

Consumer Industries & Retail Group

Akzente ^{3'19}



Mode in Zeiten der Nachhaltigkeit

Ethischere und umweltfreundlichere Produktion, geringere CO₂-Belastung – die Einkäufer der Modeindustrie schalten um.

Marketing

Geht auch offline: Wie die personalisierte Kundenansprache im stationären Geschäft funktioniert

Interview

Von Kunden lernen: Wie Ex-Amazon-Manager Florian Baumgartner die Zukunft des E-Commerce sieht

Übernahmen

Der systematische Ansatz zahlt sich aus: Wie Fusionen und Übernahmen das größte Wertpotenzial erschließen

Sortiment

Immer mehr Artikel drängen in die Regale: Wie Advanced Analytics Händlern hilft, das Sortiment zu optimieren

Fulfillment

Wenn Hersteller und Händler ihre Bestände intelligent vernetzen, profitieren alle – auch die Konsumenten

Inhalt



Foto: shutterstock

Titelthema: Nachhaltigkeit wird zum Must-have in der Modebeschaffung. **Seite 8**



Foto: Dieter Mayr

Onlinehandelspionier Florian Baumgartner über Agilität, KI und Kundennähe. **Seite 22**



Foto: shutterstock

Wenn Händler und Hersteller ihre Bestände vernetzen, profitiert nicht nur die Kundschaft. **Seite 52**

4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Warum McKinsey einen Laden eröffnet; wie die US-Konsumgüterindustrie Roboter einsetzt; wie Chinesen heute einkaufen; wo Weihnachts-Shopper nach Geschenkideen suchen; warum Kooperation zwischen Industrie und Handel lohnt; weshalb Start-ups zur digitalen Bildung boomen

8 Titelthema: Mode beschaffen in Zeiten der Nachhaltigkeit

„Sustainable sourcing at scale“ soll sich bis 2025 durchgesetzt haben

16 Let's meet offline – Personalisierung in der realen Welt

Wie personalisierte Kundenansprache im stationären Geschäft funktioniert

22 „Konsequenter Kundenfokus ist der beste Kompass“

Florian Baumgartner, gerade von Amazon zu Vistaprint gewechselt, über die digitalen Chancen im Onlinehandel

28 Eine Typfrage: Neue Ansätze für den M&A-Erfolg

Eine aktuelle Studie identifiziert die ertragreichsten M&A-Strategien

38 Was gehört in mein Regal?

Advanced Analytics hilft Händlern, das perfekte Sortiment zusammenzustellen

46 KAM 2.0 – auf Augenhöhe mit dem Handel

Analytisch, fokussiert, international: ein Programm für die Key Accounter der Industrie

52 Besserer Service durch vernetzte Bestände

Beim gemeinsamen Bestandsmanagement von Hersteller und Händler gibt es nur Gewinner

58 Wie der Wandel Wirklichkeit wird

Sechs Tipps, damit die Transformation zum neuen Operating Model gelingt

64 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

65 Impressum

Editorial

Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Ende Oktober schlug *H&M*-Chef Karl-Johan Persson in einem Interview Alarm: Weil die Modeindustrie nach UN-Schätzungen rund 10 Prozent zum globalen CO₂-Ausstoß beiträgt, befürchtet er analog zur „Flugscham“ eine Kaufzurückhaltung der jungen, umweltbewussten Kundschaft. Nicht nur aus diesem Grund steuert Persson seinen Konzern um und gibt ein ehrgeiziges Ziel aus: Bis 2040 soll *H&M* klimaneutral arbeiten.

In der Modeindustrie ist nachhaltiges Wirtschaften zurzeit Thema Nummer eins. Ressourcenschonung, ethische und soziale Standards in der Produktion, Transparenz über Herkunft und Lieferanten, Recycling – die Branche überdenkt alle Stationen der Wertschöpfungskette. Unsere Titelgeschichte greift den Megatrend, der auch alle anderen Sparten der Konsumgüterindustrie betrifft, im Rahmen einer aktuellen Studie zur globalen Modebeschaffung auf. In einem sind sich die Einkaufsmanager der Branche weltweit einig: Bis 2025 werden sich nachhaltige Beschaffungsmodelle in der Industrie durchgesetzt haben.

Lesen Sie selbst, wie sich die Modeindustrie auf den Weg in die Nachhaltigkeit macht, und prüfen Sie, welche Ideen sich auf Ihre Branche übertragen lassen.

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*

Einkaufen bei McKinsey

Mit Partnern hat McKinsey in den USA einen Laden eröffnet, um neue Technologien und Konzepte für den Einzelhandel zu testen.



Foto: McKinsey

Laboratorium für den Einzelhandel von morgen: Das Modern Retail Collective in der Mall of America.

„McKinsey verkauft jetzt Unterwäsche“, überschrieb die US-Senderkette CBS ihren Bericht über ein Ereignis, das Ende September in den Vereinigten Staaten Aufsehen erregte: Gemeinsam mit Technologieunternehmen und jungen Konsumgütermarken eröffnete McKinsey in der Mall of America, dem größten Einkaufszentrum der USA, zum ersten Mal in seiner über 90-jährigen Geschichte ein Einzelhandelsgeschäft: das *Modern Retail Collective*. Auf gut 300 Quadratmetern Verkaufsfläche in der riesigen Mall in Bloomington, Minnesota, wollen die Partner die Reaktion von Kunden auf neue Technologien beim Einkauf testen sowie Daten und Erfahrungen sammeln.

Zahlen? Gern auch mit Bitcoin

Zu den Technologiepartnern im *Modern Retail Collective* zählen neben Großunternehmen wie *Microsoft* auch kleine, innovative Spezialisten. Das Start-up *FaceCake* beispielsweise beschäftigt sich mit Augmented Reality, erweiterter Realität, und hilft unter anderem Kunden und Kundinnen bei der virtuellen Anprobe von Kleidungsstücken. *Chatter Research* entwickelt sprachgesteuerte Systeme mit künstlicher Intelligenz, die an Hotspots im Laden Auskunft über Größen, Farben und Verfügbarkeit von Artikeln geben. *ComQi* wiederum arbeitet an einfachen

Lösungen für die digitale Signatur, um den Bezahlvorgang schlanker zu gestalten. Und das Jungunternehmen *Flexa* versteht sich auf die Abwicklung von Transaktionen in der Kryptowährung Bitcoin, die im McKinsey-Store als Zahlungsmittel akzeptiert wird.

Smarte Spiegel, mobile Hotspots

In einigen Monaten wollen die Partner bewerten, welche Angebote der neuen Technologien von den Kunden wirklich genutzt und geschätzt werden. Später sollen neue Technikpartner ihre Angebote für ein reibungsloses Omnichannel-Einkaufserlebnis in dem Laden erproben.

Im Geschäft offerieren vier junge Mode- und Kosmetikunternehmen ihre Produkte. Der Juwelier *Kendra Scott* nutzt die Technik unter anderem, um Kundinnen virtuell Edelsteine zu individuellen Armbändern kombinieren zu lassen. Die Wäschemarke *ThirdLove* wiederum lockt Shopper vor smarte Spiegel zur virtuellen Anprobe und erspart ihnen so den Gang in die Umkleidekabine. Der schlaue Spiegel gleicht auch die an der Kundin gemessenen Körpermaße mit den Maßen des ausgewählten Teils ab und prüft, ob Größe und Passform stimmen. Und die Schönheitsprodukte von *Elevé Cosmetics Type:A Deodorant* werden über mobile Hotspots von KI-

Programmen erklärt, die auf mündliche Fragen auch in gesprochener Sprache Auskunft geben.

Bis zum nächsten Frühjahr bieten diese vier Unternehmen ihre Produkte an, dann sollen andere Marken im *Modern Retail Collective* zum Zuge kommen. Die erzielten Umsätze gehen an die Anbieter, die an McKinsey nur eine Gebühr zur teilweisen Deckung der Kosten abführen.

Daten für den Laden von morgen

Für McKinsey steht bei dem Projekt das Sammeln von Daten im Mittelpunkt: Welche Technikangebote nutzen Kunden, wie gut kommen sie mit ihnen klar, wo steigen sie aus, was steigert die Kaufbereitschaft? Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Beratung von Klienten aus dem Handel ein. Denn die Branche steht unter Druck: In den USA mussten 2019 schon mehr als 8.000 Geschäfte aufgeben. Und digitale Helfer werden im stationären Geschäft immer wichtiger: Studien zeigen, dass bei Modeeinkäufen 60 Prozent der Kunden mindestens einen Berührungspunkt mit der Digitalwelt haben. Praveen Adhi, bei McKinsey zuständig für das Projekt, formuliert den Anspruch: „Wir erarbeiten hier die Analysen, die Händlern helfen werden, ihre eigenen Visionen für das Geschäft der Zukunft zu entwickeln.“

Mensch und Maschine

Die US-Konsumgüterindustrie leidet unter Arbeitskräftemangel. Smarte Automatisierung schafft Abhilfe.

Die US-Konsumgüterindustrie hat ein Personalproblem: Auf acht offene Stellen kam 2017 statistisch gesehen ein Bewerber. Der zunehmende Mangel an Arbeitskräften geht mit hoher Fluktuation und steigenden Löhnen einher.

Bisher hat die Konsumgüterindustrie Maschinen in erster Linie für die Verbesserung ihrer Produkte eingesetzt. Jetzt wäre Gelegenheit für einen Paradigmenwechsel.

Die neuen „Kollegen“

Laut einer Studie des McKinsey Global Institute reduziert Automatisierung den Bedarf an Arbeitskräften für einfache oder repetitive Tätigkeiten deutlich. Gleichzeitig entstehen technisch anspruchsvollere und besser bezahlte Jobs.

Moderne Robotersysteme sind zudem kostengünstiger, leistungsstärker und leichter in den Produktionsprozess zu integrieren als ihre Vorgänger. Die Preise fielen seit 1990 um mehr als 80 Prozent. Auch führt die Entwicklung von „Cobots“ dazu, dass maschinelle und menschliche „Kollegen“ Seite an Seite in derselben Fertigungslinie arbeiten können.

Rekrutierungsengpässe waren das wichtigste Motiv für einen global operierenden US-Lebensmittelproduzenten, in sieben automatisierte Verarbeitungs-, Abfüllungs- und Verpackungslinien zu investieren. Auf diese Weise konnte die Produktivität – in dem Fall die produzierte

Menge pro Mitarbeiter – in der Verarbeitung um 70 Prozent, in Abfüllung und Verpackung sogar um fast 280 Prozent gesteigert werden. Die vormals vier Standorte reduzierten sich auf einen.

Automatisch gewinnen

Unternehmen, die ebenfalls Automatisierungen im größeren Stil planen, sollten als Erstes diese Fragen beantworten: In welchen Betriebsbereichen treten die größten Vakanzen auf? Welche Aufgaben könnten von Robotern übernommen werden? Wie wirkt sich die Automatisierung auf Rollen, Fähigkeiten und die Attraktivität von Tätigkeiten aus?

Bei der Implementierung setzen erfolgreiche Unternehmen dann auf agile Arbeitsweisen und funktionsübergreifende Teams aus Linienmanagern und Automatisierungsexperten, um die neuen Technologien rasch zu entwickeln und fortlaufend anzupassen.

Mehr zum Thema „Automation and the talent challenge in US consumer packaged goods“ auf www.mckinsey.com



Kollege Roboter übernimmt: Ganz sanft verpacken automatische Greifarme empfindliche Pfirsiche.

Shoppern in China: Rückkehr ins Ladengeschäft



Foto: iStock

Chinesen kaufen wieder mehr in Shopping Malls und Monomarkengeschäften ein.

China ist der mit Abstand größte E-Commerce-Markt der Welt: Mit geschätzten 1,5 Billionen US-Dollar Jahresumsatz kommt er auf mehr Volumen als die zehn nächstgrößten Ländermärkte zusammen. Dennoch flacht die Kurve deutlich ab. Lagen die Wachstumsraten bis vor fünf Jahren noch bei 40 bis 50 Prozent, haben sie sich jetzt nahezu halbiert.

Ein Grund: Chinas Onlinekäufer kehren vermehrt zum guten alten Laden zurück. Vor allem Shopping Malls und Monomarkengeschäfte stehen hoch im Kurs; sie wuchsen seit 2016 um 11 bzw. 8,3 Prozent. Angeführt wird der Trend von urbanen Verbrauchern unter 35 Jahren. Das ergab eine McKinsey-Umfrage unter 4.300 Chinesen aller Altersgruppen.

Gleichwohl behalten E-Commerce-Angebote ihre Relevanz. So nutzen 85 Prozent aller Käufer von Bekleidung On- und Offlinekanäle je nach Bedarf – und oft auch parallel: Der Anteil derer, die während des Ladenbesuchs mobil via Smartphone nach Produkten suchen, hat sich innerhalb von zwei Jahren auf 63 Prozent mehr als verdoppelt. Gute Nachricht für die stationären Händler: Nur 28 Prozent orderten das Produkt online, 55 Prozent kauften es direkt im Laden.

Mehr Umfrageergebnisse liefert der Studienreport „China digital consumer trends 2019“, abrufbar auf www.mckinsey.com

Foto: shutterstock

Süßer die Kassen nie klingeln

Die meisten Weihnachts-Shopper suchen noch immer im Laden nach Geschenkideen, aber gekauft wird online wie offline.

Der stationäre Handel ist immer noch die stärkste Inspirationsquelle für Weihnachtseinkäufe in Deutschland: Um auf Geschenkideen zu kommen, stöbern 63 Prozent der Konsumenten am liebsten in einer Geschäftsfiliale. Allerdings haben die Läden nur knapp die Nase vorn: Fast genauso viele Menschen (62 Prozent) suchen auch im Internet nach passenden Geschenken.

Den Einkauf selbst erledigen 58 Prozent der Konsumenten sowohl online als auch offline. Nur 28 Prozent kaufen überwiegend online ein und gerade einmal 14 Prozent fast ausschließlich im stationären Einzelhandel.

Einkaufshelfer Smartphone

Zu diesen Ergebnissen kommt eine Onlineumfrage der Marktforscher von *Periscope by McKinsey*. Im Rahmen der Studie wurden mehr als 2.500 Konsumenten im Alter von 18 bis 69 Jahren in Deutschland, Großbritannien, Kanada und den USA befragt. Dieser Artikel beschränkt sich auf die deutschen Resultate.

Zur wichtigsten Einkaufshilfe für die Weihnachts-Shopper ist das Smartphone geworden. 42 Prozent verwenden es für Preisvergleiche, 27 Prozent holen mobil Informationen über Produkte ein, weitere 27 Prozent nutzen das Smartphone für die Suche nach Rabatten oder Gutschei-

nen. Die Jagd nach Schnäppchen ist für die meisten aber mehr Sport als Notwendigkeit: Fast zwei Drittel der Deutschen sind bereit, bis zu 270 Euro für Weihnachtsgeschenke auszugeben.

Offen für Marketing

Untersucht wurde auch der Einfluss von Werbung auf die Kaufentscheidungen der Weihnachts-Shopper. Promotion-E-Mails sind der bevorzugte Kanal: 42 Prozent der Konsumenten geben an, offen für Angebote zu sein, die sie per E-Mail erhalten, gefolgt von Coupons (36 Prozent). Von Fernseh- oder Printwerbung lassen sich hingegen nur 27 Prozent inspirieren.

Das physische Einkaufserlebnis hat indessen nichts von seinem Reiz verloren. Die Mehrheit liebt immer noch den Streifzug durch die Läden in der Vorweihnachtszeit. Allerdings schätzen besonders Konsumenten zwischen 18 und 39 Jahren digitale Features auch im Geschäft. Für sie sind mobile Zahlungsmöglichkeiten, Displays mit Produktinformationen, Selbstbedienungskassen und Angebote über ihr Smartphone wichtige Elemente, die ein bequemes Käuferlebnis über alle Kanäle hinweg ausmachen.

Der Wohlfühlfaktor wird umso wichtiger, als jeder zweite Deutsche sich beim Weihnachtseinkauf unter Druck fühlt. Den größten Stress bereiten neben fehlenden



Foto: iStock

Geht zur Weihnachtszeit: der Shopping-Bummel. Aber auch im Laden wünschen sich Kunden digitale Hilfen.

Ideen die schlechte Auffindbarkeit gesuchter Produkte (fast 37 Prozent der Befragten bemängeln dies) sowie lange Schlangen in den Geschäften (31 Prozent). Onlinekäufer haben dieses Problem nicht, dafür sorgt sich jeder Fünfte um die rechtzeitige Lieferung seiner Präsente.

Personalisierte Angebote sind Trumpf

Die Studienergebnisse lassen für den Handel vor allem einen Schluss zu: Die Gewinner im diesjährigen Weihnachtsgeschäft werden Händler sein, die ihren Kunden nahtlose und konsistente Multiakanalerlebnisse verschaffen. Auch ein wohlsortiertes Produktangebot hilft Konsumenten durch den Kaufmarathon, denn langes Suchen produziert mehr Frust als Lust beim Shoppen – ganz besonders in der Weihnachtszeit.

Wer als Händler zudem in der wichtigsten Phase der Customer Journey, der Käuferwägung, die Nase vorn haben will, sollte seinen Kunden schon früh personalisierte Angebote unterbreiten. Timing ist hier alles: Jeder zweite Konsument macht sich bereits vor November die ersten Gedanken, was er seinen Liebsten schenken soll.

Die Verbraucherumfrage ist Teil der McKinsey-Studie „2019 Holiday Season Shopping Report“. Mehr Ergebnisse und Infos dazu gibt es auf www.mckinsey.com

Erfolgreich gegen den Trend

Kooperationen zwischen Industrie und Handel sind unpopulär, aber bieten Chancen für beide Seiten.

Konsumgüterunternehmen müssen ihre Marktanteile und Margen gegen neue Wettbewerber verteidigen – und führen deshalb oft härtere Verhandlungen mit dem Handel. Dieser geht ebenfalls dazu über, die Allianz mit den Markenherstellern mehr und mehr zu lösen. Das Commercial Excellence Benchmarking (CEB) von McKinsey rät jedoch zum Gegenteil.

Denn die Umsatzentwicklung der großen Hersteller unterstreicht die Notwendigkeit enger Zusammenarbeit: Ihr jährliches Wachstum ist seit 2011 von 9,7 Prozent auf 1,2 Prozent eingebrochen. Im Einzelhandel war der Rückgang sogar noch höher.

Vier Säulen der Partnerschaft

Das Benchmarking kommt zu dem Ergebnis, dass eine Kooperation zwischen Industrie und Handel erhebliche Vorteile haben kann. Solche „Powerful Partnerships“ fußen nach den CEB-Analysen auf vier Säulen: Sie entwickeln gemeinsam Strategien, nutzen Advanced Analytics, setzen auf ein agiles Operating Model und kooperieren auf allen Ebenen.

Gemeinsam Strategien entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen haben eine um 40 Prozent höhere Bereitschaft, Produkte mit ihren Handelspartnern zu entwickeln, und entwickeln doppelt so häufig gemeinsame Marketingstrategien.

Advanced Analytics nutzen: Die Champions unter den Herstellern bedie-

Besser geht's gemeinsam: „Powerful Partnerships“ zwischen Händlern und Herstellern fußen auf vier Säulen.

nen sich häufiger modernster Analysetechniken, um mehr über ihre Handelspartner zu erfahren. Die Mehrzahl betreibt zudem eigene Käuferanalysen, untersucht mindestens vierteljährlich die Effekte von Aktionen und setzt Prognose-systeme zur Sortimentsoptimierung ein.

Agiles Operating Model etablieren: Die besten Hersteller-Händler-Partnerschaften überprüfen regelmäßig die Eckpunkte ihrer Zusammenarbeit und nutzen agile Sprintverfahren, bei denen je nach Bedarf Experten aus einzelnen Ressorts hinzugezogen werden.

Auf allen Ebenen kooperieren: Die leistungsstärksten Allianzen erstrecken sich über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Optimierung der Handelsstrategie über Merchandising-Initiativen bis hin zu Verbesserungen der Lieferkette.

Vorsprung durch Vertrauen

Der Einsatz lohnt sich: Unternehmen, die eng mit dem Handel zusammenarbeiten, schaffen laut CEB stabiles, wechselseitiges Vertrauen – und überflügeln so gemeinsam ihre Konkurrenten. Die Studie „Power Partnerships“ steht zum Download bereit auf www.mckinsey.com



Digitale Bildung: Start-ups hoch im Kurs



Foto: McKinsey

Neues zur Tech-Lücke im aktuellen Hochschul-Bildungs-Report.

Eine Umfrage unter 600 Unternehmen zeigt: Der deutschen Wirtschaft fehlen in den kommenden fünf Jahren etwa 700.000 Tech-Spezialisten. Gleichzeitig stagniert das Zukunftsfeld Weiterbildung an den Hochschulen – obwohl Digitalisierung und Automatisierung neue Bildungsstrategien erfordern.

In diese Lücke stoßen Education-Start-ups und Onlineplattformen. Sie punkten vor allem durch Praxisbezug und alternative Erlösmodelle, die von Freemium (Bezahlen nur für Premiumleistungen) über werbefinanzierte Gratisangebote bis zur erfolgsabhängigen Bezahlung reichen. Das berichtet der aktuelle Hochschul-Bildungs-Report des Stifterverbands in Kooperation mit McKinsey.

Danach hat jeder vierte Erwerbstätige Schulungsbedarf in digitalen und nicht digitalen Schlüsselqualifikationen. Hier setzen die neuen Wissensvermittler an: Acht der zehn umsatzstärksten Education-Start-ups machen Future Skills wie Softwareentwicklung, Datenanalyse und nutzerorientiertes (UX) Design zum Kern ihres Kursangebots.

Fazit des Bildungsreports: Digitale Weiterbildungsangebote sollten auf Onlineplattformen intelligent gebündelt und von vornherein europaweit verzahnt werden. Den vollständigen Hochschul-Bildungs-Report gibt es zum Download auf www.mckinsey.de

Foto: iStock

LOVE
ME
LONGER

WHO
MADE
ME?



ONE
BILLION
MILES



Mode beschaffen in Zeiten der Nachhaltigkeit

Chefeinkäufer der globalen Bekleidungsindustrie sind überzeugt: Bis 2025 werden sich nachhaltige Modelle in der Beschaffung durchgesetzt haben. Was Unternehmen auf dem Weg dorthin noch leisten müssen, zeigt eine neue Studie.



Bekleidungsindustrie

Von Achim Berg, Saskia Hedrich und Karl-Hendrik Magnus

Designerin Stella McCartney tut es, die Luxusmarke *Dior*, Onlinehändler *Zalando* und, ja, sogar Modediscounter *Primark*. Sie alle setzen auf den Megatrend des Klimajahrs 2019: Nachhaltigkeit. *Dior* präsentierte seine neue Kollektion auf der diesjährigen Pariser Fashion Week zwischen Bäumen aus einem Wiederaufforstungsprojekt. *Zalandos* Eigenmarke *ZIGN* wird ab 2020 komplett nachhaltig produziert. *Primark* schult Bauern aus Indien, Pakistan und China in nachhaltigen Anbaumethoden. Kaum ein Fashion-Anbieter, der heute nicht wenigstens ein paar Produkte aus Bio-, Recycling- oder nachwachsenden Materialien in seinem Sortiment hat – und entsprechend vermarktet.

Das Thema ist, wie es scheint, endgültig in der Bekleidungsindustrie angekommen. Doch nachhaltige Modeproduktion bedeutet heute weit mehr als die Veranstaltung grüner Fashion-Shows oder Förderprogramme zum ökologischen Anbau. Sie bedeutet Ressourcenschonung zum Schutz der Umwelt, die Einhaltung ethischer und sozialer Standards an den Produktionsstandorten, vollständige Transparenz über Herkunftswege und Fertigungsverfahren. Das Prinzip Nachhaltigkeit verändert die Art, wie Kollektionen entwickelt, eingekauft und produziert werden, es wandelt die internen Beschaffungsprozesse und die Beziehungen zu Lieferanten.

Vom Modebegriff zum Must-have

Mit Einzelinitiativen allein – so zahlreich sie mittlerweile auch sind – ist es deshalb nicht mehr getan. Wer als Unternehmen Nachhaltigkeit konsequent „leben“ will, muss ihre Prinzipien an allen Punkten der Wertschöpfungskette umsetzen, mehr noch: Er muss sie tief in der DNA seiner Organisation verankern. Dies kann nur einhergehen mit einer grundlegenden Neuausrichtung des eigenen Geschäftsmodells. Doch sind die Unternehmen schon so weit?

Die jüngste McKinsey-Studie zur Beschaffung im globalen Bekleidungssektor spricht von „sustainable sourcing at scale“, einer ganzheitlich angelegten nachhaltigen Beschaffung – dem neuen Must-have im Mode-Business. Befragt wurden hierzu weltweit 64 Chefeinkäufer, die zusammen ein Beschaffungsvolumen von mehr als 100 Milliarden US-Dollar verantworten. Ergänzt wurden die Umfrageresultate um datenbasierte Analysen zum Angebot nachhaltiger Mode im Handel, Straßenbefra-

gungen von jungen Konsumenten in vier europäischen Städten sowie Tiefeninterviews mit Topmanagern und Experten der Bekleidungsindustrie.

Alle in der Studie befragten Branchenkenner sind überzeugt: Nachhaltigkeit ist in ihrer Industrie längst keine vorübergehende Modeerscheinung mehr. Bis 2025, so glaubt die Mehrheit der Teilnehmer, werden sich nachhaltige Geschäftsmodelle in der Branche durchgesetzt haben. Gemeint sind Beschaffungsmodelle, die nicht nur auf umweltfreundliche Produkte abzielen, sondern auch auf bessere Nachverfolgbarkeit, engere Lieferantenbeziehungen, verantwortlichere Einkaufsprozesse und einen verbesserten ökologischen Fußabdruck.

Und die Nachhaltigkeitsziele, die sich die Beschaffungsmanager für die kommenden fünf Jahre setzen, sind mehr als ambitioniert: Einen Anteil von mindestens 30 Prozent recycelten Fasern in jedem neuen Kleidungsstück erwarten mehr als zwei Drittel der Befragten. Die Herkunft von Produkten über drei oder mehr Lieferantenebenen vollständig offenzulegen – das schafft nach mehrheitlicher Meinung der Manager jedes zweite Bekleidungsunternehmen bis 2025. Mit weltweit einheitlichen Normen zur Überprüfung von Sozialstandards rechnen fast 80 Prozent und mehr als die Hälfte glaubt, binnen fünf Jahren die aktuelle Überproduktion im Modesektor mit Hilfe von Kundenanalysen und agilen Supply Chains halbieren zu können (*Grafik 1, Seite 11*).

Was auffällt: Die Ambitionen der Chefeinkäufer gehen über pauschale Bekenntnisse zu mehr Nachhaltigkeit weit hinaus. In der Branche findet derzeit ein Paradigmenwechsel statt – und die neuen Prioritäten der Manager spiegeln diesen Wandel wider: Stand vor sieben Jahren noch die Suche nach immer günstigeren Beschaffungsregionen ganz oben auf ihrer Agenda (siehe Akzente 1'12, „Einkäufers neuer Liebling“), liegt der Fokus der Einkäufer jetzt auf Nachhaltigkeit und Transparenz, Digitalisierung und einer konsolidierten Lieferantengrundbasis mit einheitlichen Standards (*Grafik 2, Seite 12*).

Neue Basics für die Beschaffung

In den kommenden Jahren wird es Hauptaufgabe der Unternehmen sein, ein Beschaffungsmodell zu entwickeln, bei dem die sozialen und umweltbezogenen Aspekte nachhaltiger Produktion ebenso im Fokus stehen wie die Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs. Von den meisten Einkäufern unterschätzt werden allerdings die internen organisatorischen „Basics“, die nötig sind,

1. Nachhaltige Modebeschaffung im Trend – das erwarten die Einkäufer bis 2025



um eine nachhaltige Modebeschaffung erst möglich zu machen. Nur 11 Prozent der Befragten sehen die Transformation der eigenen Organisation derzeit als ihr wichtigstes Projekt, 60 Prozent sehen die Notwendigkeit lediglich zu einem gewissen Grad.

Was dabei oft unterschätzt wird: Überproduktion und die Verschwendung von Ressourcen – beides typische Begleiterscheinungen von immer kürzeren Modezyklen und schwankender Nachfrage – lassen sich letztlich nur durch eine grundlegende Neuausrichtung der Einkaufs-

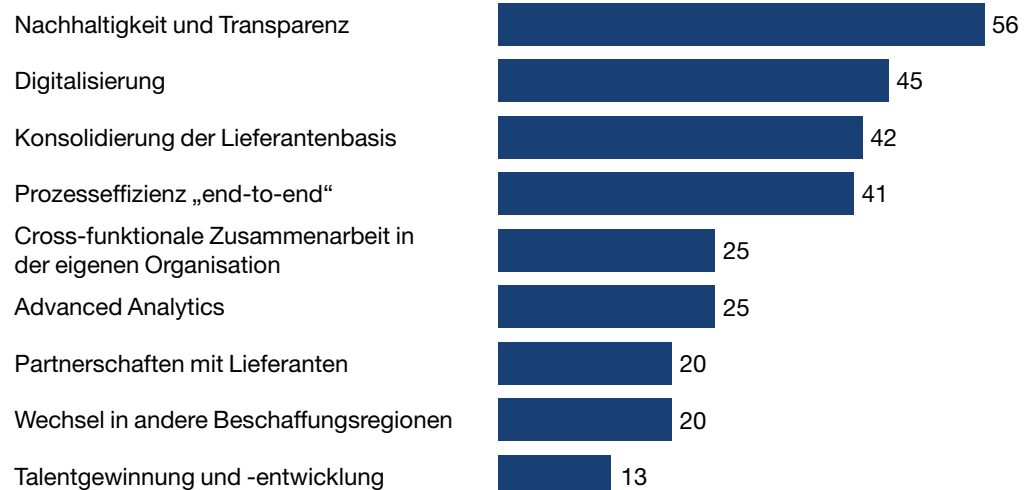
funktion in den Griff bekommen. Das Beschaffungsmodell der Zukunft muss, wenn es wirklich nachhaltig sein will, hochflexibel und nachfragegetrieben sein.

Ein derartiges Modell braucht nicht nur die richtige Technologie. Es erfordert weit über die Beschaffungsfunktion hinaus ein neues Denken und Arbeiten, veränderte Prozesse und strukturelle Anpassungen im gesamten Unternehmen. Der organisatorische Umbau sollte einhergehen mit einer umfassenden Digitalisierung von Einkaufs- und Markteinführungsprozessen,

2. Die Suche nach dem nächsten Einkaufsparadies war gestern – Beschaffer setzen heute auf eine nachhaltige und zugleich effiziente Produktion

„Was sind die Top-3-Bereiche, in denen sich die Beschaffungsfunktion den Makrotrends im Modesektor anpassen muss?“

Anteil der Befragten in Prozent (n = 64)



Quelle: McKinsey Apparel CPO Survey 2019

der Nutzung von Advanced Analytics und der Schaffung einer agilen Supply Chain. Nur so können Modeunternehmen auf Marktveränderungen und wechselnde Kundenpräferenzen sicher und schnell reagieren, ohne durch verfehlte oder verzögerte Kollektionsentwicklungen wertvolle Ressourcen zu vergeuden.

Gleichzeitig müssen die Modebeschaffer auch weiterhin die großen Herausforderungen ihrer Branche meistern: den wachsenden Druck auf die Margen, drohende Handelskonflikte und den Zwang zu immer höherer Effizienz bei immer kürzeren Lead Times. Auch hierbei sind – zusätzlich zum neuen Nachhaltigkeitspostulat – maximale Flexibilität und innovative Lösungen gefragt.

Nachhaltigkeit umsetzen – Anspruch und Wirklichkeit

Wo stehen die Bekleidungsunternehmen auf diesem Weg? Wie viel ihres eigenen Anspruchs an die Nachhaltigkeit von Modebeschaffung lösen sie bereits ein – und wo klaffen noch Lücken? Die Studie zeigt auf, wie die

Unternehmen in den zentralen Handlungsfeldern aktuell aufgestellt sind.

Nachhaltige Materialien erschließen. 55 Prozent der befragten Chefeinkäufer wollen bis 2025 mindestens 50 Prozent ihrer Produkte aus nachhaltigen Materialien fertigen lassen. Ein ambitioniertes Ziel, denn noch liegt bei Modeartikeln für den Massenmarkt der Anteil von Produkten aus Bio-, Recycling- oder nachwachsenden Stoffen bei gerade einmal 1 Prozent, wie eine Analyse von Onlineanbietern in Europa und den USA ergab. Hauptgrund sind die hohen Umsetzungshürden: Ausreichende Verfügbarkeit, vertretbare Kosten und eine gute Rohstoffqualität gelten als die größten Hindernisse, die es auf dem Weg zu nachhaltiger Materialbeschaffung zu überwinden gilt (Grafik 3, Seite 13).

Noch herausfordernder wird es sein, neue Materialien aus gebrauchter Bekleidung zu gewinnen. Experten sprechen hier von „closing the loop“, dem Schließen des Pro-

3. Bei der Beschaffung nachhaltiger Materialien in großen Mengen haben Einkäufer hohe Hürden zu überwinden



duktkreislaufs aus Alt und Neu. Noch fehlt es an Technologien und Herstellungskapazitäten, um große Mengen von Altkleidern in neue Rohstoffe zu verwandeln – entsprechend teuer sind die Verfahren. Die Bereitschaft der Unternehmen, hier zu investieren, ist jedoch bislang so gering, dass Closed-Loop-Mode noch über längere Zeit voraussichtlich ein Nischenmarkt bleiben wird.

Transparenz schaffen. Spätestens seit dem Fabrikunfall in Bangladesch 2013, bei dem mehr als 1.100 Menschen starben, fordern Konsumenten immer häufiger Informationen über die Herkunft von Bekleidung und die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten. Nur jedes zweite Modeunternehmen macht solche Daten bislang öffentlich. 80 Prozent der Chefeinkäufer planen aber, in den nächsten fünf Jahren Listen ihrer Hauptzulieferer und deren Sublieferanten zu publizieren. Fast zwei Drittel streben sogar eine lückenlose Nachverfolgbarkeit ihrer Modeprodukte von der Rohmaterialgewinnung bis zur Verkaufsstelle an. Um dies zu erreichen, will mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen neue Identifikationstechnologien wie RFID oder Blockchain nutzen.

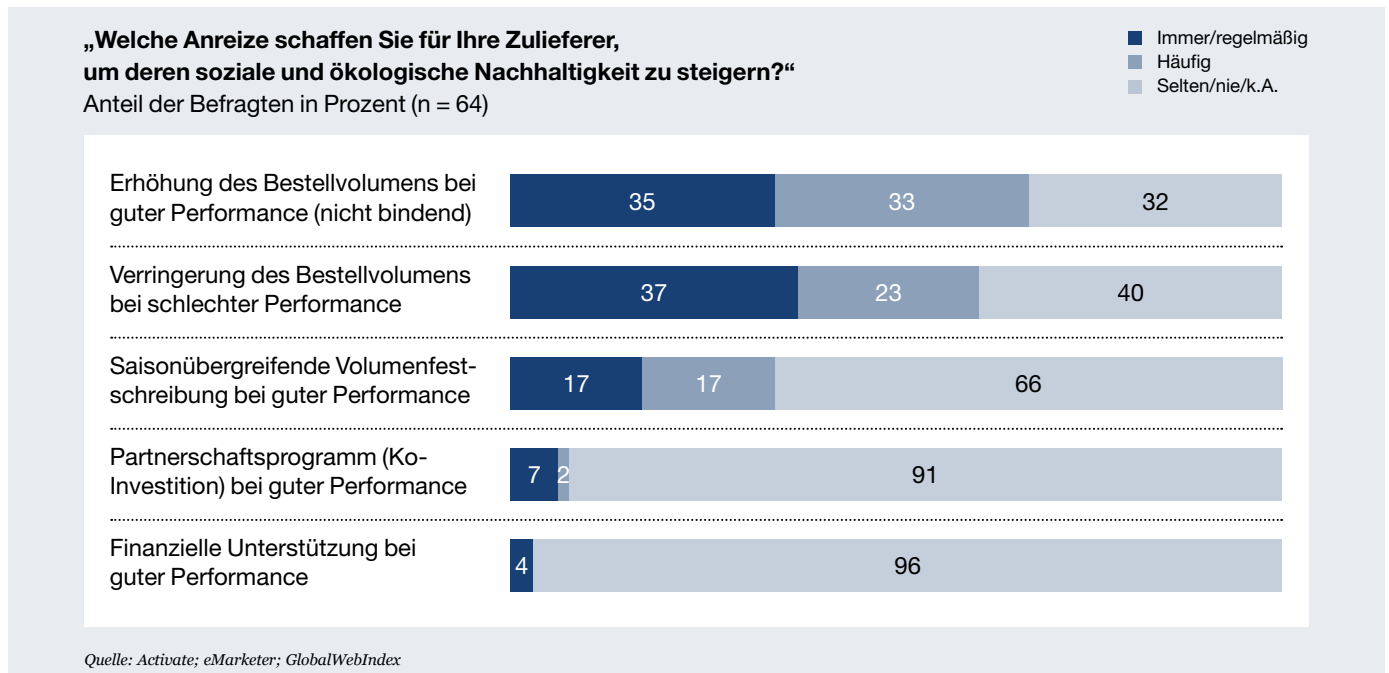
Lieferanten zu Partnern machen. Langfristige und verbindliche Lieferantenbeziehungen bilden das Funda-

ment nachhaltiger Modebeschaffung. Zwei von drei Einkaufsverantwortlichen sehen Nachhaltigkeit deshalb auch als ein kommendes Topkriterium bei der Auswahl von Lieferanten. Für viele Modeunternehmen aber ist es noch ein weiter Weg dorthin. Nur ein Drittel führt mit seinen Zulieferern echte Partnerschaften mit gemeinsamen Strategieplänen über drei bis fünf Jahre. 84 Prozent unterhalten transaktionale Beziehungen von Saison zu Saison. Und selbst wenn eine Lieferantenbeziehung dauerhafter angelegt ist, bleibt sie zumeist ohne verbindliche Zusicherungen oder Vereinbarungen.

Indem sie Nachhaltigkeit zum Auswahlkriterium machen, hoffen die Modeunternehmen, bei ihren Zulieferern Anreize für eigene Investitionen in eine nachhaltigere Produktion zu schaffen. Die Bereitschaft zu eigener finanzieller Beteiligung ist dagegen eher gering. Incentives für erfolgreiche Zulieferer beschränken sich meist auf eine Erhöhung des Bestellvolumens – Ko-Investitionen oder gar direkte Finanzhilfen gibt es so gut wie nie (*Grafik 4, Seite 14*). Immerhin prüft bereits jedes zweite Unternehmen gemeinsam mit seinen Zulieferern die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Allerdings werden diese Standards noch immer von den Unternehmen selbst gesetzt; objektive Messgrößen für ökologisch

Bekleidungsindustrie

4. Der Anreiz zu nachhaltiger Produktion erfolgt meist über höhere Bestellvolumina – finanzielle Unterstützung erfahren Lieferanten dabei selten



oder sozial nachhaltiges Wirtschaften existieren bislang noch nicht.

Anders einkaufen. Effizienzsteigerung spielt seit jeher eine zentrale Rolle in der Modebeschaffung. Bekleidung immer schneller, immer billiger an die Kunden zu bringen, war lange Zeit oberstes Ziel. Doch auch Nachhaltigkeit verlangt ein Mehr an Effizienz – um Ressourcen zu sparen, Fehlquoten zu senken und negative Effekte auf die Arbeitsbedingungen zu vermeiden. Eine Modeproduktion, die nachhaltig und zugleich wirtschaftlich sein soll, braucht zügige, reibungslose Prozesse „end-to-end“, also entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Fast jedes zweite Unternehmen arbeitet bereits an entsprechenden Programmen.

Bewährt haben sich dabei agile Planungs- und Entwicklungsmethoden, cross-funktionale Zusammenarbeit sowie Kennzahlen und Incentives zur Verbesserung des Ordermanagements. Auch Virtual Sampling, das Entwerfen von Mustern am Computer, zählt zu den Zukunftsfeldern effizienter und deshalb nachhaltiger

Modebeschaffung. Bislang nur von jedem zehnten Unternehmen genutzt, planen 46 Prozent, es in den nächsten Jahren einzuführen. Und wie steht es mit der Kosteneffizienz? Nachhaltige Beschaffung hat zweifellos ihren Preis. Die meisten Studienteilnehmer rechnen mit Mehrkosten von 1 bis 5 Prozent, sehen dies aber als eine notwendige Investition in die Zukunft.

Zeit zu handeln

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Modebeschaffung macht die gesamte Industrie nicht nur effizienter. Sie wirkt auch wertstiftend für Kunden und Mitarbeiter. Nicht zuletzt kann sie disruptiven Verfahren und Technologien zum endgültigen Durchbruch verhelfen. Das oben erwähnte Virtual Sampling zählt dazu, aber auch neue Methoden zur Überprüfung von Sozialstandards (Social Auditing), intelligente Systeme zur Produktverfolgung oder die Verwendung neuartiger Kunstfasern etwa aus kohlenstoffarmer Synthetik. Entwicklungen wie diese werden der Modebranche einen entscheidenden Innovationsschub bescheren – einen Schub, den sie dringend benötigt.

Denn schon jetzt ist absehbar: Die weltweite Klimadebatte wird weit über den aktuellen Diskurs hinaus Spuren hinterlassen – in allen Branchen, aber besonders in der Bekleidungsindustrie. Die Tage der Wegwerfmode scheinen gezählt, der Druck vor allem jüngerer Konsumenten auf die Unternehmen steigt. Die Suchanfragen im Internet zu nachhaltiger Mode haben sich seit 2016 verdreifacht, die Treffer zum Instagram-Hashtag #sustainablefashion sogar verfünffacht.

An einer Neuausrichtung der Beschaffung führt daher kein Weg mehr vorbei, um auf dem nachhaltigen Modemarkt der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Bislang hat erst jeder fünfte Chefeinkäufer eine solche Transformation in seiner Organisation in Gang gesetzt. Edwin Keh, Leiter des Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel, mahnt zum Handeln, denn: „Die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Wandel wird in den kommenden zehn Jahren die Gewinner von den Verlierern trennen.“ Unternehmen tun gut daran, den Wandel schon bald einzuleiten.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: saskia_hedrich@mckinsey.com

Der vollständige Studienreport „Fashion’s new must-have: sustainable sourcing at scale“ ist online abrufbar auf www.mckinsey.de

Kernaussagen

1. Ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit wird zum Must-have in der globalen Modebeschaffung; nahezu jedes Unternehmen der Branche folgt dem Megatrend.

2. Mit T-Shirts aus Bio-Baumwolle allein ist es nicht getan; Modeunternehmen brauchen ein nachhaltiges Beschaffungsmodell mit transparenten Strukturen, verbindlichen Standards und engeren Lieferantenbeziehungen.

3. Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Beschaffung hat das Potenzial, innovativen Technologien zum Durchbruch zu verhelfen – und so der Branche einen neuen Schub zu verleihen.

Autoren



Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus der Bekleidungs- und Luxusgüterindustrie berät er vornehmlich zu Fragen der strategischen Ausrichtung.



Saskia Hedrich ist Senior Knowledge Expert in der Apparel, Fashion & Luxury Group im Münchner Büro von McKinsey. Ihr inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf Nachhaltigkeit, Wachstumsstrategien und Fragen der Beschaffung.



Karl-Hendrik Magnus ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Der Fokus seiner Beratungsarbeit liegt auf Handel, Operations und digitaler Transformation.

Let's meet offline – Personalisierung in der realen Welt

Alle reden von Personalisierung. Doch nur wenige nutzen sie im stationären Geschäft. Wie personalisiertes Marketing offline funktioniert.

Von Mathias Kullmann, Jan Middelhoff, Patrick Simon und Kai Vollhardt

Davon träumt jeder Marketingmanager: maßgeschneiderte Botschaften und Angebote zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal an den Kunden zu bringen. Denn nichts wirkt stärker als individualisierte Werbung. Personalisierung erhöht die Marketingeffizienz und steigert damit den Umsatz signifikant. Sie vergrößert Warenkörbe, reduziert Abwanderung und erweitert den Preisspielraum. Kurz: Personalisierung zählt zu den revolutionärsten Marketingtools der letzten Dekade. Fast jedes Unternehmen im Konsumgütersektor setzt heute darauf.

Zahlreiche Anbieter, allen voran die Internethändler, haben auf dem Gebiet der personalisierten Kundenansprache inzwischen neue Maßstäbe gesetzt, dank modernster Algorithmen und Tracking Tools. Der persönliche Draht zum Kunden steht – im Onlineshop, bei *Google*, über *Instagram* und *Facebook*. Doch wie sieht es damit in der realen Welt aus?

Nicht so gut. Tatsächlich steckt die personalisierte Kundenansprache in der physischen Einkaufswelt, etwa in stationären Läden, vielfach noch im Anfangsstadium. Dabei werden selbst in Konsumgüterparten mit starker Onlinepräsenz wie Mode, Kosmetik und Sportartikel noch immer 70 Prozent aller Kaufentscheidungen offline gefällt. Eine Grundregel im Marketing lautet, den Kunden dort abzuholen, wo er sich gerade befindet. Also: It's time to go offline.

Kunden offline treffen, aber wie?

Ganz gleich in welchem Kanal – die Ziele von Personalisierung sind stets dieselben. Man will Kunden gewinnen und binden, ihre Zufriedenheit steigern und sie dazu

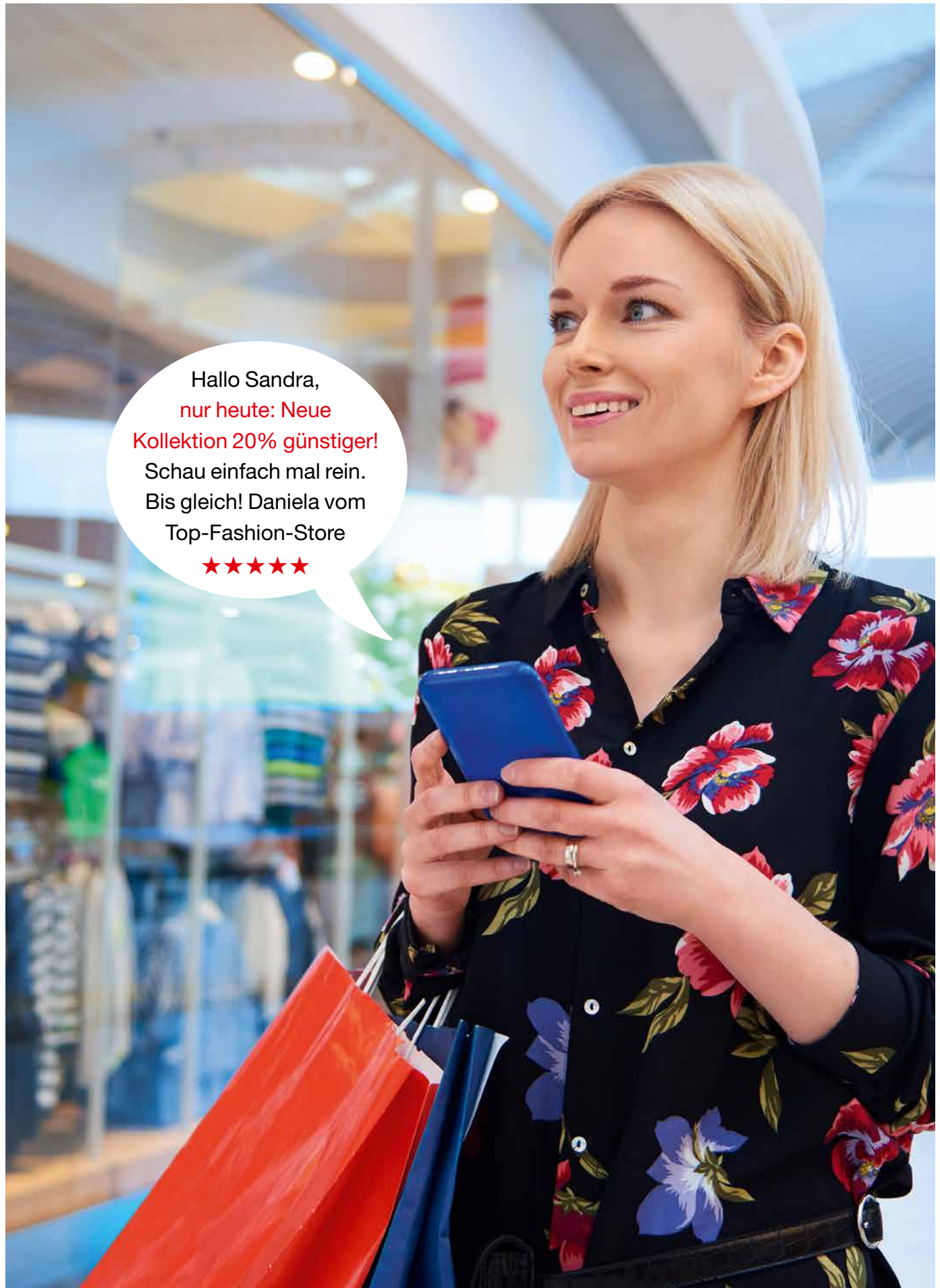
motivieren, mehr, öfter und teurer einzukaufen. Fachleute sprechen von Up- und Cross-Selling-Effekten.

Unterschiede gibt es allerdings, wenn es zum „Wie“ der Personalisierung kommt. Kunden haben im physischen Laden andere Bedürfnisse und Anliegen als beim Onlineshopping. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Personalisierung – vor allem wenn sie „at scale“, also breitflächig und automatisiert, stattfinden soll – offline begrenzter sind als in der Onlinewelt. Ihre volle Wirkung entfaltet personalisierte Kundenansprache erst, wenn sie über die gesamte Customer Journey hinweg erfolgt. Bei stationären Einkäufen sind dies vor allem die Phasen vor, während und nach einem Ladenbesuch.

Vor dem Ladenbesuch

Eine Kernaufgabe des Offlinemarketings ist es, Konsumenten in das Ladengeschäft zu locken – via Flyer, Mailing oder Rabattcoupon. Diese Ansprache findet bei vielen Händlern bereits personalisiert statt, jedoch selten mit individuell angepassten Inhalten. Zudem ist der Kontakt meist anlassbezogen, zum Beispiel im Rahmen einer Sonderaktion. Hier wird wertvolles Potenzial verschenkt. Die Unternehmen konzentrieren ihr personalisiertes Marketing noch immer zu wenig auf die Phase vor dem Einkauf, obwohl die technologischen Möglichkeiten dafür vorhanden sind.

Eine lohnende Option, die bereits in den USA erprobt wird, sind Push-Nachrichten auf Basis von Geofencing, wenn sich der Kunde gerade in der Nähe des Ladens aufhält. Aber auch nur, wenn sie wirklich individuell gestaltet sind: Ein pauschales „Komm doch mal rüber, wir haben Angebote für dich“ wirkt bei Weitem schwächer als „Hi Tim, wir haben die Sneakers, die du letzten Monat gekauft hast, jetzt auch in Blau – und 10 Prozent billiger“. Kunden wiederum, die schon im Onlineshop



Hallo Sandra,
nur heute: Neue
Kollektion 20% günstiger!
Schau einfach mal rein.
Bis gleich! Daniela vom
Top-Fashion-Store



Marketing

des Händlers gekauft, aber noch nie seinen Laden betreten haben, können in der Kaufbestätigungsmail auf neue Kollektionen in der nächstgelegenen Filiale aufmerksam gemacht werden.

Aus der Praxis: Zu den erfolgreichen Versendern von Push-Nachrichten via Kunden-App zählt bereits die Kosmetikkette *Sephora*. Der britische Supermarkt *Sainsbury's* wiederum nutzte die Technologie, um eine personalisierte Aktion zu pilotieren, die ihm einen Preis des Branchenmagazins *Marketing Week* einbrachte: Das Unternehmen kombinierte Kunden- und Standortdaten mit einer Test-App, um Nutzern, die Tage zuvor bei der Konkurrenz gekauft hatten, besondere Angebote für ihre Rückgewinnung zu machen. Verfeinert wurden die personalisierten Empfehlungen mit Hilfe von Bestandsdaten und Tageszeitparametern. Die Kunden reagierten hochzufrieden auf den neuen Service: Die Zahl der Ladenbesuche erhöhte sich um mehr als 8 und der Absatz um 6,6 Prozent.

Im Laden

In dem Moment, wo der Kunde selbst den Laden betritt, ergeben sich naturgemäß die meisten Gelegenheiten für persönliche Ansprachen – und für Wow-Effekte. Denn hier, beim physischen Zusammentreffen von Käufern und Verkäufern, entfaltet Personalisierung ihre wahre Macht. Spricht der Verkäufer etwa den Kunden anstelle des üblichen „Was kann ich für Sie tun“ mit seinem Namen an und unterbreitet ihm dazu gleich ein maßgeschneidertes Angebot, dann ist das eine Customer Experience, die kein Kunde so schnell vergisst. Möglich wird dies durch digitale Vor-Ort-Helfer wie Location-Apps, Wifi-Log-ins und Ladenterminals mit Onlinezugang. Zusammen mit der Kaufhistorie, die der Verkäufer parallel via Tablet abrufen kann, gewinnt dieser dann binnen Minuten ein umfassendes Bild von dem Kunden, den er gerade bedient.

Aber Daten und Technologie sind nicht alles. Personalisierung erfordert auch eine neue Arbeitsweise des Verkaufspersonals. Idealerweise wird der Kunde vom Betreten des Ladens bis zum Kassen-Checkout personalisiert angesprochen. Denn auf dem gesamten Weg bieten sich Möglichkeiten zu aktivem Marketing – von Discountangeboten, Bestellservices und Artikelreservierungen über Clubmitgliedschaften bis hin zu Next-Product-to-Buy-Empfehlungen. Der Kunde belohnt den Einsatz mit höheren Konversionsraten und größeren Warenkörben. Fallstudien zeigen: Personalisierte Interaktion im Laden



Foto: Nike By Melrose

Der Store Nike By Melrose in Los Angeles gestaltet sein Sortiment nach den Einkaufsdaten von Kunden des Nike Webshops, die in der Umgebung wohnen.

kann Händlern bis zu 10 Prozent mehr Umsatz und 5 Prozent mehr Transaktionsvolumen bescheren.

Aus der Praxis: Eine innovative Smartphone-App half der US-Baumarktkette *Home Depot*, die Einkäufe ihrer Kunden erfolgreicher zu gestalten. Sie entwickelte einen Inhouse-Navigator, der die Besucher durch den Laden führt und gezielt Artikel ansteuert, nach denen der Kunde sucht. Die Produktidentifikation erfolgt über Text-, Sprach- oder Bilderkennung. Allein 2017 registrierte *Home Depot* mehr als 300.000 sprachgesteuerte Suchvorgänge pro Monat. Und wie die erhöhten Konversionsraten seit Einführung der App zeigen: Was die Kunden rasch finden, kaufen sie auch. Der britische Modehändler *French Connection* wiederum investierte in einen digitalen Verkaufsassistenten, mit dem das Personal nicht nur Produktinformationen einholen und Verfügbarkeiten prüfen, sondern den Kunden vor Ort auch individuelle Empfehlungen geben und virtuelle Looks präsentieren kann. Die nach der Einführung gemessenen Verkaufszuwächse von 5 bis 7 Prozent machten die Investition rasch wett.

Quick Check: Wie gut ist Ihr Unternehmen im personalisierten Marketing?

McKinsey hat einen einfachen Schnelltest entwickelt, mit dem Unternehmen den Reifegrad ihrer eigenen Personalisierungsaktivitäten testen können. Die folgende Checkliste enthält zehn Fragen, die sich jede Marketingorganisation stellen sollte. Alle mit „Nein“ beantworteten stellen potenzielle Handlungsfelder dar.

Genereller Personalisierungsgrad

Hat das Thema Personalisierung Priorität in unserem Unternehmen?

Ja Nein

Können wir unsere Kunden in allen Kanälen identifizieren (z.B. durch Mitgliedschaften, Treuekarten, Online-Accounts)?

Ja Nein

Haben wir unsere Kunden segmentiert und bedienen wir sie ihren Bedürfnissen entsprechend?

Ja Nein

Verfügen wir über eine Datenplattform, die sämtliche kundenrelevanten Informationen bündelt?

Ja Nein

Nutzen wir eine Decisioning Engine, die es uns erlaubt, personalisierte Kampagnen in allen Kanälen automatisiert zu verbreiten?

Ja Nein

Besitzen wir ein agiles Operating Model mit cross-funktionalen Teams?

Ja Nein

Personalisierung im Offlinekanal

Verfolgen wir einen echten Omnichannel-Ansatz, bei dem über Onlinekanäle Traffic an unseren Filialstandorten erzeugt wird und umgekehrt?

Ja Nein

Sucht unser Topmanagement nach Wegen, die Personalisierung in den Offlinekanälen zu verbessern?

Ja Nein

Setzen wir in unseren Filialen Technologien wie Service-Apps, digitale Anzeigetafeln oder Tablets für Mitarbeiter ein, um die personalisierte Ansprache weiter auszubauen?

Ja Nein

Gibt es in unserer Organisation einen Verantwortlichen für Omnichannel-Personalisierung?

Ja Nein

Was in Sachen Personalisierung alles möglich ist, demonstriert gerade die Tourismusbranche: Mit dem *Ocean Medaillon* schuf die Kreuzfahrtgesellschaft *Carnival Cruise Line* einen wahren Alleskönner auf dem Gebiet. Das kleine Gerät, das von den Gästen getragen wird, dient nicht nur als Kabinenöffner und Zahlungsmittel; es übermittelt der Crew auch Menüvorlieben und bevorzugte Locations ihrer Gäste – und damit wichtige Daten, um den Service zu optimieren. Nach mehrjähriger Testphase setzt *Carnival* das Medaillon inzwischen auf drei seiner Schiffe ein: Auf jedem wurden 7.000 Sensoren und 4.000 interaktive Portale installiert; 99,5 Prozent aller Gäste nutzen das Angebot.

Nach dem Ladenbesuch

Aus den Augen, aus dem Sinn – daran krankt noch immer das Marketing vieler Einzelhändler, sobald der Kunde den Laden verlässt. Nur wenige nutzen etwa die Kassenzone, um Konsumenten auf ihren nächsten Besuch vorzubereiten. Dabei lassen sich personalisierte Botschaften bereits einfach auf den Kassenbeleg drucken – seien es Rabatte rund um die bevorzugte Marke

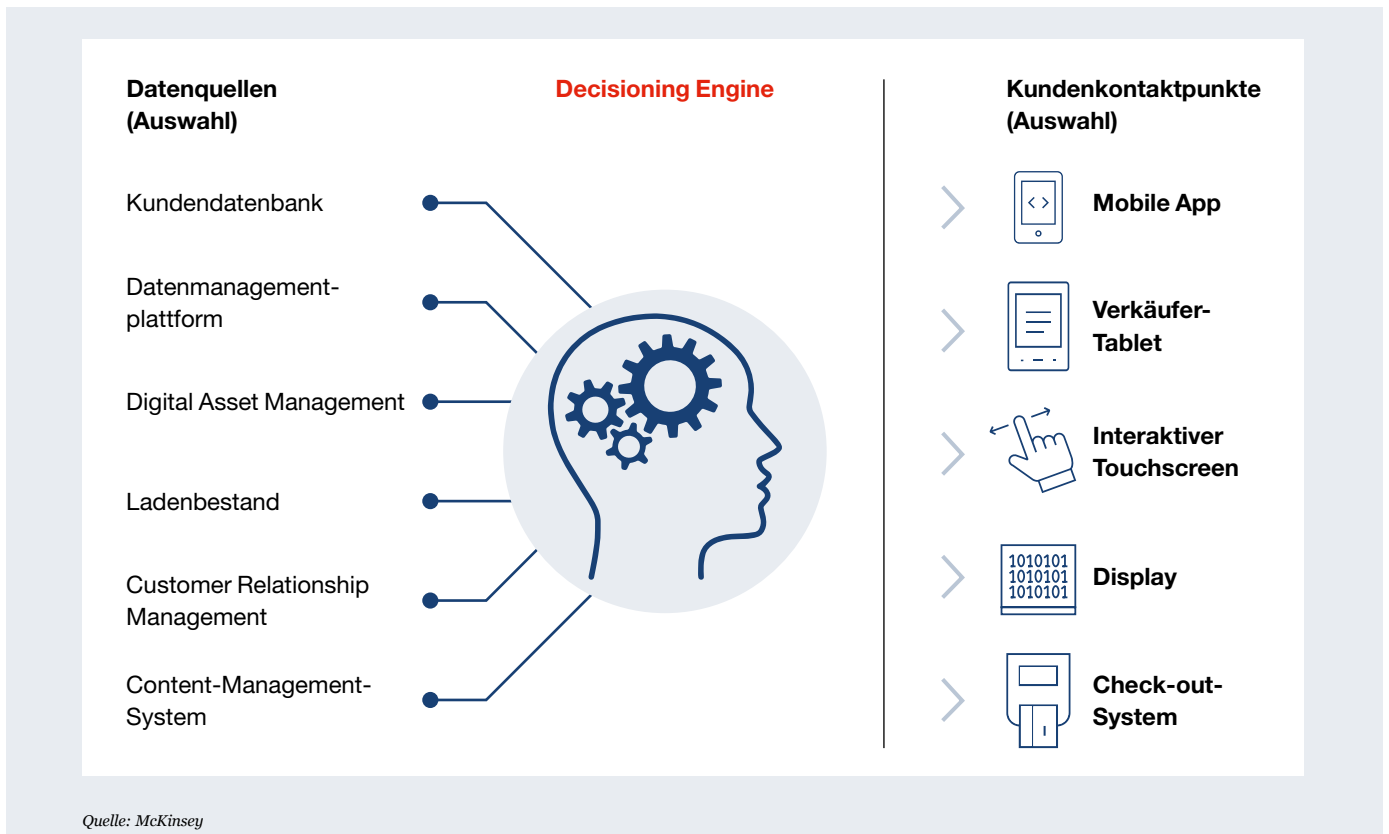
oder Zusatzangebote wie das passende Deo zum gerade gekauften Parfum. Auch persönliche Mails und Push-Nachrichten nach dem Ladenbesuch sind wenig aufwändige und effektive Mittel, um Kunden zum Wiederkommen zu bewegen.

Aus der Praxis: Am konsequentesten halten bislang Internethändler den Kontakt zu ihren Kunden nach dem Kaufabschluss, indem sie etwa um eine Bewertung bitten oder sich nach der Zufriedenheit mit den Produkten erkundigen. Aber es gibt auch erste stationäre Händler wie die US-Apothekenkette *CVS*, die Kunden nach einem Einkauf via App personalisierte Coupons zukommen lassen oder diese direkt auf den Kassenzettel drucken.

Die Beispiele aus der Praxis zeigen: Personalisierung funktioniert auch offline, und zwar vor, während und nach dem Ladenbesuch. Oberstes Ziel jeder Marketingorganisation sollte es jedoch sein, personalisierte Kundenerlebnisse nicht nur über die gesamte Customer Journey, sondern auch über alle Kanäle hinweg zu schaffen (siehe Checkliste).

Marketing

1. Die Decisioning Engine schöpft aus verschiedenen Datenquellen, um personalisierte Inhalte auszuwählen und in Echtzeit an passende Kundenkontaktpunkte zu senden



Wie das funktioniert, zeigt das neue Concept Store Design, das die Sportartikelmarke *Nike* derzeit ausrollt: Das Ladenkonzept basiert im Wesentlichen auf den Einkaufsdaten von Kunden aus dem Loyalitätsprogramm des *Nike* Webshops, die in unmittelbarer Nachbarschaft zum neuen Ladengeschäft wohnen. Im Sommer 2018 öffnete *Nike By Melrose* in West Hollywood – ein Flaggschiff auf 4.000 Quadratmetern mit einem auf die örtliche Klientel abgestimmten Sortiment und zahlreichen Features für noch mehr Einkaufserlebnis: Vorabreservierung des neuen Laufschuhs für die Anprobe, Vereinbarung einer 15-Minuten-Verkaufsberatung, Waren-Pick-up vom Straßenrand – alles buchbar über *NikePlus*, die haus eigene App. Der Store ist nicht nur das Aushängeschild von *Nike*, sondern zugleich Testspielplatz für immer neue kanalübergreifende Anwendungen und Services – und damit typisch für den Omnichannel-Handel der Zukunft.

Personalisieren mit System

Es muss jedoch nicht immer gleich die *Nike*-Dimension sein. Erfolgreiches Personalisieren „at scale“, also auf breiter Ebene, ist tatsächlich weniger eine Frage des Marketingbudgets als eine Frage des Systems. McKinsey hat hierzu einen iterativen Ansatz entwickelt, der vier Schritte umfasst: Data, Decision, Design und Distribution. Das Fundament bildet dabei eine Datenbank, die Transaktionen, Kaufpräferenzen und Social-Media-Aktivitäten des Kunden mit Geodaten und Umsätzen aus den Filialen verknüpft. Hierauf greift dann eine so genannte Decisioning Engine zu, die dafür sorgt, dass die personalisierten Werbebotschaften – designt in agilen Prozessen – automatisiert an den Kunden gelangen (*Grafik 1*). Mit dieser Methode kann prinzipiell jedes Unternehmen seine Marketingkampagnen individualisieren und über alle Kanäle, von der Mobile App bis zum Display im Laden, verbreiten.

Ohne digitale Tools kommen personalisierte Kampagnen allerdings auch im Offlinekanal nicht aus. Wie ernst die führenden Unternehmen das Thema Technologie nehmen, zeigt sich an ihren jüngsten Akquisitionen in diesem Bereich: 2018 kaufte *Nike* den Datenanalysten *Zodiac*, um nach eigener Aussage „1:1 relationships with consumers through digital and physical experiences“ herzustellen. 2019 übernahm *McDonald's* die kanalübergreifende Personalisierungsplattform *Dynamic Yield*, deren Betreiber auch mit McKinsey in strategischer Partnerschaft zusammenarbeiten.

Unternehmen müssen jedoch nicht immer gleich teure Zukäufe tätigen, um die erforderliche Tech-Kompetenz aufzubauen. Oft reicht es schon, intern entsprechende Fähigkeiten zu entwickeln und die Tools zu nutzen, die Spezialdienstleister in diesem Feld anbieten, um personalisiertes Marketing zeitgemäß zu betreiben – online wie offline.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: jan_middelhoff@mckinsey.com

Kernaussagen

1. *Personalisierte Kundenansprache funktioniert nicht nur online, sondern auch offline – und ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu echtem Omnichannel-Marketing.*

2. *Chancen zur Personalisierung bieten sich vor, während und nach dem Ladenbesuch; erfolgreiche Händler nutzen alle drei Phasen, um mehr Traffic zu erzeugen und den Verkauf zu steigern.*

3. *Automatisierungstools wie die Decisioning Engine helfen, personalisiertes Marketing mit System zu betreiben und so sein wertschaffendes Potenzial vollständig zu heben.*

Autoren



Dr. Mathias Kullmann ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter der globalen Digital Analytics Serviceline von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf analytischen Ansätzen zur Optimierung der Kundengewinnung und -bindung.



Dr. Jan Middelhoff ist Associate Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zum Thema Personalization @ Scale.



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.



Dr. Kai Vollhardt ist Partner im Münchner Büro von McKinsey. In der europäischen Marketing & Sales Practice leitet er die Beratungslinie Personalization @ Scale. Zu seinen Klienten zählen Unternehmen aus dem Automobil-, Energie- und Handelssektor.

Interview

*„Meine Auffassung ist, dass es kein Scheitern gibt: Jeder Schritt bringt uns entweder weiter oder wir lernen etwas über den Kundenwunsch“:
Florian Baumgartner im Akzente-Interview.*



„Konsequenter Kundenfokus ist der beste Kompass“

Gestern *Amazon*, heute *Vistaprint* – und immer online in der ersten Reihe: Florian Baumgartner über Chancen im Digitalgeschäft und die große Bedeutung von kleinen Unternehmen.

Eines verbindet die beruflichen Stationen von Florian Baumgartner, bis vor wenigen Monaten Direktor bei *Amazon* und nun als President International bei *Vistaprint* tätig: „Hier wie dort wird eine dynamische Unternehmenskultur gelebt, das motiviert mich.“ Eine Kultur, in der viele Entscheidungen von den Teams gefällt werden, die mit den Sachfragen befasst sind. Was heute zu den Markenzeichen agilen Arbeitens in modernen Digitalunternehmen zählt, hat, so Florian Baumgartner „mich mein ganzes Berufsleben begleitet. Witzigerweise wurde das Wort ‚agil‘ bei keiner meiner bisherigen Stationen im Alltag gebraucht. Es wurde schlicht in der Praxis gelebt.“

Das zweite verbindende Element zwischen den Jobs des Florian Baumgartner: „Kundenfokus – denn kundenzentriertes Denken ist der wesentliche Erfolgsfaktor in allen Branchen.“ So wie er als Director Consumables bei *Amazon* stets die Bedürfnisse des Endverbrauchers im Blick hatte, konzentriert er sich heute im B-to-B-Geschäft von *Vistaprint* (mehr als 15 Millionen Kunden in über 20 Ländern, 1,6 Milliarden Dollar Umsatz) auf die Wünsche der Kleinstunternehmer, die jetzt seine Zielgruppe bilden. *Vistaprint* hilft ihnen dabei, auf ihre Bedürfnisse angepasste Marketingmaterialien zu erstellen.

Ob künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen oder personalisiertes Marketing: Für Baumgartner sind die neuen Technologien vor allem smarte Vehikel auf dem Weg zu höherem Kundennutzen. Bis Oktober 2019 gehörte Baumgartner zum Führungsteam von *Amazon* Deutschland. Dort war der Onlineexperte unter anderem verantwortlich für den Aufbau des Lebensmittellieferdienstes *Amazon Fresh*.

Wie er die Entwicklung des Onlinehandels insgesamt einschätzt, warum er wenig vom Hype um den Begriff Omnichannel hält und wie eine Pressemitteilung zum Ausgangspunkt für ein starkes neues Produkt werden kann, verrät Florian Baumgartner im Akzente-Interview.

Akzente: *Herr Baumgartner, die digitale Revolution schreitet in einem atemberaubenden Tempo voran: Big Data und Personalisierung, Mobile Commerce und Lieferroboter, intelligente Prognosesysteme und Sprachassistenten – ein Entwicklungsschub folgt auf den nächsten. Wie kann man als Handelsunternehmen da den Anschluss halten?*

Baumgartner: Die neue Technik darf das Management nicht von einer zentralen Aufgabe ablenken: den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum des Denkens und Handelns zu stellen.

Interview

Wenn die Bedürfnisse identifiziert sind, kann man nach der Technik suchen, mit denen diese am besten befriedigt werden. Und da die Unternehmen hier immer wieder Neuland betreten, gibt es keine Erfolgsgarantie. Allerdings sind nach meiner Erfahrung die kundenzentriertesten Projekte auch die erfolgversprechendsten. Unter einer Voraussetzung: Es braucht eine gelebte Unternehmenskultur, in der dauerndes Ausprobieren gewünscht ist und wo vor allem Fehlschläge keine Schande sind. Meine Auffassung ist, dass es kein Scheitern gibt: Jeder Schritt bringt uns entweder weiter oder wir lernen etwas, das uns wieder ein Stück näher an den Kunden bringt.

Akzente: *Viele kleine Schritte, große Entscheidungsfreiheit, keine Angst vor Fehlern – das steht alles im Handbuch der agilen Arbeit, wie wir sie aus Start-ups kennen.*

Baumgartner (lacht): Ja, das ist einfach eine tolle Art zu arbeiten, die mich persönlich immer sehr inspiriert hat. Entscheidend ist hier die Umsetzung in der Praxis. Im Handbuch liest sich das oft einfacher, als es dann im Arbeitsalltag umzusetzen ist. Da geht es mehr um die gemeinsame Haltung der Teams als um „agile“ Fachbegriffe. Vielleicht kennen manche das Sprichwort „culture eats strategy for breakfast“. Auf die Gefahr hin, dass ich mich wiederhole: Die gelebte Unternehmenskultur macht hier den Unterschied.

Akzente: *Viele tun sich schwer, agiles Arbeiten in ihrer Organisation einzuführen. Welche Unternehmenskultur verhindert das vor allem?*

Baumgartner: Wenn Sie cross-funktionale Teams bilden und diese zu Entscheidungen ermächtigen, entsteht

beim klassischen Management bisweilen das Gefühl von Kontrollverlust. Top-down-Ansagen über Hierarchien funktionieren nicht mehr. Agiles Arbeiten braucht eine neue Art von Leadership, vor allem auch neue Führungspersönlichkeiten, die diese vorleben.

Akzente: *Funktioniert agiles Arbeiten überall, auch im klassischen Großkonzern?*

Baumgartner: Ja, absolut. Aber das ist natürlich immer ein Entwicklungsprozess im Unternehmen. Man kann niemandem einfach agiles Arbeiten „überstülpen“. In jedem Fall ist es ein Prozess, der riesigen Spaß machen kann und der mit der Digitalisierung immer nötiger wird auf Grund der erhöhten Geschwindigkeit in der Wirtschaft. Agiles Arbeiten wird zur Voraussetzung für das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Wenn ein Großteil der Entscheidungen über fünf Hierarchieebenen läuft, verlangsamt das natürlich den Output. Da sind dann andere möglicherweise schneller beim Kunden oder der verliert die Geduld. Das ist übrigens auch eine große Chance für die Small und Micro Businesses: Dort wird von Haus aus agil gearbeitet und Tolles geleistet. Wir bei *Vistaprint* sind stolz darauf, mehr als 15 Millionen solcher Unternehmen unterstützen zu dürfen. Ein Beispiel für deren Relevanz: Weltweit generieren Verkaufspartner, also kleine und mittlere Unternehmen, 58 Prozent des über *Amazon* erwirtschafteten Bruttowarenumsatzes.

Akzente: *Ein Megatrend ist sicher auch KI: Wo sehen Sie da die interessantesten Einsatzmöglichkeiten für den Handel?*



Foto: Vistaprint

Maßgefertigte Marketingmaterialien: Vistaprint versorgt 15 Millionen Kleinunternehmer mit den nötigen Medien, um im Wettbewerb auf sich aufmerksam zu machen.

„Kundenzentrierung braucht eine Unternehmenskultur, in der Fehlschläge keine Schande sind.“



Foto: Dieter Mayr

Baumgartner: In vielen Feldern ist maschinelles Lernen heute schon extrem hilfreich. Zum Beispiel in der Personalisierung des Kundenkontakts, um Konsumenten mit maßgeschneiderten Vorschlägen oder gezielten Erinnerungen bei der Kaufentscheidung zu unterstützen. Oder bei der Optimierung der Supply Chain: Da ermöglicht KI riesige Fortschritte. Vor allem die besseren Vorhersage-

modelle machen die Supply Chain nicht nur billiger, sie sind auch direkt kundenrelevant, weil sie die Verfügbarkeit besser und die Logistik schneller machen. Bei *Vistaprint* setzen wir KI beispielsweise ein, um Kunden beim Design von Logos oder anderen grafischen Entwürfen zu helfen. Wenn diese ihren Entwurf hochgeladen haben, erkennt der Algorithmus die Schwächen in Strich- oder Farbgebung. Das Programm korrigiert den Entwurf und schickt das Ergebnis als Vorschlag an den Kunden – darauf bekommen wir oft begeisterte Reaktionen. Und die begeistern dann uns.



Foto: iStock

Akzente: *Und welche Hardwareentwicklungen – Drohnen, Roboter, autonome Fahrzeuge – sind gerade am spannendsten?*

Baumgartner: Die Frage kommt meiner Ansicht nach aus der falschen Perspektive. Auf Grund vieler inspirierender Möglichkeiten sind manche versucht, mit der technischen Lösung anzufangen und dann das Problem dazu zu suchen. Da gerät der Kundennutzen schnell aus dem Fokus. *Amazon* zum Beispiel macht es anders. Jedes neue Produkt, jede neue Dienstleistung wird über eine „Working Backwards Press Release“ entwickelt.

„Es gibt ein echtes Kundenbedürfnis nach schneller Lieferung, deshalb geben sich alle so viel Mühe damit“: Lieferdrohne für die letzte Meile.

Interview

Am Anfang muss das Team in einer fiktiven Pressemitteilung intern griffig den Kundennutzen erklären: Was würde man den Kunden am Tag der Produkteinführung erzählen, um bei ihnen den Wunsch auszulösen, es auszuprobieren? Nur wenn das überzeugend gelingt, wird das Projekt überhaupt gestartet und die technische Lösung für die damit verbundenen Herausforderungen gesucht.

Akzente: *Amazon, aber auch Zalando konnten mit Hilfe von Investoren oder dem Kapitalmarkt jahrelang Milliarden einsetzen, ohne Gewinn erwirtschaften zu müssen. Ist das der einzige Weg, wie man groß wird im Internethandel?*

Baumgartner: Nein, *Vistaprint* beispielsweise arbeitet seit dem Platzen der Internetblase zu Beginn des Jahrtausends profitabel und hat sein Wachstum weitgehend aus dem eigenen Cashflow finanziert.

Akzente: *Auch im Marketing bricht die Digitalisierung mit alten Gewohnheiten. Ist TV-Werbung überhaupt noch zeitgemäß oder sollten alle auf Social Media und Influencer setzen?*

Baumgartner: Das Tolle ist doch, dass uns die Digitalisierung auch die Möglichkeit gibt, die Relevanz für den Kunden messbar zu machen. Und was man messen kann, kann man auch effektiv verbessern. Gerade die neuen Einsatzmöglichkeiten in Social Media sollten die Unternehmen deshalb ausprobieren, die Ergebnisse analysieren und dann das Nächste versuchen – in der Szene gibt es unendlich viel Kreativität.

Akzente: *Zurzeit geht der Trend im Handel zu Omnichannel – und zwar in beide Richtungen: Stationäre Händler betreiben Webshops, Onlinehändler errichten stationäre Läden. Liegt in der Vernetzung von On- und Offline tatsächlich die Zukunft für alle Händler?*

Baumgartner: Mit dem Aufbau eines Omnichannel-Angebots ist die Arbeit längst nicht getan, im Gegenteil – sie fängt erst richtig an. Jeder Händler muss sich doch fragen: Wie und wo wollen die Kunden mein Angebot erleben? Kunden denken nicht on- oder offline, die wünschen sich ein einfaches und schönes Einkaufserlebnis über den ganzen Prozess: von der Information per Mausklick oder beim Besuch im Geschäft bis zur Lieferung nach Hause oder der Abholung im Laden. Damit das klappt, müssen die digitale und die stationäre Seite des Geschäfts reibungslos zusammenarbeiten. Nehmen Sie das Geschäftsmodell von *Vistaprint*: Wir bieten kleinen Unternehmen auf digitalem Weg eine einfache Plattform, um Kunden offline von sich zu überzeugen – eine perfekte Symbiose.

Akzente: *Ein zentrales Thema im Kundenservice ist die Logistik. Es gibt immer schnellere Lieferungen am gleichen Tag oder sogar innerhalb einer Stunde und verschiedenste Zustell- und Pick-up-Angebote. Stößt das Home-Delivery-Modell irgendwann an seine Grenzen – wegen der Kosten, aber auch mit Blick auf das diesjährige Trendthema, die Nachhaltigkeit?*

Baumgartner: Es gibt ein echtes Kundenbedürfnis nach schneller Lieferung, deshalb geben sich alle so viel Mühe damit. Wer es besonders eilig hat, akzeptiert meist auch,



Foto: iStock

Probleme mit den Retouren: Nur ein kleiner Teil der zurückgeschickten Ware wird vernichtet, sagt Florian Baumgartner.



Foto: Dieter Mayr

„Die Digitalisierung eröffnet uns die Möglichkeit, auf innovative Weise Kundenwünsche zu erfüllen.“

dass das etwas mehr kostet. Bei *Vistaprint* wollen wir den Kunden die Wahl lassen, ob sie die Lieferung in fünf Tagen, drei Tagen oder in einem Tag erhalten möchten. Auch die Anforderungen an nachhaltigen Versand werden letztendlich vom Kunden getrieben.

Akzente: *Ein Problem für alle Händler sind die Retouren. Die retournierte Ware wird meist vernichtet, weil ihre Rückführung in den Handelskreislauf mit zu viel Aufwand verbunden ist. Kritiker sagen: Das ist nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch kaum vertretbar. Was antworten Sie denen?*

Baumgartner: Kein Händler möchte Retouren vernichten. Der weit überwiegende Teil der Retouren wird aufbereitet und wieder zum Verkauf angeboten. Es gibt sogar viele Zwischenhändler, die sich genau auf dieses Geschäft spezialisiert haben.

Akzente: *Trotzdem kosten Retouren die Onlinehändler viel Geld. Was kann man tun?*

Baumgartner: Wenn Sie als Händler etwas zurückgeschickt bekommen, dann sollten Sie das als ein Signal sehen: Wir haben etwas falsch gemacht. Ich glaube, dass alle Unternehmen der Branche am „First Time Right“ arbeiten, also daran, dass mit der ersten Lieferung alles passt. Hier haben wir ein ideales Einsatzgebiet für maschinelles Lernen.

Akzente: *Mit über 15 Jahren Erfahrung können Sie in der jungen Branche schon fast als Veteran des E-Commerce gelten. Was ist so spannend daran?*

Baumgartner: Die Digitalisierung ermöglicht uns, auf innovative Weise Kundenwünsche zu erfüllen. Das treibt mich an und fasziniert mich. Bei *Vistaprint* unterstützen wir heute schon weltweit mehr als 15 Millionen Kleinunternehmer dabei, die richtigen Medien zu finden, um im Wettbewerb auf sich aufmerksam zu machen – und um ihrerseits Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Sie merken: Es gibt im E-Commerce nichts Spannenderes als den Fokus auf den Kunden.



Foto: Amazon
(Marcus Schliaf)

Dr. Florian Baumgartner (41) leitet als President International das *Vistaprint*-Geschäft außerhalb der USA. Zuvor war er neun Jahre bei Amazon tätig, zuletzt als Teil des Führungsteams von *Amazon* Deutschland, wo er den Bereich Konsumgüter verantwortete. Er begann seine Karriere 2002 bei McKinsey, wo er schwerpunktmäßig Handels- und Konsumgüterunternehmen beriet.

Eine Typfrage: Neue Ansätze für den M&A-Erfolg

Eine aktuelle Studie zu Fusionen und Übernahmen im Konsumgütersektor zeigt: Unternehmen mit einem systematischen M&A-Ansatz erschließen das größte Wertpotenzial.

Von Robert Gaemperli, Stefan Rickert, Rodrigo Sielatt und Kristi Weaver

Viele etablierte Konsumgüterunternehmen tun sich schwer, weiter zu wachsen. Seit 2013 bewegten sich die organischen Zuwachsraten der Branche bei durchschnittlich 2,1 Prozent pro Jahr – unterhalb des weltweiten BIP-Wachstums. Besonders schwach entwickelten sich große Konzerne: Sie kamen nur auf 1,7 Prozent Umsatzplus (siehe auch Akzente 1'18: „Eine Branche erfindet sich neu“, Seite 10 f.). In diesen Zeiten der Stagnation wählen die Unternehmen vor allem einen Ausweg: Sie suchen nach Kaufgelegenheiten, um ihr Wachstum anzukurbeln.

Doch Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A) sind mit den Jahren immer schwieriger geworden, seit die Bewertungen von Unternehmen in die Höhe geschneit sind (siehe hierzu „The next wave of consumer M&A: Searching for growth“ auf www.mckinsey.com). Vor allem große Transaktionen von mehr als 1 Milliarde US-Dollar erwiesen sich häufig als Fehlschlag. Unternehmen, die sich darauf fokussierten, kamen zwischen 2013 und 2018 auf gerade einmal 0,2 Prozent Aktienrendite (Total Shareholder Return, TSR). Eine bemerkenswerte Ausnahme vom allgemeinen Trend bildeten hingegen Unternehmen, die einen programmatischen Ansatz für ihre M&A wählten, also bei Auswahl, Bewertung, Verhandlung und Integration von Übernahmezielen diszipliniert und mit System vorgehen. Sie erzielten mit 6,4 Prozent TSR deutlich bessere Ergebnisse (Grafik 1, Seite 30).

Drei M&A-Typen, drei Erfolgsbilanzen

Die hier vorgestellte Studie konzentriert sich auf die Post-Merger-Integration und die Praktiken, mit denen sich der größte Mehrwert erzielen lässt. Untersucht

wurden die M&A-Aktivitäten von 119 großen Konsumgüterunternehmen von 2013 bis 2018, rund 370 Deals mit einem Transaktionsvolumen von jeweils mehr als 50 Millionen Dollar. Hauptkenntnis: Mit einem mittleren TSR von 4,3 Prozent waren die Fusionen und Übernahmen nur mäßig erfolgreich. Doch hinter dem schwachen Wert verbirgt sich spannendes Potenzial. Denn die M&A-Strategien der Unternehmen lassen sich in drei Typen unterteilen: Erstens die Portfolioerweiterung mit etablierten Marken, um Größeneffekte und eine stärkere Diversifizierung zu erzielen. Zweitens die Übernahme junger, wachstumsstarker Wettbewerber („Herausforderer“), um das eigene Wachstum zu beschleunigen. Und drittens der Einstieg in benachbarte Kategorien zur Ergänzung des eigenen Kerngeschäfts.

Rund drei Viertel der M&A-Akteure (74 Prozent) wählten die Portfolioerweiterung und erzielten damit einen jährlichen TSR von im Mittel 3,3 Prozent, wobei rund die Hälfte von ihnen überdurchschnittliche Renditen über 4,3 Prozent einfuhr. Der Zukauf von Herausforderern (das machten 18 Prozent der Unternehmen) brachte den höchsten TSR: im Schnitt rund 6,3 Prozent. Der Einstieg in benachbarte Kategorien (von 8 Prozent der Unternehmen gewählt) erzielte das schwächste Ergebnis, nämlich durchschnittlich 0,4 Prozent Aktienrendite. Mehr als drei Viertel der Übernahmen dieses Typs blieben unter dem mittleren TSR aller 119 Unternehmen (Grafik 2, Seite 31).

Wie kommt es zu diesen Unterschieden im finanziellen Erfolg? Um das herauszufinden, unterzog die Studie alle drei M&A-Typen einer genaueren Betrachtung und analysierte, wodurch sich die jeweils am besten abschneidenden Unternehmen auszeichnen und auf welche Erfolgsrezepte sie setzen.



Foto: iStock

Der goldene Weg: Wer Übernahmen mit System angeht, kann am meisten gewinnen.

1. Am besten fahren Käuferunternehmen im Konsumgütersektor mit einem programmatischen M&A-Ansatz

Mittlere Aktienrendite (TSR) bei Käuferunternehmen im Konsumgütersektor¹
in Prozent

	M&A-Typ			Gesamt	
	Portfolio erweitern	Herausforderer kaufen	In benachbarte Kategorien einsteigen		
M&A-Ansatz ²	Große Deals	0,2	-10,3	1,3	0,2
	Programmatisch	6,1	8,3	-7,8	6,4
	Selektiv	4,4	6,0	-0,4	4,5
	Gesamt	3,3	6,3	0,4	4,3

¹ TSR = Total Shareholder Return = Aktienrendite. Daten basieren auf Deals, die von 119 Unternehmen zwischen 2013 und 2018 angekündigt und durchgeführt wurden. Kategorien mit negativen Zahlen hatten alle < 4 Datenpunkte

² Großer Deal: ≥ 1 Deal/Jahr, bei dem die Marktkapitalisierung des Ziels ≥ 30% des Marktwerts des Käufers beträgt.

Programmatisch: 1 bis 2 kleine/mittlere Deals pro Jahr, mit einem bedeutenden erworbenen Gesamtmarktwert.

Selektiv: 1 bis 2 Deals pro Jahr, bei denen die Marktkapitalisierung zusammengenommen > 2% der Marktkapitalisierung des Käufers beträgt

Quelle: Dealogic; S&P Capital IQ; McKinsey

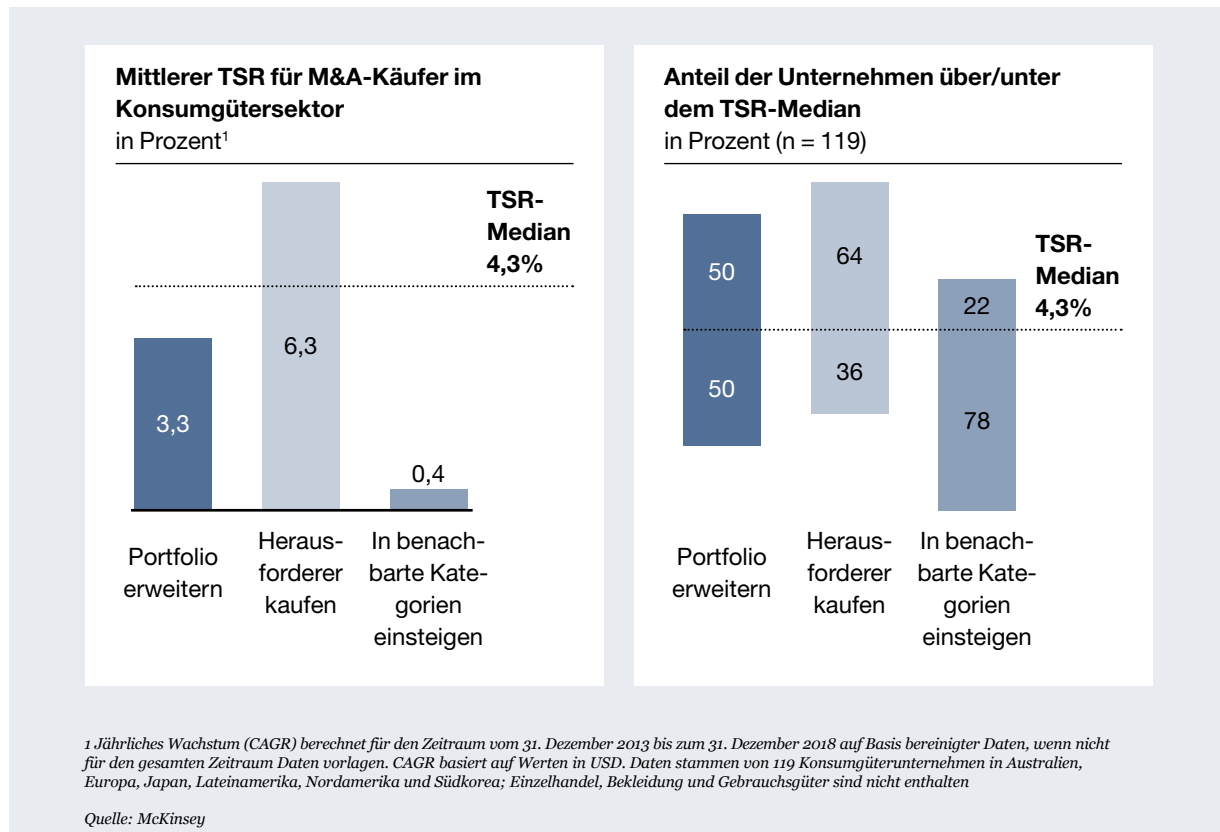
Typ 1: Portfolio erweitern

Portfolioerweiterungen sind nicht nur in der Studie am stärksten vertreten. Auch gemessen an Transaktionsanzahl und -volumen ist diese M&A-Spielart die häufigste und macht den mit Abstand größten Anteil am Gesamtwert aller Transaktionen aus (Grafik 3, Seite 32). Die Erweiterung des eigenen Produkt- oder Leistungsportfolios ist eine traditionelle, größenorientierte M&A-Methode, nach der ein Unternehmen von einem direkten Wettbewerber ein Markenportfolio kauft, dessen Wertschöpfung es bereits kennt. Diese Strategie ist vor allem für marktführende Konsumgüterunternehmen interessant, die zwar nach wie vor profitabel sind, bei denen aber das Wachstum nachlässt. Solche Deals zeigen in der Regel sofort Wirkung: Transaktionen mit einem größeren Volumen schlagen sich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg des Käufers nieder.

Das größte Wertpotenzial dieses M&A-Typs entfaltet sich in der Regel auf der Kostenseite – in Form von Synergien im operativen und administrativen Bereich sowie durch die Skaleneffekte des breiteren Portfolios, das die Verhandlungsposition bei stationären und Onlinehändlern sowie bei Lieferanten verbessert. Doch Kostensynergien und Skaleneffekte allein reichen nicht mehr aus. Sich einfach nur in mehr Wachstum hineinzu sparen, funktioniert nicht in der neuen Konsumwelt. Die erfolgreichsten Käufer suchen deshalb nach Unternehmen, die ihnen führende Marken in schnell wachsenden Kategorien beschere.

In der Studie gibt es eine Reihe von Beispielen dafür. Der globale Biergigant *AB InBev* aus Belgien erwarb seinen britischen Wettbewerber *SABMiller*, um Zugang zu schneller wachsenden Märkten in Afrika und Latein-

2. Unter den M&A-Strategien der Unternehmen erzielt der Typ „Herausforderer kaufen“ die besten Aktienrenditen



amerika zu erhalten. Der Süßwarenhersteller *Ferrero* aus Italien kaufte die US-Süßwarensparte von *Nestlé* mit dem Ziel, deren etablierte Marken wiederzubeleben. Und der Lebensmittelkonzern *Campbell Soup* übernahm den Salzgebäckproduzenten *Snyder's-Lance*, um seine Position im Snack-Segment mit führenden Marken wie *Kettle Foods* und *Cape Cod* auszubauen. Damit die Integration von Zukäufen zum Zweck der Portfolioerweiterung gelingt, müssen vier Aufgaben erfüllt werden. Sie betreffen die Vertriebsorganisation ebenso wie Investitionen und Portfoliomanagement, aber auch die Aneignung erfolgreicher Geschäftspraktiken vom zugekauften Unternehmen:

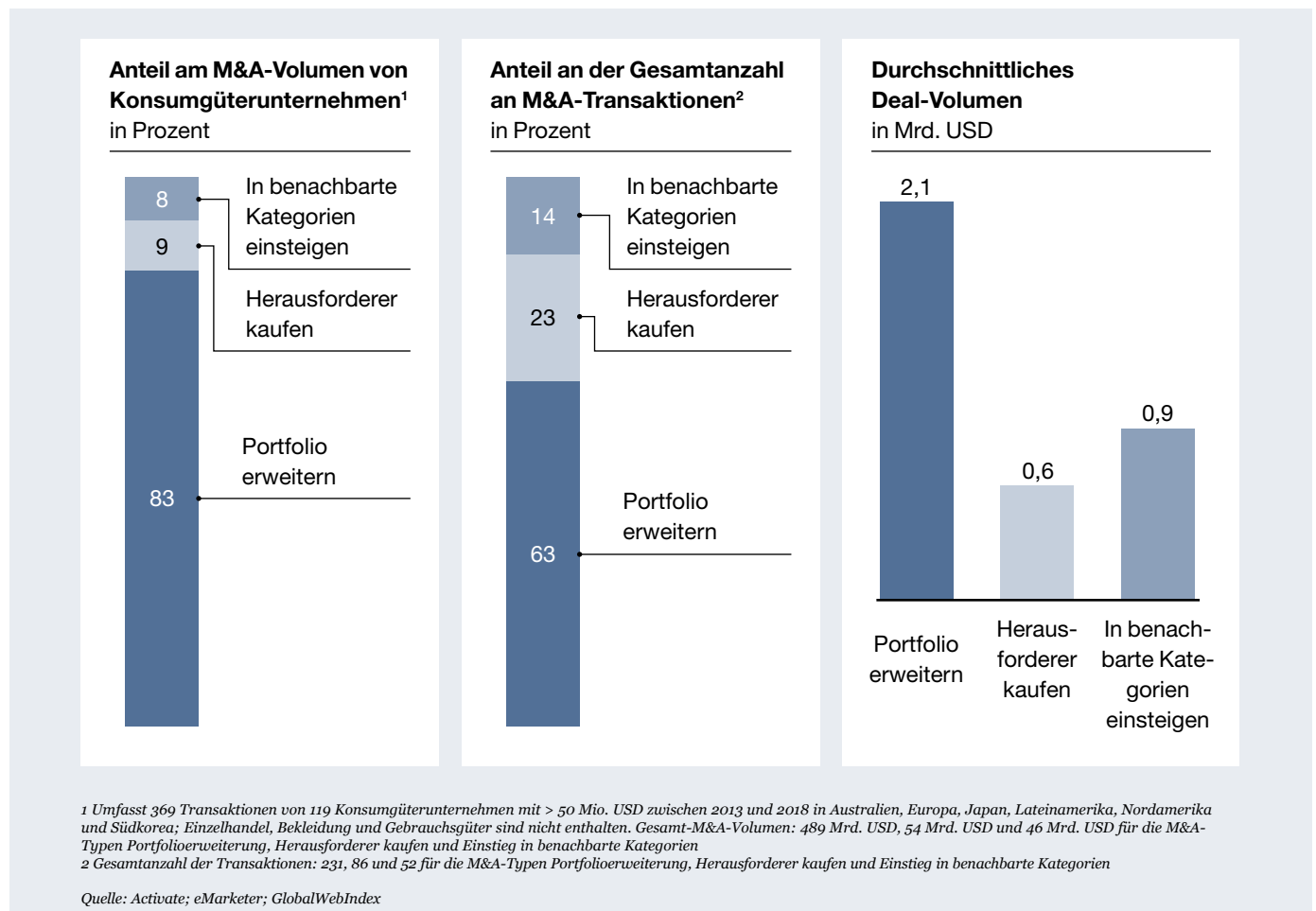
Vertrieb mit Bedacht zusammenführen. Überlappende Vertriebsorganisationen aufrechtzuerhalten, scheint auf den ersten Blick belastend zu sein. Es ist verlockend,

den Rotstift anzusetzen, um zum Beispiel Doppelungen bei der Abdeckung von Kundengruppen und Regionen zu beseitigen. Aber eine radikale Konsolidierung kann dazu führen, dass Beziehungen zu den Handelskunden beschädigt werden und gute Mitarbeiter abwandern. Dass es auch anders geht, zeigt ein großer Lebensmittelkonzern: Er wartete nach einer Übernahme 2017 fast ein Jahr lang, bevor er die beiden Vertriebsteams zusammensetzte, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Das Ergebnis waren eine stabile Umsatzentwicklung und eine solide Wachstumsplattform. Auch wenn nicht jedes Unternehmen ein Jahr lang warten kann, bietet eine sinnvolle Übergangsphase Zeit, den Vertrieb mit Bedacht zusammenzuführen.

Kostensynergien erschließen – und neu investieren. Skaleneffekte zu nutzen, ist eine Grundvoraussetzung

Fusionen und Übernahmen

3. Portfolioerweiterungen sind in der Branche der vorherrschende M&A-Typ

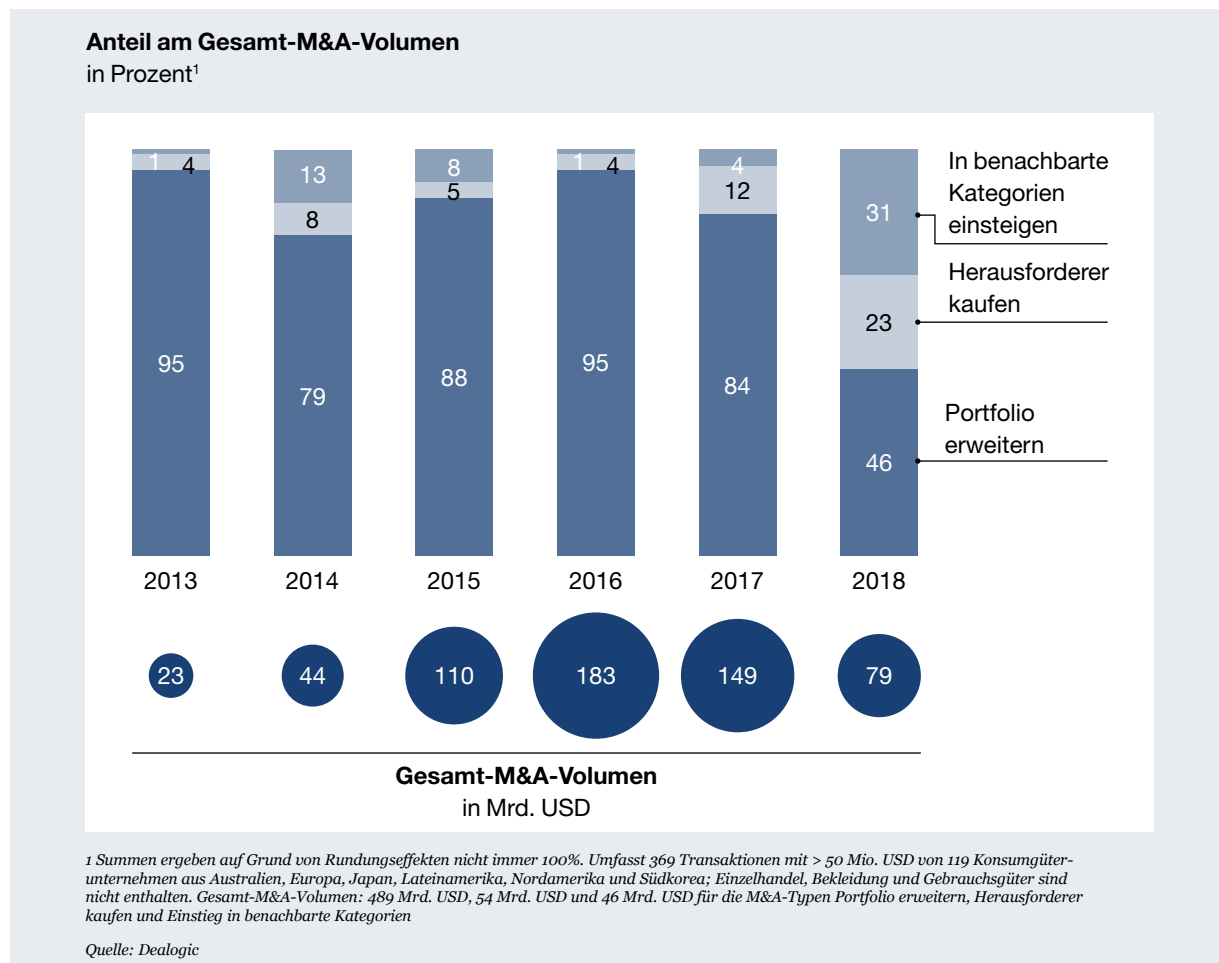


bei diesem M&A-Typ. Hier entstehen die Synergien, die den Zusammenschluss finanzieren. Besonders effektiv lassen sich Einsparungen im Einkauf und auf operativer Ebene realisieren. Hier sollte nicht gewartet werden, bis IT-Systeme vollständig zusammengeführt sind – smarte Übergangslösungen führen oft schneller zum Ziel. Sind die Synergien gehoben, stellt sich die Frage: Was tun mit dem eingesparten Geld – ausschütten an die Aktionäre oder neu investieren? Eindeutig die bessere Wahl ist es, die Kostensynergien mit Wachstumsinvestitionen zu verbinden. Unternehmen, die sich hierfür entscheiden, stärken ihre Marken, ihre Innovationskraft – und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Zwei Lebensmittelunternehmen nutzten das frei gewordene Kapital, um

in vernachlässigte Marken und ein neues, agiles Operating Model zu investieren. Resultat: eine schlagkräftige Organisation und verjüngte Marken, die in schnell wachsenden Kategorien vorangetrieben wurden.

Markenportfolio zügig bereinigen. Eine Portfolioerweiterung ist ein idealer Zeitpunkt, um festzulegen, welche Marken vor allem Wachstum bringen und welche primär Gewinn abwerfen sollen, welche langfristige strategische Bedeutung haben und welche nur noch Kostenträger sind. Je früher Unternehmen eine solche Bereinigung vornehmen, desto besser. Ein führender Käufer von Kosmetikmarken stellte seine Marken gleich zu Beginn der Integrationsphase systematisch auf den

4. Herausforderer- und Nachbar-Deals nehmen zu im Konsumgütersektor



Prüfstand. Mit Blick auf die Bedürfnisse der Konsumenten und seiner Kunden im Handel sondierte das Unternehmen schnell, wo das Geschäft weiterlaufen konnte wie bisher, welche Marken entbehrlich waren und wo es sich lohnte zu investieren. Der Wachstumserfolg ließ nicht lange auf sich warten.

Best Practices ausmachen und fördern. Auch wenn es im Eifer des Integrationsgefechts manchmal untergeht: Bisweilen gibt es Bereiche, in denen das Übernahmeziel besser arbeitet als das Käuferunternehmen. Den Königsweg findet, wer aus beiden Welten die besten Ansätze auswählt. Der Lohn sind nicht nur bessere Prozesse, Systeme und Tools, sondern auch motivierte Mitarbei-

ter und eine schnellere kulturelle Integration. Ein Getränkehersteller analysierte frühere Zukäufe, bei denen er versäumt hatte, Verfahrensweisen zu übernehmen, die bei den Neuzugängen besser waren. Bei späteren Deals wendete er dann eine Reihe der identifizierten Best Practices aus den zugekauften Unternehmen an – Resultat: Die Aktienrendite seiner Transaktionen fiel höher aus als in den Vergleichsgruppen der Studie.

Typ 2: Herausforderer kaufen

Die Übernahme junger, ambitionierter Wettbewerber nahm im Untersuchungszeitraum ebenso zu wie der Einstieg in benachbarte Kategorien (Grafik 4). Dies dürfte daran liegen, dass Käufer wegen der immer

Fusionen und Übernahmen



Foto: Casamigos

Lust auf einen Tequila? Der Spirituosenkonzern Diageo kaufte für 1 Milliarde US-Dollar die von George Clooney, Rande Gerber (Foto, v.l.) und Mike Meldman gegründete Tequilamarke Casamigos – klassische Übernahme eines wachstumsstarken Herausforderers.

kleiner werdenden Anzahl an Zielen und der gestiegenen Preise in den Kernkategorien gezwungen sind, sich in anderen Bereichen umzusehen.

Der Kauf so genannter Herausforderer ist dabei die mit Abstand vielversprechendste Option. In den vergangenen Jahren haben sich junge Marken, die auf der Welle von aktuellen Konsumententrends wie Gesundheit und Nachhaltigkeit reiten, schnell Regalfläche und Anteile am Onlineumsatz gesichert. Klassische Einstiegshürden gibt es kaum. Mit einer überzeugenden Idee und der Unterstützung durch Social Media erreichen diese Marken auch in traditionellen Kategorien wie Snacks, Wasser, Kaffee, Joghurt oder Kosmetik schnell ein hohes Wachstum.

Zwar lassen sich derartige Innovationen auch intern entwickeln, aber eine aufstrebende Marke mit guten

Aussichten zu kaufen, kann dennoch finanziell sinnvoll sein. Die Herausforderung für den Käufer liegt dabei darin, den unkonventionellen Anbieter erfolgreich einzugliedern und zu einer Plattform für weiteres Wachstum zu machen, ohne das besondere Wertversprechen und den Reiz des dynamischen Unternehmens zu zerstören oder seine besten Mitarbeiter zu verlieren.

Konsumgüterunternehmen unterschiedlicher Sparten haben in letzter Zeit bewiesen, dass auch Wachstumsmarken erfolgreich in die eigene Organisation integriert werden können. So erwarb der Lebensmittelkonzern *Danone* den Veggie-Spezialisten *WhiteWave* aus den USA, der diese Produktreihe jetzt unter der Marke *DanoneWave* vermarktet. Und die Tequilamarke des Schauspielers George Clooney wechselte für 1 Milliarde US-Dollar ins Portfolio von *Diageo*, einem global tätigen Spirituosenhersteller mit Sitz in London. Der

Schlüssel zum Erfolg dieser Art von Übernahmen liegt darin, die bewährten Rezepte der Übernommenen auch nach der Eingliederung in die eigene Organisation zu bewahren und weiter zu kultivieren. Darüber hinaus können die Käufer von Herausforderern auf vier Erfolgsrezepte setzen:

Mehr geben als nehmen. Käufer müssen einen klaren Blick darauf haben, welches Wertversprechen sie ihrem Übernahmeziel geben können, zum Beispiel Kapital für Investitionen, neue Fähigkeiten oder Zugang zu einem Vertriebsnetz. Auch sollten sie erkennen, wo das übernommene Unternehmen Unterstützung braucht und wo man es am besten ungehindert arbeiten lässt. Ein Konsumgüterkonzern suchte sich gezielt Marken in wachstumsstarken Kategorien aus und warf im Vertrieb sein gesamtes Gewicht in die Waagschale, um sie groß zu machen. Dabei ließ er den Marken bei ihren Wachstumsstrategien und Innovationen viel Spielraum und steuerte selbst nur Backoffice-Infrastruktur, Marketingfinanzierung und das Vertriebsnetz bei. Mit dieser Strategie erwirtschaftete der Konzern eine Aktienrendite von 14 Prozent.

Die Marke schützen. Die Markenstory und treue Kunden eines Herausforderers sind oft der Grund für seine Übernahme. Doch beides ist hochsensibel. Selbst minimale Änderungen der Verpackung oder Inhaltsstoffe können verheerend wirken. Im Idealfall entwickelt sich die Herausforderermarke zu einer Plattform, über die das Käuferunternehmen eine immer breitere Palette an Produkten verkauft. Doch wird die neue Marke zu schnell integriert, droht sie ihre Authentizität zu verlieren – und damit ihren Reiz. Dagegen helfen eine aktive Markenkommunikation und ein vorsichtiger Ansatz bei der Erweiterung des Portfolios. Auf kurze Sicht sollte das Käuferunternehmen erst einmal nur den Vertrieb stärken und die Markenstory unangetastet lassen.

Die „Innovationsfabrik“ verstehen. Käuferunternehmen müssen eine Reihe von Fragen zum Innovationsprozess des Neuzugangs beantworten. Wer ist die maßgebliche Triebfeder – der Gründer oder andere? Lassen sich die neuen innovativen Kräfte auch im breiteren Portfolio der Muttergesellschaft nutzen? Bei einer vor Kurzem durchgeführten Übernahme hat sich der Käufer Zeit genommen, um herauszufinden, woher all die innovativen Produktideen kamen. Wie sich herausstellte, war der Gründer ein Wissenschaftler, der ständig experimentierte und Neues ausprobierte. Deshalb war es

wichtig, sich seine Dienste so lange zu sichern, bis der Innovationsprozess so weiterentwickelt worden war, dass er auch ohne den Gründervater funktionierte. Herausforderer arbeiten zudem in der Regel mit einem Ansatz, bei dem Fehlschläge eingerechnet sind und die Entwicklung schrittweise erfolgt. Hier müssen Käufer Wege finden, diesen agilen Ansatz zu integrieren, ohne die Sicherheitsstandards des Gesamtkonzerns zu gefährden.

Attraktives Zielbild für Leistungsträger entwickeln. Das, was einen Herausforderer so erfolgreich oder besonders macht, hat in der Regel mit wenigen Dutzend Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen zu tun. Ohne die kreativen Köpfe in zentralen Bereichen wie Design, Vertrieb und Marketing lässt sich das Wertpotenzial meist nicht heben – sie müssen in jedem Fall gehalten werden. Auch hier spielt der Gründer oft eine zentrale Rolle. In vielen Fällen gilt die Loyalität der Belegschaft ihm persönlich, und die Mitarbeiter wollen nicht für einen großen Konzern arbeiten. Bei diesem M&A-Typ die richtigen Leute zum Bleiben zu bewegen, ist besonders schwierig – aber machbar. Ein Konsumgüterkonzern entwarf für die Leistungsträger ein Zielbild, das ihnen verdeutlichte, warum es reizvoll sein könnte, ihre Fähigkeiten in einem deutlich größeren Umfeld mit besseren Ressourcen einzusetzen. Die Argumente überzeugten und die Leistungsträger blieben dem Unternehmen erhalten.

Typ 3: In benachbarte Kategorien einsteigen

Konsumgüterunternehmen, die in ihren Kernkategorien keine attraktiv bewerteten Übernahmekandidaten finden, steigen mit ihrer oft enormen Liquidität auch in Nachbarkategorien ein. Im Idealfall ist das zugekaufte Segment ähnlich genug, um keine größeren Risiken zu erzeugen, und zugleich hinreichend anders, um sowohl Zugang zu neuen Konsumentengruppen als auch Diversifizierung und Wachstum zu bieten. Diese Strategie eignet sich insbesondere für Unternehmen, die ihre Aktivitäten breiter aufstellen müssen oder eine Kategorie mit großem Wachstumspotenzial im Auge haben.

Doch der Einstieg in benachbarte Kategorien gestaltet sich in der Praxis oft schwierig. Denn Nachbarn sind nun einmal nicht Teil der Familie. Die Möglichkeiten für Kostensynergien sind begrenzt und mangelnde Erfahrung im neuen Sektor verhindert das volle Ausschöpfen des Wachstumspotenzials. Entsprechend enttäuschend fallen oftmals die Renditen aus.

Fusionen und Übernahmen

Dennoch kann es sich lohnen, in benachbarte Kategorien einzusteigen, wie aktuelle Beispiele aus den Bereichen Tiernahrung und Tierpflege zeigen. Mit der Übernahme von *Blue Buffalo* hat Lebensmittelproduzent *General Mills* darauf gesetzt, die eigene Marketing- und Vertriebsstärke auf das Geschäft mit natürlicher Tiernahrung übertragen zu können. Mit Erfolg: *Blue Buffalo* wächst weiterhin dynamisch durch seine Einführung in den Lebensmitteleinzelhandel und den zusätzlichen Schub im Bereich E-Commerce sowie durch Produktinnovationen, zum Beispiel im Segment Nassfutter. Im Bereich Tierpflege und -medizin wiederum hat sich *Mars Petcare* durch verschiedene Akquisitionen ein weiteres wichtiges Standbein geschaffen, unter anderem durch die Übernahmen von *VCA Animal Hospitals* in den USA und *AniCura* in Europa. Damit der Einstieg in benachbarte Kategorien gelingt, sollten Käuferunternehmen auf die Erfolgsrezepte setzen, die sich in der Praxis bewährt haben:

Wertpotenzial klar definieren. Da sich beim Einstieg in Nachbarkategorien kaum natürliche Synergien ergeben, müssen Käufer das Wertpotenzial des Zukaufs möglichst genau ergründen. Die große Herausforderung besteht darin herauszufinden, wie sich durch eine Verknüpfung von Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Wertketten in nennenswertem Umfang Kosten sparen lassen. Einkauf, Marketing und Operations bieten hier meist nur begrenztes Synergiepotenzial. Deshalb muss der Nachbar-Deal seinen Mehrwert vor allem über die Wachstumsfelder erwirtschaften, die mit der Neuerwerbung erschlossen werden.

Zukauf aus strategischer und Private-Equity-Investor-Sicht betrachten. Ein Käufer muss das Wachstumsprofil seines Zielunternehmens zunächst aus einer strategischen Perspektive beurteilen. Ist die neue Kategorie, in die man einsteigen will, so attraktiv in ihrer Umsatz- und Margenentwicklung und das Marktumfeld so verlockend, dass der in Aussicht stehende Mehrwert einen Bewertungsaufschlag rechtfertigt? Im Idealfall hat das Zielunternehmen in seinem Segment bereits eine dominante Marktposition. Ansonsten gilt es, seine Marktdurchdringung weiter zu verbessern – etwa durch stärkere Präsenz in den Vertriebskanälen, eine erstklassige Lieferkette, bessere Innovationen und ein professionelles Marketing.

Wegen des Mangels an natürlichen Synergien müssen Käufer außerdem sicherstellen, dass der Zukauf allein

durch transformative Veränderungen den gewünschten Cashflow erzielen kann. Das ist die Paradedisziplin von Private-Equity-Firmen. Sie führen bei ihren Unternehmensbeteiligungen meist eine bessere Kostenplanung (zum Beispiel Zero-Based-Budgeting), Lean-Prozesse und operative Verbesserungen ein – alles mit dem nötigen Augenmaß, um das Wachstum nicht zu ersticken.

Doch Vorsicht: Vermeintliche Synergien, die in der Due Diligence vielversprechend aussehen, erweisen sich später zuweilen als kaum realisierbar. So hatte ein Lebensmittelkonzern enorme Schwierigkeiten, mit der Komplexität des Produktportfolios eines Zukaufs zurechtzukommen, denn dieses enthielt eine Unmenge von Einzelartikeln und Minimarken. Dem Käufer gelang es nicht, die zuvor kalkulierten Effizienzsteigerungen in der Praxis umzusetzen: Mit einer jährlichen Aktienrendite von minus 2 Prozent war die Übernahme letztlich wertvernichtend.

Geduld üben. Wertpotenzial zu erschließen, dauert bei Nachbar-Deals oft länger als bei einer Portfolioerweiterung und kann massive zusätzliche Investitionen erfordern. Da das Wertversprechen beim Einstieg in benachbarte Kategorien oft nicht klar definiert ist und sich im Lauf der Zeit verändern kann, sollten Interessenten bei der Bewertung des Synergiepotenzials nicht den üblichen Planungshorizont von 18 bis 24 Monaten anlegen. Bei diesem M&A-Typ dauert es mitunter deutlich länger, bis sich ein Zusammenschluss auszahlt.

Was für alle drei M&A-Typen gilt

Für alle drei M&A-Typen gelten jenseits der individuellen Erfolgsfaktoren natürlich auch übergreifende Regeln für eine gelungene Integration. Zu den bewährten Rezepten zählt zum einen das Aufstellen eines starken, topbesetzten Integrationsteams, um frühzeitig Wertpotenzial zu erschließen, zum anderen das Absichern des Umsatzes durch einen möglichst unkomplizierten operativen Start und schließlich die ausreichende Berücksichtigung der Kultur des erworbenen Unternehmens.

Darüber hinaus sollten alle Marktteilnehmer, die eine Fusion oder Übernahme erwägen, Antworten auf die folgenden Fragen finden: Welcher M&A-Ansatz kann für die eigene Wachstumsstrategie den größten Mehrwert bringen? Verfügen wir über die nötige praktische Integrationskompetenz und die erforderlichen Ressourcen, um den Deal zu bewältigen? Und last but not least:

Wie können wir die Organisation am besten auf die bevorstehende Aufgabe vorbereiten?

Fundierte Antworten auf diese Fragen können für Konsumgüterunternehmen, die in einem weitgehend gesättigten Markt weiterwachsen wollen, ein Startsignal sein. Denn damit stehen die Chancen für sie gut, mit M&A nicht nur eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen, sondern ihr Unternehmen auch erfolgreich neu auszurichten in einer Branche, die nach wie vor im Wandel begriffen ist und sich dabei täglich neu erfindet.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: stefan_rickert@mckinsey.com

Dieser Beitrag ist eine übersetzte und bearbeitete Fassung des Artikels „The next wave of consumer M&A: Executing for value“ von Anish Koshy, Rocky Lipsky, Stefan Rickert, Rodrigo Slelatt und Kristi Weaver auf mckinsey.com

Kernaussagen

1. Konsumgüterunternehmen weltweit setzen verstärkt auf Fusionen und Übernahmen (M&A) als Schlüssel zu mehr Wachstum.

2. Mit einer durchschnittlichen Aktienrendite von 4,3 Prozent waren die Deals der vergangenen Jahre nur mäßig erfolgreich; häufiger Grund sind Schwächen im Post-Merger-Management.

3. Nach McKinsey-Analysen lassen sich drei M&A-Typen unterscheiden: „Erweiterung des Portfolios“, „Kauf von Herausforderern“ und „Einstieg in benachbarte Kategorien“ – mit jeweils spezifischen Anforderungen an die Planung und Umsetzung.

Autoren



Robert Gaemperli ist Projektleiter im Zürcher Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen strategische Neuausrichtungen sowie Transformationen von Organisations- und Operating-Modellen im Rahmen von Übernahmen und Fusionen.



Dr. Stefan Rickert ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Gemeinsam mit Rodrigo Slelatt leitet er die globale Consumer M&A Serviceline von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er insbesondere in Wachstums- und Strategiefragen.



Rodrigo Slelatt ist Partner im McKinsey-Büro Miami und Mitglied der M&A-Practice, deren Consumer-Bereich er zusammen mit Stefan Rickert leitet. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen M&A-Strategien und Integrationsmanagement.



Kristi Weaver ist Senior Partner im McKinsey-Büro Chicago und Mitglied des US-amerikanischen Konsumgüter- und Handelssektors. Sie ist Ko-Leiterin der globalen Consumer Organization Practice und berät Unternehmen insbesondere zu den Themen Organisation und Transformation.

Was gehört in mein Regal?

Die Zahl der Artikel steigt, aber der Regalplatz bleibt derselbe. Der Einsatz von Advanced Analytics kann Händlern helfen, das perfekte Sortiment zusammenzustellen.

Von Tobias Wachinger, Christian Weber und Stefano Zerbi

Joghurt ist nicht gleich Joghurt. Manche Kunden möchten die magere Variante, andere bevorzugen 10 Prozent Fettgehalt. Manche brauchen ihn laktosefrei, andere aus Sojamilch. 500-Gramm-Gläser oder kleine Plastikbecher? Bio oder nicht? Markenprodukt oder Handelsmarke? Fragen über Fragen. In jeder Kategorie. Und für Händler immer wieder ein Dilemma: Welche Artikel soll ich anbieten?

Seit jeher ist es eine der zentralen Herausforderungen für jedes Handelsunternehmen, das optimale Sortiment für seine Kunden zusammenzustellen. Denn die Entscheidung, was ins Regal soll, hat unmittelbaren Einfluss auf seinen Erfolg. Das richtige Sortiment bringt nicht nur mehr Umsatz, sondern auch schlankere Prozesse, loyalere Kunden und höheren Gewinn.

Wachsende Komplexität

Einfacher ist die Entscheidung nicht geworden. Denn die Vielfalt der Kundenwünsche wächst und mit ihnen die Breite des Produktangebots. Fünf Entwicklungen machen Sortimentsmanagern dabei besonders zu schaffen:

Mehr Artikel. Große Hersteller entwickeln ständig neue Artikel (Stock Keeping Units, SKUs). Gleichzeitig drängen kleine Marken mit Macht in den Markt. Hinzu kommt die Fülle der Handelsmarken, die zunehmend an Boden gewinnen.

Weniger Platz. Die Konkurrenz der Artikel um einen Platz in den Regalen wächst. In den bestehenden Filialen ist es kaum möglich, Flächen auszuweiten oder sie anders zwischen den Produktgruppen aufzuteilen.

Auch neue Filialen fordern die Category Manager heraus, denn sie werden oft in Innenstädten eröffnet – auf entsprechend engerem Raum.

Komplexere Lieferketten und steigende Kosten. Mit der Anzahl der SKUs wächst auch die Komplexität entlang der Lieferkette. Gründliche Bestandsaufnahmen, welche Produkte ins Sortiment gehören und welche nicht, sind wichtiger denn je. Denn sie vereinfachen das Supply Chain Management und helfen, Kosten zu senken.

Qual der Wahl im Onlineshop. Die endlosen virtuellen Regale im Webshop haben ihre eigenen Tücken. Hier kommt es für Händler vor allem darauf an, sich nicht zu verzetteln, Kunden mit ihrem Angebot bei der Stange zu halten und die Logistikkosten zu begrenzen.

Immer stärkere Standortunterschiede. Innerhalb der Filialnetze variieren die Standorte zunehmend, nicht nur in der Größe. Auch die soziodemografische Struktur in den Einzugsgebieten führt dazu, dass bestimmte Waren oder Kategorien von Filiale zu Filiale unterschiedlich stark nachgefragt werden.

Ein systematisches, datenbasiertes Sortimentsmanagement kann helfen, die wachsende Komplexität in den Griff zu bekommen. Praxisstudien zeigen, dass Händler, die ihr Sortiment auf diese Weise neu ordnen, damit Gewinnsteigerungen von mehreren Prozentpunkten pro Jahr erzielen können (*Grafik 1, Seite 40*).

Sicher durch den Sortimentierungszyklus

Wie funktioniert der neue Ansatz? Zunächst über einen differenzierten Blick auf das wahre kommerzielle Potenzial des Sortiments. So bedeutet strategisches Auslisten weitaus mehr als die bloße Entfernung von Artikeln, die sich nur langsam verkaufen. Vielmehr richtet sich die

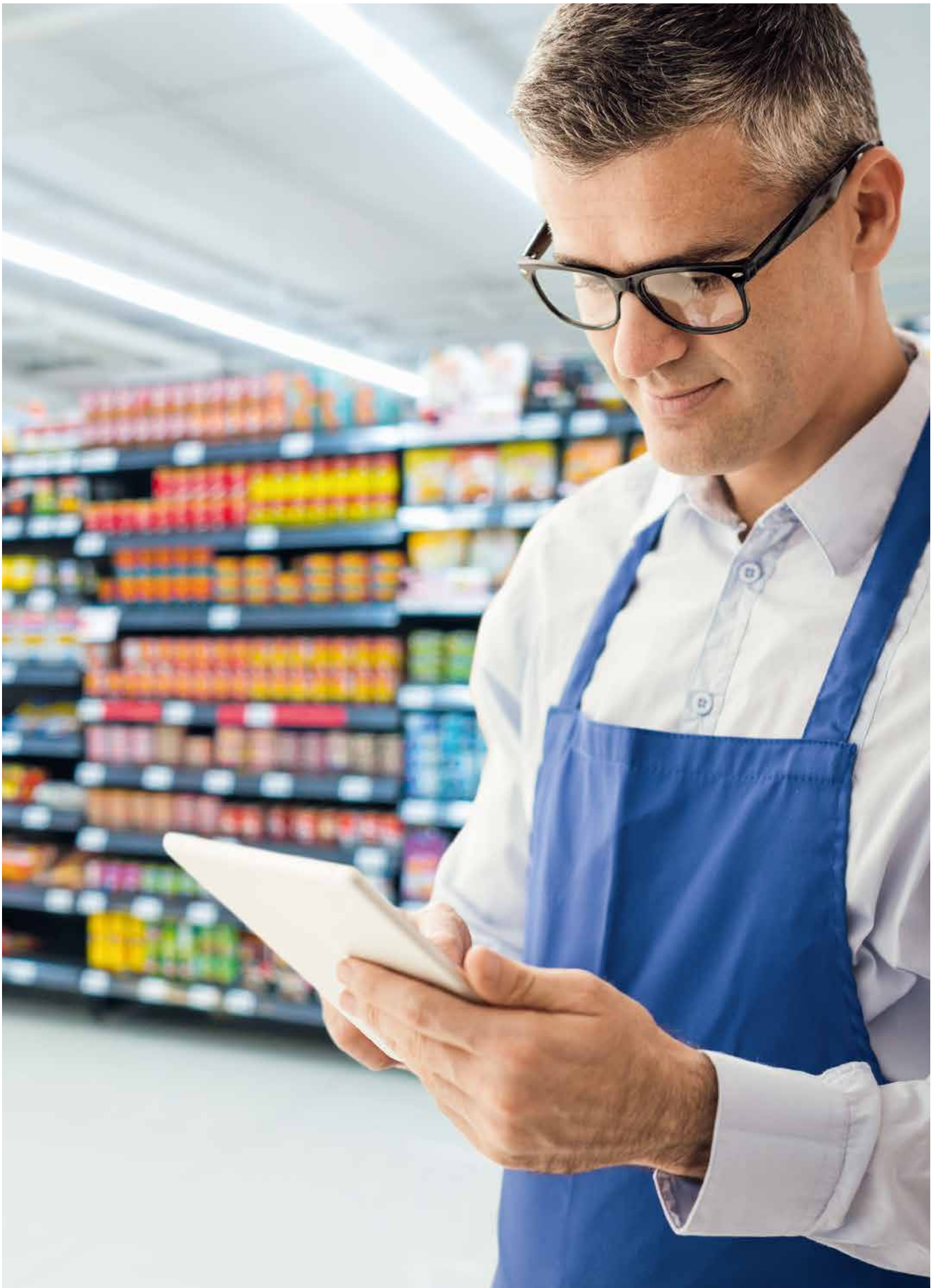


Foto: shutterstock

Immer mehr Artikel drängen in die Regale – da hilft nur ein systematisches, datenbasiertes Sortimentsmanagement.

1. Ein effektives Sortimentsmanagement kann das Ergebnis gleich auf mehreren Ebenen verbessern

Voraussichtlicher jährlicher Ergebnisbeitrag der einzelnen Werthebel

Systematisches Auslisten	Höhere Gewinnmargen durch besseren Produktmix	0 - 0,5 %-Pkte. Marge
Strategisches Listen	Abdeckung von bislang vernachlässigten oder unterrepräsentierten Kundenbedürfnissen	2 - 4% Umsatzwachstum
Vereinfachte Lieferkette	Geringere operative Kosten bei Lieferkette, Filialbetrieb und Produktentwicklung ¹	0 - 0,5 %-Pkte. Marge
Verbesserte Einkaufskonditionen	Größere Verhandlungsmacht auf Grund besserer Einschätzung der Bedeutung des Lieferanten	1 - 3% Einkaufskosten

Zusätzliche Wertsteigerung durch Reduzierung des Betriebskapitals (einmalige Freisetzung von Mitteln und jährlich reduzierte Kapitalkosten)

¹ Sofern vorhanden

Quelle: McKinsey

Entscheidung nach der Frage, wie einzigartig ein Artikel ist, also ein bestimmtes Kundenbedürfnis erfüllt, das durch andere Artikel noch nicht abgedeckt ist. Und auch das Listen beschränkt sich bei diesem Ansatz nicht darauf, jeden „hippen“ Artikel aufzunehmen, der neu auf dem Markt ist. Bei der systematischen Optimierung prüfen und entscheiden Händler in wiederkehrenden Zyklen, welche Produkte auszulisten und welche neu aufzunehmen sind und was die beste Platzierung für die jeweiligen Artikel und Kategorien ist – bis auf die Filialebene hinab (Grafik 2, Seite 41).

Sinnvoll auslisten: Nicht nur der Abverkauf zählt

Wer allein nach den Umschlagzahlen entscheidet, ein Produkt aus dem Sortiment zu nehmen, kann böse Überraschungen erleben. Denn neben dem Verkaufserfolg (Performance) eines Produkts zählt insbesondere auch seine Einzigartigkeit (Uniqueness) aus Kundensicht. Einfließen sollte außerdem sein Ertrag im Ver-

hältnis zu den entstandenen Kosten (Cost to Serve) sowie seine strategische Bedeutung für den Händler.

Performance. Der Verkaufserfolg eines Produkts hängt unter anderem davon ab, wie breit es gelistet ist, also wie viele Filialen es führen, und wie lange es im Regal liegt. Händler, die hierzu Daten auf Mikroebene auswerten, können wesentlich genauere Aussagen über die Gesamtleistung eines Produkts und dessen Potenzial treffen. Für solche Analysen eignen sich zum Beispiel die Verkaufszahlen pro Woche, pro Filiale oder pro Warenkorb.

Uniqueness. Auch ein schwach laufendes Produkt kann für einen Händler bedeutend sein. Denn bestimmte SKUs sind Kunden mitunter so wichtig, dass sie davon die Wahl des Händlers abhängig machen. Entscheidet dieser sich dazu, solche „Schlüsselartikel“ auszulisten, kann es geschehen, dass er die Kunden komplett an die

2. Die perfekte Sortimentsoptimierung ist ein systematischer und ganzheitlich angelegter Zyklus – unterstützt von Advanced Analytics



Mitbewerber verliert. Bestimmen lässt sich die Uniqueness eines Artikels mit Hilfe von Advanced Analytics. McKinsey hat hierzu die „Walk Rate“ entwickelt: Die Kennzahl misst den Grad der Austauschbarkeit eines Produkts und hilft vorherzusagen, welcher Umsatzanteil eines aufgelisteten Artikels zu anderen Produkten in der Kategorie wechselt und welcher Anteil nicht zu ersetzen ist – und damit für den Händler verlorengeht, weil die Kunden das Produkt in einem anderen Laden kaufen.

Cost to Serve. Die Kosten, die entstehen, bis ein Artikel in den Laden kommt, variieren stark. Denn Lieferketten

sind unterschiedlich teuer. Entsprechend variiert auch die Rentabilität einzelner SKUs – nicht nur von Produkt zu Produkt, sondern auch von Filiale zu Filiale. Eine Cost-to-Serve-Analyse ermittelt die Logistikkosten sowohl auf SKU- als auch auf Filialebene und deckt die Gesamtkosten entlang der Lieferkette auf. Diese Analyse kann die wirtschaftliche Performance eines Artikels noch einmal in ein anderes Licht rücken.

Strategische Bedeutung. Der Erfolg eines Händlers bemisst sich nicht ausschließlich an tagesaktuellen Kennzahlen. Auch strategische KPIs helfen bei der Sortimentsgestaltung. Zum Beispiel kann ein Händler sich

Sortimentsoptimierung

entscheiden, einen bestimmten Anteil an glutenfreien oder regional produzierten Produkten anzubieten. Ein weiteres Ziel könnte sein, die Anzahl von Artikeln zu erhöhen, die Kundensegmente wie Millennials oder wohlhabende Konsumenten besonders ansprechen. Strategische Entscheidungen wie diese wirken sich auf längere Sicht oft sehr positiv auf den Umsatz aus.

Mehr als 30 Kennzahlen gibt es, um die Auslistungsfähigkeit von SKUs zu bewerten. Das Spektrum reicht vom Abverkauf pro Woche und Filiale über den Wert des Warenkorbs, in dem der Artikel landet, bis hin zu den Supply-Chain-Kosten. Im konkreten Auslistungsfall aber reichen oft schon drei bis fünf KPIs aus, um alle relevanten Aspekte zu beleuchten. Die ausgewählten Kennzahlen lassen sich zu einem „Listing-Index“ bündeln, der eine Rangliste aller SKUs innerhalb einer Kategorie erstellt. Dieses Ranking bietet dem Category Manager einen soliden Ansatzpunkt für seine Entscheidungen. Die besten Ergebnisse wird dann derjenige erzielen, der ein sauberes Bewertungsverfahren mit detaillierten Analysen und eigenen Erfahrungswerten kombiniert.

Klug listen: Systematisch Neues bieten

Wer auslistet, schafft Platz für Neues. Händler verfolgen beim Listen neuer Produkte vor allem vier Ziele: die Ausweitung des Artikelangebots auf andere Filialen,

die Präsentation neuer Handelsmarken, die Aufnahme neuer Markenartikel oder die Einführung neuer Kategorien. Abverkaufs- und Wettbewerbsanalysen etwa über *Nielsen* bilden dabei nach wie vor zentrale Bewertungsgrundlagen. Advanced Analytics kann außerdem dazu beitragen, die Effekte der Listings auf die Profitabilität des Gesamtsortiments abzuschätzen.

Artikelangebot ausweiten. Prognosesoftware hilft vorherzusagen, ob SKUs, die in einer Filiale sehr gut laufen, möglicherweise auch an anderen Standorten erfolgreich sind. Zwei KPIs können solche „Local Champions“ im Sortiment ausmachen: der Total Listing Index (TLI) und Sales per Week per Store (SWS). Mit ihnen lassen sich Produkte identifizieren, die zwar selten im Regal stehen, sich aber gut verkaufen, sobald sie in der Filiale gelistet sind. Ob der lokale Erfolgsartikel tatsächlich das Zeug zum überregionalen Champion hat, müssen weitere Analysen zeigen, die aufdecken, welche Faktoren im Einzelnen den Erfolg ausmachen und ob diese sich auf andere Filialen übertragen lassen.

Neue Handelsmarken präsentieren. Der Erfolg einer bekannten Herstellermarke sollte Händler nicht davon abhalten, im selben Segment mit Eigenmarken aufzuwarten. Ob sich die Einführung lohnt oder nicht, lässt sich über moderne Datenanalysen leicht feststellen, denn sie ermitteln die Durchdringung automatisch –

Weniger ist mehr: Sortimentsoptimierung eines Lebensmittelhändlers

Ein Onlinehändler von Lebensmitteln wollte sein Sortiment optimieren und dabei zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: erstens höhere Bruttomargen erzielen und zweitens seinen Lagerbestand reduzieren. Für die Optimierung wählte er einen datenbasierten Ansatz.

In zunächst zehn Pilotkategorien begann der Händler, anhand von Kennzahlen Produkte auszulisten. Entscheidungsbäume halfen dem Category Management, die Spreu vom Weizen zu trennen. Als besonders nützlich erwies sich dabei die Kennzahl „Uniqueness“,

mit der sich der Wert einzelner Artikel für die Kategorie bestimmen lässt. Die Analyse der Kundendaten lieferte dann weitere wichtige Erkenntnisse, etwa zu Preisschwellen innerhalb einer Warengruppe oder Cross-Selling-Potenzialen zwischen den Kategorien.

Noch während der Pilotphase wurden alle Category Manager darin geschult, ihre Sortimente kennzahlenbasiert zu optimieren. Und das taten sie mit Erfolg: Am Ende konnte der Händler sowohl Umsatz als auch Bruttomarge um mehr als 1 Prozent steigern – und dies mit 36 Prozent weniger SKUs im Sortiment.



Foto: shutterstock

Genau das hat mir noch gefehlt: Intelligente Software hilft Händlern, diejenigen Produktneuheiten zu identifizieren, die den Kunden echten Mehrwert bieten.

sogar innerhalb von Kategorien. Ein Entscheidungsbaum zeigt dann zum Beispiel an, wo in der Joghurtkategorie ein bestimmtes Kundenbedürfnis, etwa nach einer laktosefreien Variante, nur unterdurchschnittlich von Handelsmarken abgedeckt wird und eine Einführung zusätzlichen Umsatz verspricht.

Neue Markenartikel aufnehmen. Neue Marken landen oft auf Betreiben der Hersteller in den Regalen. Allerdings bietet nicht jede Produktneuheit dem Kunden wirklichen Mehrwert. Auch hier kann intelligente Software vorhersagen, wie ein neu gelisteter Markenartikel beim Kunden ankommt. Im besten Fall zeigt die Analyse, dass die Marke ein Kundenbedürfnis abdeckt, das bislang kaum oder gar nicht adressiert wird. In diesem Fall bestünde nur ein geringes Risiko der Kannibalisierung und stattdessen die Aussicht auf echte Zusatzumsätze. Erfolgreiche Manager betten diesen Ansatz in

einen systematischen Listing-Prozess ein, bei dem sie aus verschiedenen Quellen (Herstellerinformationen, Markt- und Wettbewerberdaten) eine „Long List“ neuer SKU-Kandidaten erstellen und diese dann anhand ihrer Umsatzerwartung oder Uniqueness bewerten.

Neue Kategorien einführen. Um im Wettbewerb zu bestehen, sind Händler permanent auf der Suche nach innovativen Angeboten für ihre Kunden, zum Beispiel ein neues Biosortiment oder eine Probierstation für verzehfertige Speisen. Beim Listing neuer Kategorien oder Services gilt das Prinzip der „Grenzmarge pro Kategorie“. Dabei geht es unter anderem darum zu quantifizieren, wie viel bereits vorhandene Kategorien verlieren, wenn sie einen Teil ihrer Fläche für das neue Angebot einbüßen. Die Höhe des potenziellen Verlusts bildet dann die Entscheidungshürde für die Einführung der neuen Kategorie.

Sortimentsoptimierung

Die Hipster in Berlin Mitte kaufen anders ein als Familien auf dem Land: Jede Filiale braucht ihr eigenes Sortiment.



Foto: shutterstock

Perfekt platzieren: Jede Filiale ist anders

Da Filialen sich je nach Größe, Lage und Käuferklientel stark unterscheiden, verkauft sich kein Produkt überall gleich schnell. Händler müssen daher flexibel entscheiden können, wie viel Platz sie einem Produkt in einer Filiale einräumen und welche SKUs in welcher Filiale gelistet werden.

Die Artikelplatzierung in den Filialen kann nach dem bereits beschriebenen Prinzip der „Grenzmarge pro Kategorie“ vorgenommen werden. Für die optimale Verteilung von SKUs auf die Standorte gibt es differenziertere Ansätze. Dabei werden zunächst aus der Fülle lokaler Faktoren diejenigen ausgewählt, die am stärksten auf den ökonomischen Erfolg des Produkts einwirken. Anschließend werden Cluster aus Standorten mit ähnlichen Lokalfaktoren gebildet: Laufen bestimmte Artikel in einer Filiale besonders gut, lassen sie sich mit relativ wenig Risiko auch an anderen Standorten innerhalb des Clusters platzieren.

Das richtige Fundament legen

Die Suche nach dem perfekten Sortiment ist niemals abgeschlossen. Jeder zusätzliche Artikel stellt den Category Manager erneut vor die Entscheidung, wo er ihn platzieren und welches andere Produkt dafür weichen soll. Jeder Sortimentierungszyklus braucht daher ein geeignetes organisatorisches Fundament. Dies betrifft nicht nur alle Prozesse, die mit dem Sortiment in Verbindung stehen, sondern auch Mitarbeiterfähigkeiten und passende Werkzeuge.

Und wie jede Digitalisierung erfordert datenbasierte Sortimentierung einen Kulturwandel. Abteilungen müssen sich vom Silodenken verabschieden, IT- und Fachbereiche nahtlos ineinandergreifen. Mitarbeiter sollten nicht nur lernen, mit den digitalen Analysewerkzeugen umzugehen, sondern die Ergebnisse auch in die richtigen Entscheidungen zu übersetzen. Wie systematische Sortimentsoptimierung in der Praxis funktioniert, zeigt das Fallbeispiel eines Lebensmittelhändlers (*siehe Text-*

box Seite 42). Doch nicht immer muss es gleich der ganz große Wurf sein. Auch kleine Verbesserungen bringen schon spürbare Effekte – erste Etappenziele können schon nach drei Monaten erreicht werden. In dem Fall bietet es sich an, mit wenigen einfachen, aber passgenauen Tools zu starten und diese später je nach Bedarf zu ergänzen. So lassen sich schnelle Ergebnisse bei überschaubarem Investitionsaufwand erzielen.

Wer als Händler sein Sortiment fortlaufend analysiert und anpasst, steigert nicht nur seinen Umsatz und senkt die Kosten. Er hat am Ende auch immer die Nase vorn – im Wettbewerb und bei den Kunden.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: christian_weber@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Wer sein Sortiment im Griff behält, macht nicht nur mehr Umsatz und Gewinn, sondern profitiert auch von schlankeren Prozessen und loyaleren Kunden.

2. Sortimentsoptimierung ist ein fortlaufender Prozess des Auslistens, Einlistens und Platzierens von Produkten, wobei gilt: Je differenzierter die Analyse, desto besser das Ergebnis.

3. Wie jede digital getriebene Transformation erfordert auch diese ein neues Denken und Arbeiten, funktionsübergreifende Kooperation und passgenaue Tools.

Autoren



Dr. Tobias Wachinger ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Handelssektors. Unternehmen der Branche berät er in den Bereichen Strategie und Organisation sowie in der Nutzung von Advanced Analytics.



Dr. Christian Weber ist Senior Expert im Hamburger Büro von McKinsey und Ko-Leiter des Beratungsbereichs Retail Analytics. Handelsunternehmen berät er vornehmlich zum Einsatz von Advanced Analytics.



Stefano Zerbi ist Partner im Mailänder Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Er berät Unternehmen vornehmlich zu Wachstumsfragen und im Bereich Advanced Analytics.

KAM 2.0 – auf Augenhöhe mit dem Handel

Wie bleiben Konsumgüterhersteller auf Augenhöhe mit den Einkäufern des Handels? Indem ihr Key Account Management analytisch, fokussiert und international agiert. Das Rezept liefert „KAM 2.0“.

Von Julia Dageförde, Josef Kouba und René Schmutzler

Der europäische Lebensmitteleinzelhandel (LEH) steht derzeit, auch finanziell, unter gewaltigem Druck – und diesen Druck gibt er an die Industrie weiter. Die aktuellen Herausforderungen gehen dabei sowohl von den Verbrauchern als auch von den konkurrierenden Händlern aus.

Einerseits reagiert der Handel auf veränderte Konsumentenbedürfnisse, indem er das Sortiment um neue und möglichst exklusive Herstellermarken sowie innovative Eigenmarken erweitert. Die wachsende Nachfrage nach Lebensmitteln aus nachhaltigem Anbau ist ein Beispiel dafür. Gleichzeitig verlangt der „Alles-Überall-Sofort“-Anspruch der Konsumenten vom Händler ganzheitliche Store-Konzepte, eine Aufwertung des Einkaufserlebnisses, kanalübergreifende Angebote und Services sowie die nahtlose Verknüpfung von on- und offline.

Andererseits konkurrieren Einzelhändler sowohl mit stationären Wettbewerbern als auch mit Onlineanbietern immer erbitterter um die Gunst der Konsumenten. Denn die Angebote der verschiedenen Handelskanäle überschneiden sich zunehmend: Discounter haben inzwischen Kühlregale mit Convenience-Produkten, große Supermärkte bieten Food Service an und digitale Food-Start-ups liefern fertige Gerichte und Lebensmittel.

Diese Herausforderungen zwingen den LEH zu drastischen Umbauten – und damit zu Investitionen, die er wiederum kaum auf die Konsumentenpreise umlegen kann. Die Folge ist, dass die Investitionen auf die ohnehin schmalen Margen drücken und Händler systematisch nach Einsparpotenzialen suchen – nicht zuletzt

im Einkauf. Den Investitions- und Margendruck des Handels bekommen die Hersteller dann in Form von härteren Konditionen- und Rabattverhandlungen zu spüren.

Was Händler jetzt tun – und Hersteller tun sollten

In Reaktion auf diese Entwicklungen haben viele Händler ihr Einkaufs- und Kategoriemanagement neu ausgestaltet. Insbesondere drei Neuerungen sind für Hersteller bedeutsam.

Selektiveres Kategoriemanagement. Händler wollen mehr denn je, dass ihre Märkte aus dem Wettbewerb herausstechen. Deshalb analysieren sie penibel, wie relevant die gelisteten Markenprodukte in ihrem Sortiment für die Endkonsumenten sind. Und sie entscheiden sich bevorzugt für neue Marken und exklusive Leistungen, die aktuelle Konsumententrends aufgreifen.

Um hier zum Zuge zu kommen, brauchen Hersteller überzeugende Angebote, die das Interesse des Konsumenten wecken und das Kategoriewachstum des Händlers beflügeln. Dazu ist dreierlei erforderlich: umfassende Konsumenten- und Kategoriekenntnisse, viel Innovationskompetenz sowie die Bereitschaft, Marken und Produkte händlerspezifisch zu diversifizieren. Unabdingbar ist auch die Fähigkeit des Key Account Management, die Konzepte und Innovationen im Verkaufsgespräch faktenbasiert zu präsentieren und auf die jeweiligen Händlerbedürfnisse einzugehen.

Gebündelte Einkaufsvolumen. Handelsunternehmen bündeln zunehmend ihren Einkauf in Landesgesellschaften oder in Allianzen mit anderen Händlern, um ihre Verhandlungsposition gerade gegenüber global agierenden Markenherstellern zu verbessern. Vor allem lokale Händler erhalten so die Chance, international

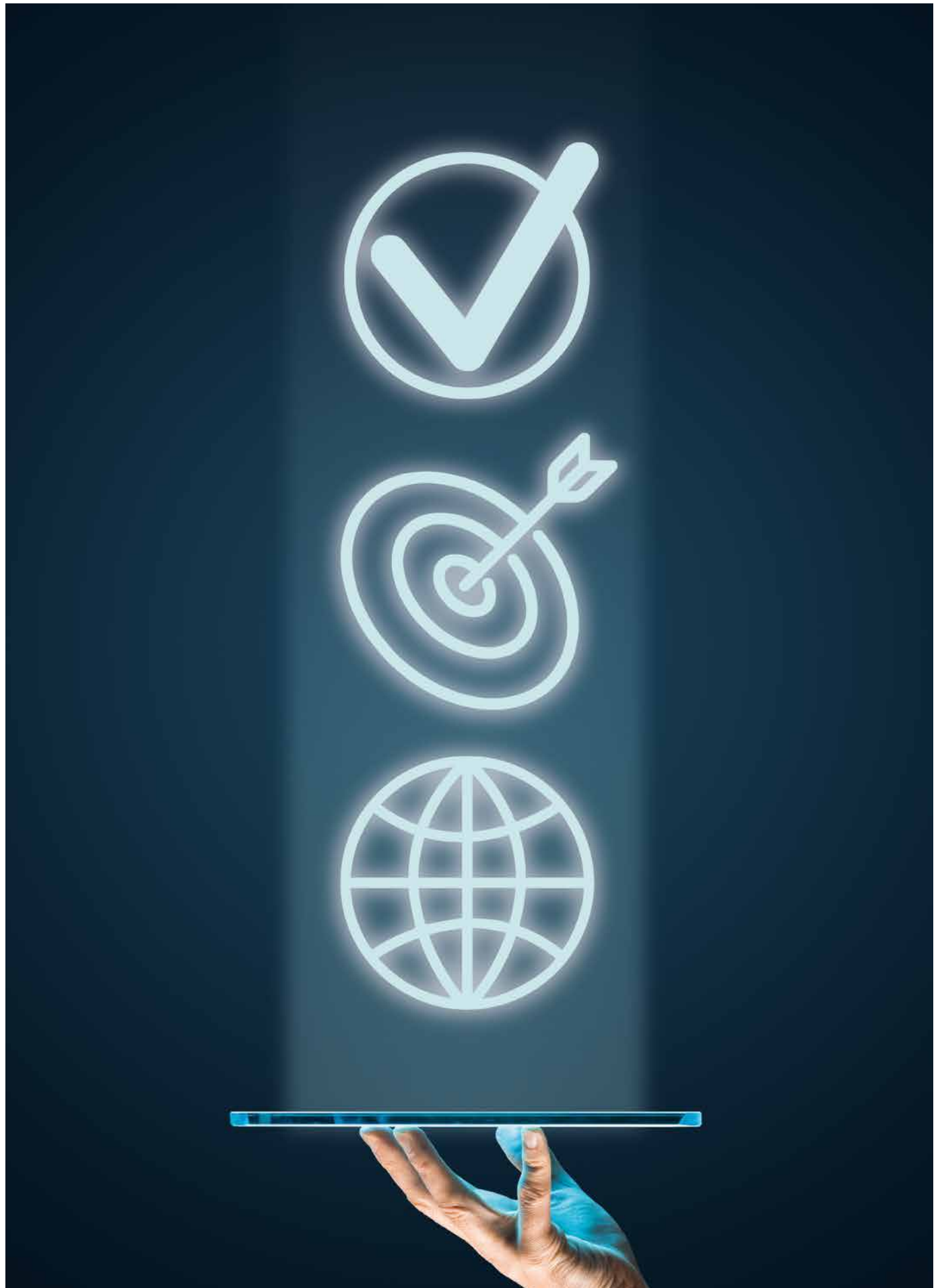


Foto: iStock

Analytisch, fokussiert, international: KAM 2.0 entwickelt gemeinsame Wachstumsstrategien für Hersteller und Händler.

Key Account Management

aufzutreten und die Einkaufskonditionen zu verbessern. Für den gebündelten Einkauf gibt es in der Regel drei Strategien: Entweder werden die Verhandlungen von einer internationalen Einkaufsorganisation geführt, um für alle Länder einheitliche Nettopreise zu erzielen. Oder die Verhandlungen werden von verschiedenen Landesgesellschaften oder Händlern koordiniert und sind erst abgeschlossen, wenn ein für alle akzeptables Ergebnis erreicht ist. Die dritte Strategie beschränkt sich auf Zusatzkonditionen und -leistungen, die auf internationaler Ebene vereinbart und mit den Landesgesellschaften umgesetzt werden.

Häufig werden diese Strategien kombiniert. So bemühen sich Händler, die koordinierte lokale Verhandlungen führen, meist auch um internationale Zusatzkonditionen und -leistungen. Diese dürften in den nächsten Jahren stark zunehmen, ebenso wie in manchen Ländern auch lokale Einkaufsallianzen. Schon heute wird mehr als die Hälfte des Einzelhandelsumsatzes in Europa gebündelt verhandelt (*Grafik 1, Seite 49*). Nach McKinsey-Schätzungen wird dieser Anteil bis Ende 2020 auf 70 Prozent steigen, und spätestens 2022 werden fast alle der 175 größten europäischen Händler beim Einkauf auf nationale oder internationale Kooperationen setzen.

Für Hersteller ergeben sich daraus höhere Anforderungen an Transparenz und Koordination, was ein stärkeres internationales Key Account Management (KAM) ebenso notwendig macht wie neue Analyse- und Planungsinstrumente.

Härtere Verhandlungen. Die meisten Händler verhandeln mittlerweile deutlich intensiver und gehen – falls die Hersteller ihnen nicht genug entgegenkommen – immer häufiger dazu über, Produkte für längere Zeit komplett auszulisten.

Für die Hersteller tut sich damit eine völlig neue Dimension bei der Planung und Durchführung von Verhandlungen auf: Insbesondere müssen sie jetzt auch auf Geschäftsausfälle vorbereitet sein und für diesen Fall einen „Plan B“ parat haben. Generell tun die produzierenden Unternehmen in dieser Situation gut daran, ihre Beziehungen zu jenen Händlern zu vertiefen, mit denen sie das eigene Geschäft besonders erfolgreich weiterentwickeln können. Hier gilt es vor allem, gemeinsam an Kategoriewachstum und Sortimentsoptimierung sowie an neuen, zukunftssträchtigen Handelsformaten zu arbeiten.

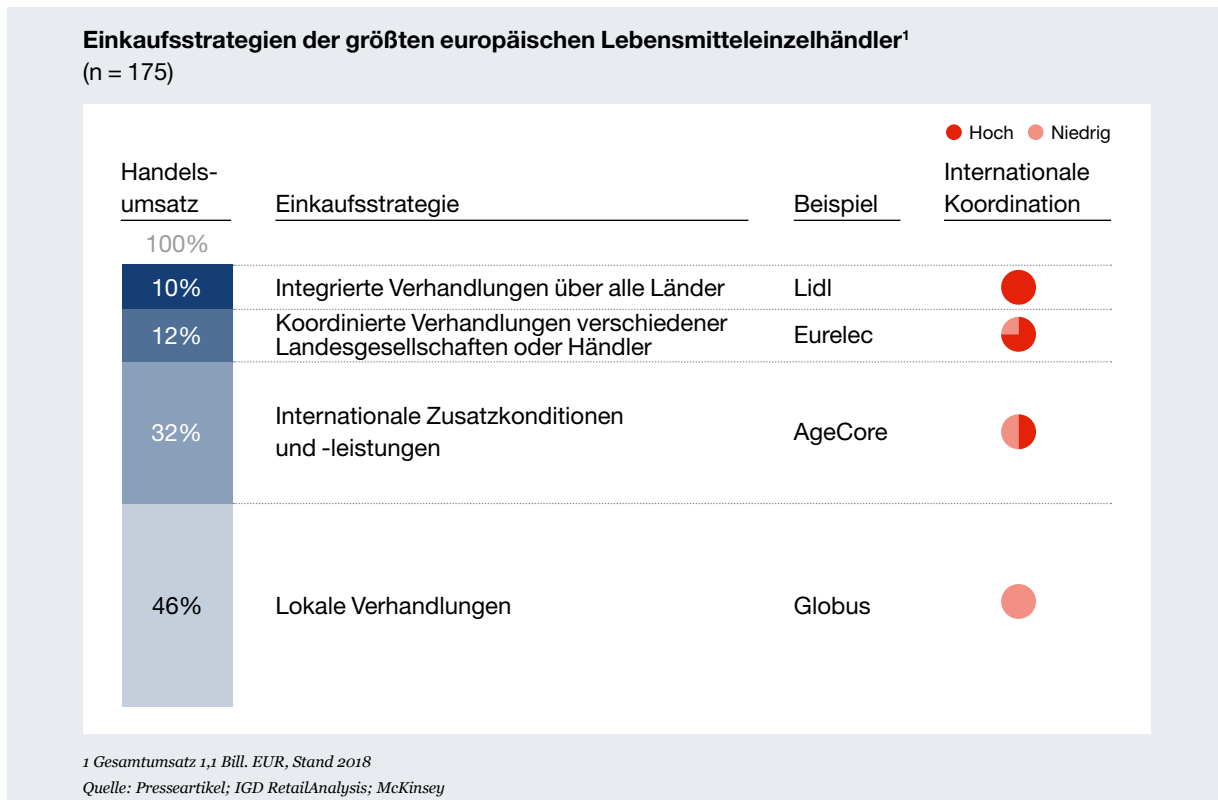
Das Key Account Management weiterentwickeln

Die beschriebenen Herausforderungen drängen die Industrie zum Handeln. Hersteller werden nur dann ihre Markenposition behaupten und ihre Kategorien auf Augenhöhe mit dem Handel gestalten können, wenn sie ihr Key Account Management in eine neue Dimension führen – hin zu KAM 2.0. Drei Veränderungen stehen bei diesem neuen Ansatz des Kundenmanagements im Mittelpunkt: die Ausrichtung der eigenen Wachstumsinitiativen auf die besten Händler, die Fokussierung auf die Profitabilität der Kunden und internationale Koordination.

Kundenspezifische Wachstumsinitiativen. Die gegenwärtige Strategie führender Markenhersteller, ihr Wachstum wie auch ihre Innovationsleistung zu steigern, kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie gemeinsam mit einem starken Handel umgesetzt wird und dabei die Perspektive der Konsumenten mit der des Händlers kombiniert. Hersteller sollten klar definieren, welche Rolle die jeweiligen Händler für ihr Wachstum spielen und wo sich Investitionen für beide Seiten lohnen. Dazu simuliert das KAM-Team die Wachstumschancen jedes einzelnen Händlers mit Advanced-Analytics-Instrumenten auf Basis verschiedener Marktdaten (Haushaltspanel, Kundenbindungsprogramm etc.). Die Ergebnisse ermöglichen nicht nur methodisch robustere Segmentierungen der Händler, sondern liefern dem KAM auch starke Verkaufsargumente bei der Durchsetzung der eigenen Wachstumspläne.

Kundenprofitabilität. Die Kundenplanung wird noch immer überwiegend bestimmt von Prozentkonditionen und der kundenbezogenen Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Herstellers. Hier ist radikales Umdenken gefordert, insbesondere ein besseres Verständnis der Handelsmargenstruktur. Denn nur so werden die angestrebten Wachstumsinitiativen für den Handelskunden in Form konkreter Umsatz- und Margenzahlen greifbar. Herstellern fällt es dann auch in schwierigen Konditionengesprächen leichter, Maßnahmen mit Mehrwert für beide zu vereinbaren. Auch international lassen sich Händlermargen viel einfacher vergleichen als Prozentkonditionen, die oft durch unterschiedliche Listenpreise in den jeweiligen Ländern verzerrt sind. Die Schätzung der Händlermarge auf Basis von Marktzahlen und Nettoeinstandspreisen erfolgt wiederum mit Hilfe von Advanced Analytics. Die gewonnenen Informationen können Key Account Manager dann für ihre Verkaufsgespräche nutzen.

1. Händler bündeln ihr Einkaufsvolumen inzwischen mehrheitlich länderübergreifend



Internationale Koordination. Bislang ist das KAM meist auf Umsatz- und Profitabilitätssteigerungen im eigenen Land fokussiert. Die veränderten internationalen Rahmenbedingungen im Handel sowie die Zunahme länderübergreifender Konditionen und Leistungen erfordern jedoch eine Arbeitsweise, die über lokale Grenzen und Entscheidungen hinausdenkt. Internationale KAM-Teams gewinnen daher an Bedeutung und sollten mit klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen in die Arbeit der lokalen Teams eingebunden werden. Um die Konditionen und Leistungsvereinbarungen möglichst effektiv zu gestalten und nachzuhalten, sollten Hersteller für die KAM-Teams ein gemeinsames Planungs- und Trackingtool etablieren.

KAM 2.0 professionell umsetzen

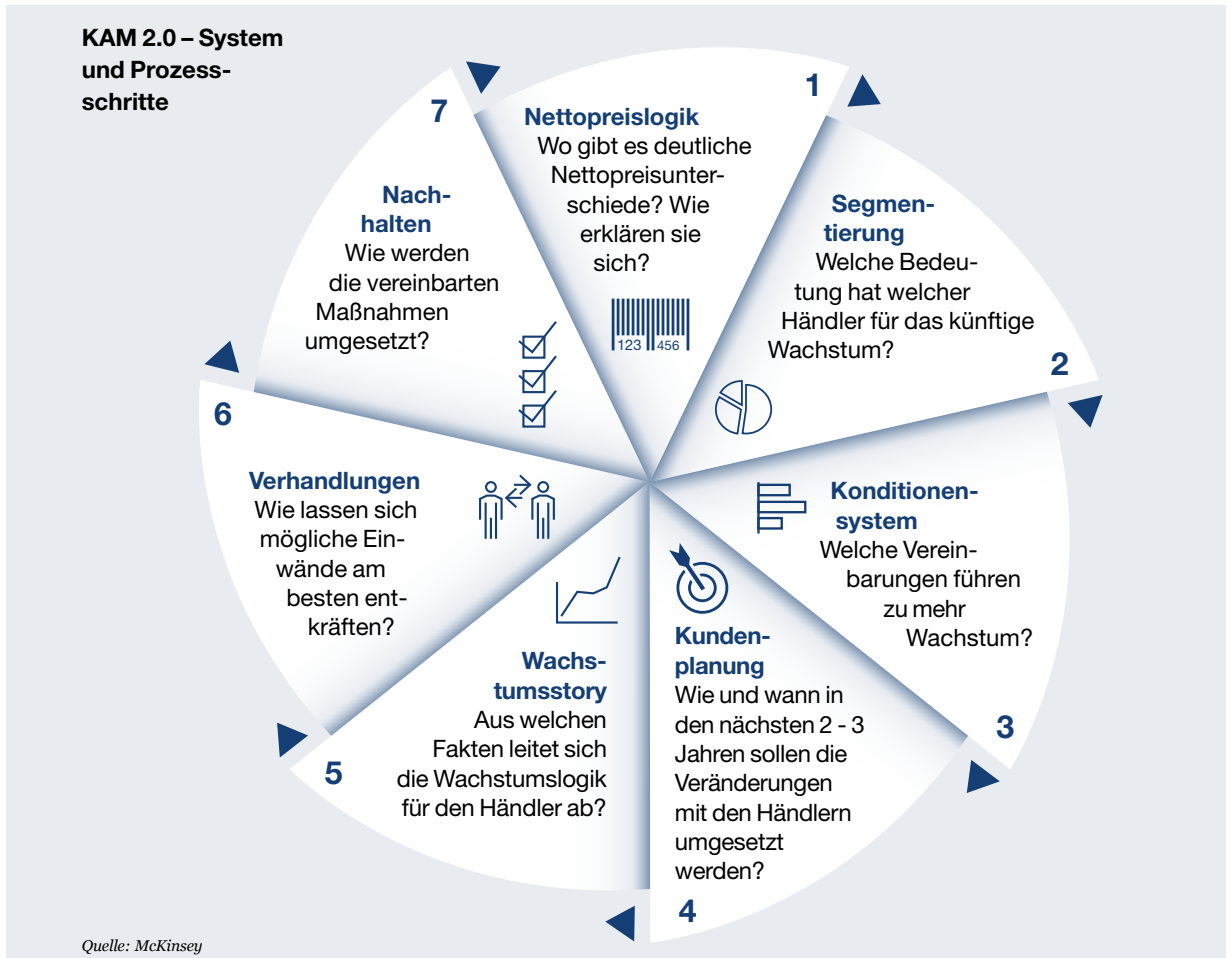
Bei der Einführung von KAM 2.0 hat sich ein systematisches Vorgehen bewährt, das von einer schlüssigen

Nettopreislogik bis zum Nachhalten der vereinbarten Gegenleistungen alle wesentlichen Schritte eines zeitgemäßen Key Account Management umfasst (*Grafik 2, Seite 50*).

Nettopreislogik. Hersteller sollten die teils erheblichen Unterschiede bei den Nettoeinstandspreisen und die Gründe hierfür genau kennen. Gegebenenfalls muss die Kundenplanung auch Maßnahmen zur Risikominimierung durch Anpassung der Nettoeinstandspreise berücksichtigen.

Segmentierung. Eine zentrale Aufgabe des KAM bleibt die Klassifizierung der Handelskunden nach ihren Wachstums- und Profitabilitätsperspektiven. Internationale und lokale KAM-Teams müssen ein gemeinsames Zielbild erarbeiten, wie die einzelnen Handelspartner zum künftigen Geschäftserfolg und Wachstum beitra-

2. Das Key Account Management der zweiten Generation ist ein systematischer Prozess, der sich jährlich wiederholt



gen sollen und welche Maßnahmen dafür nötig sind. Dieses Zielbild dient dann als Grundlage der Kundenplanung.

Konditionensystem. Die Zunahme internationaler Konditionen verlangt einen klaren Prozess zur Vereinbarung und Nachhaltung von Leistungen auf internationaler und lokaler Ebene. Zudem ist festzulegen, wann und wie internationale Konditionen in lokale Vereinbarungen überführt werden. Um Unterschiede in Händlermarge und Nettoeinstandspreisen erklären zu können, gilt es, Leistungen für alle vereinbarten Konditionen eindeutig zu definieren.

Kundenplanung. Die Analyse der Wachstumsmöglichkeiten sollte ebenso Teil der Kundenplanung sein wie die Schätzung der Händlermarge und der Nettoeinstandspreise sowie deren Entwicklung. Lohnenswert ist auch ein Ausblick auf die nächsten zwei bis drei Jahre, weil sich größere Änderungen in den Vereinbarungen meist nicht innerhalb eines Jahresgesprächs umsetzen lassen. Für die wichtigsten Händler erstellen internationale und lokale Teams gemeinsam den Plan und setzen ihn dann auf beiden Ebenen mit den Kunden um.

Wachstumsstory. Hersteller sollten klar aufzeigen können, woher das Kategoriewachstum kommt und wie es

sich in zusätzlicher Marge für den Handelspartner niederschlägt. Grundlage für die Verkaufspräsentation ist ein daten- und analysebasiertes Verständnis von Wachstumsmöglichkeiten, Kundenprofitabilität und Nettoeinstandspreisen.

Verhandlungen. Härtere Verhandlungen erfordern eine entsprechend intensivere Vorbereitung, damit die Key Account Manager gegen mögliche Einwände, Forderungen und Strafmaßnahmen gewappnet sind. Dazu gehört auch ein Plan zum Umgang mit einer zeitweisen Auslistung.

Nachhalten. Das Nachhalten der vereinbarten Leistungen – so wichtig es ist – stellt viele Hersteller schon heute vor Probleme, denn die zunehmenden internationalen Konditionen erhöhen die Komplexität weiter. Die notwendige Kontrolle lässt sich daher nur mit den passenden Tools zum Management der lokalen Umsetzung bewältigen.

Keine Frage: Die Entwicklung hin zum KAM 2.0 – mit entsprechendem Kompetenzaufbau der Key Account Manager vor allem im Bereich Advanced Analytics – ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Doch für Lebensmittelhersteller bietet sie derzeit die vielleicht beste Möglichkeit, um erfolgreiche Kundenbeziehungen zu pflegen und profitables Wachstum zu erzielen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: rene_schmutzler@mckinsey.com.**

Kernaussagen

1. Massive Marktveränderungen und daraus resultierender Margendruck veranlassen Händler, ihr Kategoriemanagement zu fokussieren, Einkaufsvolumen zu bündeln und Verhandlungen härter zu führen.

2. Im Gegenzug sollten Hersteller ihr Key Account Management auf die 2.0-Ebene heben – also Wachstumstreiber im Handel identifizieren, die Margenstrukturen der Kunden besser verstehen und ihr KAM international koordinieren.

3. Unterstützt wird KAM 2.0 von Advanced-Analytics-Tools, die relevante Kennzahlen automatisch auswerten und entsprechende Handlungsempfehlungen geben.

Autoren



Julia Dageförde ist Projektleiterin im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Sie berät Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Organisation.



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



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

Besserer Service durch vernetzte Bestände

Wenn Hersteller und Händler auf die gesamte Ware im Markt zugreifen, verbessert das nicht nur das Einkaufserlebnis der Kunden.

Von Tim Lange, Karl-Hendrik Magnus und Isabell Scheringer

Konsumenten kennen die Situation allzu gut: Das begehrte T-Shirt ist im Laden oder in ihrem bevorzugten Onlineshop nicht mehr verfügbar. Vielleicht kann es nachbestellt werden, aber dann dauert es mit der Lieferung. Natürlich könnte der Kunde zu einem anderen Händler, Marken-Store oder Onlineshop gehen. Doch das ist oft zeitaufwändig oder zumindest unpraktisch. Folglich kauft er ein anderes Produkt – oder auch gar nichts.

Für Hersteller und Händler ist das natürlich sehr ärgerlich. Denn jetzt ist mindestens die Customer Experience zum Teufel, und im schlimmsten Fall geht der Kunde ganz verloren. Wäre es da nicht großartig, wenn man direkt auf die gesamten Bestände im Markt zugreifen könnte – egal, bei welchem Unternehmen sie liegen? Denn tatsächlich sind die Waren ja meist vorhanden, aber eben auf immer mehr Stellen im Netzwerk verteilt: bei Einzelhändlern, bei Herstellern mit Direktvertrieb (Direct to Consumer, D2C), bei Online- und Großhändlern, in Filialen, in Lagern oder auf dem Transportweg (*Grafik 1, Seite 54*).

Deshalb beginnen die ersten Unternehmen damit, ihre Bestände zu vernetzen. Das bedeutet selten, dass unmittelbare Konkurrenten einander aushelfen. Es wird also auch künftig kaum vorkommen, dass die Filiale eines Sportartikelhändlers einem benachbarten Warenhaus das dort ausverkaufte FC-Bayern-Trikot zur Verfügung stellt. Doch warum sollte sich das Warenhaus nicht in der Filiale und im Lager des jeweiligen Sportartikelherstellers bedienen? Der will schließlich seinen Kunden ein herausragendes Kundenerlebnis bieten, unabhängig vom Verkaufskanal.



Im Onlineshop des Herstellers entdeckt und gleich beim Filialisten um die Ecke abgeholt: Das klappt, wenn Hersteller und Händler ihre Bestände vernetzen.



Vorteile für alle

Wenn zwei oder mehrere Unternehmen systematisch ihre Bestände verknüpfen, weben sie quasi ein Netz aus Fulfillment-Knotenpunkten und bilden einen größeren Pool an Beständen, als jeder einzelne Partner sie vorhalten könnte. Das verbessert das Einkaufserlebnis für die Kunden, bietet aber auch den beteiligten Unternehmen unmittelbare Vorteile.

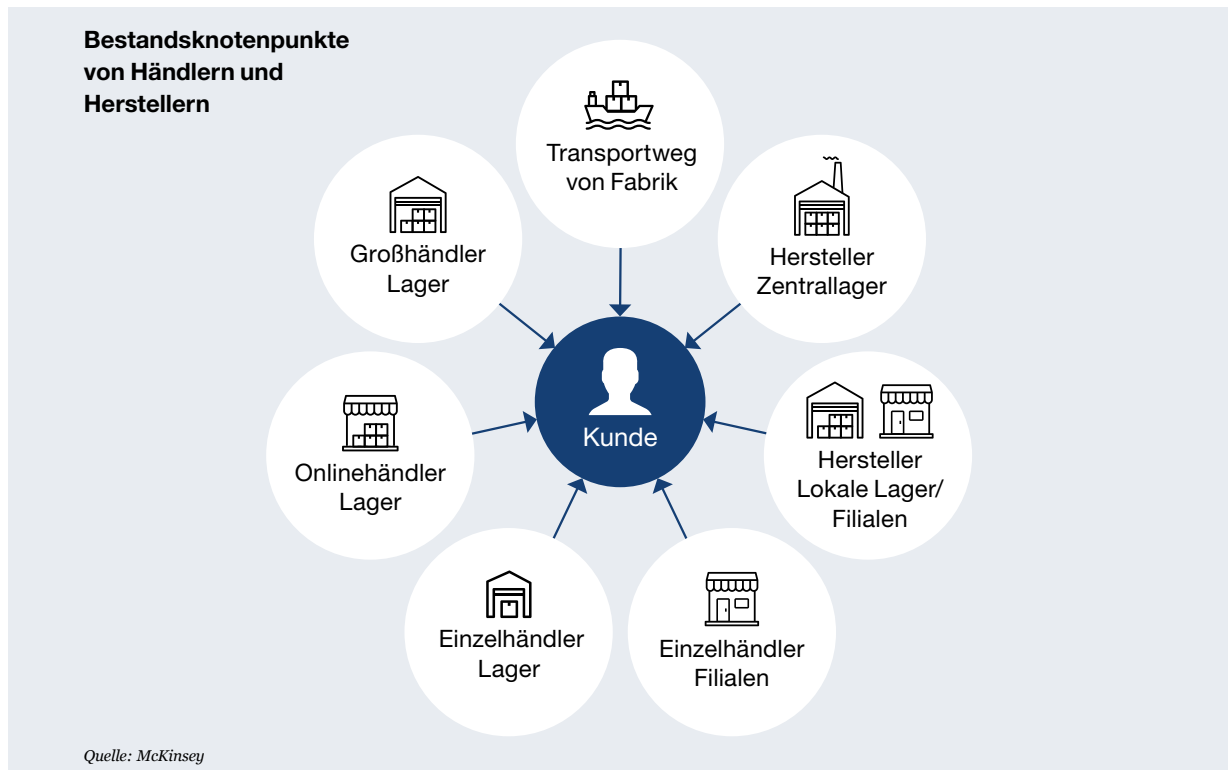
Denn durch die vernetzten Bestände steigt sowohl die Verfügbarkeit des Einzelprodukts als auch die Breite des Sortiments. Zudem lassen sich die Lieferzeiten verkürzen, da die Ware von vielen kundennahen Punkten aus verschickt werden kann. Im Idealfall sinken so auch die Transportkosten. Für die Konsumenten ergeben sich daraus noch weitere Vorteile. So werden alle Filialen und Boutiquen, die von den Partnerunternehmen selbst oder von Franchise-Nehmern betrieben werden, zu potenziellen Abholstellen. Die Käufer gewinnen dadurch mehr Flexibilität – und handeln zudem nachhaltiger, indem sie ihre Ware gleich in der nächstgelegenen Filiale abholen statt sie nach Hause schicken zu lassen.

Die zwei wichtigsten Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand. Erstens: Wer seinen Produktbestand vernetzt und so auch die Customer Journeys in den On- und Offlinekanälen miteinander verknüpft, erhöht seine Chancen, neue Kunden zu gewinnen und die Bestandskunden zu halten. Zweitens: Die höhere Produktverfügbarkeit, schnellere Liefermöglichkeiten und das bessere Einkaufserlebnis wirken insgesamt verkaufssteigernd.

Weitere Pluspunkte: Dank der verknüpften Customer Journeys können die Partner nun auch mehr Informationen über ihre Kunden sammeln. Und die kürzeren Lieferzeiten werden möglich, ohne dass die Unternehmen

Bestandsmanagement

1. Waren für Endkunden sind auf immer mehr Stellen im Netzwerk verteilt



mehr Waren vorhalten müssen. Zudem hilft die Verknüpfung, die Bestandshöhen im gesamten Netzwerk zu optimieren. Daraus ergeben sich ein höherer Verkaufsanteil zu regulärem Preis (Full-Price Sell-through) und bei Saisonende weniger Preissenkungen und Abschritten von Beständen. So bleibt das Working Capital niedrig und die Gesamtkosten der Lieferkette sinken.

Modelle der Vernetzung

Doch wie komplex gestaltet sich die Zusammenarbeit? Wem gehört die Ware? Wer erhält wann welche Provision? Oder kurz: Wie funktioniert so ein vernetzter Bestand in der Praxis?

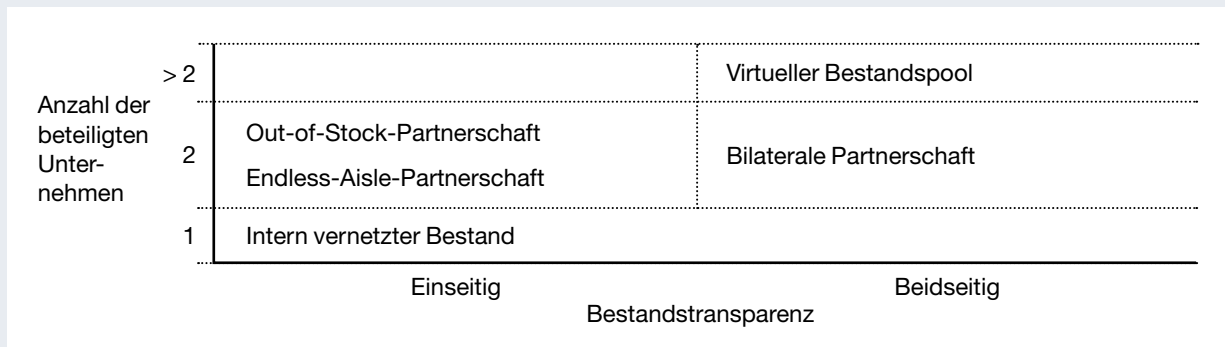
Tatsächlich können Bestände auf unterschiedliche Art und Weise verbunden werden (*Grafik 2, Seite 55*). Das einfachste Modell besteht darin, Bestände unternehmensintern zu verknüpfen und so Transparenz zu schaffen – sofern noch nicht geschehen. Die kleinste Form vernetzter Bestände zwischen zwei Unternehmen ist

dann eine Partnerschaft in eine Richtung: Hier springt der Hersteller dem Händler bei ausverkauften Produkten (Out of Stock) zur Seite und liefert die Bestellung aus. Diese Partnerschaft kann ausgeweitet werden, um dem Händler seinerseits Zugang zu nicht regulär im Bestand gehaltenen Produkten zu geben (Stichwort „Endless Aisle“, das „endlose Regal“). Komplexer, aber auch vorteilhafter gestalten sich bilaterale Partnerschaften, bei denen der Bestand für beide Parteien verfügbar gemacht wird. Im Idealfall entwickeln sich daraus virtuelle Bestandspools zwischen mehreren Händlern und Herstellern. Denn das Pool-Modell erst macht es möglich, dass zum Beispiel ein Frankfurter Händler die Bestellung einer Jeans, die ein Kunde aus Köln aufgibt, über einen Partnerhändler abwickelt, der über ein Kölner Lager verfügt und die Jeans aus seinem Bestand ausliefert.

Darüber hinaus gibt es Vertriebskonzepte, die diese Modelle auf eine kommerzielle Basis stellen. Sie zeichnen sich durch spezifische Eigentumsstrukturen aus.

2. Bestände lassen sich auf verschiedene Arten miteinander verknüpfen

Modelle der Vernetzung



Intern vernetzter Bestand

Ein Unternehmen vernetzt die Bestände seines Zentrallagers mit denen seiner lokalen Zwischenlager und Filialen. Bestellt ein Kunde online ein Produkt, wird der kosten- und zeitgünstigste Versandpunkt ausgewählt oder die Abholung in einer Filiale vorgeschlagen. Auch im Laden können Verkäufer per Klick ermitteln, ob ein ausverkauftes Produkt noch an anderen Stellen verfügbar ist.

Out-of-Stock-Partnerschaft

Hersteller und Händler legen wechselseitig offen, wie hoch der Bestand von Produkten ist, die

der Händler regelmäßig vom Hersteller bezieht. Ist das Produkt beim Händler nicht mehr vorrätig, kann der Kunde den Kauf dennoch tätigen; in diesem Fall wird der Artikel direkt vom Hersteller versandt.

Endless-Aisle-Partnerschaft

Beim Modell des „endlosen Regals“ stellt der Hersteller dem Händler seinen gesamten Bestand virtuell zur Verfügung, also auch Produkte, die der Händler selbst nicht im Sortiment hat. Dieser kann so in seinem Onlineshop ein erweitertes Portfolio anbieten, die Produktbestellungen werden dann direkt vom Hersteller abgewickelt.

Bilaterale Partnerschaft

Hersteller und Händler machen ihre Bestände wechselseitig transparent, so dass sie bei Bedarf das Fulfillment für den jeweils anderen übernehmen können. Bestellt ein Kunde im Onlineshop des Partners, wird das Produkt vom besten Versandpunkt aus verschickt.

Virtueller Bestandspool

Mehrere Händler und Hersteller vernetzen ihre Bestände. Der Gesamtbestand wird von einer neutralen Einheit gehalten, auf die jeder Partner zugreifen kann. Eine Kundenbestellung wird stets vom besten Versandpunkt aus abgewickelt.

Quelle: McKinsey

Kommissionsmodell. Der Bestand gehört dem Unternehmen, das ihn führt und das Fulfillment übernehmen kann. Es wickelt den Auftrag ab und zahlt dem Partner, der das Geschäft abgeschlossen hat, eine Provision.

Rückkaufmodell. Der Bestand geht von der Partei, die ihn zum Zeitpunkt des Verkaufs führt, auf die Partei über, die das Geschäft mit dem Kunden abgeschlossen hat. Die ehemals bestandsführende Partei wird mit einer Umsatzprovision vergütet.

Joint-Venture-Modell. Der Bestand gehört einem Joint Venture, das von den Partnern gegründet wird, die ihre Bestände vernetzen wollen. Bei diesem Modell tragen die Partner gemeinsam das Risiko, aber auch den Nutzen, was es besonders attraktiv macht.

Erfolgsfaktoren: Vom Anreizsystem bis zum Zoll

Welches dieser Modelle die Partner auch wählen: Der Aufbau eines vernetzten Bestands erfordert in jedem Fall neue Lösungen in Vertrieb, Supply Chain und IT,

Bestandsmanagement

3. Vernetzte Bestände bilden im Einzelhandel noch die Ausnahme – aber es gibt prominente Vorreiter

Amazon Procter & Gamble	Schon 2013 haben sich Amazon und Procter & Gamble (P&G) zusammengeschlossen, um Produkte wie Windeln und Toilettenpapier direkt aus den Lagern von P&G zu verkaufen. Amazon hat dort Distributionsstellen eingerichtet, um die Ware direkt an die Kunden zu liefern.
Zalando Adidas	Zalando und Adidas starteten 2015 ein Pilotprojekt, bei dem eines der Adidas-Verteilzentren an das Bestandssystem von Zalando angebunden wurde. Dadurch kann Adidas auch Bestellungen von Produkten ausführen, die Zalando nicht mehr auf Lager hat.
L'Oréal	L'Oréal bietet seinen Kunden die Möglichkeit, auf der Website zu prüfen, ob ein Produkt bei einem Onlinehändler verfügbar ist. Ist dies der Fall, leitet der Kosmetikkonzern die Kunden zum entsprechenden Webshop, damit sie den Kauf direkt tätigen können.
YNAP Valentino	Onlinemodehändler YOOX NET-A-PORTER (YNAP) und die Luxusmarke Valentino verkaufen seit 2017 ihre Produkte über eine gemeinsame Plattform. Beide Unternehmen können mit Zentral-lager, Fulfillment-Center und Boutiquen die logistische Infrastruktur des anderen nutzen.

Quelle: McKinsey

die oft nicht einfach sind. Auch gilt es, für alle Parteien Anreize zu setzen, genügend Waren vorrätig zu haben. Denn natürlich gibt es das Bestreben, den Vorrat so knapp wie möglich zu halten, um keinen Überbestand zu riskieren. Zudem sollte klar ausgewiesen sein, wem die Waren gehören, aus denen sich der Pool zusammensetzt: Wer ist in welchen Phasen des Fulfillment-Prozesses der Eigner des Bestands und an welchen Stellen gehen Besitz und Risiko auf einen anderen Partner über?

Transparenz ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Stets muss klar sein, welches Produkt sich wo und in welcher Anzahl befindet. Hierzu braucht es ein dezentrales Auftragsabwicklungsmanagement (Distributed Order Management), das die verschiedenen Stellen im Netzwerk miteinander verbindet und in Sekunden den optimalen Versandpunkt ermittelt. Um die richtigen Produkte in der richtigen Menge am richtigen Ort zu haben, ist zusätzlich eine ganzheitliche Planung erforderlich, die die Bestandshöhen und -prognosen aller Partner integriert.

Mit der Platzierung des Bestands am Markt sind nicht zuletzt rechtliche und steuerliche Implikationen verbunden, zum Beispiel Zölle. So sollte schon im Vorfeld

untersucht werden, ob ein bestimmtes Vernetzungsmodell in einem oder mehreren Ländern wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen unterliegt. Zudem sollten die Partner klare Vereinbarungen treffen, um den Kunden ein einheitliches Einkaufserlebnis zu bieten – egal, welches Unternehmen den Auftrag ausführt. Unter anderem gilt es, Versand- und Geschenkverpackungen, Lieferscheine und Retourenrichtlinien abzustimmen.

Erfolge in anderen Branchen

Die komplexen Anforderungen sind sicher ein Grund, warum vernetzte Bestände im Einzelhandel noch ganz am Anfang stehen – auch wenn es inzwischen einige prominente Initiativen gibt (*Grafik 3*). Andere Branchen sind da bereits weiter.

Zum Beispiel die Luftfahrtindustrie: Dort hat ein Ersatzteilanbieter mit großen Airlines ein Programm für die gemeinsame Bestandsnutzung aufgelegt. Denn Ersatzteile für Flugzeuge sind teuer, müssen aber überall und jederzeit verfügbar sein, um im Schadensfall schnell reagieren zu können. Die Planung für die bestmögliche Lagerung der Teile basiert auf vernetzten Bedarfsprognosen. Von dem Programm profitieren alle:

Der Ersatzteilanbieter hält seinen eigenen Bestand und hat zugleich Zugang zu den Beständen der teilnehmenden Fluggesellschaften. Diese wiederum können Ersatzteile vom Anbieter direkt beziehen, aber auch selbst Umsätze auf Bestände erzielen, die sie an Partner-Airlines verkaufen. Dank der Kooperation können die Fluggesellschaften zudem ihre Bestandsprogramme so anpassen, dass Teile vor Ort verfügbar sind, aber kein Überbestand entsteht.

Im Einzelhandel dürfte es zu ähnlichen Entwicklungen kommen – gerade weil das Onlinegeschäft mit seinen taggleichen oder sogar stündlichen Lieferungen einen Takt vorgibt, der nur mit starken Partnerschaften zu halten sein wird. Vernetzte Bestände können erheblich dazu beitragen, die Produktverfügbarkeit und das Kundenerlebnis zu verbessern und gleichzeitig Kosten und Kapitalintensität im Griff zu behalten.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: tim_lange@mckinsey.com**

Die Autoren danken Simon Vincken, Berater im Brüsseler Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

Kernaussagen

- 1. Erste Händler und Hersteller mit Direct-to-Consumer-Kanal beginnen damit, ihre Bestände intelligent zu vernetzen.*
- 2. Von den Vorzügen vernetzter Bestände – höhere Warenverfügbarkeit und Liefergeschwindigkeit, besserer Bestellkomfort und Nachhaltigkeit – profitieren alle Beteiligten bis hin zum Konsumenten.*
- 3. Händler und Hersteller, die ihre Partnerschaften entsprechend ausgestalten, erzielen mehr Kundengewinn und höhere Konversionsraten.*

Autoren



Tim Lange ist Expert Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey. Zu seinen Klienten gehören vor allem Konsumgüter- und Handelsunternehmen mit kanalübergreifenden Supply Chains.



Karl-Hendrik Magnus ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Beratungsarbeit liegt in den Bereichen Handel, Operations und digitale Transformation.



Isabell Scheringer ist Projektleiterin im Frankfurter Büro und Mitglied des Transport- und Logistiksektors von McKinsey. Sie berät Klienten vorwiegend zu den Themen Operations, Supply Chain und Digitalisierung.

Wie der Wandel Wirklichkeit wird

Ob Traditionsunternehmen oder Unicorn – in einem dynamischen Umfeld muss jede Organisation ihr Operating Model neu ausrichten. Aber wie gelingt die Transformation? Sechs Tipps.

Von Onno Boer, Raphael Buck, Patrick Guggenberger und Patrick Simon

Starke Marken und Produktinnovationen für die breite Masse – diese Kombination hat Konsumgüterunternehmen über Jahrzehnte wirtschaftlichen Erfolg garantiert. Zuletzt waren es die Schwellenmärkte vor allem in Asien, die für drei Viertel der Umsatzsteigerungen sorgten. Auch dort setzten die Unternehmen meist auf ihr bewährtes Operating Model, um das Geschäft zu steuern. Doch inzwischen ist eine neue Ära angebrochen, die neue Strategien erfordert.

Denn die Konsumenten und ihre Vorlieben ändern sich rasant. Für die Generation der Millennials beginnt jetzt die Lebensphase, in der sie das meiste Geld ausgeben werden. Als „Markenloyalisten“ bezeichnen sich allerdings nur noch 7 Prozent von ihnen. Viele der 1,8 Milliarden Millennials weltweit verbinden Konsum heute mit höheren Motiven: Sie zeigen ein stärkeres Gesundheitsbewusstsein, legen Wert auf die regionale Herkunft von Produkten und prägen die „Sharing Economy“.

Hinzu kommt die Digitalisierung, die den Markt nicht nur beschleunigt, sondern auch verschiebt. Während die weltgrößten E-Commerce-Anbieter in den vergangenen sechs Jahren 34 Prozent Wachstum verzeichneten, kamen die traditionellen Unternehmen auf gerade einmal 0,4 Prozent. Von den digitalen Marketing- und Vertriebswegen profitieren vor allem die Zwerge der Branche: Mehr als die Hälfte des Wachstums geht auf ihr Konto. Gleichzeitig verlagert sich die Kundenkommunikation ins Internet: 63 Prozent der Millennials folgen Marken mittlerweile auf Social-Media-Kanälen. Diese und weitere Markttrends bringen fundamentale Veränderungen, die sich in der Binnenstruktur vieler Unternehmen noch nicht hinreichend widerspiegeln.

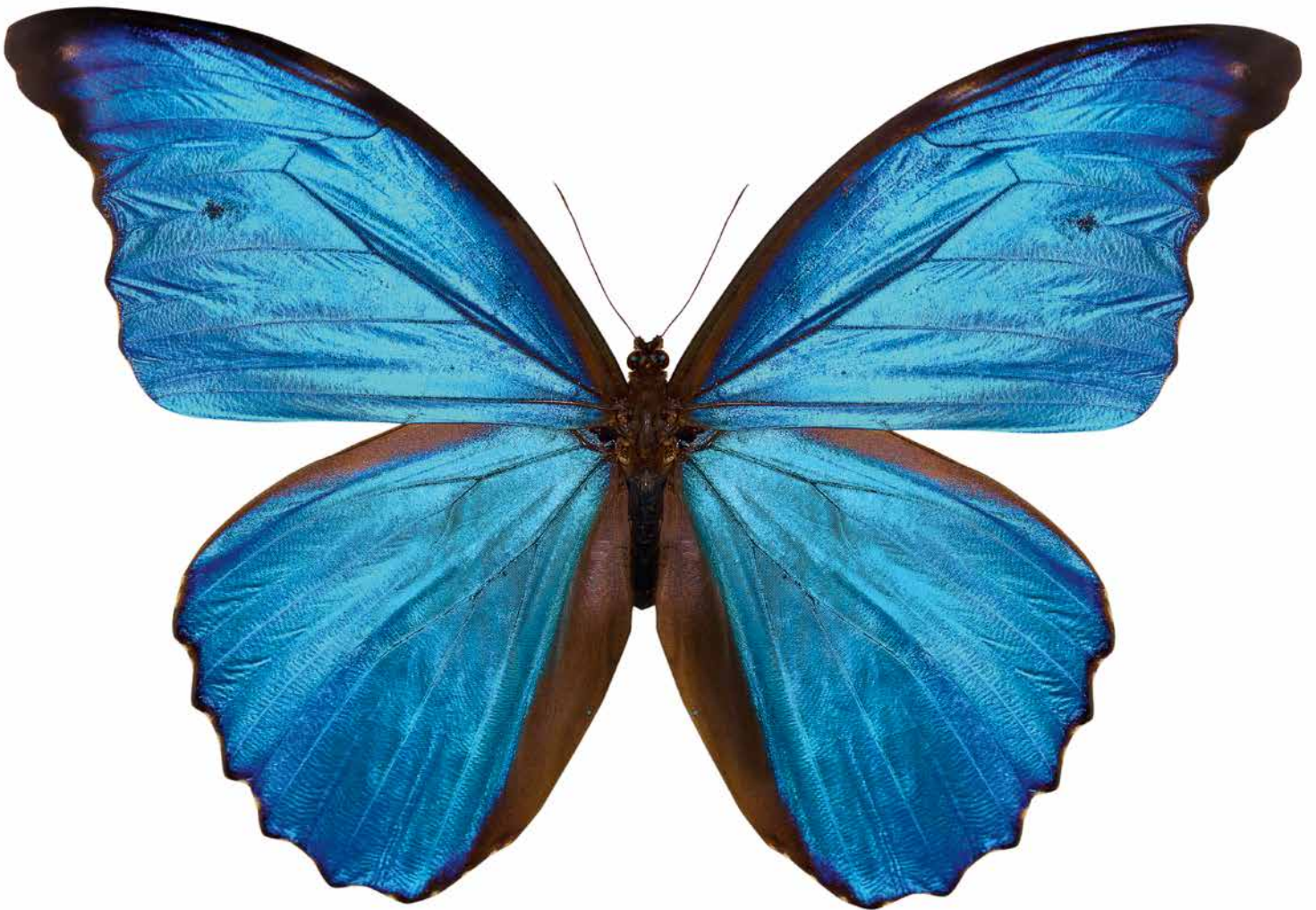
Digitale Chancen, agile Methoden

Der konsumentennahe Hersteller oder Händler der Zukunft arbeitet auf allen Ebenen digital und agil: Er setzt auf Kundendaten, nutzt Advanced Analytics für schnellere und bessere Entscheidungen, gewinnt und bindet digitale Talente. Seine Organisation bedient sich agiler Methoden, um schnell auf wechselnde Anforderungen zu reagieren und Trends früh aufzugreifen.

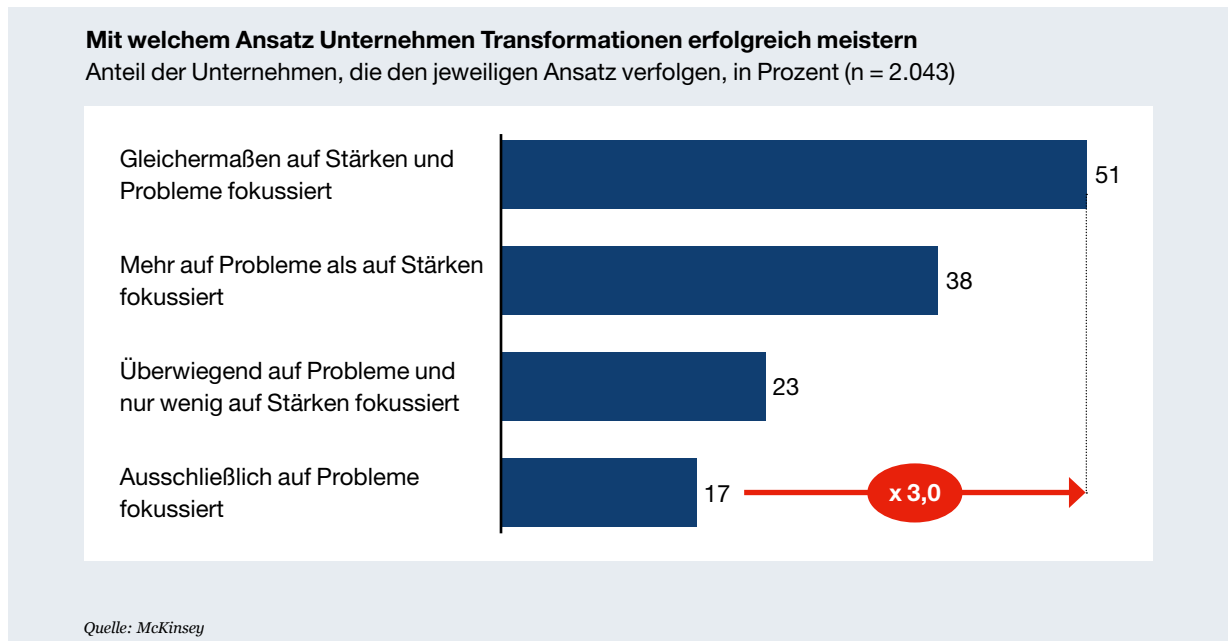
Dass sie von diesem Zielbild noch meilenweit entfernt sind, ist vielen Konsumgüterunternehmen bewusst. Was sie brauchen, ist ein neues Operating Model, das heutigen und künftigen Anforderungen gerecht wird. 60 Prozent der von McKinsey befragten CEOs planen deshalb eine Transformation ihrer Organisation innerhalb der nächsten Jahre – wohl wissend, dass dies kein Spaziergang wird. Auf dem oft steinigen Weg von der Idee bis zur Implementierung des Wandels empfiehlt sich grundsätzlich ein Vorgehen in drei Schritten.

Diagnose und Design. Als Erstes gilt es, ein genaues Bild vom Status quo zu gewinnen: Welche Stärken und Schwächen hat die Organisation, welche Veränderungen sind notwendig? Wie müssen Strukturen, Prozesse, Technologien und Fähigkeiten gestaltet sein, um beispielsweise eine Wachstumsstrategie optimal zu unterstützen? Auf dieser Basis wird das neue Operating Model entworfen – und die erfolgreichsten Transformationen konzentrieren sich dabei gleichermaßen auf die Stärken und die Probleme der Organisation (*Grafik 1, Seite 60*). Hier ist es entscheidend, von Anfang an Experten aus verschiedenen Funktionen und Regionen einzubeziehen. In der Diagnose- und Designphase entsteht ein klares Bild von der künftigen Organisationsstruktur, den Prozessen sowie den künftig geforderten Mitarbeiterfähigkeiten und Arbeitskulturen für das neue Operating Model.

Transformation gelungen: Während die Natur automatisch dafür sorgt, dass sich die Raupe zum Schmetterling entwickelt, müssen Unternehmen viel investieren, damit der Wandel gelingt.



1. Die erfolgreichsten Transformationen konzentrieren sich auf die Stärken des Unternehmens ebenso wie auf seine Probleme



Basischeck und Finetuning. Um sicherzugehen, dass das „von oben“ in der Zentrale entworfene Zielbild auch den praktischen Anforderungen an der Basis entspricht, wird es in allen Geschäftsfunktionen, Regionen und Märkten auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf den spezifischen Anforderungen dort angepasst. In dieser Phase werden auch die notwendigen Systeme etabliert, um den Veränderungsprozess zu überwachen.

Umsetzung und Kontrolle. Nun sollte die Organisation so weit sein, die beschlossenen Veränderungen auf allen Ebenen zu implementieren. Um die Transformation ebenso effektiv wie nachhaltig zu gestalten, sollte sie von einem professionellen Change Management begleitet sein, das den Prozess steuert, die notwendigen Fähigkeiten aufbaut, Fortschritte regelmäßig kontrolliert und dabei das Topmanagement eng einbezieht.

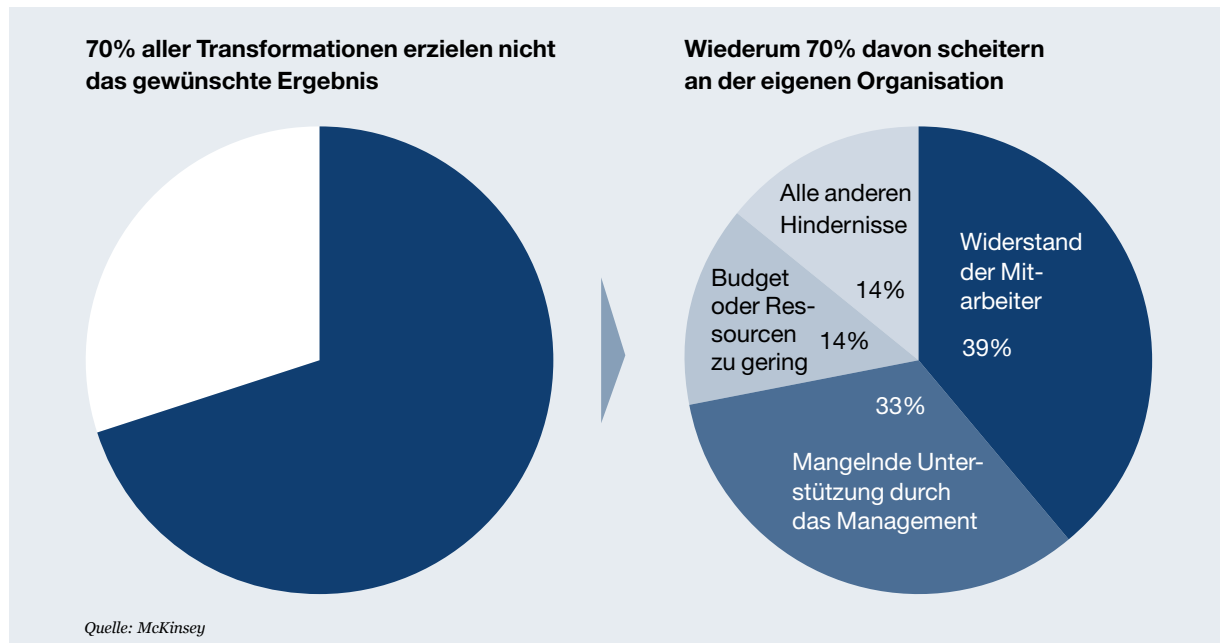
So klappt der Wandel – sechs Erfolgsfaktoren

Neuausrichtungen im Operating Model unterscheiden sich natürlich je nach Art und Umfang. In der Praxis haben sich jedoch sechs Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, auf denen jede gelungene Transformation fußt.

Rollen ideal besetzen. Groß angelegte Neuausrichtungen können über Gedeih und Verderb einer Organisation entscheiden. Also sollten die besten Köpfe daran beteiligt sein. Beim so genannten „Talent to Value“-Ansatz wird jede Mitarbeiterrolle mit dem Wert beziffert, den sie für das Unternehmen schafft. Auf dieser Basis werden die Rollen dann mit den jeweils geeigneten Kräften besetzt. Der Ansatz lässt sich im Verlauf der Transformation auch bei der Verteilung neuer Rollen und Verantwortlichkeiten anwenden.

Beispiel: Ein Konsumgüterhersteller, der in seiner Organisation bislang keine klaren Karrierepfade definiert und Leistungsträger wenig effektiv eingesetzt hatte, entschloss sich zu einem radikal neuen Talentmanagement. Mit Hilfe von „Talent to Value“ wurden zum ersten Mal Schlüsselrollen klar bestimmt und Nachfolgebearbeitungen systematisch geregelt. Die leistungsstärksten Mitarbeiter bearbeiteten von da an nicht mehr das traditionell umsatzstarke Kerngeschäft, sondern die Marktsegmente mit den größten Wachstums- und Ertragschancen. So konnte das Unternehmen sein Mitarbeiterpotenzial wesentlich wertschaffender nutzen.

2. Die meisten Transformationen verfehlen ihr Ziel, weil die eigene Organisation den Wandel nicht unterstützt



Starkes Projektmanagement etablieren. Größere Transformationsprojekte benötigen nicht nur ein schlagkräftiges Team, sondern auch klare Führungsstrukturen. Treibende operative Kraft sollte das zentrale Projektteam sein, während ein Lenkungsausschuss aus Projektleitung und Vertretern des Topmanagements die Entscheidungen fällt. Das Projektmanagement sollte zudem agile Arbeitsweisen zulassen und diese bedarfsgerecht anpassen.

Beispiel: Ein großes Unternehmen der Genussmittelindustrie beauftragte das zentrale Projektteam, den Transformationsprozess über alle Funktionen, Regionen und Märkte hinweg zu orchestrieren. Ins Team wurden erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte – oft Verantwortliche für ganze Länder – entsandt. Sie erhielten freie Hand, die von den Geschäftsbereichen entworfenen Pläne zu hinterfragen und zu bewerten. So konnten alle Veränderungskonzepte effizient bearbeitet und Hindernisse schnell beseitigt werden.

Die Veränderung einfach halten. Die Konzepte künftiger Operating Models fallen oft allzu komplex und detailversessen aus. Zwar erscheinen solche Konstrukte

gegenüber simpleren Modellen zunächst überlegen – in der Theorie. In der Praxis jedoch erweisen sie sich meist als gefährlicher Hemmschuh, weil die wirklich wichtigen Veränderungen über der Fülle an Nebenschauplätzen aus dem Blick geraten. Einfachere Ansätze mit einem soliden Basisplan und laufenden Anpassungen sind oftmals erfolgreicher.

Beispiel: Ein deutscher Fashion-Anbieter entwarf für seine Organisation zunächst ein Minimum Viable Product (MVP), also ein simples Basiskonzept, das er schrittweise weiterentwickelte und verfeinerte. Vorteile des „Keep it simple“-Prinzips: Das Konzept war den Mitarbeitern leicht zu vermitteln und erzeugte entsprechend hohe Akzeptanz. Dank der raschen Umsetzbarkeit stellten sich zudem die positiven Effekte schon bald ein. Und durch die frühen praktischen Erfahrungen konnte Input aus den Abteilungen besser berücksichtigt und so das Operating Model insgesamt gezielter optimiert werden.

Vom Konsumenten her denken. Traditionelle Marktforschung war gestern. Heute stehen Unternehmen riesige

Transformation

Datenmengen zur Verfügung, die ihnen eine Faktenbasis geben, um ihr Operating Model noch besser an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anzupassen. Hieraus erklärt sich auch die Bandbreite unterschiedlicher Modelle, mit denen führende Marktteilnehmer heute operieren.

Beispiel: Ein globaler Bekleidungshersteller wollte sich bei der Entwicklung seiner Modelinien nicht mehr allein auf das Bauchgefühl seiner Designer verlassen – und schuf eine eigene Analyseabteilung, um die Präferenzen der Kunden auszumachen. Die kundenzentrierte Modeproduktion erforderte zugleich ein neues Operating Model: Das Unternehmen passte die Produktentwicklung an und verkürzte die Vorlaufzeiten, baute dazu analytische Fähigkeiten auf und schuf eine neue, datenbasierte Entscheidungskultur. Auf Basis der Datenanalysen ist das Unternehmen heute in der Lage, bis zu 80 Prozent seines Sortiments treffsicher zu entwerfen, während die Designer ihre Kreativität auf echte Neuentwicklungen konzentrieren können. Die deutlich verbesserten Abverkaufszahlen zeigen, dass der Kurswechsel zur primär kundendatengetriebenen Modeproduktion richtig war.

Agil sprinten. Traditionell dauern Analyse- und Planungsphasen viele Monate – gefolgt von bösem Erwachen, wenn in der Umsetzung die theoretischen Modelle auf reale Bedingungen treffen. Agiles Arbeiten kann den Realitätsschock abfedern. Ideen werden entwickelt, überprüft und immer weiter verbessert. So bleibt das Ziel dasselbe, aber der Kurs dorthin kann sich laufend ändern.

Beispiel: Eine schwächelnde Modemarke beschloss, ihre Marketingorganisation neu aufzustellen. Das Re-design erfolgte in agilen Sprints, in denen Mitarbeiter aus Marketing, IT, Produktmanagement und Kreativabteilung immer wieder Ideen austauschten, Konzepte entwickelten und modifizierten. Gegenüber normalen Projekten reduzierte das die Zeit bis zur Implementierung um 80 Prozent. So konnte das neue Operating Model effizient erarbeitet und exakt an der Marketingstrategie ausgerichtet werden.

Ganzheitlich denken. Unternehmen müssen sich entscheiden: Wollen sie einzelne Schwächen beheben oder die Transformation nutzen, um ihre gesamte Organisation zukunftsfähig aufzustellen? Damit es nicht beim Flickwerk bleibt, sollte das Management ein grundlegend neues, allumfassendes Zielbild entwickeln. Damit verhindert es zugleich, dass sich zu viele Ressourcen auf



Foto: iStock

Veränderung ist Chefsache: Führungskräfte müssen vorangehen und die Kollegen mitnehmen – auch emotional.

Probleme konzentrieren, die sich mit der Zeit von selbst erledigen. Zur ganzheitlichen Transformation gehört eine weitsichtige Personalarbeit, die sich fragt: Welche Mitarbeiter werden auf lange Sicht benötigt und wie lassen sie sich gewinnen? Vor allem digitale Talente erwarten neben einer attraktiven Vergütung auch ein dynamisches Umfeld, flexible Arbeitszeitmodelle, cross-funktionale Teams und flache Hierarchien. Agile Operating Models beinhalten viele dieser Aspekte.

Beispiel: Ein führender Onlineanbieter passte nicht nur die Struktur und Prozesse in seiner Organisation an, sondern führte auch einen Kulturwandel herbei: Hierarchien wurden abgebaut, Mitarbeiter erhielten mehr Verantwortung. Das Ergebnis: In den folgenden drei Jahren bewarben sich dreimal so viele Fachkräfte auf Tech-Positionen.

Der menschliche Faktor

Die beschriebenen sechs Erfolgsfaktoren bilden die Basis jeder gelungenen Transformation. Viele Unternehmen im Wandel setzen schon darauf. Häufig unterschätzt oder gar ganz übersehen werden hingegen Faktoren, die im operativen Geschäft weniger offen zu Tage treten. Dazu zählt vor allem der „menschliche Faktor“: Ein Drittel der Transformationen verfehlt ihre Ziele, weil das Management den Prozess nicht unterstützt, zeigen McKinsey-Studien (*Grafik 2, Seite 61*). Daraus folgt: Veränderung ist Chefsache, die Führungskräfte müssen den Wandel aktiv vorantreiben.

Hinzu kommt: Eine Transformation ist eine emotionale Herausforderung für alle. Der Widerstand der Mitarbeiter trägt in 39 Prozent der Fälle zum Scheitern des Wandels bei. Wer zur Veränderung motivieren will, muss seine Belegschaft kennen, verstehen und dort abholen, wo sie steht. Überzeugende Change Storys, in denen jeder Mitarbeiter sich wiederfindet, und eine klug geplante Kommunikation helfen, die Blockaden zu überwinden.

Die erfolgreichsten Organisationen zeigen: Ein Operating Model, das den heutigen Marktanforderungen entspricht, macht Konsumgüterhersteller zukunftsfähig. Denn es verleiht ihnen mehr Flexibilität und größere Nähe zum Kunden. So können sie nicht nur rascher auf Veränderungen reagieren und neues Wachstum schaffen, sondern haben auch die Chance, ihren strategischen Fokus neu auszurichten und so ihr Geschäft erfolgreich in die nächste Dekade zu überführen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an:
patrick_guggenberger@mckinsey.com**

Kernaussagen

1. Konsumenten und ihre Vorlieben wandeln sich rasant, viele Organisationen halten dem Tempo nicht stand – ein neues Operating Model ist gefordert.

2. Die Transformation ist ein Großprojekt, das alle Bereiche erfasst: Mitarbeiter und Management, Kunden und Arbeitskulturen – und überall gibt es Erfolgsfaktoren.

3. Die Arbeit an einem neuen Operating Model bietet Unternehmen die Chance, ihre gesamte Strategie zu hinterfragen – und sich so fit zu machen für die Zukunft.

Autoren



Onno Boer ist Associate Partner im Amsterdamer Büro und Mitglied der Organization Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.



Raphael Buck ist Senior Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors in der Schweiz. Er unterstützt globale Unternehmen der Branche bei strategischen und operativen Fragen sowie bei Transformationen.



Dr. Patrick Guggenberger ist Associate Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Fokusthemen sind funktionsübergreifendes E2E-Organisationsdesign und digitale Transformation.



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.

Auch KI kann sich irren

McKinsey verleiht Nachwuchspreis „KI-Denker der Zukunft“.

Elmar Rückert misstraut der künstlichen Intelligenz. Der Lübecker Juniorprofessor für Robotik arbeitet an den Schwachstellen der hochgelobten KI-Technologie. Mit seinem Team prüft er neuronale Vorhersagen auf ihre Zuverlässigkeit und entwickelt derzeit einen Notfallsensor, der in wenigen Jahren marktreif sein soll. Für diese Innovation erhielt Rückert in Berlin die Auszeichnung „KI-Denker der Zukunft“, die McKinsey gemeinsam mit dem Wirtschaftsmagazin *Bilanz* verleiht. Der Preis richtet sich an Nachwuchsforscher im KI-Bereich und ist mit 15.000 Euro dotiert. Jurymitglied Peter Breuer, Senior Partner und KI-Experte bei McKinsey, verspricht sich von dem Forschungswettbewerb weitere Impulse für die disruptive Technologie. Deutschland, so Breuer, müsse alle Kräfte bündeln, um eine nennenswerte Rolle bei der Anwendung von KI zu spielen. Der jetzt ausgelobte Preis soll dazu beitragen.



Foto: McKinsey

Schwachstellen der künstlichen Intelligenz spürt der Preisträger des Forschungswettbewerbs „KI-Denker der Zukunft“ auf.

Smarte Brillen, schlaue Bauklötze

Unter den Gewinnern des Digitalpreises „The Spark“, mit dem McKinsey und das *Handelsblatt* Ende November herausragende Gründer auszeichnete, sind zwei auch für den Konsumgüter- und Handelssektor von Bedeutung. *Ubimax*, Spezialist für Augmented Reality, produziert AR-Brillen, mit denen unter anderem Picker in der Lagerlogistik Ware suchen und scannen können. Zu den Kunden gehören bereits *Penny*-Märkte in Rumänien und *Unilever*. *Robo Wunderkind* wiederum stellt Spielzeuge her, die Kleinkinder selbst bauen und programmieren können. Hierfür erhielt CEO Anna Iarotska den erstmals verliehenen Sonderpreis „Female Founder“. Mehr Infos zu den Prämierten auf www.the-spark.de

Absprunghilfe fürs Neugeschäft

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder zählt zu den wichtigsten Treibern von Wachstum. *Leap by McKinsey* unterstützt Unternehmen dabei. Unter der neuen Marke versammelt sich konzentriertes Fachwissen rund um Geschäftsaufbau, Design und Technologie. Mehr als 270 neue Geschäfte hat das Netzwerk aus Produktmanagern, Ingenieuren, Digitalexperten und agilen Coaches bereits entwickelt. Jedes Projekt wird von einem Team geführt, das die nötigen Kompetenzen aufbaut, um innovative Geschäfte marktfähig zu machen. Dank eines standardisierten Ansatzes ist die Erfolgsquote besonders hoch. Zahlreiche Praxisbeispiele zu *Leap by McKinsey* gibt es auf www.mckinsey.com

Transformatoren unter sich

Wenn es sich um die Digitalisierung ihrer Lieferketten dreht, geht den Besuchern der Supply Chain Executive Academy auch beim 17. Treffen der Gesprächsstoff nicht aus: Rund 30 Teilnehmer waren Ende Oktober nach Kitzbühel gereist, um sich darüber auszutauschen, welche Chancen digitale Transformationen bieten und welche Hürden dabei zu nehmen sind. Als größte Herausforderungen bei ihren Digitalisierungsprojekten sehen die Supply-Chain-Experten derzeit den nahenden Brexit, das Management des Wandels und die Anforderungen an die IT. Die nächste Academy findet am 7. und 8. Mai 2020 statt – ebenfalls in Kitzbühel. Kontakt und weitere Informationen: juergen_rachor@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

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

Amazon (Marcus Schlaf), *Casamigos*,
iStock, Dieter Mayr, *Nike By Melrose*,
shutterstock, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten von Akzente

Sie möchten weitere Exemplare bestellen
oder jemanden neu in den Verteiler auf-
nehmen lassen? Bitte schicken Sie uns
eine E-Mail an: akzente@mckinsey.com

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie
auch in elektronischer Form auf
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company, Inc.
Dezember 2019

