

Consumer Industries &amp; Retail Group

# Akzente <sup>1'19</sup>

## Handel(n) in Zeiten des Umbruchs

Neues Spiel, neue Regeln:  
Disruptive Kräfte bedrohen  
das Geschäftsmodell des  
traditionellen Lebensmittel-  
handels. Sechs Leitlinien  
weisen den Weg in eine  
erfolgreiche Zukunft.

### **Einkauf**

*Die Beschaffung  
im Einzelhandel  
steht vor neuen  
Aufgaben. Dazu  
braucht sie eine  
neue Organisation*

### **Markteinführung**

*Lange Vorlauf-  
zeiten für die Kol-  
lektionen bremsen  
die Modeindustrie.  
Die Discounter  
zeigen, wie es geht*

### **Werbekampagnen**

*Wie muss Werbung  
sein, damit sie gut  
ankommt? Eine  
neue Studie zeigt:  
Laute Kampagnen  
haben ausgedient*

### **Onlinehandel**

*Ganz pragmatisch:  
Wenn der Online-  
shop rasch persona-  
lisiert werden soll,  
hilft standardisierte  
Technik*

### **Operations**

*Kostensenkungen  
sind ausgereizt?  
Nicht, wenn Kon-  
sumgüterunterneh-  
men cross-funktio-  
nale Ansätze nutzen*

## Inhalt



Foto: obs/Picnic

*Titelthema: Neue Wettbewerber fordern den Lebensmittelhandel heraus – und nicht nur sie. **Seite 8***



Foto: Jakob Börner

*Aus Xing wird New Work – warum, erklärt Vorstandschef Thomas Vollmoeller. **Seite 34***



Foto: iStock

*Time to Market – was Modeunternehmen von den Vorreitern lernen können. **Seite 26***

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Wen die Studie „The State of Fashion“ als Supergewinner ausmacht; wie Südostasiens Konsumenten ticken; warum auch Wettbewerber von Amazons „Prime Day“ profitieren; was gutes Design so wertvoll macht; wie die Generation Z zum Top-Influencer der Konsumenten wird; welche Autokäufer den Fortschritt antreiben

### 8 Titelthema: Handel(n) in Zeiten des Umbruchs

Neue Konsumenten, Konkurrenten, Technologien: Lebensmittelhändler stehen an allen Fronten unter Druck. Wie sie im Überlebenskampf bestehen können

### 20 Einkauf neu denken

Private Label und Vertikalisierung verändern die Beschaffung. Welche Tools helfen, die Aufgaben zu meistern

### 26 Die Vermessung der Modewelt

Wie die Modeindustrie ihre Markteinführungsprozesse dem Tempo der Kunden anpasst

### 34 „Wir wollen helfen, die Arbeitswelt zu verbessern“

Xing ist weit mehr als nur Deutschlands erfolgreichstes Karriereportal, sagt CEO Thomas Vollmoeller im Interview

### 40 Kreativität schlägt Krawall

Wenn Werbung nachhaltig wirken soll, braucht sie Weitblick und Werte

### 46 Der schnelle Weg zur Personalisierung

Wie ein Onlineshop die individuelle Kundenansprache lernt – und das schnell und günstig

### 52 Kostenoptimierung 4.0 – integriert statt isoliert

Kostensenkungsprogramme für einzelne Funktionen sind fast ausgereizt – mehr bringt ein cross-funktionaler Ansatz

### 58 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 59 Impressum

## Editorial

# Kreativ gewinnt

Chanel-Kostüme am Konservenregal, Supermodel Cara Delevingne vor der Käsetheke: Den wohl spektakulärsten Supermarkt aller Zeiten ließ Karl Lagerfeld im März 2014 im Grand Palais in Paris errichten – als Kulisse für die Prêt-à-Porter-Schau von Chanel, die damit Modegeschichte schrieb.

Karl Lagerfeld machte das Profane glamourös. Ein Geniestreich, der als Gleichnis für die Dringlichkeit dienen kann, mit der sich der klassische Lebensmittelhandel neu erfinden muss. Denn dieser erfährt gerade einen gewaltigen Umbruch: Onlinekonkurrenten, branchenfremde Eindringlinge und Discounter bedrohen die Umsätze und Margen traditioneller Händler, neue Technologien und Verbrauchergewohnheiten stellen alte Geschäftsmodelle in Frage.

Die Titelgeschichte dieser Akzente-Ausgabe analysiert, welche Kräfte im Einzelnen auf den globalen Lebensmittelhandel wirken. Und sie zeigt Wege auf, wie Händler agieren müssen, um die Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Denn nie war der Druck zu kreativer Erneuerung so groß wie heute.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

*Klaus Behrenbeck*    *Tobias Wachinger*



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

*klaus\_behrenbeck@  
mckinsey.com*



**Tobias Wachinger,**  
Senior Partner bei McKinsey  
und Leiter Consumer-  
Sektor DACH

*tobias\_wachinger@  
mckinsey.com*

Fotos: McKinsey



## Jahr des Erwachens

Der neue Studienreport „The State of Fashion“ zeigt massive Umbrüche in der Modebranche auf.



Foto: iStock

Die neue Nummer 1: China hat die USA als umsatzstärkster Modemarkt der Welt abgelöst.

Das Jahr 2019 bringt einschneidende Veränderungen für die globale Fashion-Industrie. Zum ersten Mal wird China zur stärksten Absatzregion und überholt damit den bislang größten Modemarkt USA. Das Wachstum der bisher so erfolgreichen Branche kühlt sich auf 4,5 Prozent ab, während geopolitische Ereignisse wie der bevorstehende Brexit die Industrie zusätzlich belasten. Zwischen Value- und Luxussegment werden die mittleren Preiskategorien weiter aufgerieben – der prognostizierte Mehrumsatz liegt hier bei gerade einmal 2,5 Prozent. Ähnlich schwache Wachstumsraten werden für den westeuropäischen Modemarkt insgesamt vorhergesagt.

### 20 Supergewinner

Zu diesen Ergebnissen kommt der aktuelle Report „The State of Fashion“, den McKinsey zusammen mit dem Branchenportal *The Business of Fashion (BoF)* zum dritten Mal herausgibt. Der McKinsey Global Fashion Index, der im Rahmen der Erhebung die ökonomische Performance der teilnehmenden Unternehmen analysiert, gilt inzwischen als Benchmark für die gesamte Modewelt.

Für die Unternehmen gilt mehr denn je: The winner takes it all. Die weltweite Modeindustrie wird inzwischen von 20 „Supergewinnern“ beherrscht. Große, zumeist börsennotierte Marken und

Ketten – allen voran die *Inditex*-Gruppe mit ihrer Flaggschiffmarke *Zara* – teilen den Profitpool der Branche unter sich auf. In der Spitzengruppe finden sich außerdem *Zara*-Konkurrent *H&M*, die Luxusgruppe *LVMH* sowie die Edelmarke *Her-mès* und die beiden Sportartikelhersteller *Nike* und *adidas*.

Zusammen kommen die Top-20-Modeunternehmen auf eine Wertschöpfung von 25 Milliarden US-Dollar; damit decken sie 97 Prozent der gesamten Industrie ab. 2010 lag ihr Anteil noch bei 70 Prozent – ein klares Indiz, dass die Marktkonzentration rapide zunimmt. Selbst führende Onlinemodehändler müssen sich ihren Platz in diesem exklusiven Kreis erst noch erkämpfen. Kein einziger von ihnen hat es bisher in die Top 20 geschafft.

### Globale Verschiebungen

„Year of awakening – Jahr des Erwachens“ betitelt der Studienreport das Modejahr 2019. Neben der Marktkonzentration muss sich die Branche auf teils massive Umbrüche einstellen. Nach Aussagen der 300 befragten Topmanager wird eine Reihe von Trends das Geschäft mit der Mode von Grund auf verändern.

**Volatiler Weltmarkt.** Zunehmende Handelsbeschränkungen und politische Destabilisierung bedrohen die globalen Wertschöpfungsketten. Vorausschau-

ende Planung wird zur Überlebensfrage. Unterdessen avanciert Indien zum neuen Hotspot der Modeindustrie – für die Fertigung und als Absatzmarkt.

**Neue Konsumenten.** Shared Economy und Nachhaltigkeit sind längst keine Nischentrends mehr. In der Modebranche werden sich Geschäftsmodelle rund um gebrauchte, aufbereitete oder gemietete Kleidung entwickeln; dadurch verlängert sich die Lebensdauer von Modeprodukten. Gleichzeitig erhöhen Social Media und mobile Einkaufskanäle den Druck auf die Unternehmen, Mode immer schneller auf den Markt zu bringen.

### Mehr Individualität, mehr Service

**Innovativer Wettbewerb.** Fortschreitende Automatisierung und Datenanalysen bringen eine neue Generation von Start-ups hervor, die auf agile und personalisierte Fertigung setzen. Das zwingt etablierte Modeunternehmen zu einer grundlegenden Überarbeitung ihrer Geschäftsmodelle und Portfolios. Auf der Serviceseite treiben Onlinehändler die Entwicklung voran, indem sie innovative Zusatzdienste anbieten, die nicht nur kundenfreundlich, sondern auch noch profitabel sind.

Alle wichtigen Branchentrends sowie Hintergründe zu den Studienresultaten liefert der Report „The State of Fashion 2019: A year of awakening“, zu finden auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Westliche Züge

Die Märkte in Südostasien boomen weiter, aber das Geschäft mit Konsumgütern wandelt sich.

Seit mehr als einem Jahrzehnt ist Südostasien ein attraktiver Wachstumsmarkt für Konsumgüterunternehmen. Die bevölkerungsreichen Länder Indonesien, Malaysia, Philippinen, Thailand und Vietnam verzeichneten in dieser Zeit kontinuierlich steigenden Wohlstand durch immer höhere Haushaltseinkommen.

### Der Trend: Mehr Sparsamkeit und neue Kanäle

Doch die Marktbedingungen ändern sich. Konsumgüterunternehmen müssen sich auf drei Entwicklungen einstellen, die den Wirtschaftsraum näher an westliche Verhältnisse rücken: Die Ausgabenbereitschaft der Menschen nimmt ab, neue Handelsformate und Onlinekanäle gewinnen an Boden.

**Sparsame Verbraucher.** Der Global Consumer Survey von McKinsey registrierte 2017 einen Einstellungswandel der Konsumenten in Südostasien. Drei Viertel der Befragten geben an, inzwischen preisbewusster einzukaufen. Mehr als die Hälfte suchen sogar aktiv nach Wegen, um Geld zu sparen: Sie wählen günstigere Geschäfte, greifen zu kleineren Packungsgrößen, nutzen Rabattcoupons oder warten auf Sonderangebote.

**Moderne Handelsformate.** SB- und Supermärkte machen zwar erst 23 Prozent im Lebensmittelhandel Südostasi-

ens aus. Doch ihr Anteil wächst weiter und der Vertrieb über moderne Formate ist für Hersteller auf Dauer profitabler als über die kleinen traditionellen Händler.

**Steigender E-Commerce.** Noch kauft nur jeder fünfte Konsument in Südostasien online ein. Doch die Verbreitung des Smartphones und eine zunehmend bessere digitale Infrastruktur verhelfen dem E-Commerce zu Wachstumsraten von mehr als 25 Prozent pro Jahr.

### Das Rezept: Kostendisziplin und starke Partner

Unternehmen, die Onlinekäufer in Südostasien frühzeitig binden, gewinnen langfristige Wettbewerbsvorteile. Erfolgreiche Konsumgüteranbieter setzen darüber hinaus auf regional abgestimmte Sortiments- und Preisgestaltung, strikte Kostenkontrolle sowie starke Partnerschaften mit lokalen Händlern und Distributoren. Das ergab das jüngste Commercial Excellence Benchmarking von McKinsey für diese Region.

Mehr Tipps für Unternehmen enthält der Beitrag „How consumer-goods companies can win in Southeast Asia“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



## Prime Day: Profitieren vom Amazon-Event



Foto: iStock

*Topseller: DNA-Tests waren 2018 besonders gefragt.*

Im Juli ist es wieder so weit: Dann startet *Amazon* seinen 36-stündigen Schnäppchenmarathon, auch Prime Day genannt. 2018 brach der Onlinehändler mit mehr als 100 Millionen verkauften Produkten in 17 Ländern erneut den eigenen Rekord. Doch Verkaufssteigerungen von 121 Prozent gegenüber der Vorwoche waren nicht der einzige ökonomische Effekt, wie eine Analyse von McKinsey zeigt.

Der größte Gewinn für *Amazon* lag in der weiteren Verbreitung hausgener Digitalangebote wie *Fire*, *Echo* und *Kindle* – und damit in der Einbindung Tausender neuer Kunden in das *Amazon*-Ökosystem. Bei Rabatten von bis zu 50 Prozent stieg die Kaufrate teilweise um das 70-Fache.

*Amazons* Partnerunternehmen profitierten ebenfalls vom Prime Day – vorausgesetzt, sie investierten in die Suchfunktion, um in den Ergebnislisten ganz oben zu erscheinen. Die Topseller-Kategorien reichten vom Schnellkochtopf bis zum DNA-Test.

Die Wirkung des Prime Day strahlt selbst auf den Wettbewerb ab: *Target*, *Lowe's* und *Best Buy*, die mit auf den Zug aufsprangen, erzielten mit ihren Angeboten Verkaufssteigerungen zwischen 70 und 130 Prozent. Wie auch andere Händler den sommerlichen Schnäppchen-Hype für sich nutzen können, schildert der Beitrag „Amazon Prime Day: What the real lessons are“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

*Moderne Handelsformate: Südostasiatische Konsumenten lieben Supermärkte nach westlichem Vorbild.*

Foto: iStock

## Wertvolles Design

Ein neuer Index deckt auf, welchen Einfluss die Gestaltung von Produkten und Services auf den Geschäftserfolg hat.



*Porsche weiß es schon lange: Gutes Design verkauft sich gut und erlaubt hohe Preise – auch in der Konsumgüterindustrie.*

Foto: iStock

Starke Designs haben Menschen schon immer begeistert – ganz gleich, ob es sich um das legendäre Schweizer Taschenmesser handelt, die genial simple Homepage von *Google* oder um die „Magic Moments“ beim Besuch in *Disneyland*. Doch was sind gut designte Produkte, Services und Kontaktpunkte wirklich wert? Machen sie Unternehmen finanziell erfolgreicher? Bescheren sie ihnen mehr Umsatz und Ertrag?

### Zentraler Umsatz- und Ertragstreiber

Ja, bestätigt die erste globale Design-Studie von McKinsey. Um den Zusammenhang von Design und Geschäftserfolg zu ergründen, hat das Forschungsteam die Performance von rund 300 börsennotierten Unternehmen der vergangenen fünf Jahre untersucht und mehr als 100.000 „Design Actions“ analysiert.

Zwölf solcher Aktionen wiesen in der Untersuchung eine enge Korrelation zum Geschäftserfolg der Unternehmen auf, etwa die Berufung eines Designvorstands oder die Nutzung spezieller Kennzahlen und Tools. Auch die Bildung cross-funktionaler Teams, agile Produktentwicklung und konsequente Kundenorientierung entpuppten sich als wichtige Erfolgstreiber und flossen in den McKinsey Design Index (MDI) ein.

Die Studienergebnisse zeigen, wie groß der ökonomische Wert von Design tatsächlich ist: Die designstärksten Unternehmen aus dem Topquartil wuchsen im Fünfjahreszeitraum um 10 Prozent, doppelt so schnell wie die übrigen Firmen (3 bis 6 Prozent). Die Aktienrendite der Champions stieg insgesamt um 21 Prozent (Wettbewerber: 12 bis 16 Prozent).

Von besonderer Relevanz ist Design in Branchen, bei denen physische und digitale Produkte zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells sind, zum Beispiel in der Konsumgüterindustrie. Dort liegt das Umsatzwachstum der Design-Champions um 25 und das Renditewachstum sogar um 41 Prozentpunkte höher als bei der weniger designorientierten Branchenkonkurrenz.

### Raus aus der Kreativecke

Als echter Wachstumsmotor erweist sich gerade in Konsumgüterunternehmen die Integration von Designern und deren Art zu denken in alle Ebenen der Organisation. Das alte Klischee von der bezopften Kreativtruppe mit Piercings und Tattoos, die in abgeschiedenen Räumen große Visionen entwickelt und sich vom Rest der Belegschaft unverstanden fühlt, ist in diesen Unternehmen passé. Dort arbeiten Designer Hand in Hand mit Ingenieuren, Qualitätsmanagern und

Marketingspezialisten. Die besten Konsumgüterunternehmen kommen so auf eine um 7 Prozentpunkte höhere jährliche Wachstumsrate als jene Wettbewerber, deren Designabteilungen noch in traditionellen Silostrukturen arbeiten.

### Wege zum Design-Champion

Der McKinsey Design Index benennt vier Aktionsfelder, auf denen Unternehmen tätig werden sollten, wenn sie zu den Besten aufschließen wollen. Erstens: die eigenen Designqualitäten ebenso konsequent messen und analysieren wie Umsätze und Kosten. Zweitens: alle bestehenden Prozesse vom Kunden her denken; das Kundenerlebnis zieht keine Grenzen zwischen Produkten, Services und digitaler Interaktion – warum es dann noch im Unternehmen tun? Drittens: Talente gezielt fördern und mit anderen Funktionen zusammenbringen, um gemeinsam an besseren Designs zu arbeiten. Und viertens: in wiederkehrenden Zyklen testen, lernen, optimieren und dabei Nutzer und Konsumenten aktiv einbeziehen – von der ersten Gestaltungsidee bis weit über die Markteinführung hinaus.

Mehr Studienergebnisse und einen Link zum vollständigen Report „The business value of design“ gibt es auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



## Taktgeber Gen Z

Die Generation der Digital Natives wächst – und prägt die gesamte Konsumlandschaft.

Die Gen Z – geboren zwischen 1995 und 2010 – ist die erste komplett digital geprägte Generation. Seit frühester Kindheit sind die heute maximal 24-Jährigen mit dem Internet vertraut, haben den Boom von Social Media aktiv mitgestaltet. Wie stark prägt diese Generation das Konsumverhalten aller anderen?

Um das herauszufinden, hat McKinsey mit den Konsumforschern von *Box1824* eine Feldstudie in Brasilien durchgeführt, wo die Gen Z bereits 20 Prozent der Bevölkerung ausmacht. Fokusgruppen mit mehr als 90 Teilnehmern, Interviews mit Influencern und eine Onlinebefragung von rund 2.300 Personen sollten entschlüsseln, wie die junge Generation tickt und wie sie das Verhalten anderer Verbraucher beeinflusst.

### Experimentell und divers

Die Gen Z unterscheidet sich grundlegend von älteren Konsumenten. Anders als die eher selbstbezogenen Millennials geben sich die Z-ler dialogorientiert, analytisch, divers und experimentierfreudig. Die Studie nennt sie „Gen True“ – stets auf der Suche nach dem Wahrhaftigen.

Gruppenzwang ist ihnen fremd, als „Identitätsnomaden“ halten sie sich offen für alles. Entsprechend nachdrücklich verteidigt die Gen Z das Recht auf Selbstbestimmung: 8 von 10 Befragten würden keine Marken kaufen, deren Kampagnen

*Total digital: Die Generation Z ist dialogorientiert, analytisch, divers und experimentierfreudig.*

im Ruf stehen, sexistisch oder rassistisch zu sein.

### Individuell und ethisch

Die Eigenheiten der Gen Z spiegeln sich in ihrem Konsumverhalten. Zugang zu Produkten ist ihnen wichtiger als ihr Besitz; Konsum hat für sie individuelle wie auch ethische Dimensionen. Auf Grund ihrer hohen digitalen Sichtbarkeit wirkt das Kauf- und Konsumverhalten dieser Generation weit über ihr eigenes soziodemografisches Milieu hinaus. Nie war der Einfluss junger Konsumenten stärker als heute.

Der Rat der Studienautoren: Unternehmen sollten ihre Wertversprechen an den Bedürfnissen der Jungen ausrichten, Massenproduktionen zugunsten von Personalisierung zurückfahren und ethische Aspekte explizit in ihr unternehmerisches Handeln einbeziehen. Denn die jüngsten Konsumenten verzeihen Verfehlungen deutlich weniger als die Generationen vor ihnen.

Mehr Studienergebnisse liefert der Beitrag „True Gen‘: Generation Z and its implications for companies“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Foto: iStock

## Autokunden: Tempomacher der Smart Mobility



Foto: iStock

*Jung, urban, technikaffin: Die potenziellen Kunden für selbst-fahrende Autos.*

Unter den Fahrern der rund 1,3 Milliarden Autos weltweit gibt es eine Gruppe, die den Automobilbau der Zukunft maßgeblich vorantreibt: Junge, urbane und technikaffine Autnutzer bestimmen das Tempo, mit dem neue Technologien auf die Straße gebracht werden. Das ergab die jüngste ACES-Umfrage von McKinsey unter 3.000 Deutschen, Chinesen und US-Amerikanern.

ACES steht für autonomes Fahren, Connectivity, Elektrifizierung und Smart Mobility. Mit der jährlichen Erhebung gibt McKinsey Automobilherstellern Anhaltspunkte zur Einstellung der Konsumenten gegenüber diesen Zukunftstrends.

Neben dem Alter der Befragten entscheidet insbesondere die Region über die Affinität zu innovativen Technologien und Services. Am aufgeschlossensten sind die Chinesen, am konservativsten die Deutschen: 72 Prozent der Chinesen stehen autonomen Fahrzeugen positiv gegenüber (Deutsche: 35 Prozent), 69 Prozent würden für bessere Connectivity Services die Automarke wechseln (Deutsche: 19 Prozent) und acht von zehn Chinesen würden für einen Robo-Taxiservice sogar auf ihr eigenes Auto verzichten. Hierzulande wäre dazu nicht einmal jeder Zweite bereit.

Weitere Umfrageergebnisse gibt es unter dem Titel „Profiling tomorrow's trendsetting car buyers“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## **Handel(n) in Zeiten des Umbruchs**

Neue Konsumvorlieben, aggressive Wettbewerber, innovative Technologien: In Europa und Nordamerika kämpfen Lebensmittelhändler mit sinkenden Umsätzen und Margen. Sechs Leitlinien, um im Kampf um die Marktanteile von morgen als Sieger hervorzugehen.





## Lebensmittelhandel

### Von Marcus Jacob, Dymfke Kuijpers und Tobias Wachinger

Der globale Lebensmittelhandel, 5,7 Billionen US-Dollar schwer, bewegt sich in unruhigem Fahrwasser. Zwar betragen die jährlichen Zuwachsraten in der vergangenen Dekade stattliche 4,5 Prozent, doch dieses Wachstum war höchst ungleich verteilt – und hat tiefer liegende Probleme verdeckt: Denn in den Industrieländern fallen Wachstum und Rentabilität seit Jahren; schuld daran sind gestiegene Kosten, nachlassende Produktivität und ruinöse Preiskämpfe. Der Blick auf den Marktwert börsennotierter Lebensmittelhändler offenbart vielerorts dramatische Entwicklungen, die fast ausnahmslos in eine Richtung gehen: nach unten.

Die Branche erfährt gewaltige Marktanteilsverschiebungen, insbesondere zu Discountern, Onlinehändlern und branchenfremden Vertriebskanälen. Eine Szenarioanalyse, die McKinsey auf Basis von Marktbeobachtungen durchgeführt hat, zeichnet ein Bild, das den klassischen Lebensmittelhandel in seinen Grundfesten erschüttert sieht: Umsatzverschiebungen von mehr als einer halben Billion Euro erscheinen nicht mehr abwegig, was wiederum bei den von Abwanderung betroffenen Unternehmen EBIT-Gewinne in dreistelliger Millionenhöhe vernichten würde. Die Folge dürfte sein, dass mehr als die Hälfte der traditionellen Lebensmittelhändler früher oder später vom Markt verschwinden.

Der Wettbewerb im Einzelhandel war schon oft brutal. Champions der Vergangenheit wurden innerhalb von Dekaden zu Verlierern. Das kommende Jahrzehnt wird noch mächtigere Gewinner hervorbringen – und zahlreiche Verlierer. Basierend auf der Arbeit mit führenden Unternehmen der Branche, geht McKinsey in diesem Artikel den derzeit wirkenden Kräften des Umbruchs auf den Grund und formuliert Leitlinien, wie der klassische Lebensmittelhandel es schaffen kann, auch im aufkommenden Sturm der Veränderung immer noch am Wind zu segeln und nicht unterzugehen.

#### Die drei großen Kräfte des Umbruchs

Was verursacht diese gewaltigen Umwälzungen? Es sind vor allem drei Kräfte, die hier wirken: die sich ändernden Gewohnheiten und Vorlieben der Verbraucher, der stetig steigende Wettbewerbsdruck sowie Technologien, die in der Lage sind, ganze Märkte neu auszurichten. All dies ist für sich genommen nicht neu. Aber die Geschwindigkeit, das Ausmaß und das

Zusammenwirken dieser Kräfte formen jenen Perfect Storm, der die Branche gegenwärtig trifft – und viele Händler sind auf seine Gewalt nicht ausreichend vorbereitet. Denn das Wachstum der großen Vollsortimenter Europas und Nordamerikas betrug im vergangenen Jahrzehnt gerade einmal 2 Prozent. Und selbst für dieses magere Wachstum zahlten die westlichen Händler einen hohen Preis: Zwischen 2012 und 2017, als Rohstoffe teurer wurden und die Personalkosten stiegen, konnten sie ihre Preise nicht erhöhen – der Druck von billigeren Konkurrenzformaten wie Discountern war einfach zu hoch. Die Margen brachen ein und zwangen die Händler, ihr Unternehmensvermögen anzugreifen. In dieser Phase löste sich mehr als die Hälfte des ökonomischen Gewinns börsennotierter Lebensmittelhändler in Luft auf (*Grafik 1*).

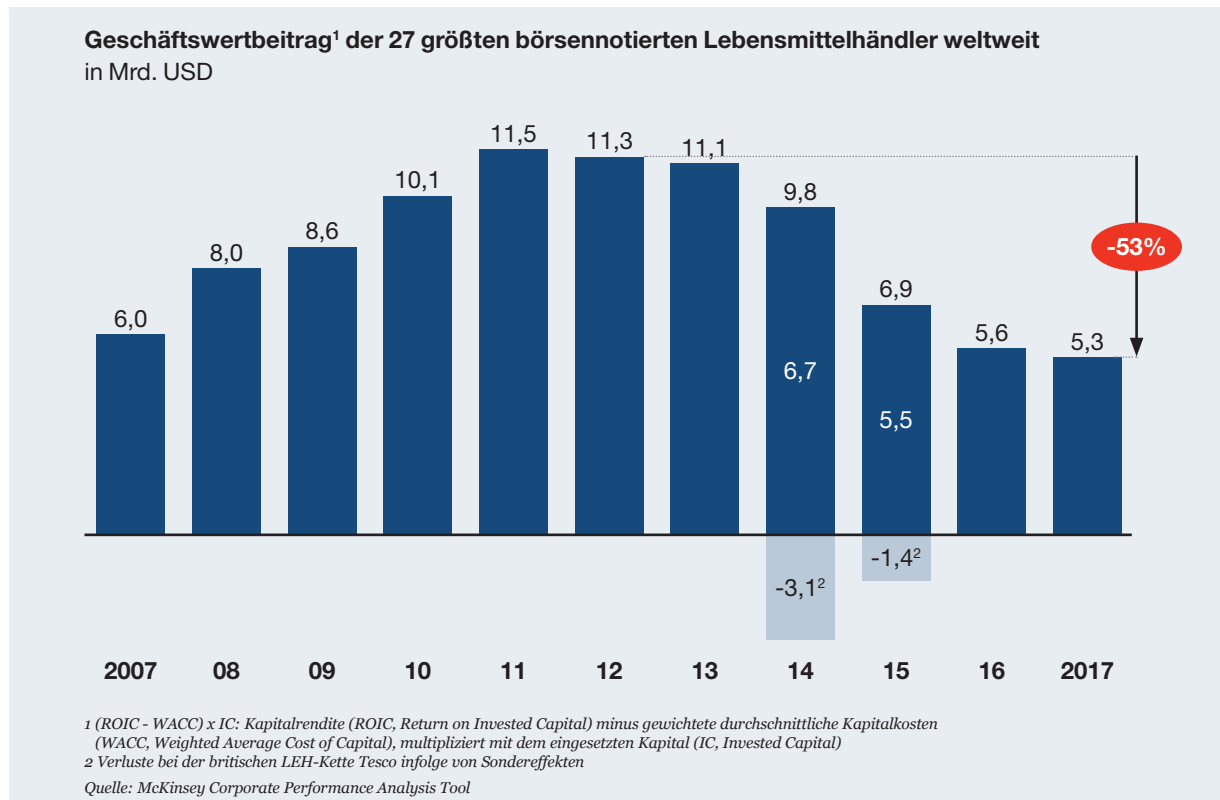
Diese Entwicklung hat die Branche reif für eine umfassende Konsolidierung gemacht. In Europa und Nordamerika gibt es (nach kurzer Flaute im Jahr 2016) heute wieder vermehrt Fusionen und Übernahmen. Nach McKinsey-Schätzungen wird die Konsolidierung rasch voranschreiten – bis am Ende nur noch zwei bis vier starke Vollsortimenter pro Markt übrig bleiben. Dort werden die Überlebenden dann gegen zwei Fronten antreten: die internationalen Giganten (zu denen neben *Walmart* oder *Costco* längst auch *Aldi* und *Lidl* gehören) auf der einen Seite und aufkommende globale Ökosysteme wie *Alibaba* und *Amazon* auf der anderen. Parallel zum Konsolidierungstrend wird die Automatisierung Lebensmittelpreise und Arbeitskosten drücken, während die Kundenabwanderung in den Onlinehandel neue Dimensionen erreicht.

#### Die Konsumenten: Anspruchsvoll und preissensibel

Die Verbrauchererwartungen sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen: Alles überall und jederzeit kaufen zu können – obendrein zu günstigen Preisen – ist für Konsumenten heute eine Selbstverständlichkeit. Millennials haben besonders hohe Ansprüche. So verlangen die jungen Konsumenten laut einer britischen Umfrage vor allem gesündere Lebensmittel. Auch wollen sie genau wissen, wo die Ware herkommt und wie sie hergestellt wird. Von den Unternehmen erwarten sie einerseits, dass diese sich sozial und umweltbewusst verhalten und nachhaltige Produkte aus transparenten Lieferketten anbieten. Andererseits suchen sie nach Sonderangeboten und Rabatten (was kaum verwundert angesichts der Tatsache, dass sie die erste Generation sind, die weniger wohlhabend ist als ihre Eltern). Nicht



## 1. Von 2012 bis 2017 büßte der Lebensmittelhandel mehr als 50 Prozent seines ökonomischen Gewinns ein



zuletzt soll das Einkaufserlebnis bequem und über alle Kanäle möglich sein. Eine gewaltige Aufgabe für Lebensmittelhändler, die all diese Erwartungen erfüllen wollen.

Auch die Babyboomer, mittlerweile Generation 55 plus, verfügen über beträchtliche Kaufkraft und sind deshalb eine wichtige Kundengruppe für den Lebensmittelhandel, bringen aber ganz eigene Herausforderungen mit sich. Anders als die Generation vor ihnen gehen sie später in Rente, leben häufiger allein und sind technologieaffiner. Sie achten stärker auf ihr Wohlbefinden, schätzen den Kundenservice im stationären Markt und sind offen für neue Produkte und Konsumerlebnisse, vor allem wenn diese speziell auf ihre Altersgruppe zugeschnitten sind. Für Händler heißt das: Sie müssen ihr Angebot entsprechend anpassen und auch hier die Preise niedrig halten.

Eine Verhaltensänderung, die in jeder demografischen Gruppe zu beobachten ist, macht dem Lebensmittelhandel besonders zu schaffen: Die Menschen kochen weniger. Nahezu die Hälfte der Millennials in den USA sagen, sie bereiteten nur selten Mahlzeiten selbst zu. Generell kaufen mehr Verbraucher Fertiggerichte. Gastronomische Services wachsen schneller als der heimische Lebensmittelkonsum, sowohl in Europa als auch in den USA – dort übersteigt der Umsatz von Gastronomie- und Lieferdiensten mittlerweile sogar schon den von Lebensmitteln für zu Hause.

### Die Wettbewerber: Aggressiv und mit System

Lebensmittelhändler passen sich nur zögernd an die neuen Konsumbedürfnisse an – und geben damit anderen, oft branchenfremden Anbietern die Chance, den Markt zu besetzen: Waren es früher nur Discounter verschiedenster Couleur, die den großen Vollsortimentern



## Lebensmittelhandel

Die chinesische Supermarktkette Hema liefert auch lebende Krebse binnen 30 Minuten: Hema ist Teil des Ökosystems „New Retail“ von Alibaba-Gründer Jack Ma (Mitte), das On- und Offlinekanäle nahtlos verbinden soll.



Foto: alibabagroup.com

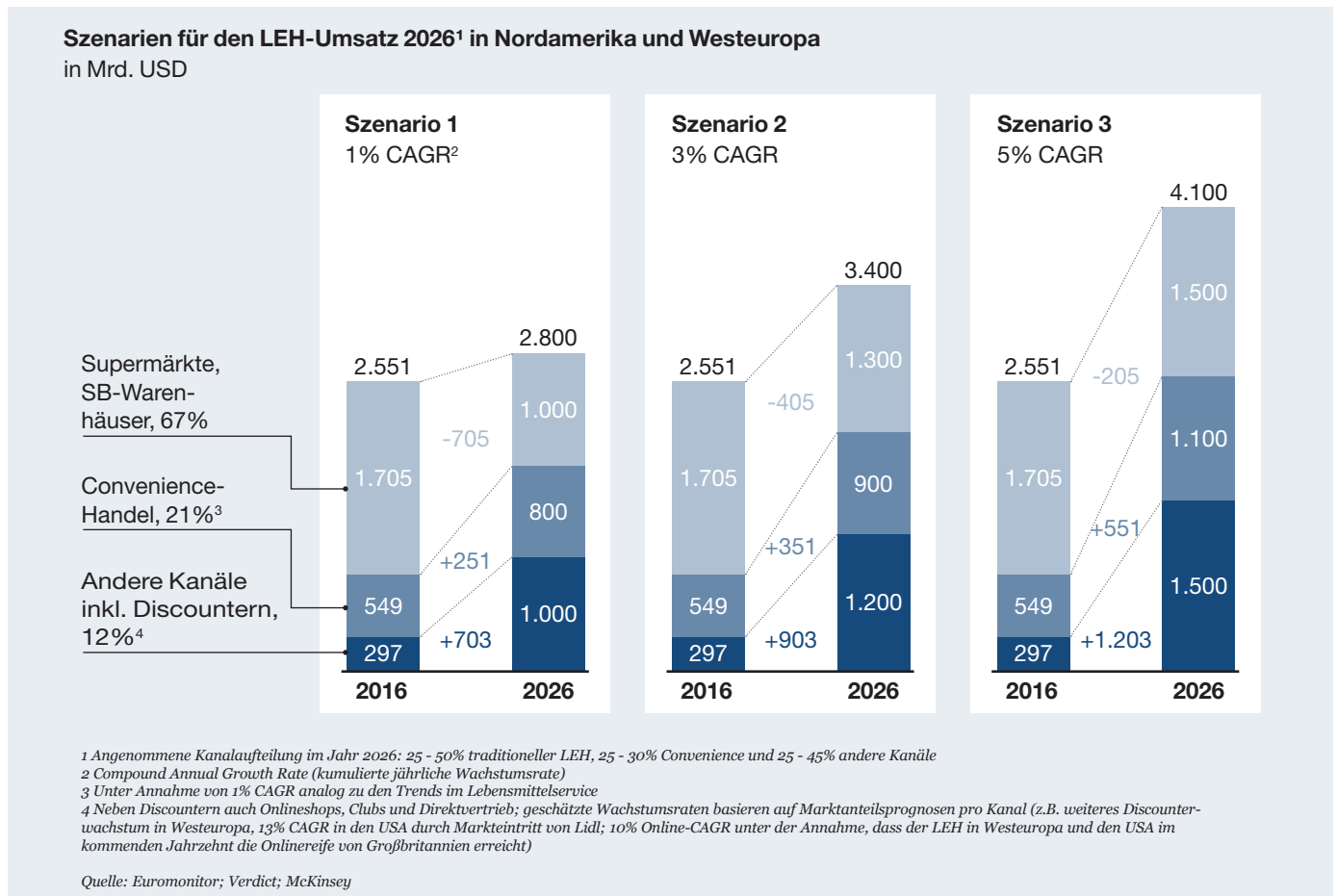
als starke Konkurrenten um Kunden entgegentreten, so steigen heute immer mehr Wettbewerber aggressiv ins Lebensmittelsegment ein: Convenience-Ketten, Club Stores und reine Onlinehändler; Hersteller von Konsumgütern, die direkt an Endkonsumenten verkaufen; Gastronomiebetreiber, die den Kampf um das Mittag- und Abendessen der Kunden eröffnen.

Derweil gewinnen die Discounter weiter an Boden. Die Schwarz-Gruppe, zu der Lidl und Kaufland gehören, ist inzwischen Europas größter Lebensmittelhändler. In Deutschland, Irland und den Niederlanden halten Discounter einen Marktanteil von 20 bis 50 Prozent. In Großbritannien sind sie dafür verantwortlich, dass die Big Four im Markt dramatisch an Boden verlieren. Selbst auf dem schwierigen US-Terrain schreiten Aldi und Lidl mit Macht voran. Und während Discounter mit ihrem begrenzten Sortiment und konsequent niedrigen Preisen in den meisten Ländern höhere Profite erzielen als Supermärkte, hat der Lebensmittelsektor insgesamt durch die aggressive Preispolitik rund 4 Prozent seines Umsatzes eingebüßt.

Niedrige Preise erklären in vielen Retail-Kategorien einen Großteil des Erfolgs von Onlinehändlern wie Amazon. Zwar ist der Internetgigant im Lebensmittelgeschäft noch ein vergleichsweise kleiner Player und schafft es bislang auch nicht, mit seinen Preisen den stationären Markt systematisch zu unterbieten. Aber bereits mit der Übernahme von Whole Foods mischt Amazon die Branche gehörig auf. Amazons digitale und operative Kompetenz, Whole Foods' starke Stellung im stationären Handel und die Kundenstämme aus beiden Unternehmen erschaffen einen regelrechten Omnichannel-Riesen – ein Handelsökosystem, das als Konkurrent für den traditionellen Handel kaum zu überschätzen ist.

Solche Ökosysteme entstehen rund um den Globus und sind zu einem guten Teil für das rapide Wachstum des Onlinehandels verantwortlich. In China will Großanbieter Alibaba On- und Offlinekanäle nahtlos miteinander verbinden – „New Retail“ nennt der Technologiekonzern sein Ökosystem. Eine datengestützte Personalisierung sowie Netzwerk- und Skaleneffekte senken die Kosten und binden Kunden.

## 2. In den nächsten fünf Jahren werden sich die Lebensmittelumsätze massiv in andere Handelsformate und Kanäle verschieben



Wie wirken sich die Offensiven der mächtigen neuen Wettbewerber auf Supermärkte und SB-Warenhäuser – also die klassischen Vollsortimenter – aus? McKinsey hat auch hierzu Analysen durchgeführt. Je nach Szenario wandern in Europa und Nordamerika bis 2026 zwischen 200 und 700 Milliarden US-Dollar an Lebensmittelumsätzen in andere Kanäle und Formate ab – eine gigantische Verschiebung (Grafik 2).

### Neue Technologien: Disruptiv und differenzierend

Ähnlich einschneidend wie der Markteintritt aggressiver Wettbewerber wirkt die Verbreitung von neuen Technologien. Der Erfolg von Amazon & Co. liegt nicht zuletzt in der Preistransparenz der digitalen Welt be-

gründet. Um konkurrenzfähig zu bleiben, mussten Offlinehändler die Preise niedrig halten – trotz gleichzeitig steigender Kosten.

Hinzu kommt: Die meisten Lebensmittelhändler haben neue digitale Lösungen, künstliche Intelligenz (KI) und das Internet der Dinge nicht so schnell und umfassend eingeführt wie die Onlinekonkurrenz. Amazon besitzt ein leistungsstarkes Empfehlungssystem auf Basis von Advanced Analytics. In den Lagerhäusern des Konzerns transportieren mehr als 100.000 Roboter Behälter und stapeln Paletten. Und KI-Innovationen wie Echo oder Dash machen den Amazon-Einkauf noch schneller und einfacher. Kein Zufall, dass die Innovation Amazon Go –

## Lebensmittelhandel

jener von vielen als reine Zukunftsmusik betrachtete Einkaufsmarkt, der die Kasse und einen Großteil der übrigen Ladenprozesse automatisiert – von niemand anderem als dem mächtigen US-amerikanischen Ökosystem einfach mal als Prototyp hingestellt wurde. Einige Lebensmittelhändler wie *Monoprix* in Frankreich oder *Albert Heijn* in den Niederlanden waren sehr schnell darin, dem Vorreiter nachzueifern. Doch das Gros der Branche erkennt zwar das ökonomische Potenzial, folgt aber viel zu zögerlich, während sich die Innovationsspirale immer schneller dreht.

### Erfolgreich überleben – sechs Leitlinien

Noch stehen die großen Marktveränderungen am Anfang. Doch der richtige Umgang mit ihnen wird darüber entscheiden, wer im Kampf um die Marktanteile von morgen überlebt. Mehr noch: Entschlossene Händler können den Perfect Storm zu ihrem Vorteil nutzen. Schon jetzt zeigen smarte und ressourcenstarke Akteure der Branche, dass sie nicht nur neue Wettbewerber abwehren und ihre Position behaupten, sondern sogar neue Kunden gewinnen und halten können. Profitables Wachstum ist auch unter heutigen Bedingungen noch möglich, doch es verlangt konsequentes Handeln in den Bereichen Wertversprechen, Ökosystem, Technologie, Service, Immobilien und Innovation. Was auf diesen Handlungsfeldern zu tun ist, erklären die nachfolgenden sechs Leitlinien.

#### 1. Klares Wertversprechen formulieren

Um gegen aggressive Wettbewerber zu bestehen, müssen Lebensmittelhändler ein unverwechselbares Angebot in Bereichen schaffen, die für Verbraucher heute besonders relevant sind: Preis-Leistungs-Verhältnis als Pflicht, Convenience und Inspiration als Kür.

*Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.* Ein qualitativ hochwertiges Angebot zu attraktiven Preisen bildet die notwendige Grundlage für jedes weitere Wertversprechen. Was auf den ersten Blick trivial erscheinen mag, bedeutet in der Praxis nichts anderes, als dass Händler die Kosteneffizienz zu einem weiteren Wettbewerbsfeld machen müssen. Dabei können sie klassische Kostenebenen wie Prozessoptimierung und die Bildung von Einkaufsgemeinschaften einsetzen. Aber auch die Nutzung von Big Data, um eine gesunde Sortimentsbreite ohne Doppelungen zu schaffen, verspricht spürbare Effekte. Immer mehr Händler schauen sich zum Beispiel bei Vorreitern wie *Mercadona* oder *Colruyt* ab, wie man bestimmte Elemente von Discountern gezielt über-

nimmt. Nicht zuletzt kann die Automatisierung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette zum echten Game Changer bei der Kostensenkung werden.

*Kundenrelevante Convenience.* Dazu gehört zunächst eine gute Erreichbarkeit der Läden: Kunden sind immer weniger bereit, lange Wege zum Händler in Kauf zu nehmen. Doch Convenience bedeutet noch mehr. Um sich wirklich zu differenzieren, müssen Händler ihr Anspruchsniveau so setzen, dass die Einkaufsqualität ihrer Läden deutlich über dem (meist leichter zu erreichenden) Kiosk oder Tankstellenshop liegt. Für Kunden, die sich in der Mittagspause oder abends schnell etwas zu essen holen wollen, sollte das Sortiment zum Beispiel Fertiggerichte, Tiefkühlkost sowie loses Obst und Gemüse für den Direktverzehr bereithalten. Gute Convenience-Optionen sind auch Selbstbedienungs- und Expresskassen, Lieferdienste und andere Services wie Reinigungen oder Paketshops. Natürlich muss nicht jede Filiale auf allen Gebieten top sein. Aber die Marktforschung zeigt: Erfüllt ein Händler die für seine Zielgruppe relevantesten zwei oder drei Convenience-Elemente nicht optimal, wird er vom Kunden auch nicht als differenzierend wahrgenommen.

*Inspiration.* Lebensmittelhändler können sich von Wettbewerbern abheben, indem sie ein inspirierendes Umfeld schaffen, das Kunden ermöglicht, Neues zu entdecken. Manche haben in ihren Läden Screens mit detaillierten Produktinformationen zur Herkunft und zum Nährwert von Lebensmitteln. Andere geben Kunden das Gefühl, durch ein Kochbuch zu wandern: Da werden Gerichte vor Ort gekocht oder fertig zubereitet präsentiert, und es gibt die Rezepte mit allen Zutaten in der richtigen Menge. Auf Kunden inspirierend wirken zudem gesundheits- und fitnessorientierte Angebote sowie ein breites Sortiment an Spezial-, Bio- und Regionalprodukten. Was immer sich Händler für ihre Kunden einfallen lassen: Letztlich geht es darum, sie durch aktuelle oder innovative Angebote stets aufs Neue zu überraschen.

#### 2. Eigenes Ökosystem schaffen

Wer gegen die erwähnten neuen Ökosysteme der großen Internethändler bestehen will, sollte sorgfältig sondieren, welche Schlachten er schlagen und auf welche digitalen Lösungen er setzen will. Das erfordert eine zuverlässige Einschätzung, wie sich Konsumverhalten, Wettbewerbsumfeld und Technologie in den nächsten fünf Jahren und darüber hinaus entwickeln werden:





Foto: obs/Picnic

*Der Onlinesupermarkt Picnic kann günstige Preise kalkulieren und Gratislieferungen bieten, weil er eine höchst effiziente Lieferlogistik hat.*

Welche Innovationen haben das Potenzial zu disruptiven Veränderungen? Wo liegen künftige Wachstums- und Gewinnquellen? Die wichtigen Entscheidungen der Zukunft werden sich nach wie vor um Sortimente drehen, aber auch um Zahlungssysteme, Kundenschnittstellen, Serviceangebote und die Zustellung von Waren auf der letzten Meile bis zum Haus des Kunden.

Beispiel letzte Meile: Im Onlinehandel stellen die Lieferkosten – sie schlucken zumeist 5 Prozent vom Umsatz oder mehr – die mit Abstand größte Rentabilitätshürde dar. Mit inkrementellen Verbesserungen allein lässt sich diese Lücke kaum schließen. Häufigster Grund für die hohen Zustellkosten ist eine zu geringe Lieferdichte. Um sie zu erhöhen, gehen einige Händler völlig neue Wege. Das niederländische Lebensmittel-Start-up *Picnic* etwa verlässt die Logik der zeitgenauen Zustellung, indem es Kunden bestimmte Lieferzeitfenster anbietet. Damit schafft das Unternehmen 14 Zustellungen pro Stunde – ein typischer Warenauslieferer in Großbritannien kommt in dieser Zeit auf gerade mal fünf. Mit seinem Auslieferungssystem hält *Picnic* nicht nur die Kosten niedrig; es gewinnt auch neue Kundengruppen für die Onlinebestellung von Lebensmitteln – jenseits der typischen bessergestellten Familie mit wenig Lust und Zeit für den Einkauf im Laden.

Eine weitere Möglichkeit, um auf der letzten Meile Kosten zu sparen, sind Sammellieferungen, bei denen Lebensmittelhändler mit Wettbewerbern oder anderen

Unternehmen kooperieren: Dabei könnte zum Beispiel ein externer Logistikanbieter die Lieferungen mehrerer Händler bündeln. In China testen derzeit rund 50 Unternehmen eine App, über die sich Tausende von freiberuflichen Fahrern für die Auslieferung von Waren buchen lassen. Die App enthält Profile und Nutzerbewertungen der Kuriere, checkt ihre Verfügbarkeit und gibt auch an, ob sie bereit sind, beim Auspacken zu helfen. Für die Fahrer hält die App detaillierte Routenplaner und Karten bereit. Erste Praxistests zeigen, dass sich die Lieferkosten mit diesem Ansatz um 30 Prozent reduzieren lassen.

Wahrscheinlich werden auch Drohnen oder autonome Fahrzeuge in Zukunft helfen, massiv Kosten zu senken. Doch die Reise in die Automatisierung kann schon heute beginnen. Immer mehr Lebensmittelhändler denken bereits darüber nach, mit Robotern (die jedes Jahr besser und günstiger werden) bestimmte Vorgänge zu automatisieren – etwa in Dark Stores, wo online bestellte Ware gepackt und ausgeliefert wird.

Wie tief auch immer Händler in die neuen Technologien einsteigen: In jedem Fall sollten sie ein funktionsfähiges Ökosystem erschaffen, Prozesse radikal neu denken und die dazu nötigen digitalen Fähigkeiten aufbauen. All dies ist nicht im Alleingang zu bewältigen. Händler werden nicht umhinkommen, manche Kompetenzlücke durch Partnerschaften oder Zukäufe zu schließen, um wichtige Analytik- oder Technologiekompetenzen abzudecken. Wirklich funktionsfähig

## Lebensmittelhandel

*So kompakt, dass der Pavillon an fast jede Ecke passt: BingoBox in China kommt ganz ohne menschliches Personal aus.*



Foto: bingo-box.com

ist ein Ökosystem dann, wenn es einen sich selbst verstärkenden Kreislauf aus Kundenanalysen, kontinuierlicher Datensammlung und Kosteneffizienz bildet.

### 3. Technologie und Analytik breitflächig einsetzen

Richtig eingesetzt, wird Technologie zum stärksten Motor für effektiveren Verkauf und Kostensenkung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diejenigen, die gezielt neue Technologien einsetzen, erwirtschaften 2 bis 5 Prozent mehr EBIT als schlechter ausgerüstete Wettbewerber. Digitale Lösungen, Advanced Analytics und künstliche Intelligenz können sowohl die Kundenansprache und den Verkauf als auch die Prozesse in Filialen und Lagern sowie die Abläufe im Backoffice maßgeblich verbessern.

*Kundenansprache.* In einer aktuellen CEO-Umfrage räumen 93 Prozent dem personalisierten Marketing eine hohe Priorität ein. Denn Personalisierung – nicht nur von Werbebotschaften, sondern auch von Produktempfehlungen – kann Händlern deutliche Mehrumsätze bringen. Die meisten Lebensmittelhändler aber tun sich bereits so schwer damit, ihre Handzettelaktionen zu optimieren, dass ihnen kaum Zeit bleibt, am individuellen Zuschnitt von Promotions zu feilen – seien es spezielle Angebote für einzelne Kunden(-segmente) oder dynamische Aktionen wie das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt, wie es die US-Unternehmen *Kroger* und *Loblaws* vormachen. Um mitzuhalten, führt kein Weg am Aufbau von analytischen Fähigkeiten vorbei. Kategoriemanager müssen dazu übergehen, die neuen Möglichkeiten, die Advanced Analytics bietet, in ihrer täglichen Arbeit umfassend zu nutzen.

*Verkauf.* Fraglos ist die Erfahrung eines Händlers ein hohes Gut. Doch angesichts der schier Fülle an Entscheidungen, die er treffen muss, führt ihn der Einsatz von Advanced Analytics erwiesenermaßen zu einem deutlich besseren Kundenverständnis, wenn es um die Sortiments- und Preisgestaltung oder die Verkaufsförderung geht. Technologisch fortgeschrittene Händler richten ihre Sortimente strikt lokal aus, während sie die Vermarktung zentral steuern. Sie ermitteln, welche Artikel eine Schlüsselrolle spielen, und entwerfen mit Hilfe von Flächensensitivitätsanalysen für jede Filiale das ideale Planogramm. Sie legen Preisstufen via Mikromarktsegmentierung fest und führen automatische Preisvergleiche mit nationalen Wettbewerbern durch. Tag für Tag überwachen, bewerten und optimieren sie ihre verkaufsfördernden Maßnahmen. Und sie sammeln Informationen, die ihre Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten verbessern. Das komplexe Verkaufsmanagement zahlt sich aus in Mehrumsatz, besserer Rohermarge und oft auch in deutlich geringeren operativen Kosten, die entstehen, wenn etwa durch die automatische Identifizierung austauschbarer Artikel das Sortiment bereinigt werden kann.

*Filial- und Lagerprozesse.* Bis zu 50 Prozent aller Filialtätigkeiten sind potenziell automatisierbar. Roboter können heute schon Fragen von Kunden beantworten und ihnen auf Basis früherer Einkäufe Artikel vorschlagen. Sie können die Inventur übernehmen, Verfallsdaten im Blick behalten, Regale auffüllen, Auslieferungsware zusammenstellen, Verschüttetes aufwischen und sogar Sandwiches und Salate zubereiten. Händler experimentieren bereits mit kassenlosen Modellen à la *Amazon Go*,

etwa *Albert Heijn* mit „tap to go“ oder die Convenience-Kette *BingoBox* aus China, die ganz ohne menschliche Arbeitskraft auskommt. Da die Abfertigung an der Kasse je nach Format 20 bis 35 Prozent des Personalaufwands ausmacht und lange Wartezeiten beim Bezahlen zu den größten Ärgernissen für Kunden zählen, spricht viel dafür, dass sich der Lebensmittelhandel weiter in diese Richtung entwickeln wird.

**Backoffice.** Andere Sektoren – allen voran die Finanzdienstleister – haben bereits bewiesen, wie stark die Digitalisierung von Backoffice-Prozessen wie Verwaltung oder Lohnbuchhaltung die Produktivität eines Unternehmens steigern kann. Händler digitalisieren daher zunehmend ihre zentralen Abläufe, und dies mit großem Erfolg. Nach McKinsey-Erfahrungen lassen sich hierdurch Arbeitszeiterparnisse von 15 Prozent und mehr erzielen.

#### 4. Food-Services einführen

Früher kaufte praktisch jeder Verbraucher die Zutaten für sein Mittag- und Abendessen im Supermarkt ein. Um diese Rolle als „Ernährer“ der Menschen zurückzugewinnen, haben viele Lebensmittelmärkte ihr Fertigerichte- und Heißthekeangebot ausgeweitet. Manche holen sich sogar Profiköche in ihre Läden, andere erweitern ihr Servicespektrum durch Zukäufe – wie etwa *Tesco* in Großbritannien durch die Übernahme der Cash-and-Carry-Kette *Booker*.

Für Food-Services gibt es unterschiedliche Modelle: vom Restaurant gleich neben dem Markt über Essgelegenhkeiten in der Filiale und separate Food-Bereiche

mit kombiniertem Gastronomie- und Warenangebot bis hin zu Shop-in-Shops, die auf Nischenangebote spezialisiert sind (wie die *Sushi-Daily*-Theken in einigen Filialen der Supermarktkette *Waitrose*). Darüber hinaus haben viele Lebensmittelhändler die wachsende Nachfrage der Verbraucher nach gesunden Gerichten für zu Hause erkannt und Möglichkeiten entwickelt, diese zu bedienen. In China liefern Lebensmittelhändler wie *Hema* und *7Fresh* Ware innerhalb von 30 Minuten.

Wer als klassischer Händler mit Food-Services Erfolg haben will, sollte sich folgende Fragen stellen: Was wollen wir grundsätzlich anbieten – Gerichte zum Sofortverzehr oder zum Mitnehmen? Welche Ladenflächen nutzen wir dafür? Wer übernimmt die Dienstleistungen – Mitarbeiter oder externe Anbieter? Unter welcher Marke bieten wir die Leistungen an: unter eigenem Namen, dem einer etablierten Gastronomiemarke oder unter einem völlig neuen Label? Und: Bieten wir auch Sofortlieferungen – und wenn ja, wie garantieren wir eine reibungslose Zustellung?

Jeder Lebensmittelhändler wird diese Fragen naturgemäß nur individuell beantworten können, abhängig von seinen spezifischen Stärken und Schwächen, seinen Kundensegmenten und dem lokalen Wettbewerbsumfeld. Doch beantworten muss er sie, denn wenige Konsumententrends sind so breitflächig präsent wie die Vorliebe der Menschen für Food-Services.

#### 5. Immobilien kreativ nutzen

Eng verbunden mit zusätzlichen Serviceangeboten ist ein weiterer Hebel, den Lebensmittelhändler vor allem



Foto: ALDI Nord

*Immobilien besser nutzen: So wie hier Aldi bei einem Projekt in Berlin stocken Lebensmittelhändler ihre innerstädtischen Bauten mit Wohnungen auf – denn die sind in den Metropolen knapp und begehrt.*



## Lebensmittelhandel

### 3. In Sprintszyklen lassen sich Innovationen fünfmal schneller entwickeln als mit herkömmlichen Verfahren



dann ansetzen können, wenn sie größere Flächen bewirtschaften: der kreative Umgang mit ihren Immobilien. Neben der Verkleinerung oder gar Schließung von Flächen (die Ultima Ratio sein sollte) nutzen viele Händler bestehende Überkapazitäten bereits für Onlinebestellungen oder andere digitale Services. Doch es gibt weitere smarte Optionen, überschüssige Flächen gewinnbringend einzusetzen: Dazu gehört das Wiederbeleben von Kernkategorien innerhalb eines Ladens, die Umwidmung bestimmter Bereiche, das Vermieten von Ladenfläche an andere Anbieter oder sogar die Umgestaltung zu einer Mischimmobilie mit Wohnanteil (interessant vor allem in urbanen Regionen mit akutem Wohnungsmangel).

Vorausschauende Händler, die um die Notwendigkeit von Kapitalerhöhungen und die Reduzierung von Verbindlichkeiten wissen, arbeiten häufig mit Immobilienentwicklern und Grundstückseigentümern zusammen. Denn diese Unternehmen verfügen über die nötige Übersicht, die erforderlichen Fähigkeiten und entspre-

chende Beziehungen zu den örtlichen Behörden. Gemeinsam mit diesen Partnern können die Händler Nutzungsoptionen für das gesamte Ladenportfolio erarbeiten, statt jede Filiale einzeln zu bewerten.

#### 6. Innovationen schneller vorantreiben

Was immer Lebensmittelhändler unternehmen, um sich im Perfect Storm zu behaupten: Auf das Tempo kommt es an. Hierzu sollten sie sich von ihren herkömmlichen – für die heutige Zeit oft zu langsamen – Methoden zur Einführung von Innovationen verabschieden und stattdessen einen agilen Sprintansatz wählen. Dieser zeichnet sich aus durch zügige Entscheidungen, greifbare Ergebnisse, die ständige Validierung durch die Kunden, interdisziplinäre Teams an einem Ort, schnelle Entwicklungsschritte und den gezielten Aufbau von internen Fähigkeiten. Damit können Händler die Markteinführungszeit neuer Initiativen von vier bis sechs Monaten auf nur vier Wochen verkürzen (Grafik 3). Erfolgreiche Händler setzen auf solche Sprintverfahren, um zum Beispiel digitale In-Store-Lösungen

einzuführen, Picking-Algorithmen in Lagerhäusern zu optimieren oder neue Produkte und Services zu entwickeln.

Alle hier vorgestellten Leitlinien setzen den Mut zu beherzten Entscheidungen und ebensolchen Schritten voraus. Ohne diesen Mut wird es dem klassischen Lebensmittelhandel kaum gelingen, zu profitablen Wachstum zurückzukehren. Die Wettbewerber, die den traditionellen Super- und SB-Märkten heute schon die Butter vom Brot nehmen, handeln extrem schnell und bedienen sich konsequent neuester Technologien, um ihre Prozesse immer weiter zu optimieren und noch mehr Kunden in ihre Kanäle zu locken. Traditionelle Händler müssen dagegen ankämpfen, viele Dinge anders denken und radikal umgestalten. Nur so können sie sich in einem Markt, in dem die Karten neu gemischt werden, langfristig erfolgreich behaupten.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [tobias\\_wachinger@mckinsey.com](mailto:tobias_wachinger@mckinsey.com)

Der Artikel ist eine bearbeitete Fassung von „Reviving grocery retail: Six imperatives“, erschienen im *McKinsey-Journal Perspectives on retail and consumer goods* 7 (2019). Wir danken den Autoren für die Bereitstellung ihres Beitrags.

## Kernaussagen

1. Der Lebensmittelhandel erfährt derzeit einen dramatischen Umbruch – einen Perfect Storm, den nur die Stärksten und Smartesten am Markt überleben werden.

2. Zu den größten Kräften, die auf die Branche wirken, zählen neue Konsumenten, aggressive Wettbewerber und die rasche Verbreitung disruptiver Technologien.

3. Um aus dem Kampf um die Marktanteile von morgen siegreich hervorzugehen, sollten Händler in sechs Feldern aktiv werden: Wertversprechen, Ökosystem, Technologie, Service, Immobilien und Innovationen.

---

## Autoren



**Dr. Marcus Jacob** ist Partner im Berliner Büro von McKinsey und Leiter der Corporate Finance Service Line für den deutschen Konsumgüter- und Handelssektor. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Strategie, Wachstumsförderung und die Wertsteigerung von Unternehmen.



**Dymfke Kuijpers** ist Senior Partnerin im Amsterdamer Büro von McKinsey und Co-Leiterin der Serviceline Strategieberatung im Konsumgütersektor. Unternehmen der Branche unterstützt sie unter anderem bei der Entwicklung neuer Wachstumsstrategien.



**Dr. Tobias Wachinger** ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Handelssektors. Er berät Händler im EMEA-Raum hauptsächlich in den Bereichen Strategie und Organisation sowie in der Nutzung von Advanced Analytics.

## Einkauf neu denken

Für Händler bedeutet Einkauf nicht mehr nur das Verhandeln von A-Marken. Private Label und Vertikalisierung fordern moderne Ansätze und Tools.

### Von Nikolaus Föbus, Alexander Merklein und Daniel Rexhausen

Die Zeiten, als der stationäre Handel noch das Monopol auf den Zugang zum Kunden hielt, sind vorbei. Neben reinen Internethändlern wie *Amazon* und *Zalando* oder Start-ups wie dem Getränkeauslieferer *Flaschenpost* suchen zunehmend auch Markenhersteller den direkten Draht zum Konsumenten – online oder über ultramoderne Flagshipstores in den 1A-Lagen der Innenstädte. Neben Vorreitern wie *Apple* drängen inzwischen zahlreiche Kategorien ins Endkundengeschäft, von der Kaffeemarke (Beispiel *Nespresso*) bis hin zu Kosmetiklinien wie *Kiehl's* oder *Nyx* von *L'Oréal*. Für klassische Einzelhändler bedeutet das nicht nur erhöhten Margendruck, sondern auch stetigen Zwang zur Innovation.

Und der Handel reagiert. Mit einem immer größeren Angebot an Eigenmarken versucht er, Kunden an seine Geschäfte zu binden und sich vom wachsenden Wettbewerb zu differenzieren. Manche Händler, darunter der französische Sportartikeldiscounter *Decathlon*, streben sogar eine Private-Label-Quote von 100 Prozent an. Wer es sich leisten kann, setzt zudem auf Vertikalisierung und errichtet eigene Produktionsstätten für seine Hausmarken. Führende Lebensmittelhändler wie *Edeka*, *REWE* oder die *Schwarz-Gruppe* produzieren längst vieles selbst – von Getränken über Fleisch bis hin zu Backwaren. Selbst Kaffeeröstereien, Eiscreme Fabriken und die Produktion von Blumenerde gehören mittlerweile zum vertikal integrierten Portfolio der Handelsketten.

Diese Trends verändern nicht nur das Gesicht des Handels. Sie greifen auch tief in das Beschaffungswesen ein. Die Einkaufsfunktion beschränkt sich nun nicht mehr nur auf die Jahresgespräche, die mit den Her-

stellern von A-Marken geführt werden. Stattdessen rücken der Einkauf von Private Label und die Beschaffung von Rohstoffen für Eigenproduktionen in den Fokus. Das verändert zugleich die gesamte Einkaufsorganisation. Neue Teamstrukturen und Fähigkeiten sind gefragt, aber auch neue Ansätze und Tools.

### Prioritäten verschieben sich

Über viele Jahre richtete sich das Augenmerk der Einkäufer im Handel vor allem auf die Topmarken und deren Lieferanten; die Beschaffung der Eigenmarken lief ohne größeren Aufwand nebenbei mit. Das ändert sich mit den neuen Wettbewerbern und Vertriebskanälen grundlegend. Bei vielen stationären Händlern bewegt sich der Private-Label-Anteil inzwischen deutlich auf 50 Prozent zu. Über ihre ursprüngliche Funktion als bloßes Preiseinstiegsprodukt ist die Eigenmarke längst hinausgewachsen. Handelsmarken übernehmen heute Qualitätsführerschaften (etwa *REWE Feine Welt*, *Migros Sélection*), decken populäre Nischen wie Bionahrung und vegane Kosmetika ab oder bedienen spezielle Kundengruppen, zum Beispiel die Kindermarken von *Tesco* oder *Asda*. Mittlerweile gibt es kaum noch ein Markensegment, das der Handel mit seinen hauseigenen Produkten noch nicht erobert hat – bis hin zum eigenen Branding ganzer Kategorien wie *EDEKA zuhause* für die Haushaltsartikel der Handelskette.

Beim Ausbau ihres Eigenmarkenportfolios geht es Händlern nicht nur darum, möglichen Lieferengpässen vorzubeugen und unabhängiger zu werden. Gerade im Premiumsegment wollen sie so auch ihre Margen verbessern und ihre Verhandlungsposition gegenüber den Markenartiklern stärken. Zugleich setzen sie mit hochwertigen Eigenprodukten einen Kontrapunkt zu den Design-to-Cost-Programmen vieler A-Marken, die mit günstigeren Inhaltsstoffen und Verpackungen ihrerseits





*Mit digitalen Analysetools können Einkäufer berechnen, welcher Preis des Lieferanten gerechtfertigt ist.*

## Beschaffungsmanagement

ihre Margen zu verbessern suchen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird die Eigenmarke noch stärker als zuvor zum strategischen Wettbewerbsinstrument – gegenüber den Markenherstellern, aber auch gegenüber anderen Händlern.

Mit zunehmender Vertikalisierung gewinnt auch die Beschaffung von Rohstoffen und Materialien an Bedeutung. Händler mit eigener Herstellung können die Preise nicht mehr einfach an ihre Kunden weitergeben, sondern müssen Versorgung und Auslastung ihrer Werke sicherstellen. Das macht nicht nur die Arbeit für den Einkauf anspruchsvoller, sondern auch die damit verbundenen Prozesse ungleich komplexer.

### Agile Arbeitsstrukturen gefragt

Auf die Einkaufsfunktion haben die neuen Trends weitreichende Auswirkungen. Das klassische Powerplay in der Verhandlung mit Markenlieferanten ist schwieriger geworden. Denn mit dem Verlust des Zugangsmonopols zum Kunden verliert der Handel in einigen Bereichen sein stärkstes Verhandlungsargument. Die Markenhersteller wussten diese Chance zu nutzen, haben ihr Customer Management professionalisiert und verfügen heute über datenbasiertes Kundenwissen, das lange Zeit nur dem Handel vorbehalten war. Viele Händler hingegen managen ihre Beschaffung wie bisher – und sehen ihre einstige Verhandlungsmacht zunehmend schwinden. Um hier wieder auf Augenhöhe mit den Herstellern zu kommen, müssen sie ihre Einkaufsfunktion gleich auf mehreren Ebenen revolutionieren:

*Organisation.* Traditionelles Beschaffungsmanagement von wenigen Kernlieferanten reicht nicht mehr aus. Versierte Händler stellen ihre Einkaufsorganisation deutlich breiter und vor allem agiler auf. An die Stelle von Categoriespezialisten treten flexible und abteilungsübergreifend arbeitende Teams, die den Einkauf mit anderen Funktionen wie Produktentwicklung, Kategoriemanagement und Supply Chain verbinden und in Sprintverfahren die Basis für eine erfolgreiche Beschaffung legen.

*Fähigkeiten.* Agile Beschaffungsteams brauchen eine große Bandbreite an Kompetenzen. Verhandlungsgeschick nimmt dabei einen kleineren Raum als früher ein; viel wichtiger werden analytische Fähigkeiten, insbesondere im Bereich Advanced Analytics und Machine Learning, gepaart mit einem umfassenden Produktverständnis.

*Tools.* Händler operieren seit Langem schon mit Abverkaufs- und Margenanalysen, die im Idealfall auch Zusatzvereinbarungen wie Werbekostenzuschüsse berücksichtigen. Das heutige Umfeld aber verlangt nach mehr: Einkäufer brauchen detaillierte Einsichten, wie viel Wertschöpfung in jedem Produkt steckt und welcher Preis für gut eingeführte Produkte jenseits ihres „Markenbonus“ wirklich marktgerecht ist. Gefordert sind außerdem hochprofessionelle Ausschreibungsverfahren für Produktentwicklungen, Fertigungen oder die Zusammenarbeit mit Lieferanten. Dies alles geht nur mit Hilfe digitalisierter Prozesse und einem Set an Werkzeugen, die den Einkauf im Handel mit neuen Verfahren und Technologien unterstützen.

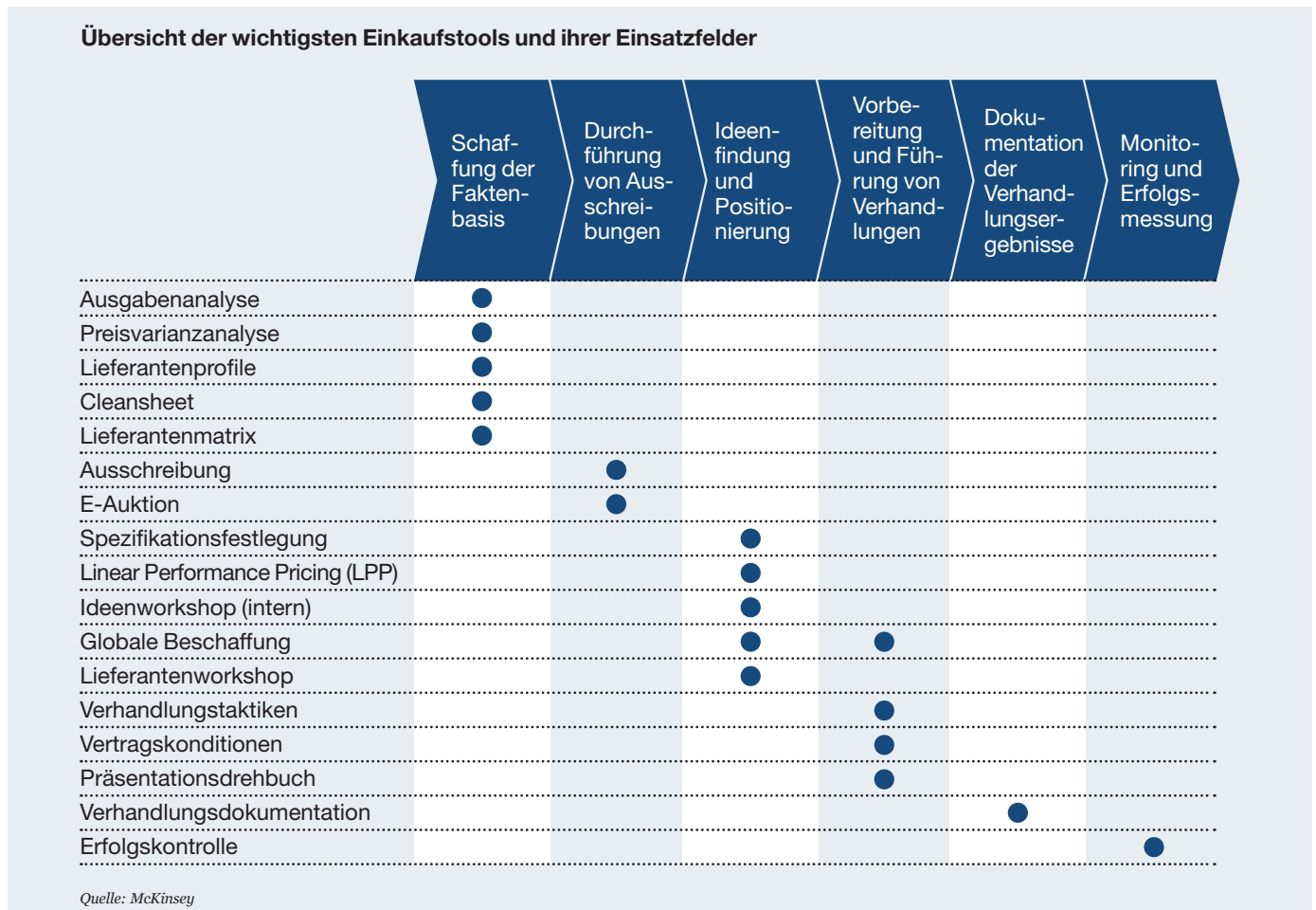
### Neue Tools für alle Fälle

Um ihre Beschaffung zu optimieren, steht Händlern heute ein breites Spektrum an methodischen Ansätzen und digitalen Analysetools zur Verfügung – nicht nur für den Eigenmarkeneinkauf, sondern auch für Produkte aus eigener Herstellung, für Nischthandelswaren sowie für den Einkauf von Industriemarken.

Einige dieser Werkzeuge sollte jeder Händler in seiner Toolbox führen, weil sie die nötige Faktenbasis für bestmögliche Einkaufsentscheidungen liefern. Dazu zählen etwa Analysetools zur Ermittlung von Ausgaben und Preisvarianzen, eine Matrix zur Positionierung von Lieferanten sowie das Cleansheet – ein unverzichtbares Werkzeug, um komplexe Produktkategorien transparent zu machen. Darüber hinaus kommen bei Bedarf weiterhin bewährte Tools zum Einsatz, etwa Leitfäden zur Optimierung von Verhandlungstaktiken oder Vertragskonditionen, Präsentationsdrehbücher oder Hilfsmittel für die globale Beschaffung (*Grafik 1*).

Welchen Nutzen der Einsatz digitaler Tools stiften kann, zeigt sich am Beispiel der Cleansheet-Analyse. Sie bringt Licht in das Dickicht von Produktkomponenten und -spezifikationen: Nicht wenige Kategorien bringen es auf mehr als 1.000 Artikelpositionen (Stock-keeping Units, SKUs) und eine entsprechend große Anzahl an Zulieferern. Dabei sind oft zahlreiche Artikel einer Kategorie auf ähnliche Art gefertigt und zusammengesetzt – hier schlummert enormes Einsparpotenzial, das ein „parametrisches Modell“ aufzudecken hilft. Mit ihm lassen sich ähnlich gefertigte Produkte in Clustern bündeln und die Kosteninformationen zu einzelnen Teilen auf alle übrigen im Produktcluster übertragen. Auf diese Weise kann der Händler rasch die Kosten für

## 1. Für jeden Schritt im Beschaffungsprozess gibt es Ansätze und Werkzeuge zur Optimierung – digitale und klassische



Hunderte von Produkten berechnen und so marktgerechte Preise ermitteln.

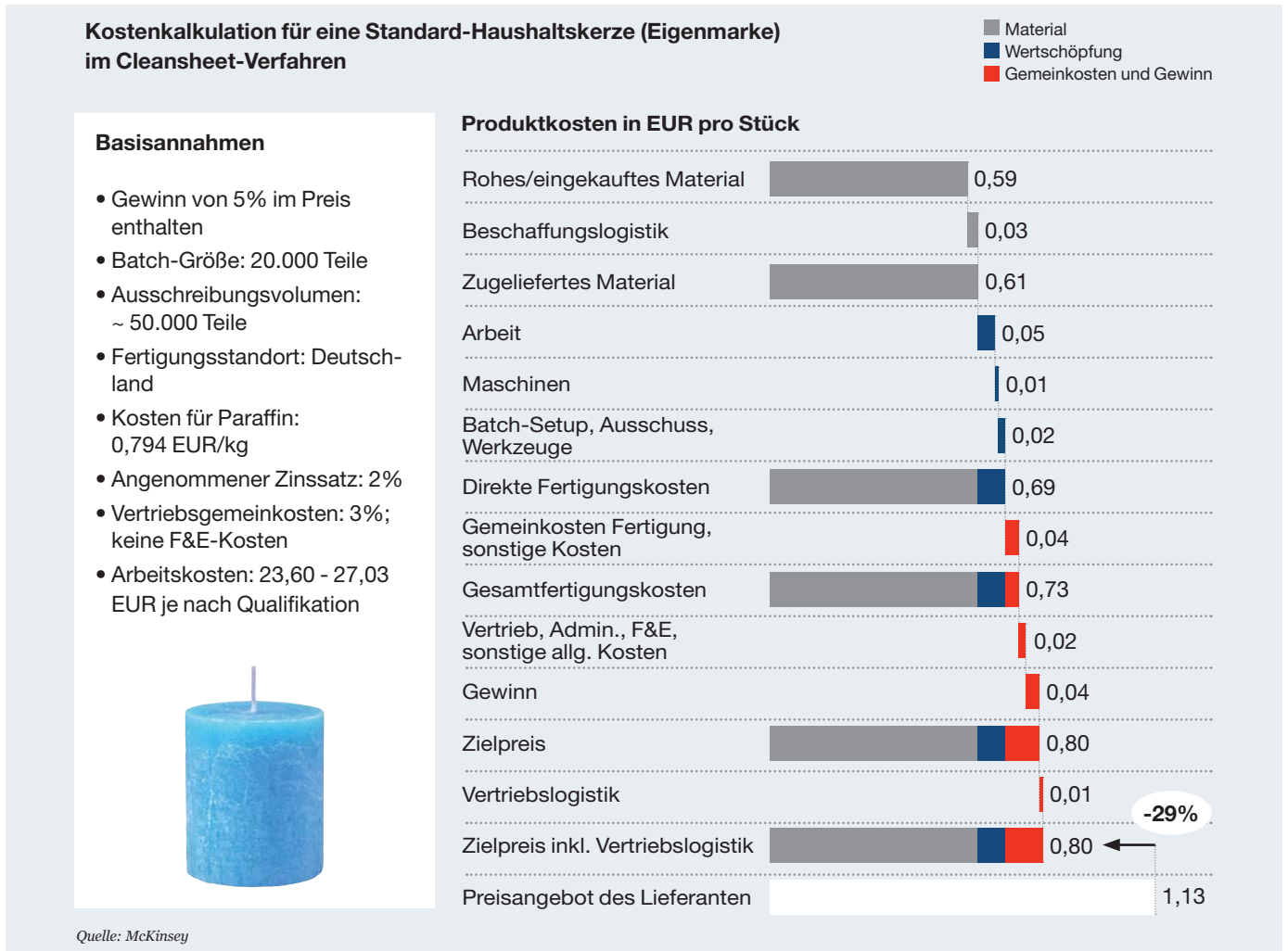
Ein weiterer hilfreicher Ansatz, um vor allem Marken aus eigener Herstellung zu verbessern, ist das wertschaffende Produktdesign (Design to Value, DTV). Neu entwickelte Tools wie etwa die ethnografische Konsumentenforschung oder branchenweite Designtrendanalysen liefern jetzt noch detailliertere Einsichten, worauf es Kunden beim Produktkauf wirklich ankommt und welche Designs im Markt nachgefragt werden. Durch die Nutzung dieser und weiterer DTV-Tools lassen sich Verkäufe ankurbeln, Preise optimie-

ren und zugleich die Kosten senken – mit dem Effekt, dass die Wertschöpfung eines jeden Produkts steigt.

Grundsätzlich gilt: Am Einsatz von Advanced Analytics kommt kein Einkäufer mehr vorbei, wenn er das beste Produkt zum besten Preis will. So kommt heute im Lebensmittelsektor algorithmenbasiertes Machine Learning zum Einsatz, um komplexe Nachfrageprognosen oder agronomische Vorhersagemodelle zu entwickeln, globale Kostenkurven zu erstellen oder lokale Marktverhältnisse auf Basis von Geodaten zu analysieren. Die Tools kombinieren dabei eine Fülle von Daten zu Markttrends, Wetter- und Rohstoffentwicklungen, um dem



2. Die Cleansheet-Analyse deckt insbesondere beim Einkauf von Massenartikeln hohes Einsparpotenzial auf



Einkauf zum Beispiel Beschaffungspreise für Getreide vorherzusagen.

Viele der hier vorgestellten Tools lassen sich sowohl bei der Auftragsfertigung als auch bei der Eigenproduktion von Handelsmarken einsetzen. Sie unterscheiden sich jedoch in ihrem Einflussradius. Die größte Hebelwirkung erzielen sie im Bereich der Eigenproduktion, da sie hier auf die Rohstoffauswahl, den Herstellungsprozess und sogar auf den Personaleinsatz einwirken können. Beim Einkauf von Eigenmarken bieten sich eben-

falls verschiedene Einflussmöglichkeiten: So kann über Design to Value die Spezifikation gesteuert werden, also wie genau ein Produkt beschaffen sein soll, während Ausschreibungstools und E-Auktionen helfen, den besten Lieferanten zu finden.

**Hohes Einsparpotenzial**

Der Blick auf die Einflusshebel bei der Beschaffung macht deutlich: Eigenmarken bieten Einkäufern mehr Einwirkungsmöglichkeiten auf das Produkt als Industriemarken. Entsprechend größer sind die Chancen auf

Kostensenkungen und höhere Margen. Kurzfristige Einsparungseffekte lassen sich bereits über den Einkaufspreis erzielen. Wie groß das Potenzial hier ist, offenbart einmal mehr die Cleansheet-Analyse: Beim Einkauf eines Massenartikels, in diesem Fall einer Haushaltskerze, betrug die Differenz zwischen dem ermittelten Zielpreis und dem Angebot des Lieferanten fast 30 Prozent (*Grafik 2, Seite 24*). Mittelfristig kostensenkend wirken die Bündelung von Bezugsquellen, der Wechsel zu anderen Lieferanten oder Mengenanpassungen. Die Veränderung von Inhaltsstoffen oder Verpackungen hingegen erfordert mehr Zeit, erweist sich aber auf lange Sicht ebenfalls als effektives Mittel der Kosteneinsparung.

Lohnenswert ist der Einsatz allemal. Machen doch die Kosten für den Einkauf oder die Herstellung von Artikeln bis zu 75 Prozent vom Verkaufspreis aus. Ein professionell aufgestelltes Beschaffungsmanagement mit modernen Ansätzen und smarten Tools kann einen wesentlichen Teil zur Senkung dieser Kosten beitragen – im Falle von Eigenmarken sogar mehr als 10 Prozent. Händler sollten sich diese Chance auf Marginsteigerung und eine stärkere Positionierung im Markt nicht entgehen lassen. Denn die Konkurrenz schläft nicht.

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

## Kernaussagen

*1. Der Trend zu Eigenmarken und Vertikalisierung verlangt ein neues Einkaufsmanagement im Handel – traditionelle Beschaffungsprozesse erschließen nur einen Bruchteil des Wertbeitrags, den der Einkauf liefern kann.*

*2. Eine umfassende Transformation der Einkaufsfunktion, angefangen bei modernen Strukturen und Prozessen bis hin zu neuen Tools und Talenten, verschafft Händlern entscheidende Wettbewerbsvorteile.*

*3. In der Praxis bewährt hat sich ein Mix aus agilen Methoden und intelligenten Analysetools, gepaart mit dem Mut, neue Wege zu beschreiten und alle Hebel zu nutzen, die das moderne Einkaufsmanagement bietet.*

---

## Autoren



**Dr. Nikolaus Föbus** ist Partner im Hamburger Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Handelsunternehmen aus der EMEA-Region berät er vornehmlich im Bereich Retail Operations.



**Dr. Alexander Merklein** ist Projektleiter im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf Transformationen und Beschaffungsmanagement.



**Dr. Daniel Rexhausen** ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und leitet die Consumer Operations Serviceline in Europa. Handelsunternehmen und Hersteller berät er bei Transformationen in den Bereichen Einkauf und Supply Chain Management.

## Die Vermessung der Modewelt

Eine neue Umfrage zeigt: Topmanager der Bekleidungsindustrie wünschen sich vor allem schnellere Markteinführungsprozesse. Modediscounter liegen hierbei klar vorn.

**Von Achim Berg, Miriam Heyn, Felix Rölkens und Patrick Simon**

Die meisten von uns kaufen Mode heute ganz anders ein als noch vor zehn Jahren. Denn digitale und soziale Technologien haben die Art und Weise verändert, wie wir Trends ausmachen, Ideen teilen und am Ende auch kaufen. Statt stundenlang in Geschäften zu stöbern oder uns einfach an ein paar bekannte Marken zu halten, informieren wir uns via Smartphone über Looks, folgen Empfehlungen von Freunden auf der ganzen Welt und kaufen direkt mobil. Wir sind offener für neue Marken und Styles geworden, aber auch ungeduldiger, sie zu bekommen.

Viele Fashion-Unternehmen tun sich schwer, mit den neuen Konsumenten Schritt zu halten. Für sie ist Mode weitgehend eine kreativ getriebene „Kunst“ geblieben – und ihre Geschäftsprozesse haben sich seit Jahrzehnten kaum verändert. Doch Führungskräfte der Branche wissen inzwischen um die ökonomische Notwendigkeit, die „Kunst“ des Modemachens mit der „Wissenschaft“ hocheffizienter Prozesse zu verbinden, um den neuen Kaufgewohnheiten gerecht zu werden. Die Verknüpfung von Kreativität, Tempo und Effizienz entscheidet über die Zukunftsfähigkeit, denn die Fashion-Industrie wird immer mehr zur einer „The winner takes it all“-Branche: Schon heute generieren die Top-20-Unternehmen 97 Prozent der gesamten Wertschöpfung im weltweiten Modebusiness (siehe auch Seite 4 in diesem Heft).

### Go to Market läuft nicht rund

Ein zentraler Faktor im globalen Wettbewerb um die Modekonsumenten ist der Prozess zur Markteinführung neuer Produkte, auch Go to Market genannt. McKinsey hat hierzu eine Umfrage unter den Topmanagern führender Bekleidungsunternehmen weltweit durchgeführt.

Der daraus entstandene Studienreport „Measuring the fashion world“ liefert wichtige Kennzahlen, mit denen sich die Fortschritte in der Branche messen und Kernprozesse bewerten lassen. Und er legt offen, wo die Unternehmen derzeit stehen auf ihrem Weg zur agilen, digital gesteuerten Organisation.

Ein Schlüsselergebnis der Studie: Wenn es um die Markteinführung geht, haben fast alle Modeunternehmen massiven Verbesserungsbedarf. 98 Prozent der befragten Führungskräfte räumen der Optimierung ihrer Go-to-Market-Prozesse oberste Priorität ein. Knapp 60 Prozent haben hierzu bereits ein eigenes Team aufgestellt – doch der Erfolg lässt auf sich warten. Ihre größten Probleme sehen die Unternehmen in ungenauen Bedarfsprognosen, im Mangel an digitalen Tools und Fähigkeiten sowie in der zu langen Zeitspanne, bis ihre Produkte auf den Markt kommen (*Grafik 1, Seite 28*). Viele tun sich außerdem schwer, ihre Markteinführung funktionsübergreifend und konsistent zu gestalten. Gerade große Modeanbieter mit einem Umsatz von mehr als 2,5 Milliarden US-Dollar haben Probleme, Entscheidungen zeitnah zu treffen und Deadlines einzuhalten.

Wo aber setzen die Unternehmen an, um die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu schließen? Am wichtigsten ist den meisten Befragten die Verkürzung der Time to Market – bei mehr als jedem zweiten Topmanager steht dieses Ziel ganz oben auf der strategischen Agenda. Das überrascht kaum, denn je schneller eine neue Kollektion beim Endkunden ankommt, desto näher ist das Unternehmen mit seinen Produkten auch am Puls der Zeit. Erst mit deutlichem Abstand (30 bis 26 Prozent) folgen auf der Prioritätenliste Verbesserungen in der Nachfrageprognose, die Stärkung der digitalen Präsenz und die Reduzierung von Preisabschlägen (*Grafik 2, Seite 29*).





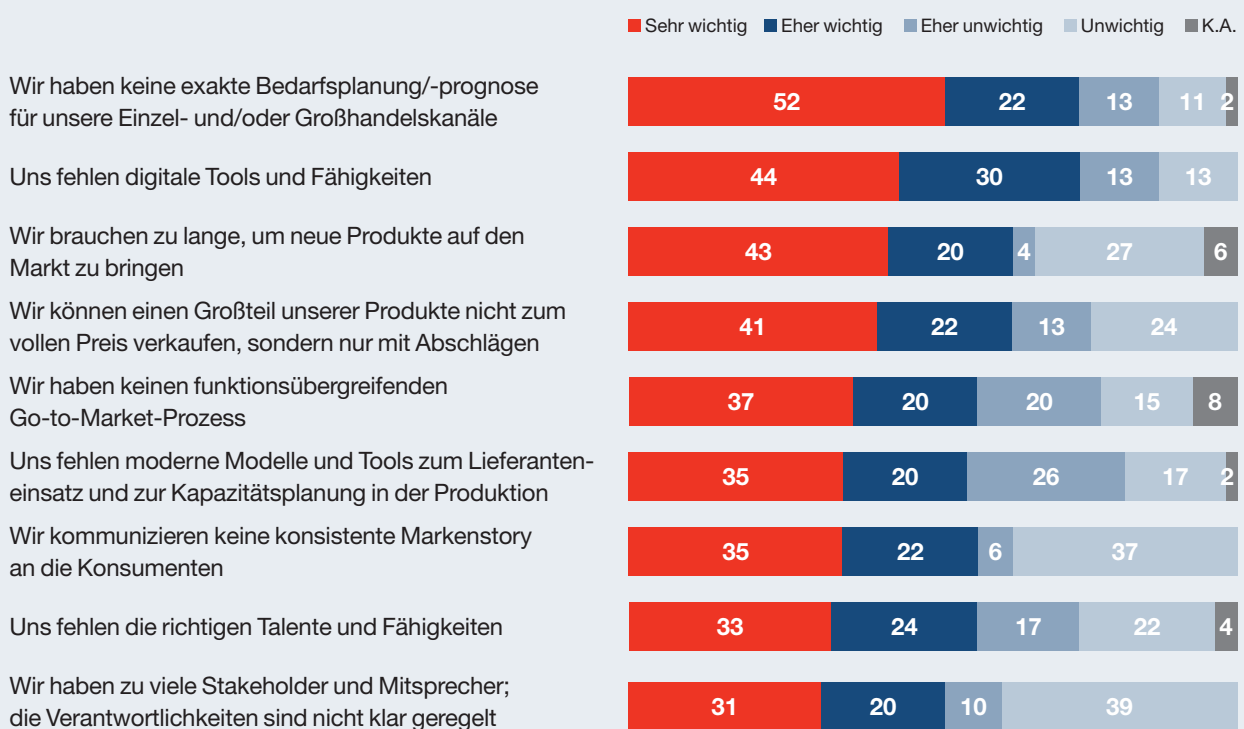
Foto: iStock

*Kreativität, Tempo, Effizienz: Mit diesem Dreiklang sollte die Modeindustrie auf veränderte Kundenerwartungen reagieren.*

## 1. Der Prozess zur Markteinführung ihrer Produkte stellt Modemanager vor gewaltige Herausforderungen

„Wie wichtig sind die folgenden Herausforderungen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Ihren Prozess zur Markteinführung von Mode?“

Anteil der Befragten in Prozent (n = 54)



Quelle: McKinsey Apparel Go-to-Market Survey 2018

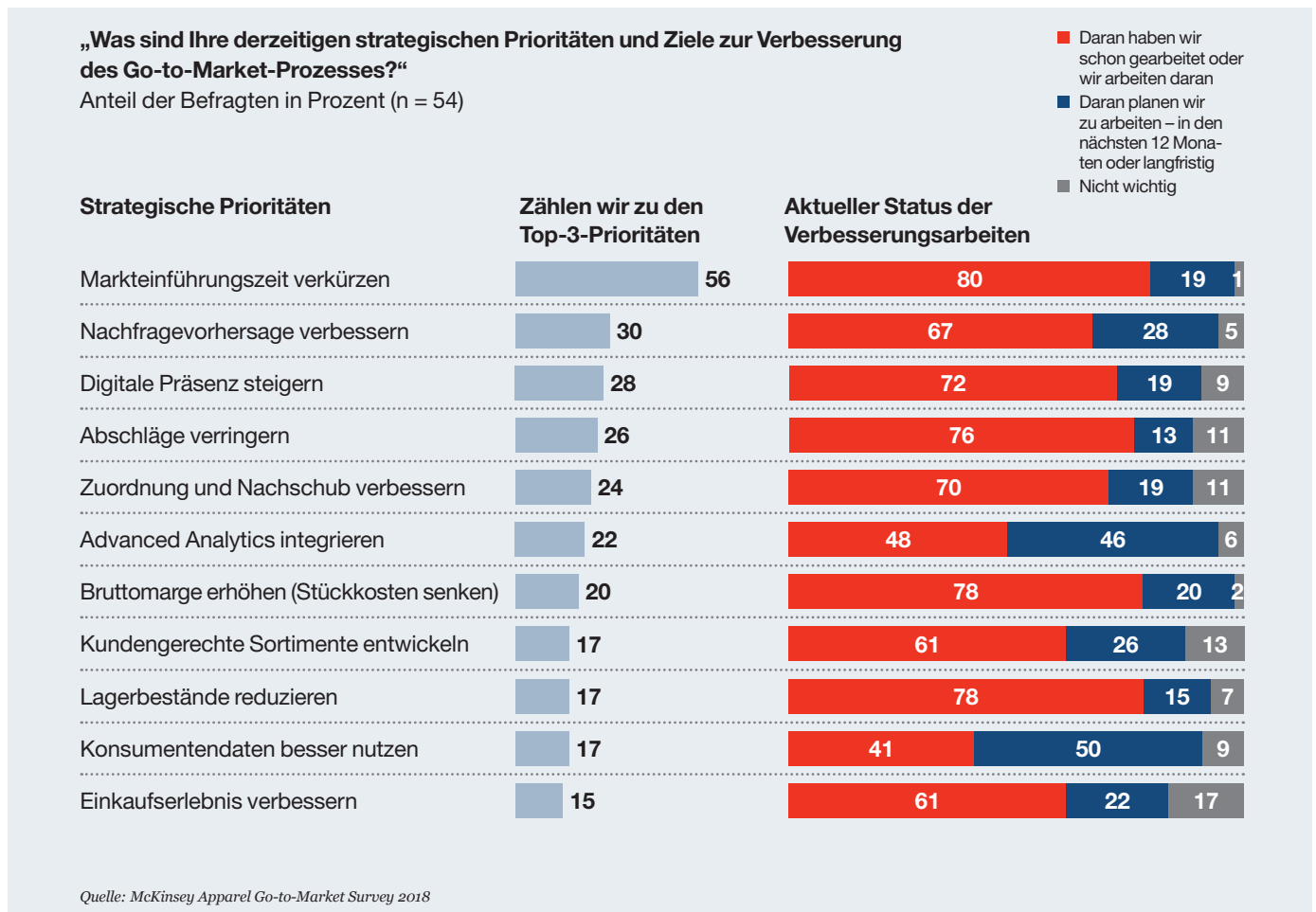
### Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt

Eine beschleunigte Markteinführung wünschen sich die Unternehmen vor allem aus zwei Gründen. Der erste lässt sich mit dem Oberbegriff „Moderisiko“ umschreiben – also der Gefahr, das falsche Produkt auf den Markt zu bringen. Dieses Risiko existiert immer. Denn es gibt viele Ursachen, warum Modeprodukte bei Konsumenten nicht gut ankommen: Trend verpasst, schlechte Passform, falsche Materialien und Farben oder einfach kein gutes Timing. Die Konsequenzen sind geringere Umsätze, Preisabschläge und daraus resultierende Dominoeffekte wie höhere Lagerbestände. Verringern lässt sich das Moderisiko auf zwei Arten:

**Näher an den Markt kommen.** Je weniger Zeit zwischen Produktentwicklung und Markteinführung vergeht, desto geringer ist die Gefahr der Fehleinschätzung, was der Markt beim Verkaufsstart des Produkts verlangt. Selbst das ausgefallenste Design hat bessere Chancen, bei den Modekunden gut anzukommen, wenn es näher am Markteinführungstermin entsteht.

**Daten strategisch nutzen.** Eigene Umsätze, Produkteinführungen von Wettbewerbern, Laufsteg- und Social-Media-Trends – all diese Daten lassen sich strategisch auswerten. Denn je kürzer die Time to Market, desto größer das Zeitfenster bis zur nächsten Saison. Das be-

## 2. Die Verkürzung der Markteinführungszeit hat für Modeunternehmen oberste Priorität



deutet mehr verfügbare Daten über die Verkaufserfolge in der letzten so genannten Spiegelsaison und eine bessere Einschätzung, welche Produktkategorien gestärkt werden sollten.

Der zweite, interne Grund für eine schnellere Markteinführung besteht in dem ökonomischen Risiko, das entsteht, wenn man zu lange an einer Kollektion arbeitet. Denn in der Mode ist Zeit ein knappes Gut – und längere Prozesse bedeuten höhere Kosten und Ineffizienz. Beispielsweise müssen die Designer oft parallel an mehreren Kollektionen arbeiten. Wer solche Überschneidungen reduziert, kann die Arbeitsbelastung gleichmä-

ßiger verteilen und dafür sorgen, dass sich die Designer ganz auf eine Kollektion fokussieren. Das ermöglicht dem Unternehmen zugleich, Kollektionen zielgerichteter zu fertigen – mit weniger, aber dafür robusteren Styles und Produktvarianten. Dies wiederum senkt die Komplexität und damit die Kosten, zum Beispiel durch größere Bestellmengen pro Modell.

### Vertikal Integrierte geben das Tempo vor

Klar ist aber auch: Nicht alle Fashion-Anbieter sind gleich schnell – und müssen es auch nicht sein. Denn ihre Geschäftsmodelle variieren stark und stellen ganz unterschiedliche Anforderungen. Vertikal integrierte



## Go-to-Market-Studie

Bei der Markteinführung sind vertikal integrierte Modediscoun-  
ter um ein  
Drittel schneller als der  
Wettbewerb.



Foto: shutterstock

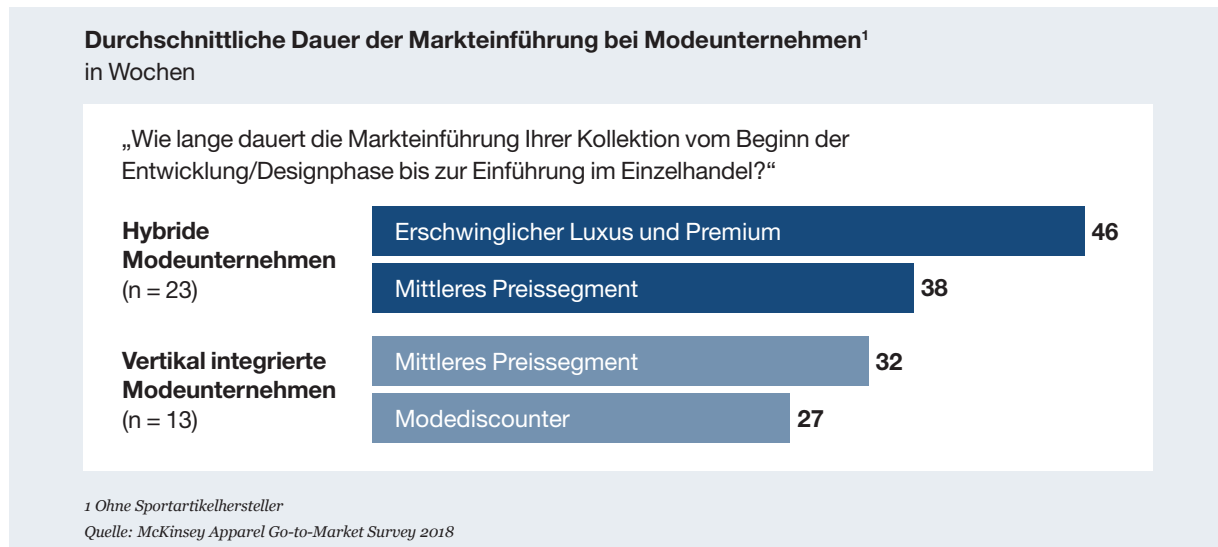
Unternehmen wie etwa *Primark* verkaufen ihre Ware direkt an den Endkunden. Sie decken nahezu alle Stufen der Wertschöpfungskette ab – vom Design bis zum Vertrieb – und verzichten auf den Großhandel. Hybride Unternehmen wie *Nike*, *Ralph Lauren* und *Tommy Hilfiger* wiederum bedienen Großhandelskunden ebenso wie ihre eigenen stationären Geschäfte und Onlinekanäle. Multichannel-Modehändler wie *Peek & Cloppenburg* verkaufen verschiedene Marken und zum Teil auch Eigenmarken in Kaufhäusern und den zugehörigen Onlineshops. Reine Internetmodehändler schließlich wie *ASOS*, *Net-a-Porter* und *Zalando* bieten ebenfalls Fremd- und Eigenmarken an, verzichten aber komplett auf das stationäre Geschäft.

McKinsey hat die Go-to-Market-Prozesse der verschiedenen Unternehmensformen verglichen – mit klarem

Resultat: Vertikal integrierte Player geben eindeutig das Tempo vor. Bei ihnen dauert die Markteinführung im Durchschnitt 28 Wochen, bei hybriden Akteuren waren es 44. Mit anderen Worten: Die vertikal Integrierten sind um mehr als ein Drittel schneller als ihre Wettbewerber.

Wie kommt es zu der Differenz? Hier lohnt sich ein Blick auf die vier Hauptphasen im Gesamtprozess: Design/Entwicklung, Bestellung, Produktion/Logistik und Verkauf. Betrachtet man die Dauer jeder Phase, so erklärt sich der Geschwindigkeitsvorteil der vertikal integrierten Spieler zunächst einmal aus dem Umstand, dass es bei ihnen keine Bestellphase für Großhandelskunden gibt, die bei hybriden Akteuren oft allein schon vier bis acht Wochen in Anspruch nimmt. Die Produktions- und Logistikphase dagegen ist mit 17 bis 18 Wochen für alle nahezu gleich lang. Überraschend aber ist,

### 3. Fashion-Anbieter im mittleren Preissegment und Modediscounter bringen Kollektionen am schnellsten auf den Markt



dass die vertikal Integrierten auch in der Design- und Entwicklungsphase die Nase vorn haben. Im Durchschnitt benötigen sie nur 11 Wochen, bis ihre Artikel produktionsreif werden, bei hybriden Unternehmen dauert es 24. Ein Grund dafür sind die Feedbackschleifen, die Hybride mit ihren Großhandelskunden haben. Auch müssen sie die Produktion anspruchsvoller Muster für den Großhandel in ihre Zeitpläne einbeziehen.

Als zusätzlicher Tempomacher erweist sich das Preissegment, in dem sich das Unternehmen mit seinen Produkten bewegt (Grafik 3). So benötigen hybride Hersteller von Premium- und erschwinglichen Luxusmarken durchschnittlich 46 Wochen, die im mittleren Preissegment hingegen acht Wochen weniger. Noch schneller sind die vertikal integrierten Unternehmen: Im mittleren Preissegment brauchen sie nur 32 und auf Discounterebene gerade einmal 27 Wochen. Die gesamte Designphase dauert bei Modediscountern manchmal nur eine Woche.

Die Gründe für diesen Geschwindigkeitsunterschied liegen auf der Hand: Zum einen entwerfen Hersteller in Niedrigpreissegmenten für hohe Volumina und sind schon traditionell auf Tempo ausgelegt – schließlich hat „Fast Fashion“ hier ihren Ursprung. Zum anderen

verfolgen Modeanbieter in diesem Segment oft einen Follower-Ansatz: Sie sehen erfolgreiche Designs auf dem Markt und bringen sie zu niedrigeren Preisen in ihre Geschäfte – und das so rasch wie möglich.

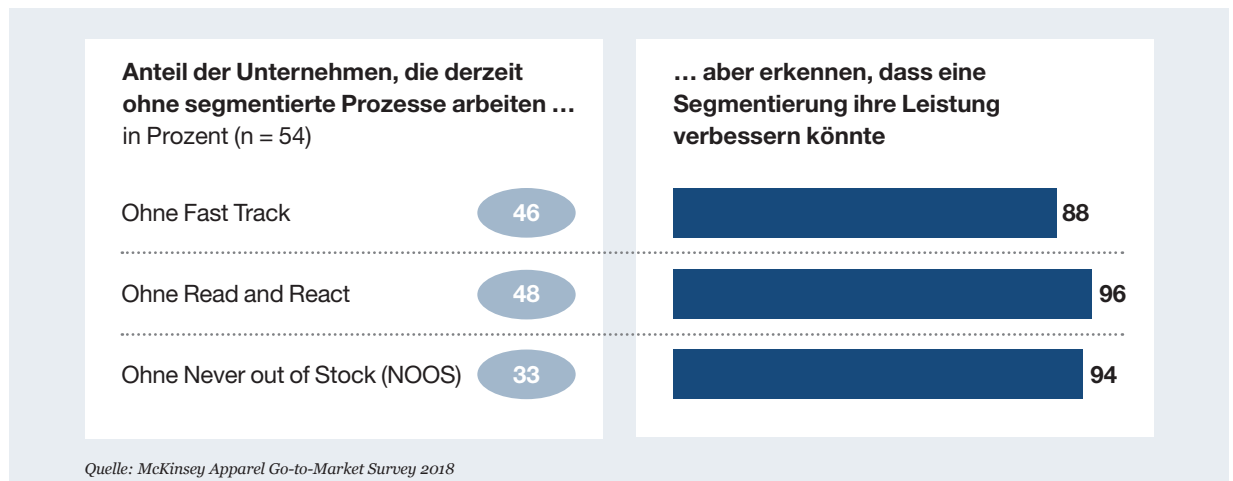
#### Jede Mode hat ihre Zeit(en)

Die Tage, in denen Modeunternehmen allein auf einen saisonal gesteuerten Prozess setzten, sind lange vorbei. Denn die Ansprüche der Modekunden haben sich gewandelt. Neue Trends verbreiten sich rasant und Konsumenten wollen sie ebenso rasch aufgreifen. Der alte „One size fits all“-Prozess der Markteinführung hat deshalb ausgedient – stärkere Segmentierung ist gefordert. Modeunternehmen nutzen heute vier verschiedene Go-to-Market-Prozesse, auch Tracks genannt, um ihre Kategorien zur rechten Zeit an die Kunden zu bringen.

*Saisonale Kollektionen* sind noch immer das Brot-und-Butter-Geschäft der meisten Bekleidungshersteller und machen das Gros ihres Sortiments aus. Sie werden im Standardtempo entwickelt und für den begrenzten Zeitraum einer Saison angeboten.

*Read and React* nutzen Unternehmen, um auf gute Verkaufsergebnisse zu reagieren und erfolgreiche Saisonartikel schnell nachzuproduzieren.

#### 4. Fast jedes Modeunternehmen sieht in segmentierten Go-to-Market-Prozessen eine Chance, seine Performance zu verbessern



*Fast Track* ermöglicht es, Produkte außerhalb des üblichen Kollektionsprozesses zu entwickeln und zu fertigen – und damit verpasste Trends noch während der Saison nachzuholen.

*Never out of Stock (NOOS)* bildet die Basis in der Produktpalette vieler Modeunternehmen. Diese Artikel sind standardisiert, saisonunabhängig und ständig verfügbar – die tragende Säule des Sortiments.

Drei Viertel aller Modeprodukte, so zeigt die Umfrage, werden noch immer im saisonalen Kollektionsprozess hergestellt. Daneben aber nutzen heute schon gut die Hälfte der Unternehmen Read-and-React- sowie Fast-Track-Modelle, und fast zwei Drittel haben ihre Basics und Bestseller mit NOOS-Prozessen hinterlegt. Und der Rest wird wohl bald folgen: Von denjenigen Unternehmen, die bislang ausschließlich auf die saisonale Markteinführung setzen, sehen fast alle in segmentierten Prozessen klare Vorteile auch für ihr eigenes Geschäft (*Grafik 4*).

Unterschiede je nach Geschäftsmodell gibt es auch hier: NOOS-Prozesse zum Beispiel sind bei hybriden Unternehmen mit 70 Prozent stärker vertreten als bei vertikal integrierten Playern mit 57 Prozent. Umgekehrt sind Read-and-React-Prozesse bei den vertikal Integrierten mit 64 Prozent weitaus häufiger anzutreffen als bei den

Hybriden mit 40 Prozent. Der Grund: Akteure ohne Großhandel haben mehr Kontrolle über ihre Verkaufskanäle und somit bessere Möglichkeiten, gut laufende Produkte schnell nachzuliefern.

Auch die Preispositionierung hat Einfluss darauf, welche Go-to-Market-Modelle die Unternehmen einsetzen. So haben 71 Prozent der Premiumhersteller NOOS-Prozesse etabliert, aber nur 42 Prozent der Modediscounter. Der Grund liegt abermals im Geschäftsmodell: Bei Premiumherstellern definieren häufig bestimmte Artikel (etwa Poloshirts und Chinohosen) die Marke und werden deshalb meist saisonunabhängig in NOOS-Prozessen hergestellt.

Dass letztlich jede Produktkategorie ihre eigenen Go-to-Market-Regeln hat, beweisen einmal mehr die Sportartikelhersteller. Mit 75 Wochen leisten sie sich deutlich längere Markteinführungszeiten als andere Modeunternehmen. Hauptgrund sind die ausgedehnten Vorlaufzeiten, die sie der Kreation und Fertigung ihrer Produkte einräumen. Denn Sport-Fashion ist nicht nur technisch oft innovativ, sondern zumeist auch eingebettet in komplexe Markenfamilien mit kohärentem Marketing und Storytelling – Schnellschüsse wären hier fehl am Platz. Dennoch betreiben auch diese Unternehmen abseits ihrer Saisonkollektionen ein segmentiertes Go to Market: 86 Prozent der Modemanager im Sportseg-



ment verfügen über Fast-Track- und NOOS-Prozesse, 71 Prozent nutzen außerdem noch Read and React – bedeutend mehr als in der klassischen Fashion-Industrie.

Das Beispiel der Sportartikelindustrie macht deutlich: Unabhängig von Produktkategorien, Preissegmenten und Geschäftsmodellen lohnt es sich für Modemarken immer, ihre Go-to-Market-Prozesse zu beschleunigen und dabei von den Vorreitern zu lernen. Denn schneller am Markt zu sein, bedeutet auch, mit den Modekäufern der Generation Y und Z Schritt zu halten – vor allem mit ihrem Tempo.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [felix\\_roelkens@mckinsey.com](mailto:felix_roelkens@mckinsey.com)

Der vollständige Studienreport „Measuring the fashion world: Taking stock of product design, development, and delivery“ ist abrufbar auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

### Kernaussagen

1. Markteinführungsprozesse zu beschleunigen ist die derzeit wichtigste Aufgabe für Topmanager der Modebranche.

2. Wie schnell Fashion-Artikel in den Handel kommen sollten, hängt vom Geschäftsmodell und vom Preissegment ab, in dem ein Unternehmen aktiv ist – Modediscounter haben die kürzesten Markteinführungszeiten.

3. Modeunternehmen setzen vermehrt nicht mehr nur auf den traditionellen saisonalen Kollektionsprozess, sondern nutzen ein ganzes Set unterschiedlicher Go-to-Market-Modelle.

---

#### Autoren



**Dr. Achim Berg** ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und leitet die globale Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus dem Bekleidungssegment unterstützt er vornehmlich bei der strategischen Ausrichtung und der Transformation von Geschäftsprozessen.



**Dr. Miriam Heyn** ist Partnerin im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen Organisationsdesign, agile Transformationen und Digitalisierung.



**Felix Rölkens** ist Associate Partner im Berliner Büro und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Modeunternehmen unterstützt er unter anderem bei Transformationsprozessen.



**Dr. Patrick Simon** ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.

## „Wir wollen helfen, die Arbeitswelt zu verbessern“

*Xing* ist längst mehr als eine reine Karriere-Plattform. Was das Netzwerk heute leistet und warum er es in *New Work* umbenennen will, erklärt CEO Thomas Vollmoeller.

Von der Dachterrasse haben die *Xing*-Mitarbeiter einen guten Blick auf die Keimzelle des sozialen Netzwerks: Ganz oben in der Mansarde eines Altbaus am Hamburger Gänsemarkt startete Gründer Lars Hinrichs vor 15 Jahren mit drei Mitstreitern die Plattform zur Förderung beruflicher Kontakte. Und auch das Wachstum lässt sich von der Terrasse aus verfolgen. Mit zunehmendem Erfolg – heute nutzen 15,3 Millionen Menschen *Xing* – eroberten die Gründer erst ihren Altbau, brachen dann in das benachbarte Bürohaus durch und residieren heute in einem imposanten Neubau neben der Hamburgischen Staatsoper – der auch schon wieder zu klein ist. 2021 will *Xing* mit 1.500 Mitarbeitern in die Hafencity ziehen.

Die *Xing SE*, börsennotiert seit 2006 und mehrheitlich im Besitz des Medienhauses *Burda*, wächst rasant, zuletzt wieder um gut 25 Prozent auf einen Umsatz von 235 Millionen Euro. Längst geht es um mehr als nur eine Dating-Plattform fürs berufliche Fortkommen. „Wir wollen helfen, die Arbeitswelt zu verbessern“, steckt Thomas Vollmoeller den weiten Rahmen für das Unternehmen ab. Er ist seit 2012 Vorstandsvorsitzen-

der von *Xing* und hat mit Angeboten wie dem E-Recruiting neue Geschäftsfelder neben den angestammten mit kostenpflichtigen Premiummitgliedschaften erschlossen. Überdies erweitert das Führungsteam um Vollmoeller das Leistungsspektrum durch Akquisitionen, etwa mit *kununu*, einem Bewertungsportal für Arbeitgeber, oder *InterNations*, einer Plattform für Expats. Erst in diesem April gab *Xing* den Kauf von *Honeypot* bekannt, Europas führender Vermittlungsplattform für IT-Fachkräfte.

Um das weite Arbeitsfeld in Zukunft schon im Namen zu akzentuieren, will sich das Unternehmen in *New Work* umbenennen, nur das Karrierenetzwerk läuft weiter unter dem Namen *Xing*. Im Interview erläutert Thomas Vollmoeller, was dahintersteckt und warum seine Klienten von der neuen Arbeitswelt profitieren.

**Akzente:** Herr Vollmoeller, warum soll aus *Xing* *New Work* werden?

**Vollmoeller:** Das ist die logische Konsequenz der Entwicklung unseres Unternehmens. Da gibt es immer mehr Bereiche, die weit über das ursprüng-





*Chefzimmer war gestern:  
Thomas Vollmoeller,  
Vorstandsvorsitzender  
von Xing, arbeitet  
bescheiden am Steh-  
schreibtisch im Groß-  
raumbüro – ganz im  
Sinne der New Work,  
nach der er das Unternehmen  
künftig benennt.*



## Interview

liche Karrierenetzwerk hinausgehen und den tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt aufnehmen. Der übergreifende Gedanke ist, unseren gut 15 Millionen Mitgliedern zu helfen, in dieser sich verändernden Welt erfolgreich zu sein.

**Akzente:** Was verstehen Sie unter New Work?

**Vollmoeller:** Der Begriff ist ähnlich mehrdimensional wie das allgegenwärtige Schlagwort Digitalisierung. Wir verstehen darunter die vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt, die wir zurzeit erleben. Sie werden vor allem von drei Faktoren getrieben: der Digitalisierung, der Demografie und dem Wertewandel.

**Akzente:** Gemeinsam mit dem Zukunftsforscher Peter Wippermann haben Sie vor einigen Monaten 15 Trends zur Arbeitswelt der Zukunft beschrieben. Welche sind die prägendsten?

**Vollmoeller:** Wir müssen uns auf die Fragmentierung des Berufslebens einstellen. Eine Ausbildung reicht nicht mehr – ein Drittel unserer Xing-Mitglieder rechnet damit, dass es ihren Job in 15 Jahren in dieser Form nicht mehr geben wird. Auffällig ist auch, dass wir immer mehr Freelancer sehen. Insgesamt führen die neuen Arbeitsformen zu einem immer engeren Verweben des Privaten mit dem Beruflichen, gefördert durch Home Office und ständige technische Erreichbarkeit. Und durch die demografischen Veränderungen verschieben sich die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu Gunsten der Letzteren.

**Akzente:** Bleibt das auch noch so, wenn künftig durch die zunehmende Automatisierung bis zu 50 Prozent der beruflichen Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden?

**Vollmoeller:** Wie viel Arbeit einmal wirklich von Maschinen erledigt wird, ist heute noch Kaffeesatzleserei. Es wird viel automatisiert werden, dafür entstehen aber auch ganz neue Tätigkeiten. Natürlich kann nicht jeder, der von einem Roboter ersetzt wird, zum Data Scientist umschulen – da kommt eine gesellschaftliche Aufgabe auf uns zu, die Menschen im Erwerbsleben zu halten. Unsere Xing-Mitglieder allerdings sind überwiegend Wissensarbeiter – und für sie sieht die berufliche Zukunft ziemlich rosig aus.

**Akzente:** Mit Ihrem E-Recruiting-Service präsentieren Sie Unternehmen geeignete Jobkandidaten. Welche Entwicklungen beobachten Sie in den Personalabteilungen: Wie nehmen sie den Kampf um die knapperen Talente auf?

**Vollmoeller:** Das Recruiting wird immer vorausschauender. Gute Personalabteilungen agieren nicht erst, wenn eine Vakanz zu besetzen ist, sondern bilden einen Pool von möglichen Kandidaten, mit denen sie in Kontakt stehen. Dazu investieren sie in Employer Branding und entwickeln ein klares Profil als Arbeitgeber.

**Akzente:** Was macht einen Arbeitgeber für Ihre Mitglieder attraktiv?

**Vollmoeller:** Da gibt es einen Dreiklang. Erstens geht es um „Purpose“, den Sinn der Arbeit und ihren Wert für

*Xing-Event in der hamburgischen Elbphilharmonie: Bei der New Work Experience 2019 trafen sich im März Experten und Interessierte zum Austausch über das neue Arbeiten.*



„Bei New Work geht es nicht um Bio-Obst, Tischkicker und die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten – das sind alles nur Hilfsmittel.“



Foto: Jakob Börner

die Gesellschaft. Zweitens geht es um „Accountability“, um Freiheitsgrade und Selbstverantwortung. Und drittens geht es um „Mastery“, die Möglichkeit, an seinen Aufgaben zu wachsen. Der Begründer der New-Work-Bewegung, Frithjof Bergmann, hat das sinngemäß so formuliert: „Die Menschen müssen tun können, was sie wirklich, wirklich wollen.“ Und dabei geht es eben nicht um Bio-Obst, Tischkicker und die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten – das sind alles nur Hilfsmittel.

**Akzente:** Umso wichtiger wird das Employer Branding – was bieten Sie Ihren Unternehmenskunden hierzu an?

**Vollmoeller:** Wir sind heute schon einer der großen Player auf diesem Feld. Der Markt wächst, und wir wollen unser Engagement noch weiter ausbauen. Deshalb entwickeln wir auf der Basis unseres Wissens über die Bedürfnisse unserer Mitglieder Angebote, die Unternehmen im Wettbewerb um Talente besser dastehen lassen.

**Akzente:** Transparenz ist vielen Mitarbeitern wichtig, auch und gerade, wenn es um Gehälter geht. Sie haben bei Xing das Projekt „Salary Transparency“ gestartet. Wie sind die Erfahrungen?

**Vollmoeller:** Wir haben insgesamt 70 Job Roles definiert, die das ganze Spektrum der Aufgaben im Unternehmen abdecken. Für jede dieser Aufgaben haben wir die Gehaltsspanne veröffentlicht, so dass jeder Einzelne abgleichen kann, wo er rangiert.

**Akzente:** Gab es viel Proteste und Gesprächsbedarf?

**Vollmoeller:** Nein, die meisten stehen der Initiative positiv gegenüber, die Kritik hielt sich in Grenzen. Allerdings haben wir unsere Führungskräfte vor der Veröffent-

fentlichung ein halbes Jahr lang intensiv trainiert, damit sie gut auf die Gespräche vorbereitet sind.

**Akzente:** Beim Thema Transparenz geht es ja nicht nur um die Gehälter. Was tun Sie noch?

**Vollmoeller:** Zum Beispiel stellen meine Vorstandskollegen und ich uns regelmäßig den Fragen und der Kritik der Mitarbeiter. Jeden Freitag um zwölf treffen wir uns persönlich im Company Meeting, Kollegen von auswärts schalten sich dazu, und dann stellen wir uns dem Feedback, erläutern unsere Handlungen und diskutieren Veränderungen. Daneben führen wir jede Woche eine Umfrage zur Zufriedenheit durch. Per Mail beurteilen alle, wie gut unsere Produkte für unsere Kunden sind und

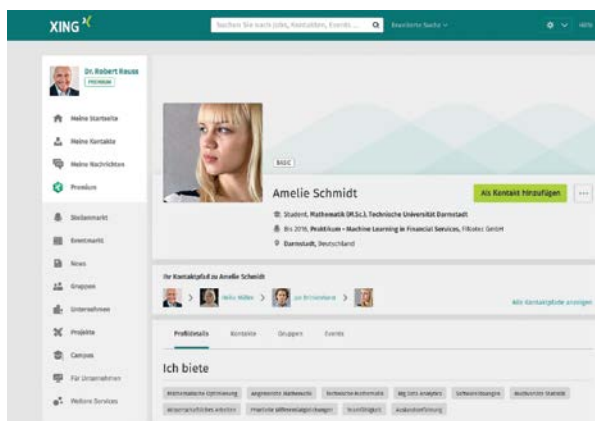


Foto: XING

15,3 Millionen Profile: Im deutschsprachigen Markt der Karriereportale ist Xing mit Abstand die Nummer eins.

## Interview

was besser werden sollte. Außerdem fragen wir, wie gut *Xing* als Arbeitgeber ist und was sich ihrer Meinung nach im Unternehmen ändern muss.

**Akzente:** *Wem fühlt sich Xing eigentlich mehr verpflichtet – den Mitgliedern oder den Unternehmenskunden?*

**Vollmoeller:** Wir stehen eindeutig auf Seiten unserer Mitglieder und vertreten ihre Interessen. Wenn wir Firmen helfen, sich besser darzustellen, und ihnen erklären, wie man mit den richtigen Talenten ins Gespräch kommt, dann dient das ja auch den *Xing*-Mitgliedern. Heute erzielen wir schon 60 Prozent unseres Umsatzes mit Unternehmen und 40 Prozent mit den Premiummitgliedschaften in unserem Netzwerk.

**Akzente:** *Warum nutzen nur rund 1 Million von gut 15 Millionen den kostenpflichtigen Premiumdienst?*

**Vollmoeller:** „Nur“ ist hier nicht angebracht. Im Vergleich zu anderen sozialen Netzwerken ist eine Quote von rund 8 Prozent zahlenden Nutzern ein sehr guter Wert.

**Akzente:** *Xing ist auf einem strammen Wachstumskurs. Im vergangenen Jahr haben Sie 2 Millionen Nutzer hinzugewonnen und ein Umsatzplus von 25 Prozent erzielt. Können Sie das Tempo halten?*

**Vollmoeller:** Wir wachsen seit Jahren mit Raten von über 20 Prozent, und das soll auch so bleiben. Die größte Umsatzquelle ist das E-Recruiting, da hatten wir im vergangenen Jahr einen Zuwachs von 40 Prozent. Und mit dem

gerade übernommenen Spezialisten für die Vermittlung von IT-Fachkräften, *Honeypot*, haben wir uns einen weiteren Treiber für das Geschäft gesichert. An *Honeypot* können Sie übrigens sehr schön die Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt erkennen. Das Portal stellt die IT-Spezialisten quasi ins Schaufenster, und die Unternehmen bewerben sich dann bei ihnen. Da haben sich die Rollen komplett umgekehrt.

**Akzente:** *Die Übernahme der Jobplattform Honeypot im April war Ihr jüngster Zukauf. Was steht als Nächstes auf Ihrer Einkaufsliste?*

**Vollmoeller:** *Honeypot* war ganz bestimmt nicht unsere letzte Akquisition, wir haben genug Cash für weitere Übernahmen. Wir schauen uns nach Unternehmen um, mit denen wir Synergien erreichen können.

**Akzente:** *Xing gehört mehrheitlich dem Medienunternehmen Burda. Wie macht sich das in Ihrem Geschäft bemerkbar?*

**Vollmoeller:** *Burda* ist ein wunderbarer Großaktionär, der uns sehr unterstützt. Wir tauschen punktuell schon einmal Erfahrungen aus, aber aus unserem eigentlichen Geschäft hält sich unser Mehrheitseigner heraus.

**Akzente:** *Seit 2012 fokussiert sich Xing allein auf den deutschsprachigen Raum. Hier liegen Sie klar vor dem Wettbewerber LinkedIn. Der aber bringt es weltweit auf 575 Millionen Mitglieder – müssen Sie da nicht auch über Internationalisierung nachdenken?*



Foto: Jakob Börner

*Arbeitsgruppe im „Wiener Café“ in der Xing-Zentrale: New Work braucht nicht unbedingt Team- oder Besprechungsräume.*





Foto: Jakob Börner

„Am IT-Fachkräfteportal *Honeypot* können Sie die Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt erkennen.“

**Vollmoeller:** Es gibt nicht nur eine Strategie, die zum Erfolg führt. Für die Mitglieder bietet die globale Präsenz keine erlebbaren Vorteile – berufliche Kontakte sind für die allermeisten Berufstätigen lokaler beziehungsweise nationaler Natur. Es gibt ja auch genügend Beispiele für Netzwerke, die auf einen Sprachraum begrenzt und trotzdem sehr erfolgreich sind. Wie gesagt, es gibt mehrere Wege zum Erfolg, und unser Weg funktioniert.

**Akzente:** *Zur neuen Arbeitswelt gehören auch Auszeiten. Sie haben als erster CEO eines börsennotierten Unternehmens ein Sabbatical genommen. Wie kam das im Unternehmen an?*

**Vollmoeller:** Wenn der Chef als Erster in ein Sabbatical geht, dann zeigt das: Niemand ist unersetzlich, jeder kann eine Auszeit nehmen. Und es schließt an den Gedanken der Accountability an. Es müssen keine Vorgesetzten präsent sein, damit der Job erledigt wird, das verantworten die Mitarbeiter schon allein. Bei *Xing* kann jeder ins Sabbatical gehen, der mindestens drei Jahre an Bord ist. Und das wird auch genutzt.

**Akzente:** *Vor Ihrer Arbeit für Xing waren Sie lange Vorstand in Handelsunternehmen. Wo liegen die Unterschiede zu Ihrem aktuellen Job in einem Digitalunternehmen?*

**Vollmoeller:** Ich bin da wirklich den maximal möglichen Weg gegangen, sozusagen vom Saulus zum Paulus, denn es gibt kaum Branchen mit hierarchischeren Strukturen als den Handel. Agil, bottom-up, demokratisch – das charakterisiert unsere Arbeit bei *Xing*. Aber ich beobachte bei unseren Unternehmenskunden, auch bei den Händlern, dass alle sich verändern und neue Arbeitsweisen entwickeln – allerdings nicht im gleichen Tempo.

**Akzente:** *Ende 2020 läuft Ihr Vertrag als Chef der Xing SE, die dann schon New Work heißt, aus. Was wollen Sie bis dahin noch erreicht haben?*

**Vollmoeller:** Zunächst wollen wir im zweiten Halbjahr 2019 den neuen Namen etablieren. Und dann möchte ich bis zum Ende der Vertragslaufzeit noch die ein oder andere Akquisition durchführen. Es gibt noch viel zu tun, und eins ist klar: Ich spiele bis zur 90. Minute durch.



Foto: Jakob Börner

**Dr. Thomas Vollmoeller (58)** ist seit 2012 Vorstandsvorsitzender der *Xing SE*. Der Betriebswirt startete seine Karriere als Unternehmensberater bei McKinsey, ehe er 1998 zu *Tchibo* ging. Dort war er ab 2003 Finanzvorstand. 2008 wechselte der Fan des Zweitligisten FC St. Pauli als Vorstandsvorsitzender zur Buchhandelsgruppe *Valora*.

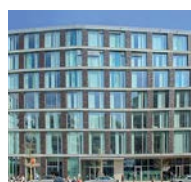


Foto: XING

Die *Xing SE* (Foto: Zentrale in Hamburg) hat 2018 ihren Jahresumsatz um 25 Prozent auf 235 Millionen Euro gesteigert, der operative Gewinn betrug 75 Millionen Euro. Mehr als 11.000 Unternehmen nutzen *Xing* für die Personalsuche, das Geschäft wuchs um 40 Prozent. Von den 15,3 Millionen Mitgliedern haben rund 1 Million den kostenpflichtigen Premiumdienst abonniert.

## Kreativität schlägt Krawall

Wie muss Werbung sein, damit sie wirkt? Schnell, laut und teuer? Nicht unbedingt. Weitblick und Werte sind für nachhaltigen Erfolg mindestens genauso wichtig.

### Von Sascha B. Lehmann und Nils Liedtke

1928 führte der Marktforschungspionier George Gallup als Doktorand der University of Iowa die ersten Straßenumfragen zur Werbewirkung durch. Welche Anzeigen hatten die Leser des *Daily Iowan* gesehen? An welche Elemente konnten sie sich erinnern? Wie hatte sich ihre Einstellung zu den beworbenen Marken verändert?

Gut 90 Jahre später ist die entscheidende Frage immer noch nicht abschließend beantwortet: Wie muss Werbung sein, damit sie wirkt? Schnell, laut und teuer? Nicht unbedingt. Eine aktuelle Studie von McKinsey, dem Gesamtverband Kommunikationsagenturen in Deutschland *GWA* und der weltweit tätigen Werbeagentur *BBDO* liefert Belege dafür, dass Werbetreibende und ihre Agenturpartner umdenken müssen – zumindest, wenn es ihnen nicht nur um kurzfristige Knalleffekte, sondern um nachhaltige Wirkung geht.

#### Werbeeffect mit Zeitzünder

Um dem Geheimnis erfolgreicher Werbung auf die Spur zu kommen, hat die Studie 200 der besten deutschsprachigen Kampagnen unter die Lupe genommen – darunter alle Preisträger und Finalisten des *GWA Effie*, der jährlich an die kreativsten und zugleich effektivsten Kampagnen vergeben wird. Das Spektrum der vertretenen Branchen reicht vom Konsumgütersektor über den Handel bis zur Automobilindustrie. Grundlage der Untersuchung war ein eigens entwickeltes Bewertungsraster mit den drei Kategorien Strategie, Kreation und Umsetzung, die eng an die bewährten Prinzipien guter Markenführung angelehnt sind: Science, Art, and Craft. Dahinter steht das Bestreben, die oft emotional geführte Diskussion über die Qualität von Werbung auf eine objektive Basis zu stellen. Ziel des Ansatzes ist es, anhand klarer Kriterien die Wirkung eines Konzepts

prognostizieren zu können, bevor Tausende in die Produktion und Millionen in die Aktivierung fließen.

Erstes zentrales Ergebnis der Analyse: Auch die beste Kampagne braucht Zeit, um beim Empfänger ihre volle Wirkung zu entfalten. Der stärkste Einfluss einer Kampagne auf die Käuferwägung der Kunden zum Beispiel zeigt sich erst vier Monate nach dem Ende der Aktivierung (*Grafik 1, Seite 42*). Diese Beobachtung ist ein Indiz dafür, dass die in der Werbebranche üblichen Versuche, mit möglichst viel Krawall maximale mediale Aufmerksamkeit zu erregen, an den strategischen Zielen der meisten Auftraggeber vorbeigehen.

#### Weitblick wird belohnt

Und die Untersuchung fand noch mehr heraus. Die weiteren Studienergebnisse weisen deutlich darauf hin, dass eine von Weitblick und Werten geleitete Neuausrichtung der Werbung sich auch wirtschaftlich lohnt.

*Wirksame Werbung braucht ein strategisches Fundament.* Die beteiligten Experten, darunter mehr als 30 ehemalige *Effie*-Juroren, bescheinigen allen erfolgreichen Kampagnen ein klares und glaubwürdiges Nutzenversprechen (Relevanz), hohe Konsistenz mit früheren Kampagnen und eine Tonalität, die zur Marke passt. Von den fünf hervorstechendsten Eigenschaften nachweislich und langfristig erfolgreicher Kampagnen fallen drei in den Bereich Strategie (*Grafik 2, Seite 43*).

Konsistenz („Passt die Kampagne zu früheren Kampagnen und zum kommunikativen Gesamtauftritt der Marke des Absenders?“) erweist sich in der Analyse als wichtigster strategischer Erfolgsfaktor. Mit anderen Worten: Das Briefing, mit dem das werbetreibende Unternehmen das strategische Fundament für seine Kampagne legt, entscheidet darüber, ob die Kampagne



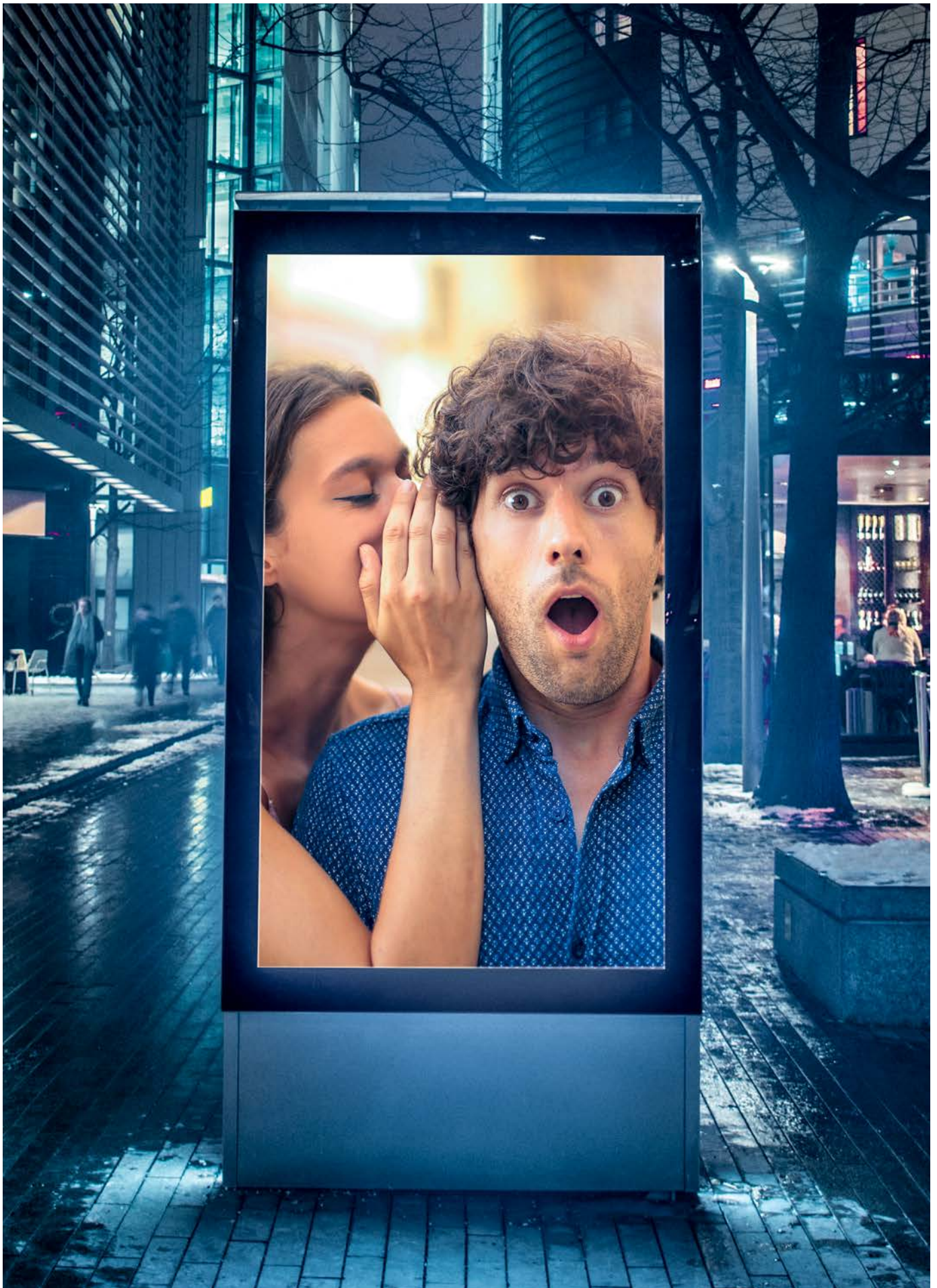
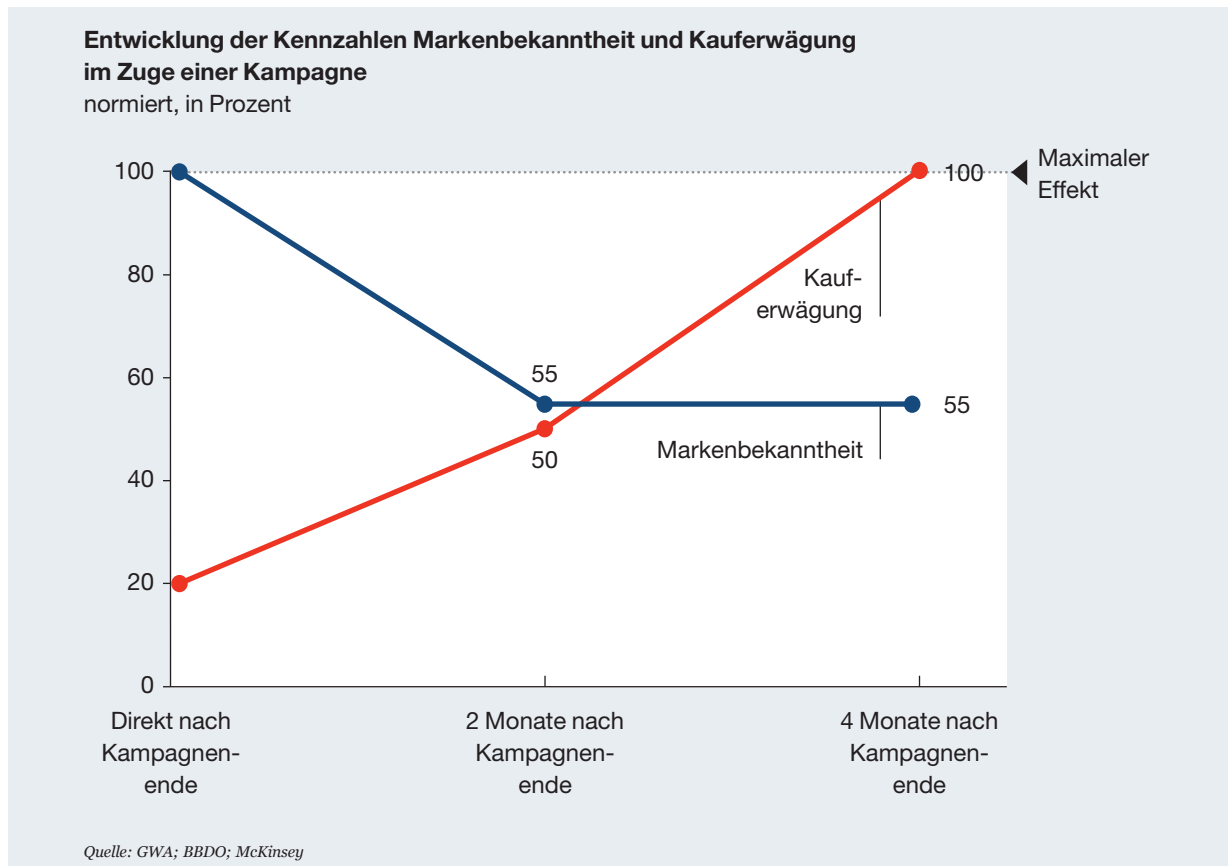


Foto: iStock

*Schon gewusst? Laute Werbung kann der Marke schaden – subtile und konsistente Botschaften dagegen gewinnen Kunden.*

## 1. Werbung braucht Zeit, um ihre volle Wirkung zu entfalten



überhaupt die Chance hat, zum Erfolg zu werden. Allerdings ist auch das beste Briefing noch kein Erfolgsgarant. Um bei der Werbewirkung einen Spitzenplatz zu erreichen, muss die Agentur eine starke strategische Vorlage mit den richtigen Ideen und der passenden Tonalität zum Leben erwecken.

*Krawall schreckt ab.* Halsbrecherische Abenteuer, die unmotivierte Zurschaustellung nackter Haut und ähnliche Grenzüberschreitungen mögen kurzfristig große Aufmerksamkeit erzeugen. Die Einstellungen und das Verhalten der Verbraucher dagegen beeinflussen derart plakative Kampagnen kaum. Wenn der Bezug zum Produkt fehlt, kann übertrieben provokative oder hyperaktive Werbung das Markenimage sogar negativ beeinflussen: Krawall schreckt ab. Das gilt insbesondere in Branchen, in denen das Vertrauen der Verbraucher eine

große Rolle spielt. Viel wichtiger als Knalleffekte ist in jedem Fall die Relevanz der Werbebotschaft für die Adressaten: „Passt die Kampagne zu den Bedürfnissen der Zielgruppe? Ist ein klarer Nutzen für die Empfänger erkennbar?“ Kampagnen, die diese Kriterien erfüllen, sind deutlich erfolgreicher als solche, die nur auf Effekte setzen.

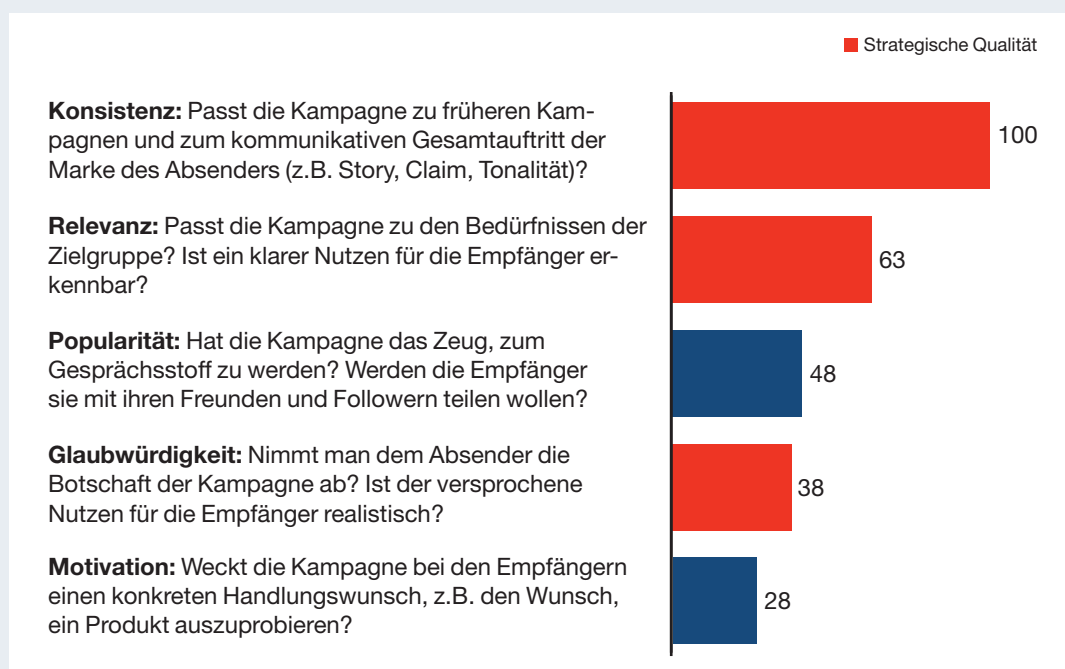
*Kreativität macht sich bezahlt.* Die wirksamsten Kampagnen zeichnen sich durch den wohldosierten Einsatz von feinsinnigem Humor und durch unterhaltsame, spannende oder berührende Geschichten aus („Bettet die Kampagne die Werbebotschaft in eine unterhaltsame, spannende oder berührende Geschichte ein?“). Der optimale Mix der kreativen Mittel hängt dabei stark von der Markenpositionierung, dem Kommunikationsziel und dem jeweiligen Wettbewerbsumfeld ab.



## 2. Die besten Kampagnen sind besonders konsistent und für Kunden relevant

### Die 5 größten Erfolgsfaktoren von Werbekampagnen, ermittelt aus dem Vergleich der erfolgreichsten mit den übrigen Kampagnen

Wichtigkeit der Faktoren, normiert auf 100



Quelle: GWA; BBDO; McKinsey

Im Handel zum Beispiel kommt Werbung mit klarer Haltung besonders gut an („Weist die Kampagne über die Markenkommunikation hinaus? Verkörpert sie die Haltung, die Identität und die Werte des Absenders?“). Im Konsumgütersektor sind Kampagnen, die auf feinen Humor setzen, überdurchschnittlich erfolgreich. Aber auch hier gilt: Wenn der Witz nicht zum Absender und zur Zielgruppe passt, zündet er nicht.

#### Beispiel Edeka: Mit Haltung und Humor

Zu den erfolgreichsten Marken, die im Rahmen der Studie analysiert wurden, zählt *Edeka*. Das Einzelhandelsunternehmen ist gleich mit mehreren Kampagnen vertreten, darunter auch mit einer zum Thema Nachhaltigkeit in Zusammenarbeit mit der Naturschutzorganisation *WWF* („Wie viel Panda steckt in dir?“). Insgesamt zeichnet sich die *Edeka*-Kommunikation nicht nur

durch die hohe strategische Qualität der zu Grunde liegenden Briefings, sondern auch durch klare Haltung und subtilen Humor aus. Damit bedient sich die Supermarktkette in besonderem Maße jener „wahren Werbetreiber“, die in der Studie identifiziert wurden.

Deutlich wird dies am Kampagnenbeispiel „Kaya kauft Edeka“. Hintergrund der bei der Hamburger Agentur *Jung von Matt* entwickelten Kampagne ist der 100. Geburtstag der *Edeka*-Handelsmarken. Im Zentrum der Kommunikation steht dabei die hochwertige Eigenmarke „*Edeka Selection*“. Comedian Kaya Yanar hebt in den Spots als ebenso treuer wie sympathischer *Edeka*-Kunde mit charmantem türkischen Akzent die Qualität und die hauseigene Herstellung der Produkte hervor. Der Claim „Mit Liebe gemacht“ ist dabei als Qualitätssiegel visuell omnipräsent – sowohl am Ende jedes TV-Spots

## Werbekampagnen

*Kaya kauft Edeka: Die Kampagne mit Comedian Kaya Yanar hat Relevanz, Konsistenz und Glaubwürdigkeit – und kam deshalb bei Kunden gut an.*



Foto: EDEKA

und in den zugehörigen Printanzeigen als auch auf einer eigenen Microsite und im Jubiläumsprospekt. Der klare Bezug zur *Edeka*-Geschichte („schon seit 100 Jahren“), die Werthaltigkeit („beste Qualität“; „eigene Herstellung“; „mit Liebe gemacht“) und die subtile Doppeldeutigkeit der Aussage „Ich kauf Edeka“ schlägt sich in Spitzenwerten bei Relevanz, Konsistenz und Glaubwürdigkeit nieder. Kunden bescheinigen der Kampagne neben hohem Informations- und Identifikationswert auch einen weit überdurchschnittlichen „Brand Fit“.

So viel Geradlinigkeit belohnt am Ende auch der Markt: Zwischen 2007 und 2017 hat der *Edeka*-Umsatz im Schnitt 3,8 Prozent pro Jahr zugelegt und ist damit insgesamt um 45 Prozent (einschließlich Zinseszinsseffekten) gewachsen. Zuletzt wurde *Edeka* für seine (in der Studie nicht mehr berücksichtigte) „Vielfalt“-Kampagne, die gegen Fremdenfeindlichkeit und für ein friedliches Miteinander Stellung bezieht, mit einem goldenen *Effie* prämiert.

### **Fazit: Marktschreier haben ausgedient**

Erfolgreich werbende Unternehmen und ihre Agenturen setzen immer öfter auf die unterschwellige Kraft kreativer Geschichten, um trotz wachsenden Werbe-

drucks zum Verbraucher durchzudringen. Tipp der Studienautoren: Insbesondere bereits bekannte Marken sollten einen subtilen, an der Substanz der Marke orientierten Ton anschlagen. Eine provokative Kampagne erzeugt bestenfalls kurzfristige Aufmerksamkeit, die einer etablierten Marke wenig nützt. Eine zum Versprechen der Marke passende und für die Zielgruppe relevante Kampagne dagegen bietet die Chance, Einstellungen und Verhalten der Kunden nachhaltig zu beeinflussen.

Wegen der zeitlich verzögerten Wirkung von Werbung auf das Kaufverhalten empfiehlt es sich zudem, mit Kampagnen zur Einführung eines neuen Produkts oder Modells deutlich früher als bisher üblich live zu gehen. Allerdings wirkt selbst die stärkste Werbung primär auf Bekanntheit und Käuferwägung. Die eigentliche Kaufentscheidung hängt von vielen weiteren Faktoren ab. Daher kommt es aus Sicht der Werbetreibenden besonders auf das Zusammenspiel der Kommunikation mit anderen Aktivitäten zur Kundenbeeinflussung an – von der Positionierung der Marke über die Preisgestaltung bis zur Präsentation am Point of Sale.

In wesentlichen Punkten decken sich die Erkenntnisse der aktuellen Studie mit denen früherer Untersuchun-

gen von McKinsey, GWA und dem *Art Directors Club ADC* zur Bedeutung konzeptioneller und kreativer Qualität in der Werbung. Neu ist allerdings die Differenzierung zwischen (wie es ein *Effie*-Juror in Anlehnung an den Philosophen Spinoza formulierte) substanzieller und akzidentieller – zufälliger – Kreativität: Kreative Ideen wirken umso stärker und länger, je fester sie im Kern der beworbenen Marke verwurzelt sind. Wenn dagegen einer Marke Ideen und Gefühle übergestülpt werden wie eine Maske, verpufft die Wirkung schnell.

Gleichwohl steht die Werbewirkungsforschung als wissenschaftliche Disziplin noch am Anfang. Welchen Einfluss hat das Budget? Wie wichtig ist das Agenturmodell? Lässt die Vielzahl strategischer, kreativer und handwerklicher Kriterien sich womöglich zu einem einzigen „Werbewirkungskoeffizienten“ verdichten? Gemeinsam mit neugierigen Werbetreibenden, Agenturen und Wissenschaftlern wird McKinsey weiter nach Antworten auf diese Fragen suchen. George Gallup wäre stolz auf uns.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [sascha\\_lehmann@mckinsey.com](mailto:sascha_lehmann@mckinsey.com)

Die Autoren danken Dr. Gordon Euchler (BBDO), Dr. Cornelius Grupen, Dr. habil. Sebastian Kerkhoff, Senior Expert im Düsseldorfer Büro von McKinsey, sowie der YouGov Deutschland GmbH für ihre Mitarbeit. Die Broschüre zur Studie „Die wahren Werbetreiber“ steht kostenlos zum Download auf [www.gwa.de](http://www.gwa.de) unter der Rubrik Insights > Studien.

### Kernaussagen

1. Werbung braucht bis zu vier Monate Zeit, um ihre volle Wirkung auf das Kaufverhalten der Zielkunden zu entfalten.

2. Provokative und polarisierende Werbung ist oft nicht nur wenig zielführend, sondern kann der beworbenen Marke sogar schaden.

3. Wirksame Werbung zeichnet sich durch Weitblick, Werthaltigkeit und einen auf den Kern der beworbenen Marke abgestimmten Mix kreativer Elemente aus.

---

#### Autoren



**Sascha B. Lehmann** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey. Der Psychologe arbeitete zunächst als Trendforscher, dann in der Marktforschung und Werbeentwicklung von Ferrero. Heute unterstützt er Klienten vor allem beim Markenmanagement im B2B-Geschäft.



**Nils Liedtke** ist Senior Expert im Brüsseler Büro von McKinsey. Er berät insbesondere Klienten aus der Konsumgüter- und der Automobilbranche zu strategischen Marketing- und Wachstumsfragen.

## Der schnelle Weg zur Personalisierung

Wie lässt sich der eigene Onlineshop rasch und ressourcenschonend optimieren? Ganz pragmatisch mit standardisierter Technologie. Das bringt innerhalb weniger Monate spürbares Umsatzwachstum.

**Von Lars Fiedler, Marcus Keutel und Andreas Tussing**

Händler in Deutschland haben inzwischen einschlägige Erfahrung mit E-Commerce. Doch nachdem der Webshop lange nur einer von mehreren eigenständigen Kanälen war (Stichwort Multikanal), stehen die Unternehmen jetzt vor der Aufgabe, ihr On- und Offlinegeschäft zu verzahnen (Omnikanal). Dabei gilt es, Angebote und Ansprache über alle Kanäle hinweg konsistent und möglichst individualisiert zu gestalten. Denn laut McKinsey-Umfragen erwarten 90 Prozent der Kunden heute konsistente Botschaften und über 80 Prozent wünschen sich personalisierte Inhalte – doch nur gut 20 Prozent der Händler erfüllen aus Sicht der Kunden diese Anforderungen.

Was genau bedeutet Personalisierung? Bezogen auf den Onlinehandel bedeutet es, eine konkrete Werbebotschaft („Jetzt 10% auf Pullover!“) in einer bestimmten Form (etwa als Pop-up) an ausgewählte Kunden zu richten. Die Grundlage dafür bilden eigene Daten zu Produkten sowie zum individuellen Surf- und Kaufverhalten auf der Website oder auch zugekaufte Daten mit anderen relevanten Informationen wie beispielsweise dem Wetter am Standort des Kunden. Individualisierte Produktempfehlungen à la „Interessant für dich“ oder „Andere Kunden kauften auch“ generieren in führenden Webshops bis zu 25 Prozent des Umsatzes. Neben einer solchen Steigerung von Warenkorbwert und Konvertierungsrate zielt die Personalisierung aber auch auf höhere Kundenzufriedenheit und Wiederkaufsraten.

### Mit dem Onlineshop beginnen

Was vielleicht simpel klingt, ist in Wirklichkeit eine anspruchsvolle und höchst komplexe Aufgabe. Denn ein personalisiertes Omnikanalerlebnis erfordert eine perfekte Integration der notwendigen Systeme und ab-

gestimmtes Handeln der beteiligten Organisationseinheiten, damit sämtliche Kanäle tatsächlich nahtlos ineinandergreifen und die Botschaften durchgängig auf einen Kunden ausgerichtet sind. Damit dies gelingt, müssen Arbeitsweisen verändert, IT-Systeme angepasst oder neu aufgebaut sowie entsprechende Organisationsformen geschaffen werden.

Angesichts dieser Herausforderungen und der damit verbundenen Investitionen empfiehlt McKinsey ein schrittweises Vorgehen, das sich zunächst auf den Onlineshop konzentriert. Denn der Shop bietet – bei relativ geringer Komplexität – eine relevante Masse zum Testen von Personalisierungsstrategien. Erweisen sich diese Strategien als erfolgreich – erhöhen sie also bei den ausgewählten Kundensegmenten die Wiederkaufsraten –, lassen sie sich zumeist auch auf andere Kanäle übertragen. Zur weiteren Vereinfachung – und damit zu einer schnelleren Personalisierung – trägt eine standardisierte Software-as-a-Service-Lösung bei, die sich zunächst auf verhaltensbasierte Website-Daten des Kunden beschränkt, so dass nur die Daten der Shop-Produkte und -inhalte zu integrieren sind (siehe Textbox Seite 48).

### Personalisierte Kampagnen entwickeln

Im Mittelpunkt der Personalisierung steht stets die Frage, welche Botschaften in welcher Form auf welches Kundensegment zugeschnitten werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die jeweilige Antwort auf diese Frage – also das Zusammenspiel von Ziel, Zielgruppe, Inhalt und Form – wird als Kampagne bezeichnet.

*Ziel.* Um den Erfolg personalisierter Kampagnen zu messen, zum Beispiel eine erhöhte Klickrate oder mehr Umsatz pro Kunde, sind entsprechende Kennzahlen notwendig. Diese muss das Unternehmen im ersten Schritt definieren.





Foto: iStock

Personalisierte Empfehlungen steigern den Umsatz: Standardisierte Software hilft, den Onlineshop entsprechend aufzurüsten.

## Onlinehandel

*Zielgruppe.* Relevante Kundensegmente kann das Unternehmen anhand bestimmter Merkmale filtern (z.B. „sportbegeistert“) oder sich von der Software auf Grund von Verhaltensmustern vorschlagen lassen. Bereits vorhandene Segmentierungen können als Startpunkt dienen und werden mit der Zeit immer weiter verfeinert. Dann ist festzulegen, welche Attribute einen Kunden einer Zielgruppe zuordnen. Diese Attribute lassen sich mit Daten zum Kundenverhalten ermitteln.

*Inhalt.* Aus der jeweiligen Personalisierungsstrategie gilt es dann, Inhalte abzuleiten und als Vorgaben zu konkretisieren, also etwa „die 3 meistgekauften Sportartikel anzeigen“ oder „5 Sportartikel mit den besten Bewertungen anzeigen“. Dabei können die Inhalte im Tages- und Wochenverlauf oder auch abhängig vom Wetter variieren.

*Form.* Schließlich ist zu entscheiden, wo und wie diese Botschaften vermittelt werden, beispielsweise auf der

Startseite als „Karussell“. Hier stellt sich also auch die Frage, welches Format und welche Gestaltung den größten Erfolg versprechen.

Händler können so in nur wenigen Tagen eine Kampagne konzipieren und implementieren. Die Neuausrichtung dieser Kampagne, etwa auf ein anderes Kundensegment, ein anderes Format oder eine andere Position, ist sogar binnen weniger Minuten möglich. Dabei folgt die Entwicklung den Prinzipien agiler Softwareentwicklung: Ideen für neue oder modifizierte Kampagnen sollten fortlaufend in einem Backlog hinterlegt und priorisiert werden. Sie werden dann in Form einer Roadmap konkretisiert und in zweiwöchigen Sprints umgesetzt. Ziel ist es, mindestens alle zwei Wochen neue Kampagnen zu starten, um im Vergleich etwa zu testen, ob man besser das meistgekaufte oder das am besten bewertete Produkt anzeigt. So nähert man sich der erfolgreichsten Kampagnenstrategie an – wobei die Einbeziehung

### Eigenentwicklung oder standardisierte Lösung?

Bei der Personalisierung ihres Online-shops stehen Unternehmen vor der Entscheidung, die benötigte Technologie entweder einzukaufen oder selbst zu entwickeln. Was spricht für die eine, was für die andere Lösung? Eine Gegenüberstellung:

Um Kundenerlebnisse zu personalisieren und zu testen, braucht ein Onlineshop mindestens vier Funktionalitäten, die oft zum Teil schon vorhanden sind: Kundensegmentierung, A/B Testing, eine „Recommendation Engine“, eine Personalisierungslogik sowie ein Content Management System. Während die Eigenentwicklung in der Regel eine Integration der Personalisierungslogik erfordert, bietet Software as a Service Paketlösungen an. Es bleibt jedoch zu prüfen, ob diese auch alle Anwendungsfälle abdecken.

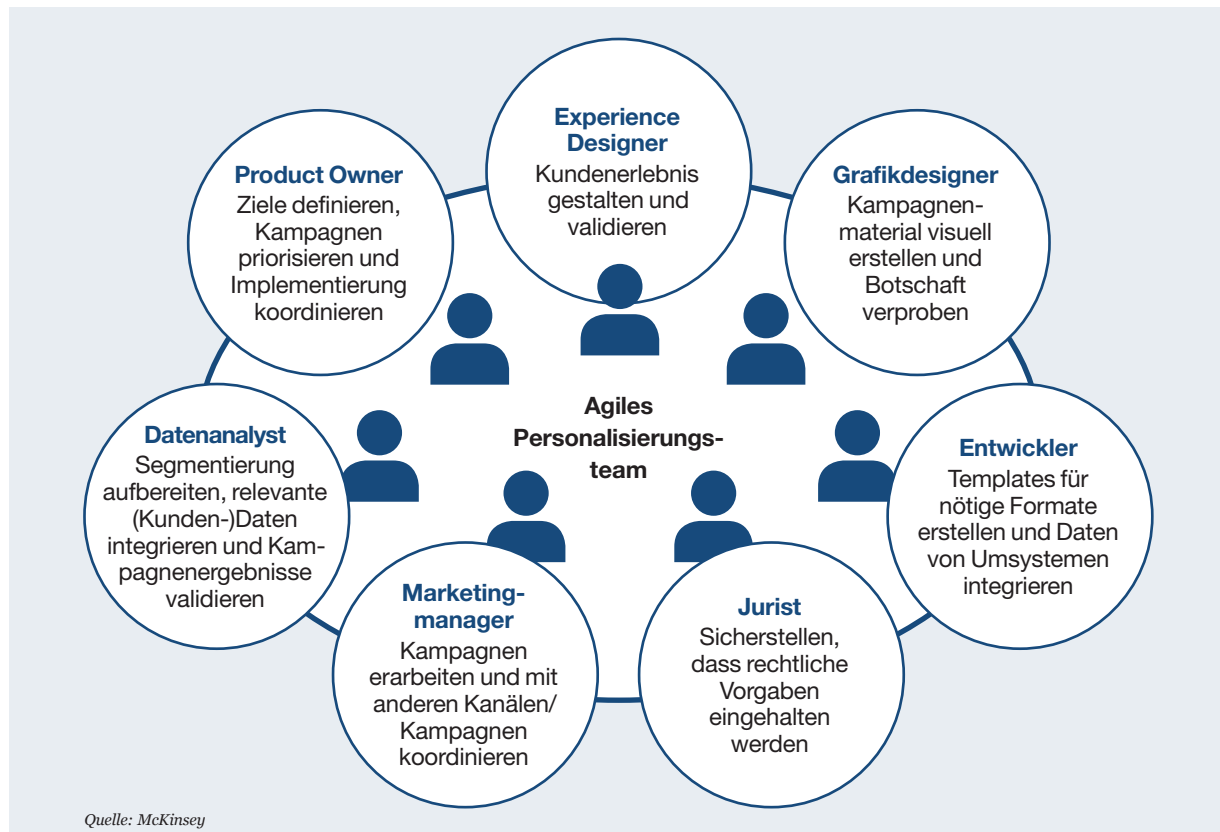
Für die meisten Kategorien gibt es bereits solide technische Lösungen, deren Personalisierungslogik erprobt ist. Gängige Algorithmen wie „Andere Kunden kauften auch“ sind schon durch zahlreiche Anwendungsfälle optimiert. Es lohnt sich daher meist nicht, diese Programme mit ihren Schnittstellen und Anwendungsoberflächen selbst zu entwickeln. Um aber den Besonderheiten des eigenen Geschäftsmodells gerecht zu werden oder sich vom Wettbewerb zu differenzieren, kann eine Eigenentwicklung die bessere Option sein. Fortgeschrittene Händler können hier weitere Optimierungen erzielen, wenn es zum Beispiel um ausgereifte Omnikanalstrategien geht, die weniger verbreitet und daher auch nicht standardisiert sind.

Die technische Integration muss nicht besonders komplex sein: Da für

den Anfang das jeweilige Nutzerverhalten des Kunden ausreichend ist, um passende Inhalte oder Produkte anzuzeigen, genügt beispielsweise die Frontend-Integration des Skripts einer standardisierten Lösung und deren Anbindung an die Produktdaten. Der Zukauf weiterer Daten (etwa aus einem Loyalitätsprogramm) kann später erfolgen und ist auch bei Standardlösungen möglich. Eine Eigenentwicklung sollte die Integration sowohl bestehender als auch bislang nicht verfügbarer Daten zulassen.

Mit einer standardisierten Lösung lässt sich die Personalisierung eines Onlineshops innerhalb weniger Monate umsetzen. Eine Eigenentwicklung dauert länger, bietet aber die Chance, auch Anwendungsfälle zu berücksichtigen, die über die Standardsoftware nicht abgebildet werden.

## 1. Ein cross-funktionales Team ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung



weiterer Daten noch differenziertere Segmentierungen und damit vielfältigere Strategien ermöglicht.

Die Bewältigung all dieser Aufgaben erfordert Akteure mit sehr diversen Fähigkeiten und Erfahrungen. Das vier- bis fünfköpfige Personalisierungsteam kommt daher nicht nur aus Produktmanagement und Marketing, sondern auch aus Analytik, Grafikdesign, Entwicklung und Recht (*Grafik 1*). Allerdings müssen nicht alle diese Felder zwingend in Vollzeit abgedeckt sein – insbesondere die Entwicklung kann auch an einen Dienstleister vergeben werden. Das Team arbeitet ähnlich wie moderne Software-Entwicklungsteams: autonom im Rahmen festgelegter Ziele, in einem gemeinsamen Raum und im zweiwöchigen Sprintmodus mit täglichen „Stand-ups“ sowie zum Sprintwechsel mit Planungs- und Auswertungsmeetings einschließlich Manöverkritik. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass funktionale Silostrukturen

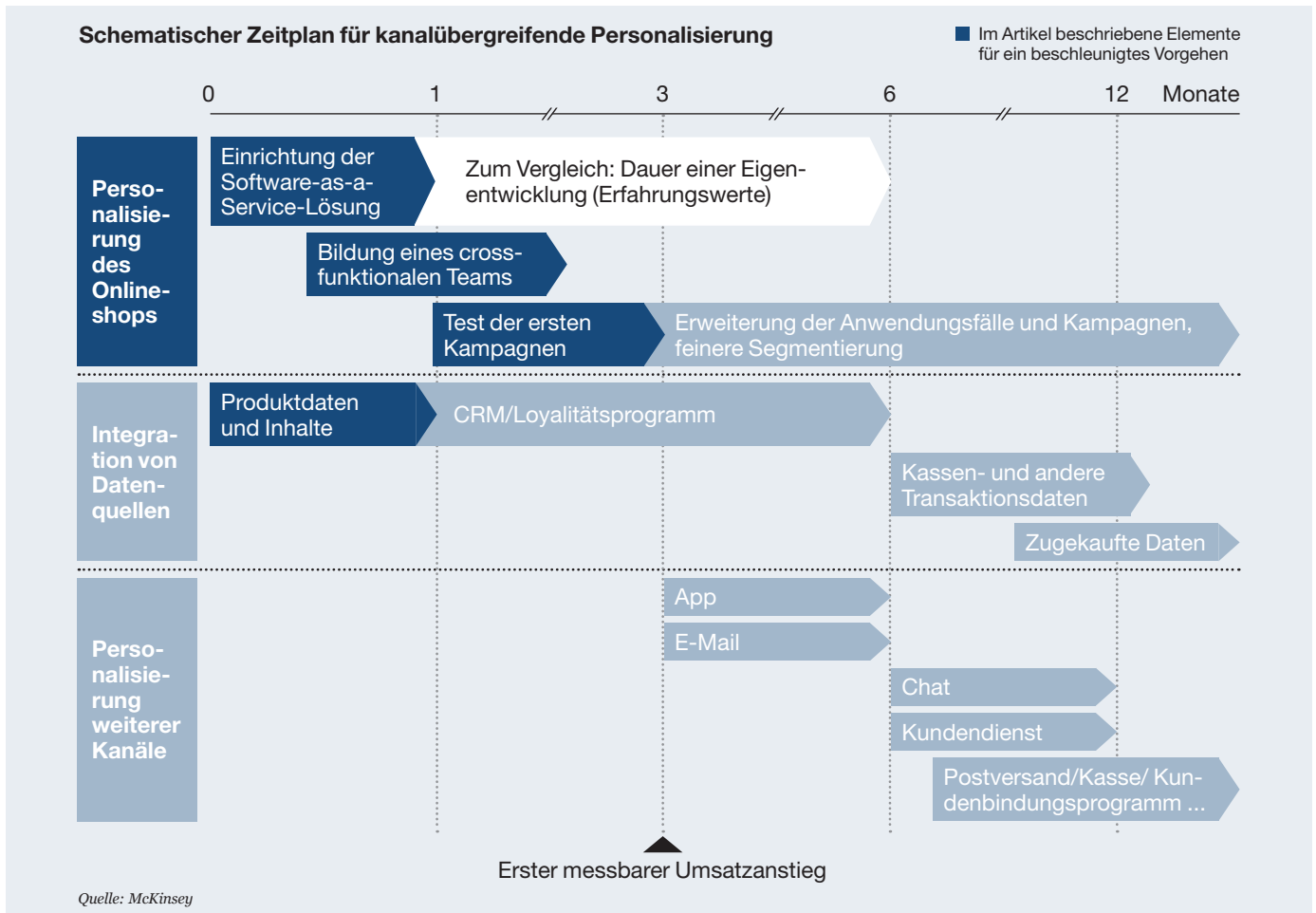
oft nur mühsam aufzubrechen sind. Um rasche Erfolge zu erzielen, sollten Händler daher den Fokus auf die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Teams legen und weniger auf die Entwicklung von Standardalgorithmen, die man auch leicht hinzukaufen kann.

### Schneller zum Ziel mit dem Personalization Advisor

Eine digitale Lösung für den hier beschriebenen Ansatz ist der Personalization Advisor, eine Partnerschaft zwischen Periscope by McKinsey und *Dynamic Yield*. Sie ermöglicht Unternehmen ganzheitliche Personalisierung von der strategischen Konzeption bis zur technischen Umsetzung. Während Periscope die Umstellung der Arbeitsprozesse, den Aufbau von Fähigkeiten sowie die Einbettung in die Organisation sicherstellt, liefert *Dynamic Yield* die schnell integrierbare Technologie zur Personalisierung verschiedener Kanäle sowie für die Segmentierung und das A/B Testing.



## 2. Erste ökonomische Effekte zeigen sich bereits nach drei Monaten



Dank der ausgefeilten Algorithmen und agilen Arbeitsweisen brauchen Unternehmen keine langen Planungsprozesse mehr (*Grafik 2*). Die hohe Frequenz von wöchentlich oder gar täglich neuen Kampagnen schafft rapide Wert. Tatsächlich erzielen Händler mit diesem pragmatischen Ansatz in der Regel Umsatzsteigerungen (zusätzlich zum Basiswachstum) von mehr als 10 Prozent innerhalb von nur drei bis fünf Monaten. Damit wird das Potenzial an verfügbaren Daten jedoch noch längst nicht ausgeschöpft, so dass sich das Wachstum über die erste Phase hinaus fortsetzt. Zwei Beispiele:

Ein führender europäischer Einzelhändler von Unterhaltungs- und Haushaltselektronik erhöhte seinen On-

lineumsatz durch personalisierte Kampagnen und eine optimierte Arbeitsweise im Marketing nach fünfmonatiger Pilotphase bereits um mehr als 10 Prozent. Unter anderem nutzte das Unternehmen individuelle Produktempfehlungen auf der Startseite und „Social Proof“ („soziale Beweise“ über Empfehlungen oder Zufriedenheit). Die agile Arbeitsweise wurde dem Team in zahlreichen Workshops vermittelt.

Ein international agierender Möbelhändler konnte in einem Pilotmarkt dank einer stringenten Personalisierungstechnologie und entsprechender Arbeitsweise den Umsatz pro Kunde in nur vier Monaten um 20 Prozent steigern. Die entscheidenden Hebel waren hier das

Testen personalisierter Darstellungen und Bilder für Angebote auf der Hauptseite sowie personalisierte Produktempfehlungen auf den Produktdetail- und Navigationsseiten.

Der Erfolg des hier beschriebenen Ansatzes fußt nicht zuletzt auf seiner iterativen Ausrichtung. Alles beginnt mit der Bildung eines cross-funktionalen Teams, das seine Arbeit zunächst auf den Onlineshop fokussiert, sowie der effizienten Integration (begrenzt auf die erforderlichen Systeme und Daten) einer standardisierten IT-Lösung mit allen relevanten Funktionalitäten. Kampagnen werden immer wieder getestet und weiter verbessert, die Integration neuer Daten vorangetrieben und auf weitere Kundenkontaktpunkte ausgeweitet (mobile Website, E-Mail, App, Push-Benachrichtigungen etc.). Im nächsten Schritt kann dann der optimierte Onlinekanal mit anderen Kanälen oder Kontaktpunkten verknüpft werden. Und schließlich ermöglicht dieses Vorgehen den sukzessiven Aufbau der notwendigen Fähigkeiten in der ganzen Organisation.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [marcus\\_keutel@mckinsey.com](mailto:marcus_keutel@mckinsey.com)

## Kernaussagen

*1. Die Personalisierung im Onlinehandel ist eine echte Win-win-Maßnahme: Sie wird von den Kunden gewünscht und zahlt sich für die Unternehmen in höheren Umsätzen, Konvertierungs- und Wiederkaufraten aus.*

*2. Um den Einstieg zu beschleunigen, können Händler auch auf Standardlösungen setzen, deren Personalisierungsstrategien und -technologien vielfach erprobt sind.*

*3. Angesichts der Vielfalt an Aufgaben bei der Personalisierung ist es erfolgsentscheidend, ein cross-funktionales Team mit agiler Arbeitsweise zusammenzustellen.*

---

## Autoren



**Dr. Lars Fiedler** ist Partner im Hamburger Büro und globaler Leiter der Marketing Solutions „Periscope by McKinsey“. Handels- und Konsumgüterunternehmen berät er zum Technologieeinsatz im Marketing.



**Dr. Marcus Keutel** ist Partner im Kölner Büro und leitet den Beratungsbereich Consumer von Digital McKinsey. Er berät vor allem Klienten aus dem Handels- und Konsumgütersektor bei technologiebezogenen Transformationen.



**Andreas Tussing** ist Associate Partner und Digitalisierungsexperte im Frankfurter Büro von McKinsey. Handels- und Konsumgüterunternehmen unterstützt er bei der Optimierung ihres E-Commerce-Bereichs.

## Kostenoptimierung 4.0 – integriert statt isoliert

Konsumgüterkonzerne haben in den letzten Jahren bereits kräftig an der Kostenschraube gedreht. Noch mehr Potenzial lässt sich allerdings mit funktionsübergreifenden Ansätzen erschließen.

**Von Sebastian Gatzer, Daniel Rexhausen und Andreas Seyfert**

Komm, da geht noch mehr: Seit Jahrzehnten arbeiten die Produzenten schnelldrehender Konsumgüter – vom Schokoriegel bis zum Toilettenpapier – mit Nachdruck daran, die Kosten für die Herstellung und Verbreitung ihrer Marken immer weiter zu senken. Aus unterschiedlichen und stets guten Gründen: Viele wollen einfach ihre Rentabilitätsziele erreichen. Andere starten große Transformationen und benötigen Liquidität für die Investition in neue Geschäftsmodelle oder in die Digitalisierung. Wieder andere wollen ihren Marktanteil gegen preisaggressive Handelsmarken verteidigen.

Tatsächlich bergen die Cost of Goods Sold (COGS) – also die Kosten pro verkauften Artikel – ein enormes wertschaffendes Potenzial. Seit in vielen Konsumgütermärkten und -kategorien kaum noch Wachstum zu erzielen ist, zählen kontinuierliche Optimierungen in den Bereichen Beschaffung, Fertigung, Logistik und Planung zu den wichtigsten Wertschöpfungsquellen. Und das Drehen an der Kostenschraube zahlt sich aus: Führende Unternehmen der Branche sparten in den vergangenen Jahren mit Verbesserungsprogrammen im Bereich Operations dreistellige Millionen- oder sogar Milliardenbeträge ein. Nicht wenige von ihnen erhöhten so ihren Börsenwert um mehr als 50 Prozent – bei gleichzeitig niedrigem einstelligen Umsatzwachstum.

Nicht nur die Branchenführer optimieren ihre Kosten. Auch die Verfolger setzen diesen Hebel an, wie das Consumer Operations Benchmarking von McKinsey zeigt. Und noch eine Gruppe dreht an der Kostenschraube: aktivistische Investoren. Seit einigen Jahren zeigen Private-Equity-Gesellschaften ein wachsendes Interesse am Konsumgütersektor. Vor allem kleinere Unterneh-

men der Branche werden von Investoren übernommen, um sie anschließend auf Profit zu trimmen. Vom Tierfutterhersteller bis zur Bäckereikette haben Beteiligungsgesellschaften durch Kostenoptimierung bereits erhebliche Wertsteigerungen erzielt.

### **Der beste Ansatz: 1 + 1 = 3**

Wie lassen sich diese Wertsteigerungseffekte erzielen? Kostensenkungsprogramme setzen klassischerweise bei den einzelnen Funktionen an: Die Logistik drückt ihre Transport- und Lagerkosten, die Produktion steigert die Auslastung ihrer Anlagen und Verarbeitungsprozesse, der Einkauf sucht nach Einsparungen bei direkten und indirekten Materialkosten. Doch die isolierten Verbesserungen stoßen zunehmend an ihre Grenzen und schöpfen längst nicht alle Einsparungspotenziale aus. Die Erfahrung aus zahlreichen Klientenstudien zeigt, dass die Summe lokaler Optimierungen zumeist kleiner ist als das globale Optimum. Mit anderen Worten: Das volle Potenzial lässt sich erst mit einem Ansatz erschließen, der Möglichkeiten zur Kostensenkung in der gesamten Wertschöpfungskette aufdeckt, insbesondere an den übergeordneten Schnittstellen der einzelnen Funktionen. McKinsey hat zu diesem Zweck den „Operations Full Potential Scan“ entwickelt (siehe *Textbox, Seite 54*).

Wenn Konsumgüterunternehmen ihre ehrgeizigen Performanceziele erfüllen wollen, müssen sie den klassischen Pfad isolierter Optimierungen verlassen. Führende Unternehmen setzen vom ersten Tag an auf eine Kombination aus funktionsbezogenen und übergreifenden Maßnahmen. Zwar erfordert dieser Ansatz mehr Vorbereitung und Steuerung, doch der Aufwand zahlt sich aus: Integrative Verbesserungsprogramme heben bis zu 40 Prozent mehr Einsparungspotenzial als rein funktionale Hebel. Und sind die Silos erst einmal auf-





Foto: iStock

*Führende Unternehmen spüren Sparpotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf.*

gebrochen, entfaltet die Methode ihr volles Potenzial, wie die folgenden Anwendungsbeispiele belegen.

*Integrierte Planung.* Ein komplexes Produktportfolio ist ein ideales Terrain für das Zusammenspiel von Einkauf, Produktion, Logistik und Verkauf. Isoliert betrachtet, verfolgt jede Funktion ihre eigenen Interessen, die teils im Widerspruch zu denen der anderen stehen: Der Verkauf favorisiert möglichst viele Produktvarianten, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Mehrumsatz zu generieren. Für die Logistik bedeutet mehr Vielfalt in erster Linie höhere Bestände und damit steigende Lagerkosten. Die Fertigung wiederum feilt an der Gestaltung ihrer Produktionsnetze, um die Gesamtkosten im Rahmen zu halten und die Prozesse besser zu managen. In guten Unternehmen findet jede dieser Funktionen Möglichkeiten der Verbesserung im eigenen Bereich. Das volle Potenzial aber zeigt sich erst, wenn die wahren Komplexitätskosten über alle Funktionen hinweg ermittelt werden. Der integrative Ansatz nimmt den Gesamtwert jeder Artikelposition in den Blick und schafft so die richtige Balance zwischen Kundennutzen und operativen Kosten.

*Netzwerkoptimierung.* Die Optimierung des Standortnetzes ist ein weiteres Beispiel für den Mehrwert integrierter Kostensteuerung. Produktions- und Ver-

triebsstandorte werden gemeinsam gestaltet, um die entstehenden Kosten auf beiden Seiten optimal abwägen zu können. So stehen dem Einsparpotenzial durch zentralisierte Produktion in „Megawerken“ höhere Vorlaufzeiten, Transportkosten und Servicelevels gegenüber. Ist das Produktionsnetz hingegen zu fragmentiert, drohen Unterauslastungen der Lkw und wiederum höhere Logistikaufwendungen. Die integrierte Steuerung hilft, zwischen beiden Kostenerwägungen den Königsweg zu finden.

Digitale Technologie und moderne Datenanalysen beschleunigen die funktionsübergreifende Optimierung. Big Data, Advanced Analytics und Machine Learning bilden die Realität sehr viel genauer ab, und künftiger Kundenbedarf lässt sich schneller und präziser voraussagen. Zudem sorgen die smarten Tools abteilungsübergreifend für mehr Transparenz: So können zum Beispiel Mitarbeiter im Vertrieb auf der Grundlage einer Echtzeitkapazitätsplanung entscheiden, ob sie für eine Verkaufsaktion im Handel mehr Volumen bereitstellen.

#### **Das volle Potenzial heben – so geht's**

Wie aber lassen sich verborgene Potenziale zur Kostensenkung zuverlässig ermitteln und umsetzen? Bewährt hat sich ein standardisiertes Verfahren in vier Stufen: Es beginnt mit der Sammlung aller für die Potenzial-

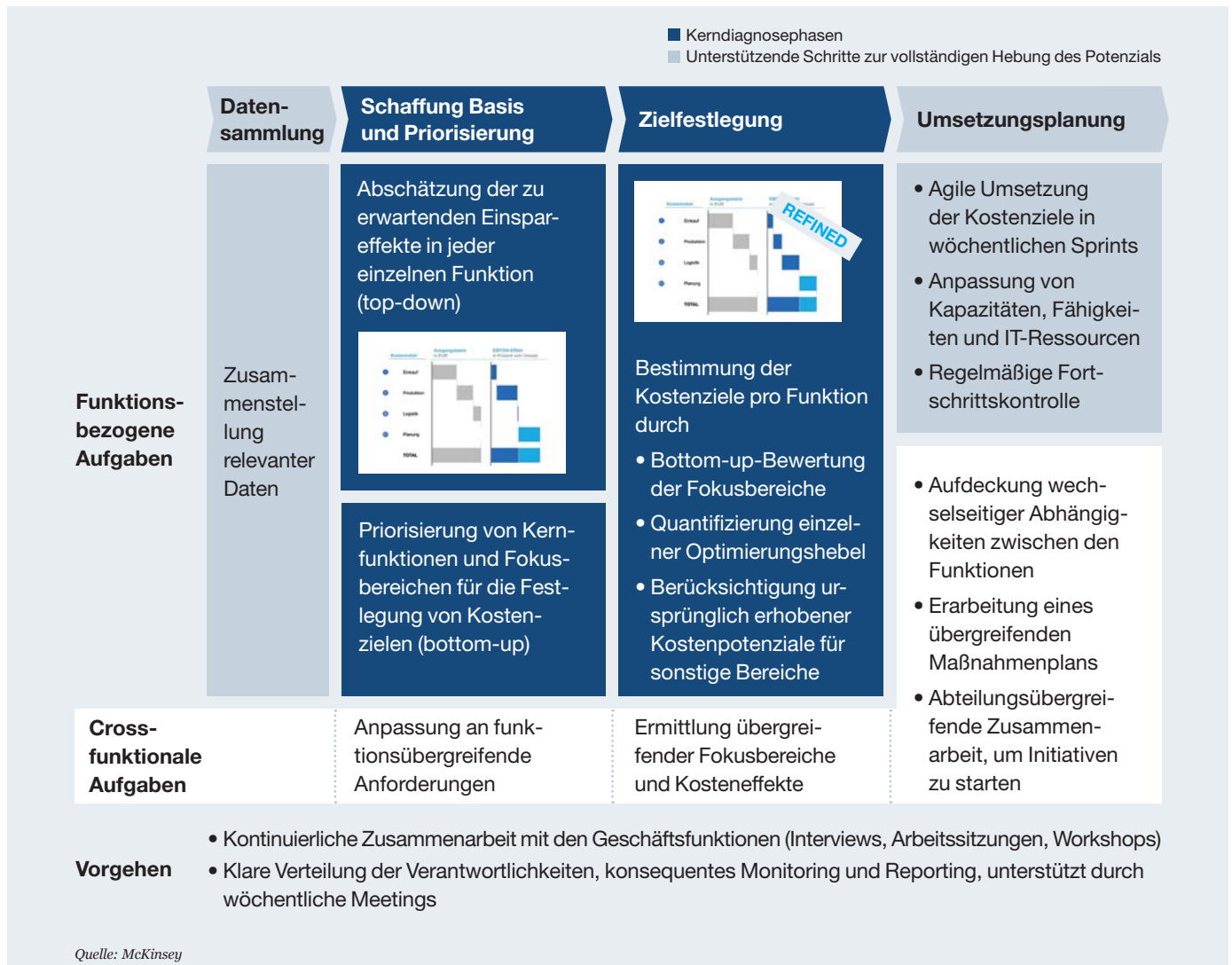
### **„Operations Full Potential Scan“: Kosten-Tuning auf ganzer Linie**

In Konsumgüterunternehmen sind die Glieder der Wertschöpfungskette so eng miteinander verbunden, dass es nicht sinnvoll ist, sie isoliert zu betrachten. Wer Sparpotenziale vollständig heben will, muss die gesamte Kette durchleuchten – von der Planung über den Einkauf und die Produktion bis zur Logistik. Für viele Unternehmen bedeutet das einen Kraftakt, der kaum zu meistern ist. Für sie hat McKinsey den „Operations Full Potential Scan“ entwickelt. Mit dem integrativen Ansatz lassen sich – unterstützt durch digitale Analysetools – in nur sechs bis acht Wochen mehr als 100 funktionale und übergreifende Hebel zur Kostensenkung identifizieren. Die Skala reicht von der autonomen Planung via Machine Learning über datengetriebene Preis- und Ertragsprognosen

bis zur automatisierten Durchsatzoptimierung in der Produktion und dynamischen Routenplanung in der Logistik.

In den Ansatz sind Benchmarks aus Hunderten Transformationsprojekten in Operations und Supply Chain eingeflossen. Bei jüngsten Anwendungen in der Lebensmittelindustrie konnte der „Operations Full Potential Scan“ Steigerungsmöglichkeiten von 7 bis 15 Prozentpunkten für die EBITDA-Marge ermitteln; 30 bis 50 Prozent davon entstammten cross-funktionalen Hebeln. Der Ansatz bietet vor allem solchen Unternehmen die Chance auf schnelle Kostenoptimierung, die für funktionsübergreifende Initiativen zu wenig Ressourcen und/oder Kompetenzen besitzen, aber dringenden Handlungsbedarf haben.

## 1. Über einen vierstufigen Ansatz lassen sich die Einsparpotenziale im Bereich Operations aufdecken, beziffern und realisieren



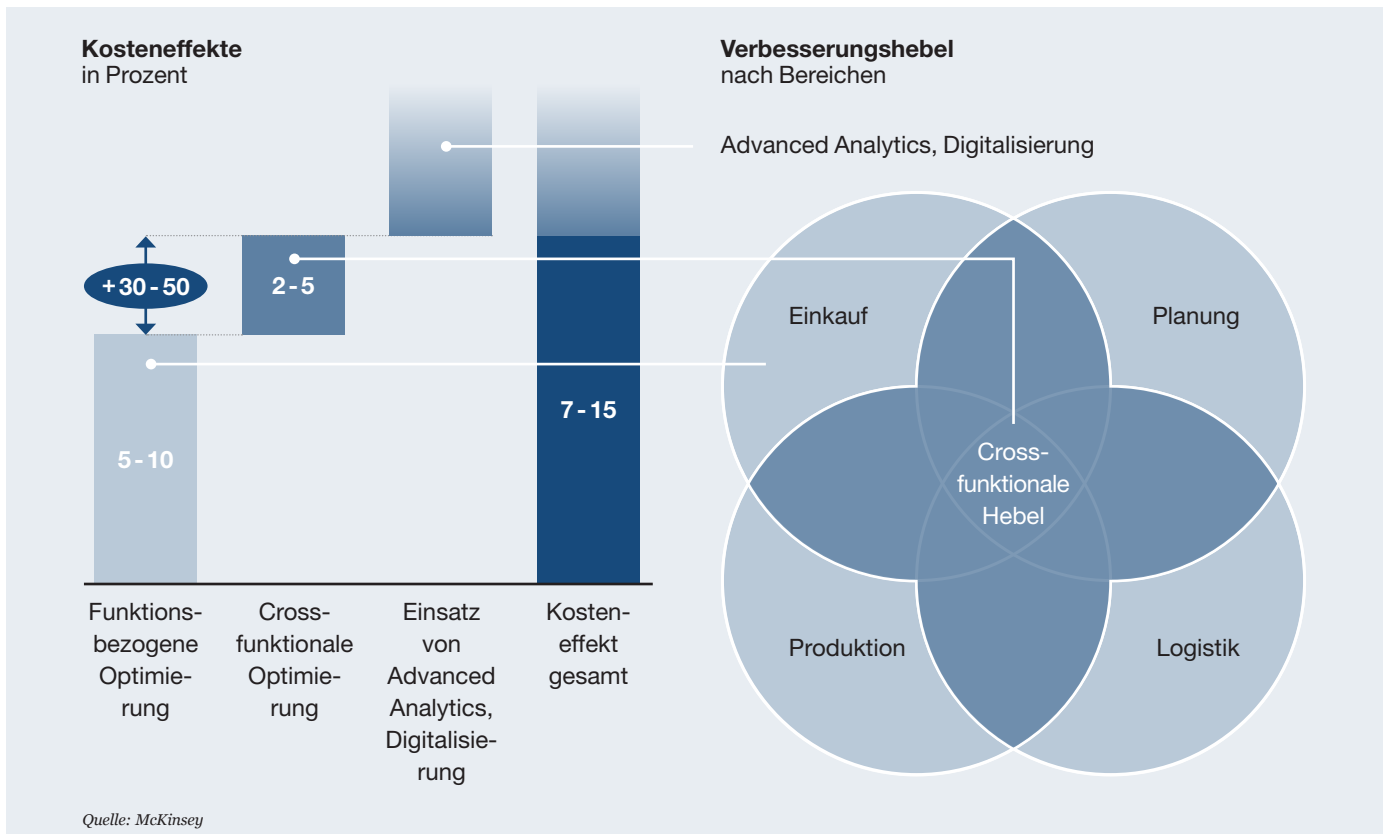
analyse relevanten Daten, dann folgen Abschätzungen der möglichen Einspareffekte pro Funktion mit anschließender Priorisierung von Fokusbereichen, die Festlegung von Kostenzielen und schließlich die Erarbeitung eines Umsetzungsplans auf funktionaler und cross-funktionaler Ebene (*Grafik 1*).

Erst jetzt, in der Anwendung über alle Glieder der Wert-schöpfungskette hinweg, kommen die Vorzüge des

Vierstufenmodells richtig zum Tragen. Denn beim „Full Potential Scan“ sind oft mehr als 100 Kostenhebel unter die Lupe zu nehmen – funktionsbezogene und übergreifende, einfache und hochkomplexe. Hier spielt der Ansatz seine Stärken aus: von der frühzeitigen Priorisierung derjenigen Funktionen und Fokusbereiche, die besonders hohe Kosteneffekte versprechen, bis zur raschen Umsetzung der ermittelten Kostenziele in wöchentlichen Sprints.



## 2. Funktionsübergreifende Optimierungen und die Nutzung digitaler Analysetools können die Kosteneffekte von Sparprogrammen maximieren



Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in agilen Teams macht den Vierstufenansatz noch effektiver. Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Funktionen können rascher aufgedeckt, abteilungsübergreifende Maßnahmen zur Kostensenkung besser in Angriff genommen werden. Der Erfolg gerade großer, integrierter Initiativen zur Kostenoptimierung steht und fällt allerdings mit dem richtigen Team: Erst die perfekte Besetzung aus Fach-, Business- und Technologieexperten, Datenspezialisten und Analytikern garantiert, dass die gesamte Palette an Kostenhebeln genutzt wird, um maximale Effekte zu erzielen.

### Mehreinsparungen von bis zu 50 Prozent

Wer auf der Suche nach Kostensenkungspotenzialen nur auf einzelne Bereiche seiner Wertschöpfungskette blickt und zudem auf digitale Analysetools verzichtet,

lässt bares Geld liegen. Das zeigen die Potenzialerhebungen, die McKinsey auf Basis zahlreicher Branchenstudien vorgenommen hat: Bis zu 50 Prozent höhere Kosteneffekte lassen sich allein durch cross-funktionale Verbesserungen erzielen (*Grafik 2*). Welcher Nutzen sich für Unternehmen konkret ergibt, illustrieren zwei Beispiele:

Ein Backwarenhersteller, der vor allem Handelsmarken produziert, führte einen „Full Potential Scan“ durch, um operative Ineffizienzen zu beseitigen und über mehr Volumenwachstum die Marge zu verbessern. Die Optimierung erstreckte sich vom Einkauf über Planung und Produktion bis hin zur Logistik und bewirkte eine Verbesserung der EBITDA-Marge von 8 Prozentpunkten; rund 30 Prozent davon wurden über funktionsübergreifende Hebel realisiert.

Am effektivsten wirkten die Optimierung des Verpackungsdesigns, die Vereinfachung indirekter Ausgabenposten und eine Neugestaltung des gesamten Planungsprozesses.

Ein Hersteller von Tiefkühlprodukten verbesserte seine EBITDA-Marge um rund 5 Prozentpunkte und erzielte 40 Prozent davon über funktionsübergreifende Hebel. Ausschlaggebend waren hier die Vereinfachung des Produktportfolios, verbesserte Spezifikationen für das Rohmaterial und eine Umgestaltung des Vertriebsnetzes mit neuen Angebotsverfahren in ausgewählten Märkten.

Die Erfolgsbeispiele sprechen für sich: Unternehmen, die das nächste Level ihrer operativen Exzellenz erreichen und nachhaltig profitabler werden wollen, tun gut daran, ihre gesamte Wertschöpfungskette in den Blick zu nehmen und dabei besonderes Augenmerk auf die Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionen zu richten. Ein ganzheitlicher Ansatz wie der „Operations Full Potential Scan“ kann die Grundlage für solche Initiativen schaffen.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [sebastian\\_gatzer@mckinsey.com](mailto:sebastian_gatzer@mckinsey.com)

Die Autoren danken Clemens Köbele, Projektleiter im Zürcher Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

## Kernaussagen

1. Konsumgüterunternehmen arbeiten seit Jahren vehement daran, ihre Produktkosten zu senken; doch isolierte Optimierungen reichen nicht mehr aus, um spürbare Wertsteigerungen zu erzielen.

2. Führende Hersteller setzen auf die Kombination aus funktionsbezogenen und übergreifenden Verbesserungshebeln – und erzielen so bis zu 50 Prozent höhere Kosteneffekte.

3. Der von McKinsey entwickelte „Operations Full Potential Scan“ hilft, das volle Einsparungspotenzial zu heben – von der Planung über Einkauf und Produktion bis zur Logistik.

---

## Autoren



**Sebastian Gatzer** ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey. Im europäischen Konsumgüter- und Handelssektor leitet er die Consumer Operations Benchmarking Initiative. Sein Beratungsfokus liegt auf Operations- und Strategiethematen.



**Dr. Daniel Rexhausen** ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey. Er leitet die Consumer Operations Serviceline in Europa sowie die globale Consumer Operations Benchmarking Initiative.



**Andreas Seyfert** ist Senior Knowledge Expert im Berliner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Packaged Goods Operations Practice. Zu seinen Kernthemen zählen Supply Chain Management und Digitalisierung.

## Auf Tour mit *Tory*

„The Spark“-Finalist *MetraLabs* baut Inventurroboter für den Einzelhandel.

Nachts, wenn das Personal schläft, streift er durch den Laden: *Tory* zählt die Jacken auf den Stangen, registriert fehlende Teile und meldet alles – dank RFID-Technologie – dem Warenwirtschaftssystem. *Tory* ist ein Inventurroboter, zehnmal schneller als ein menschlicher Kollege und bei den *Adler Modemärkten* im Einsatz. Schon bald, so die Entwickler, soll er auch Regale auffüllen können. Gebaut wurde *Tory* vom Thüringer Robotikspezialisten *MetraLabs*, Finalist im letztjährigen Start-up-Wettbewerb „The Spark“. Mit dem Digitalpreis zeichnen das *Handelsblatt* und McKinsey junge Unternehmen aus, die mit Tech-Innovationen Maßstäbe setzen. Die Bewerbungsphase für „The Spark 2019“ ist gerade gestartet; diesjähriges Thema ist „New realities – future of work, future of life“. Interessierte Gründer und Start-ups können sich noch bis 7. Juli 2019 bewerben auf <https://award.handelsblatt.com/the-spark>



Foto: MetraLabs

Zehnmals so schnell wie die menschlichen Kollegen: Inventurroboter *Tory* im Einsatz bei den *Adler Modemärkten*.

### Festival für Marketingprofis

Beim OMR Festival 2019 trifft sich die Onlinemarketingszene Europas. Am 7. und 8. Mai werden in der Hamburger Messe über 400 Aussteller und mehr als 300 Speaker erwartet, darunter auch zwei Experten von McKinsey: Senior Partner Adam Bird stellt exklusiv die Ergebnisse aus dem aktuellen „Global Media Report“ vor, einer Untersuchung der Medienlandschaft und ihrer Nutzer auf Basis McKinsey-eigener Analysen. Und Jesko Perrey, Leiter der weltweiten Marketing & Sales Practice und regelmäßiger Akzente-Autor, widmet sich in seinem Vortrag dem Thema künstliche Intelligenz als New Normal des zukünftigen Wirtschaftens. Mehr Infos und Tickets zum OMR Festival 2019 gibt es auf <https://omr.com/festival2019/de/>

### Fallstudie für IT-Expertinnen

Wie kann sich ein Supermarkt im Wettbewerb gegen Onlinehändler durchsetzen? Und was bringen ihm neue Technologien? Damit beschäftigt sich der „Female Summit“ vom 27. bis 29. Juni in Barcelona. Der Workshop richtet sich an Studentinnen und Doktorandinnen, die Digitalisierung mit Wirtschaft verbinden wollen. Im Mittelpunkt steht der Entwurf einer Digitalstrategie für einen europäischen Lebensmittelhändler. Dabei lernen die Teilnehmerinnen McKinsey-Ansätze kennen, trainieren Problemlösung, Kommunikation und Präsentation und erhalten Gelegenheit, spannende Kontakte zu knüpfen. Interessierte können sich noch bis zum 5. Mai 2019 bewerben, alle Informationen dazu finden sich auf [www.female-summit.mckinsey.de](http://www.female-summit.mckinsey.de)

### Forum für Business-Netzwerker

Persönliche Kontakte und Austausch im Netz – das bietet „McKinsey Connect“. Das Netzwerk richtet sich an Young Professionals und arbeitet sowohl offline als auch online: Über Vortragsveranstaltungen und Community-Treffen findet das persönliche Networking statt; die Webplattform „Connect“ bietet neben aktuellen Infos, Terminen und Erfahrungsberichten auch Onlinetrainings und Webcasts. Registrierte Mitglieder erhalten außerdem einen breiten Zugang zu Expertenwissen aus den McKinsey Think Tanks, etwa dem McKinsey Global Institute oder aus den einzelnen Beratungsbereichen. Wer Interesse hat, Teil von „McKinsey Connect“ zu werden, kann sich jetzt online bewerben auf <https://karriere.mckinsey.de/connect>



## 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

*ALDI Nord, alibabagroup.com, bingo-box.com, Jakob Börner, EDEKA, iStock, MetraLabs, obs/Picnic, shutterstock, XING, McKinsey*

### Bezugsmöglichkeiten von Akzente

Sie möchten weitere Exemplare bestellen oder jemanden neu in den Verteiler aufnehmen lassen? Bitte schicken Sie uns eine E-Mail an: [akzente@mckinsey.com](mailto:akzente@mckinsey.com)

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie auch in elektronischer Form auf [www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

© McKinsey & Company, Inc.  
April 2019

