

Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>2'16</sup>



Deutsche Konsumenten entdecken E-Grocery. Allein in den Ballungszentren steckt ein Marktpotenzial von 5 Milliarden Euro.

## Liebe auf den zweiten Blick?

### **Interview**

*Christian Wanner, Mitgründer des Internetsupermarkts LeShop, erklärt die Mechanismen des Geschäfts*

### **Gastbeitrag Google**

*Das Smartphone ist heute der wichtigste Einkaufshelfer der Deutschen – wie der Handel davon profitieren kann*

### **Marketingrendite**

*Ein Tool für alle Fälle: Der Marketing Navigator weist den Weg im Dickicht der Werbeaktivitäten*

### **E-Commerce**

*Wie Onlinehändler die Preise für ihre riesigen Sortimente dynamisch variieren und optimieren können*

### **Mode**

*Der Blick auf die Branchenbesten lehrt: Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem zentralen Merchandising*

## Inhalt



Foto: iStock

**Titelthema: Lebensmittel online ordern – die Königsdisziplin im Internethandel macht Schule. Seite 8**



Foto: Alex Teuscher

**„Die Lebensmittelhändler wachen auf“: LeShop-Gründer Christian Wanner über E-Grocery. Seite 16**



Foto: iStock

**Wie entstehen globale Modebestseller? Professionelles Merchandising macht den Unterschied. Seite 40**

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Senioren und regionale Hotspots treiben den Konsum in Deutschland; Daten wertvoller als Waren; Mehrwert schaffen entlang der Customer Journey; Chinas Konsumenten wollen Luxus und Lifestyle; wie Datenanalysen den Geschäftserfolg steigern; „Sales Growth“ – mehr verkaufen in Zeiten der Digitalisierung

### 8 Titelthema: Liebe auf den zweiten Blick?

Jetzt nimmt auch in Deutschland der Onlinehandel mit Lebensmitteln Fahrt auf – ein Markt mit Milliardenpotenzial

### 16 „Wendigkeit zählt mehr als Solidität“

Interview mit Christian Wanner, der vor fast 20 Jahren *LeShop* gründete, einen der ersten Lebensmittelmärkte im Internet

### 22 Der mobile Einkaufshelfer

Gastbeitrag von *Google*: Wie das Smartphone das Verhalten der deutschen Konsumenten verändert hat

### 28 Raus aus der Blackbox

Der Marketing Navigator gibt Aufschluss über alle Marketingeffekte und sorgt so für bessere Renditen

### 34 Preise à la minute

Wie Onlinehändler mit dynamischer Preissetzung den Wettbewerb überholen – und was der Trick dabei ist

### 40 Mode nach Plan

Im Merchandising liegt der Schlüssel zum Erfolg – wie die erfolgreichsten Modeanbieter planen und sortimentieren

### 46 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 47 Impressum

## Editorial

# Weckruf

*Amazons Siri heißt Alexa. So wie die digitale Assistentin im iPhone von Apple reagiert auch Alexa auf Sprachkommandos. Amazon-Kunden können im weltgrößten Internetkaufhaus ihre Shoppinglisten mündlich zusammenstellen – von diesem Herbst an auch für Lebensmittel, die Amazon Fresh zunächst in Berlin liefern will.*

Wie die neuen Geschäftsmodelle die Beziehungen zwischen Kunden, Handel und Markenartiklern verändern, was heute schon möglich ist und was die Zukunft bringt, erkunden meine Kollegen in der Titelseite dieser Ausgabe von Akzente. Und im Interview verrät Christian Wanner, ein erfolgreicher Pionier des Online-Lebensmittelhandels, was er in 20 Jahren Praxis gelernt hat.

Die Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigen uns auch in den übrigen Beiträgen dieser Ausgabe: Verändertes Einkaufsverhalten durch die flächendeckende Nutzung von Smartphones, ein softwarebasierter Marketing Navigator für alle Kanäle und eine dynamische, automatisierte Preissetzung für große Onlinesortimente – die technologische Revolution trifft uns alle, und es ist an uns, die richtigen Antworten darauf zu finden.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen



Foto: McKinsey

**Klaus Behrenbeck, Senior Partner bei  
McKinsey und Herausgeber von Akzente**

*klaus\_behrenbeck@mckinsey.com*

## Die Masse macht's nicht mehr

Senioren und regionale Hotspots werden den Konsum in Deutschland zukünftig treiben.



Foto: iStock

*Hoffnungsträger: Die Generation 60 plus trägt wesentlich zum Wachstum des weltweiten Konsums bis 2030 bei.*

Der demografische Wandel verändert die städtische Konsumlandschaft weltweit. Während bisher das Bevölkerungswachstum Lokomotive des Konsums war, übernimmt jetzt der Pro-Kopf-Verbrauch diese Rolle. Bis 2030 werden drei Viertel des globalen Konsumwachstums aus der Zunahme individueller Ausgaben gespeist. In Deutschland sind es sogar 97 Prozent. Gleichzeitig konzentriert sich der Konsum auf wenige Zielgruppen und Ballungszentren.

### Globale Verschiebung

Das sind zentrale Ergebnisse einer neuen Studie des McKinsey Global Institute (MGI) mit dem Titel „Urban world: The global consumers to watch“. Das MGI führt als globale Forschungseinrichtung und Think Tank von McKinsey regelmäßig Untersuchungen zu ökonomischen Fragen und Trends durch. Für die vorliegende Studie wurden insgesamt mehr als 22.000 Konsumenten in 26 Ländern der Welt befragt.

Als verbraucherstärkste Altersgruppe der Zukunft macht die Studie Personen zwischen 60 und 74 Jahren aus: Auf sie entfällt mehr als ein Fünftel des weltweiten Konsumwachstums in den kommenden 15 Jahren. Konsumenten jenseits der 75 tragen weitere 15 Prozent zum Wachstum bei. Zu den Ländern mit dem stärksten Konsumanstieg zählt nach wie

vor China mit mehr als 30 Prozent Wachstumsbeitrag, gefolgt von Nordamerika (23 Prozent). Westeuropa folgt mit großem Abstand auf Platz drei mit einem Anteil von knapp 8,7 Prozent.

Deutschland bildet beim Trend zum „Alterskonsum“ keine Ausnahme. Während die Gesamtbevölkerung hierzulande weiter schrumpfen und selbst in den Großstädten mit 0,1 Prozent kaum zu nehmen wird, verzeichnet die Generation 60 plus als einzige Konsumentengruppe deutliche Wachstumsraten. Ihre Zahl wird innerhalb der nächsten eineinhalb Dekaden deutlich steigen – von 15 Millionen im Jahr 2015 auf rund 20 Millionen im Jahr 2030.

### Gesundheit und Lifestyle vorn

Und anders als frühere Generationen im Seniorenalter wird diese Gruppe auch weiter kräftig konsumieren. Insgesamt, so schätzen die deutschen Studienleiter, tragen ältere Verbraucher 80 Prozent zum künftigen Konsumwachstum in Deutschland bei. Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen ihre Produkte, Dienstleistungen und nicht zuletzt ihr Marketing konsequenter als bisher auf das Segment 60 plus ausrichten. Warnung der Forscher: Die simple Glorifizierung der Jugend in der Werbung zieht nicht mehr.

Auch die Konsumbedürfnisse der neuen Zielgruppen werden andere sein.

Dienstleistungen und Lifestyle-Angebote stehen im Fokus der älteren Verbraucher von morgen. Dazu zählen Restaurant- und Hotelbesuche, aber auch Produkt- und Serviceangebote rund um Bildung, Kultur, Erholung und Gesundheit. Vor allem Letzteres entwickelt sich zum Boommarkt: Ein Drittel des Konsumwachstums der 60-plus-Verbraucher in den Industriestaaten wird künftig von Ausgaben für Gesundheitsleistungen getrieben. In Deutschland wird der Anteil am Ausgabenwachstum bis 2030 26 Prozent betragen.

### Fünf Wachstumsregionen

Regional wird sich das künftige Konsumwachstum in Deutschland auf wenige Ballungszentren mit hoher Kaufkraft konzentrieren: die Rhein-Ruhr-Region, das Rhein-Main-Gebiet sowie München, Berlin und Hamburg.

Allein die Städte an Rhein und Ruhr werden 2030 einen Umsatz von mehr als 400 Milliarden Euro generieren. Das größte Wachstum wird München mit 1,9 Prozent pro Jahr verzeichnen – allerdings bei nur halb so hohem Konsumvolumen wie in den Rhein-Ruhr-Städten. Tendenziell schrumpfen werden dagegen vor allem die mittelgroßen Städte im Norden und Osten Deutschlands.

Die kompletten Studienresultate stehen kostenlos zum Download bereit unter [www.mckinsey.de/urbanworld](http://www.mckinsey.de/urbanworld)

## Daten wertvoller als Waren

Die Digitalisierung trägt inzwischen mehr zum Wirtschaftswachstum bei als der Warenverkehr.

Die Weltwirtschaft ist so vernetzt wie nie zuvor: Zum ersten Mal tragen internationale Datenströme mehr zum globalen Wachstum bei als der klassische Warenhandel, wie eine neue McKinsey-Studie nachweist. Insgesamt erwirtschafteten die globalen Güter-, Kapital- und Datenflüsse 2014 rund 7,8 Billionen Dollar. Davon entfielen 2,8 Billionen Dollar auf die Datenströme und nur noch 2,7 Billionen Dollar auf den Warenverkehr.

### Datenströme 45-mal größer als 2005

Die Trendwende zeichnet sich schon lange ab. Seit der Finanzkrise 2008 sank der Beitrag der „klassischen“ Waren-, Finanz- und Dienstleistungsströme zur Weltwirtschaftsleistung rapide – von 53 Prozent im Rekordjahr 2007 auf 39 Prozent 2014. Parallel vervielfachten sich die Datenströme und waren 2014 rund 45-mal so groß wie 2005 (gerechnet in Terabits pro Sekunde). In den nächsten fünf Jahren, so die Prognose, wird sich der globale Datenfluss noch einmal um den Faktor 9 vervielfachen.

Auslöser der Entwicklung sind im Wesentlichen neue digitale Plattformen, die Menschen und Märkte miteinander vernetzen. Bereits 12 Prozent des globalen Warenverkehrs sind heute auf E-Commerce zurückzuführen. Der Studie zufolge bietet die internationale Vernetzung gerade für kleine

und mittlere Unternehmen große Chancen. Auf Facebook sind schon rund 50 Millionen so genannte Micro-Multinationals aktiv und 86 Prozent der in der Studie untersuchten Start-ups sind grenzüberschreitend tätig.

### Vernetzung: Deutschland auf Rang 4

Mit Blick auf den Grad der Vernetzung – den internationalen Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Finanzströmen, Fachkräften und Daten – gehört Deutschland zu den am stärksten eingebundenen Ländern der Welt hinter Singapur, den Niederlanden und den USA. China gelang im Vorjahresvergleich der größte Sprung von Platz 25 auf Platz 7. Länder, die besonders stark international vernetzt sind, weisen im Schnitt eine höhere Wirtschaftsleistung pro Kopf auf als weniger eingebundene Staaten.

Die Ergebnisse zeigen: Nicht nur für Kunden und Unternehmen bietet die Vernetzung Vorteile, auch Volkswirtschaften profitieren vom internationalen Austausch. Die komplette Studie mit dem Titel „Digital globalization: The new era of global flows“ ist gratis abrufbar auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

*Digitale Plattformen vernetzen Menschen und Märkte – Daten sind heute die stärksten Motoren des Wachstums.*



Foto: Shutterstock

## Kompendium: Mehrwert durch Kundenreisen

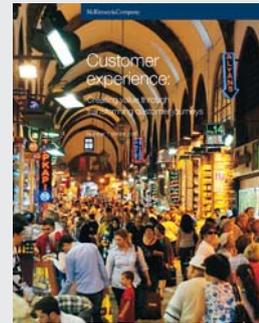


Foto: McKinsey

*Experten entschlüsseln die Customer Journey.*

Wie lassen sich Kundenerlebnisse und -erfahrungen so verbessern, dass die Wertschöpfung im Unternehmen steigt? Antworten liefert jetzt eine neue Publikation des Beratungsbereichs Customer Experience von McKinsey mit dem Titel „Customer experience: Creating value through transforming customer journeys“.

In dem global angelegten, fast 90-seitigen Report beleuchten elf internationale Beratungs- und Research-Teams die Welt der Customer Experience aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Beiträge machen gleichsam Station auf den verschiedenen Etappen einer Customer Journey, der Reise des Kunden durch den Kaufentscheidungsprozess. Ergänzt wird das Kompendium durch die Praxiserfahrungen externer Experten, unter anderem vom *Disney*-Konzern und dem Analytikspezialisten *ClickFox*.

Wichtig für eine wertschaffende Customer Experience, so das Fazit der Autoren, sei ein klares Bekenntnis der gesamten Organisation zu einer kundenzentrierten Strategie. Zudem sollten Kundenfeedbacks und verhaltenspsychologische Ansätze im Management von Customer Journeys ausreichend Berücksichtigung finden. Den Report und weitere Informationen zum Thema gibt es auf [www.mckinsey.de/publikationen](http://www.mckinsey.de/publikationen) unter dem Suchbegriff „Customer Experience“.

## Lust auf Lifestyle und Luxus

Die Ansprüche der chinesischen Konsumenten steigen – trotz zeitweiliger Abkühlung ihrer Wirtschaft.



Foto: iStock

*Glückliche Familie: Zwei von drei Chinesen sehen im gemeinsamen Shoppen die beste Art, Zeit miteinander zu verbringen.*

Keine Spur von Katerstimmung zwischen Peking und Shanghai: Ungeachtet des schwachen Starts in das Wirtschaftsjahr 2016 bleibt das Vertrauen der Chinesen in ihre Zukunft ungebrochen. Mehr als jeder Zweite erwartet, dass sein Einkommen in den nächsten fünf Jahren spürbar wächst. Zum Vergleich: Nur 32 Prozent der US-Amerikaner und 30 Prozent der Briten sind ähnlich optimistisch.

Gleichzeitig steigen die Konsumansprüche der chinesischen Verbraucher. Urlaubsreisen, Lifestyle und Luxusmarken stehen ganz oben auf den Shoppinglisten und Freizeitplänen der urbanen Konsumenten. Das zeigt die aktuelle McKinsey-Studie „The Modernization of the Chinese Consumer“. Für die Untersuchung wurden 10.000 Chinesen im Alter von 18 bis 65 Jahren in 44 Städten zu ihrem Konsumverhalten befragt.

### Westmarken statt heimische Basics

Eine zentrale Beobachtung der Studie: Bei ungebrochener Konsumfreude werden chinesische Kunden immer wählerischer. Statt für Basisprodukte geben sie ihr Geld zunehmend für Lifestyle-Angebote wie Spa-Besuche und Kino aus: Rund ein Viertel der Befragten möchte mehr in Unterhaltung und Freizeitaktivitäten investieren. Gleichzeitig stagnieren die Ausgaben für den Lebensmittel- und Getränkekonsum zu Hause.

Jeder zweite Konsument greift außerdem vermehrt zu teurerer Markenware aus dem Westen.

Heimische Produkte werden in vielen Premiumsegmenten nicht mehr akzeptiert, etwa beim Kauf von Mode, Gesichtskosmetik oder Autos. Allein der Markt für ausländische Premiumautos wuchs zwischen 2010 und 2015 um 25 Prozent pro Jahr, während der gesamte Automarkt im gleichen Zeitraum nur 12 Prozent Wachstum verzeichnete.

### Vier prägende Trends

Neben dem Streben nach Luxus und Lifestyle macht die Studie weitere Trends im Konsumverhalten der Chinesen aus, die für die Branche von Bedeutung sind: **Markenloyalität.** Chinesische Konsumenten konzentrieren sich zunehmend auf wenige Leitmarken. Selbst attraktive Preisangebote der Wettbewerber steigern die Wechselbereitschaft nicht. Bei Mode sank der Anteil der Konsumenten, die eine neue Marke kaufen würden, von 40 Prozent im Jahr 2012 auf weniger als 30 Prozent in 2015.

**Gesunde Lebensmittel.** Nach mehreren Skandalen in den vergangenen Jahren sorgen sich immer mehr chinesische Verbraucher um die Sicherheit ihrer Lebensmittel. Machten sich 2012 noch 60 Prozent darüber Gedanken, waren es 2015 bereits 72 Prozent. Gleichzeitig sinkt der

Anteil von Konsumenten, die Lebensmittel kaufen, die sie für ungesund halten.

**Familienfokus.** Drei Viertel der chinesischen Verbraucher wünschen sich vor allem eine glückliche Familie. Für zwei Drittel der Konsumenten ist ein gemeinsames Shopperlebnis die beste Art, zusammen Zeit zu verbringen. Noch besser schneidet nur das gemeinsame Reisen ab – mit 74 Prozent.

**Auslandsreisen.** Der Trend zu internationalen Reisen hält an. Allein die Zahl der Chinesen, die nach Deutschland reisen, verdoppelte sich binnen vier Jahren auf 1 Million. Insgesamt haben vergangenes Jahr 70 Millionen Chinesen Urlaub im Ausland gemacht. 80 Prozent von ihnen kaufen auf ihren Reisen ein; ein Drittel hat seine Ziele sogar unter Shoppinggesichtspunkten ausgewählt.

### Konsequenzen für Anbieter

Solche Verhaltenstrends wirken sich unmittelbar auf das Geschäft von Konsumgüterherstellern und Dienstleistern aus. Unternehmen, die im chinesischen Markt erfolgreich sein wollen, sollten die Entwicklung des lokalen Konsumverhaltens genau beobachten und ihre Strategien danach ausrichten, raten die Leiter der Untersuchung. Der China Consumer Report 2016 ist unter dem Titel „The Modernization of the Chinese Consumer“ online abrufbar auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Umsatzbringer Customer Analytics

Unternehmen unterschätzen den Wertbeitrag von Kundendatenanalysen zu ihrem Geschäftserfolg.

Unternehmen investieren so viel wie nie in ihre Kundendatenanalysen. Doch die Bedeutung von Customer Analytics für den Geschäftserfolg wird vielfach unterschätzt. In der Wahrnehmung von Marketing- und Vertriebsentscheidern rangiert der Wertbeitrag nur auf Platz acht. Bei der letzten Erhebung drei Jahre zuvor lag Customer Analytics noch auf Platz fünf – weit vor den Bereichen Kunden-, Vertriebs-, Produkt- und Markenmanagement, die mittlerweile alle höher bewertet werden.

Das ist ein Kernresultat der neuen DataMatics-Studie, die McKinsey weltweit durchgeführt hat. Bereits zum zweiten Mal seit 2013 untersucht das Benchmarking die Customer-Analytics-Fähigkeiten in Unternehmen und setzt sie in Beziehung zu ihrem Geschäftserfolg. Befragt wurden hierzu mehr als 700 Marketing- und Vertriebsverantwortliche aus 16 Sektoren, den größten Anteil bilden mit 23 Prozent die Teilnehmer aus dem Einzelhandel und der Bekleidungsbranche.

### Datenprofis besser als der Markt

Die Umfrageergebnisse offenbaren jedoch nur einen Teil der Wahrheit. Betrachtet man die Performance besonders analysestarker Unternehmen, ergibt sich ein grundlegend anderes Bild. Dort erweist sich die systematische Auswertung von Daten tatsächlich als wesentlicher Treiber des Unternehmenserfolgs: Mehr als jede zweite Organisation, die intensiv Custo-

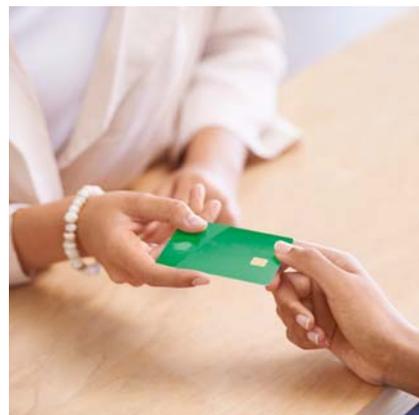
mer Analytics betreibt, schneidet hinsichtlich Umsatz, Ertrag und Marketingrendite besser ab als der Wettbewerb.

Von den Unternehmen, die ihre Daten nur sporadisch auswerten, schafft diese Performance nur rund ein Viertel. Damit ist die Chance auf Umsatz- und Profitabilitätswachstum für Organisationen mit ausgeprägter analytischer Kompetenz doppelt so hoch wie für solche, die auf traditionelle Instrumente setzen.

### Drei Strategien zum Erfolg

Wer messbare Geschäftsvorteile aus dem Einsatz von Customer Analytics ziehen will, sollte nach den Erkenntnissen der Studie vor allem auf drei Strategien setzen: Streben nach analytischer Exzellenz, Schaffung einer faktenbasierten Entscheidungskultur und Einbindung des Topmanagements in alle zentralen Themen rund um Customer Analytics.

Mehr Details zur Studie gibt es unter dem Titel „Why customer analytics matter“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



*Wann hat sie gekauft? Welche Produkte favorisiert sie? Kundenanalysen sind bares Geld wert.*

## Die neue Welt des Vertriebs in Zeiten der Digitalisierung

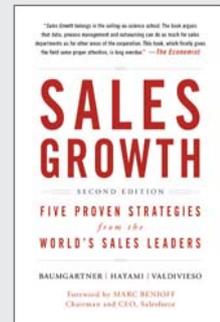


Foto: Wiley

Strategien für mehr Umsatz:  
Wiley, ISBN 978-1-119-28108-5.

Mehr verkaufen – dieses Ziel eint alle Unternehmen. Im Zuge von Digitalisierung und Datenanalyse aber hat das Vertriebsressort in den vergangenen Jahren drastische Veränderungen erlebt. Deshalb haben jetzt die McKinsey-Berater Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami und Maria Valdivieso ihr Buch „Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders“ überarbeitet und in einer neuen Auflage herausgebracht.

Die Autoren führten dazu Gespräche mit mehr als 200 Topmanagern von so unterschiedlichen Unternehmen wie *adidas*, *American Express* und *Siemens*. Zusammen mit McKinsey-Forschungen entwickelten sie daraus Erkenntnisse, die sie in fünf Kapiteln bündeln: Sie erklären, wie Unternehmen Wachstumfelder finden, bevor dies den Wettbewerbern gelingt. Sie zeigen, wie Vertriebsleiter ihren Verkauf kundengerecht gestalten, wie sie Organisation und Technik optimieren, wie sie die richtigen Führungskräfte finden und wie Verkaufserfolge notwendige Veränderungsprozesse im Unternehmen einleiten.

Für die Manager im Vertrieb hat das Buch eine gute Nachricht: Die Autoren machen deutlich, dass die digitalen Verkaufskanäle und die Digitaltechnik insgesamt nicht etwa den Vertrieb obsolet machen, sondern im Gegenteil ganz neue Möglichkeiten eröffnen.

Foto: iStock

## Lebensmittel aus dem Netz

### Liebe auf den zweiten Blick?

Lange war der Onlinehandel mit Lebensmitteln ein Nischengeschäft. Doch jetzt kommt Bewegung in den Markt. Allein in den Ballungsgebieten steckt ein Umsatzpotenzial von rund 5 Milliarden Euro.





## Lebensmittel aus dem Netz

### Von Karel Dörner, Marcus Keutel, Markus Schmid und Julia Spielvogel

Fast alles kaufen deutsche Konsumenten online ein – außer Lebensmitteln. Während E-Grocery in anderen westeuropäischen Ländern bereits seit einigen Jahren stark wächst, hinkt Deutschland hinterher. Nur etwa 0,5 Prozent der Umsätze im Lebensmittelhandel entfallen hierzulande auf das Internet. In Großbritannien sind es schon 5 bis 7 Prozent, in Frankreich immerhin 4 bis 5 Prozent.

Die geringe Bedeutung von E-Commerce im Lebensmittelsegment liegt nicht am mangelnden Interesse der Konsumenten, wie eine von McKinsey 2015 durchgeführte Marktforschung zeigt: Mehr als jeder zweite Deutsche, der in Ballungszentren wohnt, würde gerne Lebensmittel online einkaufen. Dort, wo es schon ein entsprechendes Angebot gibt, erledigen bereits 10 Prozent der Haushalte zumindest einen Teil ihres Wocheneinkaufs per Mausklick (*Grafik 1*). Der typische Onlinekunde ist für den Handel hochattraktiv – in erster Linie junge Familien mit überdurchschnittlichem Einkommen und der Bereitschaft, einen relevanten Teil davon für Lebensmittel auszugeben.

#### Marktentwicklung: Sonderfall Deutschland

Warum kommt E-Grocery in Deutschland trotzdem nur schleppend voran? Größtes Hindernis ist ein immer noch unzureichendes Marktangebot. Neben anhaltenden operativen Schwächen, wie etwa Lieferqualität, bremsen vor allem eine grundsätzliche Lücke im Angebot das Geschäft: 80 Prozent der Kunden erwarten ein vollwertiges Sortiment für den Wocheneinkauf. Aus logistischen Gründen schließen hiesige Lieferanbieter aber bis dato wichtige Sortimente wie gekühlte Produkte oder Getränkekisten meist komplett aus oder limitieren Artikelzahl oder Bestellmengen unverhältnismäßig stark. Damit verfehlen sie eine der wichtigsten Kundenerwartungen. Ein weitgehend vollständiges Sortiment gibt es derzeit nur in einzelnen Ballungszentren – jeweils erbracht von ein oder zwei Anbietern.

Der wohl wichtigste Grund für die bisherige Zurückhaltung ist der hohe Preisdruck im deutschen Lebensmittelmarkt. Mit einem Marktanteil von mehr als 40 Prozent sind die Discounter in keinem anderen europäischen Land so stark vertreten wie hier. Durch den aggressiven Wettbewerb der vergangenen Jahrzehnte liegt das Preisniveau in Deutschland deutlich unter dem anderer west-

europäischer Märkte. Erschwerend kommt das vergleichsweise hohe deutsche Lohnniveau hinzu: Laut EU-Statistikamt Eurostat sind die Löhne hierzulande um durchschnittlich gut 20 Prozent höher als etwa in Großbritannien. Das zwingt deutsche Händler dazu, ihre Filialen mit möglichst geringer Personalausstattung zu betreiben, um weiter profitabel wirtschaften zu können. Gerade im Onlinegeschäft fallen jedoch viele personalintensive Tätigkeiten wie Kommissionierung, Auslieferung und Kundenservice an. Deutsche Besonderheiten wie etwa die Rücknahmepflicht für Pfandflaschen erhöhen die Prozesskomplexität zusätzlich. Etablierten Anbietern fällt es deshalb schwer, auf ein Geschäftsmodell zu setzen, das beim gegebenen Preisniveau die Rentabilität gefährden würde.

Eine weitere spezifisch deutsche Herausforderung ist das von Preissensitivität geprägte Kaufverhalten. Um sich günstigere Preise zu sichern, ist die Mehrzahl der Konsumenten bereit, ihren Einkauf auf mehrere Handelsstätten zu verteilen. Nach *GfK*-Erhebungen kauft ein deutscher Haushalt seine Lebensmittel jährlich in durchschnittlich acht verschiedenen Geschäften. Diese Fragmentierung führt zu entsprechend niedrigeren Umsätzen pro Händler. Gerade bei Onlinebestellungen mit Lieferservice aber kommt es für den Händler darauf an, möglichst große Bestellmengen zu generieren. Damit steht ein Onlineanbieter vor der schwierigen Aufgabe, sich gegen eine Vielzahl von Einkaufsstätten preislich zu behaupten, damit die Kunden ihren Einkauf bei ihm bündeln.

Diese ökonomischen Herausforderungen gelten in erster Linie für den Belieferungskanal. Grundsätzlich sind auch andere, kosteneffizientere Kanäle für die Onlinebestellung denkbar, etwa die Abholung bei einem Drive-through oder einer Pick-up-Station. In Frankreich beispielsweise sind seit 2011 rund 3.000 Pick-up-Stationen entstanden. Der Convenience-Vorteil dieses Modells kommt in Deutschland jedoch durch die hohe Filialdichte weniger stark zum Tragen als in anderen Ländern. Insofern verwundert es nicht, dass sich hierzulande in Ballungszentren nur 30 Prozent der Kunden vorstellen können, ihren Einkauf selbst abzuholen.

#### Neue Dynamik durch neue Wettbewerber

Dennoch: Nach einem eher verhaltenen Start dürfte der Onlinehandel mit Lebensmitteln in absehbarer Zeit auch in Deutschland deutlich an Fahrt aufnehmen. Nachdem das Wachstum in den vergangenen Jahren vor allem

## 1. Schon heute ist die Bereitschaft groß, Lebensmittel online einzukaufen



durch die Expansion des REWE-Lieferservice bedingt war, hat sich die Konkurrenz in den vergangenen Monaten spürbar belebt. Im Oktober 2015 ist *Amazon Pantry* an den Start gegangen und liefert seither *Prime*-Mitgliedern Produkte des täglichen Bedarfs innerhalb von zwei bis drei Tagen nach Hause. Frischeartikel gehören allerdings nicht zum Sortiment. Das gilt auch für die Vorratsbox von *Lidl*, die ansonsten alle Artikel aus den Kategorien Lebensmittel und Drogerie enthält.

Seit Mai 2016 bietet *Amazon* in Berlin zudem den „*Prime Now*“-Service an. Geliefert werden neben Trockenartikeln auch ausgewählte frische und tiefgekühlte Lebensmittel. Der Servicelevel ist hoch: Die Zustellung erfolgt gegen Gebühr innerhalb einer Stunde oder kostenlos innerhalb von zwei Stunden, spätestens am nächsten Tag.

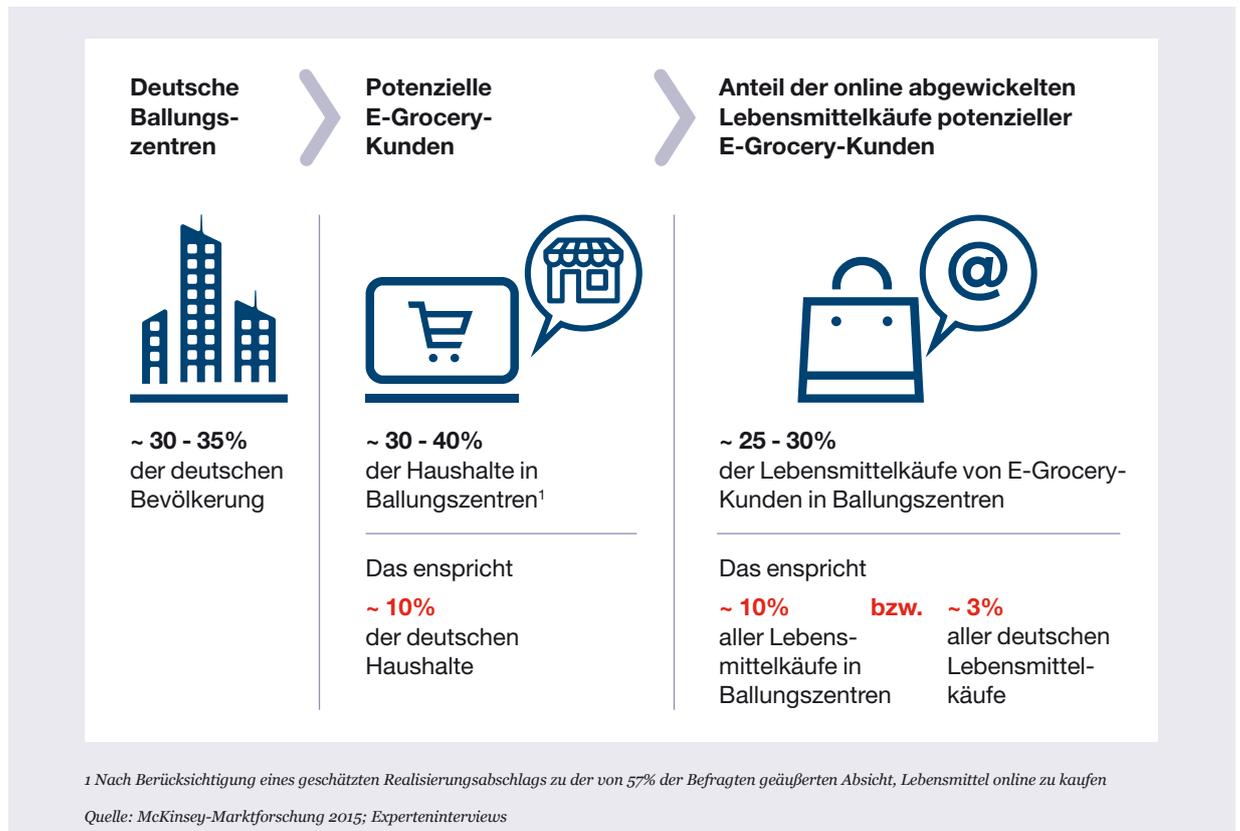
Dem Vernehmen nach wird das Unternehmen außerdem seinen Lieferservice „*AmazonFresh*“ nach Deutschland

bringen. Der Start des Dienstes vor einigen Monaten in London und Paris lässt ein vollwertiges Angebot erwarten, das den Markt weiter beleben wird.

Angesichts des insgesamt zunehmenden Wettbewerbs dürfte sich der Markt für E-Grocery nun deutlich schneller entwickeln. Insbesondere der Einstieg von *Amazon* als neuer Konkurrent könnte den Lebensmittelhandel in Deutschland nachhaltig verändern. Jeder vierte deutsche Haushalt nutzt zurzeit schon das *Prime*-Angebot des Onlinehändlers – damit kann *Amazon* eine sehr große Zielgruppe direkt ansprechen, die bereits stark an das Unternehmen gebunden ist. Der intensivere Wettbewerb wird aber nicht nur die Verfügbarkeit von E-Grocery steigern, sondern auch das Angebot für den Kunden attraktiver machen – sowohl was Sortimentsbreite und Preis betrifft als auch Lieferservice und -gebühr. Das wird wiederum mehr und mehr Kunden davon überzeugen, ihren Lebensmitteleinkauf online zu erledigen.

## Lebensmittel aus dem Netz

### 2. Zukünftig könnten rund 3 Prozent des deutschen Lebensmittelmarkts auf den Onlinehandel entfallen – umgerechnet etwa 5 Milliarden Euro



Wie groß der Onlinemarkt für Lebensmittel in Deutschland künftig sein wird, hängt maßgeblich von den Anbietern ab – vor allem von der Frage, welche Gebiete sie mittelfristig abdecken werden. Mit großer Wahrscheinlichkeit dürfte sich der Onlinewettbewerb in den kommenden Jahren auf die Ballungszentren konzentrieren: Dort lebt rund ein Drittel der Bevölkerung. Und die Marktforschungsergebnisse legen nahe, dass in diesen Gebieten mittelfristig geschätzte 30 bis 40 Prozent der Haushalte regelmäßig Lebensmittel auch online kaufen werden. Das klingt gewagt – doch hätte vor zehn Jahren auch noch kaum jemand prognostiziert, dass 2016 rund 25 Prozent der deutschen Haushalte Mitglied bei *Amazon Prime* sind.

Natürlich werden diese Kunden nicht jeden Lebensmitteleinkauf per Mausklick erledigen. Derzeit tätigen auch

Konsumenten, die regelmäßig online einkaufen, nur 25 bis 30 Prozent ihrer Lebensmittelausgaben übers Internet. Überträgt man diesen Anteil auf die potenziell erreichbaren 30 bis 40 Prozent der Haushalte in den Ballungszentren, ergibt sich für dort ein E-Grocery-Anteil von rund 10 Prozent. Dies entspricht etwa 3 Prozent des gesamten Lebensmittelmarkts oder rund 5 Milliarden Euro Umsatz (*Grafik 2*).

Einen deutlich höheren Marktanteil könnte E-Grocery nur dann gewinnen, wenn auch Haushalte außerhalb der Ballungszentren erschlossen werden. Inwieweit der Onlineeinkauf von Lebensmitteln dort in absehbarer Zeit signifikant wachsen wird, bleibt abzuwarten. Zwar steht die Nachfrage in ländlichen Regionen der in Städten kaum nach. Angesichts der geringeren Bevölkerungsdichte aber wäre eine Heimlieferung kaum profitabel zu



Foto: Tesco

*Großbritannien liegt vorn:  
Bis zu 7 Prozent des gesamten  
Lebensmittelumsatzes werden  
dort bereits online erzielt.  
Pionier im Markt ist Tesco:  
hier eine Pick-up-Station.*

gestalten – sofern nicht etablierte Logistiker wie *DHL* auf den Zug aufspringen, eine handelskompatible Logistiklösung für diese Regionen anbieten und die Lieferungen verschiedener Anbieter bündeln.

Ob sich stattdessen Alternativen wie Pick-up- oder Drive-through-Stationen durchsetzen, wird stark von der Qualität der Konzepte abhängen. Bisher haben derartige Angebote von *real* und *REWE* in Deutschland keinen nachhaltigen Erfolg erzielt. Dennoch scheinen diese für weniger dicht besiedelte Gebiete aus Kundensicht weiterhin eine attraktive Option zu sein.

#### **Etablierte Händler unter Druck**

Eine Steigerung des Marktanteils von E-Grocery bis auf 3 Prozent klingt zunächst wenig dramatisch. Für den Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Fixkosten und niedrigen Margen kann ein solcher Umsatzverlust jedoch schnell zu einem Gewinnrückgang von 10 Prozent oder mehr führen. Die Gefahr für stationäre Händler ist also nicht zu unterschätzen.

Dabei sind die Risiken je nach Anbieter unterschiedlich verteilt: Bleibt E-Grocery zunächst auf Ballungszentren beschränkt, sind vor allem Händler mit einem hohen Umsatzanteil in diesen Gebieten betroffen. Das gilt zum Beispiel für *REWE* – weshalb das Unternehmen den Onlinemarkt derzeit selbst sehr aktiv bearbeitet. Während Studien zufolge die Bereitschaft der Kunden, online einzukaufen, bei allen Händlern ähnlich groß ist, spielt

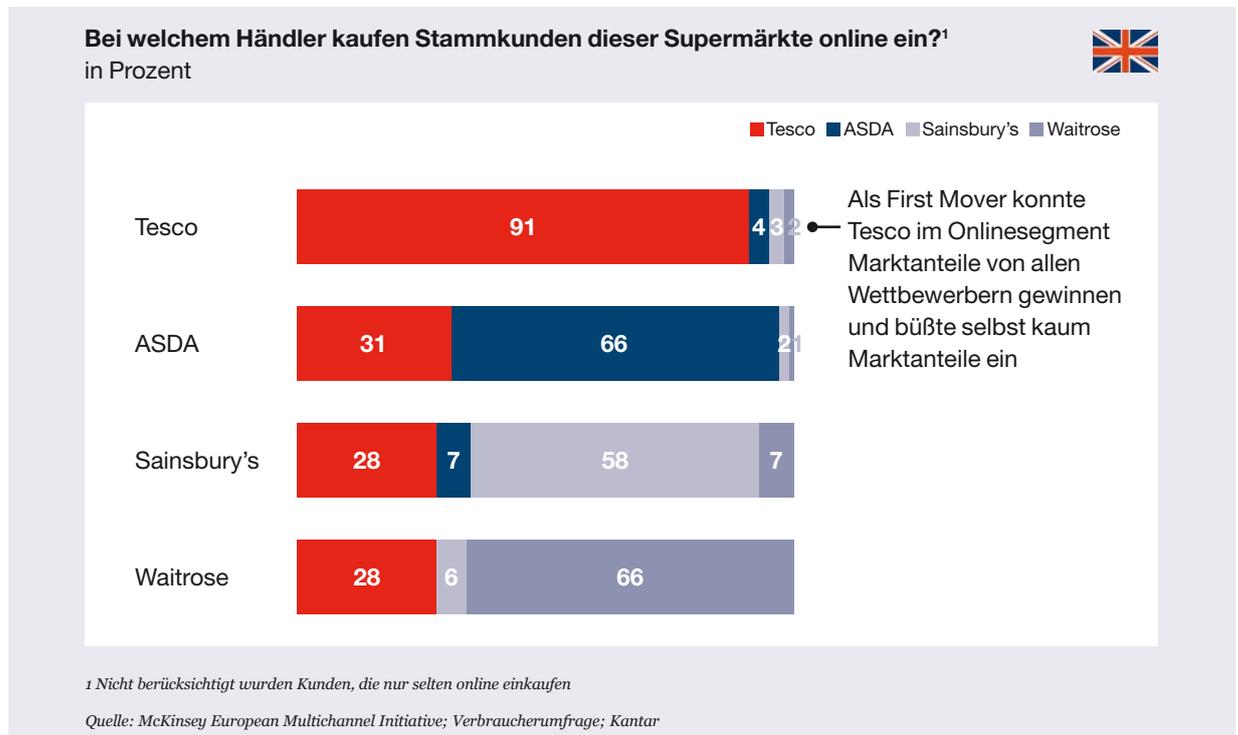
in erster Linie die Art des Einkaufs eine Rolle. Onlinebestellungen ersetzen erfahrungsgemäß vor allem den Wocheneinkauf. Händler, deren Kunden eher für ergänzende Top-up-Käufe in den Laden kommen, dürften daher weniger stark unter Druck geraten.

Mit dem Vordringen von E-Grocery wächst nicht nur die Gefahr der Kundenabwanderung. Auch für das stationäre Geschäftsmodell ergeben sich direkte Auswirkungen, etwa bei der Preisstrategie: Je mehr Lebensmittel online verkauft werden, desto größer wird die Preistransparenz. Regionale oder lokale Differenzierungen werden sich immer schwerer durchsetzen lassen, wenn Kunden mit ihrem Smartphone schnell und einfach deutschlandweit einen Preisvergleich durchführen können.

Trotz aller Risiken sollten die etablierten Händler aber auch nicht die Chancen unterschätzen, die das Onlinegeschäft mit sich bringt. Die britische Einzelhandelskette *Tesco* beispielsweise erwirtschaftet mit Lebensmitteln online einen Umsatz von 3 bis 4 Milliarden Euro und zeigt damit, dass sich der First-Mover-Vorteil auszahlen kann. Dank seiner frühen Digitalstrategie ist es *Tesco* gelungen, mit seinem Onlinegeschäft nicht nur eigene Umsätze abzusichern, sondern sogar Wettbewerberkunden für sich zu gewinnen (*Grafik 3, Seite 14*).

Die Lebensmittelhändler hierzulande haben lange gezögert, in das Onlinegeschäft zu investieren. Doch mit den aktuellen Veränderungen im Markt, die den stationären

### 3. Tesco punktet mit seinem Onlineangebot auch bei Wettbewerberkunden



Handel vermehrt unter Druck setzen, ist es spätestens jetzt an der Zeit zu reagieren. Profitable Modelle sind im Onlinegeschäft möglich – auch wenn sie zunächst einen langen Atem erfordern. Aber dies gilt ebenso für den Auf- und Ausbau von stationären Filialnetzwerken.

#### Auch Hersteller sind gefordert

Für Lieferanten bringt das wachsende Onlinegeschäft ebenfalls Veränderungen mit sich. So werden die besonderen operativen Anforderungen von E-Food – anders als in anderen Onlinekategorien – eher zu einer Reduzierung als zu einer Ausweitung des Sortiments führen. Hersteller laufen Gefahr, es mit ihren Angeboten nicht auf die elektronischen Einkaufszettel der Kunden zu schaffen. Und sollte sich die steigende Konkurrenz im Netz mit der Zeit auch auf das stationäre Geschäft auswirken, dürfte sich der „Kampf ums Regal“ ebenfalls massiv verstärken.

Darüber hinaus bietet das Onlinegeschäft dem Handel mehr denn je die Möglichkeit, Eins-zu-eins-Beziehungen

zu seinen Kunden aufzubauen. Diesen exklusiven Zugang können die Händler nutzen, um bessere Konditionen beim Hersteller durchzusetzen – sei es durch den Einsatz gewonnener Informationen in der Verhandlung oder durch kundenindividuelle Aktionen.

Der Onlinehandel birgt natürlich auch Chancen für die Hersteller. Beispielsweise lässt sich das Internet als eine vergleichsweise risikofreie Plattform für Produkttests nutzen. Für Hersteller kann es also durchaus sinnvoll sein, möglichst früh ihre Handelspartner auf dem Weg in die Multikanalwelt zu begleiten und zu unterstützen. Dazu gehört etwa die Bereitstellung von onlinetauglichen Produktinformationen, die eine Listung vereinfachen.

Nicht zuletzt kann es sich für Lebensmittelproduzenten lohnen, selbst einen direkten Kanal zum Kunden aufzubauen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich die Konsumenten in Deutschland durch das erweiterte Onlineangebot des Handels mehr an E-Grocery gewöhnt haben. So könnte ein Hersteller beispielsweise in Abgrenzung

zum Handelssortiment exklusive Produktvarianten entwickeln (bis hin zum individuellen Produkt wie beispielsweise *mymuesli*), die der Kunde ausschließlich bei ihm bestellen kann. Selbst wenn sich über solche Direct-to-Consumer-Modelle zunächst nur Kleinstmengen absetzen lassen, wäre der direkte Kontakt zum Verbraucher hergestellt. Das könnte nicht zuletzt der Grundstein sein für ein maßgeschneidertes Marketing mit individualisierten Werbekampagnen und Markenbindungsprogrammen.

Für welche Optionen sich Händler und Hersteller im Einzelnen auch entscheiden werden – eines ist sicher: Online wird künftig eine deutlich größere Rolle im deutschen Lebensmitteleinzelhandel spielen. Wer an diesem Markt partizipieren will, sollte beizeiten mit einer klaren Digitalstrategie die eigene Position absichern.

#### **Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [julia\\_spielvogel@mckinsey.com](mailto:julia_spielvogel@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Künftig können rund 3 Prozent oder 5 Milliarden Euro des deutschen Lebensmittelumsatzes auf das Internet entfallen.*

*2. Vor allem in Ballungsgebieten werden etablierte Händler Abwanderung und fragmentierte Warenkörbe spüren, während die höhere Preistransparenz alle gleichermaßen trifft.*

*3. Sowohl Lebensmittelhändler als auch Hersteller sollten eine differenzierte Digitalstrategie entwickeln und zügig in die Umsetzung investieren.*

---

#### **Autoren**



**1 Karel Dörner** ist Senior Partner im Münchner Büro und Leiter der europäischen Digital Initiative von McKinsey. Er berät Klienten insbesondere im Bereich digitale Transformation sowie bei der Entwicklung von Onlinestrategien und deren Umsetzung.

**2 Dr. Marcus Keutel** ist Berater im Kölner Büro und Co-Leiter der Digital Initiative von McKinsey mit Schwerpunkt E-Commerce, Omnichannel und Customer Experience. Er berät primär Klienten aus dem Handels- und Konsumgütersektor bei digitalen Transformationen.

**3 Dr. Markus Schmid** ist Partner im Münchner Büro und Leiter der Strategy Practice im deutschen Konsumgüter- und Handelssektor von McKinsey. In seiner Beratertätigkeit konzentriert er sich auf Strategieentwicklung und Transformationen.

**4 Dr. Julia Spielvogel** ist Beraterin im Wiener Büro und Co-Leiterin der E-Grocery-Initiative des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Sie unterstützt Handelsunternehmen bei Fragestellungen rund um Formatinnovation und E-Commerce.

**Interview**

*„Bis man ein Konzept zum Laufen gebracht hat, vergehen leicht drei bis fünf Jahre“: Online-Supermarkt-Pionier Christian Wanner in Interview mit Akzente.*



## „Wendigkeit zählt mehr als Solidität“

Vor fast 20 Jahren gründete Christian Wanner *LeShop*, einen der weltweit ersten Online-Supermärkte, und führte ihn zum Erfolg. Hier verrät er, was er seitdem gelernt hat.

Mit Christian Wanner verabredet man sich am besten an einem Flughafen: 350.000 Meilen ist er pro Jahr unterwegs. Zum Akzente-Interview am Genfer Airport steigt er nach 27 Stunden aus dem Flieger aus Sydney, via Dubai. Doch von Müdigkeit keine Spur: Munter erzählt der Pionier des Online-Lebensmittelhandels von der Zeit, als er 1997 mit Freunden *LeShop* gründete, den schweizerischen Supermarkt im Netz, der heute rund 180 Millionen Franken im Jahr umsetzt. „Damals dauerte es 20 Sekunden, bis eine Website geladen war, und die gängige Suchmaschine hieß *Altavista* – *Google* gab's noch nicht“, erinnert sich Wanner. „Und da haben wir uns ausgerechnet das schwierigste Online-Geschäft ausgesucht, statt eine Dating-Website oder so etwas wie *Facebook* zu gründen.“

In der Tat ist der Lebensmittelhandel die Königsdisziplin des Online-Geschäfts: niedrige Margen, hohe Komplexität durch riesige Sortimente, Frischeprodukte mit kurzer Haltbarkeit oder mit Kühlbedarf. Kein Wunder, dass zunächst unkompliziertere Handelszweige im Internet Fuß fassten.

Christian Wanner hat *LeShop* bis Ende 2013 als CEO geführt. Heute berät er Lebensmittelhändler, auch gemeinsam mit McKinsey, die

den Online-Markt entern oder ihr Konzept auf Wachstum trimmen wollen. Für die meisten Supermärkte sei der Schritt ein Muss, urteilt Wanner. Und die Unternehmen sollten ihn rasch gehen: „Bis man ein ordentliches Konzept tatsächlich zum Laufen gebracht hat, vergehen leicht drei bis fünf Jahre.“

**Akzente:** *Mit LeShop sind Sie sehr früh in den Online-Lebensmittelmarkt gestartet. Was mussten Sie zuerst lernen?*

**Wanner:** Anfangs waren wir extrem technisch orientiert und haben uns nur Gedanken über die Funktionalitäten unserer Website gemacht. Dafür haben uns dann aber gleich die Kundinnen abgewatscht. Sie machten uns klar, was für sie zählt: Auswahl, Frische, Qualität, Zuverlässigkeit und gute Preise. Technische Spielereien interessierten sie nicht. Wir mussten lernen, dass auch E-Commerce zuallererst Commerce, also Handel, ist.

**Akzente:** *Sie sind seit fast 20 Jahren im Online-Geschäft mit Lebensmitteln. Was war der größte Aha-Moment?*

**Wanner:** Überraschungen gibt es immer wieder. Zuletzt war ich 2008 begeistert von der franzö-

## Interview

sischen Idee, das Abholen der bestellten Ware nach dem Drive-through-Prinzip zu organisieren, wie wir es von *McDonald's & Co.* kennen. Die Kunden fahren an einem Schalter vor und nehmen die gepackten Tüten in Empfang. Das spart Zeit und Geld: Die Kunden können schon eine Stunde nach Platzierung der Order ihre Lebensmittel abholen, man muss keine Servicegebühr erheben und auch keine Mindestorder vorschreiben. Die Idee war prima, die haben wir bei *LeShop* gleich mit Erfolg übernommen.

**Akzente:** *In Frankreich, in England, auch bei Ihnen in der Schweiz – überall sind die Online-Supermärkte gut im Geschäft. Warum läuft es bei uns in Deutschland nicht?*

**Wanner:** Da fehlt es am richtigen Angebot, denn die Nachfrage ist zweifellos vorhanden. Es gibt keinen Grund, warum sie niedriger als in der Schweiz sein sollte. Das Geschäft braucht Menschen, die an die Sache glauben und in sie investieren. Wenn man das quasi mit links versucht, wird es nichts. Es ist ein schwieriges Geschäft, gerade im deutschen Markt, der stark von Preiskampf und niedrigen Margen geprägt ist. Zudem handelt es sich um ein Nischengeschäft. Trotzdem: Die deutschen Lebensmittelhändler wachen jetzt richtig auf.

**Akzente:** *In der Schweiz, dem Absatzmarkt von LeShop, sind Lebensmittelpreise und Margen deutlich höher als in Deutschland. Kann Online-Lebensmittelhandel hierzulande trotzdem profitabel sein?*

**Wanner:** In der Schweiz sind nicht nur die Preise höher, sondern auch die Löhne. Wenn man Länder vergleicht, schaut man auf das Verhältnis zwischen Stundenlöhnen und erzielter Marge im relevanten Produktportfolio. Dieser Quotient ist in ganz Westeuropa ungefähr gleich. Deshalb bin ich überzeugt, dass Deutschland und auch Österreich viel Potenzial bieten. Allerdings muss man hart arbeiten, um das Geschäft profitabel zu machen. Hier braucht man gemischte Modelle: In den Stadtzentren werden die Kunden die Lieferung der Lebensmittel nach Hause oder ins Büro erwarten. Wer aus den Vororten pendelt, wird dagegen die bestellten Waren lieber auf dem Heimweg an einer Pick-up-Station abholen.

**Akzente:** *In Großbritannien erreicht der Online-Lebensmittelhandel schon einen Marktanteil von 5 bis 7 Prozent. Was schätzen Sie: Wo wird sich der Anteil in Westeuropa langfristig einpendeln?*

**Wanner:** Ich habe keine Kristallkugel, deshalb fallen mir exakte Prognosen schwer. Aber ich glaube, in zehn Jahren wird das Online-Geschäft einen Marktanteil von 10 bis 20 Prozent haben. Langfristig sind auf jeden Fall 20 Prozent möglich. Wer hätte schließlich vor zehn Jahren gedacht, dass wir heute 80 Prozent aller Musik und die Hälfte aller Urlaubsreisen online ordern?

**Akzente:** *Im Herbst will Amazon in Berlin seinen Online-Lebensmittelhandel starten. Was bedeutet das für die stationäre Konkurrenz?*

*„Die Idee war prima, die haben wir gleich übernommen“: Das Vorbild für die „Drive through“-Warenabholung bei LeShop stammt aus Frankreich.*





Foto: Alex Teuscher

„Die Entwicklung eines erfolgreichen Online-Angebots braucht Freiheiten und Incentives, wie sie in klassischen Unternehmensstrukturen nicht möglich sind.“

**Wanner:** Ich sehe es positiv: Es ist ein Weckruf. Da kommt ein Branchenfremder, der den Markt aufmischt und die Grenzen neu definiert. *Amazon* arbeitet schon seit neun Jahren hart an dem Konzept, hat es in mehreren US-Großstädten gestartet und kommt nun nach Europa. Ein Unternehmen wie *Amazon* hat die Leute, das Geld und die Technik, die man für den Erfolg braucht.

**Akzente:** Was haben die etablierten Lebensmittelhändler dem entgegenzusetzen?

**Wanner:** Sie vertrauen auf ihre Einkaufsmacht, ihre Immobilien und ihre Marke. Ich bin allerdings skeptisch, ob das reicht. In Sachen Einkaufsmacht ist *Amazon* mindestens ebenso stark – die können bei globalen Konsumgüterunternehmen wie *Procter & Gamble* oder *Nestlé* gleich Preise für die ganze Welt verhandeln. Und die stationären Geschäfte bieten für Online-Bestellungen keine verwertbare Basis: Die Zusteller müssen ihre Lieferwagen an zentral gelegenen Lagern beladen und die Kunden wollen bestellte Waren entlang ihrer Pendler Routen von und zur Arbeit abholen. Im Online-Lebensmittelhandel kommt es darauf an, die Distribution zu beherrschen – und das kann ein globaler Versandhändler wie *Amazon*, der außerdem einen Vorsprung bei der Technik für mobile und Internetplattformen hat sowie mehr Erfahrung mit Big Data und dem Management der Kundenbeziehungen.

**Akzente:** Was müssen die klassischen Lebensmittelhändler lernen, wenn sie online erfolgreich sein wollen?

**Wanner:** Vor allem müssen sie kundenzentriert denken. Mir scheint, dass viele Händler sich mehr darauf fokussieren, der Industrie Geld abzunehmen, als herauszufinden, was ihre Kunden wirklich wollen. Im Mittelpunkt steht doch nicht das Verkaufen von Ware, sondern das Angebot einer Dienstleistung. Nach meiner Erfahrung fällt das Umdenken den etablierten Händlern nicht leicht.

**Akzente:** Wie können Händler denn ihren Online-Einstieg organisieren?

**Wanner:** Sie sollten darüber nachdenken, dafür eine externe Struktur aufzubauen. Solch eine Entwicklung braucht Freiheiten und Incentives, wie sie in klassischen Unternehmensstrukturen nicht möglich sind. Ich habe noch keinen einzigen Start gesehen, der aus einer etablierten Organisation kam. Sogar *Tesco*, die schon 1996 ins Netz gingen, haben das Geschäft in einer unabhängigen Struktur entwickelt.

**Akzente:** Wie hoch ist der Investitionsbedarf?

**Wanner:** Natürlich verschlingen Konzeption und Technik einiges an Ressourcen, später wird es aber vergleichsweise günstiger: Ein „Drive through“ erzielt mit den typischen Pick-up-Stationen mit 18 Parkplätzen einen Umsatz, der dem eines konventionellen Supermarkts mit 120 Parkplätzen entspricht. Der Kapitalaufwand für eine Pick-up-Station liegt bei rund 40 Prozent dessen, was in einen entsprechenden Supermarkt investiert werden muss. Wer seinen Online-Handel von null aufbaut, muss inklusive Technik, Belegschaft und Lager

## Interview

mit ungefähr ebenso hohen Investitionen kalkulieren, wie er für die Eröffnung eines neuen großen Supermarkts braucht.

**Akzente:** *Worauf kommt es an beim Start?*

**Wanner:** Wendigkeit zählt mehr als Solidität: Zahlreiche Projekte bleiben in endlosen Debatten und Planungen stecken. Meiner Erfahrung nach ist es besser, das „Over-engineering“ zu stoppen und lieber schon bei 90 Prozent zu starten. Wenn dann Probleme auftreten, muss man sie eben beheben – und da machen couragierte und talentierte Mitarbeiter den Unterschied.

**Akzente:** *Gibt es neue Modelle für den Online-Lebensmittelhandel?*

**Wanner:** Ganz unkonventionell finde ich *Instacart* – das ist eine Art *Uber* im Supermarkt. Dort gibt es selbstständige Fahrer, die Kunden über eine Smartphone-App erreichen und mit einer Einkaufsliste in den Supermarkt ihrer Wahl schicken. Die Fahrer bekommen vom Auftraggeber eine Servicegebühr. *Instacart* hat jetzt in einer Finanzierungsrunde 280 Millionen Dollar eingesammelt und wird mit 2 Milliarden Dollar bewertet. Ich glaube, dass im Lokalen und Regionalen viel Potenzial steckt. *Amazon* hat in den USA schon solche lokalen Märkte geschaffen. Das Angebot heißt „Borough Market“ und umfasst Delikatessen und Spezialitäten von Herstellern aus der Region. Da finden auch kleine Produzenten eine geeignete Plattform, die es sonst mit dem Verkaufen schwer haben.

**Akzente:** *LeShop ist einer der wenigen erfolgreichen Online-Supermärkte. Viele sehen ein großes Risiko in dem Geschäft. Kann es für Lebensmittelhändler nicht auch eine Option sein, den Markteintritt gar nicht erst zu versuchen?*

**Wanner:** Wer heute einfach Best Practice kopiert, läuft keine Gefahr, total zu scheitern. Das größte Risiko liegt in schlechter Führung. Aber wer sich heute gegen das Online-Geschäft entscheidet, stellt die Weichen für lange Zeit. Vielleicht ist das sinnvoll für einen Discounter, der auf keinen Fall zusätzliche Serviceebenen einziehen will. Der muss dann aber überzeugt sein, dass er bis Mitte des nächsten Jahrzehnts kein Online-Geschäft braucht: Denn sogar ein Unternehmen wie *Amazon*, das über Technik, Talente, Logistik und Geld verfügt, hat sich acht Jahre Zeit zum Üben genommen vor dem nationalen Start.

**Akzente:** *Kann sich überhaupt ein Händler leisten, komplett darauf zu verzichten?*

**Wanner:** Das ist gefährlich, denn das Online-Geschäft verändert die ganze Beziehung zum Kunden: Wenn Sie wissen, was dieser häufig bestellt, werden Sie ihm keinen gedruckten Prospekt mehr in den Briefkasten stecken, sondern elektronisch Angebote machen, die zu seinen Vorlieben passen. Da will man als Händler doch dabei sein! Außerdem hat sich gezeigt, dass die profitabelsten Kunden online-affin sind – es wäre schmerzlich, gerade die an Konkurrenten zu verlieren.

**Akzente:** *Welche Bedenken hören Sie am häufigsten, wenn es um die Einführung eines Online-Supermarkts geht?*

**Wanner:** Das größte Thema ist die Kannibalisierung eigener Umsätze. Ich sage dann: Besser Ihr kannibalisiert Eure Umsätze selbst, als dass sie ein anderer übernimmt. Und ich verweise auf das Beispiel von Steve Jobs: Gerade hatte der überraschende Erfolg des iPod die bedrohte Firma *Apple* gerettet, da stellte Jobs seinen Managern das iPhone vor – das ganz nebenbei das Erfolgsprodukt iPod obsolet machte. Hundert Prozent Kannibalisierung, aber der Erfolg gibt ihm recht.



Foto: Amazon

*Geht das Waschmittel zur Neige? Einfach den Knopf von Amazon Dash drücken, dann kommt via WLAN eine Packung „Tide“ auf die Einkaufsliste bei Amazon Fresh.*



„Wer beim Start seines Online-Lebensmittelhandels konsequent Best Practice kopiert, kann eigentlich nicht total scheitern. Das größte Risiko liegt in schlechter Führung.“

**Akzente:** Sind Ihnen bei LeShop auch solche Bedenken begegnet?

**Wanner:** Ja, als Migros 2006 bei uns eingestiegen ist, haben uns einige Manager dort auch als Konkurrenten des stationären Geschäfts gesehen. Wir konnten dann belegen, dass unsere Kunden nicht nur die profitabelsten Warenkörbe orderten und generell weniger preissensitiv waren, sondern auch, dass deren Einkäufe bei Migros und bei LeShop weit über den Beträgen lagen, die sie zuvor allein in stationären Migros-Geschäften ausgegeben hatten.

**Akzente:** Welche Bedeutung hat das Vordringen der Online-Supermärkte für die großen Konsumgüterhersteller? Lohnen sich jetzt eigene Shop-Angebote?

**Wanner:** Eher nicht. Selbst ein globaler Großkonzern wie Nestlé deckt mit seiner Produktpalette gerade einmal 5 Prozent der Haushaltsausgaben ab. Die Hersteller brauchen einen Händler, der das Angebot konsolidiert.

**Akzente:** Ändert sich für die produzierende Industrie demnach gar nichts?

**Wanner:** Doch, die gesamte Kundenbeziehung ändert sich durch die Digitalisierung. Die Konsumgüterhersteller erreichen ihre Kunden immer schlechter über die

klassischen Kommunikationskanäle: Meine Kinder und ihre Generation sehen nie fern – sämtliche TV-Kampagnen erreichen sie gar nicht. Als Procter & Gamble um die Jahrtausendwende diese Veränderungen registrierten, sind sie auf uns bei LeShop zugekommen und wir haben zusammen recherchiert, wie Hersteller und Händler auf die neuen Kommunikationsgewohnheiten reagieren müssen. Als Erstes haben wir dann die Benutzerfreundlichkeit der Websites optimiert.

**Akzente:** Und wie verändert sich das Zusammenspiel von Händlern und Herstellern?

**Wanner:** Da wird es interessante Entwicklungen geben. Erste Beispiele sehen wir bereits. So bietet Amazon in den US-Städten, in denen es schon Lebensmittel liefert, seinen Premiumkunden Amazon Dash an: Das sind kleine Knöpfe mit einem Markenaufkleber, die neben der Kaffeemaschine, dem Kühlschrank oder dem Toilettenpapier angebracht werden sollen. Geht der Kaffee zur Neige oder wird das Klopapier knapp, drückt der Kunde den Knopf, und ein Signal setzt über WLAN die jeweilige Lieblingsmarke auf die Einkaufsliste bei Amazon Fresh. Da wird nicht nur die Kundenbeziehung neu definiert, sondern auch die Beziehung zwischen Markenartikler und Händler.



**Christian Wanner (46)** gründete schon als Student in Lausanne eine Softwarefirma. 1997 startete er mit drei Freunden LeShop und führte den schweizerischen Online-Supermarkt bis 2013 als Vorstandschef. Bis heute

gehört er dem Verwaltungsrat an und ist unternehmerisch aktiv. Unter anderem unterstützt er Projekte von McKinsey als Senior Advisor.



1997 wurde der Online-Supermarkt **LeShop** als einer der ersten weltweit in der Schweiz gegründet. 2015 erwirtschafteten die 308 Mitarbeiter knapp 180 Millionen Franken Umsatz.

Seit 2006 hält der Lebensmittelfilialist Migros 80 Prozent des Aktienkapitals. Die Auslieferung der Waren übernimmt seit 1998 die schweizerische Post.

## Der mobile Einkaufshelfer

Der Siegeszug des Smartphones verändert das Verhalten der deutschen Konsumenten. Für Händler heißt das vor allem: Der Kampf um die Kunden entscheidet sich heute online.

**Von Jannika Bock und John Gerosa,  
Google Germany GmbH**

Wissen Sie, was Nomophobia ist? Es ist die Angst, das eigene Smartphone nicht nutzen zu können. Weil der Akku wieder einmal leer ist oder keine Netzwerkverbindung besteht. Oder noch schlimmer: weil das Smartphone zu Hause vergessen wurde. 65 Prozent der Deutschen besitzen inzwischen ein internetfähiges Handy – mehr als doppelt so viele wie noch vor drei Jahren (*Grafik 1, Seite 24*). Für viele von ihnen ist ein Alltag „ohne“ unvorstellbar geworden. In einer von *Motorola* weltweit durchgeführten Umfrage unter Handybesitzern sagten 60 Prozent, dass sie ihr Smartphone mit ins Bett nehmen. 54 Prozent gaben an, sie würden im Falle eines Brandes ihr Handy noch vor ihrer Katze retten.

Das Smartphone ist unser ständiger Begleiter – so auch beim Einkaufen. Laut dem diesjährigen Report des Bundesernährungsministeriums zückt jeder Fünfte im Supermarkt oder beim Discounter sein Telefon und sucht nach Informationen. Bei den 14- bis 29-Jährigen macht das fast jeder Dritte. Auch in anderen Handelsbranchen spielt die mobile Abfrage bereits eine große Rolle: Ein Viertel der Käufer von Elektronik nutzt das Handy, bei den unter 25-Jährigen ist es sogar fast jeder Zweite.

Die Datenpunkte zeigen: Deutsche greifen im Recherche- und Kaufprozess vermehrt zum Smartphone. Das spiegelt sich auch wider bei den Suchanfragen zu Retail-Begriffen und Produkten, die auf *google.de* eingehen: Fast die Hälfte der Anfragen kommt von mobilen Geräten, Tendenz stark steigend. Es wird in Deutschland bald zum „mobile moment“ kommen, also zu jenem für Händler bedeutsamen Moment, in dem mehr als die Hälfte aller Suchanfragen rund um das Einkaufen von Smartphones aus getätigt werden.

In den USA sind die Folgen des Wandels längst zu spüren. Nach einer Studie des Kreditkartenunternehmens *MasterCard* hat sich innerhalb der vergangenen fünf Jahre die Anzahl der Kunden in physischen Geschäften mehr als halbiert, gleichzeitig sind die stationären Umsätze um 17 Prozent gestiegen. Die Kunden gehen also weniger häufig in Geschäfte, aber wenn sie kommen, kaufen sie. Für das veränderte Kaufverhalten gibt es eine einfache Erklärung: Der Recherche- und Entscheidungsprozess hat sich ins Internet verlagert. Schätzungen zufolge waren 2015 bereits knapp 70 Prozent der Verkäufe in physischen Geschäften in den USA digital beeinflusst.

Was bedeutet dies für den Handel – wieder einmal alles im Wandel? Nicht alles: Weiterhin geht es darum, Kunden in die Geschäfte zu locken und zum Kaufabschluss zu bringen. Allein der Schauplatz, auf dem der Kampf um Kunden ausgetragen wird, hat sich geändert. Heute entscheidet sich im Internet, welcher Händler gewinnt. Aus unserer Sicht gibt es drei Maßnahmen, die Händlern helfen, den Kunden für sich zu gewinnen: In den richtigen Momenten präsent sein, einen „No line“-Ansatz verfolgen und den Kunden positiv überraschen.

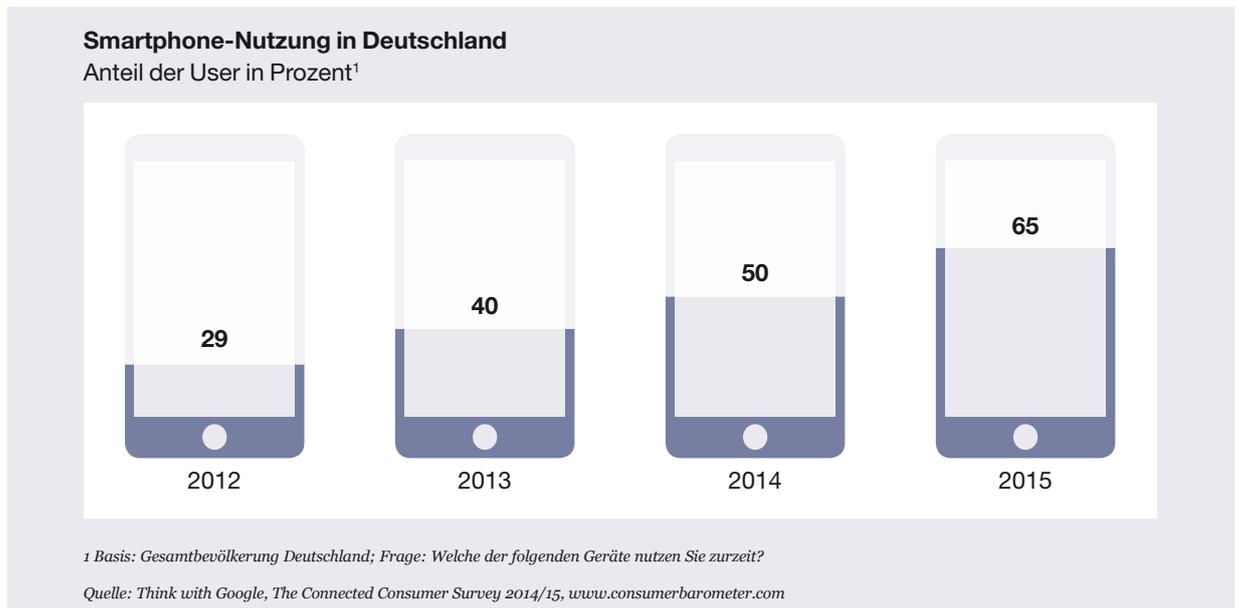
### **In den richtigen Momenten präsent sein**

Mit dem Siegeszug der Smartphones ist eine Vielzahl von Touchpoints entstanden, die es erlauben, mit dem Kunden in Kontakt zu treten, wann immer er zum Handy greift. Marketing und Forschung sprechen in diesem Zusammenhang von „micro moments“.

Doch was genau passiert in diesen Momenten? Wonach suchen die Menschen? Ein Blick auf die Ergebnisse einer gemeinsamen Studie des Marktforschers Ipsos mit *Google* zeigt: Handelskunden suchen in erster Linie nach Preisen, Produkten und lokalen Informationen wie etwa



## 1. Fast zwei Drittel aller Deutschen nutzen mittlerweile ein Smartphone



der Adresse eines Geschäfts und den aktuellen Öffnungszeiten (*Grafik 2*). Eine tiefer gehende Analyse belegt zudem, dass Smartphone-Nutzer in Deutschland nicht nur erfahren möchten, welche Produkte beim Händler um die Ecke reduziert angeboten werden. Sie wollen auch wissen, ob diese tatsächlich im Geschäft ihrer Wahl verfügbar sind.

Bei *Google* sprechen wir bei derartigen Anfragen von „I-want-to-buy moments“. Für Händler sind solche Momente enorm wichtig: Zeigt die Ipsos-Untersuchung doch, dass 43 Prozent der Retail-Kunden einen Kauf bei einem Händler erwogen haben, bei dem sie normalerweise nicht kaufen – nur weil sie von ihm eine relevante Information erhalten haben, als sie diese benötigten. Und noch bedeutender: 42 Prozent der Kunden haben dann tatsächlich dort gekauft.

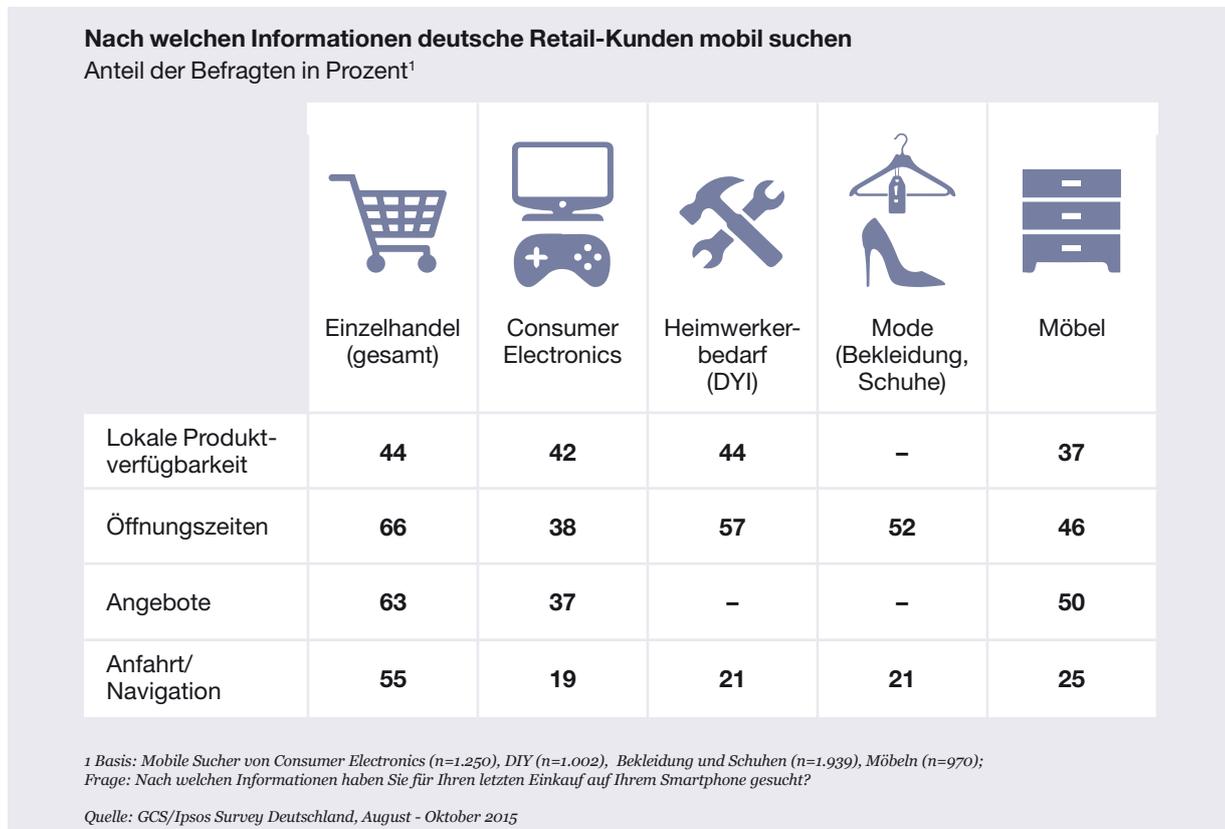
Dass es für Händler erfolgsentscheidend sein kann, solche „I-want-to-buy moments“ zu besetzen, wird spätestens mit dem folgenden Umfrageergebnis deutlich: 11 Prozent der Deutschen, die ihr Smartphone zur Produktrecherche nutzten, hatten sich zu Beginn der Suche weder auf eine spezifische Marke noch auf einen bestimmten Händler festgelegt.

### Einen „No line“-Ansatz verfolgen

Kunden wechseln im Recherche- und Kaufprozess beliebig zwischen den Kanälen. Einige Kunden suchen nach Informationen online, gehen dann ins Geschäft und kaufen über die Smartphone App. Andere zücken im Markt ihr Handy und kaufen vor Ort. Bei der Vielfältigkeit der Recherche- und Kaufpfade ist eines entscheidend: dass der Händler ein nahtloses, alle Kanäle umspannendes Marken- und Einkaufserlebnis bietet.

Das US-amerikanische Modekaufhaus *Macy's* hat in den vergangenen Jahren viel Geld in den Ausbau kanalübergreifender Services investiert, um ein solches „No line“-Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Mit Robert B. Harrison wurde eigens ein Chief Omnichannel Officer in den Vorstand berufen; zudem sind Einkaufs- und Marketingabteilungen zusammengelegt worden. An den Zahlen wird deutlich: Omnichannel lohnt sich für den Händler. Laut Harrison sind Kunden, die in allen Kanälen von *Macy's* kaufen, achtmal wertvoller als Kunden, die nur in einem Kanal kaufen. Auch der US-amerikanische Discount-Händler *Target* registriert: Omnichannel-Kunden kaufen dreimal so viel wie herkömmliche Kunden. Und noch wichtiger: Frequenz und Gewinnmarge sind bei den Omnichannel-Käufern ebenfalls deutlich höher.

## 2. Für den Handel wird das Smartphone zum zentralen Kundenkontaktpunkt



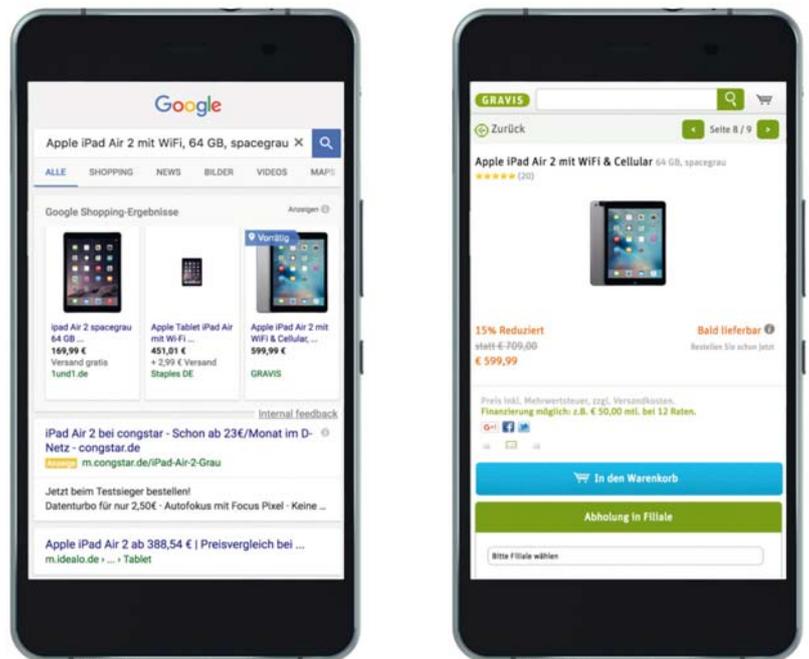
Google unterstützt Händler dabei, kanalübergreifend zu werben. So können sie etwa in ihren Suchanzeigen die stationäre Verfügbarkeit des vom User gesuchten Produkts anzeigen. Der Kunde hat somit die Wahl: per Klick bestellen oder zum angezeigten Geschäft gehen und dort kaufen. *Macy's* nutzt das Anzeigenformat schon seit Längerem und hat herausgefunden, dass für jeden US-Dollar, den der Händler in die Suchanzeigen investiert, 6 US-Dollar Umsatz im Geschäft generiert werden. In Deutschland setzt unter anderem das Handelsunternehmen *GRAVIS* auf Produktanzeigen mit lokaler Verfügbarkeit, um mehr Kunden in die eigenen Geschäfte zu führen. Allein dadurch verdoppelte sich die Klickrate der mobilen Anzeigen.

Um den tatsächlichen Einfluss von Suchanzeigen auf das stationäre Geschäft zu messen, hat *Google* eine Technologie entwickelt, mit der man nachvollziehen kann, ob

User nach dem Klick auf die Suchanzeige das beworbene Geschäft besucht haben. Die anonymisierten und aggregierten Daten erlauben es Händlern erstmals, die Brücke zwischen Anzeigen und stationärem Umsatz zu schlagen, ohne aufwändige Testszenarien oder Transaktionsdaten auszuwerten. Der japanische Händler *Ito Yokado*, Teil der *Seven & i Holdings Co.*, konnte auf diese Weise ermitteln, dass jeder zehnte Smartphone-Nutzer, der auf seine *Google*-Suchanzeige klickt, auch tatsächlich ins Geschäft kommt.

Wer einen „No line“-Ansatz konsequent verfolgen will, braucht indessen auch den Mut, bestehende Organisationsstrukturen und Erfolgsmesskriterien neu zu definieren. Hier sind die Vorstände der Handelsunternehmen gefragt: Nur sie können den Weg dafür freigeben und das Unternehmen auf den Omnichannel-Kunden ausrichten.

*Ist der gesuchte Artikel in der nächsten Filiale verfügbar? Mobile Information bringt Umsatz: 43 Prozent der Retail-Kunden haben schon einmal einen Kauf bei einem Händler erwogen, bei dem sie normalerweise nicht kaufen – nur weil sie von ihm eine relevante Information erhalten haben, als sie diese benötigten.*



Fotos: Google

### Den Kunden erfreuen und überraschen

Händler haben schon immer ihre Kunden erfreut und – in den besten Momenten – überrascht. Im digitalen Zeitalter stehen ihnen nun hierfür mehr Werkzeuge zur Verfügung. Es sind nicht mehr allein die Angebote und Aktionen im Geschäft, die Begeisterung auslösen. Kunden freuen sich zunehmend über digitale Services. In einer weltweit durchgeführten Befragung gaben Kunden an, was ihr Einkaufserlebnis verbessern würde. Ganz vorn: mobile Dienste. Kostenloses WLAN etwa, oder aber interaktive Displays, die auf dem eigenen Smartphone Zusatzinformationen zum Produkt anzeigen, sowie die Möglichkeit, nicht verfügbare Ware mobil zu bestellen.

Nach wie vor besteht eine Diskrepanz zwischen dem, was Händler mobil anbieten, und dem, was Kunden erwarten. Diese Diskrepanz wird am deutlichsten, wenn man die mobilen Webauftritte von Händlern in Deutschland betrachtet. Nach einer Umfrage des Bezahlendienstes *PayPal* verfügen noch immer nicht alle deutschen Onlineshops über eine für mobile Endgeräte optimierte Website; Konsumenten bemängeln oft die geringe Ladegeschwindigkeit und Nutzerfreundlichkeit der existierenden Seiten. Abhilfe schaffen neue Technologiestandards wie etwa das *Google*-Programm „Progressive Web Apps“.

Neben schnelleren Ladezeiten bieten die so umgerüsteten Websites auch Funktionalitäten, die ehemals Apps vorbehalten waren, wie das Senden von Push-Notifikationen, Offlinebetrieb oder Kameranutzung.

Womit können Händler ihre Kunden noch erfreuen? Ein Blick in die Suchdatenbank von *Google* gibt Aufschluss: Weltweit verzeichnen wir einen massiven Anstieg von „How to“-Suchanfragen, vor allem auf *YouTube*. Allein in den USA stieg die Zahl der Anfragen nach Videoanleitungen um 70 Prozent im Jahresvergleich. In Deutschland geben 62 Prozent der unter 35-Jährigen in einer Ipsos-Studie an, dass sie auf *YouTube* ein Video zu jedem Thema finden können, mit dem sie sich beschäftigen wollen. Und 57 Prozent der Deutschen sagen, dass sie während einer Tätigkeit zum Smartphone greifen, um sich Hilfe zu holen – egal, ob beim Kochen, Heimwerken, Sport treiben oder beim Reparieren des Autos.

Viele Händler folgen dem Trend, allen voran die Baumärkte: *OBI* bietet seinen Kunden „Rat & Tat Erklärvideos“, *Hornbach* schult in der „Meisterschmiede“, *Bauhaus*, *Hagebau* und *toom* unterstützen den Heimwerker mit kurzen Videoanleitungen. Der Elektronikmarkt *Saturn* erklärt in seinem „TURN ON“-Kanal, wie

Technik funktioniert. *Edeka, REWE & Co.* zeigen, wie man richtig kocht, grillt und backt. Die Kunden honorieren es, indem sie den Kanal abonnieren, die einzelnen Videos anschauen – und im Markt einkaufen. Eine Umfrage unter so genannten Millennials – also jener Generation, die mit dem Internet aufgewachsen und um die Jahrtausendwende erwachsen geworden ist – hat ergeben, dass schon nahezu jeder Dritte ein Produkt gekauft hat, nachdem er ein „How to“-Video angeschaut hat. Werbeanalysen bestätigen den Effekt: Mit Hilfe der *Oracle Data Cloud* wurden 18 Videokampagnen von Konsumgüterherstellern auf *YouTube* in den USA ausgewertet: 78 Prozent resultierten in gesteigerten stationären Abverkäufen. Eine Meta-Analyse von 56 in Europa durchgeführten Fallstudien hat zudem aufgezeigt, dass in 77 Prozent der Fälle der Return on Investment von *YouTube*-Kampagnen höher ausfiel als der von TV-Spots.

Trish Mueller, Senior Vice President und Chief Marketing Officer der US-amerikanischen Baumarktkette *The Home Depot*, bringt die aktuelle Entwicklung auf den Punkt: „Mobilgeräte haben unsere Kundenbeziehungen grundlegend verändert. Wir konzentrieren uns jetzt darauf, wie wir digitale Technologien nutzen können, um den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden – zu jedem Zeitpunkt und in jeder Phase ihres Schaffens.“ Genau darauf kommt es in der heutigen Zeit an.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**  
**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**  
**Bitte E-Mail an: [jannika@google.com](mailto:jannika@google.com)**

## Kernaussagen

- 1. Für Händler verlagert sich der Schauplatz, auf dem der Kampf um den Kunden ausgetragen wird, mehr und mehr ins Internet.*
- 2. Deutschland steht kurz vor dem „mobile moment“, an dem die Mehrheit der Konsumenten vor und während des Kaufprozesses Suchanfragen über ihr Smartphone tätigt.*
- 3. Präsenz in den richtigen Momenten, ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis und digitale Services sind der Schlüssel zur Kundengewinnung im Zeitalter des mobilen Shoppings.*

---

## Autoren



**1 Dr. Jannika Bock** ist bei Google Germany als Industry Leader Retail verantwortlich für den Vertrieb von Werbeprodukten an Unternehmen des stationären Handels.

**2 John Gerosa** ist seit 2007 bei Google Germany in verschiedenen Führungspositionen beschäftigt und leitet heute als Sales Director die strategische Geschäftsentwicklung von Google bei Großkunden im Bereich Handel.

## Raus aus der Blackbox

Vollständige Klarheit über alle Marketingeffekte gewinnen und dabei Umsatz und Ertrag steigern – das wünscht sich jedes Unternehmen. Der Marketing Navigator liefert jetzt das passende Instrumentarium.

### Von Thomas Bauer, Lars Fiedler und Sascha Lehmann

50 Jahre lang ging es nur aufwärts für den Einzelhändler aus dem mittleren Westen der USA. Neben Waschmaschinen, Trocknern und Kühlschränken verkaufte der Filialist auch Fernseher und Unterhaltungselektronik. Mit dem wachsenden Wohlstand der US-Amerikaner expandierte das Unternehmen, wuchs zur Handelskette mit Milliardenumsätzen in mehr als 20 Staaten.

Dann kam die digitale Revolution. Das Internet eroberte den Alltag der Kunden, änderte ihre Vorlieben und ihr Einkaufsverhalten. Das Unternehmen hielt dennoch an seiner über die Jahre entwickelten Marketingstrategie fest, investierte weiter in Zeitungsanzeigen und Fernsehspots, versäumte den Sprung auf den Onlinezug. Die Folgen wurden spürbar: Die Werbekosten des Händlers überstiegen die seiner Wettbewerber, die Kundenströme in den Filialen verebten und der Umsatz sank. Die Zeit war gekommen zu handeln – nur wie?

### Viele Tools, wenig Durchblick

In der Lage des US-Einzelhändlers finden sich heute viele Handels- und Konsumgüterunternehmen – gerade solche mit historisch gewachsenen Strukturen. Steigende Kundenansprüche und Digitalisierung, kanalübergreifendes Management und ökonomischer Druck machen es Marketingverantwortlichen immer schwerer, ihre Ressourcen optimal einzusetzen. Hinzu kommen oft technologische Defizite, wenn es um die Sammlung und Auswertung von Kundendaten geht. Moderne Analyseverfahren und ökonomische Modelle haben noch nicht überall Einzug gehalten.

Dabei sind die Fragen, die Marketingmanager zu beantworten haben, ebenso wichtig wie drängend: Wie verteile

ich mein Budget möglichst gewinnbringend auf die Vielzahl verfügbarer Medien und Instrumente? Wie soll ich meine Marke gegen die globale Konkurrenz positionieren? Mit welchem Mediamix erziele ich die größte Wirkung? Und schließlich: Wie übersetze ich die Ergebnisse meiner Analysen in einen effektiven Marketingplan und erfolgreiche Kampagnen?

Was die einzelnen Marketingmaßnahmen unter dem Strich wirklich bringen – für den Umsatz, für die Marke, für den Ertrag – bleibt für viele Unternehmen im Dunkeln. Zwar haben sich mit den Fortschritten in der Datenanalyse – Stichwort Advanced Analytics – neue Möglichkeiten eröffnet, den Marketing Return on Investment (MROI) zu ermitteln. Doch viele der verfügbaren Standardtools können lediglich Einzelmaßnahmen bewerten, etwa die Bannerwerbung im Internet. Auch messen die Tools weder, wie sich eine Kampagne auf den langfristigen Markenwert auswirkt, noch helfen sie den Managern bei der Entscheidung, welche Werbemaßnahme die wertvollste und damit die wichtigste ist.

### Eine Lösung für alle Marketingfälle

Wirklich befriedigende Antworten liefern nur cross-mediale Analyseansätze, die sowohl traditionelle als auch digitale Kanäle umfassen und den unterschiedlichen Dimensionen heutiger Marketingentscheidungen Rechnung tragen. Eine solche Lösung hat McKinsey mit dem Marketing Navigator entwickelt. Das softwarebasierte Planungs- und Bewertungstool besteht aus vier Modulen, die alle Aktivitätsfelder im Marketing abdecken: von der Budgetierung über die Markenpositionierung und -kommunikation bis hin zur Gestaltung des Mediamix und der Umsetzung von Kampagnen (*Grafik 1, Seite 30*).

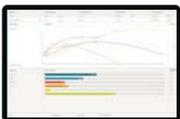
*Werthaltig budgetieren – der Value Navigator.* Mit dem Value Navigator legen Marketingentscheider die Vertei-

Foto: iStock

*Der Marketing Navigator ermittelt auch, wie das Budget gewinnbringend auf die verfügbaren Medien verteilt werden kann.*

## Marketingrendite

### 1. Der Marketing Navigator besteht aus vier Modulen, mit denen sich die Marketingrendite auf allen Ebenen bewerten lässt

Marketingaufgabe	Modul		Effektpotenzial <sup>1</sup>
<b>Budgeteinsatz</b> Wo investieren?	<b>1. Value Navigator</b>		5 - 10%
<b>Markenziele</b> Was kommunizieren?	<b>2. Brand Navigator</b>		5 - 10%
<b>Marketingmix</b> Welche Instrumente nutzen?	<b>3. Mix Navigator</b>		10 - 25%
<b>Umsetzung</b> Wie effizient planen und realisieren?	<b>4. Campaign Navigator</b>		5 - 15%

<sup>1</sup> Effizienz- und/oder Effektivitätspotenzial der jeweiligen Maßnahme (Einsparungen, Freisetzung von Budgetmitteln)

Quelle: McKinsey Marketing Navigator

lung des Mediabudgets auf Produkte, Geografien und Geschäftsbereiche fest und gewichten es gemäß den strategischen Geschäftszielen. Auf diese Weise lassen sich die lokalen und produktbezogenen Marketingausgaben auf ein jeweils wettbewerbsfähiges Volumen bringen. Allein durch diese Maßnahme werden bis zu 10 Prozent der Marketingmittel frei, die dann entweder eingespart oder anderweitig investiert werden können.

**Marken stärken – der Brand Navigator.** Wo liegen die wichtigsten Kauftreiber für meine Marke und wie schneidet sie im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten beim Konsumenten ab? Antworten darauf liefert der Brand Navigator. Über detaillierte Kunden- und Wettbewerbsanalysen können Marken den Konsumentenbedürfnissen angepasst, Botschaften zielgruppengerecht formuliert und so optimale Positionierungen im Markt erzielt werden.

**Media ausloten – der Mix Navigator.** Der Mix Navigator hilft Unternehmen, für ihre Produkte und Marketingziele den jeweils besten Mix zu finden. Drei Vorzüge heben ihn von Standardlösungen zur MROI-Analyse ab: Er kann Daten aus unterschiedlichen Quellen erfassen und verschiedene Analysen durchführen – vom pragmatischen Reach-Cost-Quality-Ansatz bis zum ökonomischen Marketing Mix Modeling (MMM). Er misst sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Wirkung und stellt so sicher, dass die Entscheider den wirtschaftlichen Wert einer Maßnahme vollständig erfassen können. Er liefert Erkenntnisse auf Makro- und Mikroebene – vom Gesamtüberblick aller Marketingausgaben für den Vorstand bis hinunter zu granularen MROI-Kennzahlen für den lokalen Mediaplaner. So eingesetzt, ermöglicht der Mix Navigator oft eine Freisetzung von Budgetmitteln in Höhe von 10 bis 25 Prozent, die an anderer Stelle effizienter eingesetzt werden können.

## 2. Eine softwareunterstützte Lösung berücksichtigt die komplexen Anforderungen an das Marketing von heute

	Traditionelle Analyse	Softwarebasierte Analytiklösung
<b>Detailgrad der Erkenntnisse</b>	Top-Level	Granular (z.B. nach Region, Kategorie, Kanal, Instrument)
<b>Anzahl der Analysemodelle</b>	< 10	> 500
<b>Analysedauer</b>	~ 1 Woche pro Modell	> 500 Modelle in 4 - 6 Wochen <sup>1</sup>
<b>Technologie</b>	Statisches, Excel-basiertes Verfahren, starre Ergebnisse	Echtzeitanalyse, internetbasierte Lösungen, laufende Updates und Support
<b>Skalierbarkeit</b>	Individuelle Excel-Daten, schwer zu pflegen und zu übertragen	Universelle Lösungen über diverse Märkte, Kanäle und Kategorien hinweg

<sup>1</sup> Abhängig von Umfang und Komplexität der zu bewertenden Maßnahmen

Quelle: McKinsey Marketing Navigator

*Effektiv umsetzen – der Campaign Navigator.* Direktmarketing und Promotions im Frühjahr, Flyer- und Bannerwerbung über den Sommer, Anzeigen und TV-Spots in den Wintermonaten: Um im Dickicht vielfältiger Marketingaktivitäten in unterschiedlichen Zeiträumen nicht die Rentabilität aus dem Blick zu verlieren, empfehlen sich laufende Wirkungskontrollen oder – besser noch – Simulationen im Vorfeld. Das notwendige Instrumentarium hierzu liefert der Campaign Navigator. Er hilft, effektive Umsetzungskonzepte zu entwickeln und so die Marketingplanung zu optimieren.

Alle vier Module können sowohl individuell als auch in Kombination eingesetzt werden. Die praktischen Vorteile des Marketing Navigator gegenüber traditionellen Messmethoden liegen, abgesehen von der neuen Technologie, vor allem in seiner Detailtiefe, der Anzahl und Geschwindigkeit möglicher Analysen sowie in seiner

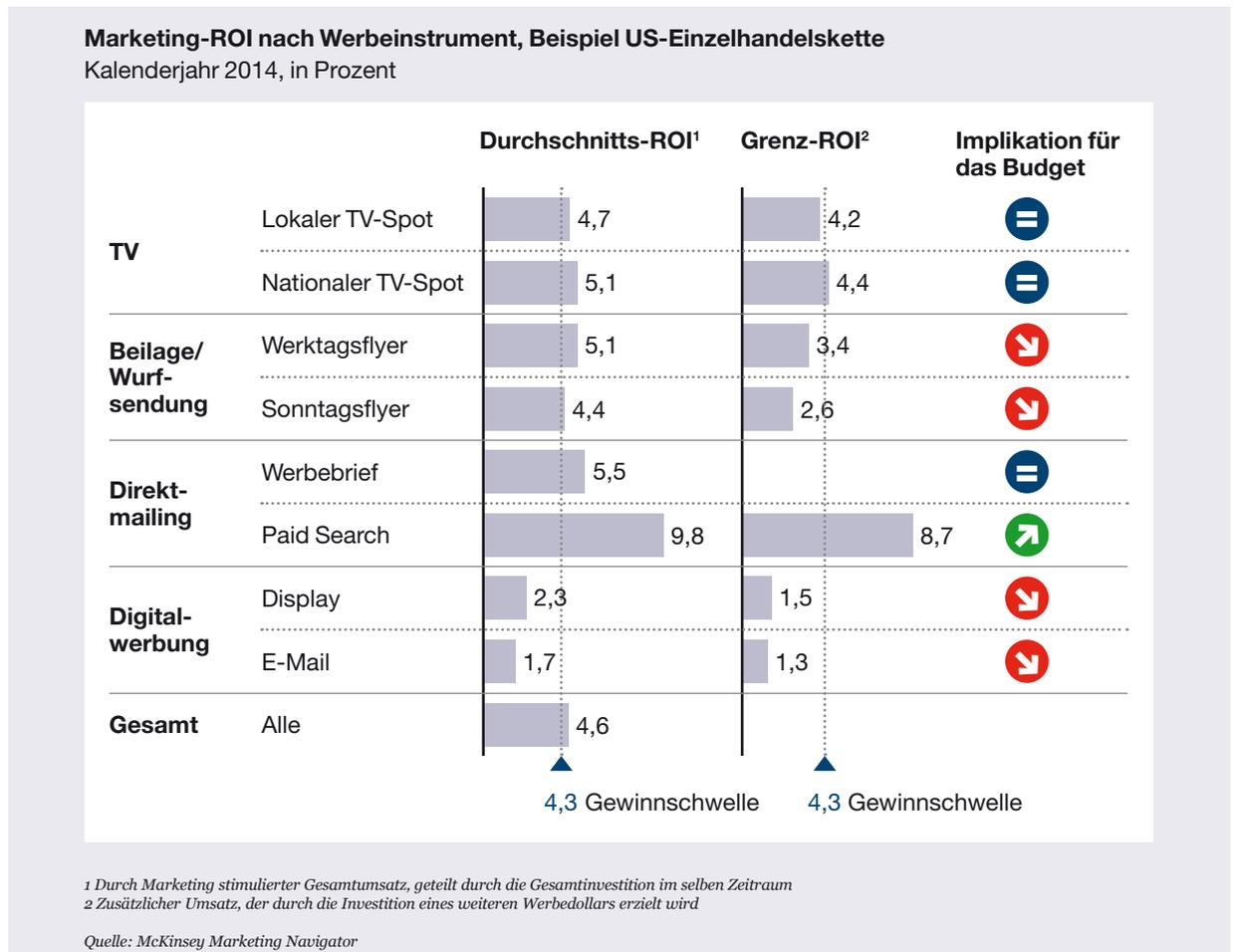
Skalierbarkeit über mehrere Märkte und Regionen hinweg (*Grafik 2*).

### Mehr Mittelfreiheit, mehr Rendite

Die eingangs beschriebene US-Handelskette nutzte den Marketing Navigator, um ein vollständiges Bild von der Effizienz und Effektivität ihrer Marketingaktivitäten zu gewinnen. Um für jede Maßnahme die optimale Rendite zu ermitteln und das Werbebudget entsprechend umzuverteilen, wurde ein detailliertes Mediamixkonzept entwickelt. Die Analysen erfolgten aufgeschlüsselt nach Werbeinstrumenten, Produktkategorien und geografischen Zonen. Simulierte Budgetierungen spielten parallel verschiedene Szenarios durch.

Die Ergebnisse leiteten einen radikalen Kurswechsel im Marketing des Unternehmens ein: Unter anderem halbierte der Händler die Länge seiner Fernsehspots,

### 3. Der Marketing Navigator schlüsselt die Umsatzrendite aller Werbeinstrumente auf und erlaubt so eine effektive Verteilung des Budgets



konzentrierte sein Budget für TV-, Print- und Suchmaschinenwerbung (Paid Search) auf die umsatzstärksten Produktkategorien und fand heraus, welche Instrumente in welchen Märkten die stärkste Wirkung entfalteten. Das Resultat nach sechs Wochen Navigator-Einsatz: Die Marketingkosten sanken um 20 Millionen US-Dollar, der Umsatz stieg um 3 Prozent. 15 Millionen der frei gewordenen Werbedollars investierte der Händler gezielt in digitale Kanäle wie Paid Search, die sich in der Analyse als besonders rentabel erwiesen hatten (Grafik 3).

Die MROI-Effekte der US-Handelskette stehen exemplarisch für die bisherigen Einsätze des Navigator in der

Praxis. Mehr als 75 Unternehmen haben ihn bereits zur Optimierung ihrer Marketingausgaben genutzt, darunter Lebensmitteleinzelhändler, Automobilunternehmen, Hersteller von Consumer Electronics, Telekommunikationsanbieter, Energieversorger, Reiseveranstalter und Versicherer.

Einem führenden Handelsunternehmen brachten die Simulationen mit dem Marketing Navigator Budgeteinsparungen in Höhe von 15 Prozent, ohne den Umsatz zu schmälern. Ein Hersteller schnellrotierender Konsumgüter fand heraus, auf welche Marken und Kontaktpunkte er seine Werbeausgaben konzentrieren sollte,

und steigerte so seinen Absatz um 4 Prozent. Ein Wettbewerber erreichte ein 3-prozentiges Umsatzplus durch die Fokussierung seiner Aktivitäten auf die effizientesten Kanäle.

Zwischen 6 und 16 Wochen dauert es – abhängig vom jeweiligen Markt, der Größe des Markenportfolios und den individuellen analytischen Voraussetzungen –, den Marketing Navigator in die Organisation zu integrieren und zur täglichen Anwendung zu bringen. Vor allem die Konsolidierung der Daten und Analyseverfahren zu Beginn erfordert Zeit und Sorgfalt. Doch der Aufwand macht sich bezahlt. Wenn ein Unternehmen über alle vier Anwendungsbereiche hinweg Optimierungen aufspürt, kann es realistisch erwarten, Budgeteinsparungen von bis zu 30 Prozent zu erreichen. Alternativ lässt sich ein zusätzliches Umsatzwachstum von bis zu 5 Prozent generieren.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?  
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.  
Bitte E-Mail an: [lars\\_fiedler@mckinsey.com](mailto:lars_fiedler@mckinsey.com)**

*Mehr Informationen und Videos zum Marketing Navigator auf: [www.mckinseysolutions.com/solutions/marketing-navigator](http://www.mckinseysolutions.com/solutions/marketing-navigator)*

## Kernaussagen

- 1. Beim Versuch, ihr Marketing effizient zu gestalten, kämpfen viele Organisationen noch immer mit Datensalat, Informationslücken und analytischen Schwächen.*
- 2. Mit dem softwarebasierten Marketing Navigator können Unternehmen zuverlässig ermitteln, welche Medieninvestitionen sich lohnen, wie Marken zu positionieren sind und was Kampagnen brauchen, um maximal zu wirken.*
- 3. Einsätze des Analyseinstruments im Marketing führen zu Umsatzsteigerungen von bis zu 5 Prozent oder zu Einsparungen beim Mediabudget von bis zu 30 Prozent.*

---

## Autoren



**1 Dr. Thomas Bauer** ist Berater im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors sowie der Marketing & Sales Practice von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf Programmen zur Verbesserung der Marketingeffektivität und Markenführung.

**2 Dr. Lars Fiedler** ist Vice President der McKinsey Solution „Marketing Navigator“. Vom Hamburger Büro aus unterstützt er Unternehmen bei digitalen Lösungen in den Bereichen Marketing ROI und Customer Analytics.

**3 Sascha Lehmann** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Mitglied der globalen Marketing & Sales Practice. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Branding und Marketingstrategie. Er unterstützt vornehmlich Dienstleister mit Fokus auf B2B.

## Preise à la minute

Führende Onlineanbieter setzen sich durch minutenaktuelle Preisanpassungen regelmäßig vom Wettbewerb ab. McKinsey zeigt, was Unternehmen tun können, um im Pricing aufzuschließen.

**Von Oliver Ehrlich, Sebastian Klapdor, Mathias Kullmann und Tilo Neumann**

Der Siegeszug des E-Commerce ist atemberaubend. Seit 2008 stieg das Einkaufsvolumen der Deutschen im Internet um das Dreifache. Rund 1.000 Euro gab jeder Haushalt im vergangenen Jahr in Webshops aus und bescherte den Händlern insgesamt mehr als 40 Milliarden Euro Umsatz. Gleichzeitig setzen sich die Topanbieter im Netz immer weiter vom Hauptfeld ab: Betrug der Marktanteil der drei führenden Onlinehändler 2008 noch 48 Prozent, so lag er 2015 bereits bei 71 Prozent. Kaum eine andere Branche wird derzeit stärker von einzelnen Akteuren dominiert. Woran liegt's?

Ihren Erfolg verdanken die Topanbieter unter anderem ihrer überlegenen Pricing-Technologie. Während viele Händler ihre Preise angesichts der Masse an Produkten nur selten und zudem manuell anpassen, nehmen die Spitzenreiter Optimierungen binnen Minuten und vollautomatisch vor. Marktführer wie *Amazon* oder *Zalando* schaffen dies zudem nicht nur bei identischen „Schnelldrehern“ wie etwa Markenkleidung, sondern auch bei schwer vergleichbaren Artikeln wie beispielsweise Eigenmarken.

### Steiniger Weg zum optimalen Preis

Offenbar gelingt den Vorreitern, woran zahlreiche Händler im Netz scheitern. Vor allem meistern sie – dank neuer Methoden und Datentechnologien – einige typische Herausforderungen, vor denen alle Unternehmen beim Preismanagement im E-Commerce stehen:

*Riesige Sortimente.* Statt einige tausend Artikel wie im stationären Filialgeschäft bieten Onlinestores oft Millionen Produkte an (*Grafik 1, Seite 36*). Diese Menge

macht flächendeckende Preisanpassungen „per Hand“ unmöglich. Ein Beispiel: Um die rund sieben Millionen Artikel eines typischen Mode-Webshops einmal täglich zu aktualisieren, müssten 30 Kategoriemanager acht Stunden lang 50 Artikel pro Minute bearbeiten. Weil dies offensichtlich nicht zu leisten ist, bedarf es automatischer Lösungen.

*Kurze Lebenszyklen.* Charakteristisch für Produkte im E-Commerce sind kurze Lebenszyklen zwischen 4 Monaten (Bekleidung) und 50 Monaten (Kosmetik). Dynamische Sortimente wie diese erfordern optimale Preissetzungen gleich zu Beginn, um sofort eine positive Preiswahrnehmung und maximale Profitabilität zu erreichen. Folglich müssen die Anbieter ihre Ware oft auf Basis von nur wenigen Beobachtungspunkten bepreisen. Herkömmliche Pricing-Modelle jedoch, die auf Elastizitätsschätzungen basieren, verlangen meist viel größere Datenmengen, als sich in der zur Verfügung stehenden Zeit erheben lassen.

*Geringe Vergleichbarkeit.* Im stationären Handel ist die Zahl der Produkte meist so überschaubar, dass manuell bestimmt werden kann, welche Wettbewerberartikel vergleichbar und somit relevant für die Kaufentscheidung sind. Bei großen Onlinesortimenten und automatischer Preissetzung gestaltet sich dies schwieriger. So sind etwa zwei weiße T-Shirts von verschiedenen Herstellern zwar für den Kunden vergleichbar, doch viele automatische Lösungen stellen deren Preise nicht in Bezug zueinander, so dass eine ungünstige Preissetzung erst bei einer manuellen Stichprobe bemerkt würde.

*Fehlende Daten im „Longtail“.* Die meisten Onlinehändler bieten sehr schnell drehende Produkte (rund ein Fünftel des Sortiments) zu Kampfpreisen an, um wettbewerbsfähig zu sein. Sie müssen daher entsprechend

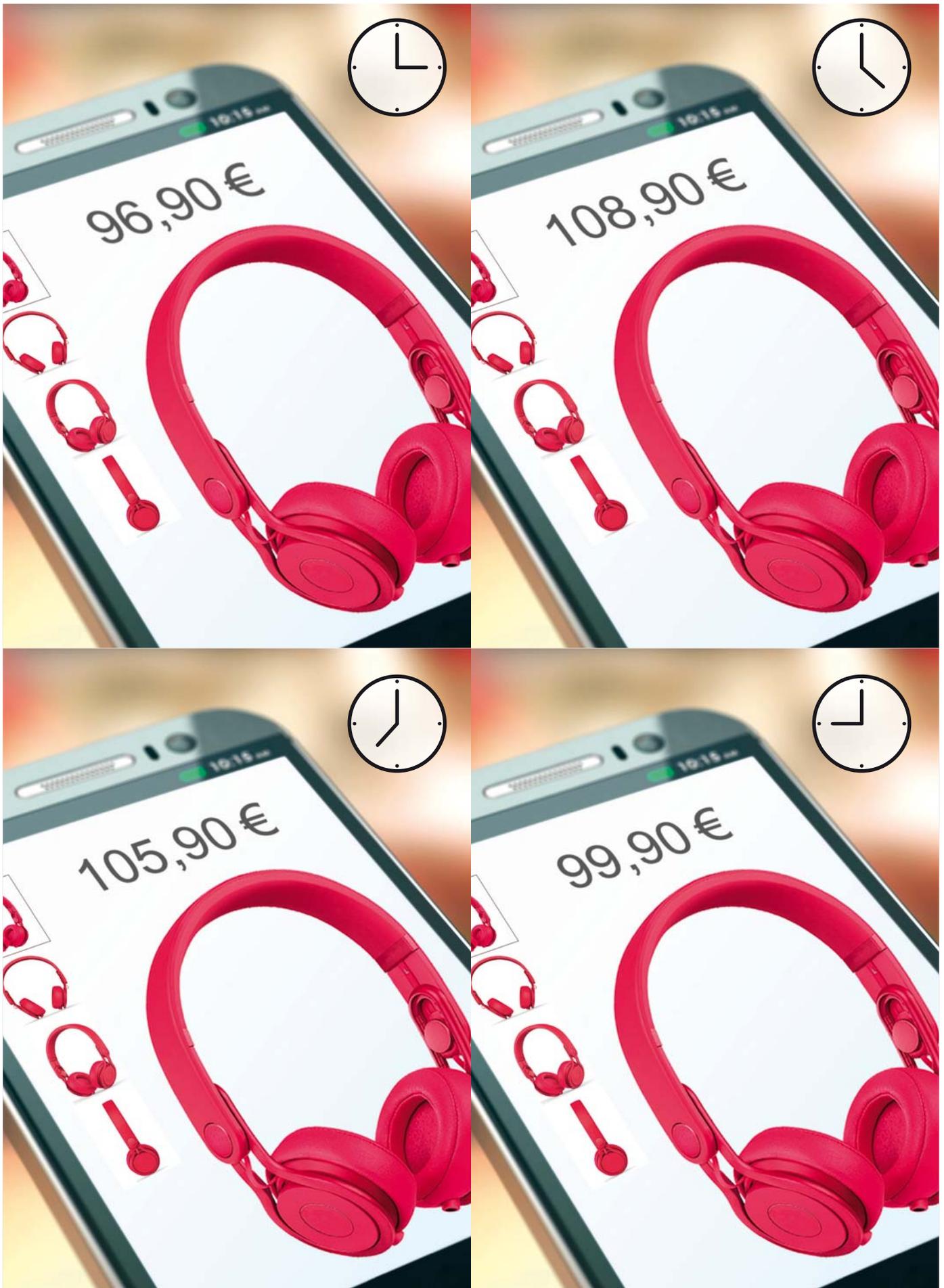
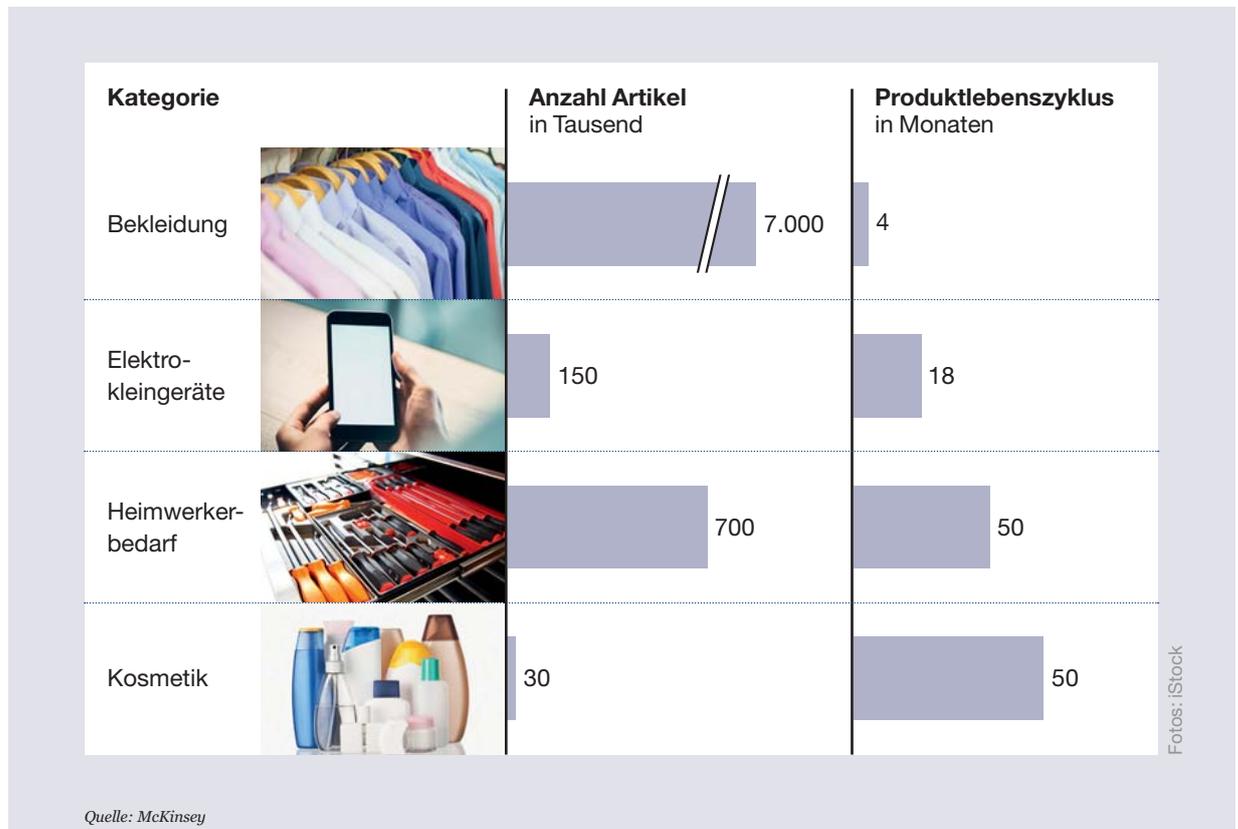


Foto: iStock

*Zu jeder Zeit automatisch zum optimalen Preis – überlegene Pricing-Technologien machen's möglich.*

## 1. Große, schnelllebigige Sortimente prägen den Onlinehandel



hohe Margen bei seltener verkaufter Ware erzielen, dem so genannten Longtail. Tatsächlich erwirtschaften Webshops mit langsam drehenden Artikeln typischerweise die Hälfte ihres Gewinns. Allerdings verkaufen sich diese Produkte häufig so selten, dass eine verlässliche Datengrundlage fehlt und Preis-Absatz-Funktionen kaum abschätzbar sind.

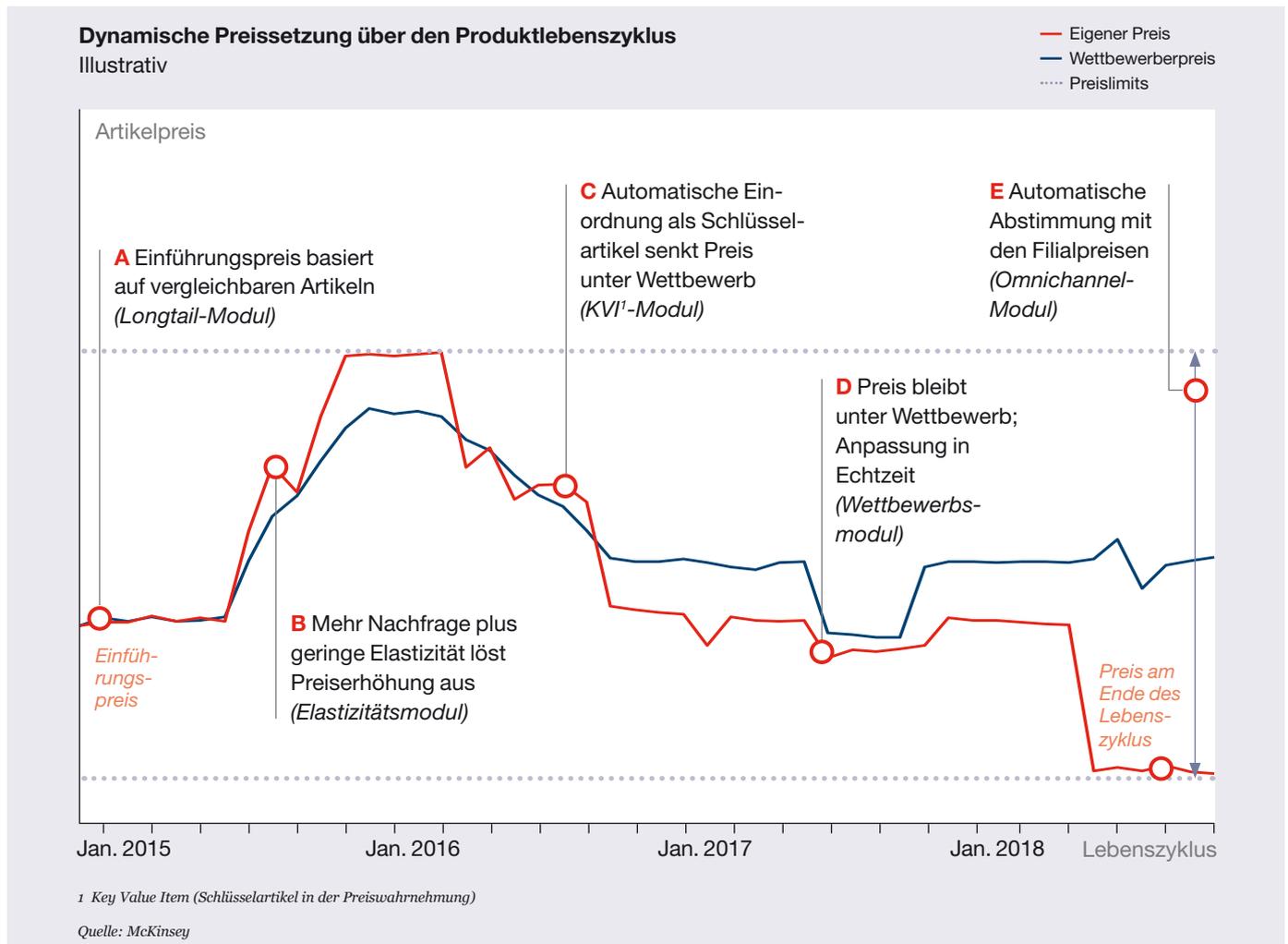
### So machen es die Branchenführer

Wie überwinden Tophändler diese Hürden? Sie finden die perfekte Balance zwischen Preisführerschaft und Profitabilität mit Hilfe minutengenaue Einholung und Verarbeitung von Wettbewerberpreisen sowie Preissetzungsregeln und Simulationen. Die illustrative Darstellung einer Preisgestaltung im Verlauf eines Produktlebenszyklus veranschaulicht, wie die dynamische Preisfindung in der Praxis abläuft und aus welchen Modulen sie besteht (*Grafik 2*):

Führende Unternehmen gleichen die Datenlücken von Longtail- oder auch neuen Artikeln aus, indem sie zunächst relevante Daten systematisch sammeln, um über statistische Verfahren vergleichbare Produkte bündeln zu können (siehe Modul A in der Grafik). Mit Hilfe von Zeitreihen- und Big-Data-Analysen erstellen sie dann für alle Artikel im Stundentakt neue Preis-Absatz-Kurven. Abhängig von den Ergebnissen und der Nachfrage wird schließlich eine Preisempfehlung gegeben (B).

Ein dynamisches Preissetzungssystem erhebt zudem regelmäßig, welche Produkte besonders in der Wahrnehmung der Kunden stehen, um deren Preise entsprechend anzupassen. Auf diese Weise verändern Echtzeitdaten den Zielpreis, also den angestrebten Preis relativ zum Wettbewerb. *Amazon* gelingt es so, die Preise sämtlicher Artikel spätestens alle 15 Minuten zu aktualisieren (C). Auf Basis der verbesserten Daten werden ähnliche Pro-

## 2. Das dynamische Pricing umfasst fünf Module



dukte mit Wettbewerberpreisen verglichen. Dabei ermöglichen neue Programme den automatischen Vergleich nicht nur anhand von Artikelnummern und -namen, sondern auch von Arteikeigenschaften und Produktbildern (D). Die so ermittelten Preise lassen sich dann an individuelle Kundenpräferenzen und lokale Filialangebote anpassen (E).

Dreh- und Angelpunkt eines solchen dynamischen Pricing ist eine solide Datenbasis. Die Quellen für entsprechende Datenpunkte sind vielfältig – sie kommen von Datenanbietern wie *Nielsen* und hochentwickelten

Webcrawlern, die Wettbewerberseiten und Preisvergleichsportale automatisch nach Produktlistungen und Preisen durchsuchen. Das Resultat der Analysen wird in einer „Heuristic Engine“ (einem regelbasierten Pricing-Tool) mit den strategischen Vorgaben abgeglichen, die zuvor von Kategoriemanagern festgelegt wurden. Die neuen Preise lassen sich dann bei Bedarf in Echtzeit in das Kundensystem einspeisen.

### In drei Schritten zum dynamischen Pricing

Von den Besten der Branche zu lernen, heißt also vor allem, mit Hilfe neuester Technologie das Wettbewerbs-

## E-Commerce Pricing

*Onlinehändler haben nicht selten Millionen Artikel im Angebot – dynamische Preissetzung gelingt hier nur vollautomatisch.*



Foto: Amazon

umfeld schneller zu analysieren, um individuellere und damit vorteilhaftere Preise zu setzen. Onlinehändler, die eine solche dynamische Preissetzung nutzen und in ihrem Unternehmen verankern wollen, sollten in drei Schritten vorgehen.

*Potenziale ermitteln.* Um das Verbesserungspotenzial zu quantifizieren, das ein optimales Pricing birgt, sollte der Händler zunächst seine Situation im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern analysieren. Anhand frei verfügbarer, meist selbst ermittelbarer Daten lässt sich etwa für einzelne Kategorien analysieren, wie hoch das eigene Preisniveau im Wettbewerbsvergleich ist, wie häufig Wettbewerber ihre Preise anpassen und wie sie auf eigene Preisänderungen reagieren. Zu klären ist auch, ob das Sortiment breit genug ist, um sämtliche Kundenbedürfnisse entlang aller relevanten Preispunkte zu erfüllen. Unterm Strich lässt sich so ableiten, ob und wie sich der Einstieg in die dynamische Preissetzung lohnt.

*Pilotprojekt durchführen.* Im nächsten Schritt geht es darum, zwei oder drei Kategorien auszuwählen, für die das dynamische Pricing konzipiert und erprobt wird. Dazu erhebt das Unternehmen alle relevanten Daten,

entwickelt und testet Preissetzungsregeln. Außerdem schafft es die entsprechenden Rahmenbedingungen, bildet Mitarbeiter fort, transferiert bei Bedarf Personal – und legt so das Fundament für eine langfristige Neugestaltung des gesamten Pricing-Konzepts. Nach etwa drei Monaten werden die Ergebnisse unter anderem mittels A/B-Testing gemessen und mit der Potenzialschätzung abgeglichen.

*Pricing-System ausrollen.* Schließlich überträgt das Unternehmen das neue System auf weitere Kategorien, führt verbindliche, wenngleich spezifisch angepasste Regeln ein und wendet sie flächendeckend an. Die im Pilotprojekt noch improvisierten Berechnungen werden nun systematisiert und automatisiert, während zugleich der Datenaustausch zwischen den IT-Systemen harmonisiert wird. Am Ende steht eine Organisation, die dynamische Preissetzung nicht nur beherrscht, sondern in allen Dimensionen „lebt“.

Dynamisches Pricing zahlt sich für alle Unternehmen im Onlinehandel aus – unabhängig von den Sortimenten, Geschäftsmodellen und Märkten, in denen sie aktiv sind: Einem asiatischen Anbieter brachte die Einführung der neuen Preissetzungsmethode eine Umsatzsteigerung

von 8 Prozent, ein europäischer Elektronikhändler verbesserte seine Bruttomarge um 10 Prozent. Einem US-amerikanischen Onlineunternehmen wiederum gelang es, die Zufriedenheit seiner Kunden signifikant zu steigern – und sie dadurch in einem hart umkämpften Marktsegment noch stärker an seinen Webshop zu binden. Drei Praxisbeispiele unter vielen, die zeigen, wie es Onlinehändlern mit dynamischem Pricing gelingt, ihren Produktumsatz, ihre Profitabilität und nicht zuletzt die Preiswahrnehmung ihrer Kunden nachhaltig positiv zu beeinflussen – und das vollautomatisch.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [sebastian\\_klapdor@mckinsey.com](mailto:sebastian_klapdor@mckinsey.com)**

Ein Video zum Thema finden Sie unter [www.mckinsey.com/dynamicpricing](http://www.mckinsey.com/dynamicpricing)

## Kernaussagen

- 1. Große, schnell drehende Sortimente und eine geringe Vergleichbarkeit der Produkte erschweren die Preisfindung im Internet.*
- 2. Führende Anbieter setzen auf einen dynamischen Pricing-Ansatz mit fortgeschrittenen Technologien und Methoden.*
- 3. Die regelmäßige Anwendung dynamischer Preissetzungsverfahren generiert mehr Umsatz und Ertrag bei gleichzeitig steigender Kundenzufriedenheit.*

---

## Autoren



**1 Dr. Oliver Ehrlich** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Mitglied der Digital Practice von McKinsey. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen digitales Marketing und E-Commerce.

**2 Dr. Sebastian Klapdor** ist Berater im Münchner Büro und leitet die globale Dynamic E-Commerce Pricing Service Line von McKinsey. Er unterstützt unter anderem Transformationsprojekte zur Verbesserung von Marketing und Vertrieb.

**3 Dr. Mathias Kullmann** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter der globalen Digital Analytics Service Line von McKinsey. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf analytischen Ansätzen zur Optimierung der Kundengewinnung und -bindung mit Fokus auf digitalen Kanälen.

**4 Tilo Neumann** ist Berater im Berliner Büro und Mitglied der Digital Practice von McKinsey. Er unterstützt Konsumgüter- und Handelsunternehmen vor allem bei der Ausgestaltung ihres Omnichannel-Geschäfts mit Schwerpunkt auf Pricing.

## Mode nach Plan

Jeder globale Modebestseller ist auch das Produkt professioneller Planung und Sortimentierung. Analysen zeigen, wie erfolgreiche Unternehmen der Branche ihr Merchandising organisieren.

**Von Achim Berg, Miriam Heyn, Jörn Küpper und Toni Schmidt**

Ob in Madrid, Paris oder auf Werbetour durch China – wenn Zinedine Zidane an der Seitenlinie mal wieder seine enge Hose reißt, braucht er sich nicht zu grämen: Er läuft in der Halbzeit geschwind in den nächsten *Hugo-Boss*-Shop und findet sofort Ersatz. Die gleiche Hose in Shanghai wie in Paris? Kein Problem für den Real-Trainer – und für niemanden sonst in Zeiten globalisierter Mode. Ein ehemaliger Manager des schwäbischen Markenherstellers bringt es auf den Punkt: „Ein Bestseller ist ein Bestseller ist ein Bestseller“.

### Ein Rezept für den globalisierten Geschmack

Dahinter steht die Überzeugung, dass sich die Modevorlieben moderner Konsumenten rund um den Erdball kaum mehr unterscheiden. Nicht nur *Hugo Boss*, auch Modegiganten wie *Ralph Lauren*, *H&M* und *Zara* setzen auf weltweit einheitliche Rezepte, um einen konsistenten Markenauftritt und reibungslose Prozesse von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb zu ermöglichen. Das wichtigste Mittel zum Erfolg: Merchandising.

Viel zitiert, ebenso oft missverstanden – was ist eigentlich Merchandising? Tatsächlich verbirgt sich dahinter ein klar definierter Prozess. Ausgehend von einem übergeordneten Finanz- und Geschäftsplan, der die Umsatz- und Ertragsziele setzt und diese in einer einheitlichen Produktstrategie bündelt, vollzieht sich das Merchandising typischerweise in vier Schritten: vom Kollektionsrahmenplan über Produktentwicklung und Sortimentierung bis hin zu Einkauf und Distribution (*Grafik 1, Seite 42*). Die Koordination aller Aktivitäten, die hinter den einzelnen Prozessschritten stehen, klingt nach einer Herkulesaufgabe. Das ist sie auch. Und doch schreiben Unternehmen daraus ihre Erfolgsgeschichten.

### Fünf Zutaten für ein starkes Merchandising

Was die Mode-Champions gemeinsam haben, ist die Art, wie sie ihr Merchandising organisieren: Sie steuern den gesamten Prozess von einer zentralen Stelle aus, bündeln ihre Aktivitäten in einer eigenständigen Funktion, binden andere Unternehmensbereiche früh in den Prozess ein, entwickeln eine „End-to-End-Perspektive“ über alle Prozessschritte und Funktionen hinweg und setzen Big Data ein, um ihr Merchandising auf allen Ebenen effektiv umzusetzen. Wie gehen die Unternehmen im Einzelnen vor? Hier lohnt sich ein genauerer Blick.

#### 1. Zentrale Steuerung

Voraussetzung für ein starkes Merchandising ist zunächst eine zentrale Entscheidungsinstanz. Doch wie stark das Merchandising gebündelt werden kann, hängt von zwei strategischen Faktoren ab: dem Hauptvertriebskanal (Einzelhandel versus Großhandel) und der Hauptzielgruppe (global versus lokal). Für Unternehmen ergeben sich hieraus drei Steuerungsoptionen:

*Globale Steuerung.* Diese Modeanbieter verkaufen ihre Produkte über ihre eigenen Einzelhandelskanäle und bedienen Endkonsumenten in aller Welt gleich (zum Beispiel *Zara*). In der Regel planen und steuern sie ihr gesamtes Merchandising zentral.

*Hybride Steuerung.* Einige Unternehmen wählen Mischformen mit beiden Vertriebswegen und global-regionalen Kundenausrichtungen (zum Beispiel *Oakley*). Sie organisieren ihr Merchandising überwiegend zentral, belassen jedoch im Gegensatz zu rein global agierenden Merchandisern die Entscheidungsgewalt über Einkauf und Vertrieb in den Endmärkten.

*Lokale Steuerung.* Wer seine Mode über den Großhandel vertreibt und seine Zielgruppen stärker regional



Foto: iStock

*All business is local – aber die Sortimente der Modeindustrie können heute global geplant und gesteuert werden.*

## 1. Hinter einem erfolgreichen Merchandising steckt in der Regel ein klar definierter Prozess



differenziert, organisiert sein Merchandising eher dezentral (zum Beispiel *Lee Jeans*). Entsprechend mehr Einfluss nimmt das lokale Merchandising in den Ländermärkten auf Einkauf und Vertrieb; nicht selten entwickelt es auch seine eigenen Produkte.

Die Analysen zeigen: Bei den international tätigen Modeunternehmen geht der Trend klar in Richtung Zentralisierung (*Grafik 2*). Globale Akteure wie *Ralph Lauren* erhoffen sich davon beschleunigte Prozesse, leichtere Zusammenarbeit mit anderen Zentralfunktionen und einen über alle Märkte hinweg konsistenten Markenauftritt. Aber auch von den dezentral agierenden Unternehmen halten die wenigsten aus strategischen Gründen an ihrer lokalen Steuerung fest: Vielmehr wird ihnen der Weg zur Zentralisierung allzu oft durch verworrene Organisationsstrukturen versperrt.

### 2. Bündelung in einer Funktion

Nahezu alle großen Modeunternehmen bündeln ihre Merchandising-Aktivitäten in einer separaten Funktion.

Diese Organisationsform birgt zwei Vorteile: Zum einen kann ein eigenständiges Merchandising gleiche Rahmenbedingungen für alle Vertriebskanäle und Geschäftsbereiche setzen, so dass der Konsument einheitliche Markenerlebnisse über alle Einkaufsstätten und Produktgruppen hinweg hat. Zweitens lassen sich wertvolle Synergiepotenziale heben. Dadurch werden Doppelarbeiten vermieden und Entscheidungswege deutlich verkürzt. Um ihr Merchandising dennoch auf einzelne Produkt- und Konsumentengruppen zuschneiden zu können, gliedern die meisten Unternehmen ihre Zentraleinheit in verschiedene Kompetenzbereiche. Damit können sie Marktbesonderheiten Rechnung tragen, ohne auf die Vorzüge einer Bündelung zu verzichten. Die separate Merchandising-Funktion arbeitet aber nicht losgelöst von der Gesamtorganisation. Sie ist vielmehr ein integraler Bestandteil des Unternehmens, führt die Interessen aller am Merchandising Mitwirkenden zusammen und verknüpft sie zu einer gemeinsamen Strategie. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier vor allem in der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit.

## 2. In global führenden Modeunternehmen geht der Trend zu einer zentralisierten Merchandising-Steuerung

**Kompetenzverteilung im Merchandising-Prozess**

 Zentrale Entscheidung   
  Lokale Entscheidung

		Kollektions- rahmenplan	Produkt- entwicklung	Sortimen- tierung	Einkauf und Distribution	Regionale Diversität des Sortiments
<b>Globale Steuerung</b>	Zara					<b>Sehr niedrig</b>
	Louis Vuitton					<b>Sehr niedrig</b>
	Hugo Boss				 	<b>Niedrig</b>
<b>Hybride Steuerung</b>	Ralph Lauren					<b>Niedrig</b>
	Nautica					<b>Niedrig</b>
	Oakley			 		<b>Niedrig</b>
	Coach	 				<b>Niedrig</b>
<b>Lokale Steuerung</b>	Under Armour		 	 		<b>Mittel</b>
	Lee Jeans					<b>Mittel</b>

Quelle: Experteninterviews; McKinsey

### 3. Frühe Einbindung aller Beteiligten

Merchandising ist kein isolierter Vorgang – zahlreiche Unternehmensbereiche sind daran beteiligt: Key Account Manager, Material- und Produkteinkäufer, Marketer, Vertriebsleute, Controller. Besonders erfolgskritisch ist der „schnelle Draht“ zum Einkauf, um die Produktentwicklungszeiten kurz zu halten und während der Saison rasch auf unerwarteten Abverkauf oder veränderte Konsumentenpräferenzen reagieren zu können.

Eine weitere Schnittstelle bildet das Sales Meeting gegen Ende des Prozesses, wenn das Zentralteam den Vertretern aus den Endmärkten das neue Sortiment präsentiert. Läuft es gut, kommt das Meeting einem „Durchwinken“ gleich. Wenn nicht, stehen die Parteien vor dem Problem, Angebot und Nachfrage in Einklang

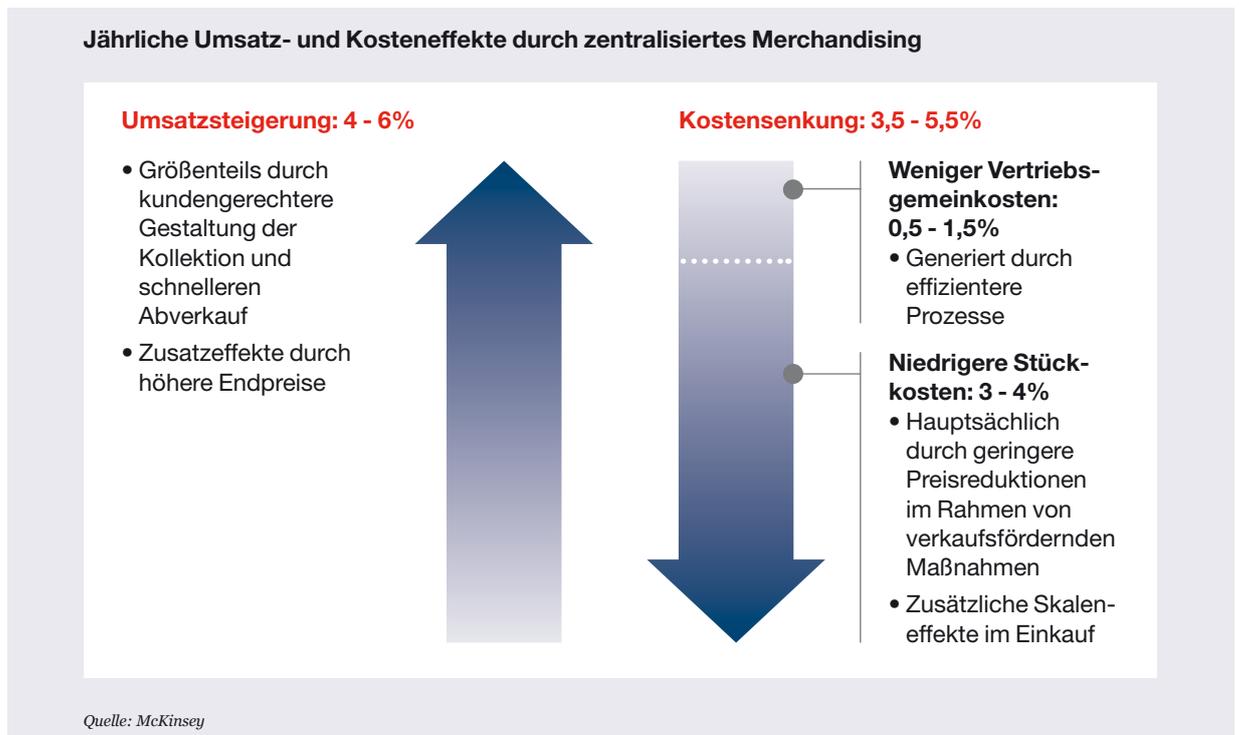
zu bringen. Vermeiden lässt sich dieser Konflikt, indem das Merchandising die lokalen Märkte vom ersten Tag an in den Prozess einbindet.

Zur wahren Meisterschaft in Sachen funktionsübergreifende Zusammenarbeit haben es die Fast-Fashion-Spezialisten *H&M* und *Zara* gebracht. Ihr zentrales Merchandising sorgt nicht nur dafür, dass alle Beteiligten Hand in Hand arbeiten, sondern dass sie dabei auch den gesamten Prozess von der Planung bis zur Verteilung in den Märkten im Blick behalten.

### 4. End-to-End-Perspektive

In den Führungsetagen der Modebranche – und nicht nur dort – wird die End-to-End-Perspektive mittlerweile als echtes Erfolgsrezept gehandelt. Der Vorgang,

### 3. Ein zentral aufgestelltes Merchandising führt zu deutlich höheren Umsätzen und niedrigeren Kosten



der dahintersteckt, lässt sich vergleichen mit den Abläufen in einem Sternerestaurant, in dem der Chefkoch (in diesem Fall der leitende Merchandiser) dafür Sorge trägt, dass das (Mode-)Menü ein voller Erfolg wird: Er übersetzt die Vorgaben der Geschäftsleitung und den finanziellen Rahmen in eine Menüfolge; er veranlasst, dass alle Zutaten rechtzeitig im Haus sind; schließlich steuert er die verschiedenen Restaurantteams, damit die einzelnen Gänge optimal aufeinander abgestimmt und verteilt werden. Im Idealfall geht der „Blick“ für den gesamten Prozess sukzessive auf alle Beteiligten über – dann ist die End-to-End-Perspektive tief in der Organisation verankert.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Mehr Transparenz bezüglich Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen führt zu weniger Reibungsverlust und beschleunigt so den gesamten Merchandising-Prozess. In einer Welt, in der Fast-Fashion-Anbieter mit aggressiven Preisen und maximaler Agilität die Märkte erobern, werden

Tempo und Effizienz zum Überlebensprinzip. Aus diesem Grund steht die End-to-End-Perspektive inzwischen bei jedem Vorstandschef auf der Agenda. In vielen Modeunternehmen hapert es aber noch an der Umsetzung. Und das Erfolgsrezept hierfür heißt: Big Data.

#### 5. Einsatz von Big Data

Die spanische Modekette *Zara* hat ein eigenes Analytikteam gegründet, um über ihren Merchandising-Prozess stets auf dem neuesten Stand zu sein. Jeder Mitarbeiter hat Zugang zu den gleichen Daten und ist mit allen Mitstreitern im Prozess verbunden. Die Effekte eines solchen Systems lassen sich leicht ausmachen: Es erlaubt dem Zentralteam, über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg datenbasierte Entscheidungen zu treffen und so gegenüber den Endmärkten glaubwürdig zu sein. Es erleichtert die funktionsübergreifende Zusammenarbeit, wenn es etwa darum geht, auf Basis der Abverkaufdaten schnell die Lager aufzufüllen. Und schließlich verhilft es zur Durchsetzung der oben beschriebenen End-to-End-

Sicht, da jeder Mitarbeiter weltweit in Echtzeit einsehen kann, welche Prozesse gerade ablaufen und wer daran beteiligt ist.

Die fünf Erfolgskomponenten für ein starkes Merchandising haben eines gemeinsam: Sie alle zielen darauf ab, markt- und kanalübergreifende Konsistenz herzustellen, nahtlos ineinandergreifende Prozesse zu schaffen und den Endkonsumenten ins Zentrum aller Aktivitäten zu stellen. Wer sein Merchandising so aufstellt, kann nicht nur den Absatz um bis zu 6 Prozent steigern, sondern erzielt auch Einsparungen bei Produkt- und Allgemerkosten in nahezu gleicher Höhe (*Grafik 3*). Und was den Kundeneffekt betrifft: Wer das Merchandising seiner Mode so organisiert, gibt auch einem Zinedine Zidane die Chance, problemlos Ersatz für seine Lieblingshose zu finden – egal ob in Madrid, Paris oder Shanghai.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**  
**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**  
**Bitte E-Mail an: [miriam\\_heyne@mckinsey.com](mailto:miriam_heyne@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Modebestseller funktionieren weltweit, weil die Verkaufsmechanismen dahinter den gleichen organisatorischen Erfolgsmustern folgen.*

*2. Führende Modehersteller schaffen konsistente Markenauftritte und global reibungslose Prozesse durch die Art, wie sie ihr Merchandising gestalten.*

*3. Gut aufgestellte Merchandising-Organisationen setzen auf zentrale Steuerung, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, End-to-End-Perspektiven und Big Data, um Mode weltweit erfolgreich zu machen.*

---

## Autoren



**1 Dr. Achim Berg** ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Co-Leiter der europäischen Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus Bekleidungshandel und -industrie unterstützt er vornehmlich bei Fragen der strategischen Ausrichtung.

**2 Dr. Miriam Heyn** ist Beraterin im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf der Transformation von Marketing- und Vertriebsorganisationen.

**3 Dr. Jörn Küpper** ist Senior Partner im Kölner Büro und Leiter des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Er berät deutsche und internationale Unternehmen der Branche zu Strategie, Wachstum und Portfoliooptimierung.

**4 Dr. Toni Schmidt** ist Berater im Münchner Büro und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Zu seinen Themenschwerpunkten zählt die Transformation von Merchandising-Prozessen und -Organisationen.

## Grenzen überwinden

### Initiative „Chefsache“ zeichnet Projekte für Chancengleichheit aus.

Die Initiative „Chefsache“ verleiht 2016 erstmals einen „Award für ausgezeichnete Chancengleichheit“. Das Führungsnetzwerk, dem auch McKinsey angehört, wurde vor rund einem Jahr unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel gegründet. Kommenden November zeichnen die Mitglieder herausragende Initiativen zu ihrem derzeitigen Fokusthema „Unconscious Bias“ aus. Gesucht werden beispielhafte Projekte, denen es gelingt, überkommene Denkmuster und Rollenklischees in der Arbeitswelt bewusst zu machen und zu überwinden. Bewerbungen können noch bis zum 15. September 2016 unter [www.chefsache.de](http://www.chefsache.de) eingereicht werden. Auf der Webseite führt zudem ein Link zum „Chefsache-Test“, mit dem Nutzer ihre unbewussten Rollenbilder im Kopf selbst kritisch überprüfen können. Die Preisverleihung findet im Rahmen des ZEIT Wirtschaftsforums am 3. November 2016 in der Hauptkirche St. Michaelis in Hamburg statt.



Preisverleihung im Hamburger „Michel“: Ausgezeichnet werden die besten Projekte zur Überwindung von Rollenklischees.

Foto: ZEIT Wirtschaftsforum

### Preise für neue Erkenntnisse

7.000 Euro für Bier- und Chips-Forschung: Mit seiner Analyse verkaufsträchtiger Aktionen im Handel gewann der Niederländer Jonne Guyt den Marketing Dissertation Award 2016, den die European Marketing Academy EMAC und McKinsey jährlich verleihen. Platz zwei und drei gingen an die Erforschung von Kaufempfehlungen und die Wirkung traditioneller Werbung in sozialen Medien. Im Rahmen der EMAC-Konferenz in Oslo präsentierten die Finalisten ihre Arbeiten vor Professoren und Marketingexperten. Jurykriterien waren unter anderem der Innovationsgrad, die Relevanz und die konzeptionelle Stärke der Doktorarbeiten. Mehr Informationen unter: [www.marketing-dissertation-award.eu](http://www.marketing-dissertation-award.eu)

### Diskurse über Supply Chain 4.0

Im Mittelpunkt der diesjährigen Supply Chain Executive Academy im Münchner McKinsey Capability Center stand das Thema „Supply Excellence in Planning and Execution“. Zwei Tage lang tauschten sich Manager führender Industrieunternehmen branchenübergreifend über aktuelle Trends in ihren Fokusbereichen aus. Gegenstand der Diskussion waren unter anderem Supply Chain 4.0, die Integration innovativer Konzepte in die Vertriebs- und Operations-Planung sowie die Einrichtung und Ausgestaltung von Lean Warehouses. Die jährliche Academy fand bereits zum neunten Mal statt und richtet sich an Supply-Chain- und Operations-Manager aller Branchen. Kontakt: [sc\\_academy@mckinsey.com](mailto:sc_academy@mckinsey.com)

### Wettbewerb für digitale Start-ups

Der Internetkonzern *Google*, die Start-up-Schmiede *Rocket Internet* und McKinsey haben die Digital Top 50 Awards (DT50) ausgerufen. Mit dem Preis sollen Unternehmen aus der boomenden Tech-Szene in Europa und vielversprechende Start-ups gefördert werden, die in den Kategorien B2B, B2C oder im Bereich Sozialtechnologien aktiv sind. Die Top 50 werden von einer Expertenjury ausgewählt und Ende November zur Preisverleihung auf die „Slush 2016“ nach Helsinki eingeladen. Die fünf Gewinner erhalten einen Geldpreis in Höhe von je 50.000 Euro sowie Förderungen seitens der DT50-Partner. Unternehmen mit Sitz in Europa können sich noch bis zum 1. Oktober 2016 auf [www.dt50.org](http://www.dt50.org) bewerben.

## Impressum

### Herausgeber

Dr. Klaus Behrenbeck  
McKinsey & Company, Inc.  
Consumer Industries & Retail Group  
Christophstraße 17  
50670 Köln  
Tel.: +49 (0)221 208-7270

### Redaktion

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel  
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,  
Hamburg  
[www.mexmedien.de](http://www.mexmedien.de)

### Druck

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

### Fotos/Illustrationen

Alex Teuscher, *Amazon, Google, iStock,*  
*LeShop, Shutterstock, Tesco, Wiley,*  
*ZEIT Wirtschaftsforum, McKinsey*

### Hat sich Ihre Adresse geändert?

Bitte E-Mail an: [akzente@mckinsey.com](mailto:akzente@mckinsey.com)  
[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

© McKinsey & Company, Inc.  
September 2016

