

MARKEN, WERTE, MENSCHEN



WACHSTUM DURCH WERTEBASIERTE MARKENFÜHRUNG

Marken, Werte, Menschen
Wachstum durch wertebasierte Markenführung

The background of the entire page is a grayscale photograph of a jigsaw puzzle. The puzzle pieces are scattered across the frame, with a shallow depth of field that keeps the pieces in the foreground sharp while those in the background are blurred. The lighting creates soft shadows, giving the pieces a three-dimensional appearance.

MARKEN, WERTE, MENSCHEN

WACHSTUM DURCH WERTEBASIERTE MARKENFÜHRUNG

Impressum

Herausgeber: GfK Consumer Panels Deutschland und GfK Verein
Redaktion + Gestaltung: Sommer Consulting, Berlin
Druck: Eugen Seubert GmbH, Nürnberg

12. Ausgabe, Mai 2014
© 2014 by GfK SE und GfK Verein
Alle Rechte vorbehalten

MATTHIAS HARTMANN Der Wert des Wachstums	7
,Wertebasierte Markenführung' ist mehr als ein Schlagwort – nur wer sie lebt, schafft Mehrwert für die Marke	
THOMAS BACHL Touch the future	19
Digitale Touchpoints gewinnen für das FMCG-Marketing an Bedeutung – Trends 2013/2014 im Handel und bei den Verbrauchern	
PROF. DR. RAIMUND WILDNER Werte und ihre Wertigkeit	43
Werte sind ein eigenständiger Treiber für den Markenerfolg, aber ihre Rolle ist so unterschiedlich wie ihre Bedeutung	
DR. ROBERT KECSKES Wertezielgruppen der Zukunft	69
Werte, Verhalten und Erreichbarkeit der verantwortungsvollen Inszenierer und der verantwortungsvollen jungen Alten	
PROF. DR. RUDOLF BRETSCHNEIDER Die ,Werte-Beschwörer'	103
Von ,ewigen Werten' – und von ihrem beständigen Wandel	



Der Wert des Wachstums

„Wertebasierte Markenführung“ ist mehr als ein Schlagwort
– nur wer sie lebt, schafft Mehrwert für die Marke



Matthias Hartmann
Chief Executive Officer
GfK SE

Man soll das Pferd bekanntlich nicht von hinten aufzäumen. Bei unserem Thema empfiehlt sich das aber geradezu.

Das 33. Unternehmengespräch Ende Januar 2014 in Kronberg hat unser langjähriger Kollege und Geschäftsführer der GfK Austria, Prof. Dr. Rudolf Bretschneider, mit einem bemerkenswerten Vortrag über die „Werte-Beschwörer“ beendet. Danach sollte uns allen das ‚Wertwort‘ höchst suspekt sein.

Denn während im Privaten eher selten von ‚Werten‘ gesprochen wird, werden sie in der Öffentlichkeit nahezu inflationär beschworen: in den Reden von Politikern, den Kommentaren der Medien, den Forderungen von Verbänden, den *corporate values* von Unternehmen. Zumeist steht hinter solcher Wertebeschwörung aber nur der Zweck, Sätze mit Pathos aufzuladen, eine Meinung in den Status des Allgemeingültigen zu erheben oder einen Zusammenhalt zu beschwören, der sich in der Praxis allzu oft als porös erweist. Das ‚Wertwort‘, so resümiert der Redner, dient meist nur als *catch-word* und hat seinen Zweck erfüllt,

wenn jemand ‚in die Falle‘ geht. Deshalb sollte man genau hinhören, wenn jemand von ‚Werten‘ redet: ob dahinter mehr steht als Wortgeklingel und Vortäuschung und ob der ‚Wertepredigt‘ auch entsprechende Taten folgen.

War’s das also mit den Werten. Haben wir das falsche Thema, den falschen Ansatz gewählt. Ist die ‚wertebasierte Markenführung‘ selbst so eine leere Hülse, ohne Substanz, ohne Ziel und ohne Wirkung?

Ganz sicher nicht. Denn ohne Zweifel bilden Werte das Gerüst einer Gesellschaft, Werte, die von den Menschen geteilt und gelebt werden, die das Leben des Einzelnen ordnen und sein Handeln prägen. Nur sind dies eben nicht so sehr die ‚ewigen‘ Werte, von denen die ‚Werteflüsterer‘ sprechen, sondern solche, die durch ethische Grundsätze und praktische Erfahrungen gleichermaßen entstehen – und vergehen. Denn der Wandel ist eine Konstante in der modernen Gesellschaft, und neben dem technischen Fortschritt ist der Wertewandel dabei einer der entscheidenden Triebkräfte.

„Ein jeder ist so viel wert, wie die Dinge wert sind, um die es ihm ernst ist.“ Dieser Satz ist von dem römischen ‚Philosophenkaiser‘ Marcus Aurelius überliefert. Fast zweitausend Jahre alt und heute so aktuell wie damals. Anders gesagt: Wertebasierte Markenführung muss für Hersteller und Handel mehr sein als ein bloßes Schlagwort. Nur wer sie täglich lebt, schafft damit auch realen Mehrwert für die Marke.“

Ein Zeugnis dieses Wandels haben wir in unserer Veranstaltungsreihe vor einem Jahr präsentiert: den Vertrauensverlust, den die Marke in den vergangenen Jahren bereits erlitten hat und wohl auch künftig erleiden wird. Dies führt nach unseren Prognosen dazu, dass die Herstellermarken zwischen 2012 und 2015 gut zwei Prozent Marktanteil einbüßen und an die Konkurrenz der Handelsmarken abgeben werden. Ein Verlust an Umsatz und realer Marktmacht, ausgelöst durch den gesellschaftlichen Wertewandel und – das muss man leider sagen – durch die Tatsache, dass die Markenhersteller nicht in erforderlicher Weise auf die sich wandelnden Werte, Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher eingegangen sind.

Dies gilt selbstverständlich nicht für alle Markenartikelhersteller. Neben jenen

Marken, die unter der Erosion ihrer Vertrauensbasis leiden, gibt es solche, denen Vertrauen zugewachsen ist. Diese Gewinnermarken tun dafür aber auch einiges; zum Beispiel ergänzen sie ihre nach wie vor wichtigen klassischen Marketinginstrumente um ein werteorientiertes Beziehungsmarketing. So beweisen sie ihre Relevanz im Leben der Verbraucher und damit erst ihre Existenzberechtigung. Sie stärken die Bindung zu ihren Käufern, indem sie Beziehungen aufbauen und – das ist die Kür – die Menschen bewusst und aktiv an der Gestaltung der eigenen Markenwelt beteiligen.

Es geht dabei letztlich um nicht mehr und nicht weniger als um gegenseitige ‚Wertschätzung‘. Diese setzt voraus, dass jede Seite den Wertekosmos der anderen kennt und respektiert. „Ein jeder ist so viel wert, wie die Dinge wert sind, um die es ihm ernst ist.“ Dieser Satz ist von dem römischen ‚Philosophenkaiser‘ Marcus Aurelius überliefert. Fast zweitausend Jahre alt und heute so aktuell wie damals. Anders gesagt: Wertebasierte Markenführung muss für Hersteller und Handel mehr sein als ein bloßes Schlagwort. Nur wer sie täglich lebt, schafft damit auch realen Mehrwert für die Marke.

Bevor wir uns aber dem Universalthema der ethischen Werte zuwenden, wollen wir an dieser Stelle, wie immer, zunächst einmal sehen, wie sich die materielle Wertebasis der Fast Moving Consumer Goods im Jahr 2013 entwickelt hat, in Deutschland und zuvor in Europa.

Klassische Basis braucht eine neue Kür

Die neue Markenführung – klassische und neue Instrumente

Klassisches Marketing

Marktanteile sichern

- ▶ **Preispositionierung**
Preisabstand zu Mehrwert-Handelsmarken nicht verringern
- ▶ **Kommunikation**
Marke in Online-Kanälen verankern
- ▶ **Innovation**
Wichtig für Image und Wachstum



Beziehungs-Marketing

Vertrauen stärken

- ▶ **Beziehungsintensität**
„Strong ties“ aufbauen
- ▶ **Bindung**
Ohne Commitment keine tiefe Beziehung
- ▶ **Lebensrelevanz**
Positionierungskern identifizieren
- ▶ **Mitgestaltung**
Menschen bewusst in die Markenwelt involvieren

Konsum 2014 – Europa ist zurück am Tisch

In Westeuropa stehen die Zeichen auf Wachstum, das stimuliert den Privatkonsum – FMCG-Umsätze steigen vor allem dank höherer Preise

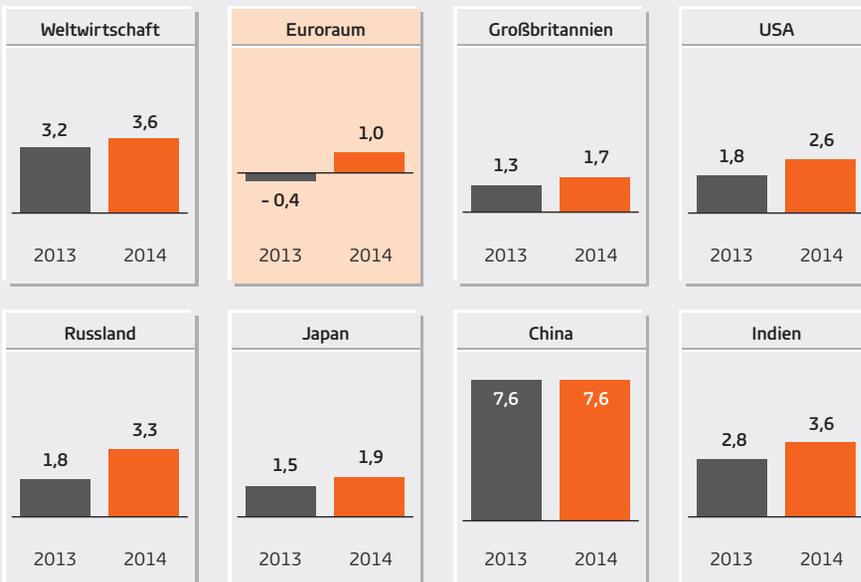
Selbstbild und Fremdbild fallen nicht nur bei Zeitgenossen mit überzogenem Ego oft weit auseinander. Gravierende Unterschiede in Wahrnehmung und Wertung gibt es bisweilen auch unter guten Freunden, selbst in der Familie – warum also nicht auch unter befreundeten Staaten?

Die Deutschen mögen bitte nicht so selbstsüchtig sein und ihre Leistungsbilanz-

überschüsse abbauen, die es den anderen Europäern fast unmöglich machten, ihre eigene Wirtschaft wieder auf die Beine zu stellen. Die Anderen mögen doch froh sein, dass Deutschland mit seiner wirtschaftlichen Stärke den schlingernden Dampfer Europa über Wasser halte. – Beides ist nicht ganz von der Hand zu weisen, wobei die einen wohl ein bisschen mehr Recht haben als die anderen.

In der Welt und in Europa: die Erholung verfestigt sich

Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr in %



Tatsächlich hat Deutschland in den letzten Jahren enorme Leistungsbilanzüberschüsse ausgewiesen. Da sie im Durchschnitt der letzten drei Jahre höher waren als sechs Prozent des Bruttoinlandsprodukts, kommt die Europäische Kommission überhaupt nicht daran vorbei, die Sache zu prüfen. Dies sieht das europäische Frühwarnsystem für makro-ökonomische Ungleichgewichte zwingend vor. Allerdings gehen in die Leistungsbilanz nicht nur die Außenhandelsüberschüsse der Unternehmen mit ein, sondern auch die staatlichen Transferleistungen in den Rettungsschirm der EZB für die notleidenden Volkswirtschaften Griechenlands, Portugals und anderer Länder. Ohne diese Rettungsgelder hätte es in der Vergangenheit zwar immer noch einen hohen Überschuss in der deutschen Leistungsbilanz gegeben, aber keinen, den man nach europäischem Recht beobachten müsste oder gar sanktionieren könnte.

Im Jahr 2014 könnte sich die Problematik insofern von selbst entschärfen. Voraussetzung ist freilich, dass nicht weitere Milliardenzahlungen für klamme Eurostaaten anfallen. Zudem sind die privaten Konsumausgaben in Deutschland in den letzten Jahren gestiegen, und zwar ganz ohne staatliche Unterstützungsmaßnahmen, wie sie von der EU und von einzelnen Mitgliedsländern, allen voran Frankreich, immer wieder angemahnt wurden. Gründe dafür sind der boomende Arbeitsmarkt, steigende Realeinkommen und ein Rückgang der Sparneigung. All dies ist aber nur möglich, weil die deutsche Wirtschaft strukturell gesund und leistungsfähig ist.

So ist Deutschland zwar eine der bedeutendsten Exportnationen, aber auch ein Gigant, wenn es um Importe geht. Deutschland exportierte im Januar 2014 für rund 54 Mrd. Euro Waren in andere Mitgliedstaaten der Europäischen Union; im gleichen Zeitraum wurden aber auch Waren für mehr als 48 Mrd. Euro aus diesen Ländern nach Deutschland eingeführt. Das ist ein ‚Ungleichgewicht‘ auf sehr hohem Niveau.

Außerdem ist Deutschland nicht ‚die Welt‘; global gesehen gibt es deutlich wichtigere Regionen und Nationen für das Wirtschaftswachstum. Seit dem Sommer des vergangenen Jahres hat sich die wirtschaftliche Expansion weltweit gesehen wieder etwas beschleunigt. Dabei waren – erstmals seit Jahren – die Industrieländer wieder einmal treibende Kraft. Die Schwellenländer stecken hingegen in einer Schwächephase, wenngleich das Wachstum hier, vor allem in China, deutlich höher ist als in den USA oder in Europa. Während aber z.B. Japan und Großbritannien die seinerzeitigen Prognosen für 2013 übertrafen, blieben China und Indien hinter den Erwartungen zurück.

Für 2014 wird allgemein mit einer weiteren Erholung der Weltwirtschaft gerechnet. Und auch diesmal sind die westlichen Industrieländer der Motor dafür. In den USA, in Großbritannien und auch im Euroraum wird das Wachstum im laufenden Jahr höher ausfallen als 2013. Das ist wichtig, denn auf diese Länder entfallen zusammen fast 40 Prozent des gesamten Welthandels. Der Wachstumsgigant China kommt im Vergleich dazu ‚nur‘ auf rund 14 Prozent.

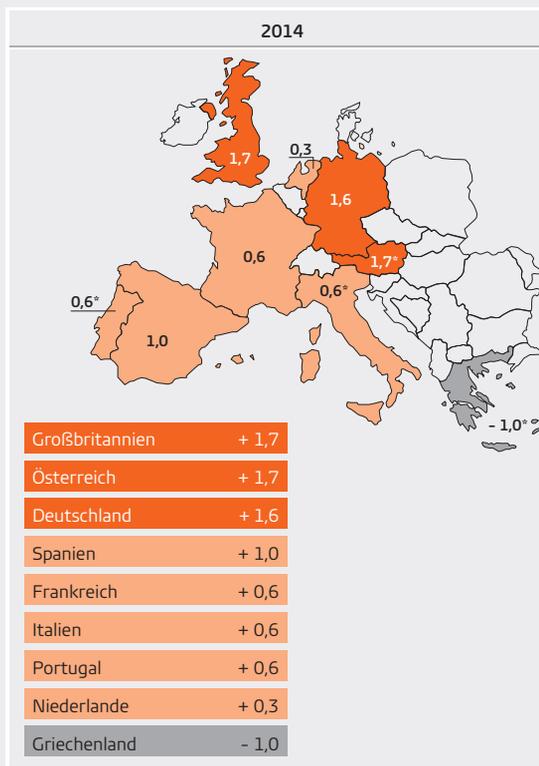
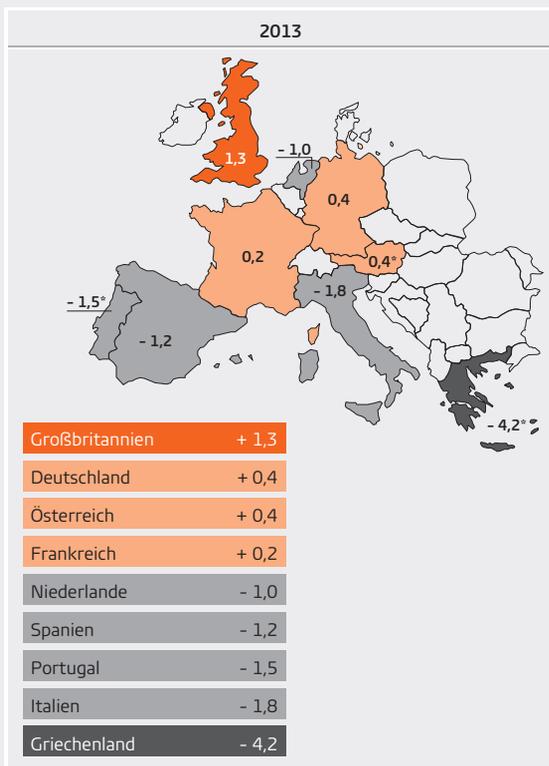
Europa erstarbt, bleibt aber anfällig

Gemessen an China werden in der Eurozone seit Jahren kleine Brötchen gebacken. Aber immerhin steuern die Euroländer 2014 wieder ihren Teil zum Wirtschaftswachstum bei. Selbst in den Krisenländern Spanien, Portugal und Italien wird 2014 nicht nur ein höheres Bruttoinlandsprodukt erwirtschaftet als noch 2013; diese Länder werden sogar wieder in den „grünen

Bereich“ kommen (der in unseren Karten aus drucktechnischen Gründen orange ist). Einzig in Griechenland, so errechnen die Experten, wird die Wirtschaftsleistung auch 2014 weiter zurückgehen. Führt man sich die Rückschläge der Jahre 2011/2012 vor Augen, dann kann man aber auch hier von fortschreitender Rekonvaleszenz sprechen. Dennoch: die Kurve hat Europa damit noch nicht gekriegt; die Wirtschaft vieler Länder ist weiterhin höchst krisenanfällig.

Westeuropa 2014: Überall Wachstum – Ausnahme Griechenland

Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr in %



Dies gilt natürlich vor allem für Griechenland, aber auch für Spanien, Portugal und mit Abstrichen für Italien. Der Schuldenstand dieser Länder ist immens; das engt den Spielraum des Staates, für Erleichterungen bei Unternehmen und Privathaushalten zu sorgen, arg ein. Griechenland und Portugal sind ohnehin nur beschränkt handlungsfähig, weil sie unter dem Rettungsschirm stehen und die ‚Troika‘ die Eckpunkte ihrer Wirtschafts- und Finanzpolitik mitbestimmt. Ein Riesensproblem ist auch

die hohe Arbeitslosigkeit, die in Griechenland und Spanien bei mehr als 25 Prozent liegt. Aber auch in Italien und Frankreich ist mehr als jeder zehnte Erwerbsfähige ohne Arbeit. Wirksame private Nachfrageimpulse entstehen unter solchen Bedingungen kaum.

So kommen 2014 die entscheidenden Wachstumsimpulse für Europa von den beiden wirtschaftlichen Schwergewichten Großbritannien und Deutschland. Und zwar auch deshalb, weil die Bank von England ähnlich wie die EZB billiges Geld zur Verfügung stellt. Das hat auf der Insel den einst von der Immobilienkrise betroffenen Haushalten geholfen, sich zu entschulden und so die private Nachfrage angekurbelt.

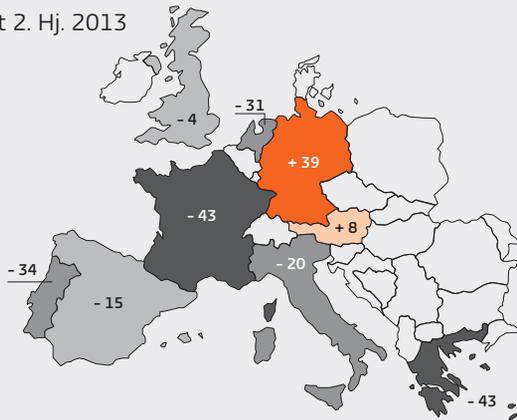
Die sicherste ‚Bank‘ für Europa sind aber nach wie vor die deutschen Verbraucher. Sie sind, wie wir aus dem monatlichen Konsumklimaindex der GfK wissen, von so unerschütterlichem Glauben an die Stärke der deutschen Wirtschaft beseelt, dass ihnen selbst die Eurokrise kaum Kopfzerbrechen bereitet hat. Inzwischen hat der Optimismus der Konsumenten weiter zugenommen, selbst im vergangenen, gar nicht so leichten Jahr für die deutsche Konjunktur.

Grundlage für die anhaltend gute Verbraucherstimmung in Deutschland ist die nunmehr seit Jahren äußerst gute Lage auf dem Arbeitsmarkt. So wird die Arbeitslosigkeit in Deutschland laut neuestem Gemeinschaftsdiagnose nach dem standardisierten europäischen Berechnungsverfahren 2014 bei durchschnittlich gerade einmal fünf

Einkommen: kleiner Hoffnungsschimmer

GfK-Indikator Einkommenserwartung

Durchschnitt 2. Hj. 2013



Deutschland	+ 39
Österreich	+ 8
Großbritannien	- 4
Spanien	- 15
Italien	- 20
Niederlande	- 31
Portugal	- 34
Griechenland	- 43
Frankreich	- 43

- 18 EU Gesamt
(2012: -52)

Prozent liegen. Die Beschäftigung steigt im Gegenzug auf das höchste je gemessene Niveau (42,15 Mio. Erwerbstätige im Inland). Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal ist entsprechend hoch, und das beflügelt die Einkommensfantasie. Im zweiten Halbjahr 2013 lag der GfK-Indikator für die Einkommenserwartung im Durchschnitt bei 39 Punkten, acht Punkte höher als im Jahresdurchschnitt 2012. Im Februar 2014 wurde mit knapp 49 Indexpunkten sogar der höchste Stand seit 13 Jahren gemessen.

Damit heben sich die deutschen Arbeitnehmer um Längen von den übrigen Europäern ab. Deren Einkommenserwartung ist nach wie vor stark eingetrübt, allerdings liegt sie in den meisten Ländern derzeit deutlich über Vorjahresniveau. In Großbritannien stieg sie um 22 Punkte, in Spanien um 25 und in Italien um 37 Punkte. Selbst die Griechen sind – auf sehr niedrigem Niveau – nicht mehr ganz so skeptisch wie im Jahr 2012. Die Franzosen hingegen scheinen die Hoffnung verloren zu haben, die sozialistische Regierung werde ihnen mehr soziale und finanzielle Sicherheit bescheren.

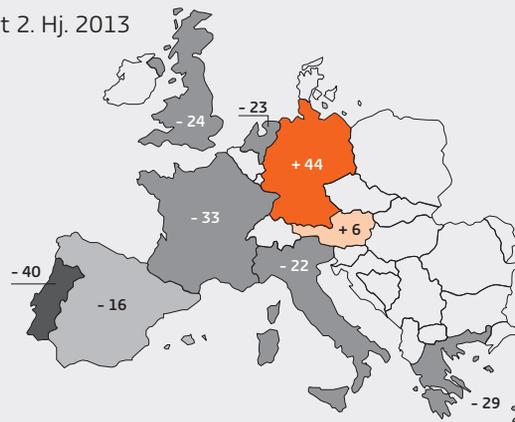
Mehr Geld im Portemonnaie und Billionen auf der hohen Kante – da kann man sich doch mal was leisten. Zumal die Zinsen fürs Ersparte selbst die niedrige Inflation nicht ausgleichen und viele Sparer nach Abzug der fälligen Zinsertragssteuer Geld vernichten statt welches anzuhäufen. Warum also weiterhin das Geld zur Bank tragen? Die Sparneigung der Deutschen hat denn auch tatsächlich deutlich abgenommen.

Die Anschaffungsneigung, seit geraumer Zeit auf hohem Niveau, ist hingegen weiter gestiegen. Im Durchschnitt des zweiten Halbjahres 2013 lag sie bei 44 Punkten; das waren elf Punkte mehr als im Jahr 2012. Im Januar 2014 erreichte der entsprechende GfK-Indikator gar glatte 50 Punkte, den höchsten Stand seit sieben Jahren. Dabei kann der klassische stationäre Einzelhandel in Deutschland offenbar wenig von der guten Konsumstimmung profitieren. Ein großer Teil der zusätzlichen Mittel fließt

Deutsche bleiben Konsumoptimisten

GfK-Indikator Anschaffungsneigung

Durchschnitt 2. Hj. 2013



Deutschland	+ 44
Österreich	+ 6
Spanien	- 16
Italien	- 22
Niederlande	- 23
Großbritannien	- 24
Griechenland	- 29
Frankreich	- 33
Portugal	- 40

- 14 EU Gesamt
(2012: - 29)

eher in die Renovierung bzw. energetische Sanierung von Haus und Wohnung, aber auch in Urlaube und Reisen.

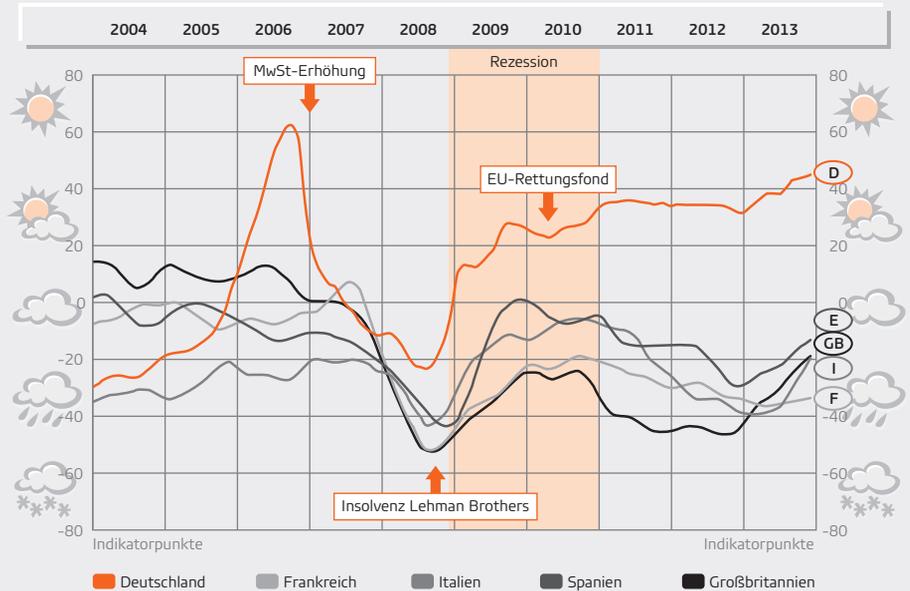
In den meisten anderen europäischen Ländern – mit Ausnahme von Österreich – ist die Anschaffungsneigung hingegen weiter im negativen Bereich, wengleich sich auch hier einiges zum Besseren wendet. Was Großbritannien angeht, so hat man mit einem Anstieg der Anschaffungsneigung schon länger rechnen können, denn das Land war zwar massiv von der Immobilienkrise betroffen, aber nie in einer prekären Situation, die es unter den Rettungsschirm hätte zwingen können. In Italien und erst

recht in Spanien war die Lage aber bei Weitem schwieriger.

Die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung in Europa wird nach Berechnungen der OECD dazu führen, dass sich der private Konsum überall verbessert. In einigen Ländern sind die Konsumausgaben zwar weiter negativ, in Spanien und Portugal aber nur noch ganz leicht. Selbst in Griechenland scheinen die dramatischen Einbrüche beim Privatkonsum überwunden, wengleich die Bürger hier sicher noch lange jeden Cent zweimal umdrehen werden, bevor sie ihn ausgeben.

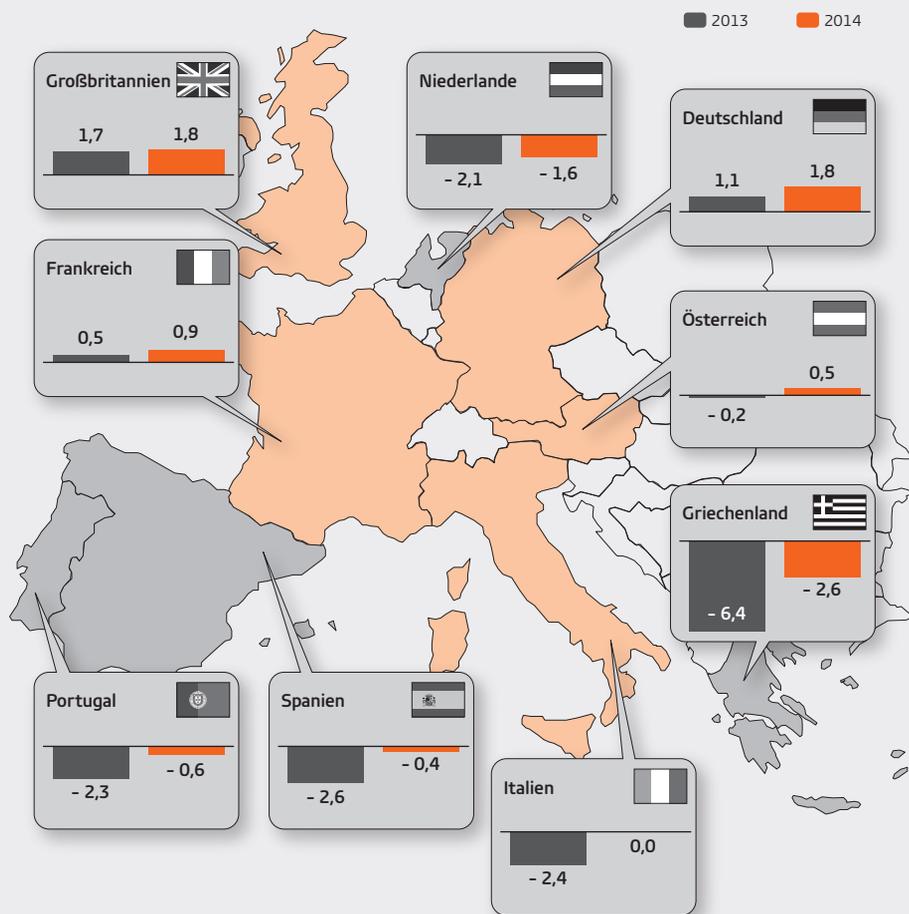
Klare Aufwärtstendenz in Europa

GfK-Indikator Anschaffungsneigung



Privater Konsum stabiler – auch in den Krisenländern

Veränderung des realen privaten Konsums gegenüber dem Vorjahr in %



© GfK | Quelle: OECD Economic Outlook 94 database (Stand: 24.01.2014)

In den wichtigsten europäischen Kernländern legen die Ausgaben der Privathaushalte hingegen wieder zu, am kräftigsten in Großbritannien und Deutschland; hierzu-lande um beachtliche 0,7 Prozentpunkte. Folglich wird in beiden Ländern der Anstieg des Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2014 komplett von den privaten Verbrau-

chern getragen. 2013 beliefen sich deren Ausgaben laut Statistischem Bundesamt in Deutschland auf knapp 1,6 Billionen Euro. Ein Anstieg um 0,7 Prozentpunkte entspricht demnach einer Steigerung um rund elf Mrd. Euro im Jahr 2014. Das ist ein gewaltiger Batzen Geld, von dem auch die FMCG-Branche etwas abkriegen sollte.

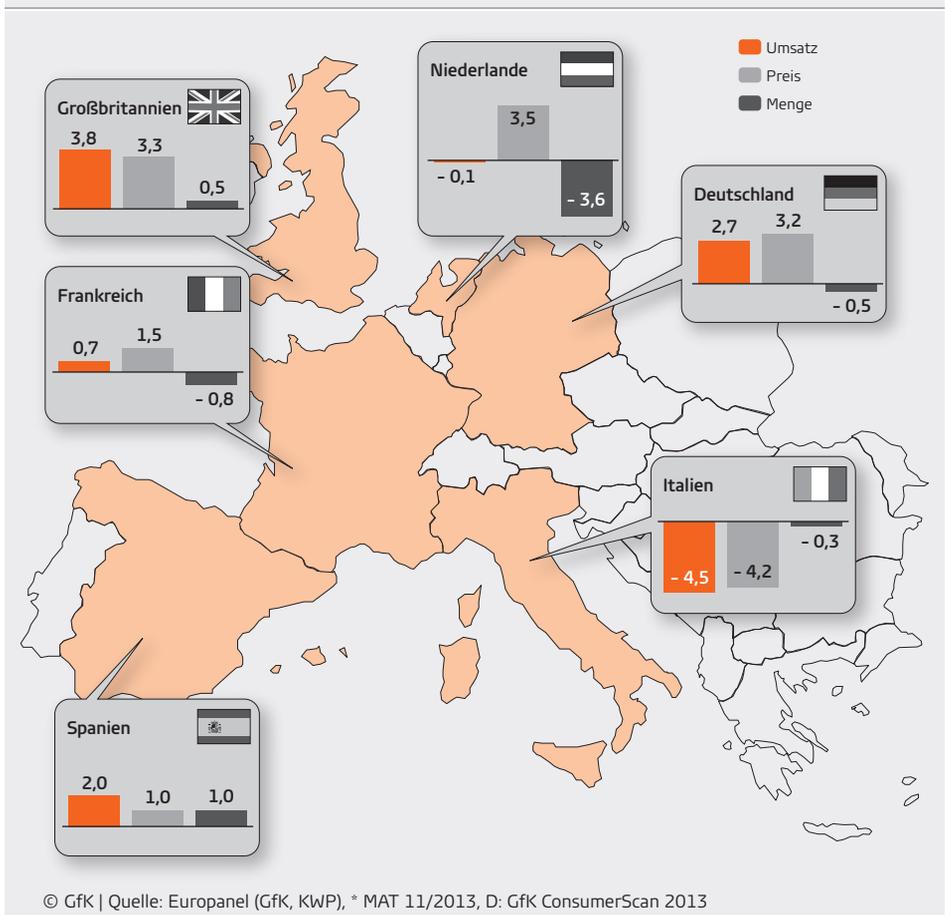
Darauf deutet jedenfalls die Entwicklung in den letzten Jahren hin. Selbst im gesamtwirtschaftlich schwierigen Jahr 2013 sind die Umsätze mit Fast Moving Consumer Goods nämlich in den meisten Ländern Westeuropas stärker gewachsen als der Privatkonsum insgesamt. In Deutschland stiegen die Umsätze des Lebensmitteleinzelhandels im vergangenen Jahr um 2,7 Prozent gegenüber 2012, in Großbritanni-

en sogar noch etwas stärker. Spanien findet langsam aus der Krise heraus; das hat dem Lebensmittelhandel dort geholfen. Und auch in Frankreich, dessen angeschlagene Wirtschaft sich nur sehr zögerlich erholt, erhöhten sich die FMCG-Umsätze.

Allerdings sind die höheren Umsätze zumeist nur das Resultat höherer ‚bezahlter‘ Preise. Den Zusatz ‚bezahlt‘

FMCG-Umsätze in Westeuropa legen zu – preisgetrieben

Umsatz-, Preis-, Mengen-Entwicklung FMCG 2013 in %



muss man machen, weil es sich nämlich nicht in jedem Fall um Preiserhöhungen durch die Anbieter handelt, sondern oft auch um eine höherwertige Nachfrage der Verbraucher. Das trifft vor allem für die deutschen Konsumenten zu, die angesichts der guten Wirtschaftslage und steigender Einkommen gerne zum qualitativ besseren Produkt greifen, das aber in der Regel auch mehr kostet.

Das ist natürlich eine gute Entwicklung für Hersteller und Handel, denn wer freut sich nicht über anspruchsvollere Kunden. Tatsache ist aber, dass die Verbraucher, auch wenn sie mehr Geld ausgeben, insgesamt seit Jahren weniger einkaufen. Wir kommen im folgenden Beitrag noch auf dieses Phänomen zurück. Hier wollen wir nur schon einmal festhalten, dass die Umsatzzuwächse für FMCG im Jahr 2013 vielerorts rein preisgetrieben sind, auch in Deutschland.

Dieser Trend könnte sich in den nächsten Jahren weiter verstärken, zumal im geburtenchwachen Deutschland. Derzeit ist die Bevölkerungszahl hierzulande noch stabil, das wird sich aber in den nächsten Jahren ändern, wenn nicht über eine aktive Zuwanderungspolitik wieder mehr Menschen ins Land kommen. Danach sieht es aber aktuell nicht aus.

Vor allem für die jüngeren Konsumentengenerationen sind die beruflichen Anforderungen so stark gestiegen, dass ihnen weniger Zeit zum Einkaufen bleibt. Leider verspüren sie auch weniger Lust zum Einkaufen und ihre Shoppingtrips gehen

beinahe schon dramatisch zurück. Nicht zuletzt konsumieren diese Konsumentengruppen zunehmend ‚bewusster‘. Das heißt auf der einen Seite: höherwertiger ist besser, auf der anderen Seite aber auch: weniger ist mehr.

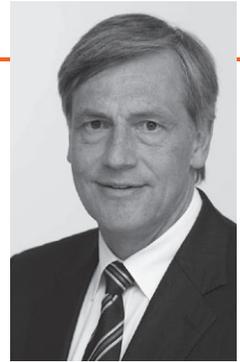
Für die Anbieter von Konsumgütern des täglichen Bedarfs bedeutet dies, dass sich die Anforderungen an die Markenführung stark verändern. Innovationen wird künftig eine noch größere Bedeutung zukommen als bisher schon. Produkte, die lediglich einen Grundnutzen bedienen, haben es künftig schwerer. Die Marke muss immer mehr können, auch die Handelsmarke. Auch wachsen die Anforderungen an die ‚moralische‘ Substanz der Produkte, sprich: Bio, Regionalität, Nachhaltigkeit.

Kurz gesagt: Die Anforderungen der Verbraucher an Wertigkeit und Werthaltigkeit von Lebensmitteln, Getränken und Haushaltsprodukten steigt. So sind wir auf dem Umweg über Europa wieder bei den Werten gelandet, dem eigentlichen Thema dieses Buches. Dazu gehört – wie immer – auch ein Blick auf die Rahmenbedingungen für diese Marketingherausforderung: Wie haben sich Marken, Handelsmarken und Vertriebskanäle im Jahr 2013 entwickelt? Und wie verändert sich das Einkaufen, auch das von Fast Moving Consumer Goods, im Zeitalter der digitalen Medien?



Touch the future

Digitale Touchpoints gewinnen für das FMCG-Marketing an Bedeutung – Trends 2013/2014 im Handel und bei den Verbrauchern



Thomas Bachl
Global Head
of Consumer Panels

Wie werden wir in Zukunft Güter des täglichen Bedarfs einkaufen? Sagen wir mal in gut zehn Jahren. Das ist eine relativ kurze Zeitspanne. Rückwärts gesehen befänden wir uns damit zu Beginn des neuen Jahrtausends, etwa um die Zeit der Euro-einführung. ‚Damals‘ hielt man hierzulande *Amazon* noch für einen Strom in Südamerika und *Google* für einen Sprachfehler. *Facebook* und *Twitter* waren überhaupt noch nicht erfunden. Heute ist *Amazon* der größte Händler der Welt, *Google* steht, nach *Apple* und weit vor *Coca-Cola*, auf Platz zwei der nach Börsenwert wertvollsten Unternehmen. Das von Marc Zuckerberg entwickelte *Facebook* hat gerade einmal zehn Jahre nach dem ersten Auftritt im Netz, so schätzt man, weltweit rund eine Billion aktiver Mitglieder. Was für eine unglaubliche Zahl, was für atemberaubende Möglichkeiten.

Seit ebenfalls rund zehn Jahren beobachtet die GfK die Entwicklung des *E-Commerce* in Deutschland. Im Jahr 2003 kauften die deutschen Verbraucher für knapp sechs Milliarden Euro Nonfood-Artikel im Internet ein. Das entsprach, bei einem Gesamtumsatz von rund 150 Mrd. Euro, knapp vier

Prozent des Nonfood-Einzelhandels hierzulande (ohne Kfz). Im Jahr 2013 setzte der Nonfood-Einzelhandel ebenfalls rund 150 Mrd. Euro um. Grund für diese Stagnation ist unter anderem der wachsende Online-Handel. Der Anteil der Nonfood-Käufe im Internet betrug im vergangenen Jahr schon mehr als 25 Mrd. Euro; damit wird bereits jeder sechste Euro in diesem Einzelhandelssegment ausgegeben.

Im Lebensmitteleinzelhandel ist der Online-Anteil bis heute weit geringer. Das bedeutet aber nicht, dass es so bleiben muss. ‚Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg‘, heißt es im Volksmund. Und wo innovative Unternehmen einen Weg sehen, werden sie ihn gehen. Das müssen nicht immer oder nicht in erster Linie Branchenunternehmen sein; auch *Amazon* ist ja in gewisser Weise ein ‚Quereinsteiger‘.

Anfang März 2014 verglich und bewertete die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (Nr. 10 vom 9.3.2014) unter der Überschrift ‚Wocheneinkauf aus dem Netz‘ Lebensmittellieferanten mit Internet-Bestellung, darunter die Online-Services der großen stationären Händler, aber auch branchen-

„Die wachsende Verbreitung digitaler Medien hat bisher nicht dazu geführt, dass die klassischen Medien aus Zeitmangel verdrängt werden. Dies gilt zumindest für das Fernsehen. Die mediale Beschäftigung mit dem PC addiert auf die TV-Nutzung. Gleiches gilt für das Smartphone.“

fremder Anbieter. Nicht alles klappte dabei perfekt, aber vieles besser als erwartet. Geld sparen lässt sich bei dieser Art des Einkaufs aber nicht. Zum Warenwert kommen Liefergebühren und Verpackungskosten. Und Schnäppchen wie im Nonfood-Handel lassen sich dabei zumeist auch nicht jagen.

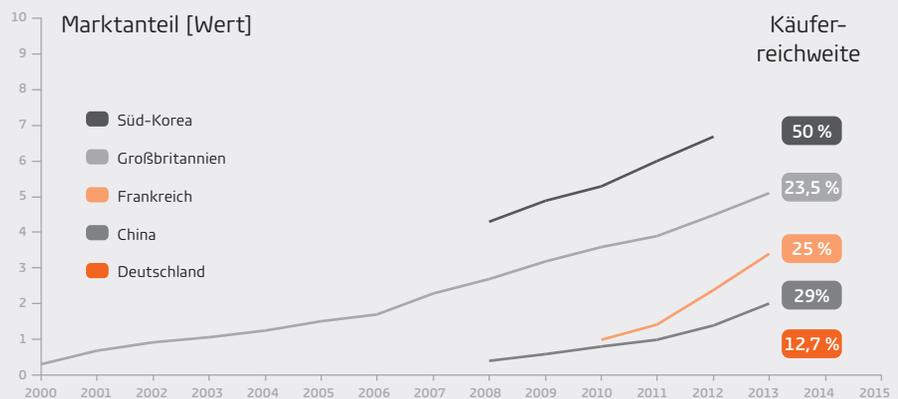
Die Aktivitäten der großen Lebensmittel-Einzelhändler sind jedoch ein Signal. Sie wollen sich von den ‚Distributionshändlern‘ nicht die Butter vom Brot nehmen lassen. *Amazon* ist ihnen da abschreckendes Beispiel. Bei der Online-Bestellung von Lebensmitteln und Getränken sind die großen Zentralhändler aber nicht die gefährlichste Konkurrenz für den LEH, sondern eher dezentral organisierte Lieferanten, die zum Beispiel in Städten und Ballungszentren schnell und flexibel reagieren können. Damit begegnen diese

‚freien‘ Lieferanten dem Handel direkt vor dessen Haustür. Hier deutet sich ein Wettbewerb von Ideen und Services an, der das Online-Geschäft mit Lebensmitteln ganz schnell auf Touren bringen kann.

Für die Verbraucher in Deutschland sind Online-Bestellung und Bringservice noch keine ernst zu nehmende Alternative zum Einkauf im Supermarkt. Die Käuferreichweite betrug hier im Jahr 2013 zwar bereits 12,7 Prozent; der Marktanteil online gekaufter FMCG lag aber bei gerade einmal 0,7 Prozent. Da gibt es aus anderen Ländern schon ganz andere Zahlen zu berichten. In Großbritannien und Frankreich beispielsweise war die Reichweite im vergangenen Jahr fast doppelt so hoch wie in Deutschland, der wertmäßige Marktanteil betrug mit rund fünf bzw. gut drei Prozent bereits ein Vielfaches.

E-Commerce: im deutschen LEH noch sehr gering

Angaben in %



E-Commerce: unterschätzte Herausforderung?

Internetanteil FMCG, 2. Halbjahr 2013 – Angaben in %

	Marktanteil Wert	Käufer- penetration	Bedarfs- deckung
Tierbedarf	5,5	5,8	38
Kosmetik/Körperpflege	3,4	5,3	27
Sonstige Nearfood*	3,0	3,3	37
Babynahrung	2,5	2,8	23
Heißgetränke	1,5	2,4	33
Alkohohaltige Getränke	1,2	1,1	33
Papierwaren	0,7	0,8	
WPR	0,5	1,1	
Nahrungsmittel	0,3	2,7	
Süßwaren	0,3	1,9	
Obst/Gemüse	0,2	1,4	
Mopro gelb	0,2	0,9	
Fleisch/Wurst/Geflügel	0,1	1,3	
Mopro weiss	0,1	0,9	
Brot/Backwaren	0,1	1,0	
Alkoholfreie Getränke	0,1	0,8	

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, * Mundpflege, Luftverbesserer, Insektizide, etc.

Dabei ist Deutschland nicht so ‚rückständig‘, wie es auf den ersten Blick scheint. Dass auch hierzulande bereits jeder zehnte Verbraucher schon einmal Güter des täglichen Bedarfs per Internet eingekauft hat, zeigt, dass die Bereitschaft dazu durchaus da ist. Meistens sind das aber noch Probierkäufe, wie der geringe Wertanteil belegt. Dass daraus offenbar noch kaum Wiederkäufe werden, mag daran liegen, dass die Logistik in Deutschland noch nicht weit genug ist. Und wie gesagt: Die Deutschen sind preisbewusster als andere, und der Einzelhandel bietet ein dichtes Distributionsnetz mit inzwischen langen und bequemen Öffnungszeiten.

Ein Blick auf die Online-Bedeutung einzelner Kategorien zeigt allerdings auch, dass der Handel die digitale Herausforderung nicht unterschätzen sollte. In solchen Kategorien, bei denen es nicht darauf ankommt, ob die Lieferung nun einen oder drei Tage unterwegs ist, liegt der Marktanteil deutlich über dem Durchschnitt von 0,7 Prozent. In allen diesen Kategorien ist die Bedarfsdeckung über Onlinekäufe hoch. Dagegen scheuen sich die Verbraucher noch, frische und verderbliche Ware per Internet zu bestellen. Das ist aber vor allem ein logistisches Problem. Und man wird noch sehen, wie schnell so etwas gelöst werden wird.

Es sind aber nicht allein die Aktivitäten des Handels, die den Online-Kauf von Lebensmitteln und Getränken in Zukunft voranbringen werden. Es gibt auch seitens der Verbraucher ein echtes Bedürfnis nach flexibleren Formen des Einkaufens. Ein wichtiger Grund dafür ist der zunehmende Zeitstress der berufstätigen Verbraucher, insbesondere der jüngeren. Verstärkt wird dieser Zeitstress dadurch, dass die klassische Einteilung des Familienlebens und der Haushaltsführung immer mehr aus der Mode kommt. Frauen drängen nach der Ausbildung, anders als früher, sofort und fast ausschließlich ins Arbeitsleben und auch Kinder sind immer weniger ein Grund, länger als für die gesetzliche Mutterschutzfrist zu Hause zu bleiben. Der Familienalltag muss folglich anders organisiert werden, und das lässt weniger Zeit fürs Einkaufen.

Hinzu kommt, dass vor allem die Jüngeren heute beruflich immens unter Druck stehen. Zumal dann, wenn sie Karriere machen wollen. Vom ‚Fluch der permanenten Erreichbarkeit‘ ist in letzter Zeit häufig in den Medien zu lesen und davon, dass nicht nur Freunde und Bekannte, sondern auch der Chef davon Gebrauch macht. Die spielerisch-schöne neue Welt der Smartphones hat sich in eine ‚Schöne Neue Welt‘ Orwellschen Ausmaßes verwandelt. Überall erreichbar, ständig verfügbar, jederzeit gefordert.

Unter Zeitdruck machen aber selbst sonst schöne Beschäftigungen weniger Spaß, auch das Einkaufen. Seit 2006 ist der Anteil derjenigen Verbraucher in Deutschland, denen Einkaufen Spaß macht, um fast zehn Prozentpunkte gesunken. Nur noch etwa zwei Drittel der Konsumenten kauft nach eigener Aussage gerne ein, ein Drittel hingegen findet Einkaufen lästig.

Beides, der Zeitstress und die Unlust, tragen dazu bei, dass die Zahl der Shoppingtrips deutlich zurückgeht. Im Jahr 2009 kauften die Verbraucher im Durchschnitt noch 244 Mal pro Jahr Güter des täglichen Bedarfs ein, theoretisch also an fünf von sechs verkaufsoffenen Werktagen. Im vergangenen Jahr besuchten sie aber nur noch 222 Mal ein Lebensmittelgeschäft, einen Discounter oder einen Drogeriemarkt, also nur noch an gut vier von sechs möglichen Einkaufstagen in der Woche. Die jüngeren Konsumenten unter 40 kaufen gar nur noch an etwa jedem zweiten verkaufsoffenen Tag der Woche ein, aufs Jahr gesehen rund hundert Mal seltener als die Älteren über sechzig.

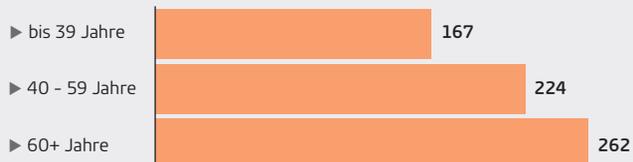
5-Jahres-Trend: weniger Shop-Besuche

Anzahl der Shoppingtrips absolut

Anzahl Shopping Trips im LEH/DM (inkl. Fachhandel)

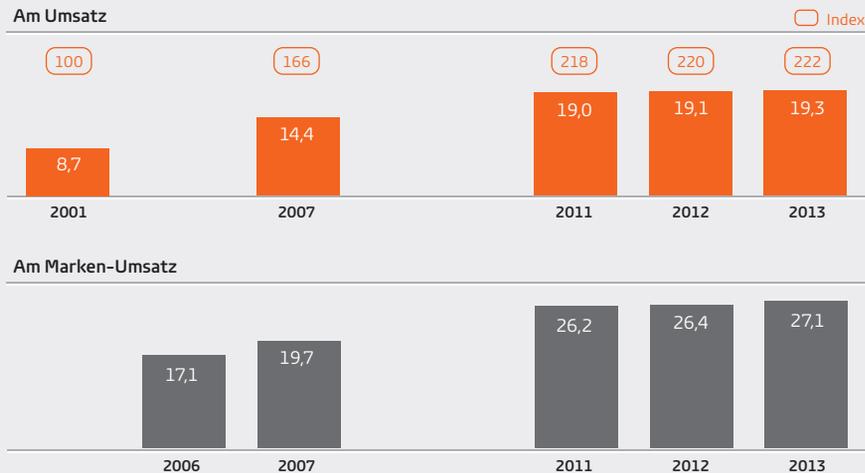


Anzahl der Shopping Trips 2013 nach Altersklassen



Die kurzfristige Antwort: Mehr Preispromotions

Umsatzanteil Preispromotions an FMCG gesamt (ohne Frische) in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Nun könnte man einwenden, dass, wer weniger oft einkauft, dafür beim einzelnen Einkauf mehr in den Wagen packt und an der Kasse mehr bezahlt. Da ist was dran. Es sind denn auch weniger die Grundbedarfsartikel, die unter den rückläufigen Shoppingtrips leiden, sondern jene Kategorien und Marken, die auf Gelegenheitskäufe angewiesen sind, Süßwaren beispielsweise, aber auch Neuprodukte, die Probierkäufer brauchen.

Folge der rückläufigen Käuferreichweiten ist ein zunehmender Wettbewerb um Neukunden und Markentreue, im Handel wie bei den Herstellern. Das bevorzugte Instrument dafür sind Preispromotions bzw. die ‚Schweinebauchanzeige‘. Damit versucht der Handel seit Jahren, die Shoppingfrequenz zu stabilisieren und Käufer ins Geschäft zu locken. Innerhalb etwa eines Jahrzehnts hat

sich der Anteil der über Preispromotions erzielten Umsätze mit FMCG (ohne Frische) im LEH mehr als verdoppelt. Knapp ein Fünftel des LEH-Gesamtumsatzes ist heute Promotionumsatz. Mengenmäßig dürfte der Anteil noch höher sein. Im Zentrum der Aktionen stehen dabei bekannte Markenprodukte; deren Anteil an den Preispromotions ist überdurchschnittlich hoch und er steigt zudem überproportional.

Zwar sind Preispromotions ein Mittel, um kurzfristig und punktuell die Kundenfrequenz zu stimulieren, den generellen Rückgang der Shoppingfrequenz werden sie aber nicht aufhalten. Der Handel wird daher für die Zukunft auf andere bzw. weitere Touchpoints setzen müssen, um Marken und Shopformate für die Verbraucher zu inszenieren.

Shopping goes mobile

Das Internet in der Tasche wird Bestandteil des Einkaufsprozesses

Der Point of Sale eignet sich hervorragend für die gezielte Kundenansprache, allerdings nur, soweit sich diese im Geschäft aufhalten. Und das passiert, wie zuvor gesehen, immer seltener. Im Durchschnitt nur noch viermal die Woche brechen die Verbraucher zum Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs auf. Man muss zudem davon ausgehen, dass sie dabei zwar oft, aber keineswegs immer die gleichen Geschäfte aufsuchen. Hersteller und Handel haben folglich ein wachsendes Problem, mit ihren Kunden zu kommunizieren, sie an Marken und Shops zu binden.

Die großen Markenartikelhersteller geben viel Geld aus, um die Verbraucher über die Medien zu erreichen. Die GfK zeigt in ihrem Media Efficiency Panel (MEP) dass dies tatsächlich umso besser gelingt, je intensiver und stetiger Werbung eingesetzt wird und je besser der Media-Mix ist. Anders gesagt: Erfolgreiche Marken geben mehr Geld für die Werbung aus als nicht erfolgreiche, sie fokussieren auf TV-Werbung und setzen auch Online-Werbung gezielt ein. Eine eigene Website ist für diese Marken und deren Hersteller eine Selbstverständlichkeit.

Für den Handel stellt sich die Situation etwas komplizierter dar. Zumal dann, wenn Angebote nicht zentral und bundesweit vermarktet werden. Die zentral vermarktenden Discounter tun sich in dieser Hinsicht leichter, und vor allem Lidl hat in den letzten Jahren den Vorteil von Fernsehwerbung entdeckt und für sich genutzt. In der Regel dient der Auftritt der Händler im TV aber eher der Image- und weniger der Produktwerbung (für die Private Labels). Unabhängig von den jeweiligen Kommunikationsschwerpunkten ist und bleibt TV aber einer der wichtigsten Touchpoints für Hersteller wie Handel. Daneben wächst die Bedeutung von Online und Mobil. Gerade diese beiden Medien könnten die kommunikative Lücke füllen, die durch die rückläufigen Shoppingtrips am Point of Sale entsteht.

Inszenierung von Marken und Shopformat

Alternative FMCG-Touchpoints

Shop



4,2 x pro Woche ¹⁾

PC ⁴⁾



Jeden 2. Tag im Internet @home

TV ²⁾ / Radio ³⁾



Täglich 242 Minuten TV,
191 Minuten Radio

Smartphone ⁴⁾



28 von 30 Tagen pro Monat

© GfK | Quelle: 1) GfK Consumer Panel MAT 2013; 2) AGF/GfK 1. HJ 2012;
3) MA 2012/I; 4) GfK MEP

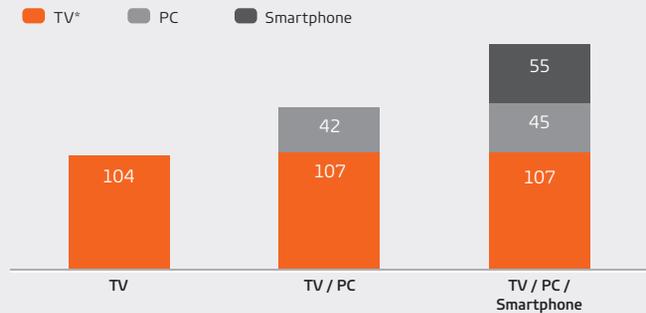
Die wachsende Verbreitung digitaler Medien hat bisher nicht dazu geführt, dass die klassischen Medien verdrängt werden. Dies gilt zumindest für das Fernsehen. In den werberelevanten Zeiten und Kanälen liegt die tägliche TV-Nutzung aller Verbraucher ab 14 Jahren konstant bei etwas über 100 Minuten, egal ob der Medienkonsum am PC oder mittels Smartphone hinzu kommen. Im Gegenteil: Je mehr Medien genutzt werden, desto größer ist auch der Anteil des einzelnen Mediums. Die mediale Beschäftigung mit dem PC vermindert die TV-Nutzung nicht, sondern setzt sich obendrauf. Gleiches gilt für die Mediennutzung per Smartphone.

Dies bedeutet, dass vor allem die jüngeren Verbraucher, die vergleichsweise selten ins Geschäft gehen, über die genutzte Medienvielfalt dennoch gut erreichbar sind. Allerdings nimmt die Aufmerksamkeit für die Botschaften ab, wenn Medien parallel genutzt werden. Ist beispielsweise das Fernsehprogramm ‚Mist‘, kann man sich nebenher mit dem Smartphone beschäftigen. Was von der TV-Werbung dann noch hängen bleibt, ist unklar.

Anders als TV-Werbung bietet die eigene Internetpräsenz potenziell die Möglichkeit, unmittelbar Käufe zu generieren. Dieses Feld hat der LEH lange nicht bestellt; erst in letzter Zeit beginnen die großen Key Accounts mit dem Aufbau von Online-Shops und einigermaßen zügiger Belieferung. Gerade die Logistik ist aber noch eine große Herausforderung. Dennoch erreicht der Handel mit seinen Internetauftritten

FMCG-Touchpoint: Mediennutzung

Tägliche Mediennutzung in Minuten



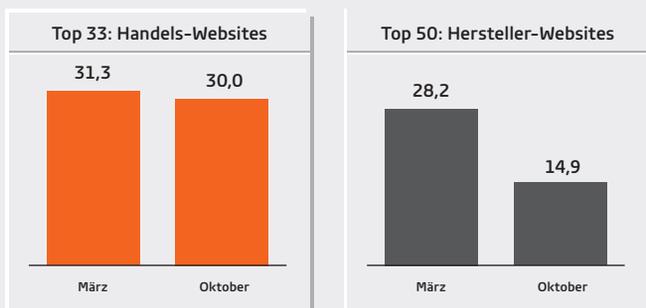
*11 Kanäle zu Hauptwerbezeiten

© GfK | Quelle: GfK MEP 10/2013, Basis: Bevölkerung 14+

auch so konstant durchs Jahr rund 30 Prozent der Verbraucher in Deutschland. Hersteller-Websites werden dagegen offenbar nur rund um die kalendarischen Höhepunkte in ähnlichem Maße besucht, bleiben zu anderer Zeit jedoch weit hinter den Handels-Websites zurück. Der Grund ist, dass der Handel auf diesem Wege aktuelle Angebote kommuniziert. Dadurch stellt sich

Internetpräsenz ‚Owned Media‘

Reichweiten im Jahr 2013 in %



© GfK | Quelle: GfK MEP, Internet Reichweiten / Nutzungsintensitäten März/Oktober 2013 Deutschland

bei den Verbrauchern offenbar so etwas wie ein Gewöhnungsverhalten ein, dass der Website wiederkehrende Clicks garantiert.

Natürlich haben es die Hersteller da erheblich schwerer, weil ihre Marken durch jahrelangen Gebrauch hinreichend bekannt sind. Für den Einkauf muss niemand Zusätzliches dazu wissen. Umso mehr müssen sich die Verantwortlichen für das Traffic Management auf den Hersteller-Websites etwas einfallen lassen, das die Spannung für die Visitor dauerhaft hoch hält. Anders gesagt: Wenn der Kalender schon keine Highlights bereithält, dann muss die Marke eben eigene Events kreieren. Zum Beispiel durch die aktive Einbeziehung der Konsumenten in die Ausgestaltung der Marke. Wie sich über dergleichen Mitgestaltung Beziehungen zwischen Marke und Konsumenten herstellen lassen, haben wir ausführlich im

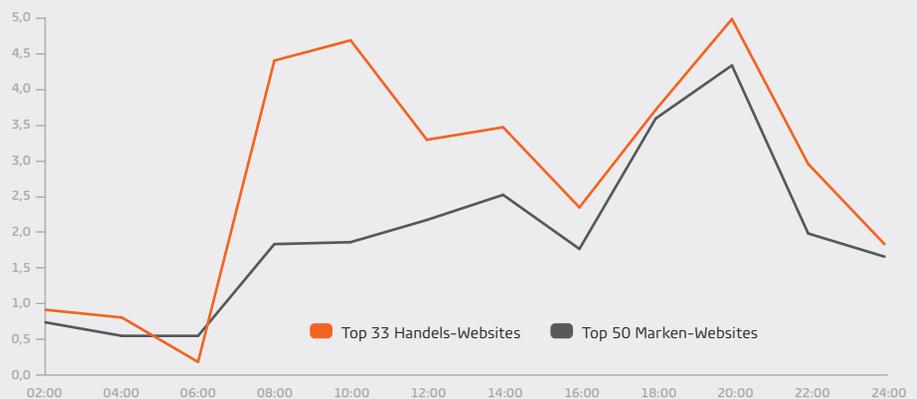
letztjährigen Buch zum GfK-Unternehmergespräch dargelegt (Markenführung 2.0 – die neue Architektur der Märkte).

Die eigene Website ist heute Standard für Unternehmen, Online-Werbung hingegen noch lange nicht. Dadurch werden Kontaktmöglichkeiten vor allem in die jüngeren Zielgruppen leichtfertig vertan.

Immerhin verbringen die Deutschen im Durchschnitt jeden Tag rund eine Dreiviertelstunde am häuslichen PC im Internet, und zwar desto mehr, je höher die Affinität zur digitalen Technik ist. Das Smartphone wird im Tagesdurchschnitt fast eine Stunde genutzt, und das an 28 Tagen im Monat. Es dient nicht nur zum Telefonieren und zum Simsen, sondern auch als mobiler Internetzugang. Diese Nutzung ersetzt nicht etwa das Internet am PC, sondern kommt oben-

„Internet in der Tasche“ wird Bestandteil des Einkaufs

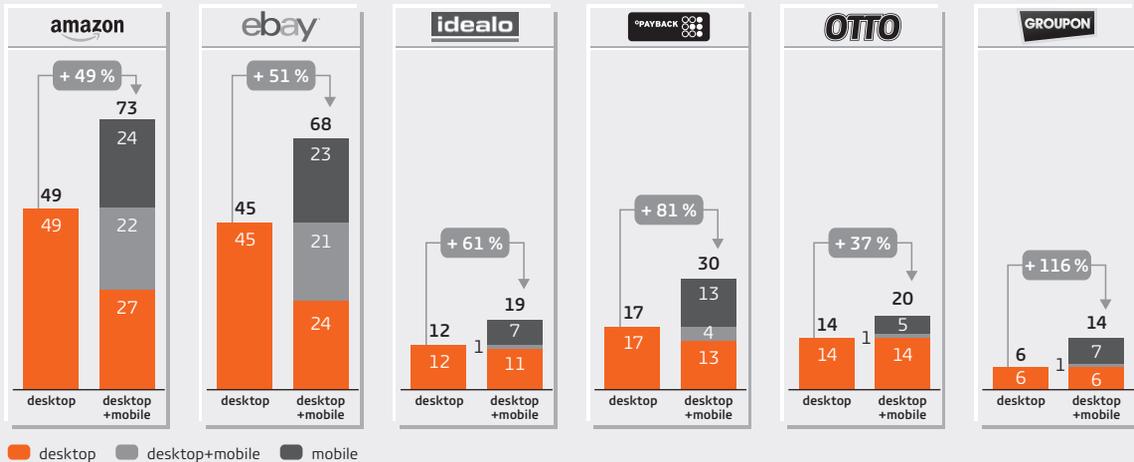
Smartphone-Reichweite im Tagesverlauf in %



© GfK | Quelle: GfK MEP 03/2013, Reichweiten auf FMCG Brand / Retailer websites mobile nach Tageszeiten

Smartphones addieren Reichweite im Nonfood-Handel

Zusatzreichweite durch Mobile, Reichweite in %



© GfK | Quelle: Mobile Panel 10/2013, Basis: Internet-Nutzer nur desktop vs. Internet-Nutzer desktop+mobile

drauf. Mit PC und Smartphone beschäftigen sich die Deutschen inzwischen fast genauso lange wie sie zur Hauptwerkzeit vor dem Fernseher sitzen.

Dass dies zu anderen Zeiten geschieht wie der Fernsehkonsum, macht Werbung im Internet noch interessanter. Vor allem für den Handel. Bereits in der Früh – auf dem Weg zur Arbeit oder ins Geschäft – wird mittels Smartphone der Einkauf geplant. Am Abend vor der Tagesschau informieren sich die Nutzer darüber, was am nächsten Tag im Angebot ist. In diesem Zusammenhang werden dann Marken und Produkte gecheckt; zu dieser Zeit haben auch die Hersteller-Websites ihren Besucherpeak. Wie wichtig ‚Mobil‘ bereits heute ist und mit zunehmender Verbreitung der Smartphones weiter werden kann, zeigen Beispiele aus dem Nonfood-Handel. Die großen

Online-Händler Amazon und Ebay erzielen allein durch den mobilen Internetzugang etwa ein Drittel ihrer gesamten Reichweite. Beim deutschen Preisvergleichsportal idealo, bei Payback und dem Schnäppchenportal Groupon sind die Reichweitenbeiträge durch den mobilen Internetzugang noch ausgeprägter.

Diese Handelsportale sind für den LEH natürlich kein Maßstab. Aber erinnern wir uns daran, dass in allen eingangs vorgestellten FMCG-Kategorien, in denen der E-Commerce-Anteil mehr als ein Prozent des Umsatzes ausmachte, die Bedarfsdeckung über Online-Käufer bei rund einem Drittel lag. Hier bieten sich offenbar immense Chancen, dem generellen Mengenrückgang im Handel mit Gütern des täglichen Bedarfs durch Wettbewerbsgewinne entgegenzusteuern.

Luxustrend im Schnäppchenland?

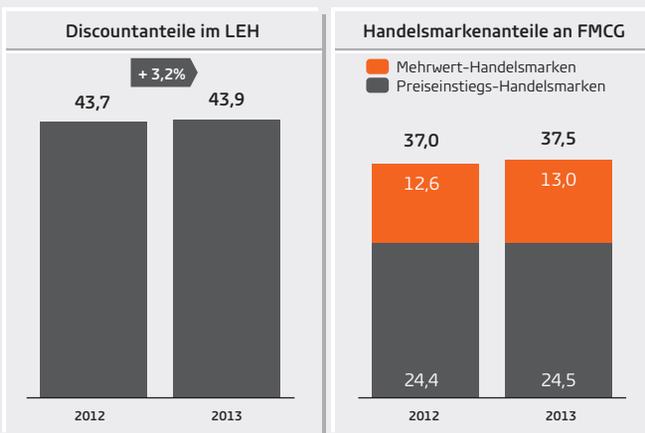
Inflation und Trading up halten den LEH auf Wachstumskurs

Letztes Mal haben wir an dieser Stelle den Rückblick auf das Jahr 2012 mit dem Titel ‚Die neue Statik des Handels‘ überschrieben: auf der einen Seite die Industriekonzerne mit ihren etablierten Markenartikeln, auf der anderen die großen Händler, die ihre wachsende Zahl an Eigenmarken mit Nachdruck ins Regal und damit ins Blickfeld der Verbraucher rücken. Das muss, so die Hypothese vor Jahresfrist, die Statik des Handels und damit das Spielfeld der Marke verändern.

Ein Jahr später können wir feststellen, dass die Vorhersage eingetreten ist. Die Discounter, die während der Finanzmarktcrise überraschenderweise Marktanteile verloren hatten, haben ihre Marktbedeutung im Jahr 2013 wieder ausbauen können. Ihr Anteil am Gesamtumsatz des LEH (Vollsortimenter, Discounter, Drogeriemärkte) erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um mehr als drei Prozent auf nunmehr rund 44 Prozent. Damit rücken sie bis auf viereinhalb Prozentpunkte an die Vollsortimenter (Super-, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser) heran. Die Drogeriemärkte kommen auf siebeneinhalb Prozent Marktanteil (Wert).

2013: Die Vorhersage tritt ein

Umsatzanteile in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Parallel dazu ist auch das Gewicht der Handelsmarken gewachsen. Allerdings ist das Wiedererstarken der Discounter dafür nicht der einzige Grund. Denn auch die Vollsortimenter und die Drogeriemärkte bringen immer mehr Handelsmarken ins Regal, und zwar solche, die mehr leisten als die Billigprodukte aus dem Preiseinstiegsbereich der Handelsmarke.

Mehrwert-Handelsmarken bieten den Verbrauchern über den Grundnutzen hinaus einen mehr oder weniger umfangreichen, speziellen Zusatznutzen, beispielsweise Genuss, Wellness oder auch einen moralisch-ethischen Mehrwert wie Bio/Natur,

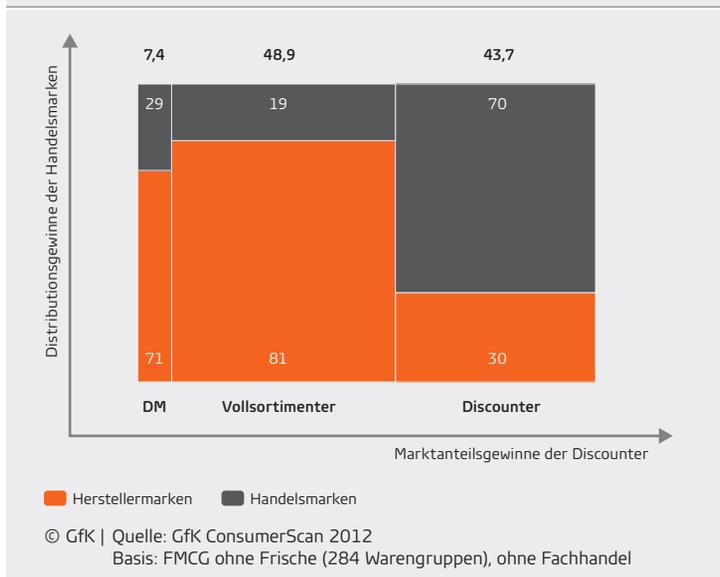
Fairtrade oder Regionalität/Heimat. Andere punkten vor allem bei Käufern mit Preis-Leistungsbewusstsein mit etwas höherer Qualität und Ausstattung gegenüber der Basisleistung der Preiseinstiegsrange.

Folglich sind Mehrwert-Handelsmarken nicht nur qualitativ, sondern auch deutlich über Preiseinstieg auf Konsum- bis hin zum Premiumlevel angesiedelt. So wachsen sie einerseits durch die steigende Nachfrage seitens der Verbraucher, andererseits durch den höheren Preis. Ihre Umsatzbedeutung im LEH lag 2013 bei durchschnittlich 13 Prozent und damit um vier Prozent höher als im Jahr zuvor. In einzelnen Kategorien ist ihre Marktbedeutung aber schon deutlich größer; bei Papierwaren und Tiefkühlkost beispielsweise liegt sie über 20 Prozent.

Gekauft werden Mehrwert-Handelsmarken von den Verbrauchern entweder als Ersatz für die Einstiegs-Handelsmarke (vornehmlich bei den Discountern) oder statt der bis dahin bevorzugten Mittelmarke (vornehmlich im Super- und Verbrauchermarkt). Der Kampf um die Mitte wird nämlich nicht mehr allein von den Markenartikelherstellern untereinander geführt, er wird zunehmend zwischen Industrie und Handel ausgefochten. Und der Handel sitzt dabei am längeren Hebel: Er listet schwächere Mittelmarken aus, um Platz für seine Mehrwert-Eigenmarken zu schaffen. Der Kunde hat in diesem Fall nur die Wahl, entweder die Einkaufsstätte zu wechseln oder aber zu einer anderen Marke zu greifen. Häufig ist das dann eine Handelsmarke.

Das Spielfeld der Marke wird kleiner

Marktanteile Marke und Handelsmarke (Wert) in %



Im Urteil der Verwender stehen die Premium-Handelsmarken den Herstellermarken nicht mehr viel nach. Das gilt für die Wertedimensionen Qualität/Lebensfreude wie auch für Ästhetik/Selbstinszenierung. Mit anderen Worten: Wer eine Mehrwert-Handelsmarke kauft, muss sich dafür nicht schämen, sondern kann dies offensiv und mit Selbstbewusstsein tun. Unter dem Gesichtspunkt ‚Nachhaltigkeit‘ ist die Mehrwert-Handelsmarke der Herstellermarke im Urteil der Verbraucher sogar überlegen. Das Spielfeld der Marke wird also kleiner, ideell und wirtschaftlich. Und das in einer Zeit, in der die finanzielle Situation der meisten Haushalte in Deutschland so gut ist wie lange nicht. Das ist alles andere als eine beruhigende Erkenntnis für die Markenartikelhersteller.

Wenn man jedoch nicht Markenhersteller, sondern Händler ist, findet man den Wettbewerb zwischen Hersteller- und Handelsmarke kaum bedrohlich, sondern eher spannend. Dann kann man nämlich sowohl vom Wachstum der Eigenmarken (\emptyset 2013 = +2,8%) als auch von dem der Herstellermarken (\emptyset 2013 = +0,5%) profitieren. Dass dies nicht für alle Händler gleichermaßen gilt – weil z.B. die Discounter nur ausgesuchte Marken führen und die Eigenmarken der verschiedenen Accounts sich recht unterschiedlich entwickeln –, wollen wir bei dieser Betrachtung außer Acht lassen.

Insgesamt befindet sich der Lebensmittel-einzelhandel weiter auf Wachstumskurs.

Nach unseren Berechnungen im Haushaltspanel ConsumerScan erzielten Vollsortimenter, Discounter und Drogeriemärkte mit Gütern des täglichen Bedarfs (inkl. Frische) im vergangenen Jahr 2,7 Prozent mehr Umsatz als 2012. Damit hat sich das Wachstum gegenüber dem Vorjahr sogar noch verstärkt. Abgesehen von einem ‚Karenzjahr‘ auf dem Höhepunkt der Krise von 2009 hat der LEH Jahr für Jahr Umsatzzuwächse verbuchen können. Dass dieses Wachstum nicht durchweg ‚substanziell‘ war, also auf höhere Nachfrage zurückgeht, sondern vielfach auf höhere Preise, interessiert an dieser Stelle erst einmal auch nicht. Wir kommen darauf aber später ausführlich zurück.

LEH auf Wachstumskurs – Nonfood-Einzelhandel im Umbruch

Umsatz in Mrd. Euro



1) LEH 2013: eigene Berechnungen auf Basis GfK ConsumerScan, Bonsumme FMCG inkl. Frische

2) Nonfood = Elektro, Textil, Hartwaren, DIY (exkl. Tierbedarf/Münzen); 2013: Prognose

© GfK | Quellen: IRI Grundgesamtheiten, GfK ConsumerScope, GfK ConsumerScan

Der Nonfood-Einzelhandel kann dagegen auch von einem preisgetriebenen Wachstum nur träumen. Seit Jahren steigen die Umsätze zumeist deutlich geringer als die des Lebensmitteleinzelhandels, von 2012 auf 2013 lediglich um homöopathische 0,2 Prozent. Die Textilwirtschaft kann sich ein wenig damit beruhigen, dass es nach dem langen Winter 2012/13 nur einen kurzen Sommer gab, der den Namen nicht einmal verdiente. Das hat die jahreszeitlich bedingte Kollektionsnachfrage gestört. Alle, nicht nur die Bekleidungsindustrie, hoffen, dass sich dieses Problem im laufenden Jahr in sonniges Wohlgefallen auflöst.

Anderes macht dagegen wenig Hoffnung auf Besserung. ‚Flat ist durch‘, mit anderen Worten: Es gibt eine Marktsättigung bei technischen Gebrauchsgütern, die zu einem massiven Preisverfall führt. Auf allen Gebieten fehlen zudem echte Innovationen.

Dazu vollzieht sich in weiten Teilen des Nonfood-Einzelhandels ein radikaler Wandel durch das Wachstum des E-Commerce. Das liegt zum einen an der Vervielfältigung der technischen Möglichkeiten durch den mobilen Internetzugang. Mit der Gewöhnung an die Technik lösen sich auch die anfänglich in Deutschland verbreiteten Vorbehalte gegen den Online-Einkauf allmählich auf; in den Generationen der *Digital natives* kann davon ohnehin keine Rede sein. Hinzu kommt, dass die elektronischen Versandhändler für das identische Produkt in fast allen Fällen billiger sind als der stationäre Handel. Von der Vielfalt des Angebots und der 24 Stunden/7 Tage-Verfügbarkeit ganz abgesehen.

Im vergangenen Jahr lag der E-Commerce-Umsatz mit Nonfood bei gut 25 Mrd. Euro. Das sind fast 17 Prozent des Gesamtumsatzes im Nonfood-Einzelhandel. Der Zuwachs war 2013 mit rund acht Prozent zwar nicht so stark wie in den beiden Jahren zuvor, aber immer noch beträchtlich. Schließlich muss man bedenken, dass die zuvor geschilderten Markttendenzen bei der Elektronik und im Textilsektor natürlich auch für den Online-Handel gelten. Das abgeflachte Wachstum dieses Sektors sollte also nicht zu dem Glauben verleiten, dass sich hier bereits eine Grenze aufzieht. Ob und wie der Online-Handel auch den LEH tangieren wird, werden wir in den nächsten Jahren aufmerksam beobachten. Auf jeden Fall geschieht dies aber auf extrem viel niedrigerem Niveau.

Die zweigeteilte Entwicklung zwischen FMCG und Nonfood wird auch im nächsten Jahr weitergehen. Für den Nonfood-Einzelhandel rechnen wir mit einem leicht höheren, aber weiterhin nur moderaten Umsatzanstieg um 0,6 Prozent. Die Umsätze im LEH könnten um 2,3 Prozent steigen. Diese ein wenig verhaltene Prognose mag erstaunen; erwarten die Forschungsinstitute für 2014 doch einen starken Beitrag des privaten Konsums zum Bruttoinlandsprodukt. Die Umsatzzuwächse des LEH gingen zuletzt aber ausschließlich auf höhere Preise zurück. Dieser Preisauftrieb wird 2014 deutlich schwächer ausfallen. Die geringeren Preissteigerungen dämpfen das Wachstum also zumindest vorübergehend, die rückläufige Mengenentwicklung tut dies hingegen auf Dauer.

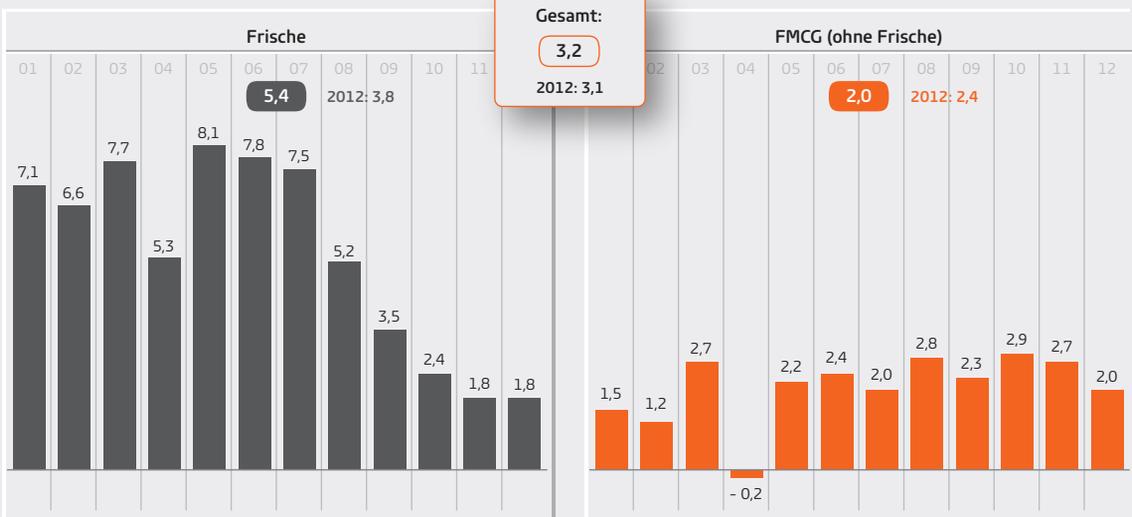
Das Jahr 2013 war für den deutschen LEH das beste seit fünf Jahren. Zuletzt hatte es 2008, im Jahr vor der großen Krise, höhere Umsatzzuwächse gegeben. Damals hatten aber einzig immense Preiserhöhungen des Handels zum Wachstum beigetragen.

Auch 2013 wurde das Umsatzwachstum des Lebensmitteleinzelhandels (Vollsortimenter, Discounter, Drogeriemärkte) wieder komplett von den höheren Preisen getragen. Im Bereich der Packaged Goods lag die Preissteigerung im Durchschnitt bei 2,0 Prozent und damit kaum höher als die allgemeine Inflationsrate. Bei den Frische-

produkten war der Preisauftrieb hingegen mit 5,4 Prozent fast drei Mal so stark; Preistreiber waren hier vor allem Obst und Gemüse. In der zweiten Jahreshälfte hat sich der starke Preisauftrieb bei der Frische aber deutlich abgeschwächt, im letzten Quartal war er sogar geringer als bei den verpackten Gütern. Insgesamt verteuerte sich der Einkauf eines identischen Warenkorbs für die Verbraucher im Jahr 2013 um 3,2 Prozent. Damit lagen die Preissteigerungen um einen halben Prozentpunkt über dem Umsatzzuwachs des LEH, was bedeutet, dass die Mengennachfrage erneut zurückgegangen ist.

Nachlassende Preissteigerungen für FMCG

Bezahlte Preise¹⁾ im LEH Total²⁾ 2013 in %



Durchschnitt der monatlichen Preisveränderung gewichtet mit dem Umsatz des jeweiligen Monats

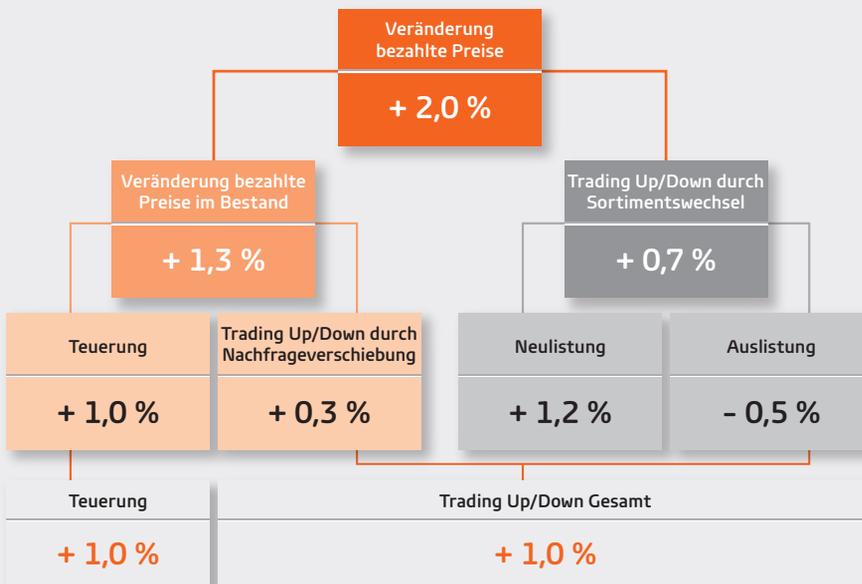
1) Basierend auf den Indexwerten des HH-Index Bezahlte Preise mit Wertgewichtung des jeweiligen Monats jeweils vs. Vorjahresmonat

2) Vollsortimenter, Discounter, Drogeriemärkte

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Preissteigerung: Inflation oder Trading Up?

VÄ Preise in %, Anteile in %-Punkten



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

Dieses Phänomen wird den Handel mit Fast Moving Consumer Goods in den kommenden Jahren begleiten und seine Entwicklung behindern. Das heißt aber nicht, dass von den Verbrauchern überhaupt keine Impulse kommen. Vielmehr animieren sichere Arbeitsplätze und steigende Einkommen die Verbraucher in Deutschland dazu, statt des einfacheren und preiswerteren oft das höherwertige und teurere Produkt zu kaufen. Auch dadurch, und nicht nur durch Preiserhöhungen des Handels, steigt das Preisniveau. In der oben stehenden Grafik haben wir die Beiträge zur Preissteigerung für Packaged Goods einmal aufgeschlüsselt.

Insgesamt sind die von den Verbrauchern bezahlten Preise für FMCG (ohne Frische) im Jahr 2013 um zwei Prozent gestiegen. Rund zwei Drittel davon (1,3%-Punkte) gehen auf Preisveränderungen im Bestand zurück, also bei Artikeln, die der jeweilige Händler bereits verkauft. Bei diesen Artikeln hat er einerseits selber an der Preisschraube gedreht; diese Teuerung macht einen Prozentpunkt an der Veränderung der bezahlten Preise aus. Andererseits haben aber auch die Verbraucher durch ihre Produktwahl dazu beigetragen, dass die Preise im Bestand gestiegen sind; dieser Teil macht 0,3 Prozentpunkte aus.

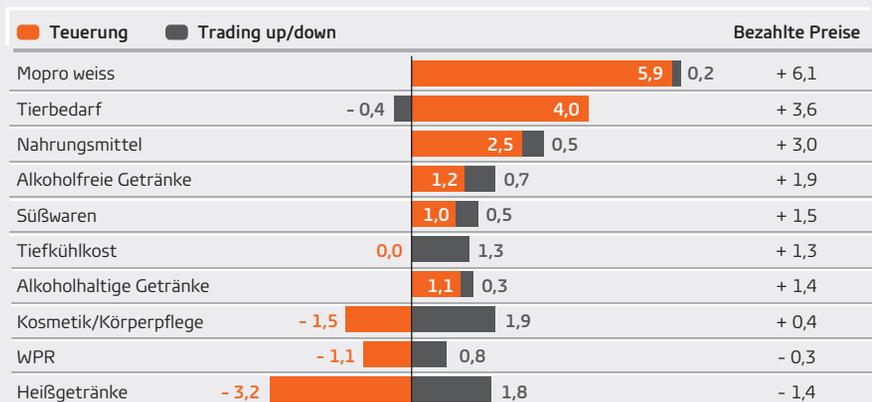
Natürlich kriegt der Handel mit, dass seine Kunden bereit sind, höherwertige Artikel zu kaufen. Und so ersetzt er vorhandene Artikel in seinem Sortiment durch neue, höherpreisige. Das können Produktinnovationen in der Markenrange sein, aber auch Mehrwert-Handelsmarken, die an Stelle von Preiseinstiegs-Handelsmarken oder preisgünstigeren Mittelmärkten ins Regal rücken. Per Saldo trägt dieser Sortimentswechsel 0,7 Prozentpunkte zum Anstieg der bezahlten Preise bei; zusammen mit der Nachfrageverschiebung im Bestand geht somit die Hälfte der Preissteigerung auf *Trading up* zurück und lediglich die anderen 50 Prozent auf ‚echte‘ Preiserhöhungen durch Hersteller und Handel.

Die Preiseffekte sind in den einzelnen LEH-Vertriebsschienen unterschiedlich ausgeprägt, sie unterscheiden sich zudem von

Account zu Account sowie von Kategorie zu Kategorie. Höhere Preise bezahlten die Verbraucher 2013 vor allem in den Food- und Getränkekategorien; mit Abstand am stärksten war der Preisauftrieb bei den Molkereiprodukten. Rückläufige Preise gab es hingegen bei Wasch-, Putz-, Reinigungsmitteln und bei den Heißgetränken. In dieser Kategorie zeigt sich, dass Innovationen (in diesem Fall die Kaffee-Kapselprodukte) zu einem spürbaren *Trading up* führen können. Auf der anderen Seite hat die Sortimentsverschiebung zum Preisverfall bei traditionellem Röstkaffee geführt. Ein starkes *Trading up* gab es 2013 auch bei Kosmetik/Körperpflege und bei den Tiefkühlprodukten. Im Mopro-Bereich wiederum haben wir es fast ausschließlich mit Teuerung (durch höhere Rohstoffkosten) zu tun. Bei der Tiernahrung haben die Verbraucher wegen der Teuerung sogar einfachere Produkte gekauft.

Preiseffekte unterscheiden sich nach Kategorien

VÄ bezahlte Preise in % – Anteile innerhalb der Kategorien in %-Punkten



Rückläufiger Mengenkonsum durch veränderte Lebensverhältnisse

Mengenentwicklung in %, Index 2009 = 100

Einflussfaktoren der Mengenveränderung 2009-2013

1	Demografische Strukturveränderung		+ 1,4
2	Steigende Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen	- 1,4	
3	Abnahme geselliger Anlässe	- 0,3	
4	Sinkende Einkaufslust/Kauffrequenz	- 0,2	
5	Bewussterer Konsum	- 0,5	
6	Steigerung der Lebensmittelpreise	- 1,4	
7	Sinkende Innovation	- 0,2	
	Mengenveränderung	- 3,3	



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Der Anstieg der Lebensmittelpreise, also der Teil, der auf die Teuerung entfällt, ist eine wichtige Ursache für den rückläufigen Mengenkonsum, aber beileibe nicht die einzige. In den vier Jahren seit 2009 ist die Mengennachfrage der Verbraucher nach Gütern des täglichen Bedarfs um 3,3 Prozent geschrumpft; die Preise haben daran einen Anteil von 1,4 Prozentpunkten.

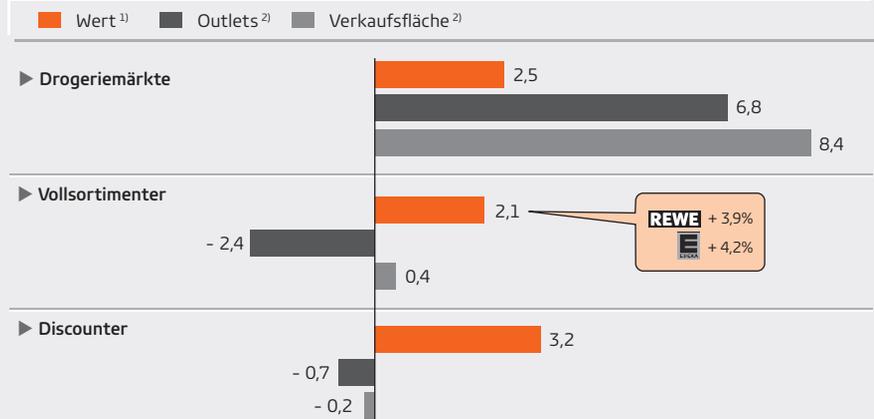
Eine viel größere Rolle spielen die veränderten Lebensverhältnisse, vor allem der jüngeren Generationen. An junge Menschen werden heute viel höhere Anforderungen an Mobilität und Flexibilität gestellt als noch vor zehn Jahren. Wer Karriere machen will, darf nicht auf starre Rituale im Privatleben pochen. Jederzeit erreichbar, allzeit bereit, ist hier die Devise. Dass junge

Frauen fast ausschließlich zunächst einen Beruf ergreifen und auch nicht zu Hause bleiben, wenn sie heiraten und/oder Kinder kriegen, verändert ebenfalls die Formen des Zusammenlebens und des Konsums. Es bleibt weniger Zeit für geselliges Zusammensein und weniger Zeit für den Einkauf. Hinzu kommt, dass sowohl Jüngere als auch Ältere ihr Konsumverhalten bewusst verändern. Ziele wie der Erhalt der natürlichen Umwelt, das Streben nach gesunder Ernährung und der Versuch einer ‚nachhaltigen‘ Lebensführung führen zu einem bewussteren Konsum, zu dem auch weniger wegwerfen und weniger einkaufen gehören.

Noch werden diese negativen Mengeneffekte durch den demografischen Wandel etwas ausgeglichen. Die steigende Zahl der

Konsolidierung im LEH: Flächeneffizienz statt Expansion

VÄ 2013 vs. 2012 in %



1) eigene Berechnungen auf Basis GfK ConsumerScan, Bonsumme FMCG

2) M&M Eurodata/Trade Dimensions

© GfK | Quelle: IRI Grundgesamtheiten, Stand jeweils zum Jahresende

Haushalte zieht zwangsläufig einen höheren Mengenverbrauch nach sich. Das gilt aber in erster Linie für Nearfood-Produkte bzw. für Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, die in jedem Haushalt vorhanden sein müssen. Dagegen hat es kaum Einfluss auf Essen & Trinken, ob jemand alleine oder zu zweit im Haushalt lebt. Und wenn, dann eher so, dass Singles öfters mal auswärts essen und deshalb weniger im Kühlschrank haben.

Diese demografischen Struktureffekte werden in den nächsten Jahren auch dadurch konterkariert, dass die Bevölkerung in Deutschland schrumpft. Die positiven demografischen Einflüsse werden abnehmen, während die negativen sozialen Wandlungsprozesse sich möglicherweise noch verschärfen. Es ist folglich nicht

damit zu rechnen, dass die Mengennachfrage nach Gütern des täglichen Bedarfs künftig nachhaltig steigen wird. Hersteller und Handel müssen andere Wege finden, um ihre Wertschöpfung zu sichern.

Der Handel hat die Herausforderung sichtlich erkannt. Statt weiter zu expandieren, setzen Vollsortimenter und Discounter auf Effizienzgewinne auf bestehender Fläche. Im Drogeriemarktbereich macht die Eröffnung weiterer Filialen dagegen Sinn, weil die Pleite von Schlemmer hier ein Vakuum hinterlassen hat. Noch rechnet sich das aber nicht, denn der Umsatzzuwachs konnte mit der Expansion bei den Outlets und der Verkaufsfläche 2013 nicht mithalten.

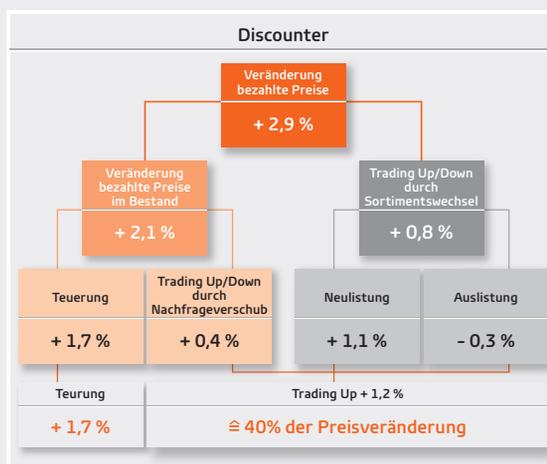
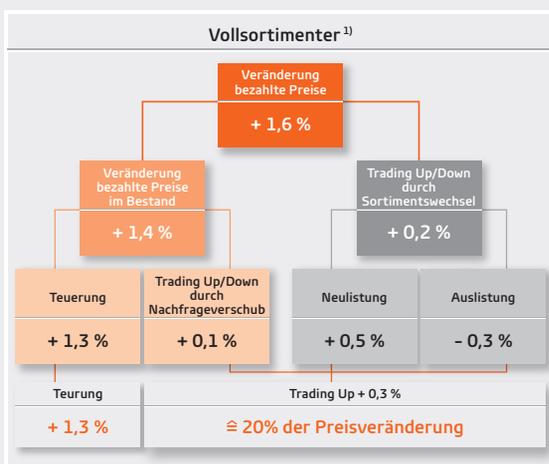
Die Vollsortimenter (Super- und Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser) erzielten ihre Umsatzzugewinne im vergangenen Jahr dagegen in deutlich weniger Geschäften auf ungefähr gleicher Fläche. Hier muss man außerdem noch zwischen der Großfläche und den LEH-Food-Vollsortimentern unterscheiden. Insbesondere Edeka und Rewe erzielten im vergangenen Jahr, wie schon in den Vorjahren, überdurchschnittliche Wertzuwächse.

Bei den Discountern hat sich der Expansionsdrang ebenfalls gelegt. Die Vertriebs-schiene macht auf weniger Fläche und in weniger Geschäften ein deutliches Plus beim Umsatz. Auch die Discounter verkaufen aber nicht mehr, sondern weniger Menge, allerdings zu deutlich höheren Preisen.

Der Unterschied zwischen den beiden großen Vertriebskanälen liegt im Mix der Markentypen und den dadurch gegebenen Möglichkeiten der Sortimentsoptimierung. Diese sind bei den Discountern deutlich größer, zum Beispiel durch Markenlistungen oder durch Schwerpunktverlagerungen zwischen ihren Preiseinstiegs- und Mehrwert-Handelsmarken. So war der *Trading up*-Effekt im Jahr 2013 bei den Discountern drei Mal höher als bei den Vollsortimentern. 40 Prozent der Preisveränderung kam hier aus höherwertiger Nachfrage; bei den Vollsortimentern waren es nur 20 Prozent. Allerdings schlug auch die Teuerung bei den Discountern stärker zu Buche. Auf ihrem niedrigeren Preisniveau schlugen höhere Einkaufspreise (für Rohstoffe) stärker auf die Verkaufspreise durch.

Discounter gewinnen durch Trading up

VÄ Preise in %, Anteile in %-Punkten



1) Vollsortimenter = LEH Food Vollsortimenter + SB-Warenhaus

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

Aldi Süd und Lidl mit stärkstem Trading up

Veränderung der bezahlten Preise in %

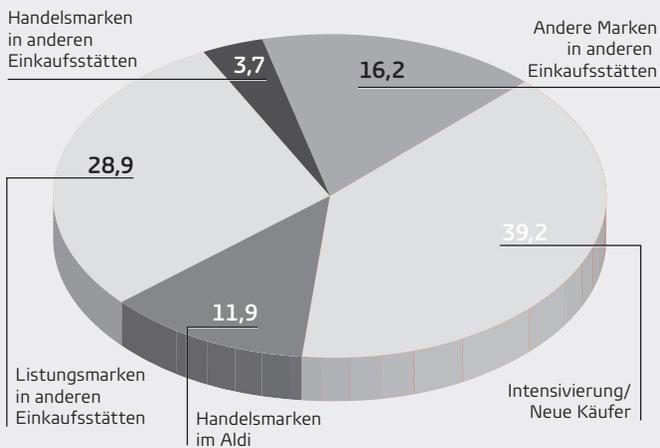


© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

Während sich die bezahlten Preise 2013 bei den Vollsortimentern um 1,6 Prozent erhöhten, kletterten sie bei den Discountern um 2,9 Prozent. Die Teuerung hatte daran einen Anteil von 1,4 Prozent (Vollsortimenter) bzw. 2,1 Prozent (Discounters). Innerhalb des Discountersegments stiegen die Preise am stärksten bei Aldi Süd, am geringsten bei Netto, der wegen seines Markenübergewichts Preis-erhöhungen bei den Rohstoffen besser wegsteckte. Aldi Süd und Lidl konnten ihrerseits am stärksten vom *Trading up* profitieren, also von der wertmäßig höherwertigen Nachfrage der Verbraucher. Diese resultierte aus dem wachsenden Segment der Mehrwert-Handelsmarken, aber auch aus Markenlistungen.

Welchen Beitrag leisten Markenlistungen?

Beispiel: Aldi – Umsatzeffekte in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, GfK ConsumerScan Individual, jeweils 12 Monate vor u. nach Listung, Süßwaren/ Aldi Nord: Haribo Fruchtgummi, Mars Schokoriegel, Ferrero Schokoriegel/ U-Eier, Ferrero Pralinen, Nutella; Cola/Cola-Getränke/ Limonaden: Coca-Cola reg., Coca-Cola light, Coca-Cola zero, Mezzo-Mix, Fanta, Sprite; Körperpflege: Nivea Körperlotion, Nivea Duschbad, Nivea Deo, Nivea Gesichtspflege, Nivea Rasierwasser

Das wirft die Frage auf, welchen Effekt Markenlistungen im Discounter haben und woher die Umsatzbeiträge der neuen Marke in welcher Höhe kommen.

Die GfK hat dazu Neulistungen in einer Reihe von Warengruppen aus den Bereichen Süßwaren, Getränke und Drogeriewaren bei Aldi im Zeitraum von 24 Monaten (12 Monate vor, 12 Monate nach der Listung) beobachtet. Das Ergebnis sind Durchschnittswerte über alle ausgewählten Kategorien und Marken hinweg. Sie können je nach Bedeutung der Marke schwanken.

Wenn eine Marke bei Aldi neu gelistet wird, dann profitiert die jeweilige Kategorie dabei zu knapp 40 Prozent vom bei Aldi erzielten Umsatz durch Intensivierung bzw. neue Käufer. Es handelt sich also um Kunden,

welche in der Kategorie zuvor nicht gekauft haben und dies erst tun, seit Aldi diese Marke im Sortiment führt. Knapp 30 Prozent der Käufer für die neugelistete Marke wechseln aus anderen Einkaufsstätten, wo sie die Marke zuvor schon gekauft haben. Diese Käufe sind für die Marke neutral, nicht hingegen für Aldi, wo sie sich als Umsatzgewinne niederschlagen.

Weitere Käufe verbucht Aldi für die Listungsmarke von Kunden, die zuvor in anderen Einkaufsstätten entweder eine andere Marke (16%) oder eine Handelsmarke (4%) gekauft haben. Das ist eine Win-Win-Situation für die Marke wie für Aldi. Schließlich steuert Aldi selbst zwölf Prozent zum Umsatz der neuen Marke bei, weil statt der bisherigen Aldi-Marke jetzt die neugelistete Marke gekauft wird.

Für Aldi bedeutet dies, dass knapp 90 Prozent der Umsätze mit der neuen Marke *on top* gehen; der Kannibalisierungseffekt für die Aldi-Marke liegt bei gerade einmal rund 12 Prozent. Aber auch die Marke profitiert enorm durch die Listung bei Aldi. Sie gewinnt von anderen Marken und von Handelsmarken. Vor allem aber gewinnt sie neue Käufer hinzu. Ihr Zusatzumsatz bei Aldi liegt bei 100 Prozent, die Verluste in anderen Einkaufsstätten bei lediglich knapp 30 Prozent. Der Listungsgewinn für die Marke: 70 Prozent. – Man versteht, warum Coca Cola sich von Lidl nicht ‚verbieten‘ lassen wollte, die Trendlimonade auch bei Aldi zu verkaufen.

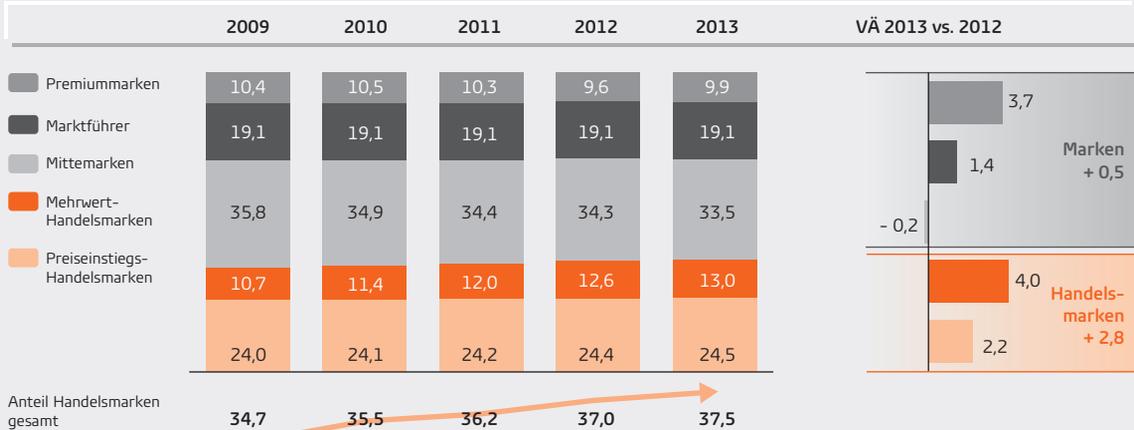
Für die Discounter bedeuten Markenlistungen durchweg ein *Trading up* des Sortiments. Das erreichen sie aber auch dadurch, dass sie neben Preiseinstiegs-Handelsmarken besser ausgestattete, höherwertige Handelsmarken platzieren. Letzteres praktizieren verstärkt auch die Vollsortimenter und die Drogeriemärkte. Für die Verbraucher sind die aufgepeppten Sortimente des Handels, wie in der bisherigen Darstellung zu sehen war, ebenfalls attraktiv. Somit stehen schon einmal zwei Gewinner fest: der Handel und die Konsumenten. Fragt sich, wer der Dritte im Bunde ist, die Hersteller oder die Handelsmarken.

Da muss man sagen: eindeutig die Handelsmarken. Deren wertmäßiger Marktanteil ist seit 2009 um rund acht Prozent gewachsen, die Umsätze der Herstellermarken um den gleichen Wert zurückgegangen.

Das Wachstum der Handelsmarken geht dabei hauptsächlich auf das Konto der Mehrwert-Handelsmarken; deren Marktanteil stieg über vier Jahre hinweg um rund 22 Prozent. Im Jahr 2013 war das Umsatzplus der Mehrwert-Handelsmarken fast doppelt so hoch wie das Plus der Preiseinstiegs-Handelsmarken. Das liegt einerseits daran, dass der Handel die beiden zugunsten der Mehrwert-Handelsmarken substituiert, andererseits natürlich auch daran, dass die Konsumenten dieses Angebot gerne annehmen. Das Handelsmarkensegment wächst also eindeutig über die höherwertige Mehrwert-Linie.

Trading up: Wer gewinnt – Marken oder Handelsmarken?

Marktanteilsentwicklung (Wert) in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH+DM+FH, 284 Warengruppen, Einzeljahre

Bei den Herstellermarken ist die Situation in Teilen vergleichbar. Das kleine Umsatzplus von 0,5 Prozent im Jahr 2013 geht ausschließlich auf das Konto der Marktführer (+1,4%) und der Premiummarken (+3,7%). Die Premium-Herstellermarken sind damit im vergangenen Jahr fast genauso stark gewachsen wie die Premium-Eigenmarken des Handels. Allerdings werden sie teilweise durch die Mehrwert-Handelsmarken attackiert. Kein Wunder, denn die beiden Typen sind sich in vielerlei Hinsicht ähnlich. Dennoch: Die Premium-Herstellermarken haben vom *trading up* im Jahr 2013 ebenfalls eindeutig profitiert.

Die Marktführer sind zwar auch gewachsen, aber die Zuwächse entsprechen gerade einmal der Teuerung im Bereich der Vollsortimenter. Hier liegt also in Summe kein *trading up* vor. Der Marktanteil der

Marktführer ist hingegen seit Jahren stabil. Sie sind sozusagen der Fels in der Brandung, an dem die Attacken der Mehrwert-Handelsmarken (noch) abprallen.

Sind die Mehrwert-Handelsmarken die eindeutigen Gewinner der ‚luxuriöseren‘ Verbrauchernachfrage, so sind die Mittemarken die eindeutigen Verlierer. Ihr Marktanteil ist in den letzten vier Jahren stark geschrumpft, und auch im Jahr 2013 haben sie wieder Umsätze eingebüßt. Sie sind für den Handel in weiten Teilen disponible Masse, die er nach Bedarf im Austausch mit seinen Mehrwert-Eigenmarken aus den Regalen räumt.

Die Herstellermarken stehen in den letzten Jahren zunehmend unter Druck. Ihr Spielfeld wird kleiner, weil sich auf ihrem ureigensten Terrain die ‚Eindringlinge‘ aus

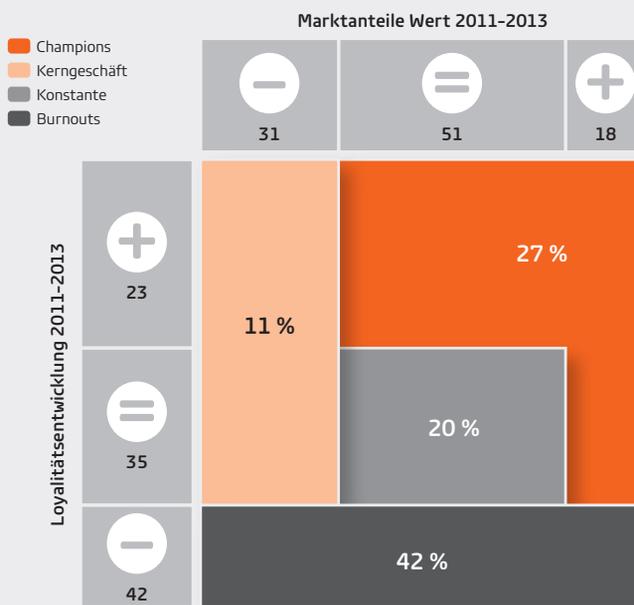
dem Handelsmarkensegment breit machen. Dadurch verschärft sich auch der Wettbewerb der Herstellermarken untereinander. Die GfK hat in ihrem Haushaltspanel ConsumerScan untersucht, welche Marken sich in den letzten beiden Jahren behaupten oder gar wachsen konnten und welche gefährdet sind. Auf dem Prüfstand standen fast 1.300 FMCG-Herstellermarken, also fast das gesamte Markenuniversum.

Gut ein Viertel aller Marken genießt bei den Verbrauchern einen so ausgezeichneten Ruf, dass sie ihre Käufer halten oder sogar neue hinzugewinnen können. Damit ist auch ihr Marktanteil gewachsen oder zumindest stabil geblieben. Es sind die Gewinner, die Champions der Markenwelt. Auf der anderen Seite gibt es den schier unglaublichen Anteil von 42 Prozent aller Marken, die in den letzten beiden Jahren massiv einst loyale Käufer (First Choice Buyer) verloren und damit auch mehr oder weniger von ihrem Marktanteil eingebüßt haben. Diese Marken leiden unter Burnout. Ihnen fehlt eine strategische Vision, welche die Verbraucher überzeugt. Sie verfügen vielfach nicht einmal über die geeigneten Instrumente, um zu den Konsumenten durchzudringen.

Es ist wie im richtigen Leben: Wenn Marken ‚Freunde‘ gewinnen wollen, müssen sie mit diesen auf einer Wellenlänge liegen. Gegenseitiger Vorteil und funktionaler Nutzen reichen dazu nicht mehr aus. Nur auf Basis gemeinsamer Überzeugungen entstehen Bindung und Vertrauen. Vom Wert solcher Werte für die Marke handeln die folgenden Beiträge.

Das Spielfeld wird kleiner

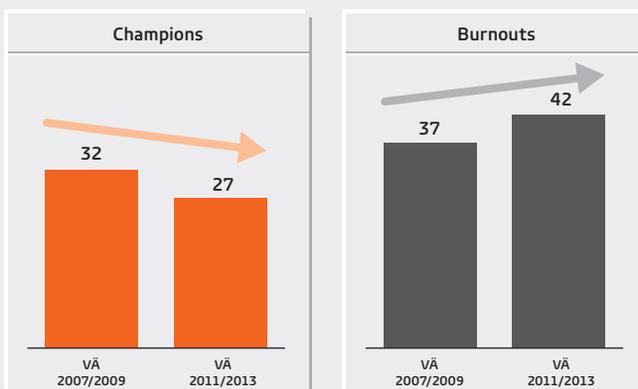
Gewinner/Verlierer aus 1298 FMCG-Herstellermarken



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Burnout erfasst immer mehr Marken

Anteil an allen Marken in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan



Werte und ihre Wertigkeit

Werte sind ein eigenständiger Treiber für den Markenerfolg, aber ihre Rolle ist so unterschiedlich wie ihre Bedeutung



*Prof. Dr. Raimund Wildner
Managing Director / Vice
President GfK Verein*

Die Faktenlage ist eindeutig und wurde im vorherigen Beitrag klar beschrieben: Burnout-Marken, die loyale Käufer verlieren, nehmen weiter zu. 42 Prozent aller Herstellermarken gehören mittlerweile zu dieser Kategorie. Dagegen sind nur 27 Prozent der Herstellermarken Champions, die loyale Käufer und/oder Marktanteile gewinnen. In der Folge verlieren die Herstellermarken gegenüber den Handelsmarken weiter an Boden. Offensichtlich gelingt es den Herstellermarken zu wenig, langfristige Loyalität aufzubauen.

Langfristige Loyalität ist bereits seit Jahren ein wichtiges Thema in Kronberg. 2011 haben wir untersucht, wie Markenvertrauen entsteht und wirkt. Dabei haben wir herausgefunden, dass Markenvertrauen ein wesentlicher Treiber der Markenloyalität der Verbraucher ist. Anders gesagt: ohne Vertrauen keine Treue.

2013 haben wir die Beziehungen von Menschen untereinander als Metapher genommen für die Beziehungen von Verbrauchern zu Marken. Es ging darum, wie Marken ‚Freunde‘ gewinnen können. Denn Freunde,

oder anders gesagt: loyale Käufer gehen meist durch Dick und Dünn. Dies schien uns angesichts erodierender Markenloyalität und rückläufiger Mengennachfrage eine wichtige Zukunftsfrage für die Marke.

Letztlich ging es bei beiden Themen um Werte. Vertrauen entsteht aus Charakter und Kompetenz. Nur wenn ich weiß, dass jemand seine Versprechen halten kann und halten will, kann ich Vertrauen haben. Charakter aber ist ohne eine Orientierung an Werten nicht denkbar. Und ebenso gilt dies auch für die Freundschaft. Sind also Werte ein möglicher stabiler Anker für die Marken?

Auch Christian Belz unterscheidet in seinem Buch „Spannung Marke“ zwischen dem Erklärungswettbewerb, der für den Nutzen einer Marke steht und dem Emotionswettbewerb, der darüber hinausgeht und ohne den eine langfristige Markenbindung nicht entstehen kann. Dabei ist es wichtig, dass nicht das Eine durch das Andere ersetzt werden kann. Der Nutzen der Marke bleibt wichtig, so wie auch das klassische Instrumentarium des Marketings seine Bedeutung behält. Die Hypothese ist, dass Nutzen und

„Auf den einzelnen Wertepositionen haben Herstellermarken zumeist die Nase vorn. Herstellermarken erscheinen den Verbrauchern verlässlicher, bereiten ihnen mehr Lebensfreude (Lifestyle) und gelten als geeigneter zur Inszenierung ihrer Persönlichkeit (Ästhetik). Lediglich in Sachen Sparsamkeit rangieren die Eigenmarken des Handels mit deutlichem Abstand vor den Herstellermarken. Das ist schließlich auch ihre Domäne.“

klassisches Marketing nicht mehr ausreichen, dass sie ergänzt werden müssen durch einen Emotionswettbewerb, der ohne Werteorientierung nicht auskommt.

Bei Kronberg 2014 steht daher die Beziehung zwischen Marken und Werten im Mittelpunkt. Erwarten Verbraucher von Marken, denen sie treu sind, dass diese die Werte ausdrücken, die ihnen selbst wichtig sind? Und wenn das so ist: Hat dies Einfluss auf das Kaufverhalten oder gehört dies in die Kategorie ‚nice to have‘? Kurz gesagt: Welchen Beitrag kann ein wertebasiertes Marketing für den Markenerfolg haben?

Wir haben dazu eine umfangreiche Konsumentenbefragung gestartet. Um aber die richtigen Fragen stellen zu können, war es zunächst einmal nötig, den Wertekomplex

zu definieren und zu operationalisieren. Hinweise und Anregungen dazu haben wir in zwei Forschungsansätzen gefunden, die seit vielen Jahren das Verbraucherverhalten aus sozial-struktureller bzw. ethisch-moralischer Perspektive untersuchen und erklären: die Euro-Socio-Styles des französischen Lebensstilforschers Bernard Catelat und die internationalen Wertevergleichsstudien des amerikanischen Kulturwissenschaftlers Shalom Schwartz. Die GfK entwickelt auf Basis dieser beiden Studien ihre **GfK Roper Consumer Styles**. Auf dieser Basis haben wir zwei Fragenkataloge entwickelt, die wir dann den 30.000 Panelteilnehmern des GfK Haushaltspanels bzw. 7.638 haushaltsführenden Personen des Online-Panels vorgelegt haben.

Die Haushaltspanel-Teilnehmer sollten zunächst sagen, welche Werte aus einer 28 Items umfassenden Liste sie für sich persönlich als wichtig betrachten, zum Beispiel Individualität, Status, Umwelt, Heimat oder Familie. Wir haben also jedem Markenkäufer ein spezifisches Werteprofil zugeordnet. Durch die Verbindung dieses Profils mit dem jeweiligen Einkaufsverhalten konnten wir dann analysieren, welche Marken von Verbrauchern mit vergleichbaren Werteprofilen gekauft werden.

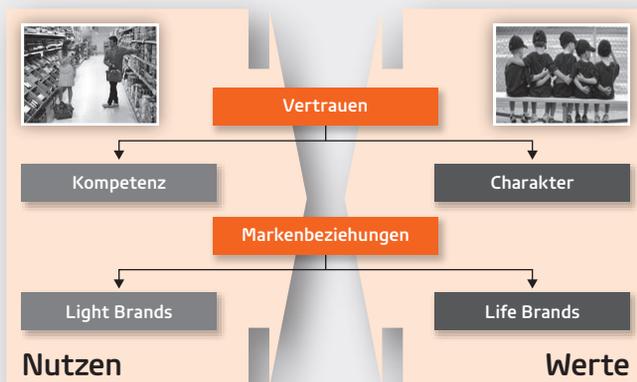
Den haushaltsführenden Personen des Online-Panels haben wir eine Liste mit 160 Marken vorgelegt, die zunächst danach beurteilt werden sollten, wie sympathisch bzw. unsympathisch sie ihnen sind. Danach wurde für jeden Befragten eine sympathische, eine unsympathische und eine weitere

Werte gegen erodierende Markenbindung?

Können Werte ein stabiler Anker für die Marke sein?

Erklärungswettbewerb ¹⁾

Emotionswettbewerb ¹⁾



1) Christian Belz, „Spannung Marke“, 2006

© GfK

Marke ausgesucht. Anschließend sollten die Befragten sagen, welche aus einer 20 Werte umfassenden Liste sie mit der jeweiligen Marke verbinden. Insgesamt ergaben sich so 22.852 Markenbewertungen oder durchschnittlich 143 pro abgefragter Marke.

Das Gleiche haben wir in einer dritten Befragung von 1.837 haushaltsführenden Personen des Online-Panels mit 16 Händler- bzw. 15 Unternehmensmarken gemacht. Daraus resultierten 5.195 Bewertungen, im Schnitt 168 pro Händler- bzw. Unternehmensmarke.

Natürlich erforderte die Fülle der Bewertungen eine weitere Strukturierung. Wir haben also die Einzelwerte aus der Online-Paneleinfrage in einer Cluster-Analyse zu jeweils fünf Wertedimensionen zusammengefasst. Diese sind:

- ▶ **Lifestyle:**
die extrovertierte Seite der Marke, ihr Erlebniswert. Dieser beinhaltet die Werte Kreativität, Freiheit, Spaß, Freundschaft, Lebensfreude, Weltoffenheit und Erfolg.
- ▶ **Ästhetik:**
die optischen und haptischen Aspekte, einschließlich der damit verbundenen Ausstrahlung, verbinden Schönheit und Design.
- ▶ **Nachhaltigkeit:**
die Verantwortung der Marke, im Prinzip ihre Zukunftstauglichkeit als Zusammenfassung der Werte Verantwortung, Umweltschutz und Gesundheit.
- ▶ **Verlässlichkeit:**
das Wiederkehrende, das Vertrauens-erweckende als Verbindung der Werte

5 Wertedimensionen für Marken

Ergebnis einer Clusteranalyse aus 20 Einzelwerten

Die Marke verbinde ich mit ...

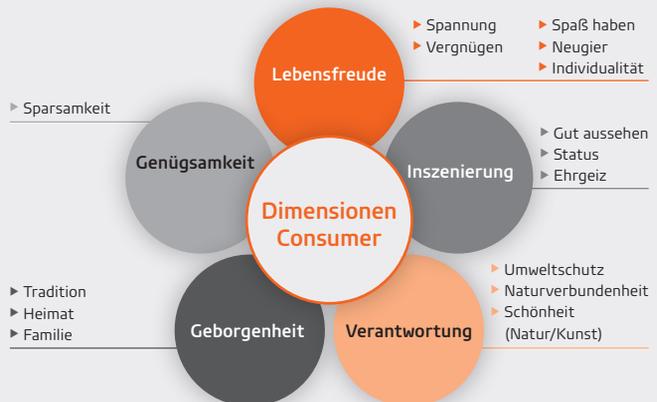


© GfK | Quelle: Online-Befragung von 1.837 repräsentativ ausgewählten Haushalten im August/September 2013

5 Wertedimensionen für Menschen

Ergebnis einer Faktorenanalyse aus 15 Einzelwerten

„Nun geht es um Ihre persönlichen Wertevorstellungen, das sind Dinge die als leitende Prinzipien in Ihrem Leben gelten und Ihrem Leben Sinn geben. Bitte geben Sie an wie wichtig Ihnen die folgenden Wertevorstellungen sind.“



© GfK | Quelle: Online-Befragung von 1.837 repräsentativ ausgewählten Haushalten im August/September 2013

Tradition, Heimat, Familie, Spitzenqualität, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Wertschätzung durch andere.

- ▶ **Sparsamkeit:**
das Preis-Leistungs-Verhältnis, ausgedrückt durch den Wert Sparsamkeit.

Die Einzelwerte auf der persönlichen Ebene aus der Haushaltspanelbefragung lassen sich mittels einer Faktorenanalyse zu folgenden Dimensionen verdichten:

- ▶ **Lebensfreude:**
was man mit Freunden und mit Freuden tut als Zusammenfassung von Spannung, Vergnügen, Spaß haben, Neugier und Individualität.
- ▶ **Inszenierung:**
was Ausstrahlung verleiht, die man im Beruf braucht – die egoistische Seite steht für gut aussehen, Status und Ehrgeiz.
- ▶ **Verantwortung:**
Einbindung in die Verantwortungsgemeinschaft – die altruistische Seite

verbindet Umweltschutz, Naturverbundenheit und Schönheit in der Kunst und in der Natur.

- ▶ **Geborgenheit:**
das Pendant zur Inszenierung, die Möglichkeit des Rückzugs ins Private kombiniert Heimat, Tradition und Familie.
- ▶ **Genügsamkeit:**
Verzicht – gewollt oder ungewollt, steht für Sparsamkeit.

Eine weitere Dimension, die ‚Authentizität‘ mit den Werten Echtheit, Freiheit und Ehrlichkeit, erwies sich als für fast jeden Befragten sehr wichtig. Diese Dimension ist eminent wichtig, aber sie kann nicht zur Differenzierung beitragen. Sie wurde daher aus den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Betrachtet man nun die Einzelwerte, aus denen sich die fünf verbleibenden Dimension zusammensetzen, so stellt man fest, dass sich diese auf der persönlichen und auf der Markenebene sehr ähnlich sind. Der Markendimension ‚Lifestyle‘ mit den Werten Kreativität, Freiheit, Spaß, Freundschaft, Lebensfreude, Weltoffenheit und Erfolg entspricht auf der persönlichen Dimension die ‚Lebensfreude‘ mit Spannung, Vergnügen, Spaß haben, Neugier und Individualität. ‚Ästhetik‘ korrespondiert mit ‚gut aussehen‘ im Privaten und daher mit ‚Inszenierung‘. Persönliche Werte wie Familie, Heimat und Tradition auf der Dimension ‚Geborgenheit‘ finden sich auch im Marken-Wert ‚Verlässlichkeit‘ wieder. Wer persönlich den Schutz der Umwelt wichtig findet, der wird dies auch von seiner Marke erwarten, ‚Verantwortung‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ entsprechen

Wertedimensionen

Bezeichnungen und Entsprechungen

Personen (Consumer)		Marken (Brand)
● Lebensfreude_C	↔	● Lifestyle_B
● Inszenierung_C	↔	● Ästhetik_B
● Verantwortung_C	↔	● Nachhaltigkeit_B
● Geborgenheit_C	↔	● Verlässlichkeit_B
● Genügsamkeit_C	↔	● Sparsamkeit_B
● Authentizität_C		

Werte haben signifikante Effekte auf den Markenkauf

Beispiel: Margarine



* Signifikant mit $p < 0,05$; Effekte nach Kontrolle von Qualitätsorientierung, Preisbewusstsein, Einkommen, Alter

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 30 Tsd. HH, MAT 11/2013 - Paneleinfrage Werte

Werte haben signifikante Effekte auf den Markenkauf

Beispiel: Vollwaschmittel



* Signifikant mit $p < 0,05$; Effekte nach Kontrolle von Qualitätsorientierung, Preisbewusstsein, Einkommen, Alter

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 30 Tsd. HH, MAT 11/2013 - Paneleinfrage Werte

daher einander. Schließlich ist die ‚Spar-samkeit‘ der Wert hinter der Dimension ‚Genügsamkeit‘.

Eine erste Frage lautet nun: Beeinflusst die Bedeutung von Werten für den Verbraucher das Kaufverhalten? Nur wenn sich diese Frage bejahen lässt, sind Werte für das Marketing relevant. Beim Einkauf von Margarine zeigt sich, dass dies durchaus der Fall ist. Konsumenten, denen Lebensfreude sehr wichtig ist, kaufen vor allem die Marken Lätta und Bertolli, bei wem Geborgenheit oben steht, der greift eher zu Rama und Lätta, für die Inszenierer wiederum ist Bertolli erste Wahl. Es gibt aber auch nicht-lineare Zusammenhänge: So wird Lätta am wenigsten von denen gekauft, denen Inszenierung mittelwichtig ist, und mehr von jenen, denen dieser Wert nur wenig oder sehr viel bedeutet. Ähnliche Zusammenhänge zeigen sich auch bei Waschmitteln: So wird Persil vor allem von denen gekauft, denen Geborgenheit wichtig, Lebensfreude dagegen weniger wichtig ist. Weißer Riese wird hingegen eher von den Inszenierern bevorzugt. Wichtig ist, dass diese Effekte errechnet wurden, nachdem sie von Einkommen, Alter, Preis- und Qualitätsbewusstsein bereinigt wurden. Sie sind also keine Artefakte aufgrund der verschiedenen Zielgruppen der Marken, die dann auch verschiedene Werte bevorzugen.

Dies führt zu der zweiten und noch wichtigeren Frage, ob Umfang und Stärke der Werteverbindung einer Marke Einfluss auf ihren Erfolg haben und wie stark dieser Einfluss ist.

These 1:

Erfolgreiche Marken verbinden sich mehr und stärker mit Werten als erfolglose Marken.

Erfolgreiche Marken haben die höchste Wertewahrnehmung. Oder anders formuliert: Marken, die von den Verbrauchern mehr und stärker mit Werten verbunden werden, sind im Durchschnitt deutlich erfolgreicher. Dies zeigt sich, wenn man die von uns auf ihre Werteverbindung hin untersuchten 160 Marken in Gruppen entsprechend ihrer Verbindung zu Werten einteilt.

Im Viertel mit der höchsten durchschnittlichen Wertewahrnehmung durch die Konsumenten (40 Marken), befinden sich zur Hälfte Champions. Das sind, wie im vorherigen Kapitel definiert, Marken, die in den letzten beiden Jahren treue Käufer und/oder Marktanteile hinzugewonnen haben. Weitere 27 Prozent sind Konstante, d.h. sie können sowohl die Zahl der treuen Käufer als auch ihren Marktanteil halten. Dabei handelt es sich in der Regel um Marken, die schon sehr lange im Markt sind und die Verbraucher mit ‚konstanten‘ Eigenschaften und Leistungen überzeugen. In dieser Gruppe mit höchster Wertewahrnehmung sind indes auffallend wenig Burnout-Marken (13 Prozent).

Im Viertel mit der geringsten Wertewahrnehmung (ebenfalls 40 Marken) ist es genau umgekehrt. Hier überwiegen die Burnouts, also jene Marken, die loyale Käufer verloren und darüber hinaus vielfach auch noch Marktanteile eingebüßt haben.

Erfolgreiche Marken werden stärker mit Werten verbunden

Angaben in %

Alle Marken (160)²⁾

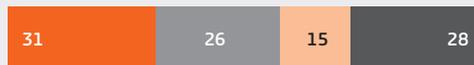
▶ Marken mit höchster Wertewahrnehmung¹⁾

25



▶ Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung¹⁾

50



▶ Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung¹⁾

25



1) Durchschnittliche Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

2) Für fünf Dachmarken war keine Einstufung in Champions, Konstant, Kerngeschäft oder Burnout möglich, da diese je nach Warengruppe variiert, hier Basis: 155 Marken

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

Erfolgreiche Marken werden stärker mit Werten verbunden

Angaben in %

Nur Herstellermarken (140)

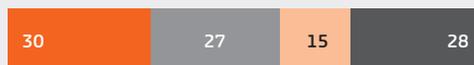
▶ Marken mit höchster Wertewahrnehmung¹⁾

25



▶ Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung¹⁾

50



▶ Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung¹⁾

25



1) Durchschnittliche Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

In dieser Gruppe ist der Anteil der Champions mit 24 Prozent eher klein. Die mittlere Hälfte der Marken liegt dazwischen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man die Herstellermarken (140) isoliert betrachtet. Bei genauerem Hinsehen erkennt man aber auch kleinere Unterschiede. So sind überdurchschnittlich viele Herstellermarken schon sehr lange im Markt, weshalb der Anteil der ‚Konstanten‘ in diesem Segment leicht höher ist. Diese Marken behaupten aber sowohl ihren Stammkäufer- wie ihren Marktanteil und zählen insofern zu den Erfolgreichen. Bei Champions und Konstanten zusammengenommen ist der Anteil der erfolgreichen Herstellermarken im Viertel mit höchster Markenwahrnehmung denn auch genauso hoch wie bei den Marken insgesamt. Dagegen zeigt sich in der Gruppe mit der niedrigsten Wertewahrnehmung

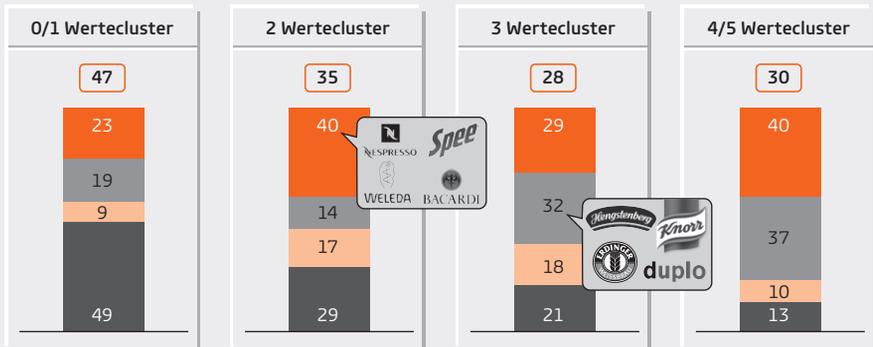
mit 57 Prozent ein besonders hoher Anteil an Burnout-Marken; die mittlere Gruppe liegt wieder dazwischen.

Eine hohe Wertewahrnehmung lässt sich nur erreichen, wenn nicht nur ein einziges Wertecoluster angesprochen wird. Entsprechend macht es einen deutlichen Unterschied, ob eine Marke nur ein Wertecoluster besetzt oder aber mehrere. Denn mit jedem weiteren Wertekomplex wächst die Zahl der Konsumenten, deren persönliches Wertesystem mit dem der Marke übereinstimmt.

Ein knappes Drittel der untersuchten Marken besetzt kein oder nur ein einziges Wertecoluster, d.h. sie werden nur mit maximal einem Wertecoluster überdurchschnittlich verbunden. Unter diesen Marken ist der Anteil der Burnouts mit etwa der Hälfte besonders hoch. Dieser Anteil sinkt mit

Die Besetzung nur eines Wertecolusters ist nicht genug

Nur Herstellermarken* - Angaben in %



* Wertecoluster gilt als besetzt, wenn der entsprechende Wert über dem Durchschnitt liegt

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22.852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg, Basis: 155 Marken

jedem zusätzlichen Wertecenter, das eine Marke belegt. Umgekehrt steigt der Anteil der erfolgreichen Marken (Champions + Konstante) immer weiter an, wenn zusätzliche Wertecenter besetzt werden. Wenn eine Marke vier oder gar auch noch das fünfte Wertebündel bedient, dann gehört sie fast automatisch zu den Erfolgreichen. Lediglich gut zehn Prozent der Herstellermarken in diesem Segment sind Burnout-Marken.

Besonders deutlich sinkt der Anteil der Burnout-Marken zwischen der Gruppe, die maximal ein Wertecenter besetzt und der, die zwei Wertecenter besetzen. Die Besetzung nur eines Wertecenters schützt also nicht vor dem Burnout. Es ist demnach wichtig, dass mindestens zwei Wertecenter besetzt werden.

Überraschend ist zunächst, dass der Anteil der Champions bei den Marken, die zwei Wertecenter besetzen, höher ist als bei den Marken mit drei Wertecentern. Dies erklärt sich daraus, dass sich unter den Marken, die zwei Wertecenter besetzen, vor allem relativ junge und daher dynamische Marken (z.B. Nespresso) befinden oder aber Marken, die aufgrund eines Trends wachsen (z.B. Weleda), und die daher in die Gruppe der Champions fallen. Bei den Marken, die drei Wertecenter besetzen, finden sich dagegen vor allem seit langem etablierte Marken wie Hengstenberg oder Knorr, die sich weniger dynamisch entwickeln und daher ‚nur‘ unter den Konstanten rangieren.

Werte bei Marken mit geringer Werteorientierung

Angaben in %

155 Marken

▶ Marken mit höchster Wertewahrnehmung¹⁾

25

▶ Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung¹⁾

50

▶ Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung¹⁾

25

Champions Burnouts



1) Durchschnittliche Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

These 2:

Je nach Stärke der Werteorientierung einer Marke sind unterschiedliche Werte wichtig für den Erfolg der Marke.

Die 160 Marken aus der Untersuchung wurden in einem weiteren Schritt nach der Stärke ihrer durchschnittlichen Werteorientierung in drei Gruppen eingeteilt, und pro Gruppe wurde dann untersucht, wie stark die Burnouts und die Champions der Gruppe mit den entsprechenden Werteclustern verbunden werden.

Dabei zeigt sich, dass bei den 25 Prozent der Marken mit der niedrigsten Wertezuordnung die Champions die Burnouts vor allem hinsichtlich der Sparsamkeit übertreffen. Dieses Gebiet ist das einzige, auf dem es einen relevanten Unterschied zwischen Champions und Burnout-Marken

gibt (Differenz: 8 Prozent-Punkte; siehe Chart auf der folgenden Seite). Auf allen anderen Wertedimensionen liegen Gewinner- und Verlierermarken im ‚Wert‘-Urteil der Verbraucher dagegen sehr nahe beieinander. Bei geringer Werteorientierung muss eine Marke daher zunächst einmal Sparsamkeit ausdrücken, d.h. sie muss billig sein.

Bei Marken mit mittlerer Werteorientierung – dazu gehört die Hälfte aller Marken – setzen Champions im Vergleich zu den Burnouts mehr auf Lifestyle und Ästhetik als im Segment mit der niedrigsten Wertezuordnung. Wollen solche Marken sich auf der Werteebene von den Verlierern abheben, tun sie dies also am besten über Lifestyle- und Ästhetikattribute. Auf der Wertedimension Sparsamkeit können sie hingegen keinen Vorsprung mehr vor den

Werte bei Marken mit mittlerer Werteorientierung

Angaben in %

155 Marken

► Marken mit höchster Wertewahrnehmung¹⁾

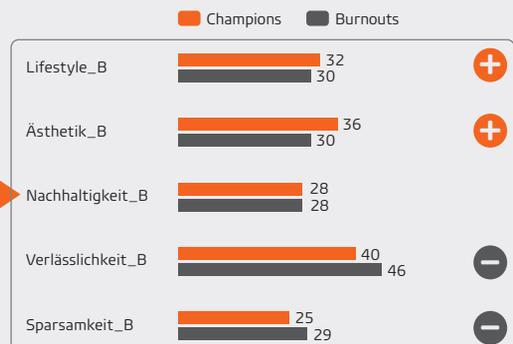
25

► Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung¹⁾

50

► Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung¹⁾

25



1) Durchschnittliche Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

Werte bei Marken mit höchster Werteorientierung

Angaben in %

155 Marken

▶ Marken mit höchster Wertewahrnehmung¹⁾

25

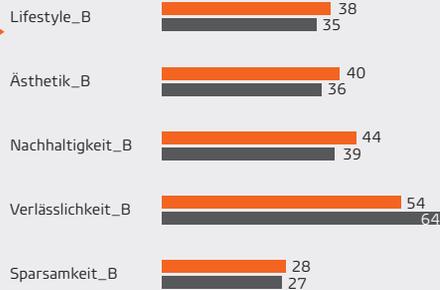
▶ Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung¹⁾

50

▶ Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung¹⁾

25

Champions Burnouts



1) Durchschnittliche Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen / GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

Verlierern herausholen und damit auch keinen entscheidenden Mehrwert für die Marke generieren.

Lifestyle und Ästhetik sind auch bei Marken mit der höchsten Werteorientierung wichtig. Hier setzen die Champions aber zusätzlich noch auf Nachhaltigkeit; dadurch unterscheiden sie sich bereits auf drei Wertedimensionen von den Burnoutmarken. Auch auf dieser Stufe lässt sich mit der Sparsamkeit nicht mehr punkten.

Verlässlichkeit ist auf allen Stufen der am meisten verbundene Wert. Überraschenderweise wird dieser auf allen Stufen jedoch mehr von den Burnout- als von den Champion-Marken ausgedrückt. Eine tiefergehende Analyse zeigt, dass der Grund dafür in den Wechselwirkungen zwischen den Wertclustern liegt.

Verlässlichkeit zeigt eine positive Wechselwirkung mit Lifestyle, jedoch eine negative Wechselwirkung mit Sparsamkeit. Nur verlässlich und sparsam ist offensichtlich grau und trist.

Wechselwirkungen mit 'Verlässlichkeit'

Angaben in %; 155 Marken

▶ Marken mit hoher Verlässlichkeit_B

50

Positive Wechselwirkung mit Lifestyle

▶ Marken mit niedriger Verlässlichkeit_B

50

Negative Wechselwirkung mit Sparsamkeit

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen / GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg

These 3:

Markenwerte und die Bedeutung der Werte für die Menschen korrespondieren miteinander.

Wir haben bereits eingangs gesagt, dass die Wertesysteme der Käufer und deren Anforderungen an die Werteorientierung einer Marke miteinander korrespondieren. Zunächst ging es dabei um die Frage, wie die jeweiligen Wertedimensionen definiert sind. Es stellte sich heraus, dass beispielsweise die Einzelwerte auf den Dimensionen Lebensfreude (Consumer) und Lifestyle (Brand) weitgehend identisch sind. Dies gilt auch für alle anderen Wertedimensionen. Wenn es der Klarheit dient, werden im Folgenden die Consumerwerte mit einem ‚_C‘ und die Brandwerte mit einem ‚_B‘ gekennzeichnet, also z.B. ‚Lebensfreude_C‘ und ‚Lifestyle_B‘.

Hier gehen wir jetzt einen Schritt weiter und wollen feststellen, was diese Wertepaarungen bewirken. Hierzu ist es hilfreich, die entsprechenden Kombinationen in vier Gruppen einzuteilen, die im untenstehenden Chart dargestellt sind:

Werte-Identifikation entsteht dann, wenn die Positionen der Marke und der Markenkäufer auf der jeweils korrespondierenden Werteposition (z.B. Lebensfreude_C+Lifestyle_B) gleichermaßen hoch bzw. wichtig sind. Hier besteht die Hypothese, dass solche Kombinationen die Marke fördern.

Werte-Symbolik stellt sich ein, wenn zwar die Marke auf der jeweiligen Wertedimension hoch angesiedelt ist, solche Werte von den Käufern jedoch als eher weniger wichtig empfunden werden. Was die Marke zeigen will, kommt in diesem Fall bei den Verbrauchern kaum bzw. gar nicht an. Es ist zu vermuten, dass dies zwar wenig nützt, aber zumindest nicht schadet.

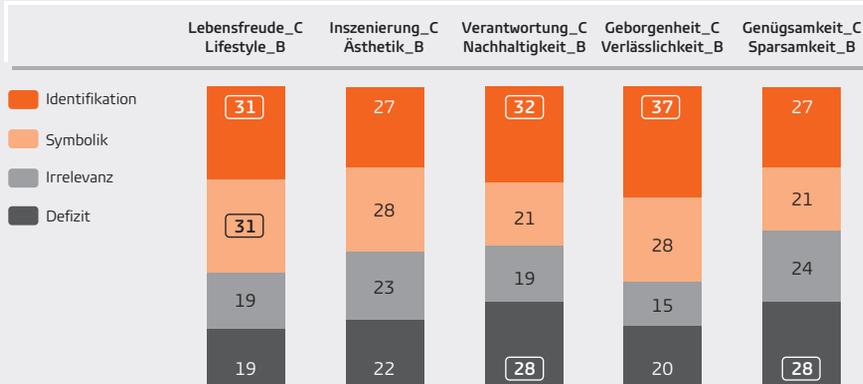
Irrelevant sind Wertedimensionen in dem Augenblick, wo sie den Verbrauchern nicht so wichtig sind und die Marke sie ebenfalls nicht besetzt. Es ist aber zu vermuten, dass dies der Marke nicht schadet.

Defizite für die Marke entstehen dann, wenn die Verbraucher eine Wertedimension für wichtig halten, die Marke diese Werte aber nicht bedient. Hier steht zu vermuten, dass dies der Marke langfristig schadet.



Welche Wertepaarungen sind für die Marke wichtig?

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 5 Dimensionen separat, ohne Private Labels

Nun lassen sich die Paarungen eingehender untersuchen. Dazu werden jeweils die 160 Marken untersucht. Drückt eine Marke den entsprechenden Marken-Wertekomplex (z.B. Lifestyle_B) überdurchschnittlich aus, so ist dies entweder Identifikation oder Symbolik. Die Käufer, welchen der entsprechende Konsumentenwert (z.B. Lebensfreude_C) überdurchschnittlich wichtig ist, kommen zu Identifikation, die anderen zu Symbolik. Drückt die Marke den Wert nicht aus, ist es entweder Irrelevanz (wenn der entsprechende Wertekomplex dem Konsumenten unwichtig ist) oder Defizit (wenn er dem Konsumenten wichtig ist).

Welche Wertekomplexe schaffen nun aber eine hohe Identifikation von Verbrauchern und Marke? Da wäre an erster Stelle ‚Verlässlichkeit‘ zu nennen. Wenn eine Marke zuverlässig in Qualität und Leistung ist, schafft das auf Konsumentenseite Gebor-

genheit. Das Paar ‚Verlässlichkeit_B‘ und ‚Geborgenheit_C‘ hat die höchsten Identifikationswerte. Zusammen mit ‚Lebensfreude_C‘ und ‚Lifestyle_B‘ hat die Kombination auch die geringsten Defizitanteile.

Die Wertekusterpaarungen ‚Genügsamkeit_C‘ und ‚Sparsamkeit_B‘ sowie ‚Verantwortung_C‘ und ‚Nachhaltigkeit_B‘ zeigen dagegen die höchsten Defizitwerte. Während dies bei der ‚Sparsamkeit‘ mit geringen Identifikationswerten einhergeht, ist die ‚Verantwortung‘ besonders vielen Verbrauchern wichtig, weshalb hier auch hohe Identifikationswerte bestehen. Auf diesem Gebiet besteht also noch konkreter Verbesserungsbedarf.

Als rein symbolisch werden hingegen vor allem oft Lifestyle-Attribute der Marke empfunden, mit Abstrichen auch ästhetische Fragen sowie Verlässlichkeit.

Woran kann man nun aber erkennen, ob die Kongruenz von Werteanforderungen und Wertezuschreibungen tatsächlich Einfluss auf den Erfolg der Marke hat? Als Beleg dafür können die Konstanten dienen. Diese Marken erzielen den höchsten Identifikationswert; bei 40 Prozent aller Verbraucher stimmt hier die Wertausstattung der Marken mit den eigenen Werteanforderung überein. Das ist ein Grund dafür, dass sie sich bereits so lange erfolgreich im Markt halten können. Umgekehrt sind bei den Konstanten Wertedefizite am geringsten; nur etwa jede siebte Marke aus dieser Gruppe hat ein eklatantes Wertedefizit, weil sie die Werteanforderungen der Konsumenten kaum oder gar nicht bedient.

Bei Burnout-Marken verhält es sich erwartungsgemäß genau umgekehrt. Unter diesen finden sich viele Marken, die nicht in

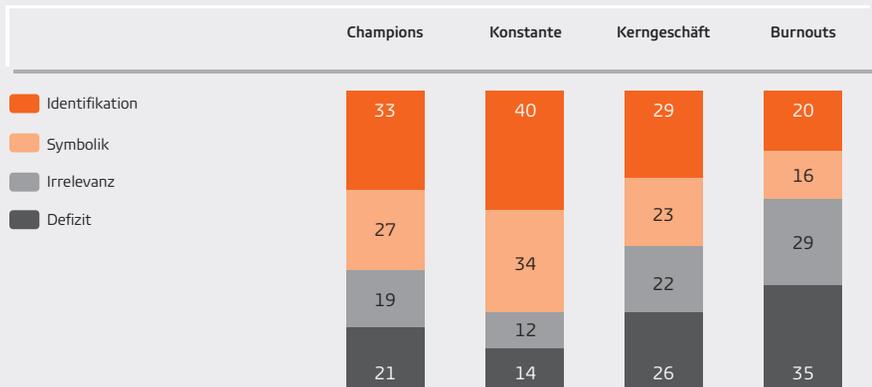
das Werteschema der Verbraucher passen. Sie haben ein eklatantes Werte-Defizit. Andererseits kann auch die weitgehende Werte-Kongruenz nicht sicher verhindern, dass Marken unter Burnout leiden, die Wahrscheinlichkeit wird aber deutlich reduziert.

Marken, die sich auf das Kerngeschäft konzentrieren, verzichten bewusst auf Marktanteile und fokussieren ganz auf ihre Stammkäufer. Indem sie speziell deren Werteanforderungen bedienen, kommen andere Werte zwangsläufig zu kurz. Schon allein dadurch ist in dieser Gruppe die Kongruenz mit den Werten der Verbraucher insgesamt etwas niedriger.

Bei den Champions wiederum handelt es sich nicht selten um Marken, die jünger sind und deshalb besonders dynamisch wach-

Konstant-Marken mit höchsten Identifikationswerten

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 5 Dimensionen separat, ohne Private Labels

sen. Sie positionieren sich auch in ihrem Marketing oft eher spitz. Die Identifikation kann folglich noch nicht so hoch sein wie bei den Marken, die schon lange im Markt sind. Andererseits positionieren auch sie sich in einem Wertefeld, das nicht von allen Verbrauchern geteilt wird. Daher der relativ hohe Anteil im Bereich ‚symbolischer‘ Werte.

Bisher haben wir gezeigt, dass Marken generell davon profitieren, wenn die Verbraucher ihnen Werte zuschreiben, die für sie selber wichtig sind. Jetzt wollen wir uns anschauen, welche konkreten Wertedimensionen in welcher Weise zum wirtschaftlichen Erfolg der Marke beitragen können – oder auch nicht beitragen, für den Fall, dass Wertekongruenzen von Konsument und Marke fehlen.

Lebensfreude_C / Lifestyle_B

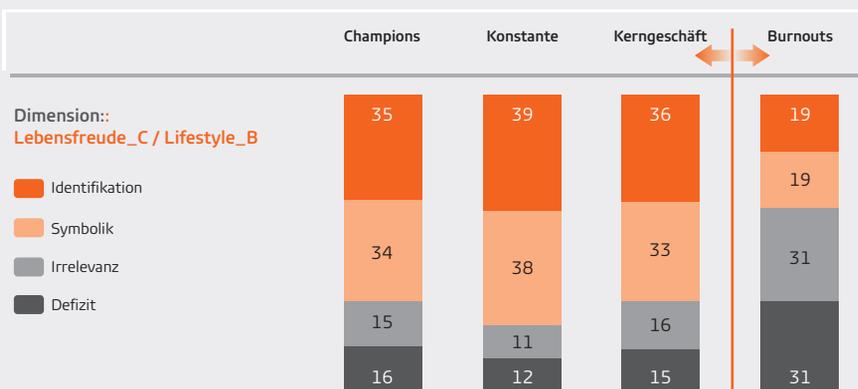
Lebensfreude ist ansteckend, dass weiß jeder, den Freunde schon mal vom Grübeln abgehalten haben, indem sie ihn auf eine Party schleppten. Marken tun oft dieselben Dienste. Diese Paarung der Wertecuster ist vor allem ein Burnout-Verhinderer.

Alle drei Markengruppen mit wachsendem oder stabilem Stammkäuferanteil verbinden sich zum überwiegenden Teil mit Lifestyle-werten. Für die wenigsten dieser Marken ist es irrelevant, ob sie Lebensfreude transportieren, und für gerade einmal jede siebte dieser Marken ist es ein Mangel, dass sie nicht auf Lifestyle setzen oder mit Lebensfreude verbunden werden.

Das sieht bei den Burnout-Marken ganz anders aus. Nicht einmal ein Fünftel dieser Marken kann ‚Lebensfreude‘ zum Erhalt der

‚Lebensfreude/Lifestyle‘ schützen vor Burnout

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



eigenen Lebensgeister nutzen, aber fast ein Drittel hat auf diesem Gebiet ein von den Verbrauchern so empfundenes Defizit. Zwei Schlüsse kann man daraus ziehen: Zum einen hilft es, Burnout zu verhindern, wenn Marken auf Lebensfreude setzen, zum anderen gelten Burnout-Marken in vielen Fällen als echte Stimmungskiller.

Inszenierung_C / Ästhetik_B

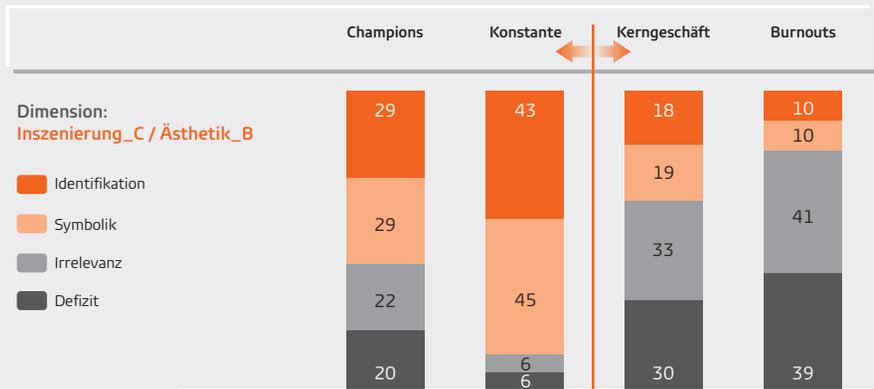
Schönheit liegt im Auge des Betrachters? – von wegen. Kaum eine andere Wertekategorie trennt so scharf zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Marken wie die Erwartungen der Käufer an Design und Schönheit der Marke. Denn genau diese Eigenschaften brauchen sie, um gut auszusehen, Status zu beweisen und Ehrgeiz zu demonstrieren. Und wer will nicht wenigstens etwas davon?

Demnach könnte man eigentlich erwarten, dass auf diesem Gebiet vor allem die Champions eine hohe Kongruenz zwischen Erwartungen (der Verbraucher) und Zuschreibungen (an die Marke) besteht. Sind das doch oft Lifestyle-Marken, die vielfach gerade der Inszenierung dienen. Offenbar eignen sich aus Sicht der Verbraucher dazu aber vor allem die etablierten Marken, solche, die im allgemeinen Empfinden über jeden Zweifel erhaben sind und mit denen man sich daher am besten ‚schmücken‘ kann. Bei den Konstanten ist die Identifikation mit ‚Ästhetik‘ jedenfalls am größten und das Gefühl, dass diesen Marken der Glamour fehlt, am geringsten. Diese Wertepaarung verhindert also vor allem Marktanteilsverluste.

Auf dieser Wertedimension sind die Defizite der Burnouts noch größer als auf der Life-

„Inszenierung/Ästhetik“ verhindern Marktanteilsverluste

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 5 Dimensionen separat, ohne Private Labels

style-Dimension; nur jede zehnte Burnout-Marke taugt in den Augen der Verbraucher zur Inszenierung oder macht dadurch selber eine gute Figur. Aber auch die Kerngeschäftsmarken haben hier ein Problem. Das unzureichende Werteprofil auf dieser Dimension trägt bei beiden Markentypen dazu bei, dass sie Marktanteile verlieren.

Verantwortung_C / Nachhaltigkeit_B

Wie zuvor gezeigt, ist die Wertepaarung Verantwortung/Nachhaltigkeit neben Geborgenheit am ehesten dazu in der Lage, Identifikation zwischen Marke und Konsument zu stiften. Und wenn solche Werte fehlen, dann wird das (zusammen mit Sparsamkeit) am ehesten als Mangel und Defizit der Marke empfunden. Folglich gehen Verantwortungsdefizite der Marke oft mit Marktanteilsverlusten einher. Das Fehlen entsprechender Wertepaarungen ist

das zentrale Problem der Burnouts und der Kerngeschäfts-Marken. Auch diese Paarung hilft also vor allem, Marktanteilsverluste zu verhindern.

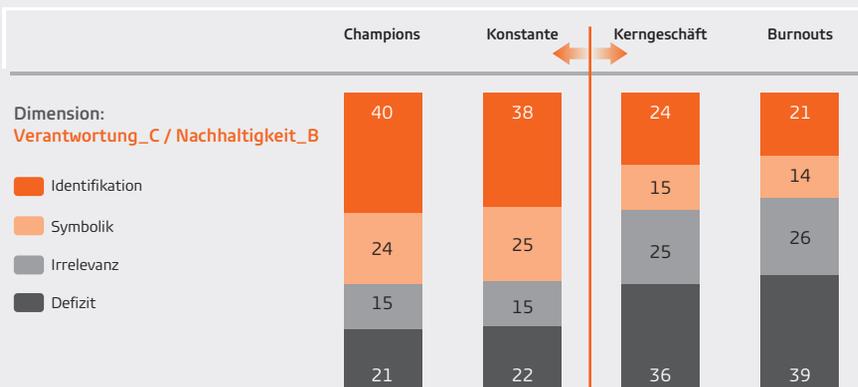
Geborgenheit_C / Verlässlichkeit_B

Verbraucher probieren beim Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs gerne mal etwas Neues aus, lieber noch setzen sie allerdings aufs Bewährte. Dies ist ein entscheidender Vorteil für etablierte Marken: Man kennt sich und ist vor negativen Überraschungen geschützt.

Die Konstanten werden denn auch von den Verbrauchern mehr als andere Marken mit ‚Verlässlichkeit‘ identifiziert. Hinzu kommt, dass keine andere Wertedimension so stark identitätsstiftend ist wie Zuverlässigkeit. Sie trägt mehr als alles andere zur Stabilität der Marke bei.

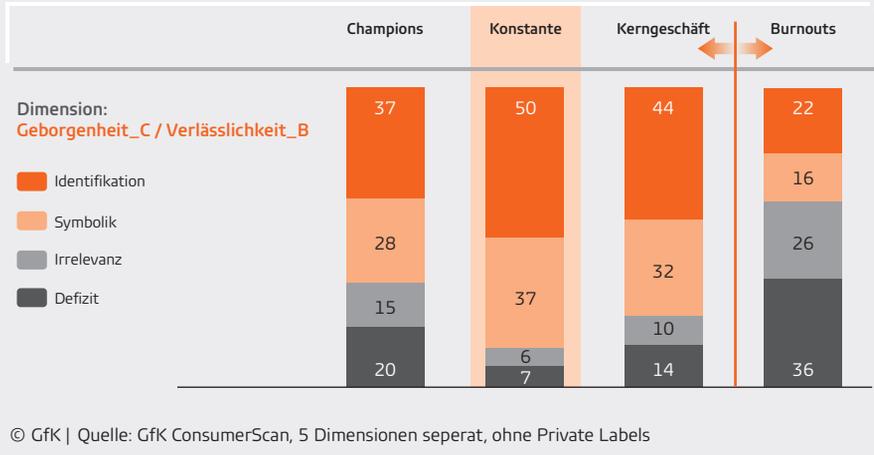
„Verantwortungsdefizite“ führen zu Marktanteilsverlusten

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



„Verlässlichkeit“ stärkt die Stabilität von Marken

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer

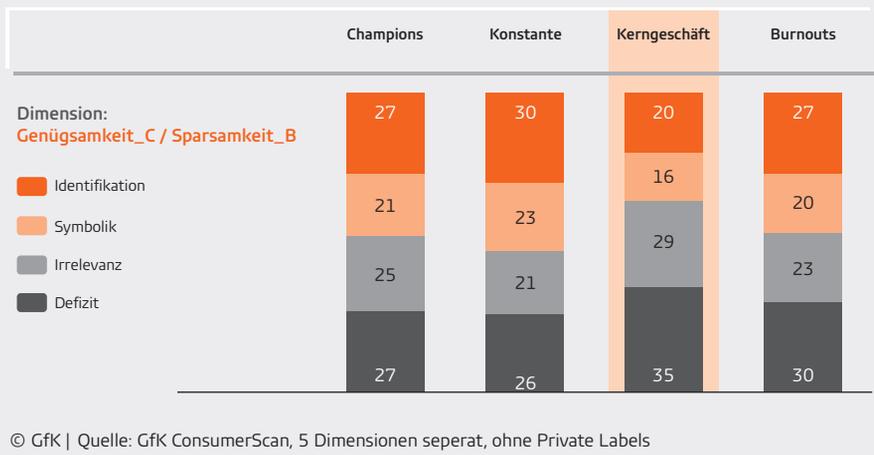


Davon profitieren auch diejenigen Marken, die sich auf ihre Kernklientel konzentrieren. Das kostet sie zwar zunächst einmal Marktanteile, stabilisiert aber ihre Stamm-

käuferschaft. Die wachstumsorientierten Champions müssen hingegen häufiger mit Innovationen in die Offensive gehen. Dies birgt nicht selten Risiken, wenn Ver-

„Sparsamkeit“ trägt am wenigsten zum Markenerfolg bei

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



braucher Veränderungen an ihrer Marke feststellen müssen. So kommt es, dass die Gewinnermarken oft nicht jene Geborgenheit vermitteln, die Konsumenten von ihr erwarten. Bei einem Fünftel der Marken vermissen sie genau diese Verlässlichkeit.

Das Fehlen zuverlässiger Qualität und Leistung ist ein zentrales Manko vieler Burnout-Marken. Ein gutes Drittel von ihnen wird von den Verbrauchern nicht geschätzt, und fast acht von zehn Burnout-Marken können diese Kernanforderung an eine Marke nicht bieten. Das eine Fünftel der Burnouts, das mit Verlässlichkeit in Verbindung steht, hat aber offenbar zu viele andere ‚zuverlässige‘ Probleme.

Genügsamkeit_C / Sparsamkeit_B

Auffallend ist, dass diese Wertegruppenpaarung nur wenig zwischen Champions und Burnouts differenziert: Bei beiden Gruppen sind die Anteile für Identifikation, Symbolik, Irrelevanz und Defizit nur wenig unterschieden. Lediglich bei den Marken des Kerngeschäfts ist das Spektrum mehr in Richtung von Defizit und Irrelevanz verschoben. Kerngeschäftsmarken verlieren die gelegentlichen Käufer. Es sind wohl insbesondere diese, welche das Preis-Leistungs-Verhältnis dieser Marken für nicht mehr ausreichend erachten.

These 4:

Marken, die stark mit Werten verbunden sind, kommunizieren mehr und anders

Die Verbindung einer Marke mit einem Wert kann durch das Produkt selbst erfolgen. Z.B. steht ein Bio-Produkt für Nachhaltigkeit. In der Regel wird diese Verbindung jedoch durch die Kommunikation geschaffen bzw. zumindest verstärkt. Dass Red Bull mit Spaß und Abenteuer, aber eben nicht mit Familie verbunden wird, ist weniger dem Produkt als mehr der Werbung geschuldet, die genau dies kommuniziert.

Von daher ist es nicht überraschend, dass die 25 Prozent der Marken mit der höchsten Wertewahrnehmung auch die höchsten Brutto-Werbeetats aufweisen: Bei ihnen sind es im Mittel der Jahre 2011 bis 2013 21,4 Millionen Euro pro Jahr, bei den 50 Prozent der Marken mit mittlerer Wertewahrnehmung 15,9 Millionen Euro und bei den Marken mit der geringsten Wertewahrnehmung 13,0 Millionen Euro.

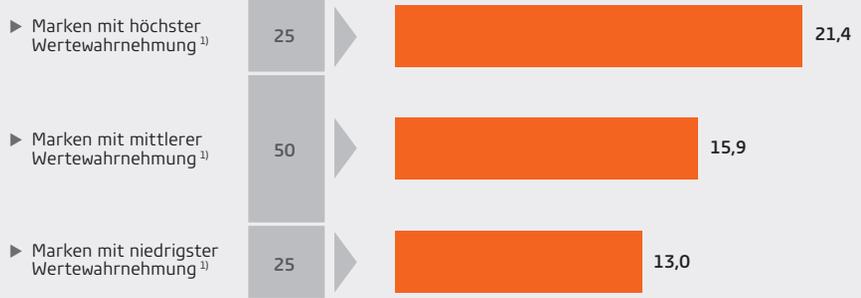
Die wertestarken Marken kommunizieren aber nicht nur mehr als andere Marken, sie investieren ihre Werbegelder auch anders als Marken mit schwächerer oder schwacher Wertewahrnehmung.

Bei allen Marken ist das Fernsehen eindeutig das Hauptwerbemedium; in TV-Werbung werden im Durchschnitt um die neunzig Prozent des gesamten Werbebudgets investiert. Auch im Radio sind alle Marken etwa gleich stark – oder

Wertestarke Marken kommunizieren mehr

Durchschnittlicher Werbeetat (brutto) pro Jahr und Marke in Mio. Euro 2011-2013

Nur Herstellermarken (140)



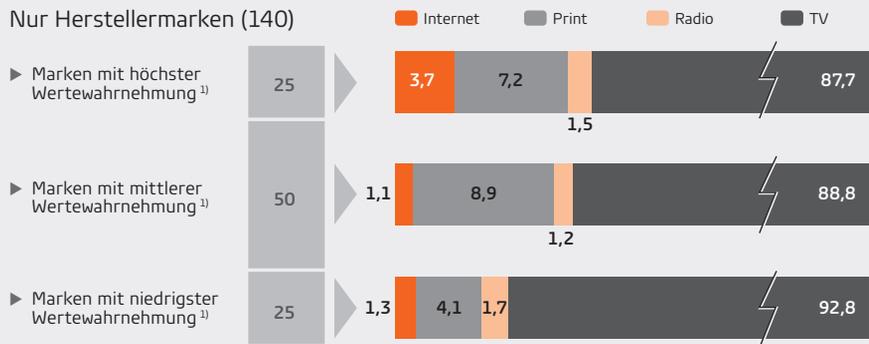
1) Durchschnittlicher Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg/Ebiquity, Ø 2011-2013

Wertestarke Marken nutzen TV und das Internet

Angaben in %

Nur Herstellermarken (140)



1) Durchschnittlicher Prozentsatz der Zustimmung über alle Werte auf Top 3 Boxes (7er Skala)

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, 09/2013, Basis: 22852 Markenbewertungen/
GfK ConsumerScan, wirtschaftlicher Markenerfolg/Ebiquity, Ø 2011-2013

auch gleich wenig – vertreten. Und beim Printanteil fallen die Marken mit der geringsten Wertewahrnehmung deutlich zurück, wohingegen bei den Online-Werbeausgaben die Marken mit der höchsten Wertewahrnehmung etwa dreimal so hohe Anteile haben wie die Marken mit mittlerer oder geringer Wertewahrnehmung. Sie erhöhen damit die Kontakte, vor allem zu den jüngeren Zielgruppen, die oft den ganzen Tag über mobile Geräte nutzen, sogar parallel zu TV, wenn sie abends vor dem Fernseher sitzen.

These 5:

Hersteller können die Firmenmarke besser zur Wertekommunikation nutzen als Händler.

Doppelt genäht hält besser, sagt der Volksmund. Und doppelt genannt bleibt besser im Bewusstsein, könnte man hinzufügen. Dies zeigt sich auch bei der Wertewahrnehmung von Herstellermarken und Produktmarken durch die Verbraucher. Coca-Cola, HIPP, Dr. Oetker – bei diesen Marken sind Unternehmensmarke und Herstellermarke zumindest teilweise identisch. Die Konsequenz ist, dass die Werteprofile der Unternehmensmarke und der Produktmarke fast parallel verläuft: Der Korrelationskoeffizient der Wertewahrnehmung für solche Firmen- und Produktmarken beträgt durchschnittlich 0,94. Sind Herstellermarke und Unternehmensmarke jedoch verschieden, dann sinkt der Korrelationskoeffizient der Werteprofile auf durchschnittlich 0,68.

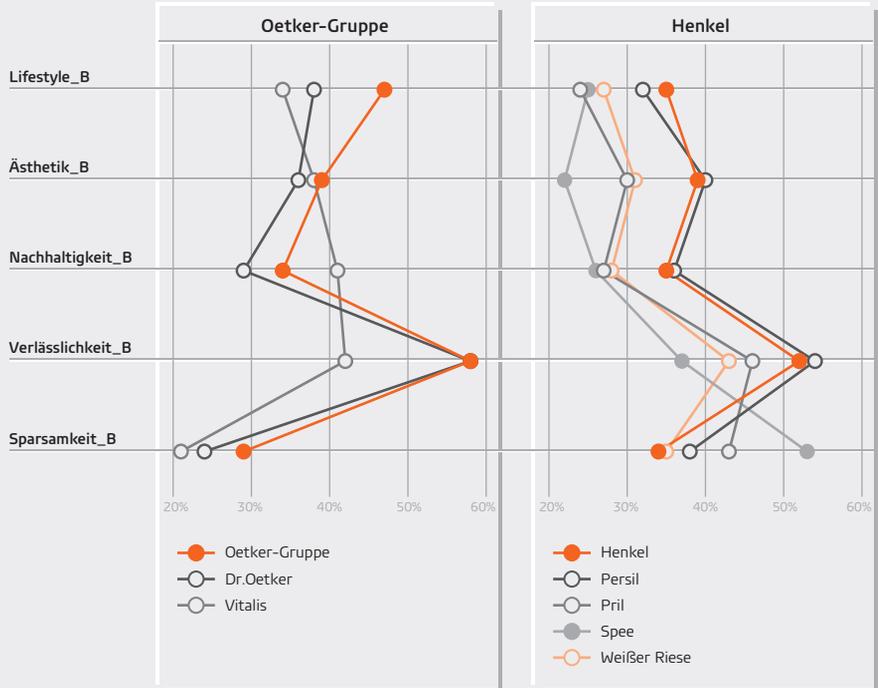
Nehmen wir als Beispiel Dr. Oetker (siehe auch folgende Seite), denn hier finden wir sowohl Namensgleichheit als auch abweichende Namensgebung für die Marke. Auf allen Wertedimensionen liegen die Wertezuschreibungen der Konsumenten für die Dr. Oetker-Marken ganz nahe bei den Wertezuschreibungen für das Unternehmen Dr. Oetker. Bei Vitalis – eine andere Dr. Oetker-Marke – ist das etwas anders. Lediglich auf der Werteebene Ästhetik und bei der Sparsamkeit kommen sich Unternehmensimage und Markenwerte näher.

Bei Henkel liegt die Sache anders als bei Dr. Oetker, da der Firmenname nicht als Produktmarke auftritt. Insbesondere Persil ist jedoch eine Marke, die bereits sehr lange zu Henkel gehört und bei der auch regelmäßig der Hersteller zusammen mit der Produktmarke kommuniziert wird, früher noch deutlicher als heute. Daher weiß wohl nahezu jeder Haushaltsführer, dass Persil



Korrelation bei gleich lautenden Marken / alten Marken

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



Basis: 169 Bewertungen für das Unternehmen Oetker-Gruppe, 145 für Marke Oetker und 146 für Vitalis; 165 Bewertungen für das Unternehmen Henkel und 141 Bewertungen für Persil, 143 für Pril, 143 für Spee und 146 für Weißer Riese; gewichtet nach Sympathie

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, September 2013

von Henkel ist. Mit Spee und Pril verhält es sich anders. Spee ist zumindest in Westdeutschland verglichen mit Persil eine relativ junge Marke und ist generell erst vergleichsweise kurz mit Henkel verbunden. Hier unterscheiden sich die Werteprofile der Unternehmens- und der Produktmarke deutlich. Henkel ist nicht zuletzt wegen der Bekanntheit von Persil vor allem eine ‚Waschmittelmarke‘; das Geschirrspülmittel Pril ist wohl auch deshalb weiter weg von der Unternehmensmarke.

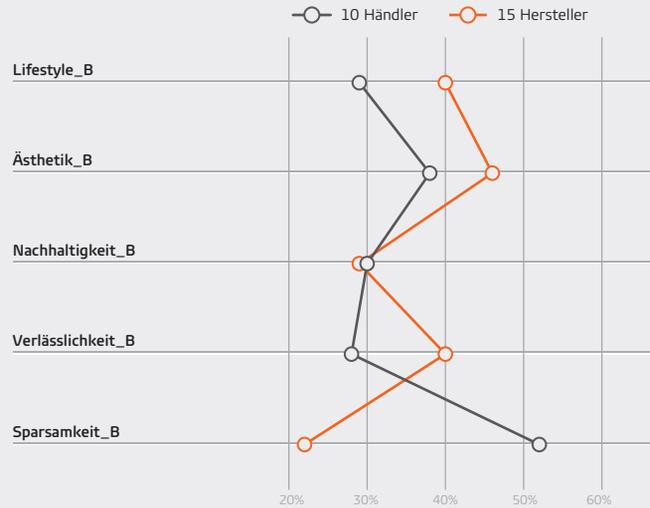
Das Image der Unternehmensmarke hat – wie zuvor gezeigt – großen Einfluss auf die Wertezuschreibung der dazugehörigen Herstellermarken, wenn die Namen zumindest teilweise identisch sind. Man könnte daher meinen, dass dies ebenso für die Handelsmarke gelten müsste. Doch dem ist nicht so.

Die Wertewahrnehmung der Verbraucher für die Händler- und für die Handelsmarke ist deutlich unterschiedlich, selbst dann, wenn der Name eine eindeutige Verbindung zwischen beiden herstellt. Während Firmen- und Produktmarke bei zumindest teilweiser Namensgleichheit aus Sicht der Verbraucher fast immer die gleichen Werte bedienen (Korrelation 0,94), gehen die Wertezuweisungen für den Händler und seine Eigenmarken deutlich auseinander, auch wenn der Händlername Teil der Produktmarke ist, also z.B. bei Edeka Bio, REWE Feine Welt usw. (Korrelation 0, 57).

Vergleicht man die durchschnittlichen Werteprofile der Firmenmarken von Händlern und Herstellern, dann haben die Hersteller zumeist die Nase vorn. Herstellermarken erscheinen den Verbrauchern verlässlicher, bereiten ihnen mehr Lebensfreude (Lifestyle) und gelten als geeigneter zur Inszenierung ihrer Persönlichkeit

Unternehmensmarken vs. Händlermarken

Basis: Werte-Erwartungen der Käufer



© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studie, September 2013

(Ästhetik). Auf der Dimension Nachhaltigkeit/Verantwortung liegen Hersteller- und Händlermarken gleichauf. Lediglich in Sachen Sparsamkeit rangieren die Eigenmarken des Handels mit deutlichem Abstand vor den Herstellermarken. Das ist schließlich auch ihre Domäne. Die Möglichkeit der Nutzung der Herstellermarke stellt demnach einen potenziellen Vorteil der Hersteller gegenüber den Händlern dar.

Eingangs dieses Beitrags haben wir uns die Frage gestellt, ob und in welcher Weise ein wertebasiertes Marketing den Markenerfolg beeinflussen kann. Dies haben wir in der Folge anhand von fünf Thesen untersucht. An dieser Stelle wollen wir die Ergebnisse in fünf Punkten zusammenfassen:

Wertekorrelation

Händler + Handelsmarke

Hersteller: 0,72

Alle Marken

0,49

Händlermarke mit Handelsmarke mind. teilweise identisch

0,57

Händlermarke und Handelsmarke verschieden

0,45

Herstellermarken: 0,94

Wertebefragungen zu Händler- und Unternehmensmarken (n=1837) sowie zu Herstellermarken (n=7638), September 2013

© GfK | Quelle: GfK Verein, Ad hoc-Studien

▶ **Werte sind ein wichtiger und eigenständiger Treiber für den Markenerfolg.**

Unter den Marken mit höchster Wertewahrnehmung sind die Hälfte Champions und ein weiteres Viertel Konstante, während unter den Marken mit niedrigster Wertewahrnehmung der Anteil der Burnout-Marken über 50 Prozent beträgt.

▶ **Wertpluralismus ist wichtig.**

Erst wenn mindestens zwei Wertekuster besetzt sind, sinkt die Gefahr eines Burnouts der Marke signifikant.

▶ **Beim Wertaufbau sind – in unterschiedlichen Phasen – unterschiedliche Wertekuster wichtig .**

Der Wertaufbau startet aus Sicht der Verbraucher mit Sparsamkeit, dann kommen Lifestyle und Ästhetik, die Krönung bildet die Nachhaltigkeit. Verlässlichkeit ist stets wichtig, sollte aber nicht mit Sparsamkeit, sondern mit Lifestyle verbunden werden.

▶ **Werte dienen unterschiedlichen Zwecken.**

Lifestyle verhindert Burnout, Ästhetik schützt vor dem Verlust von Marktanteilen und Verlässlichkeit fördert die Konstanz der Marke.

▶ **Werte müssen kommuniziert werden.**

Marken mit höchster Wertezuordnung durch die Konsumenten kommunizieren mehr und setzen dabei mehr auf das Internet. In beidem unterscheiden sie sich eklatant von Marken mit niedriger Wertezuordnung. Der Firmenname ist bei der Kommunikation von Werten hilfreich; er verstärkt die Wertewahrnehmung der Herstellermarke.

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass Werte für den Markenerfolg prinzipiell große Bedeutung haben. Der folgende Beitrag greift diesen Ball auf und verdeutlicht, welche Zielgruppen für ein wertebasiertes Marketing am empfänglichsten sind und welche Wertedimensionen dabei jeweils die entscheidende Rolle spielen.





Wertezielgruppen der Zukunft

Werte, Verhalten und Erreichbarkeit der verantwortungsvollen
Inszenierer und der verantwortungsvollen jungen Alten



Dr. Robert Kecskes
Manager Strategic
Customer Development

„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust, die eine will sich von der andern trennen“, klagt Goethes Faust. Schließlich geht er einen Pakt mit dem Teufel ein, weil ihm dieser verspricht, dass er beides – Ratio und Sinnlichkeit – sehr wohl auf einmal haben könne. Auch Dr. Jekyll ist zerrissen. Er aber will das Gute vom Bösen trennen und erschafft sich sein Alter Ego Mr. Hyde. Sowohl bei Goethe als auch bei Robert Louis Stevenson geht die Sache bekanntlich nicht gut aus.

Bis heute gelten Gut und Böse als Wertenantagonismen, auch wenn sich die meisten eingestehen, dass man nicht immer nur gut sein kann. Bei anderen Werten ist die Konvergenz hingegen längst eingeübt. Was früher als unvereinbar angesehen wurde – Freiheit und Bindung, Genuss und Verantwortung, Heimat und Globalisierung, Tradition und Innovation – wird heute im persönlichen Wertekosmos der Menschen vereint. Parallel zur gesellschaftlichen Entideologisierung der Werte entwickelt sich ein intra-individueller Wertpluralismus: nicht schwarz oder weiß, hell oder dunkel, sondern das Leben in vielen Farben.

Stellen wir uns dazu einen jüngeren Konsumenten vor. Sein Alltag ist von Arbeit und Karrierestreben geprägt, was ihn zwingt, sich ständig gemäß seiner Rolle zu inszenieren. Als Ausgleich dafür will er sich – je nach Bedarf – zu Hause entspannen oder das Leben genießen. Natürlich passt er auf, dass dies nicht zu Lasten von Natur und Umwelt oder auf Kosten anderer geschieht. Und dann muss er wohl auch noch aufs Geld achten, denn er steht erst am Anfang seines Berufslebens und hat noch viel vor. Was wird dieser junge Mensch für Wertvorstellungen haben? Inszenierung, Geborgenheit, Lebensfreude, Verantwortung und Sparsamkeit: er bedient das gesamte Wertespektrum in einer Person.

Ähnlich geht es vielen Älteren. Sie haben es im Beruf zu was gebracht und jetzt genießen sie die Früchte. Genuss, Schönheit und Design sind ihnen dabei wichtig. Als Vertreter einer Generation, die gegen Atomkraft auf die Straße gegangen ist, liegen ihr aber genauso Natur und Umwelt am Herzen. Auch ihr Leben wird von Werten geprägt, die in verschiedene Richtungen weisen und doch in einer Person vereinbart werden.

„GfK-Analysen belegen, dass inzwischen vier von zehn Herstellermarken vom Burnout erfasst sind. Diese Marken verlieren loyale Käufer und damit auf Dauer zumeist auch Marktanteile. Dabei machen sie beileibe nicht alles falsch, sondern vielfach auf klassischem Marketinggebiet sogar das meiste richtig.“

Viele Marken sehen aber nicht, dass sich die Beziehungen der Verbraucher zur Marke verändert haben. Diese Marken leben in der alten Markenwelt, während die Konsumenten längst in einer neuen angekommen sind“.

Wie an ihr eigenes Leben, so stellen diese Menschen vergleichbare Ansprüche an Politik und Wirtschaft, an andere Menschen und auch an die Dinge des täglichen Lebens: an Marken und Produkte. Wir haben im vorhergehenden Beitrag gesehen, dass jede persönliche Wertedimension der Verbraucher eine Entsprechung auf Markenebene hat: Das sind Werte, von welchen die Konsumenten erwarten, dass sie auch von ihrer Marke oder Handelsmarke bedient werden.

Dabei gibt es durchaus Unterschiede in der Relevanz einzelner Wertedimensionen und darüber hinaus Verbindungen zu größeren Wertebündeln: Inszenierung, Lebensfreude und Verantwortung bilden eine solche Kombination im persönlichen Wertekosmos der Verbraucher. Ihre Werteerwartungen an die Marke lauten dementsprechend: Ästhetik, Lifestyle und Nachhaltigkeit. Vor allem die Dimension ‚Nachhaltigkeit‘ wird jedoch noch zu selten von den Markenherstellern besetzt, so dass verantwortungsvolle Konsumenten wenig Auswahl haben und nicht selten auf Handelsmarken ausweichen.

Der Handel greift diese Entwicklungen auf und hat inzwischen die Wertedimension ‚Nachhaltigkeit‘ umfassend besetzt. Nahezu jedes Handelsunternehmen im LEH ist in entsprechenden sozialen Aktivitäten engagiert und in Kooperationen mit Umweltverbänden oder -organisationen eingebunden. Nachhaltigkeitskonzepte wie Bio, Fair, Sozial, Verantwortlich, Regional finden sich konkret in entsprechenden Eigenmarken wieder.

Der Wert ‚Nachhaltigkeit‘ wird dementsprechend heute vom Verbraucher schon deutlich stärker den (Mehrwert-) Handelsmarken zugesprochen als den Marken. Darauf müssen die Marken eine Antwort finden. Das muss und kann nicht immer Bio sein. Allerdings werden auch Genuss- und Inszenierungsmarken künftig nicht umhin kommen, Verantwortungswerte wie Authentizität, Gesundheit oder soziales Engagement in ihre Marken-DNA einzubauen. Dadurch verleugnet die Marke nicht ihre eigentlichen Gene, sie passt sich durch diese Evolution den Lebensbedingungen in der rauen Welt des Konsums nur besser an.

Wir werden in diesem Beitrag zwei Konsumentengruppen näher betrachten, die die nähere Zukunft prägen werden. Ihre ‚Vorboten‘ sind im GfK Haushaltspanel ConsumerScan schon deutlich erkennbar: die verantwortungsvollen Inszenierer und die verantwortungsvollen jungen Alten.

- ▶ **Die verantwortungsvollen Inszenierer**
Das sind im Kern die heute jüngeren Haushalte, welche künftig die neue Mittelschicht bilden werden. Es handelt sich dabei aber um eine andere Art von Mittelschicht als wir sie heute kennen.
- ▶ **Die verantwortungsvollen jungen Alten**
Das ist die Babyboomer-Generation, die unter den stark wachsenden älteren Konsumenten künftig den Ton angeben wird. Diese Konsumenten haben andere Vorstellungen von Genuss und Verantwortung als die traditionellen Alten. Mit diesen ‚Wertezielgruppen‘ der Zukunft ist der Erfolg der Marke aufs Engste verknüpft.

Die verantwortungsvollen Inszenierer:

Der Aufstieg einer neuen Mittelschicht

Alles drängt in die Mitte. In dem großen Mittelraum der Gesellschaft kann sich der Einzelne geborgen fühlen. Die Mitte ist Sprungbrett für den gesellschaftlichen Aufstieg und Schutzwall gegen den sozialen Abstieg. In den westlichen Industrienationen wurde die Mittelschicht deshalb schon immer von der Politik gefördert und bestärkt. Denn indem sie dem Einzelnen Sicherheit gibt, verleiht sie der ganzen Gesellschaft Stabilität.

Seit einigen Jahren gerät die Mitte jedoch immer mehr unter Druck. Das betrifft den Einzelnen wie auch die gesellschaftliche Mitte. „Betrachtet man die Entwicklung der Mittelschicht anhand der verfügbaren Haushaltseinkommen, so ist seit 1997 ein deutlicher Schrumpfungsprozess für die Einkommensmittelschicht in Deutschland zu beobachten“, resümiert die Bertelsmann Stiftung in einem Bericht (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.: Die Mittelschicht unter Druck?, Gütersloh 2013). Der amerikanische Präsident Barack Obama hat jüngst in einer Rede sogar das ‚Sterben der Mittelschicht‘ in seinem Land beklagt. Für ihn wie für die anderen westlichen Gesellschaften ist dies ein Alarmzeichen. – Und für den Einzelnen?

Der Aufstieg in die ‚neue Mittelschicht‘ geht heute nicht mehr durchgehend mit einem Gewinn an Wohlstand und Sicherheit einher. Wo sich früher gradlinige Erwerbs-

biographien entwickelten, gibt es heute immer mehr Brüche. Eine neue Arbeit, möglicherweise an einem anderen Ort, betrifft nicht nur die Erwerbsarbeit selbst, sondern oft auch das Familienleben; der Anstieg der Scheidungen ist eine Folge davon. Auch erweisen sich solche erzwungenen Wechsel nicht immer als ‚Fortschritt‘; dieser tritt heute vor allem als ‚Wandel‘ in Erscheinung, der auch die Gefahr des Scheiterns in sich birgt. Dadurch schwindet nicht zuletzt die früher mit dem sozialen Aufstieg quasi fest verbundene Garantie finanzieller Sicherheit.

Die Konsequenzen dieses Wandels für den Einzelnen sind vielfältig. Von den jüngeren Generationen wird heute umfassende berufliche, geografische und soziale Flexibilität erwartet. Nachbarschaften, Freundschaften und Partnerschaften werden immer öfter nur noch auf Zeit geschlossen – und lösen sich auf, wenn die Karriere eine Neuorientierung nötig macht. Beruf wie Privatleben erfordern eine ständige Inszenierung der eigenen Fähigkeiten: am Schreibtisch, beim Sport, bei der Partnersuche. Nie zuvor war die Eigenverantwortung des Einzelnen für sein gesamtes Leben so umfassend, so tiefgreifend, so allgegenwärtig. Nicht alle werden damit fertig. Vielfach regieren Abstiegsängste; Burnout und Depression sind die neuen Volkskrankheiten einer zunehmend überlasteten Gesellschaftsschicht.

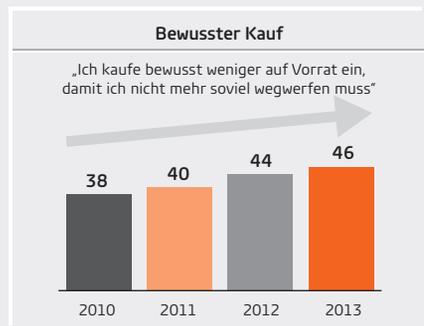
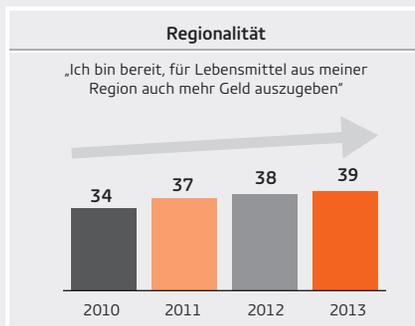
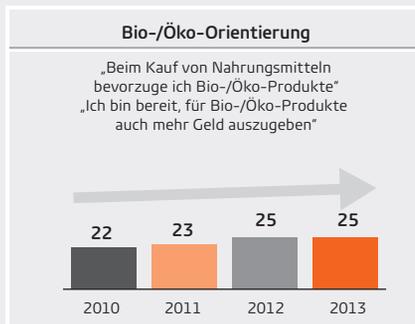
Wir befinden uns jedoch schon auf der Schwelle zur nächsten ‚evolutionären Anpassung‘. In der nachwachsenden Mittelschichtsgeneration ist eine neue Stufe des Umgangs mit Flexibilisierung und Entstrukturierung zu beobachten. Dominieren in der ‚traditionellen‘ Mittelschicht Abstiegsängste, so wird in der neuen Mittelschicht offensiv mit möglichen Brüchen in der Biographie umgegangen. Die Mitglieder der neuen Mittelschicht sind beruflich, geografisch und sozial flexibel. Sie sind Experten im Selbst-Marketing, können mit Unsicherheiten umgehen und verkraften sogar

temporäre Arbeitslosigkeit. ‚Resilienz‘ heißt das Zauberwort: Stärkung des seelischen Immunsystems.

Mit dem sprichwörtlichen ‚dicken Fell‘ hat dies aber nur bedingt zu tun. Die resilienten Mitglieder der neuen Mittelschicht stellen sich nicht aus der Verantwortung, im Gegenteil: Sie versuchen, die Inszenierung ihrer Persönlichkeit mit sozialer Verantwortung zu verbinden. Sie bringen sich ein in sozialen Netzwerken, nicht nur in der virtuellen, sondern auch in der realen Welt. Sie empfinden Verantwortung für andere,

Moralisch-ethische Kriterien beim Konsum nehmen zu

Altersgruppe bis 39 Jahre – Zustimmung TopBoxes 4/5 in %



für Natur und Umwelt. Nicht aus schlechtem Gewissen und als Buße, sondern aus Einsicht und als Bestandteil des eigenen Lebensentwurfs. Bis hinein in den Konsum. Die GfK hat in den letzten Jahren regelmäßig jeweils im Oktober ihre Panelteilnehmer nach deren Gewohnheiten in Bezug auf ‚nachhaltigen‘ Einkauf befragt. Es zeigt sich, dass die Werte für die jüngeren Zielgruppen bis 39 Jahre bei allen moralisch-ethischen Kriterien kontinuierlich ansteigen.

Ein Viertel der jungen Verbraucher war 2013 bereit, mehr Geld für Bioprodukte auszugeben, ein Anstieg um drei Prozentpunkte seit 2010. Genauso groß war im vergangenen Jahr der Anteil derer, die fair gehandelte Produkte bevorzugen und dafür mehr bezahlen, und zwar deutlich mehr als 2010. Produkte aus der Region werden sogar von knapp vierzig Prozent der Zielgruppe bevorzugt. Und fast die Hälfte der jungen Verbraucher hat im vergangenen Jahr ihre Vorratskäufe reduziert, um nicht mehr so viel wegwerfen zu müssen.

Vor allem dieser bewusster Einkauf zeigt, dass für die jungen Verbraucher moralisch-ethische Kriterien eine hohe und weiter wachsende Bedeutung haben. ‚Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral‘, konnte Bertold Brecht in seiner Mahagonny-Ballade noch sagen; heute ist Moral bereits beim Einkauf mit im Spiel und zeigt sich nicht mehr allein im Dankesgebet bei Tisch.

Träger dieses nachhaltigen Konsums sind innerhalb der jüngeren Zielgruppen vor allem die verantwortungsbewussten



Inszenierer, also der Kern der flexiblen und leistungsbereiten neuen Mittelschicht. Dazu gehören heute schon rund 30 Prozent aller jungen Verbraucher bis 39 Jahre und ihr Anteil wird weiter steigen. Im Unterschied zu den Inszenierern, die mehrere Wertedimensionen besetzen, zählen für die verantwortungsvollen Puristen ausschließlich Nachhaltigkeitswerte. Das sind die eigentlichen ‚Ökos‘, die sich in ihrer Verzichtsnische wohl fühlen. Zusammen machen diese verantwortungsbewussten Jungen bereits mehr als ein Drittel der gesamten jüngeren Zielgruppe aus. Dagegen stehen die Hedonisten, die sich zwar mit großem Aufwand inszenieren, auf Verantwortungswerte aber relativ wenig Wert legen. Die

Unauffälligen tun im Gegensatz dazu alles, um bloß nicht aufzufallen, und scheuen schon aus diesem Grund jegliche Verantwortung. Sie sind unter den Jüngeren, wie schon in früheren Zeiten, auch heute nur eine Minderheit.

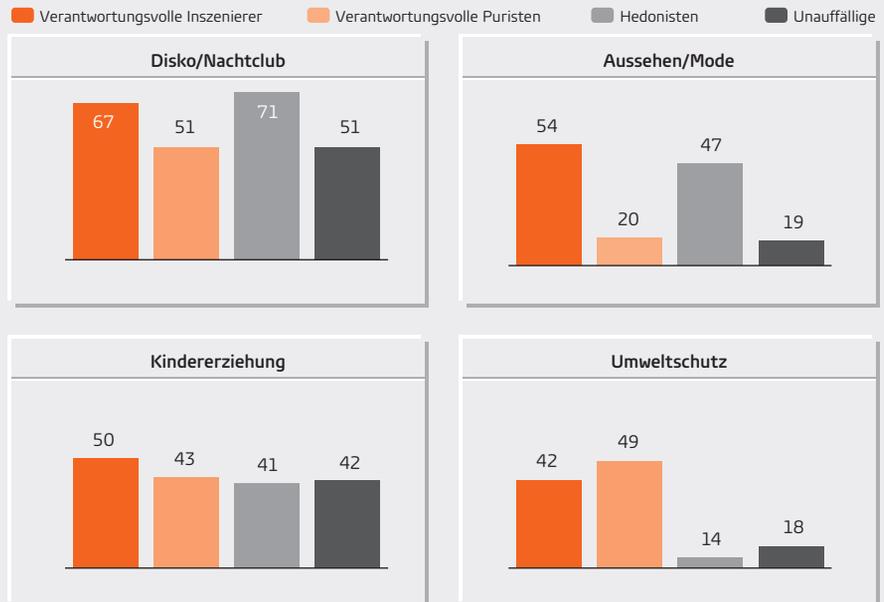
REWE hat mit seinen *smart people* die junge Zielgruppe der verantwortungsvollen Inszenierer bereits für sich entdeckt. Wie überhaupt der Handel in letzter Zeit die kürzeren Reaktionszeiten aufweist, wenn es darum geht, eine Marketingidee zu kreieren und umzusetzen. *Smart people*, das sind für REWE junge Leute, die im Beruf ambitioniert und in der Freizeit sehr aktiv sind,

und die daher keine Zeit haben, sich lange mit Kochen aufzuhalten, sich aber trotzdem gesund ernähren möchten. Weil sie aber nicht auf Qualität und Genuss verzichten wollen, hat REWE für sie die perfekt portionierte Mahlzeit erfunden. O-Ton REWE: „Kennst Du das: Du kommst nach Hause und hast Hunger auf etwas Leckeres, Gesundes, Frisches, das schnell auf dem Tisch steht. Dann ist ein *smart people*-Gericht genau das Richtige für Dich!“ (Quelle: smartpeople-cook.com/about).

Schauen wir uns die verantwortungsvollen Inszenierer in unserem Panel genauer an, dann zeigt sich, dass diese Konsumenten

Verantwortungsvolle Inszenierer haben breite Interessen

Zustimmung Top 2 Boxes in %



tatsächlich breit gefächerte Interessen haben. Dass sie viel arbeiten, wissen wir. Dabei wollen sie aber auch gut aussehen. Das ist ihnen noch wichtiger als den Hedonisten. Puristen und Unauffällige legen darauf keinen großen Wert. Ähnlich sind sich die Zielgruppen auch in ihrer Freizeitgestaltung. In der Disco tanzen sich die Inszenierer und die Hedonisten die Anspannung des Tages aus dem Körper; Puristen und Unauffällige scheiterten hier wie auch im Nightclub wahrscheinlich schon am Türsteher (Aussehen/Mode).

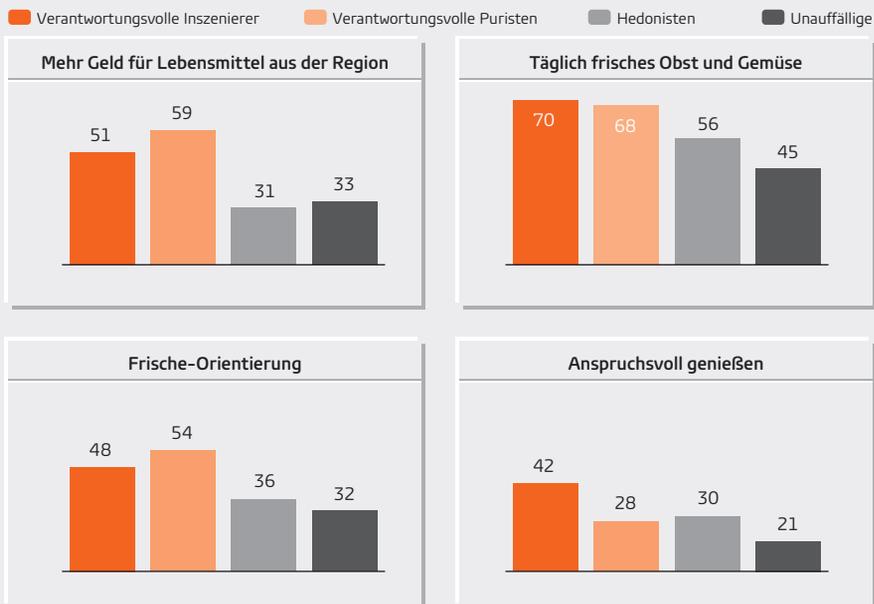
Gleichen die verantwortungsvollen Inszenierer den Hedonisten bezüglich der

Inszenierung (hier beispielhaft Mode/Nachtleben), so unterscheiden sie sich deutlich von ihnen hinsichtlich Verantwortungswerten. Hier ähneln die verantwortungsvollen Inszenierer den Puristen. Beiden liegt der Umweltschutz sehr am Herzen. Ein wesentliches Kennzeichen der neuen Mittelschicht (verantwortungsvolle Inszenierer) ist die Verbindung von Erlebnis/Genuss und Verantwortung/Umweltschutz. Ihnen geht es um beides.

Wie bei den Einstellungen, so unterscheiden sich die jungen Zielgruppen auch in ihren Ernährungspräferenzen teils deutlich voneinander. Bei der Frischeorientierung

Verantwortungsvolle Inszenierer sind bewusste Genießer

Zustimmung Top 2 Boxes in %



wie auch beim Thema regionale Produkte gibt es bei den verantwortungsvollen Zielgruppen – bei den Inszenierern wie bei den Puristen – die höchste Zustimmung. Zumindest bei den Puristen liegt dies auf der Hand. Der eigentliche Unterschied zeigt sich, wenn auch nicht unbedingt im Abstand, so aber bei der Reihenfolge, in Bezug auf den Genuss. Für die verantwortungsvollen Inszenierer ist das ein hohes Gut, und sie liegen selbst in dieser Hinsicht noch weit vor den Hedonisten. Auch auf Ebene der Ernährungspräferenzen versucht die neue Mittelschicht somit, Genuss und Gesundheit zu vereinen.

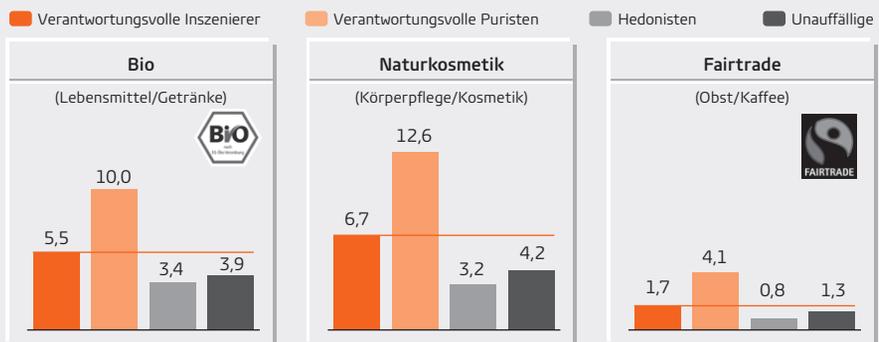
„Verantwortung“ auf Seite der Konsumenten entspricht „Nachhaltigkeit“ seitens der Marke. Anders gesagt: verantwortungsbewusste Konsumenten geben aus Überzeugung mehr für gesunde, nachhaltig erzeugte und fair gehandelte Produkte aus als solche Verbraucher, bei denen

Verantwortung nicht so weit oben auf der Werteskala steht. Innerhalb der jüngeren Käufergruppen unterscheiden sie sich dabei deutlich von den Hedonisten und den Unauffälligen. Bioprodukte erzielen bei den Inszenierern einen Marktanteil von 5,5 Prozent; das ist fast ein Drittel mehr als bei den Hedonisten. In den Körperpflege/Kosmetik-Warengruppen ist der Abstand ähnlich groß. Die Minigruppe der verantwortungsvollen Puristen liegt sowohl bei Bio/Öko als auch beim fairen Handel deutlich vor den verantwortungsvollen Inszenierern. Der Marktanteil von Bio, Öko und Fairtrade ist in dieser Gruppe etwa doppelt so hoch. Das ist aber auch nicht verwunderlich, denn diese Verbraucher sind genau auf solche Dinge fokussiert.

Beide Verantwortungs-Zielgruppen haben eine hohe Qualitätsorientierung. Diese liegt deutlich über jener der beiden anderen Gruppen. Die Hälfte der verantwortungs-

Inszenierer versuchen verantwortungsvollen Konsum

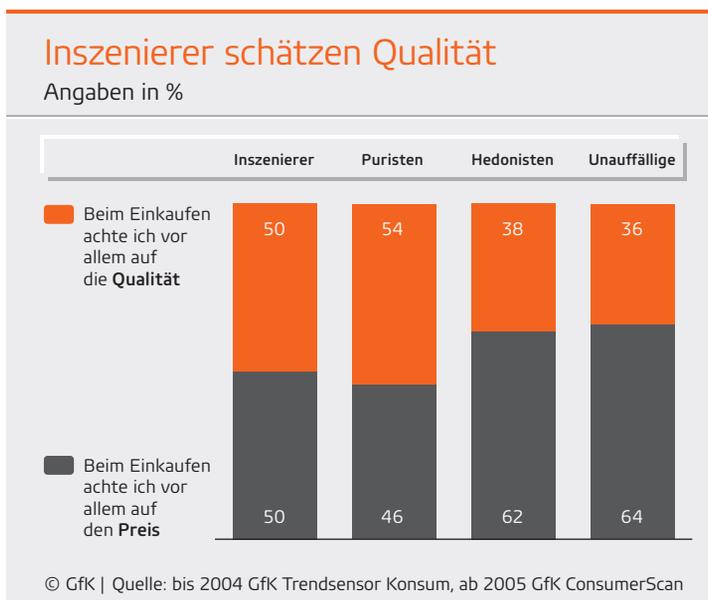
Marktanteile in den jeweiligen Zielgruppen, Wert in %



vollen Inszenierer achtet beim Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs vor allem auf die Qualität, die andere Hälfte vor allem auf den Preis. Dagegen steht bei zwei Drittel der Unauffälligen beim Einkauf der Preis im Vordergrund. Diese Abgrenzung zwischen den Untergruppen gilt auf den definierten Wertedimensionen. Insgesamt ist die Qualitätsorientierung der jüngeren Verbraucher niedriger als bei allen Konsumenten; sie müssen in ihrem Alter, wie gesagt, noch einen größeren Teil ihres Einkommens für andere Dinge zurücklegen und achten deshalb beim Einkauf in der Mehrheit noch eher auf den Preis.

Auch ‚Nachhaltigkeit‘ ist, wie gesehen, nicht generell ein herausragendes Thema für die jüngeren Zielgruppen. Im vergangenen Jahr haben wir uns in Kronberg ausführlich mit diesem Thema beschäftigt und dabei festgestellt, dass die mittleren, vor allem aber die älteren Lebenswelten in Sachen Nachhaltigkeit noch mehr oder weniger deutlich vor den jüngeren liegen. Man hat aber auch gesehen, dass die jüngeren Lebenswelten aufholen. Parallel dazu steigt in der Altersgruppe der Anteil der Verantwortungsvollen.

Anders als bei der Qualitätsorientierung ist dies aber nicht automatisch mit einem Vorteil für die Herstellermarke verbunden, im Gegenteil. Herstellermarken tun sich in Nachhaltigkeitsmärkten seit Jahren zunehmend schwer. Noch vor fünf Jahren lag der wertmäßige Marktanteil der Marken in den Nachhaltigkeitsmärkten weit über dem der Handelsmarken; heute hat sich das Verhältnis komplett umgekehrt. Vor allem



die Mehrwert-Handelsmarken besetzen das Thema Nachhaltigkeit ‚nachhaltiger‘ als die Herstellermarken. Dies führt dazu, dass die Verbraucher diese Werte inzwischen mehr mit (Mehrwert-) Handelsmarken als mit Marken verbinden. 42 Prozent der Konsumenten ordneten bei der GfK-Erhebung im Oktober 2013 Nachhaltigkeitswerte der Mehrwert-Handelsmarke zu, aber nur 29 Prozent der Herstellermarke.

Dennoch sind die verantwortungsvollen Inszenierer innerhalb der jüngeren Zielgruppe der Marke (noch) am ehesten treu. Noch, denn das Werteprofil vieler Marken rechtfertigt diese Treue ja eigentlich nicht. Womit lässt sich die Markentreue aber erklären? – Ein Grund dafür ist, dass sich die Marke zur Inszenierung immer noch besser eignet als die Mehrwert-Handelsmarke. Auch auf der Wertedimension Lebens-

freude hat die Marke noch die Nase vorn, allerdings mit nur noch sehr geringem Abstand. Dagegen vermittelt sie deutlich eher Geborgenheit als die Mehrwert-Handelsmarke. Dies ist aber etwas, was die Jungen ebenfalls suchen, um den Zwang zur permanenten öffentlichen Inszenierung zu kompensieren.

Fast die Hälfte der verantwortungsvollen Inszenierer sind Markenkäufer, unmittelbar gefolgt von Hedonisten und Unauffälligen. Bei den verantwortungsvollen Puristen ist der Anteil der Markenkäufer mit 40 Prozent hingegen deutlich unterproportional – nicht nur im Vergleich mit den anderen jungen Zielgruppen, sondern auch gemessen am Anteil der Markenkäufer unter allen Verbrauchern. Dieser ist im vergangenen Jahr erneut auf jetzt 45 Prozent zurückgegangen.

Schaut man auf die Marken, die von den verantwortungsvollen Inszenierern (im Vergleich zu den anderen bis 39-Jährigen) präferiert werden, findet man darunter natürlich nicht nur ‚Inszenierungsmarken‘, sondern auch solche, die durch ihr Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugen. Die verantwortungsvollen Inszenierer schauen, wie die jüngeren Konsumenten überhaupt, stärker auf die Preise als die arrivierten Verbraucher. Somit findet man häufig Mittemarken in ihrem Einkaufswagen.

Interessanter als der Blick auf die Wert-Ebene ist hier aber der Blick auf die Werte-Ebene. Seitenbacher, Andechser Natur oder Dove sind Marken, die wie angegossen zu den verantwortungsvollen Inszenierern passen. Denn sie bedienen beide Werte dimensionen überzeugend: Verantwortung und Inszenierung. Red Bull oder Ben & Jerry's sind dagegen nur auf der Inszenierungsebene stark, Froch steht für Verant-

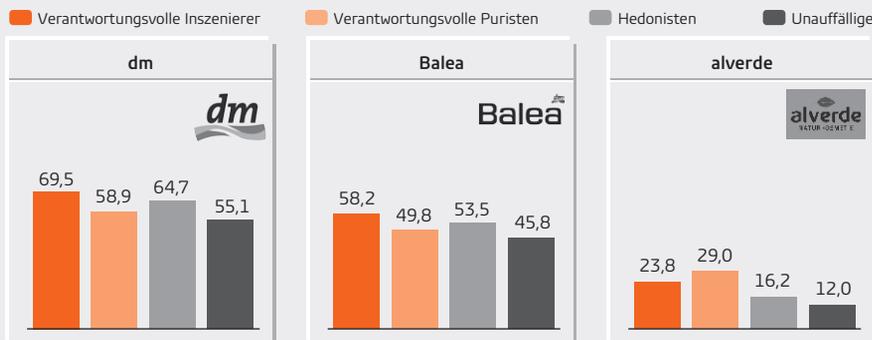
Präferierte Marken der verantwortungsvollen Inszenierer

Im Vergleich zu den anderen bis 39-Jährigen



Verantwortungsvolle Inszenierer shoppen gerne bei dm

Käuferreichweiten in den jeweiligen Zielgruppen in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

wortung in Kategorien, in denen Inszenierung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Darüber hinaus kaufen die Inszenierer noch viele andere Marken, die hier aufgeführten aber intensiver als die ebenfalls jungen Konsumenten aus den anderen Gruppen.

Aus dem vorherigen Beitrag wissen wir, dass nicht nur Marken und Handelsmarken mit Werten identifiziert werden, sondern auch Hersteller und Händler. Dabei liegen die Händler auf der Wertedimension ‚Sparsamkeit‘ weit, auf der Dimension ‚Nachhaltigkeit‘ knapp vor den Herstellern. In dieser Hinsicht genießt die Drogeriemarktkette dm bei den jungen Zielgruppen generell und bei den verantwortungsvollen Inszenierern insbesondere höchste Wertschätzung. dm erzielt hier eine Käuferreichweite von knapp 70 Prozent. So wie dm der Händler für die Inszenierer ist, so ist Balea die Marke ihrer Wahl. Mit fast 60 Prozent Käuferreichweite bildet die dm-Handelsmarke

aber noch eine Ausnahme; generell werden Handelsmarken von den verantwortungsvollen Inszenierern noch eher selten gekauft.

Bei aller ‚Verantwortung‘ auch für die eigene Gesundheit wollen die Inszenierer dennoch nicht auf Süßgetränke verzichten. Weil sie sehr markenorientiert sind, greifen sie dabei gerne zu Coca-Cola; diese Marke entspricht am ehesten ihrem Inszenierungsbedürfnis. Öfter als die anderen jungen Verbraucher konsumieren sie aber die Light-Varianten. Diese vermitteln Genuss und Lebensfreude, sind aber nicht schädlich für die Gesundheit.

Genau in diese Kerbe zielt Coca-Cola mit seiner Light-Kampagne. Womit wir bei der Frage wären, wie die verantwortungsvollen Inszenierer kommunizieren und welche Medien sie dafür nutzen. Aus Sicht der Marke formuliert: Wie man die neue Mittelschicht der Zukunft am besten erreicht.

E-Commerce und Media-Verhalten der verantwortungsvollen Inszenierer:

Die Multi Channel-Virtuosen

Der Fortschritt verbindet sich immer mit dem stärksten Trend. Man kann nicht dagegen ankämpfen, man kann sich nur mit ihm verbünden. Don Quijote ist das literarische Sinnbild des vergeblichen Kampfes gegen alles Neue, Ungewohnte. Und noch vor kurzem war man versucht, dem Einzelhandel in der alten Welt den Roman von Cervantes unbedingt zur Lektüre zu empfehlen.

Das hat sich in letzter Zeit nun doch ein wenig geändert. Die großen Händler unterhalten inzwischen nicht mehr nur Webpräsenzen, um über ihre Produkte und Leistungen zu informieren; bei vielen kann man als Verbraucher auch bestellen, wenn auch nicht aus dem ganzen Sortiment.

Der Wandel im Handel zeigt sich aber auch schon an der Einstellung zum Thema. Trendscout ist der Handel zwar immer noch nicht, aber er weiß, wo es langgeht. Evident wird dies durch die turnus-mäßigen Umfragen des GfK Retail Ad hoc Teams, das jedes Jahr im Herbst Experten und Händler in 40 Ländern überall auf der Welt nach den ihrer Ansicht nach wichtigsten Trends für die kommenden Jahre befragt – ganz trendgerecht ‚online‘, versteht sich.

Für 2013 weist der GfK Retail Trend Monitor wie schon in den Jahren zuvor das **Internet als Trend Nr. 1** aus. Daran wird sich nach Ansicht der Händler und Han-

delsexperten so schnell nichts ändern. Auf Platz zwei folgt aber jetzt schon ein Trend, der bis vor kurzem noch weiter hinten rangierte, und der in Zukunft weiter rapide an Bedeutung gewinnen wird: **die mobile Kommunikation**. Hat schon die Möglichkeit, Waren per Internet zu ordern, zu einer Umwälzung im Handel geführt, so wird es die Chance, dies alles und viel mehr noch von unterwegs zu erledigen, erst recht tun.

Mobile wird die Zukunft des Handels weiter verändern, nicht nur die des Online-Handels, sondern auch die der stationären Geschäfte. Träger dieses Trends sind unter den Verbrauchern vor allem die Jüngeren. Diese Altersgruppe hantiert so virtuos mit Laptop, Tablet und Smartphone, dass man meinen könnte, die Anatomie der Hand habe sich bereits dem Umgang mit den neuen ‚Werkzeugen‘ angepasst.

Gerade diese Rasanz des Fortschritts, die Schnelligkeit der Dinge und des Tuns, ist offenbar der Grund für einen dritten *major trend* dieser Zeit: die **Wiederbelebung der Nachhaltigkeit** bei den Verbrauchern, diesmal jedoch nicht als Mode, sondern aus Überzeugung. Der Handel nimmt dies für sich selbst so ernst wie kaum etwas anderes.

Ein vierter globaler Trend ist aus Sicht des Handels der **zunehmende Preiswettbewerb**. Das ist vor dem Hintergrund der tech-

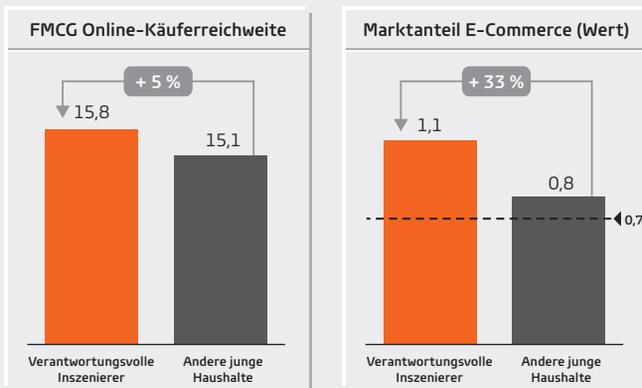
nischen Möglichkeiten und der realen Nachfrageverschiebungen nicht verwunderlich. Die Mehrheit der Befragten glaubt aber, dass dieser ‚Trend‘ in Zukunft nicht mehr so wichtig sein wird. Das heißt nicht, dass das Feilschen um den besten Preis aufhört, sondern dass andere Trends den Preiswettbewerb überlagern werden.

Das Gesamtpaket ist für den Nonfood-Einzelhandel derzeit von weit größerer Bedeutung als für den Lebensmitteleinzelhandel. Aber die FMCG-Händler scheinen auch in dieser Hinsicht gelernt zu haben. REWE, Edeka, Tengelmann und andere bieten ihren Kunden an, bestimmte Artikel ihres Sortiments online zu bestellen und sie sich nach Hause liefern zu lassen. Das funktioniert noch nicht rundum gut, aber immer besser (siehe auch den Beitrag von Thomas Bachl in diesem Buch). Der Handel kann nicht nur, er muss hier aktiv werden. Denn unabhängige Lieferanten wie beispielsweise DHL oder food.de sind nicht untätig und teils schon weiter.

Impulsgeber für die Veränderungen in den technischen Trendbereichen sind eindeutig die jüngeren Verbraucher, und auch hier sind die verantwortungsvollen Inszenierer die eigentlichen Vorreiter. Der Anteil der Smartphone-Nutzer ist hier deutlich höher als bei den anderen Jungen und liegt mit großem Abstand vor den Verbrauchern insgesamt. 110 Minuten am Tag ist im Durchschnitt jeder von ihnen mit seinen mobilen Geräten und dem stationären PC beschäftigt; das geht bei ihnen aus Zeitgründen etwas zu Lasten des Fernseh-

Inszenierer kaufen mehr FMCG online

Angaben in %

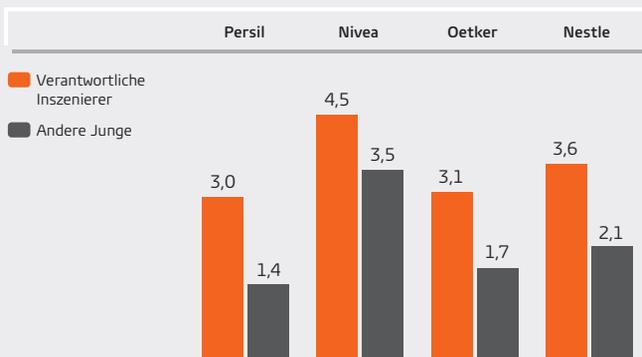


© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG E-Commerce-Anteile, 2.HJ 2013

konsums. Andererseits gehört ein Fünftel der verantwortungsvollen Inszenierer zu den ‚Three Screen Heavy User‘ (TV, PC, Mobile); auch das sind mehr als bei den anderen jungen Zielgruppen und fast

Inszenierer besuchen Hersteller im Web

Online-Reichweiten der Hersteller in %



© GfK | Quelle: GfK Media Efficiency Panel, Oktober 2013, Basis: fixed line usage @home, Onliner 14+

doppelt so viele wie in der Gesamtbevölkerung. TV-Junkies sind hingegen die wenigsten verantwortungsvollen Inszenierer.

Nur schauen, oder auch kaufen, das ist für die Kommunikationsstrategie von Herstellern und Händlern natürlich eine entscheidende Frage. Im Falle des Non-food-Einzelhandels ist sie längst beantwortet: Fast jeder Haushalt hat schon einmal Gebrauchsgüter online gekauft; der Umsatzanteil des E-Commerce liegt in dieser Konsumgütersparte bei knapp 17 Prozent. Im Bereich der Fast Moving Consumer Goods sieht das noch deutlich anders aus.

Von den jungen Haushalten bis 39 Jahre hat allerdings schon etwa jeder sechste

einmal FMCG online eingekauft, die verantwortungsvollen Inszenierer leicht öfter als die anderen jungen Zielgruppen. Was die Ausgaben angeht, liegen die Inszenierer jedoch weit vorn; sie geben ein Drittel mehr für FMCG im Internet aus als die anderen Jungen. Schwerpunkt sind dabei Drogerie-marktprodukte.

Auch sind die verantwortungsvollen Inszenierer offenbar gründlicher bei der Vorbereitung solcher Käufe. Die Online-Reichweiten der Hersteller-Websites sind hier teils deutlich höher als bei den anderen Jungen.

Die verantwortungsvollen Inszenierer organisieren ihren Alltag insgesamt deutlich stärker online als die anderen jungen Ziel-

Die Zielgruppe organisiert sich selbst – online wird ‚normal‘

Verweildauer verantwortungsvolle Inszenierer vs. den anderen Jungen (Indexwerte)



Verantwortungsvolle Inszenierer zeigen Individualität

Verweildauer¹⁾ verantwortungsvolle Inszenierer vs. den anderen Jungen (Indexwerte)

Blogs: Meinungen verfassen und lesen



+ 151



+ 176

Inszenierung im Freundeskreis



+ 136

Individuelles Einkaufen einzigartiger Produkte



+ 175

1) Verweildauer in Minuten pro Person der verantwortungsvollen Inszenierer im Vergleich zur Gegengruppe

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

gruppen. Das leuchtet angesichts ähnlich hoher Nutzungsdauer von PC und Mobile in diesen Gruppen – wie man weiter oben sehen kann – zunächst nicht unbedingt ein. Eine Erklärung ist: Die verantwortungsvollen Inszenierer agieren konzentrierter und zielgerichteter, wenn sie im Internet surfen, sich dort informieren oder dort einkaufen. Beim Shoppen, bei der Buchung von Reisen, beim Online-Banking oder auch bei der E-Mail-Kommunikation – in allen diesen Bereichen ist die Verweildauer der verantwortungsvollen Inszenierer auf den jeweiligen Anbieter-Websites zumeist deutlich höher als die Verweildauer der anderen jungen Zielgruppen.

Die verantwortungsvollen Inszenierer sind, wie der Name schon sagt, auch mehr als andere Junge damit beschäftigt, sich in sozialen Netzwerken zu inszenieren. Sie verbringen überdurchschnittlich viel Zeit in ihrem Facebook-Account, verfassen oder lesen deutlich mehr Blogbeiträge und kaufen häufiger als die anderen jungen

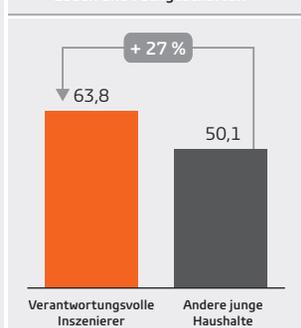
Verbraucher ‚mit Liebe gemachte‘ Produkte, beispielsweise auf DaWanda. *Self-made people* stehen naheliegenderweise auf *hand-crafted products*.

Das Online-Verhalten der verantwortungsvollen Inszenierer und ihr Einkaufsverhalten im stationären Handel werden dabei

Inszenierer mögen die kleineren Händler

Zustimmung in %

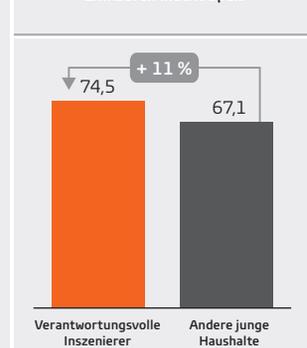
"Ich liebe die Atmosphäre von kleineren Läden und Fachgeschäften"¹⁾



1) Top 2 Boxes

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

"Einkaufen macht Spaß"



von dem gleichen, homogenen Wertesystem geprägt. Sie treten nicht hier als Dr. Jekyll und dort als Mr. Hyde auf. Sie suchen die öffentliche Inszenierung in beiden Systemen und präsentieren sich hier wie dort als selbstbewusste und sozial-verantwortungsvolle Individuen.

So schätzen sie auch in der realen Welt die kleineren Händler. Sie lieben die Atmosphäre in den kleinen Läden und Fachgeschäften und unterscheiden sich darin deutlich von den anderen jungen Haushalten. Sie haben mehr Spaß am einkaufen, und tatsächlich ist auch die Zahl ihrer Shoppingtrips höher als bei den anderen Jungen.

Das Streben nach dem individuellen Einkauf und die höhere Qualitätsorientierung der verantwortungsvollen Inszenierer macht auch den Unterschied bei der Präferenz für

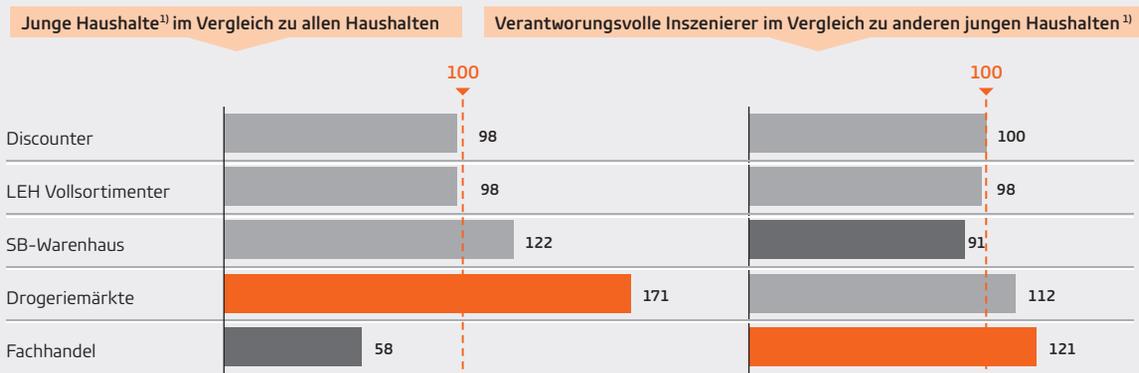
bestimmte Vertriebskanäle und Geschäfte. Während die jungen Haushalte insgesamt deutlich öfter im Drogeriemarkt einkaufen (und dort auch deutlich mehr Geld ausgeben) als die Haushalte insgesamt, kaufen die verantwortungsvollen Inszenierer im Vergleich zu den anderen jungen Haushalten überproportional im Fachhandel ein.

Was können nun aber Hersteller und Handel tun, um mit dieser Zielgruppe, der künftigen neuen Mittelschicht, auf eine Wellenlänge zu kommen?

Ein zentrales Bedürfnis der verantwortungsvollen Inszenierer ist Convenience. Und das nicht nur beim Produkt selbst, sondern auch bei der Einkaufsplanung und beim Einkaufsakt. Zwar setzen die verantwortungsvollen Inszenierer auf Basis ihres ausgeprägten Wertesystems besondere

Kaufverhalten der jungen Haushalte / verantwortungsvollen Inszenierer

Index Marktanteile Wert



1) bis 39 Jahre

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 11/2013

Akzente bei der Auswahl von Shops und Marken, andererseits fehlt aber vor allem dieser Käufergruppe vielfach die Zeit zum Einkaufen.

Trotzdem: ihr Einkaufsverhalten ist erlebnisorientiert. Sie haben zwar oft sehr viel detailliertere Vorstellungen von dem, was sie einkaufen wollen, als die anderen jungen Konsumenten. Dennoch spielen auch für sie Verfügbarkeit und Schnelligkeit eine wichtige Rolle.

Der neue Shopper ist offline und online unterwegs. Er hat ständigen Zugang zu Informationen, vergleicht aktiv die Preise und nutzt alle verfügbaren Kanäle zum Suchen, Vergleichen und Beschaffen. Gerne teilt er seine Erfahrungen über den Einkauf und über die gekauften Produkte in sozialen Netzwerken mit anderen Shoppern, aber auch mit dem Hersteller und Händler. Insofern ist er sowohl Kritiker als auch Mitgestalter. Das hohe Wertelevel der verantwortungsvollen Inszenierer macht diese zu einem wichtigen Multiplikator, um den man sich als Anbieter kümmern muss.

Generell stellen die jungen Verbraucher hohe Anforderungen an die Flexibilität der eigenen Bedürfnisbefriedigung. Die mobilen Möglichkeiten verstärken diese Ansprüche noch. Die ermöglichen einerseits die gewünschte starke Kontrolle nach ihren Maßstäben, andererseits erweitern sie die Optionen beim Einkauf, beispielsweise die Suche nach hoher Qualität zum besten Preis. Dazu werden Firmenhomespages kontaktiert und Verkäufer befragt.

Testimonials liefern Freunde und Blogs im Internet. Und immer und überall bietet das Handy die Chance, dies vor Ort zu überprüfen.

Die verantwortungsvollen Inszenierer haben dieses hybride Informations- und Einkaufsverhalten perfektioniert. Sie sind *Multi-Channel-User* und *Multi-Channel-Shopper*, verbinden die **Funktionalität** des Online-Shoppings mit der **Emotionalität** des stationären Einkaufs. Wer diese ‚neue Mitte‘ verstehen und für sich gewinnen will, muss wissen, was sie antreibt und wie sie handelt. Darin liegt die Herausforderung für Hersteller und Handel.

Auf dem demografisch entgegengesetzten Pol ist eine andere wichtige Trendzielgruppe für die FMCG-Branche angesiedelt: Die jungen Alten und die verantwortungsvollen Inszenierer bewegen sich in einem ähnlichen Wertekosmos. Allerdings führt dies bei den Älteren zu einem deutlich unterschiedlichen Konsum und Einkaufsverhalten. Sehen wir im Folgenden zu, wo das Potenzial dieser zweiten verantwortungsorientierten Zielgruppe liegt.

Die verantwortungsvollen jungen Alten:

Die Babyboomer gehen in Rente

Die Babyboomer sind die Kinder des deutschen Wirtschaftswunders. Sie wurden laut Generationenabgrenzung zwischen 1951 und 1966 geboren. Es war die Zeit der Vollbeschäftigung. Kinder zu haben war weder eine Altersabsicherung noch ein ‚Armutsrisiko‘, denn es ging aufwärts und die Rollenverteilung war eindeutig: der Mann ging arbeiten, die Frau machte den Haushalt.

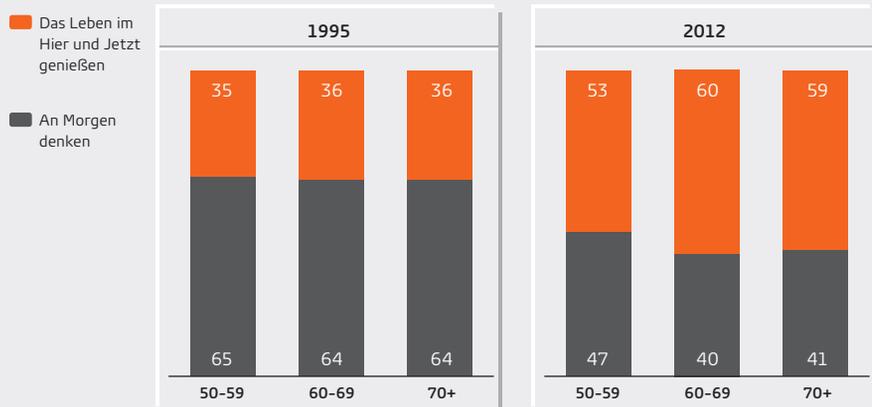
Die Nicht-Berufstätigkeit der Frau war geradezu ein Symbol des Wohlstands, ein Zeichen, dass keine materielle Not herrschte. Niemand hatte zu dieser Zeit durch Kinder einen ‚Karriereknick‘ zu befürchten. Kinder gehörten einfach zur Vorstellung eines emotional erfüllten Familienlebens dazu.

Diese Babyboomer scheideten in den nächsten Jahren sukzessive aus dem Erwerbsleben aus und gehen in Rente. Dies wird das Umlageverfahren der Rentenversicherung ins Wanken bringen und die Solidarität zwischen den Generationen einer schweren Prüfung unterziehen. Vor allem aber wird sich ein riesiger Seniorenmarkt aufbauen.

So werden die über 60-Jährigen, die 2011 noch rund ein Drittel der Gesamtbevölkerung ausmachten, im Jahr 2025 bereits 40 Prozent der Bevölkerung stellen. Dagegen schrumpfen die mittleren und die jüngeren Haushalte kräftig zusammen. Jeder Arbeitnehmer muss künftig fast im Alleingang das

Das Motto der Älteren: Leben im Hier und Jetzt

Angaben nach Altersgruppen in %



Ruhestandsgeld eines Rentners verdienen. Das wird ein Kraftakt, denn diese Renten werden deutlich höher ausfallen als die der vorangehenden Generationen. Und sie müssen von Beschäftigten bezahlt werden, die eigentlich gezwungen sind, mehr Geld für die Zeit des eigenen Ruhestands zurückzulegen, denn die Politik hat ihre Rentenansprüche in den vergangenen Jahren bekanntlich drastisch gekürzt.

Allerdings werden die senioralen Wohlstandskinder hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, Präferenzen und Lebensstile alles andere als homogen sein. Vielmehr geht auch durch die Wohlstandsgeneration ein tiefer Riss der sozialen Polarisierung.

Menschen, die jahrelang einen guten Beruf hatten, Anspruch auf eine gute Rente haben und auch noch selbst für ihr Alter ansparen konnten, werden sich nach ihrem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben sehr viel leisten können. Diese sehr vitale Gruppe der Senioren wird ihr Ersparnis nicht nur fürs Erbe zurückhalten, sondern auch für Reisen, Kultur, Technik, Handwerk, Körperpflege und Ernährung ausgeben. Kurz gesagt: Sie wird das Leben im Hier und Jetzt genießen. Auf der anderen Seite wächst die Gruppe derjenigen Älteren, die sich nur sehr wenig leisten kann, da sie nicht genug hat ansparen können für die Zeit nach dem Erwerbsleben. Viele aus dieser Gruppe werden bereits gesundheitlich belastet in die Rentenphase gehen und dann sehr schnell auf die Hilfe ihrer Kinder angewiesen sein. Deren Möglichkeiten sind aber ebenfalls zunehmend begrenzt.



Auch in der Altersgruppe ab sechzig wird das Leben folglich von mehr oder weniger großen finanziellen Restriktionen bestimmt. Doch wie bei den Jüngeren bis vierzig ist das nicht der einzige Faktor, der die unterschiedlichen Lebensentwürfe in der Altersgruppe prägt. Vielmehr bestimmen bei den Älteren – aus der Lebenserfahrung heraus – in noch stärkerem Maße als bei den Jüngeren nicht materielle, sondern ideelle Werte, was sie aus ihrem jeweiligen Leben machen. Hier wie dort gehören dazu in hohem Maße Verantwortungswerte. Was indes bei den Jüngeren die Inszenierung ist, äußert sich bei den Älteren als Lebensfreude.

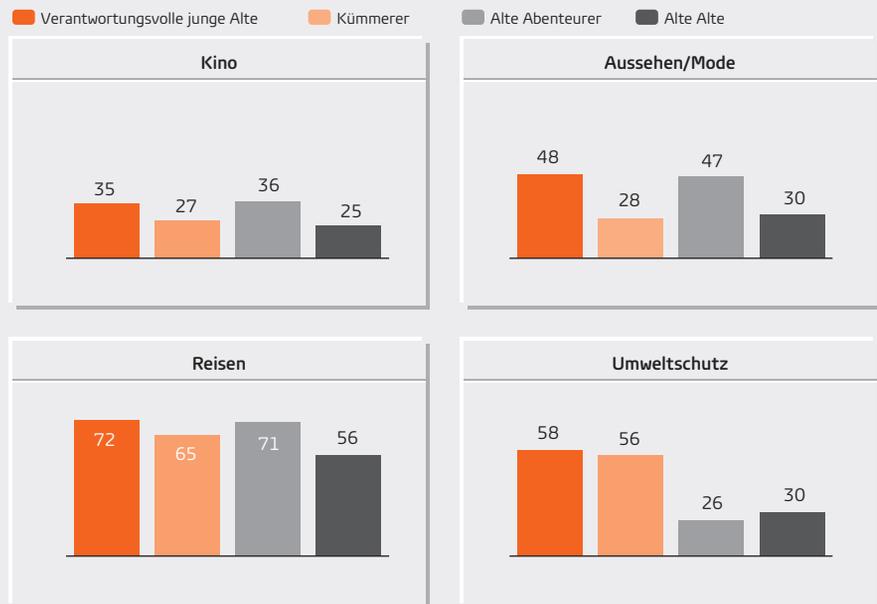
Mit 29 Prozent ist die Gruppe der **verantwortungsvollen jungen Alten** genauso groß wie die Gruppe der verantwortungsvollen Inszenierer. ‚Ihre‘ Verantwortung bezieht sich ebenfalls überwiegend auf Natur und Umwelt, die eigene Ernährung und Gesundheit. Darüber hinaus gibt es aber noch weitere Gemeinsamkeiten. Zwar ist die ältere Generation nicht mit der Digitalisierung groß geworden, kann aber ebenfalls auf Jahrzehnte digitaler Erfahrung zurückgreifen. Dies gilt für Männer wie für Frauen. Damit ist es die erste Senioren- generation mit vollem Zugang zur digitalen Welt. Nicht unbedingt zu den Techniken, die jetzt erst ‚erfunden‘ werden, aber die

etablierten Standards werden perfekt beherrscht. Auch in den sozialen Netzwerken sind sie aktiv.

An der Seite der verantwortungsvollen jungen Alten stehen die **Kümmerner**. Diese Gruppe entspricht im bipolaren Werteprofil der Alten den verantwortungsvollen Puristen bei den Jungen. Aber natürlich werden Verantwortungswerte hier inhaltlich anders ausgefüllt; ihr ‚Kümmern‘ ist vor allem sozialer Natur. Außerdem ist die Gruppe der Kümmerner deutlich größer. Sie stellen 35 Prozent aller Alten. Verantwortungswerte sind somit bei fast zwei Drittel der Älteren stark ausgeprägt. Das Gewicht wird sich in

Verantwortungsvolle junge Alte haben breite Interessen

Zustimmung Top 2 Boxes in %



den kommenden Jahren allerdings weiter von den Kümmerern zu den verantwortungsvollen jungen Alten verschieben.

Die ‚Hedonisten des Alters‘ sind die **alten Abenteurer**. Diese Gruppe ist mit gerade einmal sechs Prozent die kleinste unter den älteren Wertezielgruppen. Sie genießen das Leben, ohne sich groß Gedanken über das eigene Tun und Handeln auf dieser Welt zu machen. Sie leben in einer Nische, ihr wichtigster ‚Wert‘ sind sie selbst. Andererseits richten sie auch keinen Schaden an.

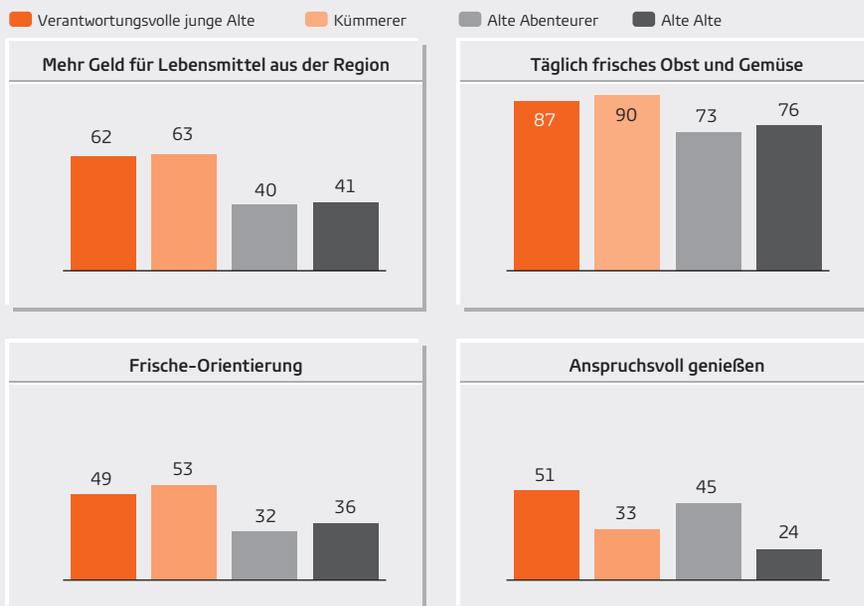
Die **alten Alten** sind so unauffällig wie die unauffälligen Jungen. Sie halten sich raus

und verhalten sich damit im klassischen Sinne so absolut ‚altersgerecht‘ wie die Kümmerer, nur ohne deren Verantwortungsgefühl. Warum das so ist? Vielleicht weil keine Enkel da sind, weil sie schon immer wenig kulturelle Interessen hatten und die engere Nachbarschaft stets der Kosmos ihres Lebens war. Viele von ihnen sind bereits älter an Jahren und schon von daher nicht mehr so vital.

Schauen wir uns nun an, welche Interessen die verantwortungsvollen jungen Alten haben und was das mit der Marke zu tun hat.

Verantwortungsvolle junge Alte genießen anspruchsvoll

Zustimmung Top 2 Boxes in %



Die verantwortungsvollen jungen Alten sind beides: verantwortungsvoll und jung. Das heißt: Neben Verantwortungswerten wie Umweltschutz, Bio/Öko, Fairer Handel und Gesundheit stehen bei ihnen auch jene Werte hoch im Kurs, die im weitesten Sinne mit Lebensfreude verbunden sind.

Die Älteren ab sechzig gehen grundsätzlich gerne auf Reisen. Dieses Faible teilen die jungen Alten insbesondere mit den Abenteurern. Die beiden anderen Gruppen haben ebenfalls ein gewisses, aber nicht ganz so großes Faible fürs Reisen. Den Kümmerern fehlt dafür, subjektiv gesehen, ein bisschen die Gelegenheit, schließlich müssen sie sich um vieles andere kümmern. Die alten Alten sind gerne in gewohnter Umgebung. Bei den kulturellen Aktivitäten ist die Verteilung ähnlich. Junge Alte und Abenteurer gehen beispielsweise häufiger ins Kino als die Kümmerer und die alten Alten. Kino ist ‚Abenteuer‘, und das liegt den aktiven Alten mehr als den zaghafteren Naturen. Größere Unterschiede zeigen sich im Faible für Mode und Stil. Gutes Aussehen ist den jung gebliebenen Alten deutlich wichtiger. Kein Wunder, denn sie bewegen sich ja auch viel häufiger in Gesellschaft als die älteren Nesthocker. Beim Attribut ‚jung‘ sind sich die jungen Alten und die alten Abenteurer am nächsten.

Das ändert sich auf der Wertedimension ‚Verantwortung‘ radikal. Umweltschutz beispielsweise ist für die verantwortungsbewussten Zielgruppen der jungen Alten und der Kümmerer ein hoher Wert, und viele von ihnen engagieren sich darin auch per-

sönlich. Man muss nur mal genau hinschauen, wer sich so beim ‚Frühjahrsputz‘ in der Gemeinde oder im Kiez beteiligt und dort die öffentlichen Beete vom Unkraut befreit und achtlos Weggeworfenes in die Tonne entsorgt. Verantwortung für die Umwelt ist in dieser tatkräftigen Altersgruppe eben nicht nur ein hehres Ziel.

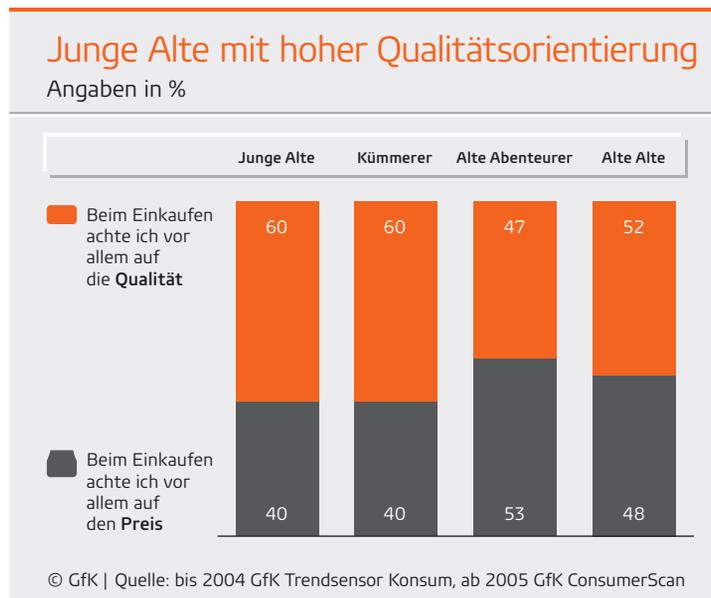
Ebenso ernst nehmen die verantwortungsvollen jungen Alten die gesunde Ernährung. Neun von zehn Angehörige dieser Gruppe essen täglich frisches Obst und die Hälfte bevorzugt, wo immer möglich, frische Produkte. Knapp zwei Drittel der verantwortungsvollen jungen Alten geben außerdem bereitwillig mehr Geld für regionale Produkte aus. Auf allen diesen Gebieten finden sie unter den Kümmerern Gesinnungsgenossen, und beide verantwortungsbewussten Gruppen liegen dabei mit großem Abstand vor den alten Alten und den Abenteurern. Mit letzteren verbindet sie wiederum die Lust am Genießen.

Vergleicht man die verantwortungsvollen jungen Alten mit den verantwortungsvollen (jungen) Inszenierern, so fällt auf, dass sie in allen diesen Ernährungsfragen höhere Zustimmungswerte haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn es Geld kostet, also beim Kauf regionaler Produkte und beim anspruchsvollen Genuss. Geld ist für die Älteren eben, im Unterschied zu den Jüngeren, in der Regel kein Problem.

Das zeigt sich auch bei den Kriterien, nach denen sie ihre Güter des täglichen Bedarfs einkaufen. Sechzig Prozent der verantwor-

tungsvollen jungen Alten und der ebenso verantwortungsbewussten Kümmerer achten beim Einkauf von FMCG in erster Linie auf die Qualität und erst in zweiter Linie auf den Preis. Damit liegen sie um zehn Prozentpunkte vor den verantwortungsvollen (jungen) Inszenierern und sechs Prozentpunkte vor den jungen Puristen. Bei den Abenteurern und den alten Alten halten sich Qualitäts- und Preisorientierung in etwa die Waage. Sie achten aber ebenfalls beide deutlich mehr auf die Qualität als die korrespondierenden jungen Zielgruppen mit geringerem Verantwortungsgefühl, die Hedonisten und die Unauffälligen.

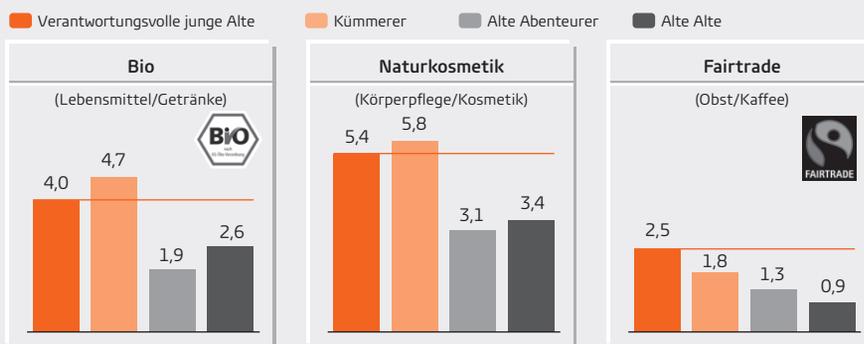
Qualität steht für die jungen Alten und für die Kümmerer in engem Zusammenhang mit Verantwortung, für sich und für andere. In beiden Gruppen erzielen Bioprodukte bzw. Naturkosmetik deutlich höhere wertmäßige Marktanteile als bei den älteren Verbrauchern mit schwächer ausgeprägtem Verant-



wortungsbewusstsein. Dass die Kümmerer ein wenig mehr für Bio-Lebensmittel und Naturkosmetik ausgeben als die jungen Alten, mag auch mit der ‚sozialen‘ Ausrichtung ihres Verantwortungsgefühls zu tun haben: Für meine Enkelkinder nur das Beste!

Verantwortungsvolle junge Alte konsumieren achtsam

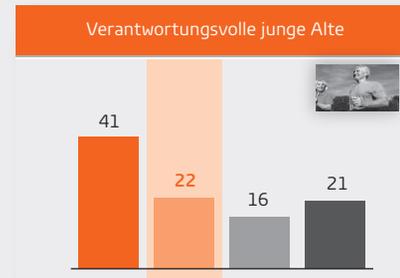
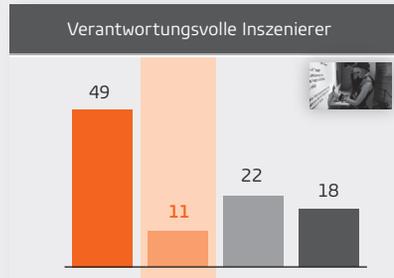
Marktanteile in den jeweiligen Zielgruppen, Wert in %



Junge versus alte Zukunftszielgruppe

Angaben in %

■ Marken-Käufer
■ Mehrwert-Handelsmarken-Käufer
■ Preiseinstiegs-Handelsmarken-Käufer
■ Generelle Handelsmarken-Käufer



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, 2013, Käufertypologie

Generell scheint ‚Verantwortung‘ bei den Älteren aber weniger mit Bio/Öko verbunden zu sein als bei den Jüngeren. So erzielen die Bio/Öko-Ranges bei den verantwortungsvollen Jüngeren (Inszenierer und Puristen) höhere Zustimmung als bei den verantwortungsvollen Älteren (junge Alte und Kümmerer). Nur beim fairen Handel von Obst und Kaffee liegen die verantwortungsvollen jungen Alten vor den vergleichbaren Inszenierern. Das mag auch wieder mit der besseren Kassenlage der Älteren zu tun haben, vielleicht aber auch damit, dass diese ‚traditionellere‘ (Filter-) Kaffeetrinker sind. Fair gehandelte Kapseln für die Kaffeepadmaschine sind wohl eher selten.

Wir haben zuvor in diesem Beitrag gesehen, dass ‚Nachhaltigkeit‘ von den Verbrauchern stärker mit Mehrwert-Handelsmarken als mit Herstellermarken identifiziert wird. ‚Nachhaltigkeit‘ ist aber ein hoher Einzel-

wert im Wertesystem der verantwortungsvollen Konsumenten. Dies erklärt, warum die verantwortungsvollen jungen Alten überproportional Mehrwert-Handelsmarken kaufen. Der Anteil dieses Käufertyps ist unter den verantwortungsvollen jungen Alten mit 22 Prozent deutlich häufiger anzutreffen als bei den anderen Zielgruppen über sechzig und erst recht häufiger als bei allen Verbrauchern (16%).

Dagegen ist Markentreue bei den verantwortungsvollen jungen Alten am wenigsten ausgeprägt, weniger als bei den anderen Alten, aber auch weniger als bei den Jungen. Nur 41 Prozent der jungen Alten sind Markenkäufer. Die Zugehörigkeit zu diesem Käufertyp ist so definiert, dass er mehrheitlich Marken kauft und dabei mindestens zehn Prozent mehr für diese Marken ausgibt als der Durchschnitt der Verbraucher.

In der eigenen Altersgruppe werden die jungen Alten dabei von allen anderen übertroffen, insbesondere von den Kümmerern, die sich von der Marke wohl vor allem Sicherheit versprechen, was für die mehr auf sich selbst fokussierten jungen Alten nicht ganz so wichtig ist. Auch haben sie es nicht mehr nötig, sich bei Freunden und in der Öffentlichkeit zu inszenieren. Man kennt sich und ist nicht mehr auf der Suche, weder nach einem Partner noch nach einem prestigeträchtigen Job. Das haben die verantwortungsbewussten (jungen) Inszenierer vielfach noch vor sich. Die Marke gilt ihnen dabei als wichtiges Emblem bzw. markanter Botenstoff.

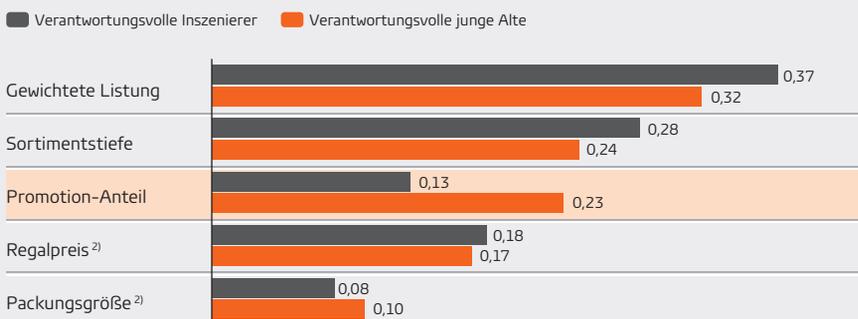
Vielleicht haben sich die Markenhersteller aber auch zu sicher gefühlt, haben gedacht, dass die Alten sichere und treue Käufer der Marke sind. Und haben sich deshalb weniger um sie als um die vermeintlich labileren Käuferzielgruppen gekümmert. Die verant-

wortungsvollen jungen Alten sind die von den Marken vernachlässigte Generation. Deren Vertrauen zurückzugewinnen, ist maßgeblich für den Erfolg und eine zentrale Aufgabe des Marketings. Kann dies gelingen? Und wie könnte die Marke das anstellen?

Eine punktuelle Möglichkeit eröffnet sich auf der Ebene des klassischen Marketings, denn die verantwortungsvollen jungen Alte sprechen vergleichsweise gut auf Promotions an. Vielleicht nicht so gut wie Haushalte mit geringeren finanziellen Möglichkeiten, aber doch besser als beispielsweise die verantwortungsvollen Inszenierer. Dadurch rücken Preispromotions bei den jungen Alten als Einflussfaktor für die Käuferreichweite eine Stufe nach oben.

Junge Alte sind empfänglich für Promotions

Treiber der Käuferreichweite nach Zielgruppen¹⁾



1) Absolutwerte stand. Regressionskoeffizienten 2) negativer Effekt

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, Regressionsanalyse von 750 Submarken aus 26 FMCG-Kategorien

Die GfK hat 750 Marken aus 26 FMCG-Kategorien untersucht, um herauszufinden, welchen Einfluss unterschiedliche Marketingmaßnahmen auf die Käuferreichweite haben. Ausgedrückt wird die Hierarchie der Einflussvariablen durch den sogenannten Regressionskoeffizienten; der steht am Ende eines mathematischen Berechnungsverfahrens, das wir hier nicht erklären, sondern dem wir einfach vertrauen wollen.

Wichtigster Treiber für die Käuferreichweite ist natürlich die Listung der Marke. Dann folgt mit reichlich Abstand die Sortimentstiefe, also die (relative) Erkennbarkeit der Marke im Konkurrenzumfeld. Beides ist in etwa gleichem Umfang notwendig, damit die Marke die beiden verantwortungsbewussten Zielgruppen, junge Inszenierer und junge Alte, erreicht.

Dann aber kommt der Unterschied: Promotions sind für die Kaufentscheidung der jungen Alten deutlich wichtiger als für die jungen Inszenierer. Das hat mit allem Möglichen zu tun, unter anderem mit Kaufverfahren, mit Preiserinnerungen, aber auch mit der Präferenz für die Marke. Die ist bei den jungen Verbrauchern höher. Sie kaufen ihre Marke auch dann, wenn sie nur im Regal und nicht auf der Aktionsfläche steht. Da sind die jungen Alten anders. Sie brauchen häufiger den Impuls eines Sonderangebots, damit sie zur Marke greifen – und nicht zur (Mehrwert-) Handelsmarke. Die Marken haben einen wesentlichen Teil der jungen Alten als loyale Käufer verloren. Sie wechseln die Marke, ohne lange zu zögern, wenn sich eine andere Marke (preislich) attraktiver anbietet.

Durch Promotions schafft es die Marke also, die Aufmerksamkeit der verantwortungsvollen jungen Alten punktuell zu erreichen. Um verlorengegangene Markenbindung auf Dauer zurückzugewinnen, sind Promotions hier aber kaum ein geeignetes Mittel.

Die verantwortungsvollen jungen Alten stehen mit der Marke zwar nicht auf Kriegsfuß, aber eine Freundschaft verbindet sie auch nicht. Dabei wäre dies ein Weg, wieder Kontakt zu dieser wertorientierten und zugleich kaufkräftigen Zielgruppe herzustellen. Der Schlüssel dazu heißt Vertrauen.

Vertrauen entsteht einerseits durch Kompetenz, andererseits durch Charakter. Allzu oft fokussieren Marken aber lediglich auf ihre Kompetenz, um die älteren Zielgruppen zu erreichen: Dass sie leicht zu erkennen sind, gut zu öffnen und wieder zu verschließen, in altersgerechten Mengen angeboten werden und alle nötigen Informationen auf der Packung verständlich und gut lesbar sind.

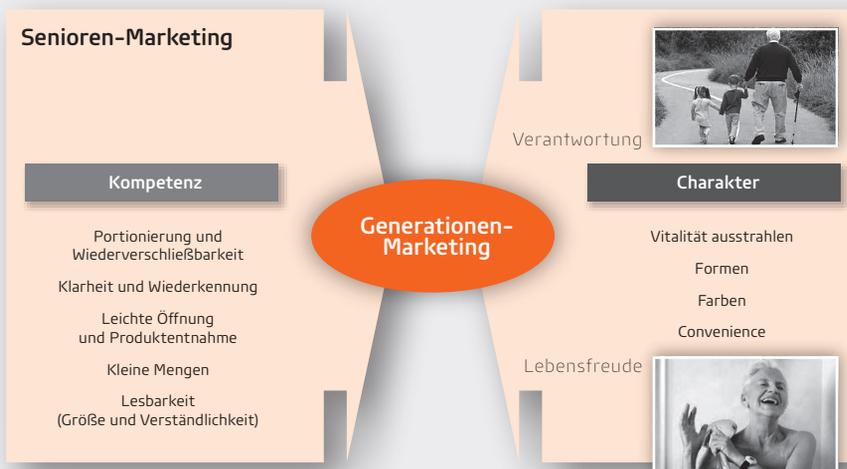
Diese Art von ‚Seniorenmarketing‘ verfängt bei den jungen Alten nicht, im Gegenteil: Sie wollen, dass die Marke sich zu ihrer ‚Verantwortung‘ bekennt, nachhaltig ist, aber auch, dass sie die Käufer, auf die sie zielt, nicht für alt und tattrig hält. Die jungen Alten sind vital, ergo wollen sie eine Marke, die ebenfalls Vitalität ausstrahlt und nicht eine, die behäbig ist. Die jungen Alten schätzen Schönheit und Design, sind verliebt in Formen und Farben. Convenience ist ihnen wichtig, denn sie sind keine Stubenhocker, keiner sollte ihnen mit einem Angebot à la ‚Seniorenteller‘ kommen.

Markenmanagement für die jungen Alten

Vom Senioren- zum Generationen-Marketing

Erklärungswettbewerb ¹⁾

Emotionswettbewerb ¹⁾



1) Christian Belz, „Spannung Marke“, 2006

© GfK

Die verantwortungsvollen jungen Alten sind keine ‚Senioren‘; den Begriff und alles, was damit zusammenhängt, finden sie despektierlich. Sie sind allenfalls ‚heranwachsende Alte‘, jung gebliebene Erwachsene, die alt genug sind, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, und jung genug, um Freude, Genuss und Respekt für sich zu reklamieren. Man erreicht sie nicht, indem man umständlich seine Kompetenz erklärt, sondern indem man ihnen mit Herz und Charakter auf ihrem Niveau begegnet.

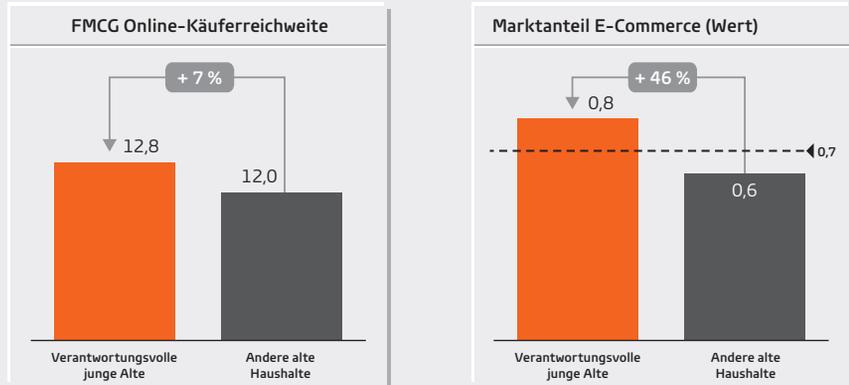
Als die heute jungen Alten selber jung waren, träumten sie den Traum von der ewigen Jugend. Natürlich waren sie nicht so verblendet zu glauben, dass sie nicht auch biologisch altern würden. Diese Generation war

aber die erste, die ohne Kriegserfahrung die eigene Kindheit genießen konnte. Und diese unbeschwerte Jugendlichkeit haben sie sich in gewisser Weise bewahrt: das Selbstbewusste im eigenen Auftritt, das Rebellische gegen gesellschaftliche Konventionen und die Aufgeschlossenheit für alles Neue.

Das nutzt ihnen heute im Umgang mit den digitalen Medien. Sie beherrschen sie vielleicht nicht so virtuos und spielerisch wie die Jungen, aber sie nutzen sie im Alltag mit Selbstverständlichkeit. Beispielsweise auch beim Einkauf von FMCG im Internet. Jeder Achte aus der Gruppe der verantwortungsvollen jungen Alten hat schon einmal FMCG online gekauft; unter den verantwortungsvollen (jungen) Inszenierern hat das

Junge Alte kaufen häufig im Internet

Angaben in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG E-Commerce-Anteile, 2.HJ 2013

gut jeder Siebte; das sind nicht viele mehr. Zwar ist die FMCG-Online-Käuferreichweite bei den jungen Alten nicht viel höher als bei den anderen Alten, wohl aber ihre Ausgaben. Der FMCG-Umsatzanteil der jungen Alten im Internet ist – auf niedrigem Niveau – um fast die Hälfte höher als der Anteil der alten Alten. Was aber noch bedeutungsvoller ist: Er ist nur um rund ein Drittel niedriger als in der jungen Zielgruppe der Inszenierer.

Wenn die Verbraucher auch noch kaum FMCG online kaufen, so nutzen sie das Internet dennoch recht häufig, um sich über Hersteller und Händler zu informieren. Die Online-Reichweiten der Hersteller und ihrer Marken sind bei den verantwortungsvollen jungen Alten deutlich höher als bei den anderen Alten. Auch auf die Angebote der Händler sind die verantwortungsvollen jungen Alten neugieriger als die anderen Alten.

Dass die jungen Alten öfter im Internet sind als die anderen älteren Gruppen, ist nicht verwunderlich. In dieser Gruppe erzielen FMCG-Hersteller und -Händler zumeist aber auch höhere Online-Reichweiten als bei den jungen Inszenierern. In beiden Zukunftszielgruppen hat Lidl die höchsten und REWE die geringsten Online-Kontakte. Eine Ausnahme bilden die Drogeriemärkte: dm und Rossmann kommen auf deutlich höhere Online-Reichweiten bei den verantwortungsvollen Inszenierern als bei den verantwortungsvollen jungen Alten. Die jungen Inszenierer findet man, wie zuvor gesehen, denn auch überproportional in einem stationären Drogeriemarkt, im Vergleich zu den anderen in der eigenen Altersgruppe, aber auch im Vergleich zu den jungen Alten.

Wertebasiertes Marketing stärkt die Loyalität zur Marke:

Wege aus dem Burnout

„Ich bin zufällig mehrfacher Monogamist“, sagt Abe Ravelstein, der Protagonist im letzten Roman des amerikanischen Romaniers und Literaturnobelpreisträgers Saul Bellow: treu ja, aber nicht ausschließlich. So ähnlich führen die Verbraucher heute ihre ‚Markenbeziehungen‘. Denn ihre Wünsche, Bedürfnisse und (Wert-) Vorstellungen sind nicht eindimensional, sondern sehr komplex, ob im Leben, in der Liebe oder im Konsum.

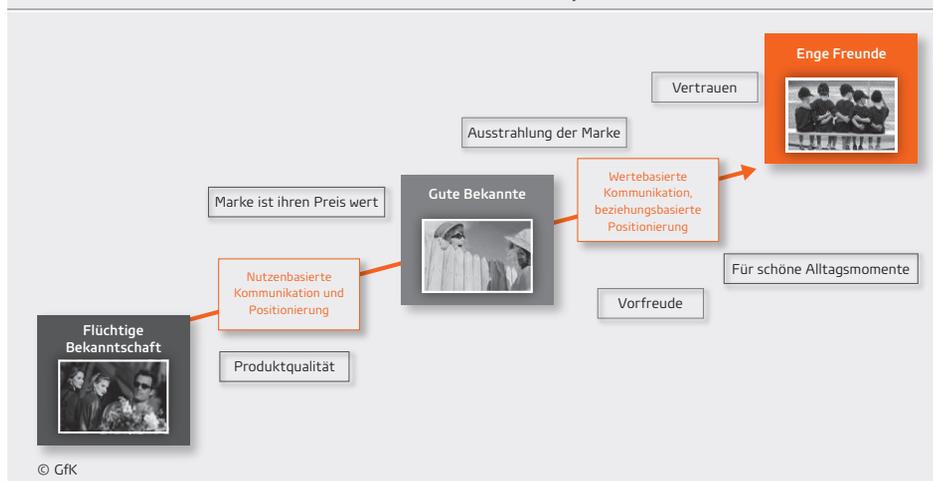
Soziologen konstatieren seit einigen Jahren eine dramatische Abnahme von Loyalitäten auf allen Ebenen des gesellschaftlichen und privaten Lebens. Ausgangspunkt ist häufig ein durch Beruf und Karriere bedingter Wechsel des Lebensmittelpunkts. Dieser

geht meistens mit einem weitreichenden Umbau im sozialen Beziehungsnetz einher, neuen Freunden, Nachbarn und Bekannten. Durch die hohen Mobilitätsanforderungen leidet auch die partnerschaftliche Loyalität: Scheidungen nehmen zu und Kinder gewöhnen sich an wechselnde Bezugspersonen, was sich prägend auf deren spätere Beziehungsloyalität auswirkt. Die politischen Parteien konstatieren eine mit unglaublichem Tempo voranschreitende Entfremdung der Bürger von der Politik überhaupt und von parteipolitischen Bindungen.

Im Bereich der Konsumgüter zeigt sich dieses Phänomen in Form schwindender Marken- und Einkaufsstättentreue.

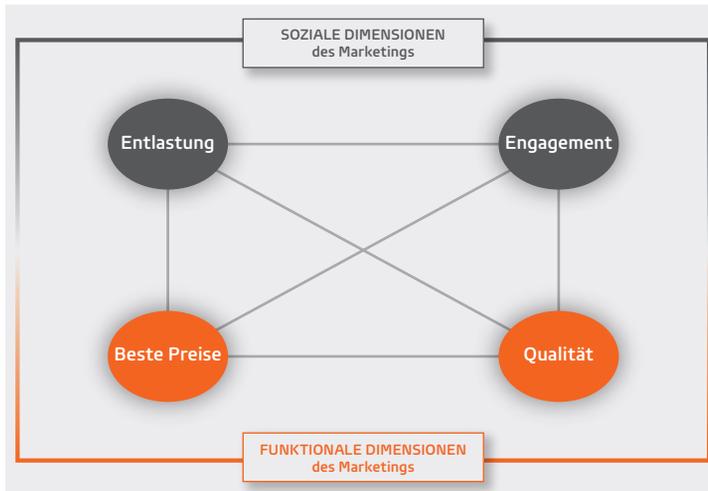
Wertebasiertes Marketing knüpft Beziehungen und stärkt die Loyalität

Dazu muss sich der funktionale Nutzen der Marke mit dem Wertesystem der Verbraucher verbinden



Analysen im GfK Haushaltspanel ConsumerScan belegen, dass inzwischen vier von zehn Herstellermarken vom Burnout erfasst sind. Diese Marken verlieren mehr oder weniger stark loyale Käufer und damit auf Dauer zumeist auch Marktanteile. Dabei machen sie beileibe nicht alles falsch, sondern vielfach auf klassischem Gebiet sogar das meiste richtig. Sie sind kontinuierlich und konsequent in ihrem Marketing. Genau das ist jedoch der Fehler.

Viele Marken sehen nicht, dass sich die Beziehungen der Verbraucher zur Marke verändert haben. Diese Marken leben in der alten Markenwelt, während die Konsumenten längst in einer neuen angekommen sind.



Diesen Konsumenten genügt es nicht mehr, dass die Produktqualität der Marke konstant und hoch ist, dass sie ihren Preis wert ist und dass die Marke auf dieser Ebene mit ihnen kommuniziert. Sie wollen sich vielmehr mit ihrer Marke sehen lassen können;

das setzt voraus, dass beide dasselbe wollen und das gleiche ausstrahlen. Nur wenn diese Übereinstimmung gegeben ist, wird die Marke mit Freude gekauft, taugt sie zur Gestaltung der schönen Momente des Alltags. Dabei ist die Marke in einer Bringpflicht. Sie muss die gemeinsamen Werte in der Kommunikation herausstellen, die Verbraucher überzeugen, ihr zu vertrauen. Nur dann wird sie auf Dauer ein Bestandteil ihres Lebens sein, wie Freunde, die gemeinsam durch Dick und Dünn gehen.

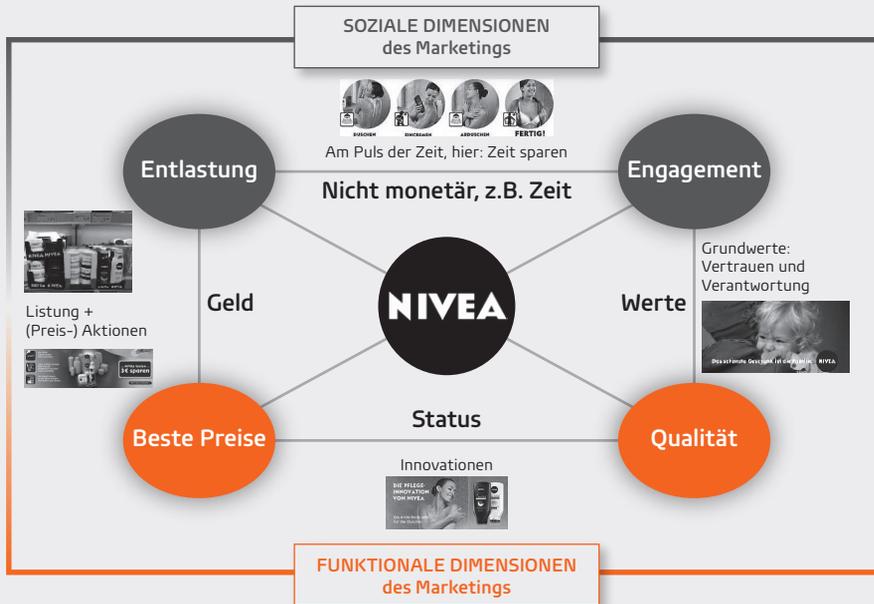
Wem das zu blumig formuliert ist, hier noch einmal in der Marketingsprache: Um eine enge Beziehung zwischen Marke und Konsument aufzubauen, muss der instrumentelle Nutzen der Marke mit dem vorherrschenden Wertesystem der relevanten Zielgruppen gekoppelt werden.

Der Beziehungsaufbau beginnt mit funktionalen Argumenten wie Produktqualität und Preis-Leistung. Um aber die Beziehung zu stärken und zukunftsfest zu machen, muss ein wertebasierter Konsens (Kohärenz) der Marke mit den Konsumenten hergestellt werden. Der Schlüssel liegt folglich in der Verknüpfung der funktionalen mit den sozialen Dimensionen des Marketings.

Zu den ‚funktionalen‘ Dimensionen gehören in erster Linie Qualität respektive beste Preise. Damit spricht die Marke qualitätsbewusste bzw. preisorientierte Verbraucher an, je nachdem, auf welchem Qualitätslevel sie angesiedelt ist und welche Käufer sie vordringlich im Visier hat. Auf dieser Dimension geht es den Konsumenten um

Verknüpfung von funktionalen und sozialen Dimensionen

Beispiel: Nivea



© GfK

Status, besser um Anerkennung. Wer es sich leisten kann, kauft das höherwertige Produkt, die ‚bessere‘ Marke. Und das nicht nur aus Gründen wie Genuss oder Sparbarkeit, sondern auch wegen des sozialen Prestiges, dass mit der Marke gesellschaftlich verbunden wird.

Diese ‚funktionalen‘ Argumente reichen aber nicht mehr aus, um eine Beziehung der Marke zu ihren Käufern zu begründen, sie müssen um ‚soziale‘ Argumente ergänzt werden. Auf der sozialen Dimension des Marketings geht es vor allem um Entlastung und Engagement. Die Marke muss ihren Käufern Zeit schenken, denn das ist

es, was viele, vor allem junge Konsumenten zunehmend weniger haben. Und sie muss ihnen zeigen, dass sie in den Dingen, die ihren Käufern wichtig sind, genauso engagiert ist, wie sie es selbst sind. Sie muss wertekohärent sein, einen Konsens auf der emotionalen Ebene herstellen.

Am besten lässt sich das an einem Beispiel demonstrieren; wir haben dazu die Marke Nivea ausgewählt. Die Marke hat es geschafft, Tradition mit relevanten Innovationen (Überraschungen) und Weltoffenheit zu verbinden. Kaum einer der jüngeren Verbraucher will heute noch als konservativ im herkömmlichen Sinne gelten. Diese

modernen Statusanforderungen werden von Nivea perfekt bedient. Die Marke vermittelt dadurch auch heute eine zentrale Qualität: dass sie sich um Gesundheit und Wohlbefinden zuverlässig kümmert. Das wiederum verbinden die älteren Konsumenten seit Jahrzehnten mit der Marke. Häufig wird Nivea zudem in Promotions angeboten, die Loyalität belohnen, wie beispielsweise mit Fußball-Bundestrainer Jogi Löw. Dank dessen Reputation ist die Preisaktion sozial/emotional ‚attraktiv‘ und nicht nur funktional ‚günstig‘.

Entlastung verschafft die Marke Nivea ihren Käufern allein schon dadurch, dass sie in nahezu jedem Einzelhandelsgeschäft in Deutschland gelistet ist. Wer die Marke sucht, der findet sie auch. Entlastung bringen aber auch die Innovationen der Marke. Wer sich beim Duschen gleichzeitig Eincremen kann, spart einen zeitaufwändigen Pflegedurchgang. Nivea spart dadurch nicht nur faktisch Zeit, die Marke ist damit genau am ‚Puls der Zeit‘.

Über das Engagement der Marke Nivea besteht ebenfalls kein Zweifel. Seit Jahrzehnten bedient sie zuverlässig die Grundwerte Vertrauen und Verantwortung. Damit ist Nivea eine Marke für (fast) alle, vor allem aber auch für die wichtigsten Zukunftszielgruppen: die verantwortungsvollen (jungen) Inszenierer **und** die verantwortungsvollen jungen Alten.

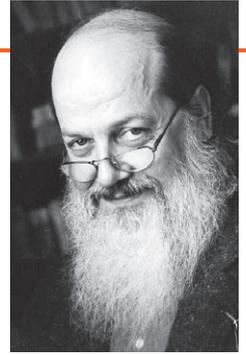
Wir haben diese beiden Verbrauchergruppen ganz bewusst ins Zentrum der Betrachtung gestellt. Denn einerseits repräsentieren sie die Komplexität des Wertesystems der heutigen Konsumenten ganz allgemein. Zum anderen kombinieren beide vielschichtige (soziale) Verantwortungswerte mit nicht weniger breit gefächerten (persönlichen) Genuss- und Inszenierungswerten. Genau diese Wertekombinationen gewinnen in der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung.

Das liegt schon an der Größe dieser beiden verantwortungsvollen Zielgruppen, die in Zukunft weiter zunehmen wird. Im Falle der Jüngeren, weil sie immer stärker gezwungen sind, sich im Beruf und in der Freizeit selbst zu inszenieren. Immer seltener können junge Berufstätige diesem Inszenierungsdruck entkommen; er erfasst den Einzelnen fast ohne Ausnahme. Im Falle der Älteren, weil die Gruppe der jungen Alten schon demografisch immer größer wird. Und weil die traditionellen Alten, Menschen mit vorhersehbaren Verhaltens- und Konsummustern, immer weniger werden.

In beiden Zukunftszielgruppen werden die stark ausgeprägten Verantwortungswerte jedoch nicht dogmatisch gelebt. Sie bilden einen Wertekonsens, auf dem sich ohne Bruch auch materialistische und hedonistische Werte entwickeln können, ohne in einen antagonistischen Konflikt mit den Verantwortungswerten zu geraten. Dadurch ergeben sich für die Marke (aber auch für die Handelsmarke) in beiden Zielgruppen Potenziale, die weit über die augenblickliche Dimension hinausweisen.







**Prof. Dr. Rudolf
Bretschneider**, Geschäftsführer GfK Austria

Die ‚Werte-Beschwörer‘

Von ‚ewigen Werten‘ – und von ihrem beständigen Wandel

*„Das gilt, glaube ich, für alle Werte:
Sie sind von uns geschaffen, und sie können
von uns kritisiert und verbessert werden“.*

Karl Popper, 1981

Ach, die Werte! Manchen Philosophen sind sie normative Tatsachen, den Ökonomen Größen, die sich in Präferenzen ausdrücken, den empirischen Sozialwissenschaften wiederum Indikatoren für den allfälligen Wandel. Im Alltag spricht man Gegenständen einen Wert zu oder ab; das Wort taucht in Verbindung mit Schöpfung auf; es hat im Mehrwert seinen ideologischen Platz (gehabt), und in der Mehrwertsteuer spiegelt sich sein pekuniärer Gehalt. Die Bedeutungen des Wertbegriffs sind offensichtlich vielfältig und dehnbar.

Der Begriff des ‚Werts‘ taucht in der einschlägigen Philosophie erst verhältnismäßig spät auf, im 19. Jahrhundert, bei Hermann Lotze (1817-1881) – und er ist (wohl nicht ganz zufällig) der Ökonomie entnommen. Er löst andere Begriffe ab, die buchstäblich Jahrtausende in Geltung waren: Der Begriff des ‚Guten‘ hat die Denker seit Plato

beschäftigt und im christlichen Denken seine religiöse Deutung erfahren (Gott als das absolut Gute, über das hinaus nichts Besseres gedacht werden kann). Für Plato und seine Nachfolger war das Gute eine objektive Größe, nicht etwas Gedachtes, kein menschengemachter Begriff, sondern eine Realität, das Seiende schlechthin. In der Neuzeit, vor allem mit der Aufklärung, verblasst dieser Begriff. So führt nicht zuletzt auch die historische Analyse vor Augen, wie sich der Begriff des Guten gewandelt hat, und dass es die Menschen sind, die seine jeweilige Bedeutung bestimmen. Von der ‚Umwertung aller Werte‘ konnte Friedrich Nietzsche erst schreiben, als die als etwas galten, das in der Verfügbarkeit des Menschen liegt, die in der Lage sind zu bewerten, zu entwerten, neu zu bewerten.

Möglicherweise ist es die Weite des Wertbegriffs, die ihn heute so anziehend für den öffentlichen Diskurs macht. Während er im privaten Gespräch, so es nicht eines zwischen Philosophen, Ökonomen oder Soziologen ist, nur selten zu hören ist, erfreut er sich in der Öffentlichkeit großer Beliebtheit. Für Banken beispielsweise ist

„Die Moderne ‚pluralisiert‘. In ihr hat man zu wählen: bei wem man was kauft, was man medial zu sich nimmt, was man glaubt und mit welchen Methoden man prüft, was man glauben soll. Das ist für viele Menschen anstrengend – und manche brechen die Suche ab. Aber: die Pluralität ist unser Schicksal.“

es von den Werten, zu denen Sicherheit und Kontinuität zählen, zum Wertpapier nur ein kleiner Gedankenschritt. Zu Beginn der Finanzmarktkrise von 2009 haben die Kirchen nicht zu Unrecht darauf verwiesen, dass Wirtschaft und Politik nicht in der Lage seien, die Sehnsucht der Menschen nach immateriellen Werten zu stillen, und dass Religion eine Wert-Quelle sein könne. Schließlich verfügen sie mit den zehn Geboten über eine jahrtausendealte Wertesammlung, die für Milliarden Menschen mehr oder weniger handlungsleitend ist.

Die ‚*Corporate Values*‘ großer Firmen stellen im Vergleich dazu nur einen kleinen Kreis in den Mittelpunkt, zumeist die Kunden, die MitarbeiterInnen, Shareholder und Stakeholder. Selten fehlt der Begriff der Nachhaltigkeit und der ‚*Corporate Social Responsibility*‘. Die Erarbeitung derartiger ‚*Values*‘ nimmt viel Zeit in Anspruch, die involvierten Kräfte sind mit großer Ernsthaftigkeit am Werk. Wer indes nicht unmittelbar an diesem Prozess beteiligt ist, kommt mit dem fertigen Werk meist nur kurz in Berührung, und die Gebote werden zudem in der Praxis den Notwendigkeiten angepasst. Immerhin haben derartige *Corporate Values* den Vorteil, dass sich Kunden und Belegschaft auf sie berufen können – falls die verkündeten Gebote konkret genug sind, um ihre Einhaltung am Firmenverhalten messen zu können.

Angelegentlich der Wirtschaftskrise stellte sich gerade für Unternehmen, die ihre Wertekultur auch öffentlich betonen, die Frage der Vereinbarkeit von materiellen

Zielen und explizit gemachter Firmenethik. Wenn gezeigt werden kann, dass ein Teil der Dividende bzw. des Gewinns für soziale Projekte verwendet wird und dies in den Unternehmensrichtlinien festgehalten ist, so bleibt die Berufung auf Werte jedenfalls nicht leer oder abstrakt und kann anderen Institutionen als Vorbild dienen – oder auch vorgehalten werden.

Beliebt ist die folgenlose Wertebeschwörung im Bereich der Politik, wo sie sich häufig mit Pathos den Anschein der Grundsätzlichkeit zu verleihen weiß. Zumeist bleibt jedoch unklar, welche Werte gemeint sind. Das Politiker-Wort bleibt solcherart eine Projektionsfläche für die Wünsche und Sehnsüchte der jeweiligen Anhänger.

Die Nutzung des ‚Wertworts‘ durch die Politik dient häufig der Komplexitätsreduktion. Man glaubt zu wissen, dass Sachprobleme vielfach zu kompliziert sind oder ihre Erklärung zu langwierig ist. Als Ersatz dient dann die Persönlichkeit des Spitzenkandidaten (im Fall von Wirtschaftsunternehmen des CEO), der zu seinen Grundsätzen (Werten) steht und daraus sein Handeln ableitet. Sie, die Werte, geben den Entscheidungen Konsistenz in den Wechselfällen des Tagesgeschäfts, versprechen Kontinuität selbst bei unvorhersehbaren Ereignissen. Der Besitzanspruch an die Werte soll Vertrauen schaffen. Vielfach dient der Gebrauch des ‚Wertworts‘ in der Politik aber auch nur zur Vermeidung von Argumentation. Wer im ‚Besitz‘ von Werten ist, dem fällt die gedankliche Abbeviatur leicht. Sie spart argumentativen Aufwand und signalisiert,

dass der Sprecher sein Urteilen und Handeln nach Werten ausrichtet.

Der politische Sprachgebrauch kennt noch verkürztere Formen der Verwendung des ‚Wertworts‘. Reklamiert beispielsweise jemand konservative Werte, so zeigt er damit, dass er nicht von gestern ist, sondern Bewährtes bewahren, bürgernah sein und bodenständig bleiben will. Andere wiederum halten liberale und bürgerliche Werte hoch und zeigen damit ihr Verständnis von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit. Überhaupt werden Werte häufig hochgehalten, bewahrt oder in Ehren gehalten. In solchen Fällen genügt ihre bloße Erwähnung. Das ‚Wertwort‘ dient hier als Signal oder als Köder, als eine Art politische SMS.

Gelegentlich funktioniert der Wertbegriff – noch immer/schon wieder – auch als emotionsauslösendes politisches Kampfmittel auf hoher Ebene, und es fällt dann schwer, seinen Gebrauch als oberflächlich abzutun. In China beispielsweise hat die philosophische Frage, ob universelle Werte existieren, heftige Debatten zwischen Gelehrten, Medien und innerhalb der politischen Klasse ausgelöst (The Economist: „The debate over universal values“, October 2, 2010, p.51). Hardliner waren durch den bloßen Begriff irritiert und sahen darin eine Unterminierung der Parteilinie. Man befürchtete, dass eine Übernahme der Begrifflichkeit eine Anerkennung der Überlegenheit westlicher Systeme bedeuten würde. Die Befürworter universeller Werte wurden des Versuchs beschuldigt, China zu verwestlichen und einer ‚laissez-faire-Wirtschaft‘ das Wort zu

reden, die einem ‚Sozialismus chinesischer Prägung‘ widerspräche.

Aber auch in Europa lassen sich mit Wertdebatten heftige Kontroversen entfachen, wie etwa mit der Rede des ehemaligen deutschen Bundespräsidenten Christian Wulff am 3. Oktober 2010: „Das Christentum gehört zweifelsfrei zu Deutschland. Das Judentum gehört zweifelsfrei zu Deutschland. Das ist unsere christlich-jüdische Geschichte. Aber der Islam gehört inzwischen auch zu Deutschland.“ Die Reaktionen reichten – bezeichnenderweise – von lebhafter Zustimmung bis zu tiefer Empörung.

Auch Journalisten verbrämen ihre (mahnenden) Kommentare gern mit einem Fingerzeig auf Werte. Das ‚Wertwort‘ dient hier aber oft nur als ‚catch-word‘ und hat seinen Zweck erfüllt, wenn jemand in die Falle geht. Bedenklich wird es, wenn man sich bei militärischen Aktionen auf die Verteidigung von Werten beruft – und nicht auf die Rettung oder Befreiung von Menschen. Robert Spaemann zeigte das seinerzeit am Beispiel des Kosovo-Kriegs (in der FAZ vom 4. Mai 1999): „Der Kampf um Werte ist... solange fortsetzbar, wie es einem gefällt. Die Geltung von Werten, das heißt ihr Wertsein, ist unabhängig von unseren Aktionen. Den Versuchen, ihnen zu angemessener Anerkennung zu verhelfen, ist prinzipiell keine Grenze gesetzt.“

Schärfer formulierte es einst Carl Schmitt: „Die rein subjektive Freiheit der Wertsetzung führt... zu einem ewigen Kampf der Werte und der Weltanschauungen, einem

Krieg aller mit allen, einem ewigen bellum omnium contra omnes, im Vergleich zu dem das alte bellum omnium contra omnes und sogar der mörderische Naturzustand der Staatsphilosophie des Thomas Hobbes wahre Idyllen sind. ... Immer sind es die Werte, die den Kampf schüren und die Feindschaft wach halten“ (Carl Schmitt, Die Tyrannei der Werte, Hamburg 1979).

Besonders konfliktreich kann die Instrumentalisierung von ‚Werten‘ zu Zwecken des politischen Kampfes dann werden, wenn sie – in ein Wertesystem gebracht – hierarchisiert werden und für ihren jeweiligen Stellenwert unbedingte Geltung beanspruchen, z.B. wenn dem Wert der Freiheit durch den der Gleichheit der Prozess gemacht wird. Wer alles auf ‚seine Werte‘ setzt, gerät leicht in eine Haltung, die andere Auffassungen als unwert diskreditiert. Werte haben einen starken Geltungsdrang; dies vor allem dann, wenn man sich ihres subjektiven Charakters (als Ergebnis von Wertungen) nicht bewusst ist und ihnen der Anschein der Objektivität gegeben wird, hergeleitet aus einem (religiösen) Gesetz oder einer politischen Religion.

Wenn Werte, die zur Stützung subjektiver Überzeugungen herangezogen werden, so dominant sind, dass nichts mehr verhandelbar ist, geht die Möglichkeit eines Dialogs verloren. Es entsteht dann das, was Nicolai Hartmann und nach ihm Carl Schmitt als ‚Tyrannei der Werte‘ bezeichnet haben (zitiert nach Reinhard Mehring: Carl Schmitt, Aufstieg und Fall, Eine Biografie, München 2009, S. 520).

Unter den Bedingungen der Moderne, in der die Menschen verschiedensten Einflüssen, religiösen und politischen Credos ausgesetzt sind, scheint die Gefahr einer Tyrannei der Werte nicht allzu groß zu sein, noch dazu, da politische Religionen unterschiedlicher Prägung viel von ihrem Glanz verloren haben oder untergegangen sind.

Dennoch, oder gerade deshalb, wird der Wertebegriff heute vielfach gedankenlos verwendet. Oft genug ist er nur eine leere Hülse, ein Wort, so aufgeblasen, dass man alles Mögliche darin verstecken kann. Misstrauen sollte spätestens dann aufkommen, wenn pathetisch von „Weerten!“ die Rede ist, ohne dass deren Gehalt näher erläutert, geschweige denn die Werthaltigkeit näher begründet wird. Auch wenn vom Verschwinden bzw. Zerfall der Werte die Rede ist, ist Skepsis angebracht. Das Wortbild vom ‚Zerfall‘ suggeriert ein Objekt, das von Auflösung oder Erosion bedroht ist, ein stabiles Etwas, das verlorengehen kann und wie eine vom Aussterben bedrohte Spezies geschützt werden muss. Aber Werte sind keine solchen Objekte. Sie sind die Namen für die Ergebnisse von Bewertungen; intersubjektiv verstanden und verhandelt, also grundsätzlich wandelbar. Die Heldenwerte kriegerischer Zeiten und Gesellschaften (Ruhm, Macht, Stärke) sind andere als jene, die unter dem Einfluss des Christentums (Nächstenliebe, Frömmigkeit) oder der Aufklärung (Vernunft, Wahrheit) an Boden gewonnen haben.

In der modernen Welt, diesem Ideenmuseum aller Jahrhunderte, werden Überzeugungen und Positionen, die eine gewisse Konsistenz und Stringenz erkennbar lassen, aus vielen Quellen gespeist, nicht mehr nur von allmächtigen Religionen und ihren Kirchen und nur in Ausnahmefällen durch einen allmächtigen, d.h. totalitären Staat. Knappheiten – materielle und geistige – lassen bestimmte Angebote unter Umständen wertvoll erscheinen. Manifeste Übel machen erkennbar, was wertgeschätzt werden sollte und der Entwicklung bedarf. Was knapp ist, steigt üblicherweise im zuerkannten Wert. Selten wird die Vermittlung von Werten durch Predigen gelingen; das schließt selbstverständlich nicht aus, dass eine Diskussion über Wertüberzeugungen geführt wird, in deren Verlauf Bedeutung, Begründungen und praktische Folgen von Werten erkennbar werden. Werthaltige Leitgedanken sind für die Orientierung wichtig. „Weniges ist schlimmer als die Beliebigkeit der haltlosen Welt, denn der Weg von der Anomie zur Tyrannei ist kurz“ (Ralf Dahrendorf, Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. Vorlesungen zur Politik der Freiheit im 21. Jahrhundert, München 2003, S. 54.) Aber jene, die in der Öffentlichkeit von Werten reden, sollten überprüfbar sein: ob ihre Rede mehr ist als ‚leere Schelle‘, Wortgeklingel oder bloße Vortäuschung von geistiger Verankerung.

Von vielen Gesellschaftsdeutern wurde – aus recht unterschiedlichen Perspektiven – die Werteentwicklung in modernen Gesellschaften kritisch gesehen. Manche diagnostizieren einen allgemeinen Werte-

zerfall, der nur atomisierte Individuen zurücklasse; andere halten eine Gesellschaft ohne gemeinsame Wertebasis für gefährdet und beschwören z.B. eine ‚europäische Wertegemeinschaft‘ als notwendige Voraussetzung für langfristige Kohäsion. Sie übersehen dabei, dass eine starke Gestalt dieser Art für manche Bewohner eines solchen Gebildes auch höchst gefährlich sein kann. Ein philosophischer Freund von mir pflegt zu sagen, dass man dem Nationalsozialismus und dem Stalinismus vieles vorwerfen könne, aber nicht, dass sie in ihrer Blütezeit keine Wertegemeinschaften gewesen wären; die Geschichte bietet diesbezüglich überhaupt viel Stoff zum Denken.

In modernen Gesellschaften wurde der Wandel der Werte vielfach empirisch untersucht. Relativ schlicht – aber weltweit – glaubte etwa Ronald F. Inglehart, einen Wandel von materiellen zu postmaterialistischen Werten erkennen zu können. Helmut Klages diagnostizierte für westliche Gesellschaften eine Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten. Viele werden sich noch an die Selbstverwirklichung als gepriesenes Ziel der Persönlichkeitsentwicklung erinnern, manche vielleicht auch an die Ernüchterung, die damit verbunden sein kann, wenn man nicht so recht weiß, was man da entwickeln soll.

Moderne Ansätze gehen nicht vom Wertewandel entlang einer Entwicklungsachse aus, sondern diagnostizieren – wie ich meine zu Recht – ein Nebeneinander von Werthaltungen und Lebensstilen, in denen

sie sich niederschlagen. Der Religionspsychologe Paul M. Zulehner, mit dem wir seit 40 Jahren an der Beobachtung solcher Veränderungen in Österreich empirisch arbeiten, hat sein letztes Buch „Verbuntung“ genannt, die GfK hat in ihren „Roper Consumer Styles“ gewissermaßen Landkarten für diese Gruppen gezeichnet und Peter Ludwig Berger benennt diese „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“, bei der Menschen ganz unterschiedlicher Werteorientierungen in einem Land zusammenleben, schlicht mit „Pluralität“ (inklusive bürgerlichem Frieden und Interaktion).

Die Moderne ‚pluralisiert‘; in ihr hat man zu wählen: bei wem man was kauft, was man medial zu sich nimmt, was man glaubt und mit welchen Methoden man prüft, was man glauben soll. Das ist für viele Menschen anstrengend – und manche brechen die Suche ab. Aber die Pluralität ist unser Schicksal. Persönlich hoffe ich, dass sie noch lange besteht, mit dem notwendigen Rahmen eines liberalen Rechtsstaats.

GfK SE

Nordwestring 101
90419 Nürnberg
de@gfk.com
www.gfk.com

GfK Verein

Nordwestring 101
90419 Nürnberg
info@gfk-verein.org
www.gfk-verein.org