

Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>2'18</sup>

## Die nächste Wachstumskurve

Mehr Dynamik für die Umsatzentwicklung: Ein ganzheitliches Revenue Growth Management eröffnet Konsumgüterunternehmen neue Wachstumsperspektiven auf allen Ebenen

### **Interview**

*Douglas-Chefin Tina Müller setzt auf Millennials, Influencer und die Filiale als Erlebnisraum*

### **IT-Organisation**

*Moderne Händler trennen sich von der Zentral-IT und bauen agile Teams auf, die nah am Geschäft sind*

### **Modevertrieb**

*Die großen Online-marktplätze erobern immer mehr Terrain – wie Modemarken sie für sich nutzen*

### **Einzelhandel**

*Mit Optimierung allein ist es nicht mehr getan – stationäre Händler brauchen ein neues Geschäftsmodell*

### **Einkauf**

*Nicht-Handelswaren bergen enormes Einsparpotenzial, wenn der Ansatz radikal genug ist*

## Inhalt



Foto: iStock

**Titelthema: Neue RGM-Ansätze verhelfen Konsumgüterunternehmen zu mehr Umsatz und Ertrag. Seite 8**



Foto: Dominik Asbach

**Douglas-Chefin Tina Müller verordnet ihrem Unternehmen eine radikale Verjüngungskur. Seite 18**



Foto: iStock

**Der stationäre Handel braucht ein neues Geschäftsmodell, wenn er seine Kunden halten will. Seite 46**

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Billionenpotenzial in Deep Learning; Beauty-Start-ups als Vorbilder für das digitale Konsumgütergeschäft; wie die besten Fashionmarken Kundendaten nutzen; die größten Baustellen der Personalchefs; Abo-Commerce im Kommen; neuer Ratgeber für Vorstände

### 8 Titelthema: Die nächste Wachstumskurve

Ein dynamisches Revenue Growth Management bringt Konsumgüterunternehmen dauerhaft auf Wachstumskurs

### 18 „Der stationäre Handel ist gewiss nicht tot – aber er wird sich wandeln“

Douglas-Chefin Tina Müller im Interview über ihr ehrgeiziges Transformationsprogramm für die Parfüm- und Kosmetikkette

### 24 (R)Evolution zum digitalen Player – eine Frage der Organisation

Wie klassisch aufgestellte Unternehmen ihre Digitalisierung meistern – ein Praxischeck

### 32 Das Ende der IT

Moderne Handelsunternehmen lösen ihre zentrale IT auf und rücken die Entwickler näher an das kommerzielle Geschäft

### 38 Zwischen Kooperation und Konkurrenz

Wie die Modebranche die Zusammenarbeit mit mächtigen Onlinehändlern zu ihrem Vorteil gestalten kann

### 46 Handel im Wandel

Der Wettbewerb ist intensiv wie nie – Einzelhändler müssen ihr Geschäftsmodell grundlegend umbauen

### 52 Transformieren statt nur optimieren

Im Einkauf von Nicht-Handelswaren steckt enormes Einsparpotenzial für Händler – wenn sie radikale Schritte wagen

### 60 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 61 Impressum

## Editorial

# Win-win statt War Games

Partnerschaften sind en vogue. Kaum eine Woche vergeht, ohne dass ein großes Handelsunternehmen eine neue Partnerschaft vermeldet, sei es mit einem Spezialisten, einer Onlineplattform oder einem anderen Händler. Aus gutem Grund, denn Handelsbeziehungen sind meist kein Nullsummenspiel. Schon aus der Spieltheorie wissen wir, dass dort, wo kooperiert wird und Vertrauen entsteht, gemeinsam in der Regel mehr erwirtschaftet werden kann.

In besonderem Maße greift diese Maxime im Kontext unseres Sektors, der neuerdings massiv durch innovative Technologien, digitale Vernetzung und agiles Arbeiten geprägt ist. Daher befassen wir uns in dieser Ausgabe mit dem Zusammenspiel von Unternehmen – intern wie extern. In der Titelgeschichte stellen unsere Kollegen dynamisches Revenue Growth Management vor (*ab Seite 8*), einen neuen Ansatz für Konsumgüterunternehmen zur nachhaltigen Umsatz- und Ertragssteigerung. Davon profitieren natürlich auch die Partner im Handel. Wie ein neues Miteinander über agile Teams und Arbeitsweisen erzeugt wird, zeigen zwei Beiträge rund um die Digitalisierung von Organisationen: „(R)Evolution zum digitalen Player“ (*ab Seite 24*) und „Das Ende der IT“ (*ab Seite 32*).

Und wie die neue Zusammenarbeit aussehen kann, die durch Partnerschaften mit mächtigen Onlineplattformen entsteht, verrät unsere Vertriebsanalyse „Zwischen Kooperation und Konkurrenz“ aus dem Modesektor (*ab Seite 38*). Denn erst im Detail zeigt sich, ob Partnerschaften auch wirklich halten, was sie versprechen – und wie sie helfen können, die disruptiven Veränderungen in unserer Branche zu meistern.

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

## Der wahre Wert von künstlichen Gehirnen

In Deep Learning steckt ein Billionenpotenzial. Zu den größten Profiteuren zählen die konsumentennahen Branchen.

Die Zukunft der künstlichen Gehirne hat bereits begonnen. *Alexa*, *Siri* und *Cortana* erobern die Privathaushalte. Händler optimieren ihre Sortimente mit selbstlernenden Systemen, Produktionsanlagen sparen Kosten durch vorausschauende Wartung. Das McKinsey Global Institute (MGI) hat jetzt anhand von mehr als 400 Anwendungsfällen errechnet, wie viel Wertschöpfungspotenzial weltweit in so genannten Deep-Learning-Systemen steckt: bis zu 5,8 Billionen US-Dollar pro Jahr.

### Lernen wie ein Mensch

Deep Learning gilt als die am weitesten entwickelte Form der künstlichen Intelligenz (KI). Die Technologien, auf denen es basiert, nutzen neuronale Netze, die dem menschlichen Gehirn nachempfunden sind. Deep-Learning-Systeme sind in der Lage, große Datenmengen zu verarbeiten, Schlussfolgerungen zu ziehen und dabei selbstständig zu lernen. Das befähigt sie zu autonomen Prognosen und Entscheidungen – und genau das macht sie so wertvoll.

Handelsunternehmen profitieren am stärksten vom Einsatz der neuen Technologie. Unter den 19 Branchen, die das MGI analysiert hat, rangiert der Handel ganz oben, wenn es darum geht, Deep Learning gewinnbringend zu nutzen: Das zusätzliche jährliche Wertschöp-

fungspotenzial liegt weltweit zwischen 400 und 800 Milliarden US-Dollar. Aber auch die Konsumgüterindustrie kann (ebenso wie die Logistik- und Reisebranche) mit bis zu 500 Milliarden US-Dollar Wertzuwächsen rechnen.

Ein Grund hierfür sind die enormen Verbesserungen, die mit Hilfe von KI erzielt werden können. Zwei Drittel aller untersuchten Unternehmen sehen darin einen zentralen Hebel zur Steigerung ihrer Performance. Laut McKinsey-Analysen bringen intelligente Anwendungen im Handel 87 Prozent zusätzlichen Wert gegenüber den bereits eingesetzten Analysetechnologien; in der Konsumgüterindustrie generiert der KI-Einsatz 55 Prozent Mehrwert.

### KI-Einsatz auf allen Ebenen

Deep Learning kann in allen Unternehmensfunktionen zum Einsatz kommen. Die größten Effekte sehen die Studienautoren in Marketing und Vertrieb mit einer potenziellen Wertschöpfung von bis zu 2,6 Billionen US-Dollar. Anwendungsfelder sind hier vor allem das Management von Kundenservices, die dynamische Gestaltung von Preisen und Promotions sowie personalisierte Kaufempfehlungen („next product to buy“). Händler können allein durch individualisierte Angebote 2 Prozent Mehrumsatz generieren.

Für Konsumgüterunternehmen lohnen sich KI-Einsätze vor allem in Supply Chain Management, Fertigung und Produktion. Hier schlummert Wertpotenzial von bis zu 2 Billionen US-Dollar. Ein vielversprechendes Einsatzgebiet ist die vorausschauende Wartung, bei der mit Hilfe von Deep Learning bevorstehende Schäden erkannt und Ausfälle vorhergesagt werden. Weltweit lassen sich so Kosten in Höhe von 100 Milliarden US-Dollar einsparen. In der Lieferkette wiederum können KI-basierte Nachfrageprognosen die Bestandskosten um bis zu 5 Prozent senken – bei gleichzeitiger Steigerung des Umsatzes.

### Vorbereitung auf die Zukunft

Um das gigantische Potenzial zu heben, das in Deep Learning steckt, sollten Unternehmen weiter an Umfang und Qualität ihrer Datensammlungen arbeiten und interne Expertise aufbauen, raten die Studienautoren. Aber auch KI-Entwickler und nicht zuletzt die Politik sind gefordert, ein Umfeld zu schaffen, in dem intelligente Technologien sicher, effektiv und zum Vorteil aller genutzt werden können.

Die komplette Studie des McKinsey Global Institute mit dem Titel „Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases“ steht zum Download auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Foto: iStock

*Der Handel kann bis zu 800 Milliarden und die Konsumgüterindustrie bis zu 500 Milliarden US-Dollar Wertpotenzial heben.*

## Emotional ganz weit vorn

Beauty-Start-ups bereiten den Boden für das digitale Konsumgütergeschäft.

Sie heißen *Anastasia*, *Charlotte Tilbury*, *Glossier* oder *ColourPop*: Junge Anbieter von dekorativer Kosmetik sind die Speerspitze im Onlinegeschäft mit Konsumgütern. McKinsey hat die aufstrebenden Unternehmen jetzt in einer Branchenstudie analysiert: Mit 16 Prozent Umsatzplus pro Jahr wachsen sie viermal schneller als die etablierten Wettbewerber, ihr weltweiter Marktanteil kletterte seit 2008 von 4 auf 10 Prozent. Eine Wachstumsstory, made in the Digital World.

### Wachstumsmotor Social Media

Hauptgrund für den Erfolg der Newcomer ist das Verhalten der jungen, Social-Media-affinen Konsumenten. Sie vertrauen Influencern mehr als konventioneller Werbung, ganz besonders wenn es um Kosmetik geht. Der explizit visuelle Charakter von Make-up, Lipgloss und Eyeliner prädestiniert die Produkte zudem für die Vermarktung via Selfie und Tutorial. Mehr als 1,5 Millionen Kosmetikvideos werden monatlich auf *YouTube* hochgeladen – und 4,6 Milliarden Mal angeklickt. Allein zwischen 2015 und 2016 stieg die Zahl der Aufrufe um 67 Prozent.

Die neuen Beauty-Anbieter konzentrieren ihr Geschäft konsequent auf die populären Social-Media-Plattformen und schaffen es so, eine Community mit starker emotionaler Bindung zu ihren Marken aufzubauen. Ihr moderner Marketingansatz ermöglicht zudem kurze Innovationszyklen, weil sie agil auf Kundenfeed-

backs reagieren können, sowie die Durchsetzung hoher Preise und entsprechender Margen.

### Die Antwort der Großen

Die Analyse zeigt aber auch: Die etablierten Kosmetikmarken wissen die neue Marktdynamik ebenfalls zu nutzen. Um ihre nach wie vor dominante Stellung im Weltmarkt zu verteidigen, setzen sie auf drei Strategien: Sie akquirieren gezielt digitale Beauty-Start-ups – nach Bloomberg-Berichten allein 52 im Jahr 2016. Sie adaptieren neue Ansätze wie Influencer-Marketing und stellen systematisch digitale Spezialisten ein. Und manche leisten sich sogar eigene Inkubatoren, um neue Marken aufzubauen und Innovationen stärker voranzutreiben.

Mehr Analysen und Tipps für andere Konsumgüterparten enthält der Report „What beauty players can teach the consumer sector about digital disruption“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



*Influencer bauen über Social Media eine Community mit starker emotionaler Bindung an ihre Kosmetikmarken auf.*

## Fashion-Studie: Schnell und schlau gewinnt



Foto: iStock

*Wer Kundendaten umfassend nutzt, macht bessere Mode.*

Was unterscheidet starke Modemarken von schwachen, wenn es um die Produktentwicklung geht? Zusammen mit dem Fachmagazin *Women's Wear Daily* hat McKinsey rund 60 Unternehmen befragt. Resultat: Das Erfolgsgeheimnis liegt in der frühzeitigen und umfassenden Nutzung von Kundendaten sowie im Tempo, mit dem Produkte auf den Markt gebracht werden.

Zwei Drittel der Befragten räumen der Verbesserung ihrer Time to Market hohe bis höchste Priorität ein. Dennoch gelingt es den meisten nicht, ihre Kreationen binnen sechs bis acht Wochen auszuliefern, wie es die Besten der Branche bereits tun. Mit durchschnittlich 40 Wochen Entwicklungszeit sind viele von dieser Benchmark weit entfernt.

Acht von zehn Unternehmen sehen zudem in der Auswertung von Kundendaten eine zentrale Komponente bei ihren Entscheidungen rund um Produktentwicklung und -vermarktung. Doch ein Großteil stützt sich dabei bislang nur auf eine Datenquelle, beispielsweise Abverkaufszahlen oder Produktrankings.

Die Studie empfiehlt Analysemodelle, die auch aktuelle Kundenwünsche erfassen oder sogar antizipieren, um Kollektionen treffsicher planen und schneller produzieren zu können. Mehr dazu im Artikel „The need for speed: Capturing today's fashion consumer“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Foto: iStock

## Probleme mit dem Personal

Eine Umfrage deckt auf, wo Personalchefs in der Konsumgüterindustrie die größten Baustellen sehen.



Foto: iStock

Wie macht man die eigene Organisation fit für die digitale Zukunft? Personalmanager stehen vor drei Herausforderungen.

Digitalisierung, vernetzte Konsumenten, innovative Wettbewerber: Die Entwicklungen in der Konsumgüterindustrie rütteln an den Grundfesten der internen Organisation. Klassische Arbeitsweisen und Hierarchien stehen ebenso auf dem Prüfstand wie die Personalentwicklung und das Recruiting – eine Herausforderung für das HR-Management.

Gemeinsam mit der Grocery Manufacturers Association befragte McKinsey Personalverantwortliche führender Konsumgüterunternehmen in den USA zu den Topthemen auf ihrer Agenda. Drei Handlungsfelder stehen ganz oben auf den HR-Listen: Agilität in der Organisation, die Fähigkeitenprofile der Topmanager und das Talentmanagement der Generation Millennial.

### Steiniger Weg zur Agilität

Die zunehmende Volatilität im Markt zwingt die Unternehmen zu schnelleren Reaktionen und mehr Flexibilität. Fast drei Viertel aller Befragten räumen daher der „Agilisierung“ ihrer Organisation oberste Priorität ein. Ein Großteil arbeitet bereits an der Transformation von Strategien, Strukturen, Prozessen und Mitarbeitern, doch die wenigsten haben ihre Ziele schon erreicht.

So haben erst 11 Prozent ihre Kernprozesse digitalisiert; cross-funktionale Teams, Jobrotation oder eine Kultur des

„failing faster“ bleiben bislang die Ausnahme. Die Autoren der Studie empfehlen, mit dem Wandel in Funktionen zu beginnen, die bereits agile Elemente aufweisen: Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb eignen sich am besten.

### Topmanager und Technik

Auf der obersten Führungsebene stellt die Herstellung und Pflege kollaborativer Strukturen zwischen den Funktionen derzeit das größte Problem dar, sagen 86 Prozent der Personalverantwortlichen. Ein Grund sind die wachsenden Anforderungen an das Topmanagement. Während bei CEOs, Betriebs- und Bereichsleitern vor allem Führungsqualitäten gefragt sind, zählen in den übrigen Ressorts zunehmend auch technische Kompetenzen – nicht nur in IT und Entwicklung, sondern auch an der Spitze von Marketing, Finanzwesen und HR.

Marketingchefs etwa brauchen Erfahrungen in Omnichannel und E-Commerce sowie Kenntnisse in Advanced Analytics und Direct-to-Consumer-Strategien, um Entscheidungen auf der Höhe der Zeit treffen zu können. HR-Verantwortliche wiederum müssen sich mit softwarebasierten Methoden der Personalentwicklung vertraut machen.

Solche Fähigkeiten lassen sich nur zum Teil im eigenen Haus aufbauen – immer häufiger müssen sie von außen ein-

gekauft werden. Eine Analyse von 76 Konsumgüterunternehmen zeigt, dass heute bereits fast die Hälfte aller Stellen im Topmanagement mit Externen besetzt sind, allen voran die Positionen von Finanz-, Marketing- und Personalvorständen.

### Flüchtige Millennials

Nicht nur in der Führungsspitze gibt es Anpassungsbedarf, auch beim Talentmanagement insgesamt. Die nach 1980 Geborenen werden schon bald mehr als die Hälfte der Belegschaft in der Konsumgüterindustrie stellen – aus Sicht der Personalverantwortlichen eine Generation, die nur schwer an das Unternehmen zu binden ist. Nach ihren Erfahrungen verweilen Millennials meist nicht länger als fünf Jahre bei einem Arbeitgeber. 43 Prozent von ihnen haben Schwierigkeiten, sie überhaupt in die eigene Organisation zu locken.

Die Studienautoren raten, das „new normal“ erhöhter Fluktuation zu akzeptieren und Personalprogramme zu entwickeln, die der kürzeren Verweildauer Rechnung tragen. Nicht zuletzt lohne es sich, auch die Prä- und Post-Millennials im Blick zu behalten: Schließlich machen sie zwei weitere Kerngruppen im Mitarbeiterpool aus.

Weitere Umfrageergebnisse liefert der Studienbericht „The organizational agenda in consumer packaged goods“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Abo-Commerce: top oder flop?

Eine US-Studie nimmt die Nutzer von Online-Abo-Services ins Visier.

Sie sind jung, urban, kaufkräftig – und schwer zu halten. Regelmäßige Bezieher von Rasierklingen, Tierfutter oder Windeln aus dem Internet nähren ein neues Wachstumssegment: den Abo-Commerce. Seit 2011 hat sich der Markt jedes Jahr mehr als verdoppelt; 15 Prozent aller Onlineshopper in den USA beziehen bereits Produkte via Abo. Doch die Kündigungsrate ist hoch. Wie kommt's?

Antworten liefert eine McKinsey-Analyse von mehr als 5.000 US-Konsumenten. Im Zentrum der Studie standen das demografische Profil der Zielgruppe und ihre Motive, Abodienste in Anspruch zu nehmen oder wieder abzubestellen. Analysen zu den führenden Anbietern runden die Untersuchung ab.

### Abonnieren ist in ...

Besonders populär sind Abodienste bei Großstädtern zwischen 25 und 44 Jahren mit einem jährlichen Einkommen von 50.000 bis 100.000 US-Dollar. Frauen stellen mit 60 Prozent das Gros der Abonnenten, während die aktiven männlichen Nutzer stärker zu Mehrfachabos tendieren (42 gegenüber 28 Prozent).

Am beliebtesten sind so genannte Kuratierungsdienste, bei denen Produktneuheiten individuell zusammengestellt werden. Sie machen 55 Prozent aller Abo-Services aus; zu den erfolgreichsten Kategorien zählen dabei Modewaren, Kosmetika und Lebensmittel. Ein knappes Drittel aller Abos umfasst die Nachschubversorgung mit Gütern des täg-

*Überraschung per Abo: Kuratierungsdienste stellen individuelle Pakete von Produktneuheiten zusammen – etwa mit Mode oder Kosmetik.*

lichen Bedarfs, von der Weinkiste über Kontaktlinsen bis zu Vitaminpräparaten.

### ... und schnell wieder out

Loyalität zählt indessen nicht zu den Stärken der Abonnenten. Sie bleiben nur, wenn der Service stimmt – mit klar erkennbaren Vorteilen und einer durchweg guten Customer Experience. 28 Prozent aller Nutzer nennen die Individualität des Angebots als wichtigsten Abo-Grund, ein Viertel der Nachschubbezieher schätzt außerdem die Bequemlichkeit.

Werden die Erwartungen enttäuscht, wandern die Kunden rasch ab. Nahezu 40 Prozent beträgt die Stornierungsrate, die Mehrzahl kündigt innerhalb des ersten halben Jahres. Die häufigsten Gründe sind Qualitätsmängel und Unzufriedenheit mit der Auswahl, aber auch mangelnde Flexibilität bei Lieferrhythmen und -umfängen, etwa in Urlaubszeiten.

Ausführliche Studienresultate und Tipps für Anbieter lesen Sie im Beitrag „Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Foto: iStock

## Kompendium: Leitfaden für Top- manager

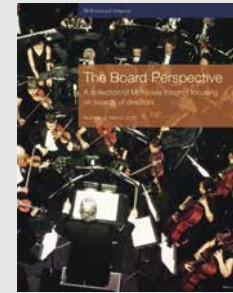


Foto: McKinsey

„The Board Perspective“ gibt Vorständen Orientierung.

Cybersicherheit, Talentgewinnung, Kulturwandel, geopolitische Risiken: Unternehmensvorstände sind heute mit einer Vielzahl von Themen konfrontiert, auf die sie Antworten finden und zu denen sie strategische Entscheidungen treffen müssen. Doch welche Aufgaben zuerst angehen? Und wie viel Zeit sollten Topmanager in sie investieren?

Orientierung bietet ein neues Periodikum von McKinsey speziell für Vorstände. Die aktuelle Ausgabe von „The Board Perspective“ untersucht, welche Trends die Rollen von Topmanagern verändern und wie sich das „Board“ unter dem Einfluss der neuen Entwicklungen selbst wandelt.

In drei Abschnitten bündelt das Kompendium Forschungsergebnisse aus den vergangenen zwei Jahren. Sektion eins beschäftigt sich mit aktivistischen Investoren, der neuen Rolle von Finanzvorständen und damit, was zu tun ist, wenn das Unternehmen in die Krise gerät. Sektion zwei spürt den Vorzügen wachsender Gendervielfalt in den Führungsgremien nach. Die dritte Sektion nimmt die Vorstandsarbeit selbst ins Visier und zeigt Wege auf, wie Topmanager ihren Wertbeitrag zum Unternehmen steigern können.

Der neue Vorstandsleitfaden steht unter dem Suchbegriff „The Board Perspective – Number 2“ kostenlos zum Download bereit auf [www.mckinsey.com/boards](http://www.mckinsey.com/boards)

## Die nächste Wachstumskurve

Viele Konsumgüterhersteller stoßen an die Grenzen ihres organischen Wachstums. Ein dynamisches Revenue Growth Management erschließt strategisch Umsatz- und Ertragsfelder, erzielt höhere Präzision in der Preis- und Sortimentsgestaltung und verankert seine Instrumente tief in der DNA des Unternehmens.





## Revenue Growth Management

### Von Josef Kouba, Stefan Rickert und René Schmutzler

Was zeichnet ein gutes Revenue Growth Management aus? Kurz gesagt, ist es die Kunst, das richtige Produkt in der richtigen Verpackung zum rechten Zeitpunkt an den richtigen Käufer zu bringen – und das zu einem optimalen Preis. Seit einigen Jahren arbeiten Konsumgüterunternehmen intensiv daran, ihr RGM immer weiter zu perfektionieren: Sie optimieren ihre Preisarchitektur und Verpackungsvarianten, um den Verbraucherbedarf bestmöglich abzudecken, schneiden ihre Verkaufsfaktionen auf Handelskunden und Absatzkanäle zu und arbeiten daran, die Konditionen für beide Seiten – Hersteller und Händler – kontinuierlich zu verbessern.

Die Anstrengungen werden belohnt. Führende Konsumgüterkonzerne wie *Anheuser-Busch InBev*, *Coca-Cola*, *Diageo*, *Danone*, *Heineken* oder *Unilever* verdanken ihre Wachstumsraten der vergangenen Jahre ihren Unternehmensberichten zufolge einem gezielten Preis-, Promotion- und Mixmanagement. Der systematische Einsatz solcher RGM-Instrumente trug wesentlich dazu bei, dass diese Unternehmen nicht nur ihr organisches Wachstum steigerten, sondern auch ihre Profitabilität.

#### Core RGM: Die Basis für mehr Wachstum

Das gilt nicht nur für die großen Konzerne. RGM hat sich in vielen Unternehmen zur Kernkompetenz und zuverlässigen Wertschöpfungsquelle entwickelt. McKinsey spricht hier von Core RGM, dem sicheren Beherrschen zentraler Stellhebel in den Bereichen Preis-, Aktions-, Sortiments- und Konditionenmanagement. Traditionell setzt Core RGM beim bestehenden Portfolio in bereits etablierten Handelskanälen an. Auch zielen die Maßnahmen zumeist auf einen kompletten Markt oder Kanal, seltener auf einzelne Zielgruppensegmente oder gar individuelle Käufer. So effektiv dieses Vorgehen bislang war: Inzwischen reicht es oft nicht mehr aus, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Denn die Anforderungen steigen weiter. Verändertes Kaufverhalten, der Erfolg kleiner, innovativer Marken, neue Vertriebskanäle, immer stärker werdende Discounter und Einkaufsgemeinschaften, nicht zuletzt der steigende Ertragsdruck seitens der Investoren – Trends wie diese fordern die Hersteller gleich auf mehreren Ebenen heraus.

Wachstumsstarke Unternehmen tragen den neuen Marktentwicklungen Rechnung, indem sie ihr bewähr-

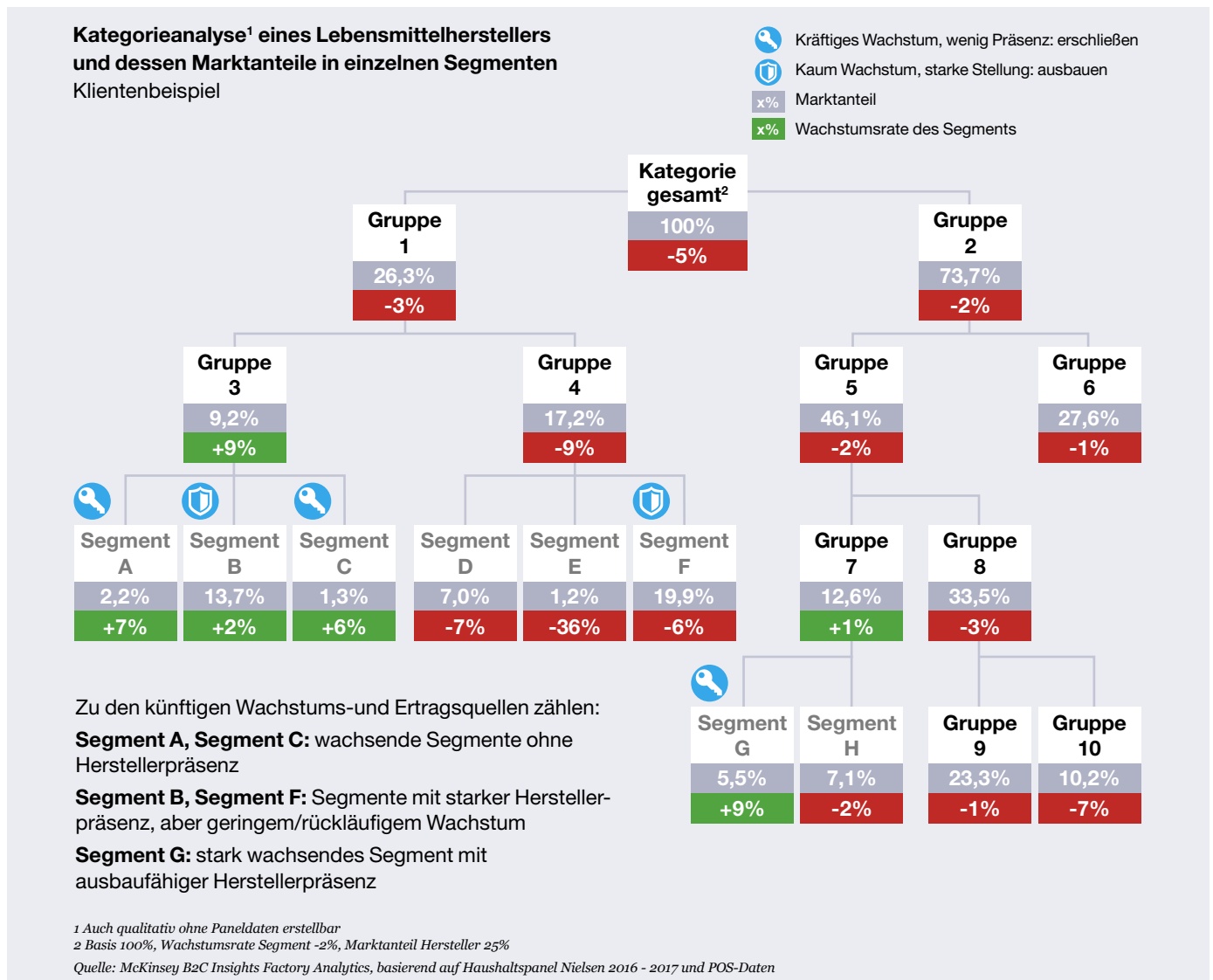
tes RGM-Konzept in neue Dimensionen führen: Sie nutzen RGM, um über verschiedene Käufersegmente und Kanäle hinweg strategisch Wachstumsfelder mit langfristiger Perspektive zu erschließen (Strategic RGM). Sie bedienen sich der vorhandenen Datenvielfalt, um ihre RGM-Strategien wesentlich präziser als zuvor auf einzelne Zielgruppen und sogar individuelle Konsumenten zuzuschneiden (Precision RGM). Und einige Unternehmen nutzen ihre regionalen RGM-Erfolge als Basis, um das Konzept global auszurollen, tief in der Unternehmens-DNA zu verankern und so maximales Umsatz- und Ertragswachstum zu erzielen (RGM at Scale).

#### Strategic RGM: Langfristig profitabel wachsen

Strategic RGM setzt auf die langfristige Wirkung von umsatz- und ertragsfördernden Maßnahmen und hat strategisches Wachstum zum Ziel. Versierte Konsumgüterhersteller bauen hierzu ihre vorhandenen Core-Fähigkeiten aus und verknüpfen sie eng mit Marketing, Vertrieb, Konsumentenforschung und Kategorieentwicklung. Funktionsübergreifend erforschen sie zunächst künftige Wachstums- und Ertragsquellen in einzelnen Regionen, Kanälen, Käufersegmenten und Warengruppen. Anschließend entwickeln sie Portfoliostrategien in Bezug auf Produkte, Gebinde, Aktionspreise etc. und setzen diese dann in einem Drei- bis Fünfjahresplan koordiniert um. McKinsey empfiehlt hierzu einen dreistufigen Ansatz aus SEE (Auswahl strategischer Wachstumsquellen), SET (Erarbeitung eines integrierten Wachstumsplans) und GET (Umsetzung am Markt).

*SEE.* Im ersten Schritt werden zu allen Produktkategorien umfassende Erkenntnisse gesammelt – über den Markt und die Wettbewerber, die Konsumenten, Kanäle und Handelskunden. Aktivitäten werden analysiert, Konsumententrends erfasst und das Einkaufsverhalten einzelner Zielgruppen einschließlich ihrer Preiswahrnehmung genau unter die Lupe genommen. Nicht zuletzt kommen die Vertriebskanäle und Handelspartner auf den Prüfstand – ihre aktuelle Performance ebenso wie ihre Perspektiven. Detailanalysen eröffnen für jede Kategorie und deren Segmente mögliche Wachstums- und Optimierungsfelder, aus denen sich konkrete Maßnahmen ableiten lassen (*Grafik 1*). Am Ende der SEE-Phase besitzt das RGM-Team zentrale Fakten zu neuen Umsatz- und Ertragsquellen, zu den Erwartungen der Konsumenten sowie zur Gestaltung von Regal- und Aktionspreisen.

## 1. Strategic RGM startet mit einer umfassenden Analyse der Wachstumsmöglichkeiten einer Produktkategorie pro Segment



SET. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden in der SET-Phase Erfolgsstrategien für die einzelnen Konsumenten und Kanäle entwickelt. Gerade im Bereich Portfolio setzt Strategic RGM deutlich früher an als Core RGM, indem versucht wird, über Innovationen Wachstumsnischen zu erschließen, bislang vernachlässigte Segmente zu bedienen und so die gesamte Kategorie weiterzuentwickeln. Führende Konsumgüter-

hersteller optimieren zudem ihre Preisarchitektur auf verschiedenen Ebenen (Produktart, Verpackung, Gebinde) für die einzelnen Käufersegmente und Kanäle. Auf diese Weise können beispielsweise neue Packungsgrößen nach Kaufanlässen definiert werden, die besonders relevant in bestimmten Kanälen sind. Auch Aktionsprodukte lassen sich so besser auf die Käufer zuschneiden.

### Fallbeispiel I: Zweistelliges Umsatzplus durch strategisches RGM

Bei einem Hersteller von Nahrungsmitteln flachte die Wachstumskurve auf Grund fehlender Kategoriedynamik und ausufernder Promotions spürbar ab. Die alten Erfolgsmodelle zur Ertrags- und Absatzförderung schienen ausgereizt, das Portfolio verlor an Relevanz für die Konsumenten. Um neues Wachstum zu erzeugen, wählte das Unternehmen einen strategischen RGM-Ansatz und setzte an drei Punkten an:

*Premiumisierung.* Analysen zu Kaufentscheidungen und Konsumentenbedürfnissen lieferten die Grundlage, um das Produktangebot auszubauen. So wurden etwa beliebte Marken in kleinerer Verpackung zu einem Preis angeboten, der auch für weniger zahlungsbereite Käufer akzeptabel war.

*Differenzierte Kanalstrategien.* Mit Produkt- und Verpackungsangeboten, die auf Kaufanlässe in bestimmten Kanälen ausgerichtet waren, erzielte das Unternehmen eine deutliche Absatzsteigerung. Es gewann zugleich wichtige Erkenntnisse über den Wertbeitrag seiner Handelspartner und konnte diesen zum Teil ebenfalls steigern.

*Erschließung neuer Segmente.* Zusätzlich begann der Hersteller, Wachstumsnischen zu besetzen und neue Produktvarianten einzuführen, um jüngere Zielgruppen zu erschließen. Dabei half nicht zuletzt eine globale Analyse innovativer Start-ups in der Kategorie, die Aufschlüsse darüber gab, wie diese ihre Produkte vom Wettbewerb differenzierten und Konsumenten von ihren Innovationen überzeugten.

Heute nutzt der Konsumgüterkonzern die Kernelemente seines RGM-Ansatzes fortlaufend in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Strategic RGM ist damit zu einem zentralen Treiber der Unternehmensstrategie geworden – mit spürbaren Effekten: In einem seiner größten Märkte erreicht der Konzern seither wieder ein jährliches Umsatzplus von 10 Prozent und mehr Wertschöpfung bei seinen Partnern im Handel.

*GET.* In der Umsetzungsphase schließlich geht es darum, die Wachstumsstrategie in neue Kommunikations- und Aktionspläne sowie in konkrete Handelsvereinbarungen zu überführen. Insbesondere zur Vorbereitung überzeugender Vermarktungsgespräche mit den Handelspartnern erweisen sich die detaillierten Segmentanalysen als sehr nützlich. Erfolgreiche Unternehmen teilen ihre Ergebnisse regelmäßig mit den Handelspartnern und entwickeln daraus gemeinsame Strategien. Bei umfassenden Neuerungen (beispielsweise komplett neuen Packungen oder Produkten) haben sich zudem Tests in ausgewählten Regionen oder mit bestimmten Handelspartnern bewährt.

Durch die Anwendung des SEE-SET-GET-Modells entsteht ein ganzes Portfolio von Einzelmaßnahmen, die im Zusammenspiel langfristiges organisches Wachstum schaffen. Wie dies in der Praxis gelingt, zeigt das Beispiel eines großen Konsumgüterunternehmens, das seinen Umsatz in einem seiner Kernmärkte mit Hilfe von strategischem RGM um jährlich 10 Prozent steigern konnte (siehe Fallbeispiel I).

McKinsey hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Konsumgüterunternehmen begleitet, die durch strategisches RGM ihr Wachstum stimuliert haben. Dabei haben sich drei Erfolgsvoraussetzungen herauskristallisiert: Erstens gilt es, für das Vorhaben die volle Unterstützung des Topmanagements einzuholen. Dessen Hauptaufgabe ist es, Strategic RGM zur Priorität zu erklären, den Wandel aktiv zu fördern und die hierfür nötigen Ressourcen bereitzustellen. Zweitens empfiehlt es sich, erfahrene Marktforscher, Marketing- und Vertriebsmanager zu einem schlagkräftigen Team zusammenzuführen. Von der Konzeptphase bis zur Implementierung müssen Entscheidungen abteilungsübergreifend rasch und unbürokratisch getroffen werden – das erfordert agile Arbeitsweisen und engen Austausch, idealerweise gesteuert durch einen leitenden Kategorie-Manager mit weitgehender Ergebnisverantwortung. Drittens braucht es ein einheitliches strategisches Zielbild sowie eine passende Incentivierung aller, die zum Umsatzplus beitragen, um Strategic RGM effektiv umzusetzen und rasche Erfolge zu erzielen.

#### **Precision RGM: Wachsen durch granulare Marktbearbeitung**

Konsumgüterunternehmen verfügen über eine wachsende Zahl von Daten und modernen Analysetools, um Marktentwicklungen und Kundenbewegungen auch auf



Foto: iStock

*Lokal maßgeschneiderte Verkaufsaaktionen lassen die Konsumenten im Supermarkt schneller zugreifen – Precision RGM macht's möglich.*

Mikroebene verfolgen zu können. Hier setzt Precision RGM an: Die Manager nutzen den granularen Blick auf die Einkaufshistorie und Klickraten mobil vernetzter Konsumenten, um bis hinunter zu einzelnen Kundengruppen und Verkaufsstellen mehr Umsatz und bessere Margen zu erzielen (*Grafik 2, Seite 15*).

Kombiniert mit intelligenter Software wie Machine Learning führen die Datenanalysen zu Erkenntnissen, die den RGM-Experten früher verwehrt blieben: Verkaufsaaktionen können bis auf die Postleitzahlebene hinunter gestaltet, Preise in On- und Offlinekanälen dynamisch optimiert, Produktportfolios und Verpackungen individuell zugeschnitten und unprofitable Handelskanäle rasch ausgemacht werden. Nach dem aktuellen Commercial Excellence Benchmarking von McKinsey bedienen sich wachstumsstarke Konsumgüterhersteller gleich mehrerer Analysetools, um zum Beispiel tagesaktuelle Preis- und Promotionstrategien zu entwickeln. Sie ermitteln Preislücken und Mixeffekte, sammeln Erkenntnisse aus der Fläche, erheben Verbraucherdaten und analysieren Packung-Preis-Kurven. Von den wachstumsschwächeren Wettbewerbern nutzen nur rund halb so viele diese Tools.

Die erfolgreichen Unternehmen verbessern mit Precision RGM aber nicht nur ihre Gewinne. Teile ihres Zusatzertrags fließen regelmäßig in die Weiterentwicklung ihrer Daten, Tools und Techniken, um den Wettbewerb dauerhaft auf Abstand zu halten. Gerade für große Konsumgüterhersteller, die sich analytisch bereits auf

hohem Niveau bewegen, bietet Precision RGM die Chance, das vorhandene Markt- und Handelspotenzial vollständig zu heben (*siehe Fallbeispiel II, Seite 14*).

Unternehmen, die granulare Analysen nutzen wollen, um ihre Wertschöpfung zu steigern, müssen ihre interne Organisation den neuen technologischen Möglichkeiten anpassen. Vor allem brauchen sie eine klare Datenstrategie sowie digitale Spezialisten, die den Datenschatz auswerten und in ökonomische Maßnahmen übersetzen. Kategoriemanager sorgen dann für die richtige Umsetzung im Handel. Abgesehen von diesen betrieblichen Vorbedingungen aber braucht es nicht viel, um Precision RGM im Unternehmen einzuführen: Es genügen bereits einige klar definierte Anwendungsfälle und valide POS- oder Paneldaten, um RGM auf der Mikrosegmentebene erfolgreich zu betreiben.

#### **RGM at Scale: Wachsen in allen Märkten**

Sein volles Wertpotenzial entfaltet RGM indessen erst, wenn es über alle relevanten Märkte und Geschäftsbereiche hinweg koordiniert zur Anwendung kommt. Führende Konsumgüterkonzerne praktizieren schon seit Jahren RGM at Scale. Und die Effekte zeigen sich rasch: Bei einem Spirituosenkonzern, der seine RGM-Aktivitäten laut Geschäftsbericht erst 2016 globalisierte, hat sich der Wachstumsbeitrag seither mehr als verdoppelt (*Grafik 3, Seite 16*).

Um ein RGM-System auf globaler Ebene zu etablieren, sollten Unternehmen auf drei Erfolgsfaktoren setzen:

## Fallbeispiel II: Bessere Marktdurchdringung durch Precision RGM

Ein technologisch gut aufgestellter Konsumgüterhersteller hatte seine analytischen Möglichkeiten zur Optimierung seiner Verkaufsaktionen maximal ausgeschöpft – so schien es jedenfalls. Doch der rein aktionsbezogen betrachtete Return on Investment (ROI) verschleierte den Blick auf die wahren Effekte des Aktionsgeschäfts. Tatsächlich brachte eine vermeintlich erfolgreiche Aktion mit Multipacks weder neue Käufer noch Zusatzumsatz, sondern erreichte lediglich den treuen Kundenstamm.

Der Grund lag in mangelnder Segmentierung. Erst die Analyse einzelner Kundengruppen und ihrer Kaufmuster brachte ans Licht, wo Aktionen ihre Wirkung verfehlten oder aber auch unerwartet positive Effekte erzeugten: So erwies sich ein Aktionsartikel, dessen ROI nach klassischer Messung eher schwach war, als exzellente Einstiegshilfe, um Gelegenheitskäufer an eine Produktkategorie heranzuführen und sie zu Wiederholungskäufen zu animieren. Dem Handelspartner wiederum bescherte die Aktion größere Warenkörbe und mehr Kundenfrequenz.

Bei der Segmentanalyse ging das RGM-Team in drei Schritten vor: Es kombinierte Daten aus verschiedenen Quellen (u.a. Haushaltspanel, Social Media, POS-Daten, interne Finanzzahlen) und wertete sie aus. Dann folgte die Segmentierung der Konsumenten nach ihrem Einkaufsverhalten und ihrer Resonanz auf bestimmte Aktionen. Schließlich entwarf das Team ein Aktionsmodell, das nicht nur auf den kurzfristigen ROI, sondern zugleich auf Kategorie-wachstum und bessere Marktdurchdringung abzielte.

Das breitere analytische Fundament, auf dem die RGM-Initiativen jetzt ruhten, verschaffte nicht zuletzt dem Außendienst des Herstellers die nötige Faktenbasis, um mit den Partnern im Handel neue Möglichkeiten der Verkaufsförderung auszuloten. Am Ende konnte das Unternehmen den Umsatz seiner Produkte verbessern und die Einkaufsfrequenz deutlich steigern, was Hersteller und Händler gleichermaßen zugute kam. Jetzt will das Unternehmen sein Precision RGM noch weiter verfeinern – wenn möglich bis auf die Individualebene.

ein global ausgerichtetes Exzellenzteam, ein unternehmenseigenes RGM-Konzept und ein Topmanagement, das den Prozess maßgeblich vorantreibt.

*Globales Exzellenzteam.* Das Zentralteam bündelt die RGM-Expertise im Unternehmen, gibt sie an die regionalen Märkte weiter und steht den Managern vor Ort bei Bedarf beratend zur Seite. Es erstellt zudem Konzepte zur Entwicklung, Kommunikation und Durchführung von RGM-Maßnahmen und versorgt die Teams vor Ort mit den notwendigen Tools.

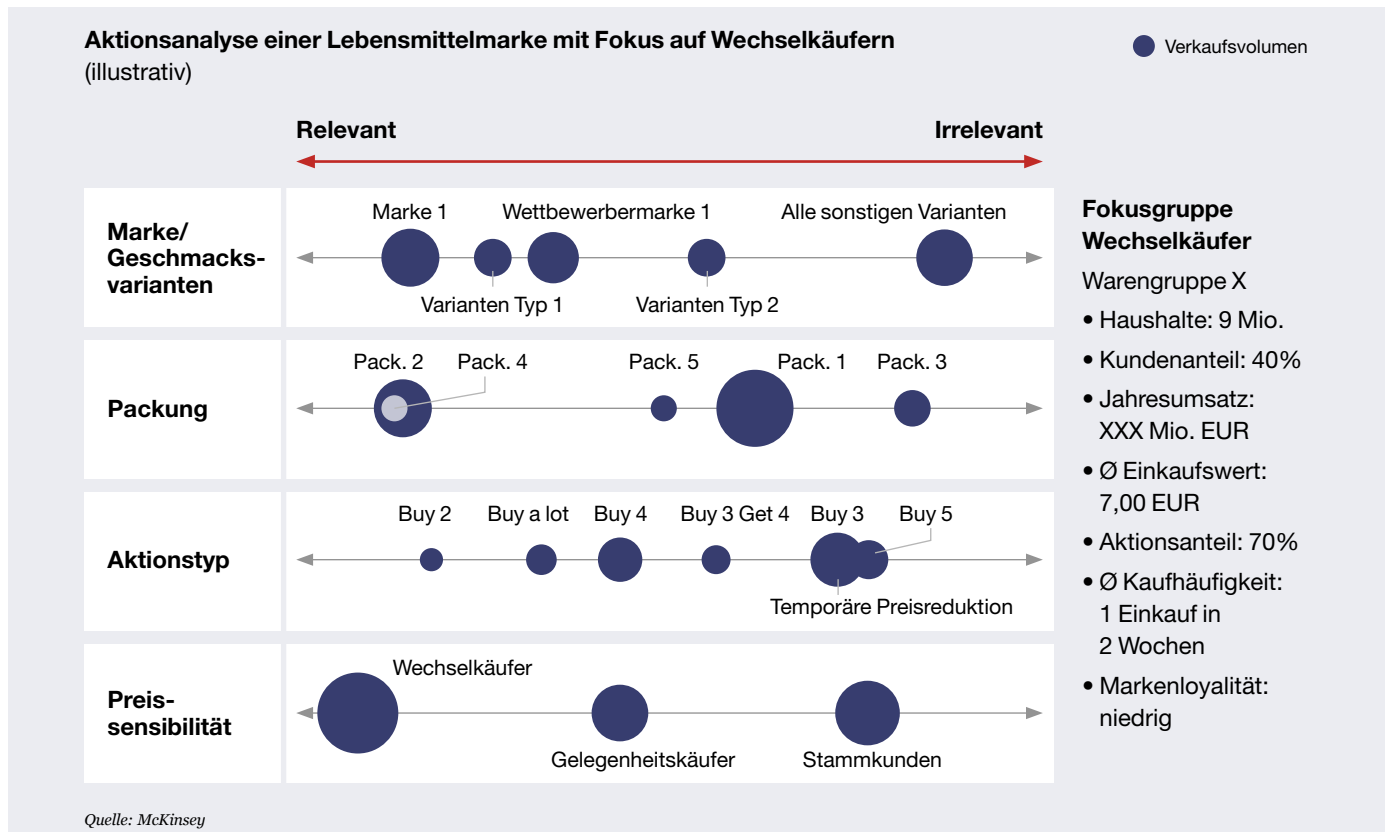
*Unternehmenseigenes Konzept.* Das Exzellenzteam ist zugleich Hüter der unternehmenseigenen RGM-DNA, also des Leitkonzepts, das über alle Märkte hinweg eine einheitliche Umsetzung garantiert. So wird sichergestellt, dass überall die neuesten und besten Methoden zur Anwendung kommen. Zur RGM-DNA gehören außerdem eine übergreifende Datenstrategie und ein Toolkit RGM-

spezifischer Analysewerkzeuge, ferner umfassendes Schulungs- und Einarbeitungsmaterial sowie ein Wissenskonzept zum Teilen von Informationen und Erfahrungen.

*Aktives Topmanagement.* Die Globalisierung von RGM-Strategien und -verfahren muss von der obersten Führungsebene aktiv unterstützt und vorangetrieben werden. Das schließt auch die Bereitschaft zum Ressourcenaufbau ein. Investiert werden sollte vor allem in das zentrale RGM-Exzellenzteam und unter Umständen auch in Pilotprojekte, von denen aus die Skalierung starten soll. Erfahrungsgemäß aber rechnen sich diese Investitionen schon nach kurzer Zeit durch die Wachstumseffekte, die erzielt werden.

Idealerweise startet die RGM-Skalierung in einem regionalen Markt, in dem bereits erfolgreiche RGM-Programme laufen oder der sich gut für einen zentral gesteuerten

## 2. Precision RGM liefert detaillierte Einsichten, mit welchen Aktionen sich das Kaufverhalten einzelner Zielgruppen beeinflussen lässt



RGM-Testlauf eignet. Von dort aus können die vorhandenen Fähigkeiten und Best Practices ausgebaut und sukzessive auf andere Märkte übertragen werden. Das globale Exzellenzteam sorgt dann für den koordinierten Auf- und Ausbau der lokalen RGM-Einheiten.

Das Ausrollen auf andere Märkte gelingt jedoch nicht ohne Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort. Denn selbst bei global aufgestellten Unternehmen unterscheiden sich die einzelnen Zielregionen in Bezug auf Konsumenten, Kanäle oder Datenverfügbarkeiten teils erheblich. Reife Märkte zum Beispiel weisen oft unterschiedliche Preiselastizitäten, Kauf- und Loyalitätsmuster auf, die nach einer kontinuierlichen Adaption der Preisstrategie verlangen. In dynamischen Märkten wiederum, die von neuen Wettbewerbern und rasch wechselnden Konsumtrends geprägt sind, führt zumeist das

Testen neuer Produkte, verbunden mit einer Änderung der Preisarchitektur, zu den gewünschten Wachstumseffekten. Diesen unterschiedlichen Marktanforderungen kann eine globale RGM-Organisation Rechnung tragen, indem sie die Teams vor Ort bei der Umsetzung ihrer lokalen Strategien mit den nötigen Instrumenten versorgt.

Wie wichtig eine zentral geführte RGM-Organisation für den Wachstumserfolg ist, zeigt das Commercial Excellence Benchmarking: Fast 60 Prozent aller Unternehmen, die in ihrem Umsatzwachstum über dem Wettbewerb liegen, stellen für ihre RGM-Aktivitäten Ressourcen auf allen Ebenen bereit – besonders aber auf der globalen. Gut umgesetzt, kann ein globales Skalierungsprogramm den umsatzsteigernden Effekt von RGM leicht verdoppeln, wie ein führender Getränkehersteller demonstriert (siehe Fallbeispiel III, Seite 16).

## Revenue Growth Management

### Fallbeispiel III: Globale Effekte durch RGM at Scale

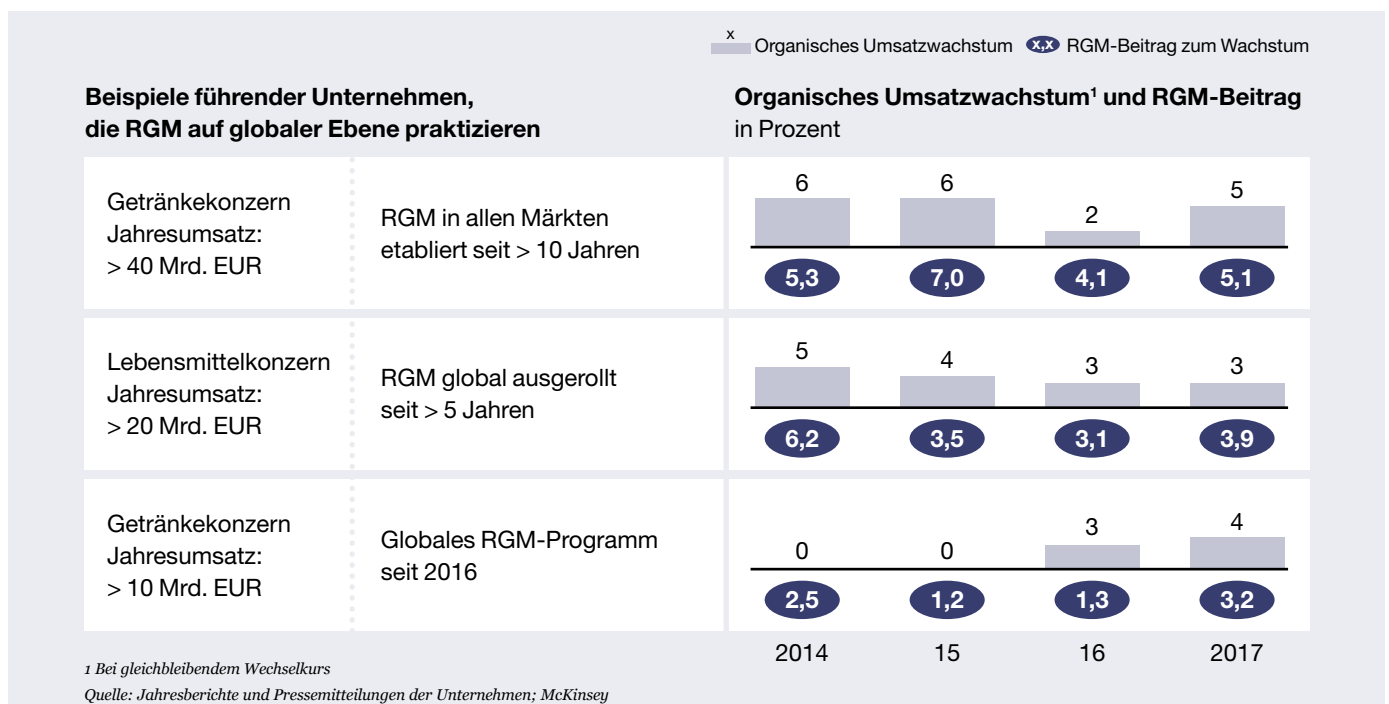
Ein international aufgestellter Getränkehersteller kämpfte mit den typischen Herausforderungen eines Global Players: hohe Komplexität, volatile Bedingungen in den Ländermärkten, Währungsschwankungen. Sein breit gefächertes Portfolio erstreckte sich über alle Preissegmente, seine Aktivitäten über die unterschiedlichsten Märkte und Kanäle. Demgegenüber stand eine vergleichsweise schwach aufgestellte RGM-Organisation mit schmaler Datenbasis und nur punktuell einsetzbaren Analysetools. All dies schmälerte den Erfolg seiner Bemühungen um stabiles Umsatz- und Ertragswachstum.

Der Konzern startete ein globales Programm zum Ausbau seiner RGM-Fähigkeiten. Die Zentrale baute ein übergeordnetes Team auf, errichtete einen Analytik-Hub, erarbeitete Trainingskonzepte und Schulungsmaterial. In mehr als

15 regionalen Märkten entstanden Teams, die in detaillierten Analysen Verbesserungsansätze bei Preisgestaltungen, Aktionen, Handelskonditionen und Formaten aufspürten. Leitfäden aus der Zentrale halfen ihnen bei der Sondierung und Umsetzungsplanung. Die ebenfalls zentral entwickelten Datenstandards, Analysewerkzeuge und Systeme zur Messung der Performance unterstützten den Prozess.

Der Einsatz sollte sich lohnen. Die am Programm beteiligten Regionen steigerten ihre Umsatzrendite um mehr als 2,5 Prozent – unabhängig von ihrer Größe und dem jeweiligen Marktumfeld vor Ort. Für das Gesamtunternehmen erhöhte sich der globale RGM-Wertbeitrag gegenüber dem Vorjahr um 100 Prozent. Heute verfügt der Konzern über mehr als 60 RGM-Spezialisten – ein solides Fundament, um das Wachstum weiter zu verstetigen.

## 3. RGM at Scale bringt Konsumgüterunternehmen nachhaltiges Umsatzwachstum und trägt so zu ihrer langfristigen Wertsteigerung bei





Die hier vorgestellten Erfolgsbeispiele zeigen: Auch für RGM-erfahrene Unternehmen lohnt es sich, in zusätzliche Methoden und Tools zu investieren, um noch unerschlossene Märkte und Kundensegmente in vollem Umfang auszuschöpfen. Angesichts der Fülle neuer Trends, innovativer Wettbewerber und veränderter Konsumentenbedürfnisse erweisen sich die erweiterten RGM-Konzepte als wertvolles Instrumentarium, um ein stabiles Umsatz- und Ertragswachstum sicherzustellen. Konsumgüterunternehmen, die diese Instrumente professionell nutzen und die entsprechenden Ressourcen hierfür bereitstellen, werden einen entscheidenden Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb gewinnen – nicht nur kurzfristig, sondern auf Jahre hinaus.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [stefan\\_rickert@mckinsey.com](mailto:stefan_rickert@mckinsey.com)**

*Die Autoren danken Pieter Reynders, Associate Partner im Brüsseler Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.*

## Kernaussagen

*1. Viele Konsumgüterunternehmen haben ihr Revenue Growth Management (RGM) zur Kernkompetenz ausgebildet – diese Fähigkeiten bilden den Startpunkt für die nächste Wachstumskurve.*

*2. Mit strategischen Konzepten erschließen sie neue Wachstumsfelder (Strategic RGM), nutzen granulare Analysen (Precision RGM) und bauen globale Kompetenzen auf (RGM at Scale), um das Potenzial vollständig auszuschöpfen.*

*3. Unternehmen, die ihre RGM-Konzepte in allen Märkten umsetzen, erzielen stabiles Umsatz- und Ertragswachstum und sichern so langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit.*

---

## Autoren



**Dr. Josef Kouba** ist Partner im Wiener Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgütersektors sowie der Marketing & Sales Practice. Seine Beratungsschwerpunkte sind Consumer Pricing und Business Transformation.




**Dr. Stefan Rickert** ist Partner im Hamburger Büro und Leiter der globalen Revenue Growth Management Service Line von McKinsey. Klienten im Konsumgüterbereich unterstützt er insbesondere in Wachstums- und Strategiefragen.



**Dr. René Schmutzler** ist Projektleiter im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Er berät Konsumgüterunternehmen zu Marketing, Vertrieb und Organisation.

## Interview



*„Unser Trumpf  
ist die Verknüpfung  
der Vertriebskanäle“,  
sagt Douglas-Chefin  
Tina Müller im  
Akzente-Interview.*

## „Der stationäre Handel ist gewiss nicht tot – aber er wird sich wandeln“

Fitnesskur für ein Traditionsunternehmen: Tina Müller, Chefin von Europas größter Parfüm- und Kosmetikkette *Douglas*, hat ein ehrgeiziges Transformationsprogramm gestartet.

Früher war mehr Lametta: Das Chefbüro liegt weder im obersten Stockwerk noch in einer raumbherrschenden Ecke. Tina Müller, Vorsitzende der Geschäftsführung der *Douglas GmbH*, hat sich im neuen Düsseldorfer Hauptquartier von Europas größtem Parfümerie- und Kosmetikhändler spartanisch eingerichtet. Nichts lenkt von der großen Aufgabe ab: den Marktführer zukunftsfähig aufzustellen.

Denn im Geschäft mit der Schönheit, das handelsuntypisch hohe Margen abwirft (*Douglas* hat 2016/17 bei 2,8 Milliarden Euro Umsatz einen operativen Gewinn von 354 Millionen Euro erwirtschaftet), wird die Konkurrenz zunehmend härter. Von unten drängen Drogeriemärkte und Discounter in das lukrative Geschäft mit Kosmetik, von draußen kommen Wettbewerber wie die französische Kette *Sephora*, Tochterunternehmen des Luxuskonzerns *LVMH*, mit ihrem starken Onlineshop. *Sephora* hat gerade in Deutschland die ersten stationären Geschäfte in *Kaufhof*-Filialen eröffnet. Längst haben auch die großen Internetmarktplätze wie *Amazon* Produkte rund um die Schönheit im Programm, zuletzt stieg im März 2018 *Zalando* ein. Zeitgleich trifft *Douglas* mit seinen europaweit

2.500 Filialen das Problem der verweisenden Innenstädte: Die Kundenfrequenz in den Geschäften sinkt.

Nach acht Monaten im Amt hat Tina Müller die Antwort auf die vielfältigen Herausforderungen formuliert: Unter dem Hashtag *#ForwardBeauty* verordnet sie *Douglas* eine radikale Frischzellenkur: „Das wird eine 360-Grad-Transformation unseres Geschäfts.“ Im Akzente-Interview erläutert sie die fünf Säulen der Veränderung und ihren Plan zur Eroberung der jungen Kundenschaft.

**Akzente:** *Frau Müller, europaweit wuchs Ihr Umsatz zuletzt zwar noch um 3 Prozent, aber in Deutschland geht es nicht recht voran. Woran liegt's und was tun Sie dagegen?*

**Müller:** In Deutschland ist heute der Wettbewerb sehr viel schärfer als noch vor Jahren. Es gibt neue Wettbewerber, die hohe Promotionsaktivität entfalten und sehr preisaggressiv sind. Deshalb ist unser Geschäft anspruchsvoller geworden. Aber wir nehmen die Herausforderung an. Wir haben einen Strategiewechsel in Richtung Premium durchgeführt und unsere Preispromotions zurückgefahren. Und vor allem ist

## Interview

Deutschland der erste Markt, in dem wir die Maßnahmen aus unserem Transformationsprogramm #ForwardBeauty umsetzen. Das zeigt heute schon Wirkung: Wir sehen die ersten Signale, dass die Umsätze wieder anspringen.

**Akzente:** Was steckt hinter #ForwardBeauty?

**Müller:** Das ist ein Programm, mit dem wir das gesamte Unternehmen transformieren. Es ruht auf fünf Säulen: Premiumisierung der Marke, Filialumbau, Neuausrichtung des Sortiments, Kapitalisierung der direkten Kundenkontakte und E-Commerce. Dabei beginnt alles mit der Marke: Wir positionieren *Douglas* wieder klar im Premiumsegment. Hier kehren wir zurück zu den Wurzeln – schließlich ist das Unternehmen einmal als Luxusparfümerie gestartet. Diese Positionierung stützen wir nicht nur durch die Sortiments- und Preispolitik, sondern auch durch einen modernen neuen Look, unter anderem auch mit einem neuen Logo. Damit wollen wir auch für die junge Zielgruppe der Millennials attraktiv werden, denn deren Nachfrage wächst am stärksten.

**Akzente:** Die Jungen shoppen doch am liebsten online – kommen die überhaupt in Ihre Filialen?

**Müller:** Sie kommen schon, aber damit das so bleibt und noch mehr wird, müssen wir etwas tun. Deshalb geht es bei der zweiten Säule von #ForwardBeauty um unsere Stores. Denn in der Tat erleben wir in den Innenstädten einen Frequenzverlust. Zum Glück wollen unsere Kunden und vor allem unsere Kundinnen Düfte tatsächlich riechen, den Lippenstift ausprobieren und die Textur eines Make-ups auf der Haut spüren – und kommen

deshalb in unsere Shops. Damit sie das auch gern tun, gestalten wir unsere Filialen um. Der Prototyp im neuen „Look and Feel“ steht in Frankfurt auf der Kaiserstraße und wird von den Kunden sehr gut angenommen, wie wir an der höheren Frequenz und am steigenden Umsatz erkennen. Deshalb rollen wir das neue Filialkonzept jetzt in der Breite aus. Aber wir wollen noch mehr Gründe für einen Besuch schaffen und bieten deshalb mehr Beratung, Service und Events und digitalisieren die Einkaufsstätte.

**Akzente:** Wie stelle ich mir ein Event bei Douglas vor?

**Müller:** Zum Beispiel machen wir Veranstaltungen in Kooperation mit Herstellern. Als kürzlich Bella Hadid, berühmtes Model und Influencerin, in unserem Geschäft auf der Frankfurter Zeil eine neue Kosmetiklinie von *Dior* vorstellte, war die ganze Einkaufsstraße voller Besucher, die vor unseren Eingängen Schlange standen. Daran zeigt sich, welche Attraktivität solche Veranstaltungen haben.

**Akzente:** Und was bieten Sie Neues an Beratung und Service?

**Müller:** Da geht es um mehr als nur um Pflege- und Schminktipp. Wir erproben beispielsweise Kooperationen mit Dermatologen zum Thema Gesichtspflege, informieren zu Themen wie asiatischer Kosmetik und fächern unser Angebot immer weiter in Richtung Erlebniswelt auf. In Italien haben wir bereits 25 Beauty Lounges in unseren Geschäften – dort gibt es Schönheitsbehandlungen bis hin zur Hochzeitsfrisur. Die Lounges sind auf vier Monate im Voraus ausgebucht. Dabei verdienen wir

Das neue Gesicht der Marke Douglas: Starfotograf Peter Lindbergh inszeniert Supermodel Cara Delevigne für die neue Kampagne der Parfüm- und Kosmetikkette.



Foto: Douglas



Starke Waffe im Kampf um den Kunden: Mehr als 35 Millionen Menschen haben die Douglas Card in der Tasche und liefern bei jedem Einkauf wichtige Daten.

„Alles beginnt mit unserer Marke: Wir positionieren *Douglas* wieder klar im Premi-umsegment.“



Foto: Dominik Asbach

nicht nur an der Behandlung. Auswertungen zeigen, dass die Kundinnen aus den Lounges auch besonders viel bei uns einkaufen.

**Akzente:** *Sie wollen das Sortiment auch in Richtung Nahrungsergänzungsmittel erweitern. Wieso?*

**Müller:** Das Thema bleibt Schönheit – von innen und außen. Für die innere Schönheit haben wir das Format *Douglas Pro* entwickelt. Im September haben wir unseren ersten Test-Store in Hamburg eröffnet. Da geht es um individuelle Kosmetikangebote und Anti-Aging von innen, etwa Beauty Food für den Aufbau der Haut mit Hyaluron oder Kollagen. Das ist unsere Antwort auf den stark wachsenden Markt der dermatologischen Kosmetik und Beauty-Nahrungsergänzungsmittel.

**Akzente:** *Auf dem Markt rund um die Schönheit entstehen immer mehr Marken. Wie reagieren Sie mit Ihrer Sortimentspolitik?*

**Müller:** Das Sortiment bildet die dritte Säule von #ForwardBeauty. In diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren mehr verändert als in den 20 Jahren zuvor. Das spannendste Phänomen ist die Flut an Indie Brands, jenen kleinen unabhängigen Marken, die zunehmend auf den Markt drängen. Viele werden von Influencern über Social Media ins Gespräch gebracht und auf diesem Weg schnell erstaunlich populär. Wir haben Trendscouts, die solche Marken weltweit aufspüren, ehe sie sich durchgesetzt haben. Wir binden sie dann exklusiv an uns und können dafür sorgen, dass sie groß werden – denn wir verfügen über eine europaweite Distribution,

die den meisten jungen Marken fehlt. In unseren Geschäften gibt es ab Oktober den Trend Table, auf dem wir Nischenmarken prominent platzieren. Bewähren sie sich dort, nehmen wir sie ins ständige Sortiment auf.

**Akzente:** *In Ihrem neuen Strategieprogramm setzen Sie verstärkt auf Eigen- und Exklusivmarken. Was sagen Ihre Lieferanten, die Markenhersteller, dazu?*

**Müller:** Das ist im Handel längst üblich. Unser Wettbewerber *Sephora* beispielsweise besitzt einen hohen Anteil an eigenen Marken. Die Hersteller wissen, dass sich der Handel darüber im Markt differenzieren muss. Wir arbeiten intensiv daran und planen auch die Einführung eigener Premiummarken. Am Ende wollen wir den richtigen Mix finden aus starken Herstellermarken, starken eigenen und erfolgreichen Nischenmarken.

**Akzente:** *Wie machen Sie Ihre eigenen Marken bekannt?*

**Müller:** Dabei hilft uns eine Stärke von *Douglas*, auf der die vierte Säule von #BeautyForward ruht: unser direkter Kundenkontakt. Wir haben mehr als 35 Millionen Beauty Cards im Umlauf. Diese Kunden können wir direkt und persönlich über unsere eigenen Medienkanäle ansprechen. Damit gelingt es sehr schnell, eigene Marken einzuführen. Wie effektiv die Kanäle sind, haben wir erst kürzlich beim Launch von *Kiss me Karl!* gesehen. Die Serie etablierte sich auf Anhieb unter unseren acht meistverkauften dekorativen Kosmetiklinien.

**Akzente:** *Stichwort Personalisierung – womit locken Sie Kunden, sich eine Douglas Beauty Card zuzulegen?*

## Interview

**Müller:** Beauty-Card-Besitzer haben Zugang zu Dingen und Events, die man nicht kaufen kann. Sie nehmen an exklusiven Präsentationen teil oder können Neueinführungen vor der Allgemeinheit erwerben und sie sammeln bei jedem Einkauf Punkte. Die Daten daraus ebnet uns sukzessive den Weg zum Eins-zu-Eins-Marketing, von dem viele träumen: Wir können dann Produkte anbieten, die individuell auf die Bedürfnisse und Kaufgewohnheiten zugeschnitten sind. Das geht, wenn man die Kundendaten hat – und die haben wir.

**Akzente:** Sie erreichen die Douglas-Community nicht nur über ein klassisches Kundenmagazin, sondern immer stärker via Social Media. Wie gehen Sie dabei vor?

**Müller:** Werbung zieht nicht auf Social Media. Die Nutzer erwarten Information und Unterhaltung – Beauty-Tutorials zum Beispiel gehören zu den meistgeklickten Angeboten auf YouTube. Deshalb haben wir ein eigenes Content Studio gegründet, das unsere Inhalte aufbereitet und Bilder sowie Videos produziert. Als Medium wird dabei Instagram immer wichtiger. In diesem Jahr konnten wir dort die Zahl unserer Follower um 60 Prozent steigern. Inzwischen stellen wir unsere Medienkanäle auch der Industrie für Aktionen zur Verfügung.

**Akzente:** Während Ihr Gesamtumsatz um 3 Prozent wuchs, legte das Onlinegeschäft im Geschäftsjahr

2016/17 um stolze 18 Prozent zu. Entwickelt sich das Internet zu Ihrem wichtigsten Absatzkanal?

**Müller:** Das Wachstum findet sicher im Netz statt. In Deutschland geht der Onlineanteil auf 20 Prozent zu, in anderen Ländern sind wir erst bei 5 bis 8 Prozent. Ich denke aber, der Löwenanteil des Geschäfts wird auf absehbare Zeit stationär bleiben, denn unsere Produkte will man fühlen, riechen und erleben.

**Akzente:** Dennoch bildet der E-Commerce die fünfte Säule Ihres Transformationskonzepts. Douglas betreibt seit Jahren bereits den mit Abstand stärksten Online-shop für Kosmetik. Was planen Sie noch?

**Müller:** Unser Trumpf ist die Verknüpfung der Vertriebskanäle. Bei der Kombination von Online und Offline war Douglas ein Pionier. In Frankreich zum Beispiel sind wir heute mit Click & Collect sehr erfolgreich: Sie bestellen online und holen die Ware in der nächsten Filiale ab. Dort bieten wir auch einen Lieferservice an. Binnen zwei Stunden bringt der Bote aus dem nächstgelegenen Store Ihre Onlinebestellung an die Haustür. Den Service wollen wir jetzt auch in Deutschland einführen. So etwas geht allerdings nur mit einem großen Filialnetz – nicht umsonst eröffnen ehemals reine Onlinehändler gerade Geschäfte. Der stationäre Handel ist gewiss nicht tot – aber er wird sich wandeln.

**Akzente:** Im Juli haben Sie grünes Licht vom Kartellamt für den Kauf von Parfumdreams bekommen, einem der führenden unabhängigen Händler für Schönheitsprodukte in Deutschland. Was ist das Ziel der Übernahme?

**Müller:** Mit der Übernahme geben wir unserem E-Commerce-Geschäft einen wichtigen Schub. Parfumdreams erreicht andere Zielgruppen als wir. Außerdem holen wir uns wertvolle E-Commerce-Kompetenz ins Haus. Zusätzlich investieren wir viel in Technik, momentan beispielsweise in den Aufbau eines komplett neuen Onlineshops und eine neuartige App für den mobilen Einkauf. Wir haben viel vor und wollen unsere Position als Nummer eins im Onlinegeschäft rund um die Schönheit weiter ausbauen.

**Akzente:** Können Sie sich vorstellen, Ihren Onlineshop ähnlich wie Amazon für Drittanbieter zu öffnen?

**Müller:** Darüber denken wir gerade nach. Allerdings nicht für Produkte, sondern für Beauty-Services. Unser Ziel ist es, Douglas auch im Netz zur ersten Adresse für Beauty und Kosmetik zu machen.

**Akzente:** Ihr Transformationsprogramm erfasst das gesamte Unternehmen. Was sagen die Mitarbeiter dazu?



Foto: Douglas

*Alles Premium: In neuem Look und mit neuem Logo präsentiert sich die gerade eröffnete Douglas-Filiale in Kampen auf Sylt.*

„Der Arbeitsmarkt reflektiert, dass sich bei uns viel tut. Wir bekommen viele Spontanbewerbungen von jungen Leuten, die schreiben: Wir wollen hier mitmachen.“



Foto: Dominik Asbach

**Müller:** Wir arbeiten an *New Douglas*, und das bedeutet, dass sich vieles verändert. Damit sich auch die langjährigen Mitarbeiter für die Transformation begeistern, kommunizieren wir sehr stark. Es gibt regelmäßige Townhall Meetings mit dem Management, wir laden kleine Kreise zum Lunch mit der Geschäftsführung ein und schreiben viel über die anstehenden Veränderungen im Intranet und in unserem Mitarbeitermagazin.

**Akzente:** Für die Umsetzung Ihres #ForwardBeauty-Programms müssen Sie auch neue Kompetenzen im Unternehmen aufbauen. Welche Anziehungskraft hat Douglas auf digitale Talente?

**Müller:** Der Arbeitsmarkt reflektiert, dass sich bei uns viel tut. Wir bekommen viele Spontanbewerbungen von jungen Leuten, die schreiben: „Wir wollen hier mitmachen.“ Offensichtlich haben wir eine attraktive Größe zwischen Konzern und Start-up. Wir kommunizieren auch sehr viel auf Plattformen wie *LinkedIn* über unsere Werte und unsere Ziele. Gerade junge Frauen fühlen sich angesprochen, was nur zum Teil an der Branche liegt. Für unsere rund 100 Ausbildungsplätze haben wir in diesem Jahr über 9.000 Bewerbungen bekommen – im Vorjahr waren es 3.000.

**Akzente:** Sie sagten, dass Douglas vor allem die Generation der Millennials gewinnen müsse. Wie verträgt sich

das mit der geplanten Neupositionierung in Richtung Premium, die ja auch mit Premiumpreisen einhergeht?

**Müller:** Die jungen Zielgruppen sind bereit, viel Geld für Schönheit auszugeben, das war in meiner Jugend nicht anders. Und wir bieten ja nicht nur High-End-Produkte zu High-End-Preisen, sondern führen die jungen Leute langsam an den Luxus heran. Das Preiseinstiegsniveau bei *Douglas* liegt etwa auf dem Niveau der teuersten Produkte in den Drogeriemärkten. Vor allem aber wollen wir die jungen Leute damit gewinnen, dass sie die trendigsten neuen Marken zuerst bei uns bekommen.

**Akzente:** Wie sieht Douglas in zehn Jahren aus?

**Müller:** Im Grundsatz gar nicht so viel anders als das, was wir heute aufbauen. Natürlich tickt das Unternehmen dann vollständig digital, der E-Commerce-Anteil wird größer sein und die Stores werden sich vom „Point of Sale“ zu einem „Point of Experience“ gewandelt haben. Im Kern aber wird sich *Douglas* durch eine Mutkultur auszeichnen, die auch Scheitern ausdrücklich erlaubt und uns noch innovativer macht als heute. Die Saat ist bereits aufgegangen – in zehn Jahren wird ein hübsches Bäumchen gewachsen sein.

**Akzente:** Ist die Transformation dann beendet?

**Müller:** Nein, für nachhaltigen Erfolg müssen wir das Unternehmen permanent weiterentwickeln.

Foto: Dominik Asbach



**Tina Müller (49)** ist seit November 2017 CEO von *Douglas*. Nach über 20 Jahren in der Beauty-Branche (*L'Oréal, Wella, Henkel*) wechselte die Betriebswirtin und Buchautorin („Warum Produkte floppen“) 2012 als Marketingvorstand zu *Opel*, wo sie unter anderem mit einer aufsehenerregenden Kampagne („Umparken im Kopf“) an der Neupositionierung der Marke arbeitete.

Foto: Douglas



Die **Douglas GmbH** (Foto: Zentrale in Düsseldorf) ist europäischer Marktführer im Handel mit hochwertigen Parfümerie- und Kosmetikprodukten. Das Unternehmen betreibt rund 2.500 Filialen und erfolgreiche Webshops in 19 Ländern Europas. Mit rund 20.000 Beschäftigten erwirtschaftet Douglas einen Umsatz von 2,8 Milliarden Euro (Geschäftsjahr 2016/17).

## (R)Evolution zum digitalen Player – eine Frage der Organisation

Revolution oder Evolution – wie organisieren klassisch aufgestellte Unternehmen ihre Digitalisierung? Ein Blick in die Praxis zeigt: Es gibt verschiedene Wege, aber die Erfolgsfaktoren bleiben die gleichen.

Von Patrick Guggenberger, Miriam Heyn, Marcus Keutel und Patrick Simon

Digitalisierung muss sein. Das steht für Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen inzwischen außer Frage. Doch wie weit soll sie gehen? Viele tun sich noch immer schwer mit dem großen Wurf, begnügen sich lieber mit der punktuellen Digitalisierung einzelner Prozesse. Aus gutem Grund: Was es für eine Organisation bedeutet, sich vom klassischen Unternehmen in einen digitalen Player zu verwandeln, können die wenigsten bislang in allen Dimensionen ermessen.

Doch wer den Weg wagt, kann viel gewinnen. Vollständig digitale Organisationen sind schneller, innovativer und näher am Kunden. Mit Hilfe agiler Methoden und moderner Analysetools entwickeln sie binnen wenigen Wochen Produkte und Services, die exakt auf die Konsumentenbedürfnisse zugeschnitten sind. Das verschafft ihnen nicht nur mehr Wachstum, sondern auch einen entscheidenden Vorsprung vor dem Wettbewerb. Den digitalen Umbau ihrer Organisation können Unternehmen auf zwei Wegen realisieren: entweder durch Revolution, die den direkten Sprung auf das erstrebte Digitalisierungslevel vollzieht. Oder durch Evolution, bei der die verschiedenen Stadien der Digitalisierung linear durchlaufen werden.

### Der revolutionäre Weg – effektiv, aber riskant

Einige Unternehmen ziehen die digitale Revolution einer schrittweisen Evolution vor – in der Hoffnung, so noch schneller ökonomische Effekte zu erzielen. Dabei wählen sie ein „Zero-based“-Organisationsdesign, mit dem die digitale Transformation quasi von Null gestar-

*Aufbruch zum digitalen Player: Die Organisation der Zukunft lebt und atmet an allen Punkten digital.*







tet wird: Das Management gründet seine Digitalisierung nicht auf vorhandene Strukturen, sondern befreit sich weitgehend von den traditionellen Altlasten. Lediglich ein „Survival Minimum“ bleibt bestehen – eine Basis von nichtdigitalen Prozessen und Ressourcen, die für das Unternehmen überlebenswichtig sind. So wird verhindert, dass auf der digitalen Sprintstrecke unterwegs auf einmal „die Lichter ausgehen“. Ambitionierte Meilensteine und langfristige Zielsetzungen sorgen zugleich dafür, dass das Momentum des digitalen Wandels aufrechterhalten bleibt.

Vorteil der revolutionären Methode: Altes wird rückstandslos entfernt, Neues kann sich rascher entfalten. Die Organisation wird von Grund auf digital umgestaltet, der Wandel vollzieht sich rascher und sehr viel konsequenter. Entsprechend größer sind die ökonomischen Effekte, die erreicht werden können: mehr Wachstum und Profitabilität, neue Kunden und besserer Service. Doch wie jede Revolution birgt auch diese ihre Risiken: Bedeutet sie doch einen radikalen Bruch mit vielem, was den Erfolg des Unternehmens bislang ausmachte – und Neues muss erst erschaffen werden. Das gelingt in der Regel nicht über Nacht.

Die besten Voraussetzungen für eine digitale Revolution haben Unternehmen mit überschaubarer Größe und einer Organisation, die bereits digital tickt – mit flachen Hierarchien, einer Kultur der offenen Türen und einer flexiblen Belegschaft, die offen ist für alles Neue. Für alle Unternehmen hingegen, die infolge ihrer Komplexität oder Traditionalität weniger beweglich sind, dürfte die evolutionäre, stufenweise Entwicklung der bessere Weg in die Digitalisierung sein.

## Organisation

### Digitale Evolution – fünf typische Stadien

McKinsey hat im Rahmen seiner Studien fünf typische Entwicklungsstadien auf dem Weg von der klassischen zur digitalen Organisation ausgemacht – ähnlich den evolutionären Prozessen in der Natur (*Grafik 1*). Unternehmen können die Evolutionsleiter an jedem Punkt besteigen – je nachdem, auf welcher Digitalisierungsstufe sie aktuell stehen, welches Geschäft sie betreiben und wie traditionell ihre Organisationsstrukturen bislang sind.

**1. Punktuelle digitale Projekte.** Anfangs wird die Digitalisierung oft als notwendiges Übel betrachtet und findet nur vereinzelt auf Nebenschauplätzen statt – isoliert vom Rest der Organisation. Vor allem das Kerngeschäft bleibt von den digitalen „Experimenten“ ausgeklammert, um lange bewährte Erfolgsmodelle nicht zu gefährden. Die IT-Abteilung bleibt bei ihrer angestammten Rolle und versorgt die Organisation lediglich mit der nötigen Technologie.

Aus der Praxis: Ein deutsches Konsumgüterunternehmen erkannte den Nutzen digitaler Technologien in seiner Branche und startete eine Reihe kleinerer Initiativen. Unter anderem entwickelte es ein neues Datenmanagementsystem und mehrere E-Commerce-Lösungen. Es unternahm jedoch keine Versuche, die alten Silostrukturen und Arbeitsweisen zu überwinden – und brachte sich so bisher um die Chance, digitale Spezialisten für das Unternehmen zu begeistern.

**2. Bündelung der digitalen Kompetenzen.** Einzelne Funktionen im Unternehmen haben bereits digitale Fähigkeiten aufgebaut und bündeln diese in einem Exzellenzzentrum. Der neu gebildete Hub treibt die digitale Agenda im Haus weiter voran und unterstützt die Geschäftsbereiche auf diesem Weg. Geleitet wird das Exzellenzzentrum zumeist von einem Chief Digital Officer, der an der Seite des Topmanagements angesiedelt ist. In dieser Phase rücken erstmals agile Arbeitsweisen und der Einsatz fortgeschrittener Technologien wie künstliche Intelligenz oder Advanced Analytics in den Fokus.

Aus der Praxis: Ein global aufgestellter Nahrungsmittel- und Getränkekonzern rollte verschiedene digitale Projekte aus, um neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen zu etablieren. Zu diesem Zweck gründete er eine „Digital Service Unit“, die den digitalen Reifegrad der einzelnen Abteilungen ermittelte und passende



*Im vierten Stadium der Evolution arbeiten Menschen mit intelligenten Maschinen zusammen – wie hier im Elektronikmarkt, wo Roboter die Verkäufer entlasten.*

Maßnahmen einleitete. Bald schon bildeten sich einzelne Initiativen heraus, die ihre digitalen Projekte unternehmerisch angingen und ad hoc zusammenfanden, um in kurzer Zeit Lösungen zu erarbeiten. So entstanden die ersten „Beschleunigungsteams“ – zunächst noch als eine Art exotische Spezies inmitten der weiterhin traditionell arbeitenden Organisation.

**3. Digitalisierung bis ins Topmanagement.** Mit dem Aufbau technologischer Kompetenzen im Unternehmen rückt die Digitalisierung auch strukturell bis in die oberste Führungsebene vor. Weitere Rollen entstehen neben dem Digitalvorstand, etwa die des Chief AI Officer, zuständig für künstliche Intelligenz. Agiles, projektbasiertes Arbeiten gewinnt an Momentum. Die Teamzusammenstellung professionalisiert sich; interdisziplinäre Expertenteams übernehmen die Schulung der übrigen Abteilungen. Mit jedem neuen Schritt auf dem digitalen Weg wandelt sich schließlich auch die Unternehmenskultur: Die Organisation wird flexibler und interaktiver, die vordigitale Spezies stirbt langsam aus.

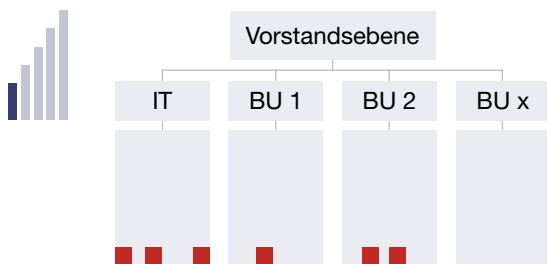
**1. Die verschiedenen Stadien der digitalen Evolution können je nach Organisationstyp einzeln durchlaufen oder in einem Sprung erreicht werden**

**Organisatorische Evolution vom klassischen Unternehmen zum digitalen Player**

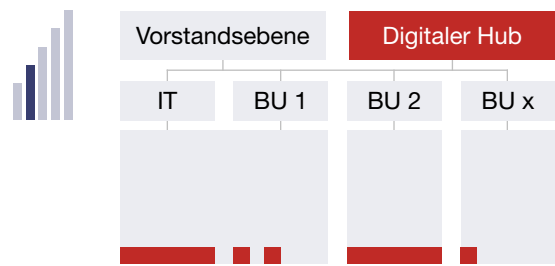
Illustrativ

- Digitale Elemente
- Scrum Master
- Funktionale Rolle (z.B. Marketing)
- Entwickler/Translator
- Sonstige Akteure/Beteiligte

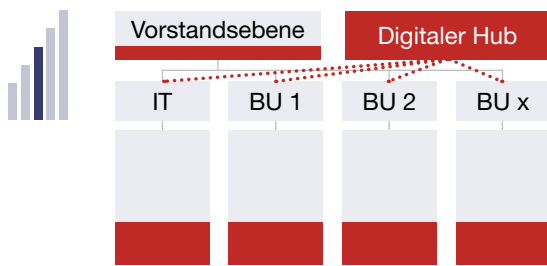
**1. Punktueller digitale Projekte**



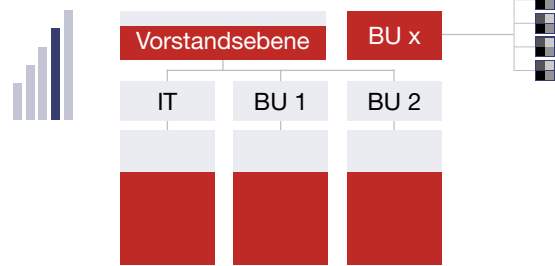
**2. Bündelung der digitalen Kompetenzen**



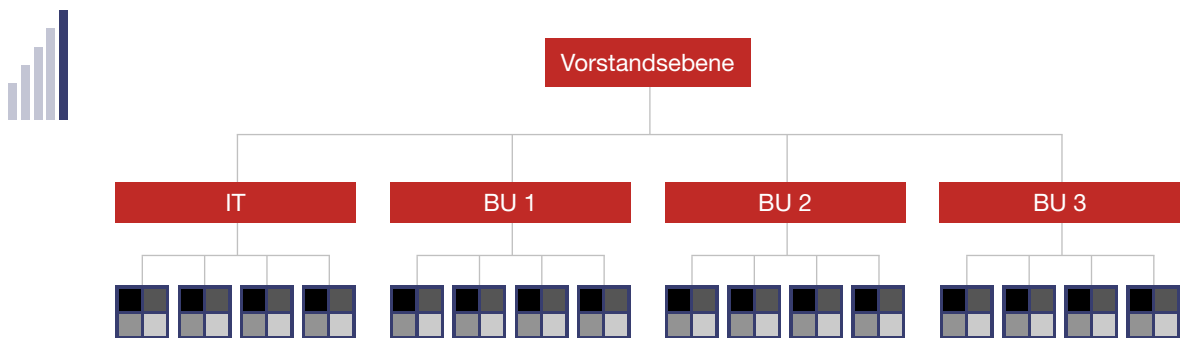
**3. Digitalisierung bis ins Topmanagement**



**4. Eigenständige digitale Business Unit<sup>1</sup> (BU)**

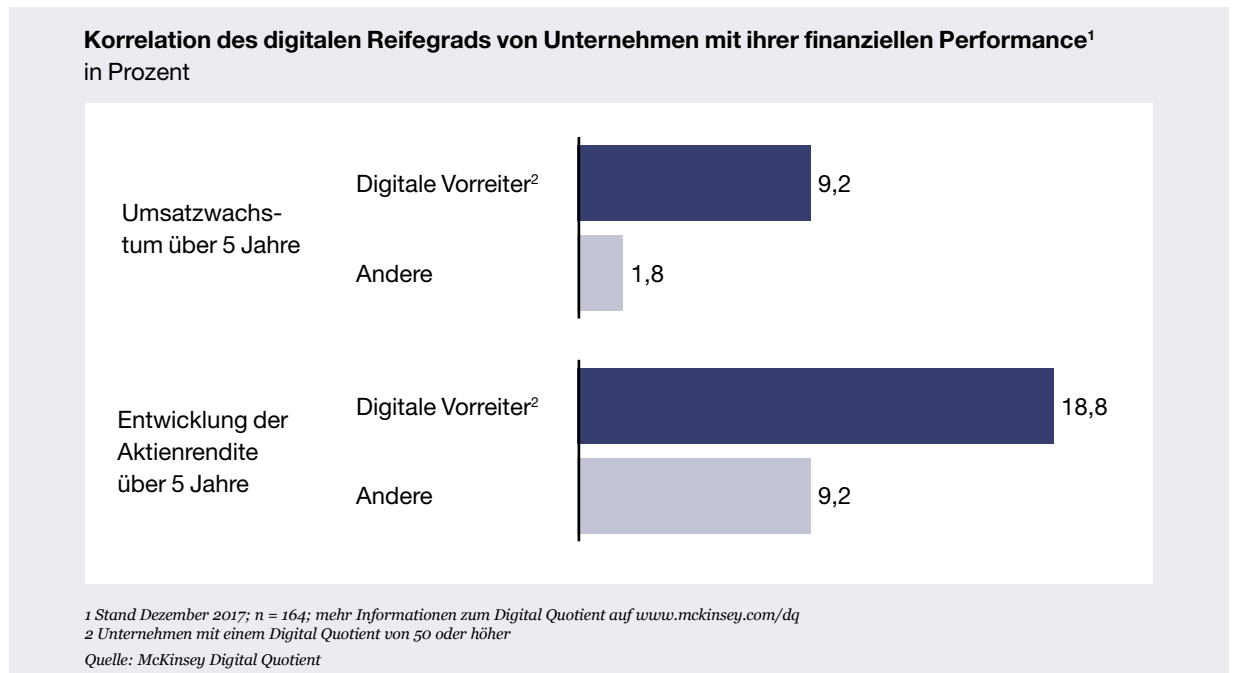


**5. Vollständig integrierte digitale Organisation**



<sup>1</sup> Geschäfts-/Unternehmensbereich  
Quelle: McKinsey

## 2. Digitale Vorreiter übertreffen andere Unternehmen in ihren Wachstumsraten um ein Vielfaches



Aus der Praxis: Für einen europäischen Spielwarenhersteller war die Digitalisierung der Schlüssel, um in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld neues Wachstum zu generieren. Das Unternehmen machte das digitale Element zum Kern seiner Geschäftsstrategie und richtete alles daran aus – vom Produktportfolio über das Marketing bis zur Qualifikation seiner Mitarbeiter. Digitale Fähigkeiten wurden bis in das Topmanagement hinein zur Kernkompetenz. Inzwischen sind sämtliche Bereiche der Organisation digitalisiert und technologisches Wissen wird unternehmensweit geteilt, während agile Arbeitsweisen sukzessive an Boden gewinnen.

**4. Eigenständige digitale Business Unit.** Im vierten Evolutionsstadium hat sich das digitale Exzellenzzentrum zu einer komplett eigenständigen Geschäftseinheit entwickelt. Die Aufgabe der neuen digitalen Business Unit besteht nun kaum noch darin, einzelne Bereiche bei ihrer Digitalisierung zu unterstützen. Vielmehr lautet ihr Auftrag, den digitalen Wandel insgesamt weiter voranzutreiben. Der Chief Digital Officer verliert in

dieser Phase an Bedeutung; die digitale Business Unit arbeitet vollständig agil und bedient sich modernster Analysemethoden, um Teams optimal zusammenzustellen. Im Zuge fortschreitender Automatisierung agieren Menschen zunehmend Seite an Seite mit intelligenten Maschinen.

Aus der Praxis: Ein weltweit aktives Konsumgüterunternehmen hatte schon frühzeitig in verschiedenen Märkten auf E-Commerce gesetzt. Im zweiten Schritt errichtete es ein globales Exzellenzzentrum, um die Kräfte weiter zu bündeln. Mit zunehmendem Reifegrad konnten die digitalen Best Practices in der Organisation vollständig integriert und auf die regionalen Verkaufsmannschaften übertragen werden. Heute konzentriert sich das Exzellenzzentrum auf die Bereitstellung von Shared Services und die weitere Förderung einer digitalen Innovationskultur im Unternehmen.

**5. Vollständig integrierte digitale Organisation.** Am höchsten Punkt der Evolutionsleiter steht eine Organisation, die Digitalisierung auf allen Ebenen lebt. Das

## Vorleben, überzeugen, aktivieren: Digitalisierung im Modesektor

Ein globaler Modeanbieter entschloss sich zu einer umfassenden Digitalisierung seines Geschäfts und seiner innerbetrieblichen Organisation. Ein gewagter Schritt – und eine echte Herausforderung in einer Branche, die bis heute in traditionellen Strukturen arbeitet und wenig offen ist für radikale Veränderungen. Es gab nur wenige Erfolgsgeschichten, die das Unternehmen präsentieren konnte, um Mitarbeiter, Zulieferer und Geschäftspartner für sein Vorhaben zu gewinnen. Trotzdem entwarf der Vorstand ein ambitioniertes Zukunftsbild von seiner künftigen digitalen Strategie und deren Umsetzung.

Gestartet wurde erst einmal klein – mit einem digitalen Transformationsteam, das direkt an den Vorstand berichtete. Auch konzentrierte man sich zunächst nur auf die Digitalisierung eines Teils der Wertschöpfungskette. Und selbst diese „kleine“ Transformation stellte das Team bereits vor Probleme. Allein der Versuch, die richtigen Kräfte mit den passenden Einstellungen und Fähigkeiten zu finden, kostete deutlich mehr Zeit als erwartet.

Es sollte nicht die einzige Herausforderung bleiben. Der Widerstand in der Organisation gegen das Veränderungsprogramm war enorm: Kaum jemand wollte den Wandel. Jetzt war der Vorstand gefordert. An ihm war es nun, jeden Einzelnen im Unternehmen von den Vorteilen der Digitalisierung zu überzeugen. Die persönliche Ansprache zeigte Wirkung. Nach und nach erwachte die Vision vom digitalen Modeunternehmen zum Leben.

Der erste Digitalisierungserfolg wirkte dann wie ein Katalysator – bald schon folgten andere Geschäftsbereiche dem internen Vorbild. Parallel wurde der organisatorische Wandel eingeleitet. Ein neu eingesetzter Chief Digital Officer überwachte den Fortschritt und sorgte für die Anwerbung externer Talente. Inzwischen hat auch der Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter eingesetzt: Heute partizipieren sie aktiv an der Veränderung und bringen eigene Ideen ein, um die Entwicklung ihres Unternehmens zum digitalen Player weiter voranzutreiben.

Digitale ist zum festen Bestandteil der unternehmens-eigenen DNA geworden. Während das Topmanagement die Strategie vorgibt und die erforderlichen Ressourcen bereitstellt, arbeiten cross-funktionale Teams agil an der Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen. Viele Tätigkeiten sind automatisiert, künstliche Intelligenz und Vernetzungstechnologien (Internet of Things) kommen zum Einsatz. Expertenteams, die nach datenbasierten Kompetenzanalysen zusammengestellt werden, arbeiten für begrenzte Zeit an gemeinsamen Aufgaben. Die flexible Zuordnung von Arbeitskapazitäten zu Projekten ist ebenso Standard wie der regelmäßige Austausch von Daten, Methoden und Tools.

Aus der Praxis: Ein führender Onlinehändler hat das digitale Modell erfolgreich in der gesamten Organisation verankert. Tech-Spezialisten auf allen Ebenen ersetzen heute die zentrale Digitaleinheit und bilden mit

den Geschäftsfunktionen zugkräftige Gespanne: der Softwareentwickler mit dem Einkäufer, der CX-Designer mit dem Außendienst, der agile Prozessmanager (Scrum Master) mit dem Markenspezialisten. Digitalisierung ist allgegenwärtig, jeder im Unternehmen atmet sie.

Möglich wurde dies, weil der Händler Fähigkeiten ein-kaufte oder intern aufbaute, die über rein technisches Wissen weit hinausgingen: Er vermittelte Kenntnisse über agile Methoden, Prototypentwicklung, Coding oder Design Thinking. Mit modernen Ansätzen baute er Kompetenzen in Problemlösung und Entscheidungsfindung auf. Gleichzeitig kam ein neuer Führungsstil zum Zuge, der mehr auf Coaching und Kollaboration als auf Kommando und Kontrolle setzte. Auf diese Weise ist ein Arbeitsumfeld entstanden, das den Mitarbeitern genügend Raum lässt für Kreativität, Eigenverantwor-

## Organisation

tung und Initiative – zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreich agierende digitale Organisation.

Nicht jedes Unternehmen hat wie dieser Onlinehändler bereits das fünfte digitale Entwicklungsstadium erreicht. Doch bei fast allen Organisationen, die McKinsey begleitet, steht die Digitalisierung inzwischen ganz oben auf der Agenda des Topmanagements. Denn langfristig am Markt zu überleben und weiter profitabel zu wachsen ist der tiefere Sinn hinter jeder digitalen Transformation – und die Hoffnung derer, die sie angehen. Dass sich der Einsatz lohnt, zeigt der Digital Quotient von McKinsey. Er misst den Digitalisierungsgrad von Unternehmen und setzt ihn in Relation zu ihrer ökonomischen Performance. Die aktuellen Zahlen einer Studie von McKinsey zeigen: Je höher der digitale Reifegrad, desto höher fallen Wachstumsrate und Rendite aus. Digitale Vorreiter kommen branchenübergreifend im Schnitt auf ein Umsatzwachstum von gut 9 Prozent und ein Renditeplus von nahezu 19 Prozent. Nichtdigitale Unternehmen können hier nicht annähernd mithalten (*Grafik 2, Seite 28*).

Auch wenn sich digitale Evolutionen sanfter vollziehen als eine Revolution: Ein Spaziergang ist der „weiche“ Weg zum digitalen Unternehmen dennoch nicht. Welche

Herausforderungen eine Organisation erwarten, wenn bestehende Strukturen auf den Kopf gestellt und Jobprofile zum Auslaufmodell werden, wenn Mitarbeiter ihre Arbeitsabläufe nicht mehr wiedererkennen und vieles neu zu lernen haben, zeigt ein Fallbeispiel aus dem Modesektor (*siehe Kasten, Seite 29*).

### So gelingt die Transformation

Der erste Schritt in die digitale Transformation ist fraglos der schwerste. Leichter fällt es mit einem Fahrplan, der den Start- und Endpunkt ebenso vorgibt wie die zentralen Gestaltungselemente auf dem Weg zum Ziel. Nach diesem Fahrplan beginnt die Reise mit einer umfassenden Bestandsaufnahme: Wie ist es um den digitalen Reifegrad meiner Organisation bestellt? Zentrale Abteilungen und Prozesse gehören dabei ebenso auf den Prüfstand wie einzelne Geschäftsfelder und Länderniederlassungen.

Dann geht es an das Gestaltungskonzept: Wie soll die Organisation der Zukunft aussehen? Hier gilt es zunächst, das digitale Zielbild mit dem derzeitigen Status der einzelnen Organisationsebenen abzugleichen. Auf dieser Bedarfsgrundlage kann die Reihenfolge der Digitalisierung festgelegt werden und das neue Organisati-

## Die goldenen Regeln des digitalen Wandels

- *Keine Einheitslösung anstreben.* Welches Organisationsdesign das individuell beste ist, hängt davon ab, wo das Unternehmen auf der Evolutionsleiter steht (digitaler Reifegrad) und wie weit es noch gehen will (digitale Strategie).
- *Topmanagement vorangehen lassen.* Klare Ziele formulieren und den Wandel vorleben – das verlangt eine erfolgreiche Transformation vom Topmanagement, um Zweifel und Widerstände auszuräumen.
- *Den Wandel managen.* Dazu gehören die Entwicklung einer klaren, für alle nachvollziehbaren Change Story und ein Aktionsplan, der die Organisation sicher durch die Transformation führt.
- *Lotsen an Bord holen.* Veränderungsprogramme erfordern die besten Leute mit den besten Fähigkeiten. Wer sie frühzeitig an die Spitze der Bewegung setzt, schafft nicht nur Vertrauen in den Wandel bei den Mitarbeitern, sondern treibt auch den Umbau voran.
- *Über Revolution oder Evolution entscheiden.* Einige Unternehmen ziehen eine radikale Revolution der schrittweisen Evolution vor. Nicht jede Organisation verträgt das. Eine abrupte Digitalisierung aller Geschäftsbereiche verspricht zwar raschere Effekte, birgt aber höhere Risiken und ist deshalb oft weniger erfolgreich. Kleinere, bewegliche Organisationen können den revolutionären Wandel eher wagen als große Traditionsunternehmen.

onsdesign konkrete Formen annehmen – angefangen bei strukturellen Veränderungen über neue Arbeitskulturen bis hin zum Aufbau von digitalen Talenten.

Steht das konzeptionelle Gerüst, kann die digitale Transformation starten. Auch für die Umsetzung gibt es einige Regeln, die helfen, den richtigen Weg einzuschlagen und typische Fehler zu vermeiden (*siehe Kasten*). Ob das Unternehmen zunächst mit einzelnen Funktionen beginnt oder gleich einen bereichsübergreifenden Digitalisierungsansatz wählt, hängt vom jeweiligen Entwicklungsgrad und der Zielorganisation ab, die es anstrebt. In jedem Fall aber sollte der strategische Ausbau digitaler Kompetenzen im Zentrum aller Transformationsansätze stehen. Denn fähige und kreative Mitarbeiter, für die „digital“ keine Frage von Technik ist, sondern eine neue Art zu denken und zu arbeiten, sind der eigentliche Schlüssel zu einer erfolgreichen digitalen Organisation.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [patrick\\_guggenberger@mckinsey.com](mailto:patrick_guggenberger@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Klassisch aufgestellte und arbeitende Organisationen scheuen bis heute den Sprung in die Digitalisierung und laufen so Gefahr, den Anschluss zu verlieren.*

*2. Unternehmen können ihre Digitalisierung revolutionär oder evolutionär angehen; welcher Ansatz geeignet ist, hängt von der Größe des Unternehmens und seinen kulturellen Voraussetzungen ab.*

*3. Der Erfolg digitaler Organisationen steht und fällt mit den Fähigkeiten des Personals: Nur über strategisches Talentmanagement lassen sich die agilen Arbeitsstrukturen etablieren, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit garantieren.*

---

## Autoren



**Dr. Patrick Guggenberger** ist Projektleiter im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Er unterstützt überwiegend Unternehmen aus dem Sportartikel- und Bekleidungssektor.



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



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



**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.

## Das Ende der IT

Wer als Händler technologisch mithalten will, braucht keinen großen IT-Bereich mehr, sondern schlagkräftige Entwicklerteams, die von der Business-Seite geführt werden.

**Von Marcus Keutel, Markus Schmid und Andreas Tussing**

„Es scheitert mal wieder an der IT“: Der Stoßseufzer ist im stationär gewachsenen Handel immer wieder zu hören, wenn eine Prozessverbesserung oder Produktinnovation verspätet, nicht in der gewünschten Form oder gar nicht umgesetzt wird. Meist ist diese Aussage ebenso richtig wie falsch. Richtig, weil heute nahezu jede Veränderung im Handel mit technologischen Lösungen zu tun hat – und die bleiben häufig hinter den Erwartungen zurück. Falsch, weil die Business-Seite die Probleme oft selbst verursacht. Tatsächlich zeigt eine von der Oxford University und McKinsey gemeinsam durchgeführte Untersuchung von mehr als 5.000 IT-Projekten, dass diese vor allem aus drei Gründen scheitern: wegen schlechter Steuerung der am Projekt Beteiligten, weil die IT-Investitionen an den Bedürfnissen des „Business“ vorbeigehen oder weil keine Transparenz über das Projektportfolio besteht.

### Größter Hemmschuh: Die Silostruktur

Der unsichtbare Graben zwischen der IT und den übrigen Geschäftsbereichen im Unternehmen ist eine der wichtigsten Ursachen dafür, dass stationäre Händler technologisch oft deutlich schlechter aufgestellt sind als ihre digital gewachsenen Wettbewerber. Viele Entscheider in traditionellen Unternehmen sehen „die IT“ immer noch als administrative Funktion, die irgendwo unterhalb des Finanzchefs angesiedelt ist. Es ist der Ort, an dem monolithische Großprojekte mit unzähligen Beteiligten stattfinden und Ressourcen eher nach politischen Kriterien verteilt werden als nach rationalen Gesichtspunkten. Praktiker und Entwickler tauschen sich hier nur selten direkt aus. Deshalb ist die IT-Funktion meist auch wenig interessant für digitale Talente und selbst kommerziell erfolgreiche Händler haben oft

Schwierigkeiten, ausreichend interne Technologiekompetenz aufzubauen.

Die technologische Schwäche, die sich aus der Silostruktur ergibt, kann für Händler lebensbedrohlich sein – vor allem angesichts der rasant steigenden Anforderungen im Zeitalter der Digitalisierung. Deshalb haben vor allem US-amerikanische Händler wie *Walmart*, *Tesco*, *Macy's* und *John Lewis* ihre Investitionen in Technologie zuletzt deutlich gesteigert. Bei den meisten stationären Händlern in Deutschland hingegen fließen nach wie vor weniger als 1,5 Prozent vom Umsatz in den Aufbau von Technologie; führende internationale Omnichannelhändler investieren mehr als das Doppelte.

Höhere Investitionen – so notwendig sie für sich genommen sind – reichen allein jedoch nicht aus, um zu den Technologieführern im Handel aufzuschließen. Vielmehr kommt es darauf an, sich für das richtige digitale Geschäftsmodell zu entscheiden und es in einem „Test and learn“-Verfahren stetig weiterzuentwickeln. Das bedeutet faktisch, das gesamte Unternehmen umzukrempeln – hin zu einer wirklich technologiegetriebenen Organisation. Denn nicht nur innerhalb der klassischen IT, sondern auch in den kommerziellen Kernressorts (Vertrieb, Einkauf, Supply Chain und Marketing) ist ein Wandel der Einstellungen, Fähigkeiten und Arbeitsweisen unabdingbar.

### Wege zur technologiegetriebenen Organisation

Digitale Vorreiter wie *Amazon* oder *Zalando* sind hierbei vor allem in einem Punkt gute Vorbilder: Bei ihnen liegen kommerzielle Prozessverantwortung und Technologieentwicklung seit jeher in einer Hand. Von dieser Grundidee aus lässt sich die technologische Leistungsfähigkeit von stationären und Omnichannelhändlern in fünf Schritten optimieren:

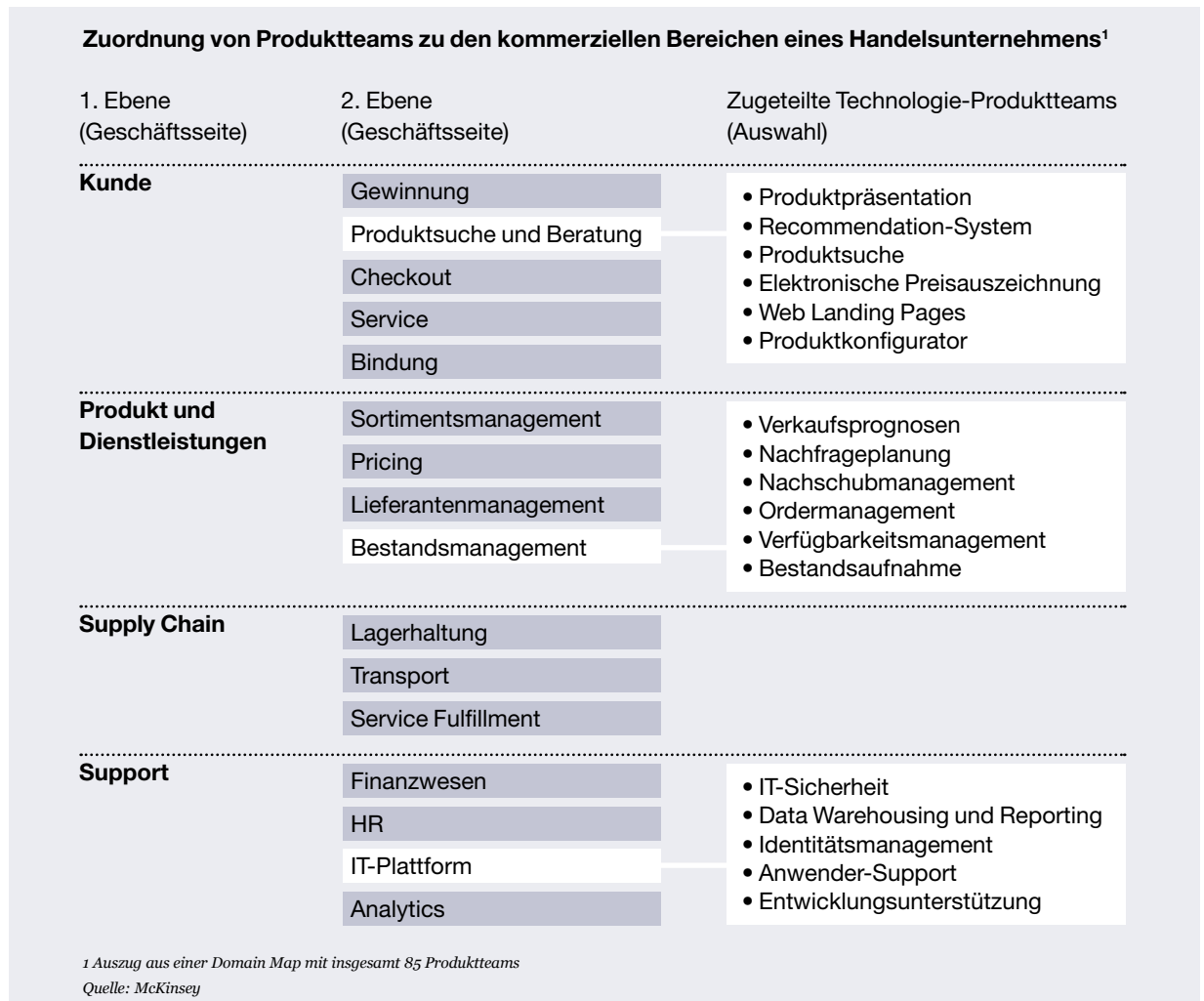




Foto: iStock

*Raus aus der Tech-Ecke, ran an die kommerzielle Front: IT-Mitarbeiter wirken künftig in Produktteams mit.*

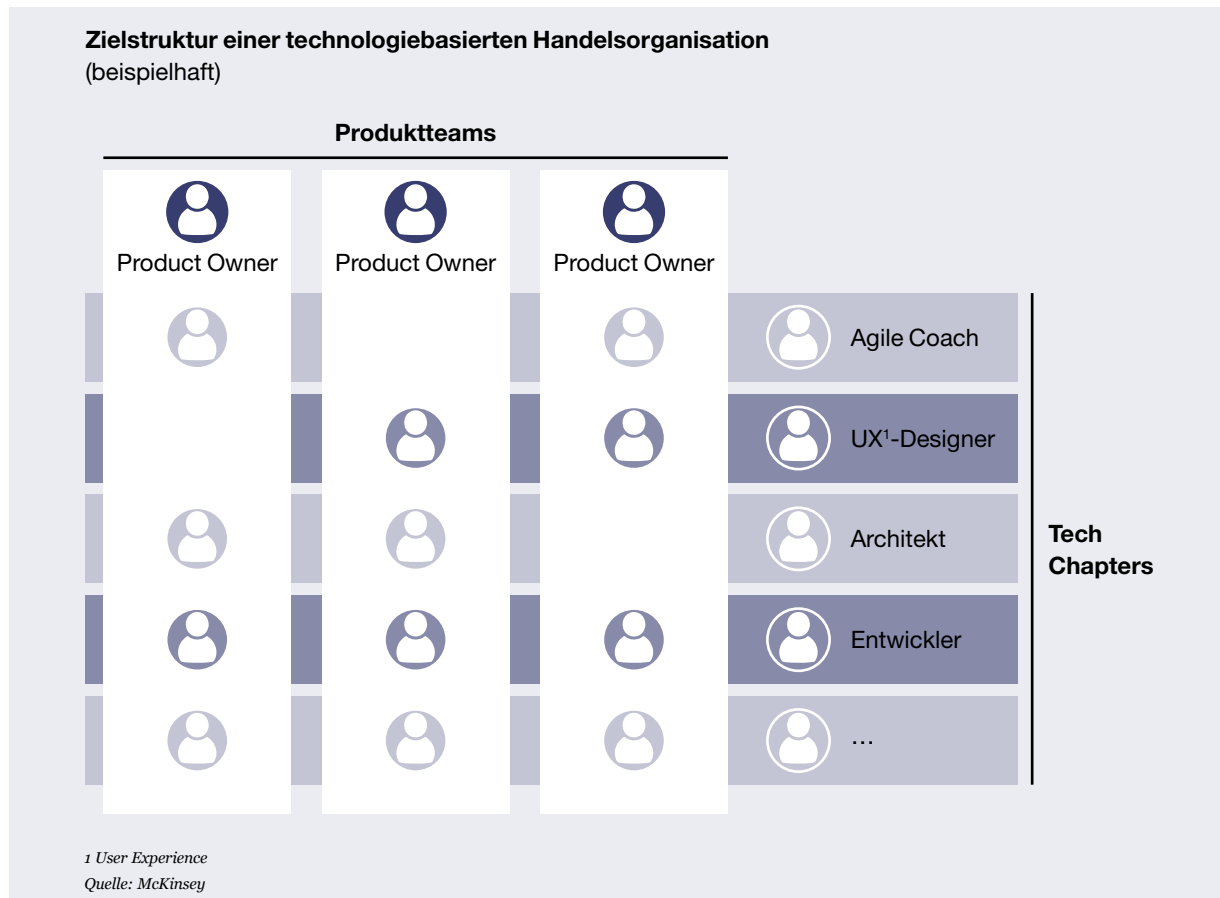
## 1. Ende der Zentral-IT: Kleine, schlagkräftige Produktteams verantworten die technologische Entwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen



*Verantwortung auf Produktteams übertragen.* In der neuen Organisation gibt es keine große IT-Einheit mehr, die sich um das Warenwirtschaftssystem kümmert. Stattdessen verantworten einzelne Entwickler-teams die technische Unterstützung der jeweiligen Geschäftsprozesse, auch „Produkte“ genannt. So gibt es beispielsweise ein Team für Wareninformationen (Vertrieb oder Einkauf), eines für Promotion und Pricing (Marketing) und eines für die Bestandsführung (Supply Chain). Die einzelnen Geschäftsprozesse/Produkte werden hierbei so fein zugeschnitten, dass jeweils

ein Team von acht bis zwölf Entwicklern ausreicht, um die Prozesse von Anfang bis Ende zu betreuen. So wird nicht nur klar, welcher kommerzielle Bereich jeweils das Sagen hat. Es entstehen auch schlagkräftige Einheiten, die dank ihrer funktionsübergreifenden Besetzung die Weiterentwicklung eigenständig vorantreiben und an ihren Ergebnissen gemessen werden können. Wie differenziert die neue Teamstruktur ausfallen kann, zeigt das Beispiel eines Händlers, der die Technikverantwortung in seinem Unternehmen auf insgesamt 85 Produktteams verteilte (*Grafik 1*).

## 2. In der technologiegetriebenen Organisation bestimmen die Produktteams die Inhalte einer Entwicklung und die Tech Chapters die Methodik



*Tech Chapters einrichten.* Der Aufbau der Produktteams bedeutet das weitgehende Ende der klassischen zentralisierten IT-Strukturen mit ihren Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitern. An ihre Stelle treten so genannte Tech Chapters, die die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in den Produktteams steuern und neue Fachexperten rekrutieren. Deren Leiter (Chapter Leads) haben jedoch keinen direkten Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung (das „Was“) der Produktentwicklung, sondern steuern über Entwicklungsmethodik nur das „Wie“ bei.

*Produktverantwortliche auf Geschäftsseite einsetzen.* Statt der bisherigen IT-seitigen Führung wird nun für jedes Produktteam ein Verantwortlicher (Product Owner) in den kommerziellen Ressorts bestimmt, zum Bei-

spiel in Einkauf, Vertrieb oder Finanzen. Dieser Verantwortliche führt das Team fachlich und ist im Gegensatz zum heute vorherrschenden Modell nicht mehr auf die Definition der rein technischen Anforderungen beschränkt. Vielmehr legt er fest, woran das Produktteam arbeitet, und er stößt die Entwicklung weiterer technologischer Lösungen an, mit denen sich Verbesserungen im jeweiligen kommerziellen Feld erzielen lassen. Das bedeutet, dass beispielsweise der Verkaufsleiter gleichzeitig verantwortlich für das Produktteam Kasse ist oder der Leiter Disposition für das Produktteam Nachfrageplanung/-prognose. Vom Product Owner wird erwartet, dass er das Produktteam in eigener Regie und nach agilen Methoden steuert. In der neuen, technologiegetriebenen Organisation arbeiten dann Produktteams und Tech Chapters mit ihren jeweiligen Leitern

## Technologie im Handel

nach Bedarf zusammen: Die einen treiben die Entwicklung von der Geschäftsseite, die anderen liefern das technologische Know-how (*Grafik 2, Seite 35*).

*Individuelle Erfolgsmaßstäbe für jedes Team festlegen.* Verbindliche Kennzahlen (KPIs) geben den Produktverantwortlichen und ihren Teams Orientierung, woran sie gemessen werden und was zu verbessern ist. Diese Art der Steuerung ist bei digitalen Händlern längst etabliert. Dort gilt nicht etwa die allgemeine Umsatzentwicklung als Globalziel für alle; vielmehr hat jedes Team seine eigenen KPIs: das Marketingteam beispielsweise die Transaktionskosten pro Besucher der Webseite, das Search-Team den Anteil der Suchergebnisse, die in einen Kaufabschluss münden, oder das Recommendation-Team den Umsatz auf Grund von Empfehlungen. Insgesamt stellt der Händler sicher, dass die Teamziele mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen. Die Kennzahlen an sich sind hierbei nicht neu, doch die explizite Messung der technologischen Entwicklungsinhalte über diese KPIs schafft eine deutlich höhere Verbindlichkeit – sie sind quasi die Währung, mit der die Produktteams ihre Aktivitäten bewerten und ihre Daseinsberechtigung nachweisen können.

*Sponsoren auf Geschäftsführungsebene einführen.* Idealerweise wird jedes Fachressort durch einen Sponsor aus der Geschäftsführung repräsentiert, der unter

anderem die technologischen Prioritäten für seinen Bereich setzt. Die Einbindung der ersten Führungsebene hilft, ressortübergreifende Konflikte bei der Auswahl von Entwicklungsinhalten frühzeitig zu lösen und unnötigen Koordinationsaufwand auf Expertenebene zu vermeiden. Ein willkommener Nebeneffekt ist zudem, dass sich nicht nur die Product Owners, sondern nahezu alle Führungskräfte im Unternehmen mit technologischen Fragen und deren Priorisierung beschäftigen müssen.

### **Der Lohn: Klare Führung, mehr Effizienz**

Richtig umgesetzt, bergen die beschriebenen Transformationsschritte viel Potenzial: Neue Technologien können in dieser Organisationsstruktur sehr viel effizienter entwickelt und implementiert werden, wie die Praxis zeigt (*siehe Kasten*). Gleichzeitig bewirkt der Umbau, dass sich die klassische IT-Funktion ausschließlich auf die übergreifenden Technologiethemen beschränken kann. So existieren neben den Tech Chapter Leads weiterhin Expertenteams, die systemarchitektonische Entscheidungen treffen, Datensicherheit gewährleisten und die Beziehungen zu großen Technologiepartnern steuern. Auch wird es nach wie vor Infrastrukturverantwortliche geben, die Cloud-Anbieter und Datenleitungen managen. Doch dies sind so genannte Enabler-Funktionen; die eigentliche Steuerung und Weiterentwicklung der Technologie verbleibt in den Produktteams und damit in den Geschäftsbereichen.

### **Schneller zum Ziel: Wie zwei Händler vom Umbau ihrer IT profitierten**

Welches Potenzial die Veränderung der Technologiestrukturen freisetzen kann, zeigen zwei Beispiele aus dem europäischen Einzelhandel:

- Bei einem Haushaltswarenhändler wurde nach der organisatorischen Umstellung ein bis dato monatelang in Verzug stehendes Modul zum Ordermanagement innerhalb von zwei Monaten budgetgerecht fertiggestellt.
- Bei einem Lebensmittelhändler gelang es in der neuen Struktur, die gesamte technische Lösung für die Endkundenbelieferung – vom Onlineshop über die Warenwirtschaft bis zur Lager- und Flottensteuerung – innerhalb von gerade einmal zehn

Monaten neu zu entwickeln und termingerecht in Betrieb zu nehmen.

Der Schlüssel zum Erfolg war für beide Unternehmen die Steuerung durch die operativen Entscheider aus den Fachressorts. Denn diese, so stellte sich rasch heraus, konnten notwendige Anforderungen viel zielgerichteter ermitteln und priorisieren, wenn sie nicht nur für den operativen Betrieb, sondern auch für die technische Umsetzung mitverantwortlich waren. Damit lag zugleich die ökonomische Abwägung von Mehrwert und Mehraufwand in einer Hand – eine wichtige Voraussetzung, um Technologieentscheidungen aus der Business-Perspektive zu treffen.

Entsprechend wandeln sich auch die Anforderungen an den CTO, den obersten Technologieverantwortlichen in der Organisation: Das neue Modell verlangt von ihm deutlich mehr Geschäftsperspektive, um die richtigen Impulse für mögliche Digitalisierungsinitiativen in die Organisation zu geben. Deshalb sollte diese Rolle nicht nur exzellent besetzt, sondern auch auf Augenhöhe mit den übrigen Geschäftsbereichsleitern und Vorständen positioniert werden.

Die hier skizzierten Veränderungen sind immens: Jahrzehntealte Strukturen werden aufgelöst, Hunderte von Mitarbeitern müssen sich neue Arbeitsweisen aneignen, fast alle Führungskräfte auf der Geschäftsseite übernehmen die fachliche Leitung auf einem für sie völlig fremden Gebiet. Zudem braucht die Umstellung Zeit: Die Zielorganisation der vom Business geführten Produktteams mag sich noch binnen wenigen Monaten aufbauen lassen; das Erlernen neuer Verhaltensweisen aber braucht mitunter Jahre. Deshalb wird der Wandel nur gelingen, wenn die Unternehmensleitung rückhaltlos dahintersteht, die Veränderung vorantreibt und dabei langen Atem beweist. Dann kann das „Ende der IT“ den Unterschied machen zwischen einem Händler, der fortgesetzt ums Überleben kämpft, und einem, der die Digitalisierung in echten Geschäftserfolg übersetzt.

#### 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. Mit der Digitalisierung und dem Wandel in Richtung Omnichannel endet bei vielen traditionellen Händlern die Geschichte der zentralen IT-Funktion, wie wir sie kennen.*

*2. Künftig werden technologische Entwicklungen von vielen kleinen Teams getrieben, die für die Unterstützung einzelner Geschäftsprozesse (Produkte) jeweils die Gesamtverantwortung tragen.*

*3. Die Entwicklerteams sind fest in die Fachressorts integriert und werden von den Verantwortlichen des jeweiligen Geschäftsprozesses geführt.*

---

#### Autoren



**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.



**Dr. Markus Schmid** ist Partner im Münchner Büro und leitet den europäischen Bereich Omnichannel von McKinsey. Er berät Handelsunternehmen bei der Entwicklung und dem Ausbau ihres Omnichannel-Angebots.



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

## Zwischen Kooperation und Konkurrenz

Die Plattformen mächtiger Onlinehändler werden als Vertriebskanal für die Modebranche immer attraktiver. Wie gestaltet sich die Partnerschaft mit den großen Spielern im Netz? Eine Analyse.

Von Anita Balchandani, Achim Berg und Felix Rölkens


Onlineplattformen entwickeln sich zur ersten Adresse für Modekunden weltweit. Internethändler wie *Amazon* sind mittlerweile die wichtigste Anlaufstelle im Netz bei der Suche nach Bekleidung und Schuhen – noch vor *Google*. Für mehr als ein Drittel aller Entscheider in der Modebranche, die McKinsey für den jüngsten Report „State of Fashion“ befragt hat, zählt die wachsende Dominanz der Onlineplattformen zu den drei Toptrends des Jahres 2018. Selbst Anbieter führender Modemarken haben erkannt: Über die Marktplätze im Netz erreichen sie Milliarden von potenziellen Kunden. Denn viele Konsumenten schätzen die Breite des Angebots, die Qualität der Suchergebnisse und den bequemen Bestellservice. Und wer auf der Plattform fündig wird, kauft oft auch gleich dort.

Attraktiv ist das Geschäft mit Modekollektionen auch für den Internethandel. Allein 17 Prozent des globalen Onlineumsatzes entfielen im vergangenen Jahr auf Fashion-Produkte. *Amazon*-Gründer Jeff Bezos beispielsweise erkannte schon früh den Wert des Modesegments für sein Geschäft. Bereits 2007 kündigte er seinem Management an, in den Onlinehandel mit Kleidung, Schuhen und Accessoires einsteigen zu wollen: „In order to be a two-hundred-billion-dollar company, we’ve got to learn how to sell clothes and food.“ So verrät es *Amazons* Unternehmensbiografie „The Everything Store“.

Mittlerweile besitzt der weltgrößte „Allesverkäufer“ mit *Amazon Fashion* seinen eigenen Modemarktplatz und setzte dort nach Schätzungen des Aktienresearch-Unternehmens *Instinet* schon im Jahr 2016 bis zu 36 Milliarden US-Dollar um. Bis 2020 könnte das



Foto: iStock



*Mode ist die stärkste Kategorie im deutschen E-Commerce: Unternehmen, die nicht alle Kanäle nutzen, verschenken Chancen.*

Verkaufsvolumen auf 85 Milliarden US-Dollar anwachsen, prognostizieren die Analysten. Was Bezos' Ehrgeiz auf diesem Feld schürt, sind vor allem die Gewinnspannen: Mit Modeprodukten lassen sich – selbst unter Berücksichtigung der Retourenkosten – deutlich höhere Margen erzielen als beispielsweise mit Elektronikartikeln. Das macht die Kategorie für Handelsplattformen so attraktiv.

#### **Vom Angstgegner zum Absatzkanal**

Aber wie attraktiv sind Onlineplattformen wie *Amazon*, *About You* oder *Asos* für die Modeunternehmen? Laut Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevh) ist Mode die mit Abstand stärkste Kategorie im deutschen E-Commerce. Knapp 15,6 Milliarden Euro wurden 2017 online mit Modewaren und Schuhen umgesetzt. Doch die Wachstumsraten sinken. Während die Warengruppen Unterhaltung und Einrichtung um 20 Prozent und mehr zulegten, betrug das Umsatzplus in der Kategorie Bekleidung nur 5,3 Prozent (Schuhe 7,1 Prozent). In den Jahren zuvor konnte sich die Modebranche noch über zweistelliges Wachstum in den Onlinekanälen freuen.

Der Vertrieb über große Verkaufsplattformen wie *About You*, *Amazon*, *Asos*, *Zalando* oder auch *TMall* in China könnte das Onlinemodegeschäft neu ankurbeln. Seit 2015 hat sich das Umsatzwachstum der Portale verdoppelt, bei *TMall* sogar verdreifacht. Wer als Modeanbieter auf den Zug aufspringt und mit den Plattformen kooperiert, partizipiert an diesem Boom und gewinnt zugleich an Reichweite – eine gewaltige Chance.

Allerdings kann der Vertrieb über die großen Onlinehändler auch seine Schattenseiten entfalten. Viele Modemarken fürchten Preiskämpfe, Margeneinbußen und mangelnde Kontrolle über das Händlerangebot im Netz.

## Fashion-Plattformen

Ganz zu schweigen von der Gefahr, Kunden langfristig an die Onlineplattformen zu verlieren: Führende Marktteilnehmer wie *AboutYou*, *Amazon*, *Asos* und *Zalando* führen bereits eigene Kollektionen im Sortiment und werden so zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz. Denn auf Grund ihrer attraktiven Margen werden die Hausmarken der Onlinehändler auf den Plattformen immer prominenter platziert und verdrängen so die etablierten Modelabels. Allein *Amazon* konnte 2016 die Verkaufszahlen seiner inzwischen acht Eigenmarken um insgesamt 25 Prozent steigern. Die einzigartige Kundendatenbasis und die Möglichkeit maßgeschneiderter Promotions auf der Grundlage von Algorithmen verhelfen dem weltgrößten Onlinehändler zu diesem Wachstumserfolg im hart umkämpften Fashion-Segment.

Die Aussicht auf Wachstum und Mehrumsatz wollen sich selbst führende Modemarken nicht mehr entgehen lassen – trotz aller Bedenken. Mehr als 100 von ihnen verkaufen ihre Produkte mittlerweile über *Amazon*. Der deutsche Marktplatz von *Amazon Fashion* listet neben *adidas*, *Nike* und *Puma* rund 50 weitere Topmarken auf, von *Calvin Klein* über *Esprit* und *S.Oliver* bis zu *Tom Tailor* und *Levi's*.

Vorbei die Zeiten, als der wenig glamouröse Supermarktcharme von Onlinehändlern wie *Amazon* die Modeunternehmen noch davon abhielt, ihre Produkte über diesen Kanal anzubieten. Heute präsentieren sich sogar Luxuslabels wie *Armani*, *Burberry*, *Dolce & Gabbana* oder *Prada* auf den führenden Plattformen. Diese wiederum schaffen markenadäquate Produkt- und Kundenwelten durch Zukäufe oder die Gründung eigener Subportale. So gibt beispielsweise *Farfetch*, ein Onlinehändler für Designermode, Luxusboutiquen weltweit die Möglichkeit, ihre Produkte über die Plattform *Farfetch Partners* zum Verkauf anzubieten und so am E-Commerce teilzuhaben. Auch Luxusmarken wie *Burberry* kooperieren mittlerweile mit *Farfetch*, um junge, modebewusste Zielgruppen weltweit zu erreichen. Der britische Onlinehändler verkauft seine Ware in 150 Länder.

### Welches Kooperationsmodell für wen?

Für die meisten Modeanbieter stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob sie Verkaufsplattformen als Absatzkanal nutzen sollen, sondern welche Kooperationsform für sie die beste ist. Grundsätzlich können Hersteller und Händler von Modemarken zwischen zwei Modellen wählen: Wholesale an den Onlinehändler (unter ande-

rem angeboten von *Asos*, *Net-a-Porter*, *Amazon*, *Zalando*) oder Direktverkauf über den Marktplatz des Onlinehändlers (beispielsweise über *About You*, *Amazon Marketplace* oder das *Zalando*-Partnerprogramm).

Im Wholesale-Modell agiert das Modeunternehmen wie gewohnt und der Onlinehändler fungiert als ein weiterer Großhandelspartner. Im Modell Direktverkauf platziert der Modeanbieter die eigenen Produkte selbst auf der Plattform und hat daher stärkere Kontrolle über den Onlinevertrieb. Für die Verkaufsabwicklung kann hier dann noch gewählt werden zwischen den Varianten „Versand durch Verkäufer“ und „Versand durch Plattform“, bei der das Modeunternehmen die gesamte Logistik rund um den Marktplatzverkauf an den Onlinehändler überträgt.

Was die einzelnen Kooperationsmodelle im Einzelnen unterscheidet und worin ihre jeweiligen Vor- und Nachteile bestehen, lässt sich am nachfolgenden Beispiel der Modellvarianten von *Amazon* illustrieren:

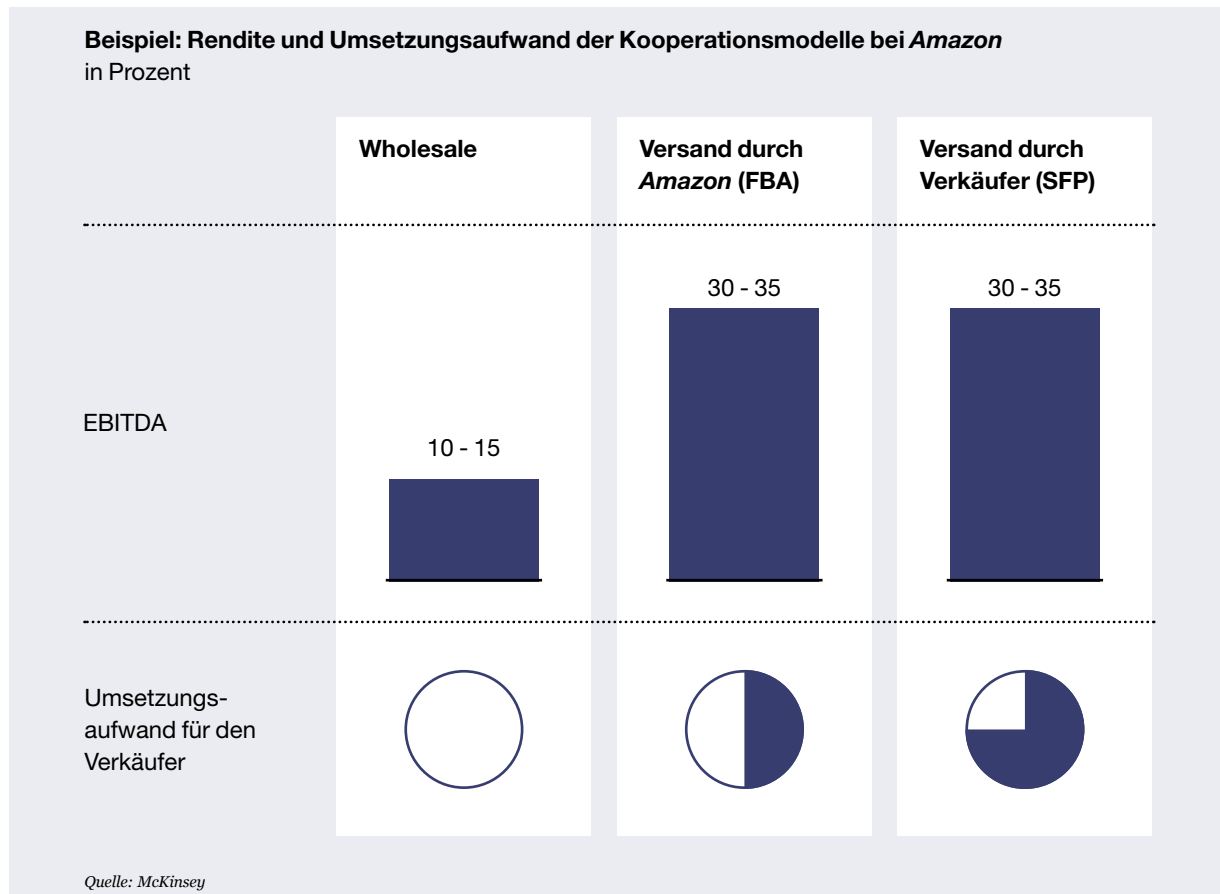
**Wholesale.** Bei diesem Modell verkaufen Modehersteller größere Bestandsmengen direkt an *Amazon*, das die Produkte wie ein klassischer Einzelhändler an die Endkunden weiterverkauft. Der Hersteller erhält dabei alle Services aus dem Versandprogramm (Fulfilled by *Amazon*) sowie zusätzliche Marketingleistungen und erweiterte Produktbeschreibungen (A+ Content). Andererseits besitzt er kaum Kontrolle über die Preisgestaltung und unterliegt stärkerem Margendruck.

**Versand durch Amazon (Fulfilled by Amazon, FBA).** Im FBA-Programm übernimmt *Amazon* die gesamte Verkaufsabwicklung über seinen Marktplatz, von der Lagerung und Kommissionierung über Verpackung und Versand bis zum Retourenmanagement. Dabei behält der Verkäufer die Preiskontrolle und profitiert darüber hinaus von den umfangreichen Serviceleistungen des Kooperationspartners. Zugeständnisse muss er bei der Vermarktung seiner Produkte auf der Verkaufsplattform machen, die in der Hand von *Amazon* liegt. Vor allem Unternehmen mit wenig ausgeprägten E-Commerce-Kompetenzen bevorzugen dieses Modell.

**Versand durch Verkäufer (Seller Fulfilled Prime, SFP).** In dieser Kooperationsvariante nutzt der Modeanbieter den *Amazon*-Marktplatz nur für den Direktvertrieb seiner Produkte an die Endkunden. Lagerung, Versand, Kundenservice und Retourenmanagement liegen in sei-



## 1. Profitabilität und Aufwand von Plattformkooperationen für Modeunternehmen hängen wesentlich von ihrer E-Commerce-Reife ab



ner Verantwortung. Das verspricht umfassende Preiskontrolle und hohe Margen. Dafür allerdings trägt der Verkäufer auch den Aufwand und die Kosten der Transaktionen.

Beim Vergleich der drei Kooperationsformen erweisen sich das FBA- und das SFP-Modell gegenüber der Wholesale-Variante als deutlich profitabler. Bis zu 25 Prozent kann der Unterschied in der Rendite betragen (*Grafik 1*). Doch das engmaschige Verkaufs- und Vertriebsmanagement insbesondere im FBA-Programm hat seinen Preis: *Amazon* verlangt von seinen Lieferanten weitreichende Zugeständnisse, wenn es um das hauseigene Marketing, die Bereitstellung von Informationen oder die Weiterentwicklung operativer Prozesse geht. Alle Aktivitäten

folgen strikt dem Geschäftsmodell von *Amazon*. Auch der ökonomische Effekt kann mit der Zeit an Glanz verlieren: Die Margen können im Verlauf der Partnerschaft merklich schrumpfen.

Führende Modeunternehmen wissen, dass nicht jedes ihrer Produkte *Amazon*-fähig ist und nicht jedes Kooperationsmodell zu ihrem Geschäftsmodell passt – und richten die Form ihrer Zusammenarbeit entsprechend aus. *Nike* beispielsweise beschränkt seine *Amazon*-Präsenz auf Bestseller und ausgewählte Basic-Artikel. *Burberry* verkauft über das Portal *Zappos Luxury* vorwiegend Schuhe und Accessoires und bietet aus seinem Bekleidungsassortiment nur Discountware zu festen Preisen an. Jeanshersteller *Levi's* wiederum unterhält

## Fashion-Plattformen

Über die Modeplattform Farfetch bieten stationäre Luxusboutiquen ihre Produkte weltweit an.

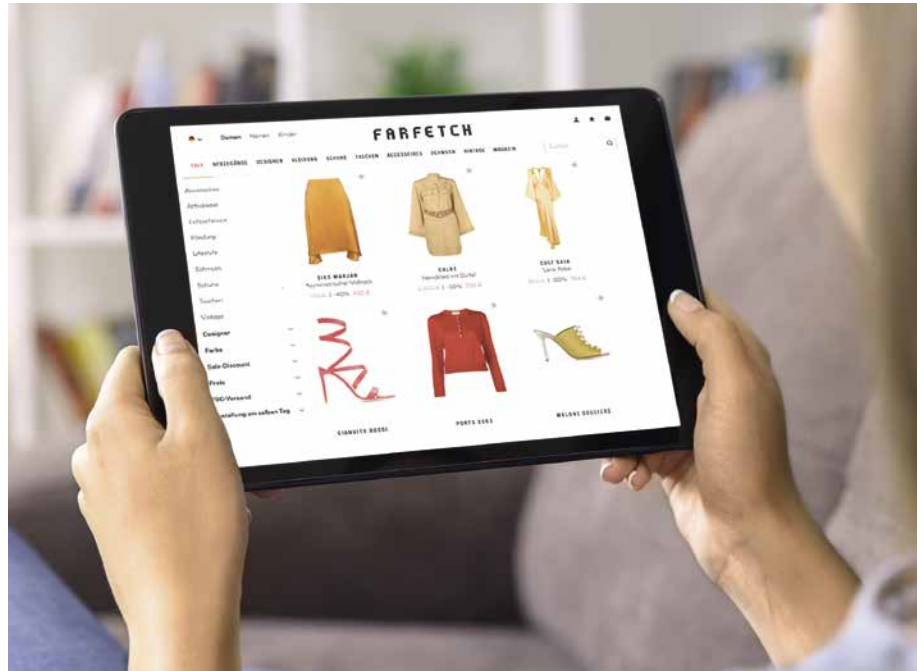


Foto: iStock, Farfetch

über das Wholesale-Programm einen eigenen Shop auf *Amazon*, der ihm mehr Macht über seine Marke und die Art ihrer Präsentation verleiht. Für die größere Gestaltungsfreiheit zahlt *Levi's* allerdings mit Abstrichen bei der Gewinnmarge.

Ähnlich wie *Amazon* bieten auch andere Onlineplattformen verschiedene Kooperationsmodelle an. Und sie alle haben ihre Vor- und Nachteile, was Serviceumfang, Kundendaten, Marketing oder Sortimentskontrolle betrifft. Für Modeanbieter lohnt es sich daher, die jeweiligen Konditionen im Detail zu prüfen und mit den eigenen Geschäftsprioritäten abzugleichen, bevor sie ihre Wahl treffen.

Beispielsweise müssen sie abwägen, ob sie die Logistik bis zum Endkunden selbst bewältigen können oder lieber an den Onlinehändler abgeben – auch wenn dies ihre Marge schmälert. Weitere wichtige Entscheidungskriterien sind die Kontrolle über den Verkaufspreis und die Sortimentshoheit. Bei einem Direktverkaufsmodell (mit oder ohne eigene Logistik) kann das Modeunternehmen beides selbst steuern. In einem Wholesale-Programm dagegen lassen sich Preise und Sortiment nur durch strikte Vereinbarungen mit den Onlinehänd-

lern kontrollieren – ein schwieriges Unterfangen vor allem für kleinere Unternehmen. Andererseits bietet das Wholesale-Modell den Vorteil, dass die Produkte ihrer höheren Margen wegen auf der Webseite prominenter platziert werden, was wiederum die Absatzchancen erhöht (*Grafik 2*).

### Arbeiten mit *Amazon & Co.* – sechs Tipps

Die Analyse zeigt: Es gibt keinen Königsweg für die Modeindustrie im Umgang mit *Amazon & Co.* Aber es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, um eine Kooperation erfolgreich zu gestalten. Die effektivsten finden sich in den Bereichen Strategie, Merchandising, Marktplatzmanagement, Marketing, Supply Chain und Organisationsaufstellung.

**1. Plattformstrategie entwickeln.** Erfolgreiche Modeanbieter entwerfen ein klares Bild, welche Rolle Online-marktplätze in ihrer Unternehmensstrategie spielen sollen, und entwickeln daraus einen Fahrplan mit konkreten Wachstumszielen. Sie stellen keine Blankoschecks aus, sondern investieren gezielt und behalten die Rendite des Kanals dabei stets im Blick. Die Vorzüge von großen Händlern wie *Amazon* als Werbepattform und Lieferant wertvoller Kundendaten nutzen sie voll

## 2. Die einzelnen Kooperationsmodelle unterscheiden sich teils erheblich in ihren Konditionen und Services – Beispiel Amazon

		Wholesale	Versand durch Amazon (FBA)	Versand durch Verkäufer (SFP)
Fulfillment <sup>1</sup>	Versandrisiko bei Amazon	✓	✓	✗
	Bestandsrisiko bei Amazon	✓	✗	✗
Kunden- daten	Zugriff auf Versandadressen	✗	✗	✓
	Bezahlen für Daten zu weiteren Artikeln im Warenkorb des Käufers	✓	✗	✗
	Bezahlen für Postleitzahlanalyse	✓	✗	✗
Marketing	Prime-Versand wählbar	✓	✓	✓
	Prime-Versand-Logo auf der Seite	✓	✓	✗
	Eigene Landing Page	✓	✗	✗
	Erweiterte Produktbeschreibungen (A+ Content)	✓	✗	✗
Kontrolle	Kontrolle über das Sortiment	✗	✓	✓

<sup>1</sup> Lagerung, Verpackung, Versand  
Quelle: McKinsey

aus. Schließlich formulieren sie eine überzeugende Story für ihre übrigen Handelspartner, um Kanalkonflikten vorzubeugen.

2. *Merchandising zuschneiden.* Content is King – ganz besonders im Onlinehandel. Eine differenzierende Produktpräsentation, eigene Markenshops und konsistente Suchmaschinenoptimierung sorgen dafür, dass nicht nur ausreichender, sondern vor allem der richtige Traffic erzeugt wird. Eine kluge Sortimentsauswahl mit Bestsellern als Zugpferden und ein offensiv angelegtes

Pricing stärken die Verhandlungsposition mit dem Kooperationspartner und helfen bei der Durchsetzung der Renditeziele. Allerdings behalten Modeunternehmen nicht in allen Kooperationsmodellen die gleiche Kontrolle über Preise und Sortiment – das gilt es mit Blick auf die Markenführung zu berücksichtigen.

3. *Marktplatz managen.* Hierzu gehört vor allem das Management von Drittanbietern, um Verkäufe über den „grauen Markt“ zu unterbinden. Die Autorisierung von Verkäufern hilft, diese Grauzonen im Onlinehandel

## Fashion-Plattformen

*Co-Location: Acht von zehn Unternehmen, die mit Amazon kooperieren, haben entweder schon eigene Teams in die Amazon-Zentrale nach Seattle geschickt oder planen die Entsendung.*



Foto: Amazon

in den Griff zu bekommen. Auch sollten Sortimentslücken im eigenen Angebot geschlossen werden, um das Geschäft mit gut laufenden Artikeln nicht allein den Drittanbietern zu überlassen. Zudem lohnt es sich, das Pricing für die eigenen Produkte genau zu verfolgen, um die Macht über die Preisgestaltung nicht allein dem Kooperationspartner zu überlassen.

**4. Marketingpower nutzen.** Der Marketingwert der Onlineplattformen ist kaum zu überschätzen. Erfolgreiche Modeunternehmen wählen Instrumente zur Steigerung der Wahrnehmung und zur Verkaufsförderung strategisch aus, testen sie an einzelnen Marken und messen die Rendite ihrer Investitionen mit Hilfe von Marketing Mix Modeling. Beim Einkauf von Amazon-Kampagnen beispielsweise können sie nach dem Prinzip „pay for performance“ (anstelle von „pay to play“) verfahren sowie eigene Analysetools nutzen, um die Daten auszuwerten, die durch die Werbekooperation entstehen.

**5. Agile Supply Chain schaffen.** Flexible Lieferkettenmodelle bringen wichtige Kostenvorteile bei der Koope-

ration mit Onlinemarktplätzen. So entscheiden sich mehr als 70 Prozent der europäischen Konsumgüterunternehmen bei volumenstarken Schnelldrehern für das Vendor-Flex-Modell von Amazon, um Transportkosten zu sparen. Hierbei richtet das Unternehmen im eigenen Lager einen Bereich nur für den Amazon-Versand ein. Die Einsparungen helfen, den Marktplatzvertrieb noch profitabler zu gestalten.

**6. Organisation ausrichten.** Dem Stellenwert von Plattformen als Verkaufsmotor sollte auch organisatorisch Rechnung getragen werden. Erfahrene Kooperationspartner definieren ein internes Team aus Key-Account-, Marketing- und Supply-Chain-Managern und schicken Mitarbeiter direkt zu den Onlinehändlern, um Zugang zu Managern und Daten zu erhalten. Am Amazon-Hauptsitz in Seattle beispielsweise betreiben bereits acht von zehn Omnichannel-Unternehmen Co-Locations oder haben sie in der Planung.

Welche Art der Kooperation mit Onlineplattformen sich langfristig am stärksten auszahlt, muss jedes Modeun-

ternehmen mit Blick auf sein eigenes Geschäftsmodell für sich selbst prüfen. Auch sollte die Plattform nicht der einzige Onlineweg zur eigenen Kundschaft sein, da der Vertriebspartner zumeist die Hoheit über die Kundenbeziehungen und alle relevanten Daten behält. Denn fraglos bergen diese Partnerschaften neben vielen Chancen auch manche Risiken.

Klar ist aber auch, dass für die internationalen Modeunternehmen auf Dauer kein Weg mehr an den großen Onlinemarktplätzen vorbeiführt. Längst sind sie zur wichtigsten digitalen Anlaufstelle für Konsumenten geworden, und ihre Macht wird in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen. Modeunternehmen sollten die Vorteile nutzen, die mit den reichweitenstarken Plattformen verbunden sind – und die für sie beste Form der Kooperation finden, um weiter zu wachsen und Internetnutzer aus aller Welt als Kunden für ihre Marken zu gewinnen.

#### **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)**

### **Kernaussagen**

*1. Der E-Commerce von Modeartikeln wächst nur noch einseitig; Kooperationen mit reichweitenstarken Onlinemarktplätzen können das Geschäft neu beleben.*

*2. Zahlreiche Modemarken verkaufen bereits ihre Produkte über Onlineplattformen; die Kooperationsmodelle variieren in Servicelevel, Freiheitsgrad und Profitabilität.*

*3. Führende Modeanbieter wählen Kooperationen, die exakt auf ihr Geschäftsmodell und ihre Markenpolitik ausgerichtet sind, und managen sie aktiv auf allen Ebenen.*

---

#### **Autoren**



**Anita Balchandani** ist Partnerin im Londoner Büro von McKinsey und Leiterin der Apparel, Fashion & Luxury Group in Großbritannien. Zu ihren Schwerpunktthemen zählen Strategie, Digitalisierung und Unternehmensbewertung.



**Dr. Achim Berg** ist Senior Partner im Frankfurter Büro und globaler Leiter der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Er berät führende Unternehmen der Bekleidungsindustrie vornehmlich zu Fragen der strategischen Ausrichtung.



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

## Handel im Wandel

Eine nie dagewesene Wettbewerbsintensität stellt den Handel vor ganz neue Herausforderungen. Mit Optimierungen allein ist es nicht mehr getan – Unternehmen müssen ihr Geschäftsmodell grundlegend umbauen.

### Von Timo Kamp, Karsten Lafrenz und Franck Laizet

Als Erste spürten es die Versandhändler – *Amazon*, *Zalando* und *Co.* haben die Spielregeln in ihrem Markt grundlegend verändert. Mit ihren halbjährlich erscheinenden Katalogen konnten viele traditionelle Versandhäuser die neuen Anforderungen der Kunden nicht mehr erfüllen. Die *Otto*-Gruppe war eines der ersten Unternehmen in Deutschland, das sein Geschäftsmodell konsequent umgestellt hat. Ab 2019 wird auch der *Otto*-Katalog Geschichte sein.

Doch längst stehen auch die stationären Händler unter Druck. Denn durch die Onlineanbieter hat der Wettbewerb eine zuvor nicht gekannte Intensität erreicht. Viele Einzelhändler müssen jetzt nicht nur überzeugende Multichannel-Lösungen finden, sondern auch innovative Filialkonzepte entwickeln und umsetzen. Das alles kostet viel Geld: Für die Händler fallen teils erhebliche Investitionen an – trotz rückläufigem Umsatz und sinkender Profitabilität.

Beispiel Filialgestaltung: Das Ladengeschäft der Zukunft muss von einem reinen Verkaufs- zu einem Erlebnisort werden – einem Ort der Emotionen, für den die Kunden gern einen Weg auf sich nehmen. Neue digitale Technologien wie Augmented Reality und Gaming werden bei der Weiterentwicklung des physischen Point of Sale eine entscheidende Rolle spielen, um der zunehmenden Individualisierung in der Kundenansprache Rechnung zu tragen. Dass es möglich ist, stationären Handel auf der Höhe der Zeit zu betreiben, zeigen Unternehmen wie die spanische *Inditex*-Gruppe: Mit aktuellen Sortimenten, einem modernen Ladenkonzept und der geschickten Verzahnung von Online- und Offlinewelt kann sie sich im Wettbewerb behaupten.

Angesichts des Umfangs und der Vielfalt der Herausforderungen im stationären Einzelhandel reichen punktuelle Optimierungen oft nicht mehr aus. Meist ist eine umfassende Transformation des Geschäftsmodells erforderlich – mit einer Neuausrichtung von Prozessen und Strukturen, dem Aufbau neuer Fähigkeiten insbesondere im Bereich der Digitalisierung und einer Verbesserung der Kostenposition in Filialen und Verwaltung.

### Die Aufgabe: Die ganze Organisation mitnehmen und in den Prozess einbinden

Zusätzlich wächst der Zeitdruck. Vor allem traditionelle Unternehmen brauchen deshalb eine neue Herangehensweise an den Veränderungsprozess – der klassische Ansatz des Multiprojektmanagements hat sich überholt. Es gilt, die gesamte Organisation bei der Transformation mitzunehmen und in den Prozess einzubinden. Neben einem umfassenderen Change Management bedeutet das vor allem den Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen. Sind die finanziellen Mittel knapp, muss zudem erst der nötige Handlungsspielraum für die anstehenden Veränderungen geschaffen werden.

Viele Einzelhändler fragen sich, wie eine derart umfassende Transformation gelingen kann. Zwar erkennen sie zumeist, welche Handlungsfelder sie angehen müssen, doch fehlen ihnen die Instrumente, um den Wandel rasch und sicher zu gestalten. Erfolgsbeispiele zeigen: Eine zügige Transformation im größeren Stil, auch Rapid Transformation genannt, folgt einer Reihe von Maximen, die Ziel und Ausrichtung des Umbaus klar vorgeben. Die Erarbeitung eines umfassenden Transformationskonzepts braucht normalerweise 2 bis 3 Monate, die Umsetzung kann dann innerhalb von 12 bis 18 Monaten erfolgen. Das Ergebnis ist in der Regel eine nachhaltige Verbesserung der Rendite – Steigerungen um bis zu 5 Prozentpunkte sind möglich.



Foto: iStock

*Damit Kundinnen und Kunden auch künftig gern bei ihnen einkaufen, müssen stationäre Händler ihr Geschäftsmodell umbauen.*

### Die Maximen: Was eine erfolgreiche Transformation ausmacht

Harter Wettbewerb, sinkende Profitabilität, erodierende Wettbewerbsposition – die Ausgangslage könnte für den stationären Handel kaum schwieriger sein. In dieser Situation steigen die Erfolgchancen, wenn sich die Transformation an fünf Grundsätzen orientiert:

*Schnell handeln.* Nicht nur Kapital, auch Zeit ist im Einzelhandel eine knappe Ressource. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen im Markt ist Abwarten für stationäre Händler keine Option. Wer die Transformation schnell angeht, hat die besten Chancen, die erforderlichen Veränderungen in der Organisation noch aus einer Position der Stärke heraus zu vollziehen.

*Kosten und Wachstum ins Visier nehmen.* Mit schrittweisen Verbesserungen ist es nicht getan. Händler brauchen einen umfassenden Plan, wie sie sowohl Kosten senken als auch Wachstum generieren können. Alles gehört beim Check-up der Unternehmensgesundheit auf den Prüfstand: von der Strategie über die operative Exzellenz und die Kapitalproduktivität bis hin zum Marktauftritt (*Grafik 1*). Dieser ganzheitliche Ansatz hilft, das maximal erreichbare Potenzial zu erkennen.

*Verschiedene Zeithorizonte betrachten.* Kurzfristige Verbesserungen sorgen zunächst für Quick Wins und schaffen den Spielraum für längerfristig ausgerichtete Initiativen. Bewährte Praxis ist es, die schnellen Erfolge zuerst bei Pricing und Promotion zu erzielen. Aber auch Bestand, Kategoriemanagement und Operations bieten vielversprechende erste Ansatzpunkte. Mittelfristig geht es dann um die Optimierung von Filialbetrieb und Formaten. Als längerfristige Initiativen können Formatenerneuerungen und die Überarbeitung des Filialportfolios in Angriff genommen werden.

*Mutig sein.* Die Bereitschaft zu ehrgeizigen Zielen und einschneidenden Maßnahmen erhöht die Wahrscheinlichkeit des Transformationserfolgs. Eine aktuelle McKinsey-Studie zum Thema Strategie zeigt, welchen Effekt eine aktive Reallokation von Ressourcen haben kann: Unternehmen mit einer hohen Bereitschaft zur Umverteilung erzielen über lange Zeiträume hinweg einen um 30 Prozent höheren Total Return to Shareholders (TRS) als Unternehmen, die hier eher zurückhaltend agieren. So konnten zum Beispiel Händler, die frühzeitig in E-Commerce-Geschäftsmodelle investiert haben, den wachsenden Druck auf das stationäre Ge-

schäft weitgehend kompensieren. Signalwirkung kann aber auch schon die Rekrutierung externer Experten zum Aufbau fehlender Kompetenzen oder die Benennung eines Chief Digital Officer haben.

*Mitarbeiter befähigen.* Rund 70 Prozent aller großen Transformationsprogramme erreichen nicht die gesetzten Ziele. Das Erfolgsgefälle lässt sich zwar nicht auf eine einzelne Maßnahme zurückführen. Doch einige Faktoren korrelieren stärker mit dem Gelingen als andere: Dazu gehören eine effektive Kommunikation, die enge Einbindung der Mitarbeiter und die Einführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse. Die erfolgreichsten Handelsunternehmen setzen zudem auf klare Verantwortlichkeiten in allen Managementebenen. Verbindliche Richtlinien für die Transformation stellen ein einheitliches Vorgehen über alle Formate und Filialen sicher. Studien zeigen außerdem: Wird der Umsetzungsbeitrag der Projektleiter im jährlichen Bewertungsprozess anhand zuvor festgelegter Messeinheiten bewertet, ist die Chance auf eine erfolgreiche Transformation viermal so hoch.

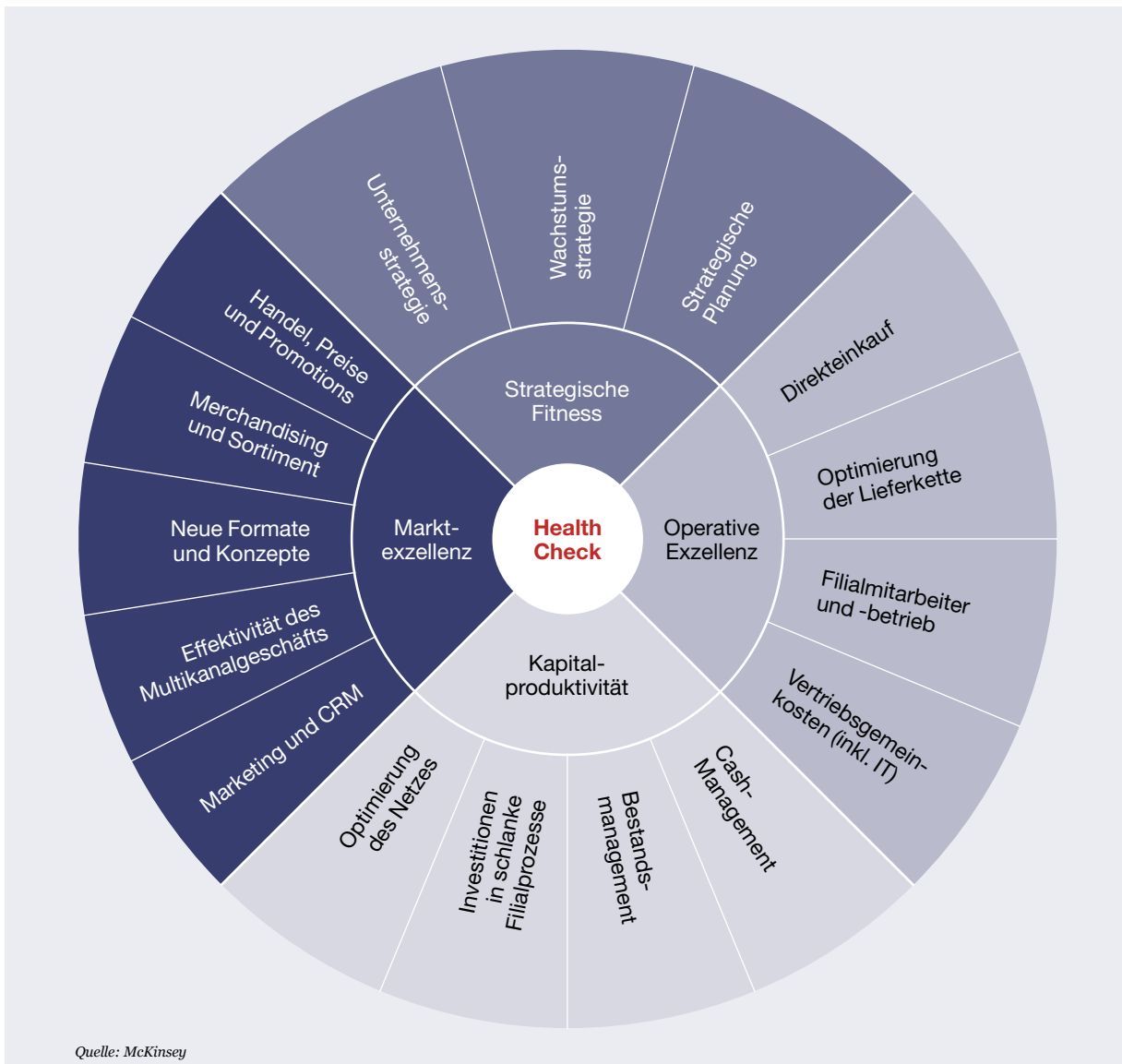
### Die Erfolgsfaktoren: Worauf es beim Aufbau und Ablauf des Programms ankommt

Maximen allein bringen noch keinen Erfolg. Benötigt wird außerdem ein „Motor“, der die Transformation nicht nur in Gang setzt, sondern sie auch am Laufen hält. In der Praxis bewährt hat sich eine Methode, die sowohl das „Was“ als auch das „Wie“ der Veränderung strukturiert (*Grafik 2, Seite 50*). Anders als klassische Transformationsprogramme, die allein auf das Erarbeiten und Umsetzen von Maßnahmen konzentriert sind, führt diese Methode erfahrungsgemäß schneller und nachhaltiger zu tiefgreifenden Verbesserungen.

Unter „Was“ fällt die Planung und Umsetzung von Verbesserungen. Hierbei empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Phasen – ganz unabhängig davon, ob die wesentlichen Handlungsfelder bereits identifiziert sind oder nicht: Zunächst gilt es, die Höhe des maximal realisierbaren Potenzials zu bestimmen. Erfolgreiche Unternehmen gehen dabei ähnlich vor wie bei einer Due Diligence. Sie nehmen bewusst eine externe Investorenperspektive ein und analysieren, wo im Einzelnen das Wertsteigerungspotenzial liegt. Transformationsziele lassen sich so objektiv ableiten und bestehende Initiativen gegebenenfalls neu priorisieren und beschleunigen. In der zweiten Phase geht es darum, mit dem gesamten Managementteam (bottom-up) die Initiativen zu planen



## 1. Der ganzheitlich angelegte Gesundheitscheck erstreckt sich auf sämtliche Geschäfts- und Leistungsbereiche in der Organisation



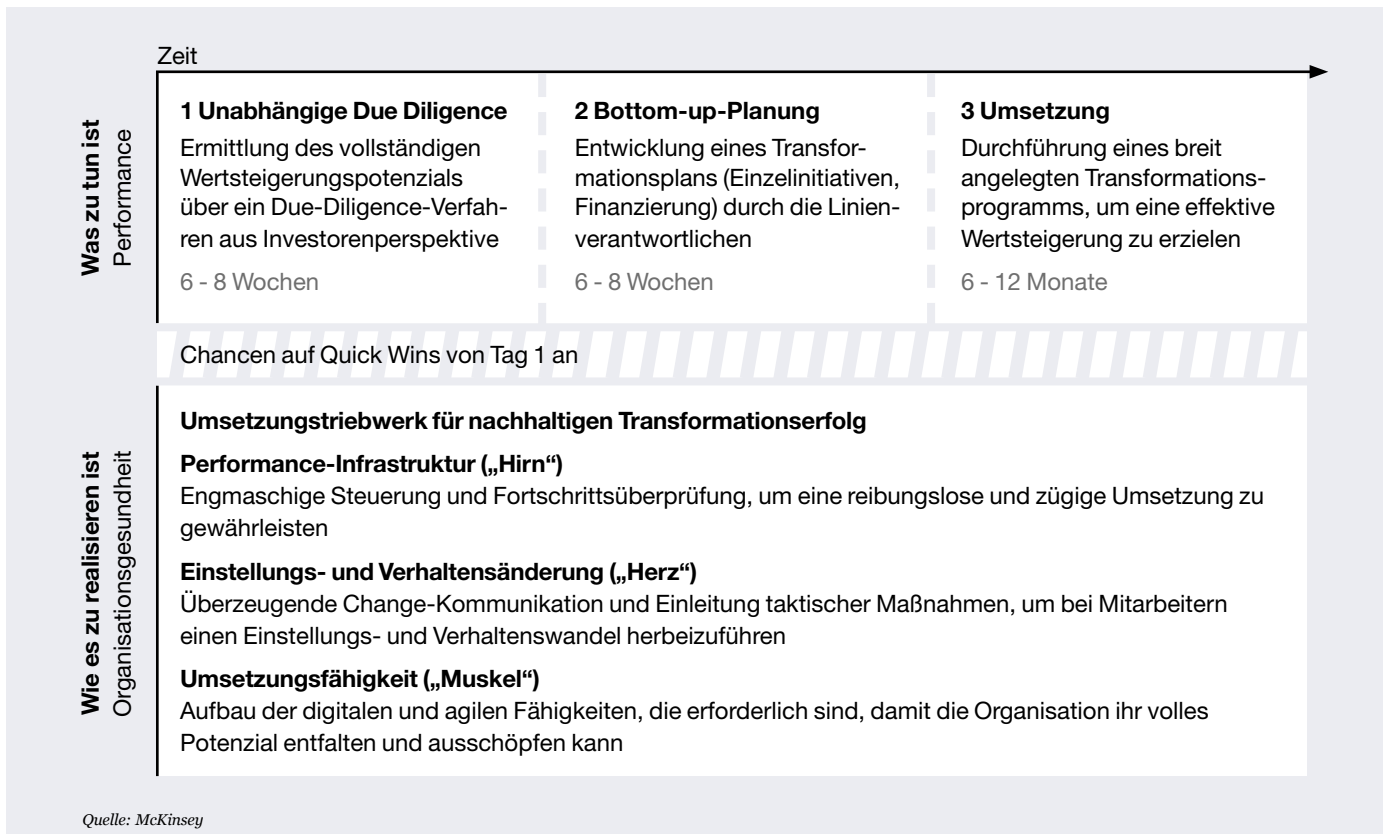
und ihren finanziellen Beitrag zu bestimmen. In Phase drei werden die verabschiedeten Initiativen umgesetzt.

Unter „Wie“ fallen alle Maßnahmen, die für die reibungslose Umsetzung der Verbesserungen und deren Verankerung im Unternehmen unverzichtbar sind. Dabei muss das Unternehmen vor allem sicherstellen,

dass es fähig zur kontinuierlichen Erneuerung bleibt. Drei Punkte sind besonders wichtig:

*Performance-Infrastruktur.* Für den reibungslosen Ablauf der Transformation zeichnet in Best-Practice-Unternehmen ein eigenständiges Transformationsbüro verantwortlich. In diesem arbeiten Führungskräfte mit

## 2. Erfolgreiche Transformationsprogramme nehmen sowohl das „Was“ als auch das „Wie“ der Veränderung in den Blick



Experten aus Abteilungen wie Finanzen und Personal eng zusammen. Sie überwachen die Umsetzung der einzelnen Initiativen, unterstützen die jeweiligen Verantwortlichen und bereiten Entscheidungen vor. Ein Einzelhandelsunternehmen beispielsweise richtete einen Steuerkreis ein, dem alle relevanten Vorstandsmitglieder angehörten. In den wöchentlichen Steuerkreissitzungen berichteten die Mitglieder des Transformationsbüros, das vom Finanzvorstand geleitet wurde, über den Fortschritt der Arbeiten und führten zügig erforderliche Entscheidungen herbei. Monitoringtools wie Dashboards, aber auch Benchmarkinganalysen oder Value-Capture-Modelle unterstützten die Arbeit des Transformationsbüros.

*Einstellungs- und Verhaltensänderung.* Viele Transformationen scheitern am Widerstand der Mitarbeiter.

Zu einem umfassenden Programm gehört daher ein Kommunikationsplan mit einer überzeugenden Change Story, die Gründe und Ziele der angestrebten Veränderungen anschaulich vermittelt. Auch müssen die Mitarbeiter ermutigt und befähigt werden, überkommene Verhaltensweisen zu ändern. Führungskräfte fungieren dabei als Vorbilder. Ein Handelsunternehmen vollzog seine Transformation unter dem Motto „Den Konsumenten in den Mittelpunkt stellen“ und richtete seine Strukturen und Aktivitäten dann konsequent daran aus: Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse rückten näher an die Kunden heran, gleichzeitig wurde die Zentrale verschlankt.

*Umsetzungsfähigkeit.* Noch nie waren die Anforderungen an Einzelhandelsunternehmen so hoch wie jetzt: Sie müssen Kundenbedürfnisse antizipieren, Kundendaten

intelligent erfassen und auswerten, unterschiedliche Kanäle steuern, digitale Technologien einführen und vieles mehr. Im Zuge der Transformation ist daher genau zu prüfen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden und ausbaufähig sind und welche über externe Spezialisten abgedeckt werden sollten. Gerade der Aufbau digitaler Fähigkeiten kann von herausragender Bedeutung für den künftigen Geschäftserfolg sein. Ein Einzelhändler hat hierzu eine „Digital Factory“ eingerichtet, in der bereichsübergreifend digitale Kapazitäten gebündelt und entsprechende Talente entwickelt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor neben der Digitalisierung ist langfristige Innovationsfähigkeit. Die Einführung agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Design Thinking stellt sicher, dass neue Ideen schneller entwickelt und umgesetzt werden.

Bis vor Kurzem galt das Filialgeschäft als Auslaufmodell. Doch noch ist es für einen Abgesang zu früh. Jüngste Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass der Ladenverkauf auch in den kommenden Jahren der mit Abstand größte Kanal bleiben wird. 2021 dürfte der Umsatzanteil immer noch bei gut 84 Prozent liegen. Der stationäre Einzelhandel hat also durchaus noch Potenzial – sofern ihm die Transformation gelingt.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [karsten\\_lafrenz@mckinsey.com](mailto:karsten_lafrenz@mckinsey.com)

### Kernaussagen

*1. Der stationäre Einzelhandel kommt angesichts dramatisch verschärfter Wettbewerbsbedingungen um einen Umbau des Geschäftsmodells nicht herum.*

*2. Viele Unternehmen sehen den Handlungsbedarf, haben aber nicht die Instrumente für eine umfassende Transformation – klassisches Multiprojektmanagement greift hier zu kurz.*

*3. Erfolgreiche Programme basieren auf fünf Maximen und nutzen bewährte Erfolgsfaktoren für das „Was“ und „Wie“ der Transformation.*

---

#### Autoren



**Timo Kamp** ist Partner im Berliner Büro und Leiter der Recovery and Transformation Services von McKinsey in Deutschland. Klienten aus der Konsumgüterindustrie und dem Einzelhandel begleitet er bei Transformationen und Restrukturierungen.



**Dr. Karsten Lafrenz** ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter des Bereichs Konsumgüter und Handel der Recovery and Transformation Services im EMEA-Raum. Er unterstützt europäische Konsumgüter- und Handelsunternehmen bei Fragen der Transformation.



**Franck Laizet** ist Partner im Pariser Büro von McKinsey und Leiter der Retail Transformation Service Line. Er berät vor allem Handelsunternehmen mit Schwerpunkt auf dem Bereich Specialty Retail.

## Transformieren statt nur optimieren

Händler wissen: Im Einkauf liegt der Gewinn. Das gilt auch für die Nicht-Handelswaren. Mit einem radikal neuen Ansatz können Einzelhändler hier ihre Umsatzrendite um bis zu 2 Prozentpunkte steigern.

### Steve Hoffman, Patrik Silén und Jan Wüllenweber

Die indirekten Kosten bergen noch immer gewaltiges Einsparpotenzial im Einzelhandel. Die Ausgaben für Güter und Leistungen, die nicht für den Wiederverkauf bestimmt sind (Nicht-Handelswaren, NHW), machen im Schnitt 10 bis 15 Prozent des Umsatzes aus. Diese Kosten spürbar zu senken, gehört jedoch zu den anspruchsvollsten Managementaufgaben.

Die größte Herausforderung entsteht durch mangelnde Transparenz, weil beim Einkauf von NHW eine zentrale Steuerung fehlt. Hinzu kommen Kompetenzdefizite. So wissen Händler oft nicht genau, welche Initiativen zur Senkung der indirekten Ausgaben erfolgversprechend sind und was sie in solche Maßnahmen investieren sollen. Da die Bedeutung der NHW-Produkte und -Leistungen – anders als die von Handelswaren – weithin unterschätzt wird, erhalten die Beschaffungsteams zudem weniger Ressourcen und Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt mangelt es vielfach an Fachwissen: So fehlen den Teams oftmals Best-Practice-Kenntnisse, etwa in der Wartung von Aufzügen oder in Beleuchtungslösungen.

Einige Händler überwinden diese Hindernisse, indem sie einen radikal neuen Ansatz verfolgen – und damit zu deutlich besseren Ergebnissen kommen. Sie betrachten indirekte Ausgaben nicht länger nur aus Sicht der Beschaffung, sondern zielen darauf ab, den Umgang mit dieser Kostenkategorie im gesamten Unternehmen zu verändern. Und der Erfolg gibt ihnen recht: Diese Händler schaffen es, ihre indirekten Kosten um 10 bis 15 Prozent zu senken und die Umsatzrendite um bis zu 2 Prozentpunkte zu steigern. Der Mehrwert, den die NHW-Beschaffungsteams liefern, übersteigt den Kostenaufwand um das 15-Fache. Diese Verbesserungen erzielen erstaunlicherweise fast alle Händler – selbst jene,

die schon seit Langem an der Optimierung ihrer indirekten Ausgaben arbeiten.

Die beiden zentralen Erfolgsfaktoren einer solchen Transformation liegen in der Erweiterung des Such- und Aktionsrahmens sowie im Einsatz neuer Methoden. Die meisten Händler beschränken sich bei ihren Kostenoptimierungen bislang auf wenige Bereiche. So sparen sie vor allem bei Reisekosten, schöpfen aber das Potenzial bei den NHW-Kosten nicht voll aus. Und selbst wenn sie ausdrücklich die indirekten Ausgaben anvisieren, bleiben bestimmte Kategorien oft unangetastet. Dazu zählen das Marketing („zu wichtig fürs Kerngeschäft“), die Mietkosten („nur verhandelbar, wenn wir in finanziellen Schwierigkeiten sind“) oder Kosten für extern gesteuerte Logistik („die sind doch schon in den Umsatzkosten enthalten“). Einsparmöglichkeiten suchen Unternehmen zumeist nur in den operativen Aufwendungen (Opex), nicht aber bei den Investitionen (Capex) – obwohl diese, gemessen an den Kosten, oft ergiebiger sind. Unterm Strich lassen viele Händler mehr als die Hälfte des Potenzials ungenutzt und verzichten zugleich auf die Synergien eines umfassenden Programms (*Grafik 1, Seite 54*).

Die Umsetzung eines derartigen Transformationsprogramms setzt neue Herangehens- und Arbeitsweisen voraus. Im Mittelpunkt stehen ein funktionsübergreifender Ansatz mit kategoriespezifischem Nachfrage- und Prozessmanagement, verschiedene Digital- und Analysetools sowie die intensive Zusammenarbeit mit Zulieferern.

### Funktionsübergreifendes Team

Ein funktionsübergreifendes Team kann die grundlegenden Hebel des Lieferanten- und Prozessmanagements – also *wo* und *wie* ein Händler *zu welchem* Preis einkauft – besser bedienen als ein reines Einkaufsteam.

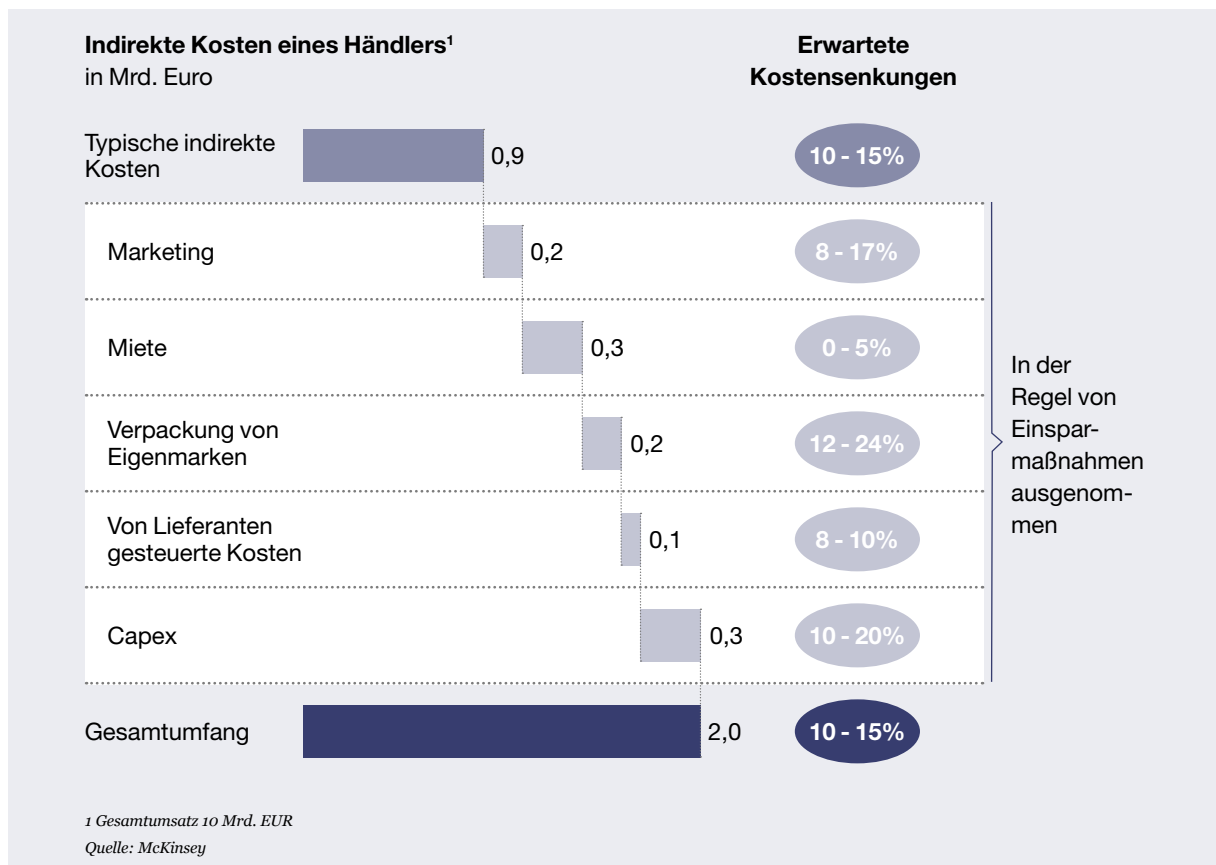


Foto: iStock

*Miete, Beleuchtung, Reinigung: Bei den indirekten Kosten können Einzelhändler mit einem systematischen Ansatz viel sparen.*

## Indirekte Kosten

### 1. Die Einbeziehung aller indirekten Kosten verdoppelt das Einsparpotenzial für Händler



Denn wenn sich alle im Unternehmen an die zentralen Beschaffungsvorgaben halten und nur bei bevorzugten Anbietern einkaufen, können Ausreißer bei den Ausgaben massiv reduziert oder sogar verhindert werden. Einsparungen lassen sich zudem unternehmensweit besser überwachen und der Händler kann günstigere Zahlungsbedingungen und -zyklen aushandeln.

Seine Überlegenheit offenbart ein funktionsübergreifendes Team aber vor allem dann, wenn es um die kategoriespezifische Nachfrage geht, also darum, *was* der Händler kauft. Denn die Erfahrung zeigt, dass im Hinterfragen des tatsächlichen Bedarfs und der Spezifikationen rund die Hälfte des gesamten Einsparpotenzials liegt. In etablierten Unternehmen ist es sogar noch höher, weil das Aushandeln niedrigerer Preise im Laufe

der Zeit immer weniger Rendite bringt. Die größten Chancen bieten dabei oft jene Bereiche, die viele Händler außen vor lassen, etwa das Marketing (beispielsweise mit einem Return-on-Investment-Ansatz) oder die Logistik (mit einer Reduzierung der Lagerbestände oder einer Neugestaltung des Netzes).

So nahm ein Händler, der seine Logistikausgaben optimieren wollte, sowohl die Kosten als auch den Leistungsumfang ins Visier. Er setzte das Vertriebsnetz neu auf und segmentierte es nach Produktflüssen: Einige Produkte gehen jetzt direkt von den Lieferanten an die Läden, das spart die Lagerabfertigung und verringert die Zahl der Transportabschnitte; ein Teil des Primärvertriebs wechselte von Luft- zu Seefracht. Beim Leistungsumfang verlängerte der Händler die Vorlaufzeiten

und reduzierte für bestimmte Kunden die Lieferhäufigkeit, statt an der Einheitsmethode festzuhalten, die unnötig hohe Kosten verursachte. Auf diese Weise ließen sich die Ausgaben um einen zweistelligen Prozentbetrag senken.

### Digitale Werkzeuge

Um ihre indirekten Kosten zu reduzieren, nutzen führende Einzelhändler heute schon Digital- und Analysetools, insbesondere auf fünf Feldern.

*Ausgabentransparenz.* Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen können Händler ihre Ausgaben präzise aufschlüsseln, um herauszufinden, wer für welche Dinge wie viel ausgibt. Digitale Beschaffungslösungen ermöglichen es, Auftrags- und Rechnungsdaten aus unterschiedlichen Systemen schnell zusammenzutragen und einen so genannten Spend Cube zu erstellen. Mit diesem Ausgabenwürfel lassen sich Preise und Leistungsbeschreibungen systematisch benchmarken; zudem liefert er Übersichten und Berichte für das Kategoriemanagement, damit es die Ausgaben besser im Blick behalten kann. Dank künstlicher Intelligenz fand zum Beispiel ein Händler bei der Skizzierung seiner indirekten Ausgaben heraus, dass ein Großteil der im Zuge einer Optimierung eingesparten Kosten durch den nun notwendigen Einsatz von Dienstleistern und Zeitarbeitern wieder aufgezehrt wurde. Der Ausgabenwürfel half ihm unter anderem dabei, den Kostenunterschied zwischen Vertragsdienstleistern und Dienstleistern ohne Vertrag sofort zu erkennen.

*Consumer Insights.* Ein Händler wollte herausfinden, wie die Konsumenten die Sauberkeit in seinen Läden beurteilen. Dazu nutzte er digitale Konsumentenbefragungen und Wettbewerbsvergleiche auf der Basis von Crowdsourcing. Auf Grund der Ergebnisse konnte er etwa die Reinigung des Parkplatzes durch externe Dienstleister von mehrmals auf einmal täglich reduzieren, während die Ladenmanager alle paar Stunden stichprobenartig nach dem Rechten sahen. Die Umfrage zeigte aber auch, dass der Händler mit mehr Sauberkeit in anderen Bereichen, wie den Umkleidekabinen oder der Schuhabteilung, die Kundenzufriedenheit steigern könnte. Das Consumer-Insights-Team prüfte dann, wie sich diese Änderungen auf den Umsatz auswirken.

*Design to Value.* Ein Händler senkte die Kosten für seine Papiertüten um 25 Prozent, indem er das Verhältnis des Fassungsvermögens zum Papierbedarf für die

Herstellung einer Tüte optimierte. Mit einer digitalen Auswertung der durchschnittlichen Anzahl gekaufter Artikel pro Kunde, der Abmessungen der Produkte sowie Daten aus einer Befragung des Kassenpersonals ermittelte der Händler die optimalen Abmessungen einer Einkaufstüte, ausgehend von der Verteilung des physischen Volumens und des Gewichts der Produkte. Mit Hilfe einer weiteren Analyse und Feedback von Verkäufern und Kassenpersonal berechnete der Händler dann noch die Materialzusammensetzung, die der Tüte die optimale Reiß- und Zugfestigkeit verleiht.

*Cleansheeting/Sollkostenanalyse.* Digitale Cleansheeting-Tools können die indirekten Kosten innerhalb einer Kategorie um bis zu 40 Prozent senken. Solche Tools umfassen in der Regel einen intelligenten Berechnungsmechanismus, Algorithmen zur Ermittlung der Kosten in unterschiedlichen NHW-Bereichen (zum Beispiel Logistik und Maschinen) sowie dynamische Datenbanken, gespeist mit den Kosten für die Einsatzgüter (etwa Stundensätze und Rohstoff-Indexpreise). Im Rahmen eines Cleansheetings entdeckte ein Händler, dass er häufig deutlich mehr als die Sollkosten bezahlte – für seine Gondelregale in der Beauty-Abteilung beispielsweise 18 Prozent mehr, als die Kosten des Lieferanten plus einem angemessenen Gewinn für ihn betragen (*Grafik 2, Seite 56*).

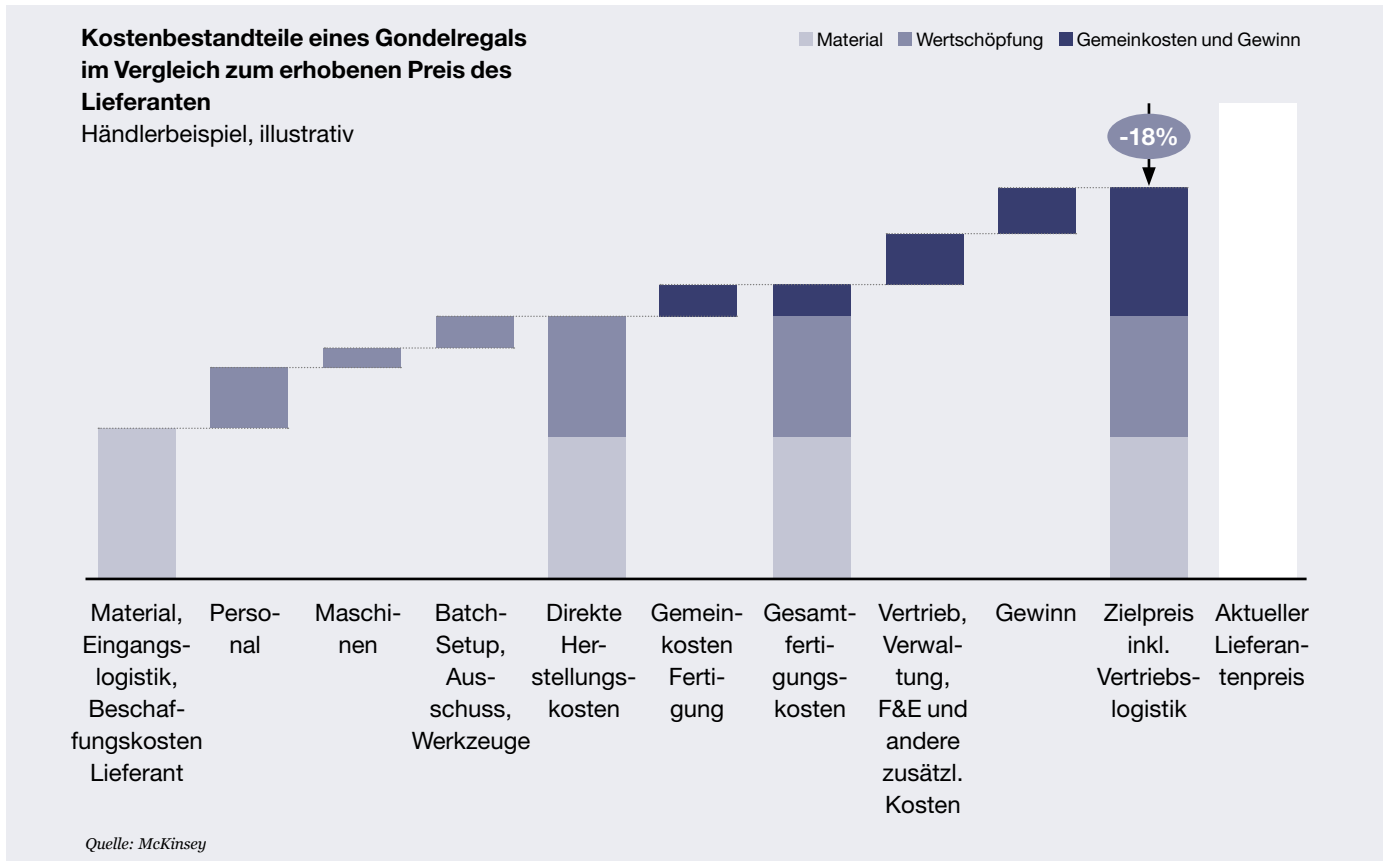
*Zero-Based Budgeting.* Mit digitalen Tools (und mehr Ausgabentransparenz) können Händler problemlos detaillierte Bottom-up-Budgets aufstellen und regelmäßig überprüfen, um die Ursachen für Abweichungen zu ermitteln und gegebenenfalls rasch zu beseitigen. Zero-Based Budgeting, das sich zuerst bei Konsumgüterherstellern durchsetzte, ist auch für Einzelhändler ein wirksames Instrument, insbesondere bei ladenbezogenen NHW-Kategorien. Wer für jeden Laden das Sollbudget parat hat und die Einhaltung dieses Budgets überprüft, kann erhebliche Einsparungen erzielen.

### Zusammenarbeit mit Zulieferern

Händler sollten gemeinsam mit ihren Lieferanten nach Möglichkeiten für Kostenverbesserungen und Innovationen suchen. Lieferanten sind eine erstklassige Quelle für neue Ideen, denn sie kennen die schlechten Gewohnheiten eines Händlers oft besser als er selbst – und tragen lieber dazu bei, diese zu ändern, als den Kunden zu verlieren. Zu den Vorteilen einer solchen Zusammenarbeit zählen höhere Qualität und bessere Verfügbarkeit von Produkten, eine schnellere Reaktion

## Indirekte Kosten

### 2. Die Sollkostenanalyse zeigt Händlern, wo sie zu teuer einkaufen – hier liegt der Lieferantenpreis fast ein Fünftel über dem Zielpreis



auf Marktanforderungen, weniger Verwaltungsaufwand, mehr Effizienz und niedrigere Gesamtkosten.

Eine erfolgreiche Kooperation mit Lieferanten umfasst unter anderem folgende Elemente: die Beschränkung auf eine begrenzte Anzahl strategischer Lieferanten für eine möglichst hohe Investitionsrendite (ROI), die Vereinbarung einer Erfolgsbeteiligung zu Beginn jeder Verbesserungsinitiative, die Bildung eines eigenen Teams für die Zusammenarbeit (das sich zwar mit den Kategoriemanagern abstimmt, aber dennoch unabhängig von ihnen ist) sowie den Aufbau eines Systems für das Performance Management und die Erfolgskontrolle. Dank dieser Maßnahmen konnte ein Händler die jährliche Anzahl an Ideen, die seine wichtigsten Lieferanten einbringen, um ein Vielfaches steigern.

#### Die Veränderung verankern – vier Techniken

Die drei neuen Ansätze – Cross-Funktionalität, die Nutzung digitaler Tools sowie die Zusammenarbeit mit Zulieferern – gilt es schließlich in der Organisation zu verankern und im Tagesgeschäft umzusetzen. Nur so erzielt die Transformation nachhaltige Effekte. Hierbei hat sich das von McKinsey entwickelte Einflussmodell bewährt. Es bündelt vier klassische Techniken zur Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter (*Grafik 3*).

#### 1. Personal und Fähigkeiten entwickeln

Eine NHW-Transformation braucht einen Programmleiter, der das Geschäft gut kennt und den Respekt des Topmanagements genießt. In der Regel kommt er oder sie aus einer Linienrolle und verfügt über große Füh-



### 3. Das McKinsey-Einflussmodell hilft, den neuen Beschaffungsansatz in der Organisation und bei den Mitarbeitern zu etablieren



rungskompetenz, so dass es schwerfallen wird, diese Person für das Programm abzuziehen. Aber es zahlt sich aus. Ein Händler mit 10 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz stellte zwölf Monate lang einen Programmleiter und rund 40 Teammitglieder aus den unterschiedlichsten Bereichen ab und ließ währenddessen sogar andere Programme ruhen. Dies mag teuer erscheinen. Doch das Unternehmen erzielte Einsparungen in Höhe von 200 Millionen US-Dollar und konnte mittelfristig etwa das 50-Fache seiner Transformationskosten einfahren.

NHW-Einkäufer im Handel verantworten achtmal so hohe Ausgaben wie Kollegen in anderen Branchen, entsprechend oberflächlich fällt häufig das Fachwissen je Kategorie aus. Darum ist es wichtig, interne und externe

Kategorieexperten hinzuzuziehen. Bei einem Lebensmittelhändler stellte sich heraus, dass ein Projektmanager 25 Jahre lang als Kältetechniker gearbeitet hatte. Das Unternehmen holte ihn in ein Team, das die Lebensdauerkosten für Kühl-, Heiz- und Klimageräte binnen zwei Jahren um 30 Prozent senken sollte. Das Team erreichte das Ziel in nur sechs Monaten, und zwar mit ganz einfachen Lösungen wie zum Beispiel Preisschildern, die weniger leicht abfallen und den Abfluss von Kühlregalen blockieren können. Allein mit dieser Maßnahme sparte der Händler mehr als 600.000 US-Dollar pro Jahr.

Der Kompetenzaufbau bildet ein weiteres Kernelement erfolgreichen Wandels. Die besten Unternehmen setzen auf eine Kombination aus Präsenzs Schulungen, E-Lear-

## Indirekte Kosten

ning-Tools und On-the-Job-Coaching. Erfahrungsgemäß können viele NHW-Profis, die funktionale und kategoriespezifische Schulungen erhalten, ihre Effektivität aus dem Stand verdoppeln oder gar verdreifachen. Vielfach bewährt hat sich ein gestaffelter Train-the-Trainer-Ansatz, bei dem das Beschaffungsteam in einer Pilotphase zunächst selbst eine Schulung durchläuft, das Gelernte dann auf eine erste Gruppe von Kategorien anwendet und schließlich in der nächsten Phase andere schult.

### 2. Ziele setzen und Fortschritte überprüfen

Ehrgeizige Ziele sind für eine Transformation unverzichtbar. Um diese richtig festzulegen, bedarf es einer detaillierten Diagnose, die auch den Vergleich mit einer ähnlich aufgestellten Organisation einschließt. Andernfalls lehnen die Mitarbeiter die Ziele als willkürlich ab oder man läuft Gefahr, das Unternehmen durch eine „Brandrodung“ der Kosten zu beschädigen. Hinter einem Gesamtziel wie „100 Millionen Euro an Kosten einsparen“ beispielsweise sollte eine Reihe von konkreten, quantifizierten Initiativen stehen – und statt absoluten Zahlen besser Verhältniswerte, wie etwa die Kosten pro Laden oder die Logistikkosten in Relation zum Umsatz. So lassen sich Effizienzsteigerungen sicherstellen, auch wenn eine Kostenkategorie von anderen Faktoren profitiert (etwa von sinkenden Logistikkosten bei Umsatzrückgang).

Jedes Ziel braucht Verantwortliche, die durch persönliche Anreize motiviert werden. Ein Händler stellte eine einfache Zeitleiste auf – „wann soll welche Initiative Wirkung zeigen“ – und legte dabei für jede Initiative das obere Ende der geschätzten Ergebnisspanne zu Grunde. Die Quartalszahlen, die sich daraus ergaben, dienten als Ziele für die Manager, deren Boni zum Teil vom Erreichen dieser Ziele abhingen.

Zur Überprüfung von Fortschritten wählen viele Händler instinktiv einen monatlichen Turnus. Die Praxis zeigt jedoch, dass wöchentliche Sichtungen besser geeignet sind, um Initiativen voranzubringen und den kulturellen Wandel zu fördern. Dabei bespricht das Team jede Woche alle Initiativen, geht aber nur auf einige detailliert ein. Der Fortschritt sollte nicht nur anhand der Meilensteine gemessen werden, sondern auch an der Entwicklung der „Implementierungsstufen“: Eine Initiative startet als Idee, reift zu einem Business Case, erhält grünes Licht, geht in die Umsetzung und entwickelt sich schließlich zu einem monetären Vorteil. Der erwartete Effekt lässt sich angemessen „diskontie-

ren“, wenn sich die Initiative noch auf den ersten Stufen befindet. Das Tracking auf der Implementierungsebene liefert dem Programmleiter und dem Lenkungsausschuss insgesamt ein genaueres Bild darüber, ab wann ein Projekt Wirkung zeigt und welche Initiativen welche Art von Unterstützung benötigen.

### 3. Verständnis und Überzeugung fördern

Die besten Einzelhändler geben ein klares Plädoyer für Veränderung ab und sprechen damit jeden einzelnen Beteiligten persönlich an. Dabei sollte die Change Story (das Narrativ rund um das Was, Wie und Warum der Transformation) auch offenlegen, wofür die Einsparungen verwendet werden. Wenn Geschäftsbereiche oder Unternehmensfunktionen einen Teil der Einsparungen reinvestieren dürfen, kann dies zusätzlich motivieren. Natürlich muss sichergestellt sein, dass auch die Reinvestitionen zur übergeordneten Unternehmensstrategie passen und hohe Renditen erwirtschaften.

Da die Beschaffung der Nicht-Handelswaren zumeist als Nebenschauplatz gilt und kaum gewürdigt wird, kann externe Aufmerksamkeit sehr stimulierend wirken. Wenn die CEOs von Einzelhandelsunternehmen ihre NHW-Initiativen und -Ziele veröffentlichen, sehen die jeweiligen Mitarbeiter, dass ihr Einsatz Anerkennung findet und sogar den Aktienkurs des Unternehmens beeinflussen kann.

Im Verlauf einer solchen Transformation gibt es immer Situationen, in denen Beteiligte sich gegen Veränderungen wehren, weil sie Umsatzverluste oder Motivationseinbußen befürchten. Hier hilft eine Kultur des Testens und Lernens, etwa in Form von Simulationen oder Kostproben der vorgeschlagenen Änderungen. So favorisierte das Beschaffungsteam eines Händlers dünneres, billigeres Papier für das Werbematerial in den Läden. Gegen den Widerstand der Marketingabteilung konnte sich das Team letztlich durchsetzen, weil es Proben auf dem dünneren Papier drucken ließ und mit „Blindtests“ nachwies, dass dieses Material genauso effektiv war.

### 4. Vorbildfunktion übernehmen

CEO, CFO und Managementteam müssen sich gemeinsam für die Veränderung stark machen und sowohl die gewünschte Denkweise als auch das angestrebte Verhalten vorleben. Als bereichsübergreifender Lenkungsausschuss können sie gemeinsam Hindernisse aus dem Weg räumen, Potenziale erschließen und den Mitarbeitern durch die Bereitstellung ausreichender

Ressourcen glaubhaft vermitteln, wie wichtig diese Initiativen sind. Eine weitere Möglichkeit, Vorbildfunktion zu übernehmen, ist die persönliche Unterstützung von NHW-Initiativen. Mitglieder des Topmanagements können zum Beispiel die Verantwortlichen der einzelnen Kategorieinitiativen coachen – unabhängig davon, ob ihnen diese Mitarbeiter im Organigramm zugeordnet sind oder nicht. Frühe Erfolge voranzutreiben und zu feiern, hat ebenfalls eine Vorbildfunktion. Es zeigt dem gesamten Unternehmen, dass sich das Topmanagement für das NHW-Programm stark macht und dessen Ergebnisse wertschätzt.

Grundsätzlich gilt: Fast jeder Händler hat die Möglichkeit, seine indirekten Kosten spürbar zu senken. Im ersten Schritt gilt es, dieses Potenzial zu erkennen, und im zweiten geht es darum, es mittels gründlicher Diagnose genau zu beziffern. Die anschließende Transformation der indirekten Ausgaben ist zweifellos eine Herausforderung, aber sie kann die Rentabilität kräftig steigern, Geld für Wachstumsinvestitionen freisetzen und einen Wettbewerbsvorteil begründen.

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

## Kernaussagen

*1. Einzelhändler können ihre indirekten Kosten um 10 bis 15 Prozent senken – wenn es ihnen gelingt, diese Kosten in den Fokus aller Unternehmensbereiche zu rücken.*

*2. Dies geschieht am besten im Rahmen einer umfassenden Transformation, die auch Funktionen und Kategorien in den Blick nimmt, die bislang als „heilige Kühe“ galten.*

*3. Die Transformation stützt sich sowohl auf neue Methoden und Tools als auch auf das McKinsey-Einflussmodell zur dauerhaften Verankerung der Ergebnisse im Unternehmen.*

---

## Autoren



**Steve Hoffman** ist Partner bei McKinsey in Chicago. Einzelhandelsunternehmen berät er zu den Themen Einkauf, Nicht-Handelswaren und indirekte Kosten.



**Patrik Silén** ist Partner im Londoner Büro von McKinsey. Er leitet die europäische Retail Operations Practice und berät Einzelhändler in verschiedenen Ländern Europas.



**Dr. Jan Wüllenweber** ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey. Unternehmen der Konsumgüterindustrie berät er überwiegend zu Beschaffungsthemen.

## Eine App für die Musikindustrie

Bertelsmann-Team gewinnt Talentwettbewerb „Digital Shapers 2018“.

Ein Tool, das Künstlern hilft, ihre Konzerttours besser zu planen, und zugleich dem Musikverlag wertvolle Kundendaten liefert: Mit dieser Idee für *BMG/Bertelsmann* überzeugten Handelsberaterin Estelle Zanga und die Studenten Aurny Engel, Stefan Faistenauer, Christian Pfeiffer und Marc Schneider die Jury im Wettbewerb „Digital Shapers 2018“. Veranstaltet wird der Contest von sieben Unternehmen aus verschiedenen Branchen, unter anderem *Metro Group* und *McKinsey*. 30 junge Talente, vom Entwickler über Data Scientists bis zum UX-Designer, erreichten das diesjährige Finale von „Digital Shapers“ mit digitalen Prototypen und innovativen Geschäftsmodellen. Für ihre Konzert-App „BMG Live“ wertete das Gewinnerteam Daten zu den Musikvorlieben von Fans aus Social Media und Streamingdiensten aus. Mehr Informationen zum Wettbewerb gibt es auf [www.digital-shapers.com](http://www.digital-shapers.com) und auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)



Foto: Britta Leuermann

Das Studententeam um Estelle Zanga (2. v.r.) nahm den mit 10.000 Euro dotierten Preis in Berlin in Empfang.

### Digitale Lernfabrik stockt auf

120 Workshopstage mit 1.100 Teilnehmern aus mehr als 100 Unternehmen: So lautet die Bilanz des Digital Capability Center (DCC) ein gutes Jahr nach seiner Gründung. Produktionsverantwortliche aller Branchen testen in Aachen die Möglichkeiten von Industrie 4.0. Das DCC verfügt derzeit über 16 Showcases, von digitalen Assistenzsystemen bis zur vorausschauenden Wartung. Bis Ende 2018 sollen neue Technologieanwendungen dazukommen, darunter Augmented Reality, Collaborative Robots und automatische Kontrollsysteme. Gleichzeitig wird das Workshopangebot um mindestens 30 Prozent aufgestockt. Weitere Informationen und Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme auf [www.dcc-aachen.com](http://www.dcc-aachen.com)

### Bilderleser erhalten Innovationspreis

*Turn images into insights* – diese Geschäftsidee brachte dem Amsterdamer Start-up *Dashmote* den „Digital Top 50“ Award 2018 in der Kategorie B2B ein. Die Plattform verwandelt Bilder aus den Social Media mittels Algorithmen in aussagefähige Daten. Die Kunden von *Dashmote*, darunter Getränke-, Nonfood- und Kosmetikunternehmen, gewinnen so Erkenntnisse über Verhalten und Produktvorlieben von Konsumenten, um ihre Marken besser auf Zielgruppen und Kanäle zuzuschneiden. Der DT50 Award wird seit 2016 in insgesamt fünf Kategorien an europäische Tech-Start-ups verliehen. Stifter des Innovationspreises sind *Google*, *Rocket Internet* und *McKinsey*. Weitere Informationen auf [www.dt50.org](http://www.dt50.org)

### Multichannel-Manager gipfeln in Berlin

Nachhaltiges Wachstum in allen Kanälen schaffen – unter diesem Motto steht der diesjährige Multichannel Summit am 26. und 27. Oktober in Berlin. Bereits zum fünften Mal führt die Beratungssparte Digital McKinsey Entscheidungsträger aus Einzelhandel und E-Commerce mit Experten zusammen, um neue Perspektiven und Erfahrungen aus der Praxis zu teilen. Zu dem Event werden rund 40 Teilnehmer aus ganz Europa erwartet. Als Redner ist unter anderem Philip Behn geladen, Director E-Commerce bei der US-Einzelhandelskette *Walmart*. Die Teilnahme ist für registrierte Gäste kostenlos. Interessierte können sich bei McKinsey formlos per E-Mail anmelden: [eva\\_meitinger@mckinsey.com](mailto:eva_meitinger@mckinsey.com)

## 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**

*Amazon, Britta Leuermann, Dominik  
Asbach, Douglas, iStock, McKinsey*

### **Hat sich Ihre Adresse geändert?**

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

© McKinsey & Company, Inc.  
September 2018

