

Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>1'15</sup>

## Wachstum durch M&A



**Gesättigte Märkte: Wenn organisches Wachstum schwierig wird, hilft ein programmatischer M&A-Ansatz**

### **Interview**

*Gerhard Berssenbrügge, Chef von Nestlé Deutschland, über Markenversprechen und mündige Verbraucher*

### **Nachhaltigkeit**

*Gute Geschäfte mit gutem Gewissen: Wie Investitionen in Mensch und Umwelt den Gewinn steigern können*

### **Marketing**

*Warum es sich lohnt, die Marketingaufgaben in globalen Unternehmen neu zu verteilen*

### **Betriebskapital**

*Wie Händler mit dem richtigen Working Capital Management Rendite und Cashflow verbessern*

### **Markenführung**

*Der McKinsey Brand Navigator berechnet jetzt, wie sich die Neupositionierung einer Marke auszahlt*

## Inhalt



Foto: iStock

*Titelthema: Wenn organisches Wachstum schwierig wird, kann eine M&A-Strategie helfen. Seite 8*



Foto: Bernd Roselieb

*Interview: Gerhard Berssenbrügge, Chef von Nestlé Deutschland, lässt Marken sprechen. Seite 16*



Foto: iStock

*Fair und bio? Nachhaltiges Wirtschaften senkt das Risiko und steigert den Gewinn. Seite 22*

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Zögerliche US-Verbraucher; was Smartphone- und Tablet-Shopper wollen; bedrohtes Wirtschaftswachstum; Nachholbedarf bei digitalen Kundenservices; Internet im Auto; McKinsey Insights per App

### 8 Titelthema: Wachstumsquelle M&A

Ein systematisches Übernahmeprogramm verspricht auch in stagnierenden Märkten Wertsteigerung und Wachstum

### 16 „Marken müssen kommunizieren, sonst werden sie als autoritär empfunden“

Interview mit Nestlé's Deutschlandchef Gerhard Berssenbrügge über den Umgang mit dem mündigen Verbraucher

### 22 Nachhaltig profitabel

Weniger Risiko, mehr Rendite: Wie sich Investitionen in Mensch und Umwelt auszahlen

### 28 Global agieren, lokal aktivieren

Ein neuer Ansatz für die Aufgabenteilung zwischen globalem, regionalem und lokalem Marketing

### 34 Working Capital – der unterschätzte Hebel

Mit dem richtigen Management des Betriebskapitals lassen sich Cashflow und Rendite kräftig verbessern

### 40 Klare Fakten, gute Entscheidungen

Jetzt kann der McKinsey Brand Navigator auch beziffern, wie sich die Neupositionierung einer Marke auf deren ökonomischen Erfolg auswirkt

### 46 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 47 Impressum

## Editorial

# Kauflaune gut, alles gut?

Handel und Konsumgüterunternehmen freut die Nachricht: Deutschlands Verbraucher sind in bester Kaufstimmung. Ein prächtiges Konsumklima wie zuletzt 2001 haben die Forscher der Nürnberger *GfK* im Februar ermittelt. Gesunkene Spritpreise, die Hoffnung auf eine niedrige Heizrechnung und ordentliche Einkommenssteigerungen stimulieren die Konsumenten – zumal Ersparnis auf der Bank auch nichts einbringt. Vor allem die robuste Entwicklung am Arbeitsmarkt schafft Vertrauen, trotz der Krisen in der Ukraine und Griechenland, deuten die *GfK*-Experten ihre Umfrageergebnisse.

Das lässt hoffen. Ob Händler und Hersteller allerdings allein durch die Kauflaune der Konsumenten wieder zu den früheren Wachstumsraten finden, bleibt fraglich. Einen Ausweg aus dem Wachstumsdilemma in reifen Märkten zeigen die Autoren unserer Titelgeschichte auf: Sie empfehlen systematische Übernahmen als probates Mittel gegen Stagnation. Resultat ihrer Analyse: Unternehmen, die einen programmatischen M&A-Ansatz verfolgen, sind die wirtschaftlich erfolgreichsten. Denn diese Gruppe ist gekennzeichnet durch klare Renditeziele sowie regelmäßige großvolumige Übernahmen und Veräußerungen.

Grund genug, sich mit dieser Idee zu beschäftigen – lesen Sie selbst ab Seite 8.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen



Foto: McKinsey

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

[klaus\\_behrenbeck@mckinsey.com](mailto:klaus_behrenbeck@mckinsey.com)

## US-Verbraucher ohne Spaß am Shoppen

McKinsey-Studie zum Konsumklima in den USA zeigt anhaltende Verunsicherung.

Gut sechs Jahre nach dem Absturz der US-Ökonomie in die Rezession sind die amerikanischen Konsumenten weiterhin zurückhaltend – trotz der wiederbelebten Konjunktur. Während deutsche Verbraucher in bester Kauflaune sind, bleibt das Konsumklima in den USA ausgesprochen kühl. Dies zeigen die Ergebnisse des aktuellen „Consumer Economic Sentiment Survey“, den McKinsey seit Ausbruch der Finanzkrise regelmäßig in den USA durchführt.

### Sparen ist „the new normal“

Seit 2008 fragt McKinsey ein- bis zweimal pro Jahr 1.000 repräsentativ ausgewählte US-Amerikaner nach ihrer Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung sowie ihrer eigenen finanziellen Lage und der sich daraus ergebenden Folgen für ihr Konsumverhalten.

Das Ergebnis ist ernüchternd: Hatte sich 2012 noch eine gegenüber den Krisenjahren deutlich bessere Einschätzung der allgemeinen und der eigenen ökonomischen Situation abgezeichnet, stagnieren die Bewertungen seitdem oder sind sogar schlechter geworden.

So fürchten immer noch 39 Prozent der Befragten um ihren Job, und ganze 40 Prozent hangeln sich mittlerweile ohne Reserven von Gehaltszahlung zu

Gehaltszahlung durch (gegenüber 31 Prozent 2012).

Wegen der hohen Unsicherheit geben die Amerikaner ihr Geld nur sehr vorsichtig aus – ein Verhalten, das die Autoren der Studie „the new normal“ nennen und das sich ihrer Meinung nach in naher Zukunft nicht ändern wird.

Tatsächlich kürzen die Verbraucher ihre Ausgaben noch weiter, indem sie verstärkt in Discountgeschäften einkaufen, Preise im Internet vergleichen, günstigere Marken bevorzugen und statt im Restaurant öfter zu Hause essen. 55 Prozent der befragten Amerikaner sagten zudem, dass sie häufiger Vorteilspackungen kaufen, Rabattcoupons nutzen und nach Sonderangeboten suchen. Vom großen Trend zur günstigeren Marke sind allerdings einige Kategorien ausgenommen: Bei Wein, Bier und Kosmetik bleiben die Käufer ihren Vorkrisengewohnheiten treu.

### Junge und Migranten am unsichersten

Wer das Verbraucherverhalten nach demografischen Merkmalen segmentiert, entdeckt wesentliche Unterschiede. So ist die stark wachsende Gruppe der Haushalte mit lateinamerikanischem Hintergrund (Hispanics) besonders vorsichtig in ihrem Ausgabeverhalten – kein

Wunder, fürchtet doch etwa jeder Zweite den Verlust des Jobs.

Auch die Gruppe der so genannten Millennials (21 bis 34 Jahre), deren Haushaltsausgaben stark wachsen werden, ist überdurchschnittlich verunsichert und hat sich, weil altersgemäß die Rücklagen noch dünn sind, Sparsamkeit verordnet – ohne aber bei gesundem Essen, Bier, Pizza, Kosmetik und Eiscreme auf den Cent zu achten.

### Babyboomer verzichten nicht

Unterdurchschnittliche Veränderungen beim Einkauf zeigt die große Kohorte der Babyboomer (55 bis 74 Jahre alt). Zwar teilen sie die Sorgen der übrigen Bevölkerung, was die Entwicklung der US-Wirtschaft und der eigenen Finanzen angeht, doch wechseln sie um 30 Prozent weniger zu billigeren Marken, kaufen deutlich seltener online ein und behalten ihre Restaurantbesuche bei.

Als Resümee empfehlen die Studienautoren Konsumgüterunternehmen, die Einkaufsmuster der für sie relevanten demografischen Gruppen genau zu analysieren und die sich zeigenden Chancen zu nutzen. Der Studienreport ist unter dem Titel „America the frugal: US Consumer Sentiment Survey“ online abrufbar auf [www.mckinsey.com/insights](http://www.mckinsey.com/insights)



Foto: iStock

Die „Millennials“ sind überdurchschnittlich zurückhaltend: Sparsamkeit beim Einkaufsbummel.

## App-Ios glücklich

### Smartphone- und Tablet-Shopper lieben es schnell und einfach.

Auch unterwegs sind die Menschen heute allzeit online: Im Durchschnitt 150-mal pro Tag checken Briten ihr Smartphone, ergab eine McKinsey-Umfrage, und mehr als ein Drittel von ihnen besucht seltener als früher die Geschäfte des stationären Handels.

Händler tun also gut daran, ihre Onlineshops mobilfähig zu machen. Doch was erwarten die mobilen Kunden von diesen Portalen? Die Antwort, abgeleitet aus einer McKinsey-Studie in Großbritannien: Die Shopper wollen weniger, als viele Händler meinen.

#### Studie räumt mit Mythen auf

Schnell und einfach soll der Einkauf sein, und wenn er dann noch Spaß macht, sind zumindest derzeit noch alle zufrieden. Nach Videos, Onlineexperten oder magazinartigen Artikeln suchen nur die wenigsten Kunden.

Die Studie räumt gleich mit einer Reihe von Mythen auf, die sich rund ums mobile Einkaufen gebildet haben. Ein solcher Mythos lautet beispielsweise, dass ohne App nichts läuft. Falsch, sagt die Studie: Klassische Websites werden von doppelt so vielen Mobilshoppfern

genutzt wie Apps. Und gerade einmal 11 Prozent registrieren überhaupt einen Unterschied zwischen diesen Plattfortm-typen. Nur 30 Prozent der mobilen Shopper nutzen außerdem mehr als zwei Einkaufs-Apps. Hier können sich die Händler also beruhigt aufwändige App-Entwicklungen sparen.

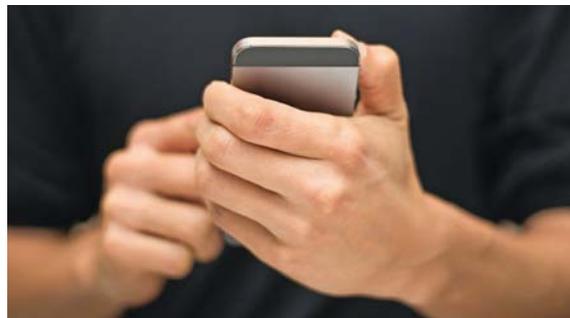
Auch die Vorstellung, dass ohne coole Features die Website nicht zum Verweilen einladen würde, entlarvt die Studie als Mythos. Kunden wollten im Gegenteil möglichst unkompliziert mobil shoppen. Einkäufe sollten leicht in den Warenkorb gelegt und auch entfernt werden können, die Seiten einfache Navigation ermöglichen und die Bezahlungsfunktionen simpel sein.

Dass Digitalisierung die Verkaufsberatung überflüssig macht, ist ein weiterer Mythos, dem die Studie eine Absage erteilt. Fakt ist, dass auch mobile Shopper nach der Orientierung im Internet persönlichen Service im Laden wünschen.

Die übrigen Mythen und die daraus abgeleiteten Empfehlungen können im kompletten Artikel „Busting mobile-shopping myths“ nachgelesen werden auf [www.mckinsey.com/insights](http://www.mckinsey.com/insights).

*Videos und aufwändige Apps müssen nicht sein: Wer via Smartphone oder Tablet einkauft, hat meist ganz simple Erwartungen.*

Foto: iStock



## Studie: Wachstum auf der Kippe



Foto: McKinsey

*1,5 Prozent weniger Wachstum: Die globale Überalterung bremst.*

Die fortschreitende Überalterung der Bevölkerung wird zu einem dramatischen Rückgang des weltweiten Wirtschaftswachstums führen. Ohne deutlichen Produktivitätsschub wird die jährliche Wachstumsrate um rund 40 Prozent einbrechen – von durchschnittlich 3,6 Prozent in den vergangenen 50 Jahren auf künftig 2,1 Prozent; Deutschland könnte nur noch ein 1-prozentiges Wachstum verzeichnen.

Das ist die zentrale Erkenntnis einer neuen Studie des McKinsey Global Institute (MGI). Für die Analyse untersuchte das MGI die Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung in den G20-Staaten sowie in Nigeria. Zusammen bilden diese Märkte 80 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung ab.

Um dem Trend entgegenzuwirken, müsste die weltweite Produktivität um 3,3 Prozent pro Jahr wachsen. Dass dies möglich ist, zeigen internationale Fallbeispiele aus fünf Sektoren, darunter auch Nahrungsmittelproduktion und Handel. Drei Viertel des Wachstums ließen sich laut MGI allein dadurch erzielen, dass bestehende Best Practices breitflächig angewandt werden – beispielsweise die Verringerung von Abfällen in der Lebensmittelverarbeitung. Das übrige Viertel könnte aus technologischen Innovationen generiert werden. Weitere Informationen zur Studie gibt es auf [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi) unter dem Suchbegriff „aging world“.

## Viel Luft nach oben

Bei digitalen Kundenservices haben Unternehmen Nachholbedarf.

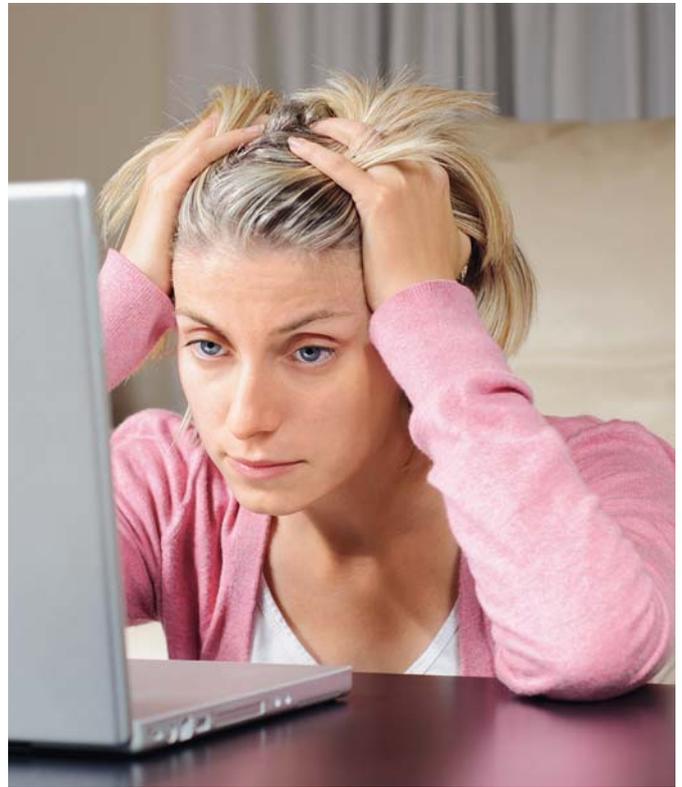


Foto: iStock

*Am Ende landen sie doch im Callcenter: Kunden starten bei Fragen meistens auf der Website des Unternehmens – und werden dort allzu oft enttäuscht.*

Die fortschreitende Digitalisierung hat zu einem tiefgreifenden Wandel in den Kundenbeziehungen geführt. Längst sind Verbraucher daran gewöhnt, sich auf digitalen Plattformen über Produkte zu informieren, Bewertungen abzugeben oder ihre Erfahrungen zu teilen. Auch beim Service wünschen es die Kunden schnell, flexibel, mobil. In einer Marktforschungsstudie hat McKinsey rund 2.000 Kunden von Telekommunikationsunternehmen in Westeuropa befragt: Rund 90 Prozent aller Servicekontakte laufen mittlerweile ganz oder teilweise über das Internet.

### Brüche im Kanalsystem

E-Services bieten den Unternehmen damit die große Chance, sich zu profilieren und die Zufriedenheit ihrer Kundschaft zu steigern. Tatsächlich zeigten sich mehr als drei Viertel aller befragten Kunden, die rein digitale Services wie E-Chat oder Social Media genutzt haben, mit der Leistung zufrieden. Bei traditionellen Kanälen wie Telefon oder Mail hingegen betrug die Zufriedenheit nur 57%.

Trotz aller Fortschritte aber läuft noch längst nicht alles rund in den digitalen Servicekanälen. Zwar starten 41 Prozent aller Interaktionen auf einer Onlineplattform, doch gerade einmal 15 Prozent werden auch vollständig digital abgewickelt. Noch immer müssen die meisten

Kunden bei der Suche nach der Lösung ihrer Probleme zwischen Kanälen hin und her wechseln: In der Regel suchen sie zunächst auf der Website des Unternehmens nach einer Antwort, posten dann eine Frage in sozialen Medien und rufen schließlich im Callcenter an, wenn sie nicht fündig geworden sind.

### Mangel an Kennzahlen

Häufiger Grund: Vielen Unternehmen fehlt es bislang an der nötigen Faktenbasis, um die Digitalisierung ihrer Serviceangebote kundengerecht zu steuern. Kaum jedes zweite Unternehmen, so ergab eine Umfrage, überwacht Kennzahlen zum Kundenerlebnis in seinen digitalen Kanälen. Im Gegensatz dazu kontrolliert ein Callcenter mindestens fünf Kennzahlen, die für Kundenzufriedenheit und Servicequalität relevant sind.

Auch die Effektivität von E-Services im Zusammenspiel aller Kanäle wird selten umfassend bewertet: Wie viele Anrufe im Callcenter entfallen, weil der Kunde sein Problem über digitale Optionen lösen kann? Wie viele Kunden nutzen ausschließlich digitale Kanäle, wie viele eine Mischung? Wie viele Anfragen kommen bei einem Kanal an und werden dann – kostensteigernd – in einem zweiten bearbeitet? Solche und ähnliche Daten sollten mindestens monatlich erfasst werden,

um alle Serviceinteraktionen durchgängig steuern zu können.

E-Services lassen sich angesichts der komplexen Zusammenhänge nicht nebenbei einführen. Auch ist es kaum damit getan, zusätzliche Kompetenzen aufzubauen. Erfolgreiche Unternehmen verstehen den digitalen Wandel im Kundenservice als langfristige strategische Aufgabe, die in einem ein- bis zweijährigen Programm angegangen werden sollte. Die digitale Transformation fordert dabei den gleichen Planungsaufwand und dieselbe Konsequenz wie ein großer Produktlaunch oder andere strategische Maßnahmen.

### Transformation nach Plan

Ein solches Programm reicht von der umfassenden Leistungsanalyse der bestehenden E-Services über die Aufstellung eines Fahrplans und konkreter Zielmarken bis hin zur Umsetzung von Pull- und Push-Strategien, um Kunden zur Nutzung der digitalen Kanäle zu motivieren. Den Wandel steuert im Idealfall ein Team, das direkt an die Unternehmensleitung berichtet, Maßnahmen koordiniert und die Umsetzung überwacht.

Mehr zur McKinsey-Studie und den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen gibt es auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) unter dem Titel „Why companies should care about e-care“.

## Voll vernetzt

Internet im Auto wird Marktgewichte massiv verändern.

Der internationale Automobilmarkt steht vor einer fundamentalen Neuordnung. Auslöser ist die zunehmende Vernetzung der Fahrzeuge und die damit einhergehende steigende Nachfrage der Kunden nach Connectivity-Angeboten: Bis 2020 wird sich der weltweite Markt für Connectivity-Komponenten und -Dienste nahezu versechsfachen – von heute 30 Milliarden auf 170 Milliarden Euro. Schon jetzt kommt für 13 Prozent der Käufer ein Neufahrzeug ohne Internetzugang gar nicht mehr in Betracht.

Das ist das zentrale Ergebnis einer Branchenstudie von McKinsey mit dem Titel „Connected car, automotive value chain unbound“. Die Studie basiert auf einer repräsentativen Umfrage unter 2.000 Autokäufern in Deutschland, den USA, Brasilien und China sowie auf mehr als 30 Interviews mit Automobilherstellern, Zulieferern, Telekommunikations- und Halbleiterunternehmen.

### Autohalter bereit zum Markenwechsel

Wesentlich höher als die zu erwartenden Zusatzumsätze schätzen die Autoren der Studie den indirekten Einfluss der wachsenden Vernetzung auf die Marktanteile ein. Car Connectivity wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie. Denn Angebote wie Musikstreaming, ortsbasierte Empfehlungen, dynamische Stauprognosen oder Wartungsinformationen in Echtzeit spielen beim Autokauf eine immer größere Rolle.

*Car Connectivity wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – die Autoindustrie muss sich darauf einstellen.*

20 Prozent der Kunden würden laut Umfrage die Automarke wechseln, wenn sie dadurch bessere Connectivity-Angebote erhielten. Unter den Vielfahrern, die mehr als 20 Stunden pro Woche im Auto verbringen, beträgt der Anteil der Wechselwilligen sogar 40 Prozent. In China, dem weltweit größten Automarkt, ist die Wechselbereitschaft generell höher als in Europa.

### Kampf um die Anbieterhoheit

Noch nicht ausgemacht ist, wer die Hoheit über die digitale Revolution im Auto gewinnt – Autohersteller oder Internetunternehmen. Software- und Telekommunikationsanbieter drängen massiv in den Markt und bieten Dienstleistungen wie Navigationshilfen oft günstiger und teilweise sogar kostenlos an. Das kommt den Kunden entgegen, die mehrheitlich bislang nicht bereit sind, für zusätzliche E-Services im Auto einen Aufpreis zu zahlen.

Die vollständige Broschüre kann online angefordert werden: Den Link zum Bestellformular finden Sie auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de) unter dem Suchbegriff „connected cars“.



## McKinsey-App: Wissen auf Abruf



*Gleich downloaden: Die Insights-App von McKinsey.*

Die neuesten Erkenntnisse zu Managementthemen weltweit sind jetzt jederzeit und überall verfügbar. Die McKinsey Insights App bündelt Artikel, Reports, Videos und Podcasts aus der Wissenswerkstatt von McKinsey in einer mobilen Anwendung. Geliefert werden Inhalte aus sämtlichen Beratungsbereichen: Unternehmensstrategie und Führung, Globalisierung und Wachstumsmärkte sowie der Einfluss neuer Technologien auf Wirtschaft und Konsumgesellschaft sind nur einige der Themen, die über die App direkt abrufbar sind.

Dank erweiterter Funktionen bietet die Insights App neuerdings auch maßgeschneiderten Content: Nutzer können gezielt nach Themen, Branchen, Regionen oder Funktionen suchen, die gefundenen Beiträge in Favoritenlisten abspeichern und offline lesen. Über neue Inhalte informiert die App automatisch. Wer sich registriert, kann außerdem persönliche Einstellungen vornehmen, Neuerscheinungen nach eigenen Interessengebieten filtern und exklusive Inhalte abrufen. Angemeldete User erhalten darüber hinaus direkten Kontakt zu den McKinsey-Autoren der einzelnen Beiträge.

Die McKinsey Insights App ist kostenlos und sowohl für iPad als auch Android-Geräte verfügbar. Weitere Informationen und Download-Möglichkeiten auf [www.mckinsey.com/features/ipad\\_and\\_android\\_app](http://www.mckinsey.com/features/ipad_and_android_app)



## **Wachstumsquelle M&A**

Wenn der Markt kaum noch wächst und Margenpotenziale weitgehend ausgeschöpft sind, müssen Unternehmen andere Wege zur Wertsteigerung finden. Ein systematisches M&A-Programm kann eine Lösung sein.



*Was passt zum Portfolio  
des Unternehmens?  
Ein programmatischer  
M&A-Ansatz bringt den  
meisten Erfolg.*

### Von Marcus Jacob, Jörn Küpper und Markus Schmid

Mitte der 2000er Jahre schien die Luft raus zu sein: *Reckitt Benckiser* kämpfte mit stagnierenden Umsätzen und Margen in seinen wichtigsten Geschäftsfeldern Reinigungsmittel und Haushaltswaren. Das Problem: Viele der Produkte befanden sich in der Reifephase ihres Lebenszyklus, der Wettbewerb war hart. Eine neue Plattform für profitables Wachstum musste her.

*Reckitt Benckiser* dachte um und analysierte weltweite Konsumententrends: Wo entwickeln sich neue Märkte, welche Produkte versprechen attraktive Umsatzpotenziale? Das Unternehmen setzte ein systematisches M&A-Programm auf und richtete sein Portfolio neu aus – es erwarb Kompetenzen in wachstumsstarken, an die eigene Produktpalette angrenzenden Bereichen wie Gesundheit und Wellness: 2006 übernahm *Reckitt Benckiser* das Unternehmen *Boots Healthcare* und verschaffte sich damit einen Brückenkopf im attraktiven Over-the-Counter-(OTC)-Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten. 2008 folgten die Übernahme von *Adams Respiratory Therapeutics* und der Einstieg in den amerikanischen OTC-Markt mit *Mucinex*, dem führenden Hustenmedikament. Danach ging es Schlag auf Schlag weiter: 2010 der Kauf von *SSL*, dem britischen Hersteller von *Durex*-Kondomen, 2012 von *Schiff Nutrition*, dem amerikanischen Anbieter von Nahrungsergänzungsmitteln. Im selben Jahr gelang durch Übernahme von *Guilong Pharmaceuticals* der Einstieg in den chinesischen Markt.

Die M&A-Strategie zahlte sich aus, *Reckitt Benckiser* hat auf rückläufiges Marktwachstum eine starke Antwort gefunden: Mit einer durchschnittlichen Wertsteigerung von zuletzt rund 19 Prozent per annum gehört der Hersteller heute zu den wachstumsstärksten und profitabelsten Unternehmen der Konsumgüterbranche.

#### Branche unter Druck

Viele europäische Konsumgüterhersteller stehen derzeit vor vergleichbaren Herausforderungen: Das Wachstum in den Hauptmärkten schwächt sich spürbar ab und es gibt kaum noch Spielraum für anhaltende Profitabilitätsverbesserungen. In einer groß angelegten Untersuchung hat McKinsey analysiert, in welchem Umfang und auf welche Weise die führenden Unternehmen der Branche in den vergangenen 50 Jahren ihre Aktienrendite (Total Return to Shareholders, TRS) steigern konnten. Untersucht wurden 35 große europäische Konsumgüterhersteller und globale Anbieter mit starker Geschäftspräsenz in

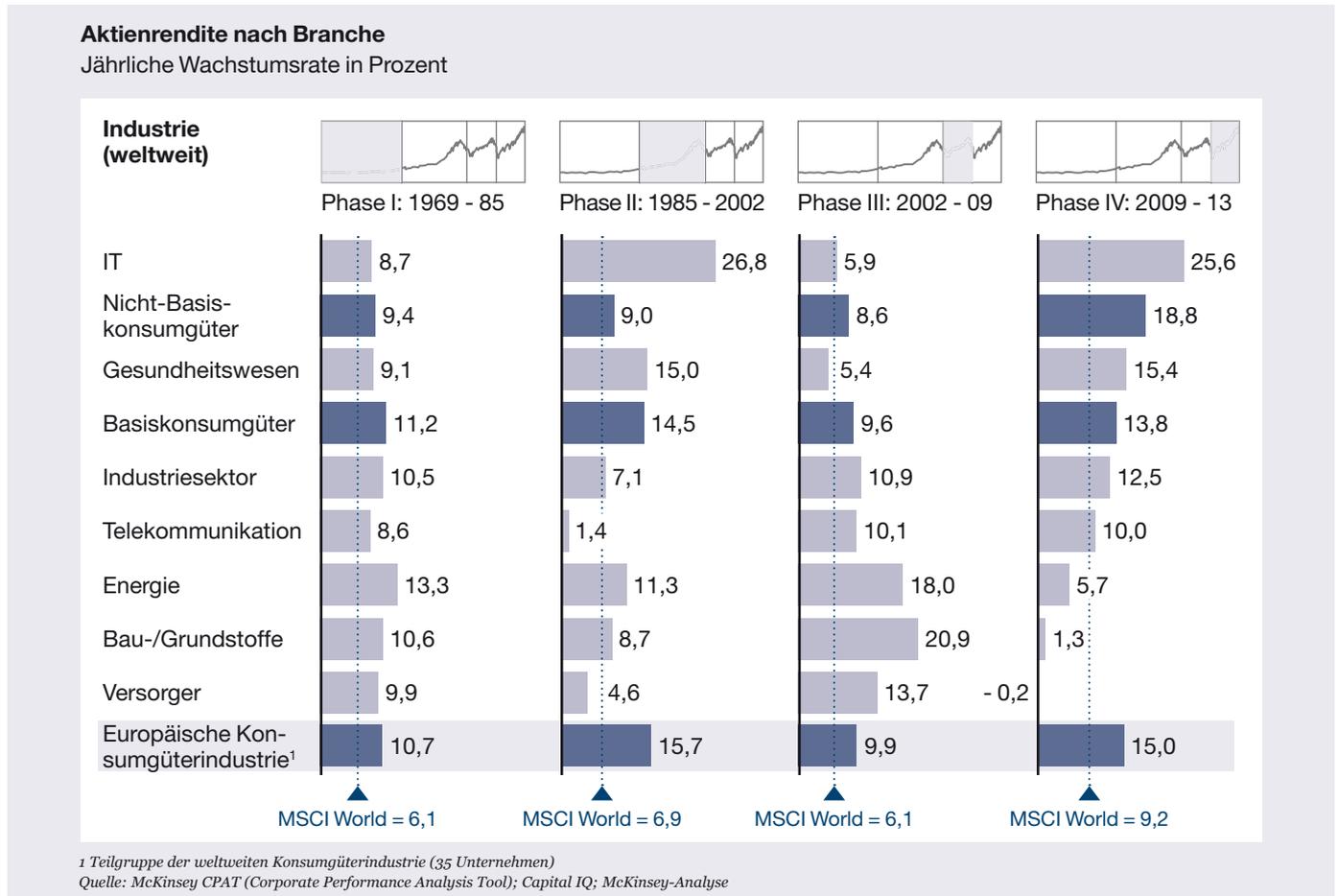
Europa. Dabei zeigt sich zunächst, dass die europäische Konsumgüterindustrie kontinuierlich besser abgeschnitten hat als die meisten anderen Branchen (*Grafik 1*). Auch die Schwankungen hielten sich in Grenzen: Zwischen 2009 und 2013 lag die kumulierte Wertsteigerung bei 15 Prozent pro Jahr, selbst in der schlechtesten Phase 2002 bis 2009 betrug sie immerhin noch 9,9 Prozent. Diese überdurchschnittliche Rate konnten zuletzt nur die boomenden Branchen IT und Gesundheitswesen übertreffen sowie Hersteller von Nicht-Basiskonsumgütern wie Autos, Bekleidung oder Luxusartikel.

Allerdings hat sich die Bedeutung der einzelnen Wertschöpfungshebel in der Konsumgüterindustrie über die Jahrzehnte merklich verschoben (*Grafik 2, Seite 12*). Zwischen 1969 und 1985 trug vor allem organisches Wachstum, getrieben durch schnell wachsende Heimatmärkte, zur Wertsteigerung bei. Hinzu kam die rasche Expansion in neue Produktkategorien. In der Folgephase 1985 bis 2002 blieb Umsatzwachstum der wichtigste Werttreiber für europäische Konsumgüterunternehmen. Doch setzten sie gleichzeitig verstärkt auf Margenverbesserung durch Preisanpassung, Nutzung von Skaleneffekten und operative Effizienz. Auch in den volatilere Jahren 2002 bis 2009 blieb Wachstum unverändert der stärkste Werttreiber, wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau; die erarbeiteten Margen gerieten im schwieriger werdenden Marktumfeld unter Druck.

Die letzten fünf Jahre zeichnen dann ein deutlich anderes Bild: Die Wachstumsdynamik hat sich für einige europäische Konsumgüterunternehmen spürbar abgekühlt. In vielen reifen Märkten und Kategorien stagniert oder sinkt die Nachfrage. So ist zum Beispiel der Umsatz mit Bekleidung, Bier oder Molkereiprodukten zwischen 2009 und 2014 um 1 bis 3 Prozent gegenüber der Phase davor gesunken. Aber auch in Schwellenländern und wachstumsstarken Kategorien, in die führende europäische Konsumgüterunternehmen verstärkt expandiert haben, zeigt das Wachstum leichte Schwächen – wenn auch auf hohem Niveau. Als Reaktion darauf haben viele Hersteller Programme zur operativen Leistungssteigerung und Profitabilitätsverbesserung eingeleitet.

Damit ist die Rendite der Kerntreiber für Wertsteigerung geworden. Sie muss die fehlende Wachstumsdynamik der Märkte ausgleichen. Doch eine solche Strategie lässt sich nicht unendlich fortsetzen – einige Unternehmen dürften mittelfristig ihr Margenpotenzial ausgeschöpft haben. Dann würde die Profitabilität stagnieren. Tat-

## 1. Die europäische Konsumgüterindustrie hat anhaltend hohe Renditen erzielt



sächlich zeigt die McKinsey-Untersuchung: Die europäischen Konsumgüterunternehmen, die zum erfolgreichsten Quartil zählen, fahren bewusst zweigleisig, indem sie sowohl auf mehr Profitabilität als auch auf Umsatzsteigerung zielen. So erreichen sie im Schnitt eine um 7 Prozentpunkte höhere Wertsteigerung als die Unternehmen im nächsten Quartil.

### Drei Wege zum Wachstum

Gerade für größere Unternehmen erweist sich Wachstum in reifen Märkten als eine immer stärkere Herausforderung. Grundsätzlich stehen drei Optionen offen: organisches Wachstum durch positive Portfoliodynamik, anorganisches Wachstum durch M&A und Wachstum durch Gewinnung von Marktanteilen der Wettbewerber. Bei

den europäischen Konsumgüterunternehmen haben laut der McKinsey-Untersuchung Portfoliodynamik und M&A zwischen 1999 und 2013 rund 77 Prozent des Gesamtwachstums generiert; Marktanteilsgewinne trugen eher weniger zur Wachstumsdynamik bei. Das „Where to compete“ ist demnach mindestens genauso wichtig wie das „How to compete“.

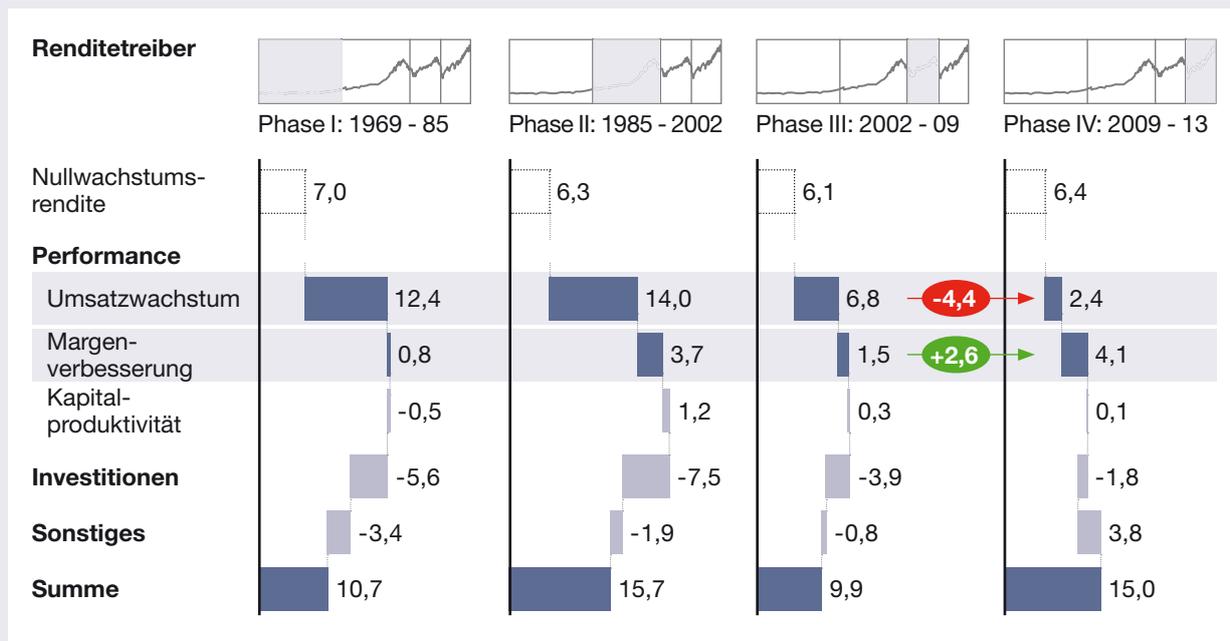
Nur wenige Konsumgüterunternehmen schaffen es, alle drei Wachstumsoptionen oder zumindest zwei davon gleichzeitig zu verfolgen. Wem dies jedoch gelingt, der erzielt eine klar überdurchschnittliche Wertsteigerung.

Wenn organisches Wachstum als wichtige Option auf Grund der Marktsituation zukünftig praktisch ausfällt

## 2. In jüngster Zeit trugen vor allem Margenverbesserungen zur Wertsteigerung in der Konsumgüterindustrie bei

### Europäische Konsumgüterindustrie – Aufschlüsselung der Aktienrendite (annualisiert)

Jährliche Wachstumsrate in Prozent



Quelle: McKinsey CPAT (Corporate Performance Analysis Tool); McKinsey-Analyse

und auch neue „Blockbuster“-Produkte nicht in Sicht sind, können Akquisitionen der richtige Weg sein. Tatsächlich haben die M&A-Aktivitäten in der Branche zuletzt wieder zugenommen.

#### Programmatische M&A am erfolgreichsten

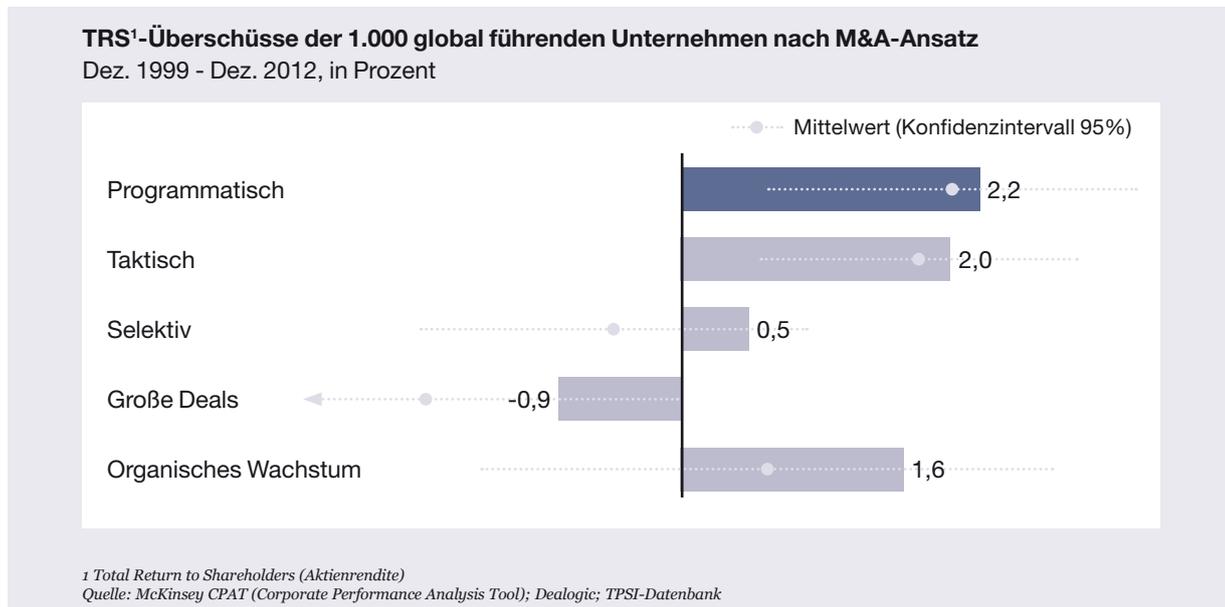
Doch Akquisition ist nicht gleich Akquisition. McKinsey hat branchenübergreifend das M&A-Verhalten der nach Marktkapitalisierung weltweit größten 1.000 Unternehmen seit 1999 analysiert. Dabei fällt auf, dass unter den dauerhaft erfolgreichen ein doppelt so hoher Anteil einen programmatischen M&A-Ansatz mit regelmäßigen hochvolumigen Akquisitionen verfolgt hat wie bei den Unternehmen, die über die Jahre aus der Gruppe der 1.000 Größten herausgefallen sind. Von den Top 250 hatten 33 Prozent diese Strategie gewählt, von den Top 100 sogar 39 Prozent. Ein programmatischer M&A-Ansatz setzt voraus, dass klare Vorstellungen

bestehen, in welchem Maß Umsatz und Rendite durch Zukäufe steigen sollen.

Unternehmen, die regelmäßig in großem Umfang akquirieren und veräußern, scheinen demnach bessere Wertsteigerungsaussichten zu haben als solche, die nur selektiv zukaufen oder auf einzelne große Deals setzen. Mit einer Überrendite von durchschnittlich 2,2 Prozent im Zeitraum 1999 bis 2012 schnitten Unternehmen mit einem programmatischen M&A-Ansatz auch deutlich besser ab als solche mit anderen Kaufansätzen oder ausschließlich organischem Wachstum (Grafik 3).

Ein Blick auf die europäischen Konsumgüterunternehmen ergibt ein ähnliches Bild – und zeigt gleichzeitig noch viel Potenzial auf. Knapp jeder dritte Hersteller hat in den Jahren 1999 bis 2012 einen programmatischen M&A-Ansatz verfolgt (Grafik 4, Seite 14). Ihre

### 3. Unternehmen mit programmatischen M&A-Aktivitäten weisen die höchsten Wertsteigerungsraten auf



Überrendite betrug im Durchschnitt 5 Prozent. Die erzielten Wertsteigerungsraten schwankten über die Jahre gesehen trotz aller wirtschaftlichen Auf- und Abschwünge deutlich weniger als bei jeder anderen M&A-Strategie oder rein organischem Wachstum.

Zwar konnten einige europäische Konsumgüterhersteller im Vergleichszeitraum mit einzelnen sehr großen Deals punkten: Die Überrendite betrug durchschnittlich 4,4 Prozent. Doch zeigt die Praxis, dass es für solche großen Deals nicht beliebig viele geeignete Kandidaten gibt. So durchlief die Überrendite in den vergangenen 15 Jahren starke Schwankungen und ging im Zeitraum 2007 bis 2009 sogar auf -0,2 Prozent zurück. Auch viele der erfolgreichen Unternehmen in der McKinsey-Studie haben ihre großen Leuchtturm-Akquisitionen durch zahlreiche kleinere und mittelgroße M&A-Transaktionen ergänzt.

#### Strategische Ausrichtung entscheidend

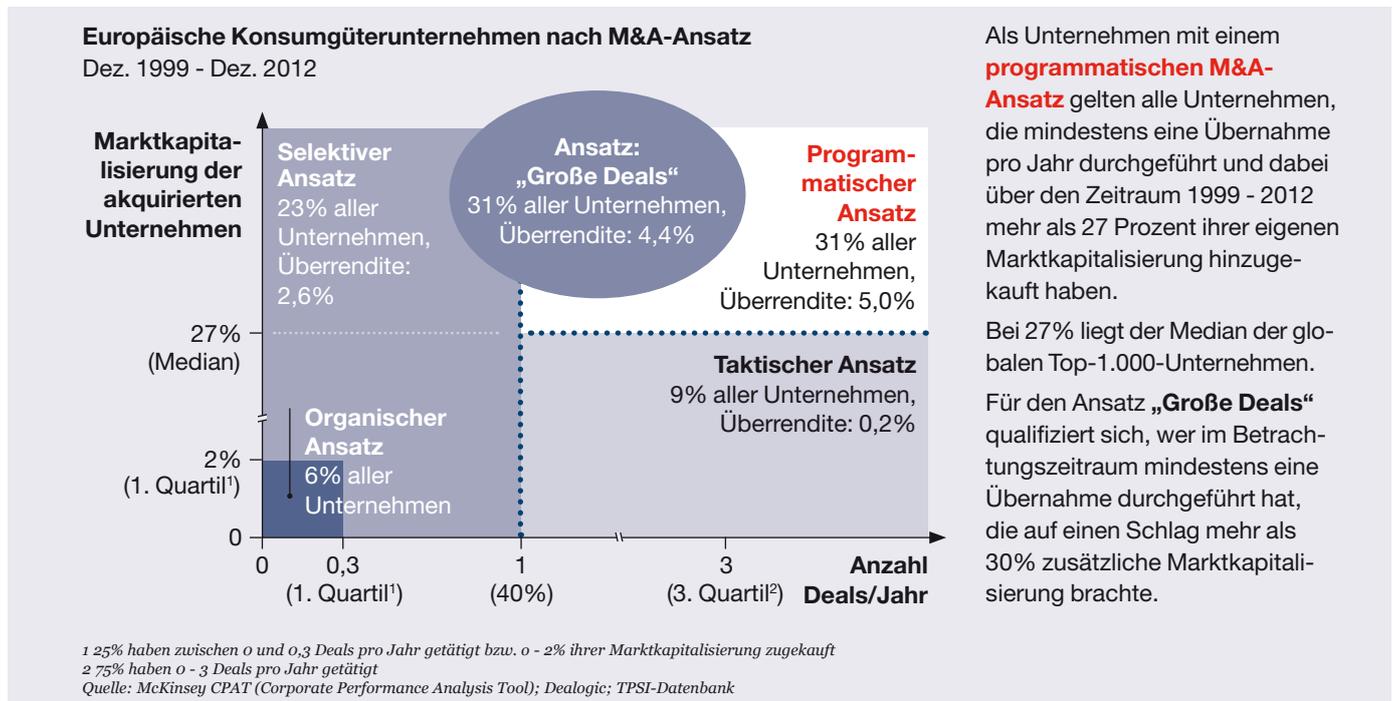
Wer anhaltendem Wachstum eine echte Chance geben will, wird sich auf programmatische Zukäufe konzentrieren müssen. Programmatische M&A-Ansätze erweisen sich besonders dann als wertsteigernd, wenn ihnen eine klare stra-

tegische Ausrichtung zu Grunde liegt. Diese ergibt sich aus den spezifischen Markt- und Portfolioanforderungen eines Unternehmens. Bei den erfolgreichsten europäischen Konsumgüterherstellern lassen sich drei grundsätzliche strategische Stoßrichtungen unterscheiden:

**Größe in reifen Märkten.** Bei dieser Strategie geht es primär darum, durch Zukäufe in bestehenden Märkten Skaleneffekte und damit Kostenvorteile zu erzielen. Gleichzeitig lässt sich über Größe die Marktmacht gegenüber Händlern stärken. Ein führendes europäisches Molkereunternehmen etwa hat zuletzt gezielt in Deutschland und Großbritannien investiert und dort über den Zukauf von Produktions- und Distributionskapazitäten Kosten gesenkt und die Effizienz erhöht. Tatsächlich haben kleinere Molkereien und Verarbeitungsbetriebe in hochentwickelten, reifen Märkten mittel- bis langfristig kaum eine Überlebenschance. Zu groß ist der Druck auf die Margen durch Discounter sowie durch steigende Kosten für Tierfutter und Energie.

**Wachstum in Schwellenländern.** Ziel dieser Strategie ist es, am Wachstum neuer Märkte zu partizipieren und gleichzeitig die Fixkosten (etwa F&E, Verwaltung) auf

#### 4. Nur jedes dritte europäische Konsumgüterunternehmen verfolgt einen programmatischen M&A-Ansatz



Als Unternehmen mit einem **programmatischen M&A-Ansatz** gelten alle Unternehmen, die mindestens eine Übernahme pro Jahr durchgeführt und dabei über den Zeitraum 1999 - 2012 mehr als 27 Prozent ihrer eigenen Marktka-  
pitalisierung hinzugekauft haben.

Bei 27% liegt der Median der globalen Top-1.000-Unternehmen.

Für den Ansatz „Große Deals“ qualifiziert sich, wer im Betrachtungszeitraum mindestens eine Übernahme durchgeführt hat, die auf einen Schlag mehr als 30% zusätzliche Marktka-  
pitalisierung brachte.

mehr Regionen und mehr Umsatz zu verteilen. Ein führendes Brauunternehmen konnte durch Akquisitionen in neuen Märkten sein Profil als globaler Anbieter von Bier deutlich schärfen. Ein weltweit agierender Spirituosenhersteller wiederum setzt auf Zukäufe von starken lokalen Marken, die sich in Richtung Premium weiterentwickeln lassen und Konsumenten der wachsenden Mittelklasse in den Schwellenmärkten ansprechen.

*Expansion in neue Kategorien.* Wer wie *Reckitt Benckiser* in angrenzende oder neue Kategorien expandiert („Go beyond laundry detergents and dishwasher tablets to get investor heartbeats racing again“), der kann von Wachstumsdynamiken profitieren, die das eigene Portfolio nicht mehr hergibt – sei es, weil der Markt gesättigt ist oder nur geringe Differenzierungsmöglichkeiten für neue Produkte bestehen. Gleichzeitig reduziert der Vorstoß in neue Kategorien die Fixkosten, die Abhängigkeit von einzelnen Geschäftsfeldern sinkt. Eine solche Strategie kann zu einer vollständigen Neuausrichtung und Transformation eines Unternehmens führen.

#### Die Bausteine zur M&A-Exzellenz

Ein Patentrezept für die Durchführung programmatischer M&A gibt es nicht. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich das volle Wertschöpfungspotenzial am ehesten mit einem ganzheitlichen Vorgehen erschließen lässt. Zum Start muss das Management Ausgangssituation, Dynamiken und Herausforderungen im Portfolio genau verstehen: In welchen wachstumsstarken Produkt- oder Ländermärkten ist das Unternehmen unterrepräsentiert, in welchen ist eine Stärkung der gegenwärtigen Marktposition notwendig? Aus welchen Märkten sollte sich das Unternehmen zurückziehen, um das Portfolio besser zu fokussieren? Darauf aufbauend lassen sich dann in einem zweiten Schritt die strategischen Stoßrichtungen für systematisches M&A ableiten.

Darüber hinaus gilt es, geeignete Strukturen und Fähigkeiten zur Umsetzung aufzubauen. Erfolgreiche M&A-Programme enthalten vor allem vier zentrale Bausteine: erstens ein starkes, für alle Zu- und Verkäufe verantwortliches Deal Team, zweitens eindeutig vorgegebene M&A-

Ziele und -strategien für jede Geschäftseinheit, drittens klare Prozessstrukturen mit standardisierten Bewertungstemplates und einheitlichen Akquisitionskriterien sowie viertens die frühe Einbindung von internen Operations- und Finanzexperten in den Akquisitionsprozess.

McKinsey hat einen M&A Accelerator entwickelt, der Unternehmen dabei helfen kann, Best-Practice-Strukturen und -Kompetenzen in ihrer Organisation zu verankern. Unter anderem bietet er Zugang zu M&A-Experten sowie zu relevanten Tools und Datenbanken für Marktentwicklung, Screening und Bewertung. Dabei geht es nicht nur darum, Unternehmen bei einzelnen Transaktionen zu unterstützen, sondern dauerhafte Partnerschaften einzugehen, wie der programmatische M&A-Ansatz es eigentlich vorsieht.

Angesichts der Herausforderung, auch in stagnierenden Märkten zu wachsen, werden europäische Konsumgüterhersteller nicht umhin kommen, verstärkt Unternehmensübernahmen zu prüfen. Wer die Chancen nicht ungenutzt verstreichen lassen will, sollte sicherstellen, dass der verfolgte M&A-Ansatz an den erfolgreichsten Vorbildern ausgerichtet ist.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [markus\\_schmid@mckinsey.com](mailto:markus_schmid@mckinsey.com)

### Kernaussagen

*1. Europäische Konsumgüterhersteller haben insbesondere in ihren Stammmärkten kaum noch Spielraum für organisches Wachstum und Margenoptimierung.*

*2. M&A-Strategien gewinnen als Weg zur Steigerung des Unternehmenswerts immer mehr an Bedeutung.*

*3. Besonders gut schneiden Unternehmen ab, die regelmäßig größere Akquisitionen unter Berücksichtigung von Markt- und Portfolioanforderungen tätigen.*

---

#### Autoren



**1 Dr. Marcus Jacob** ist Berater im Berliner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors sowie der Bereiche Strategy und Corporate Finance. Seine wichtigsten Beratungsthemen sind Strategieentwicklung, Wachstum und Transformation.

**2 Dr. Jörn Küpper** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey in Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Er berät deutsche und internationale Konsumgüter- und Handelsunternehmen zu den Themen Strategie, Wachstum und Portfoliooptimierung.

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

## Interview

*„Wir wollen durch Innovationen Marktanteile gewinnen“:  
Nestlé-Deutschland-Chef  
Gerhard Berssenbrügge im  
Interview mit Akzente.*



## „Marken müssen kommunizieren, sonst werden sie als autoritär empfunden“

Konsumenten wollen den Dialog, sagt Gerhard Berssenbrügge, Chef von *Nestlé Deutschland*. Er erklärt, wie *Nestlé* mit dem mündigen Verbraucher umgeht.

*Nestlé* baut. Gleich hinter der Deutschlandzentrale in Frankfurt Niederrad entsteht ein Flachbau, in den die Manager des größten Lebensmittelkonzerns der Welt bald schon Besucher aus dem Handel führen wollen. Aushängeschild des neuen Anbaus wird ein virtueller Supermarkt sein, der auf Knopfdruck den Stil von *Rewe*, *Edeka* oder *Penny* annimmt und dann mögliche Arrangements von *Nestlé*-Produkten in Regalen und Gängen visualisiert. So lassen sich bald trefflich Aktionen und Promotions planen.

Ob *Maggi* oder *KitKat*, *Nespresso* oder *San Pellegrino* – *Nestlé*-Produkte sind allgegenwärtig. Rund 6.000 Labels umfasst die globale Markenwelt des Konzerns. Mit seinem Portfolio kann *Nestlé* einen Supermarkt fast im Alleingang bestücken – angefangen von Cerealien, Babynahrung, Joghurt und Mineralwasser über Kaffee, Eiscreme, Tiefkühlprodukte und Fertigsaucen bis hin zu Schokolade und Tierfutter. Wäre da nicht noch die Konkurrenz, mit der sich der Kon-

zern im nahezu stagnierenden deutschen Markt einen harten Verdrängungswettbewerb liefert: „Hier wollen wir über den Ausbau unserer Marktanteile wachsen“, kündigt Gerhard Berssenbrügge, Vorstandsvorsitzender der *Nestlé Deutschland AG*, an. Wie er das schaffen will, beschreibt er im Interview mit Akzente.

**Akzente:** *Herr Berssenbrügge, Ihr Umsatz in Deutschland stagniert seit einigen Jahren. Was kann Nestlé tun, um hierzulande wieder zu wachsen?*

**Berssenbrügge:** Kein Zweifel, wir haben hier schwierige Rahmenbedingungen. Die Bevölkerungszahl sinkt und die Menschen sind im Schnitt älter als früher, das drückt bereits den Verbrauch an Lebensmitteln. Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen einen Job haben und deshalb der häusliche Konsum noch weiter zurückgeht. Auch Kinder essen heute in der Kita oder in der Ganztagschule und nicht mehr so oft zu Hause.

## Interview

**Akzente:** *Und wie sieht Ihre Strategie aus?*

**Berssenbrügge:** Wenn man nicht über die Menge wachsen kann, muss man auf qualitatives Wachstum setzen. Wir wollen durch Innovationen Marktanteile gewinnen oder gleich ganz neue Felder erschließen. Einerseits stärken wir unseren Außerhausbereich, der Kantinen und Mensen beliefert und schon heute für rund 15 Prozent unseres Umsatzes steht. Andererseits entwickeln wir verstärkt Produkte für Veganer oder auch für Menschen, die spezifische Nahrung benötigen, etwa bei Laktoseintoleranz oder Glutenunverträglichkeit. Bei solchen Produkten akzeptiert der Konsument in der Regel auch höhere Preise.

**Akzente:** *Nestlé ist in der Vergangenheit vor allem durch Zukäufe gewachsen – ein Erfolgsmodell, das viele Nachahmer gefunden hat. Bleiben Übernahmen für Nestlé auch in Zukunft eine strategische Option?*

**Berssenbrügge:** Unser Hauptbestreben ist, organisch zu wachsen. Darüber hinaus suchen wir nach strategischen Optionen, die an unsere Kerngeschäftsfelder angrenzen. Dabei verschließen wir uns keinen Mergern, die in unser „Nutrition, Health and Wellness“-Konzept passen, Synergien schaffen und einen angemessenen Wertbeitrag liefern können.

**Akzente:** *Haben Sie noch mit der „Geiz ist geil“-Mentalität der Verbraucher zu kämpfen?*

**Berssenbrügge:** Es ist bekannt, dass die Deutschen weniger für Lebensmittel ausgeben als andere Nationen. Allerdings bemerken wir schon einige, wenn auch kleine, Veränderungen. Während vor Jahren noch der Preis am

meisten zählte, achtet heute die Mehrheit zuerst auf Qualität. Ein Beispiel dafür sind unsere Nespresso-Kapseln: Die ergeben einen Kaffee von hoher Qualität, für die Verbraucher auch gern mehr bezahlen.

**Akzente:** *Viele Ihrer Produkte – von Nespresso bis zu den Maggi-Kochhilfen – machen dem Verbraucher das Leben leichter. Ist der Trend zu Convenience ungebrochen?*

**Berssenbrügge:** Ja, die Menschen wollen nun einmal bequemer leben. Zeit ist für alle das wichtigste Gut, der multioptionale Mensch nimmt Angebote, die ihm Zeit sparen, gerne an. Nespresso ist auch hier ein gutes Beispiel: Der Kapselmarkt verzeichnet ein enormes Wachstum. Nach dem Ablauf unseres Nespresso-Patents sind allerdings viele Nachahmer in den Markt eingetreten, das entwickelt sich sehr dynamisch.

**Akzente:** *Rockefeller hat einst Öllampen in China verteilen lassen, um den Absatz von Standard Oil zu fördern. Subventionieren Sie die Nespresso-Maschinen?*

**Berssenbrügge:** Nicht unmittelbar – wir unternehmen eine Menge, damit die Verbraucher sie zu einem günstigen Preis kaufen können. Dabei arbeiten wir eng mit unseren Partnern Krups und DeLonghi zusammen und unterstützen den Verkauf. An den Maschinen verdienen wir aber definitiv kein Geld.

**Akzente:** *Deutsche Konsumenten suchen verstärkt Bioprodukte und regionale Erzeugnisse. Wie ist Nestlé da aufgestellt?*

**Berssenbrügge:** Über Bioprodukte wird mehr gesprochen, als dass sie gekauft werden. Aber natürlich haben wir dazu auch Angebote im Sortiment. Den Trend zum Regionalen können wir als internationaler Konzern eher schlecht bedienen. Sourcing und Produktion bis auf Landkreisebene zu betreiben, brächte ein unbeherrschbares Maß an Komplexität mit sich. Trotzdem sind wir natürlich dezentral aufgestellt, denn die Geschmäcker in den Ländern sind verschieden.

**Akzente:** *Gesunde Ernährung ist ein weiterer Trend. Was hat Nestlé hier zu bieten?*

**Berssenbrügge:** In der Tat erkennen immer mehr Menschen, dass eine ausgewogene Ernährung hilft, länger gesund zu bleiben. Nestlé bezeichnet sich schon seit Jahren als „Nutritional Health and Wellbeing Company“ und investiert sehr stark in die Forschung. Dabei geht es nicht allein um die Entwicklung von per se gesunden Nahrungsmitteln. Wir befassen uns auch intensiv mit den Klassikern

*„Qualität, für die der Verbraucher auch höhere Preise akzeptiert“: Die Kaffeekapseln von Nespresso sind ein großer Erfolg.*



Foto: Nestlé

Foto: Bernd Fosselieb



„Sicherheit und Orientierung als klassische Markenversprechen reichen nicht mehr aus. Marken müssen heute lebendig, aktiv und innovativ sein.“

in unserem Sortiment und bemühen uns, sie Schritt für Schritt ernährungsphysiologisch zu optimieren: Jeder weiß, dass eine Pizza viele Kalorien hat, aber wir haben dort zum Beispiel den Salzgehalt um 8 Prozent reduziert und bieten auch einen vegetarischen Belag. In unseren Cerealien steckt heute weniger Zucker, für die Eiscreme verwenden wir nur noch echte Vanille. Immer geht es darum, dass die Produkte unverändert gut schmecken und trotzdem etwas gesünder werden.

**Akzente:** Welche Aufgabe hat das Tochterunternehmen Nestlé Health Sciences?

**Berssenbrügge:** Mit dessen Forschungsergebnissen bewegen wir uns in Richtung Pharmaindustrie und entwickeln Nahrungsmittel, die den Verbrauchern gesundheitliche Verbesserungen bringen. Anders als die Pharmahersteller aber nehmen wir dabei die Perspektive des Konsumenten ein: Wir kennen seine Vorlieben, wissen,

was er essen will und entwickeln so passende Angebote. Ein typisches Produkt ist unser *Optifast*-Programm, mit dem Kunden auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse abnehmen können. Wir entwickeln bei Health Sciences aber auch streng medizinische Produkte, etwa flüssige Nahrung für Patienten, die nicht mehr kauen können. Das geht bis hin zu Produkten, die per Tropf verabreicht werden. Dieses Geschäftsfeld der Nahrungsmittel mit hohem Forschungs- und Entwicklungsaufwand wächst derzeit stark.

**Akzente:** Nestlé ist mit mehr als 40 Marken in Deutschland präsent. Was müssen Marken dem Verbraucher bieten, damit er für sie ein Preispremium bezahlt?

**Berssenbrügge:** Früher galten Sicherheit und Orientierung als klassische Markenversprechen, die reichen heute nicht mehr aus. Der Verbraucher setzt beides inzwischen voraus, wir müssen mehr bieten. Marken müssen heute lebendig, aktiv und innovativ sein. Das muss der Konsument spüren.

**Akzente:** Bei welchen Produktkategorien sind die deutschen Verbraucher besonders markenaffin, wofür geben sie gern mehr Geld aus?

**Berssenbrügge:** Das tun sie, wenn sie beim Essen einen qualitativen Unterschied schmecken oder wenn sie sich emotional bei einer Marke besser aufgehoben fühlen. Verbraucher sind zum Beispiel gern bereit, für *San Pellegrino* etwas mehr zu bezahlen. Das Mineralwasser schmeckt sehr gut, und der Lebensstil, für den die Marke steht, ist hochattraktiv. Ähnlich verhält es sich bei *Nespresso*, wo den Kunden die emotionale Welt ausnehmend gut gefällt. Qualität ist immer die Basis guter Marken, dann folgen Sympathie und Gefühl.

**Akzente:** Unter Dachmarken wie Maggi oder auch Nestlé Schöller versammeln sich ganze Markenfamilien.

Foto: Nestlé



„Gesünder machen“: Nestlé hat den Salzgehalt in den Pizzen reduziert.

## Interview

*Wie weit lassen sich Marken dehnen – und wann wird es gefährlich?*

**Berssenbrügge:** Je stärker die Marke, desto weiter können Sie sie ausbreiten. Aber wenn Sie eine Marke überdehnen, kann die Kernmarke leiden. Wir haben solche Erfahrungen mit unserem Schokoriegel *KitKat* gemacht, bei dem wir immer wieder Varianten ausprobieren. Als wir eine Pfefferminzversion auf den Markt brachten, haben das die Kunden gar nicht geschätzt – wir mussten rasch handeln und den Versuch beenden. Andere Neueinführungen funktionieren gut: So haben wir nach reiflichen Überlegungen unter der Marke *Maggi* Fonds für Soßen und Braten eingeführt. Da sagen die Konsumenten: Das ist plausibel. Wenn wir allerdings eine *Maggi*-Mayonnaise einführen würden, fiel das Urteil bestimmt negativ aus.

**Akzente:** *2015 steht ein Relaunch der Traditionsmarke Maggi auf der Agenda. Stellt sich solch eine Aufgabe heute anders als vor zehn Jahren?*

**Berssenbrügge:** Heute funktioniert die Kommunikation mit den Konsumenten nicht mehr als Einbahnstraße. Früher haben wir via Fernsehwerbung mitgeteilt, was wir zu sagen hatten. Heute reicht das nicht mehr, wir müssen in einen Dialog treten. Marken müssen kommunizieren, sonst werden sie als autoritär empfunden. Deshalb verwenden wir schon 20 Prozent des Werbebudgets für Onlineaktivitäten. Sehr intensiv beantworten wir dort Fragen und bieten Informationen an. Die aktiven Verbraucher sollen viel über unsere Produkte wissen,

damit sie ihren Freunden darüber berichten können und uns in den Social Media weiterempfehlen.

**Akzente:** *Wie bringen Sie Ihre Produkte bei der Internetgemeinde ins Gespräch?*

**Berssenbrügge:** Vor allem Rezepte sind enorm wichtig, die stoßen auf starkes Interesse. Eine Marke wie *Maggi* kann den Konsumenten da viel bieten. Das *Maggi* Kochstudio hat heute schon 5 Millionen Klicks im Jahr und bis 2016 sollen es 10 Millionen werden. Wir produzieren dafür sogar eigene Koch-Shows, die als „*Maggi* Mittwoch“ auf *YouTube* laufen.

**Akzente:** *Die Konsumgüterbranche hat das Kundenerlebnis entdeckt. Mit der Nespresso-Markenfamilie zählt Nestlé zu den Vorreitern. Funktioniert ein Vermarktungskonzept, das auf Lifestyle und Erlebnis setzt, auch für andere Lebensmittelkategorien?*

**Berssenbrügge:** Wir haben das Nespresso-Prinzip schon auf ein angrenzendes Feld übertragen: Bei *Special.T* bieten wir 35 Sorten Tee in Kapseln für eine Teemaschine an. Die Basisidee, eine Maschine und ein Produkt zu koppeln, ist sicherlich noch ausbaufähig. Daher suchen wir auch gezielt nach weiteren Ideen, um Technologie und Nahrung zu kombinieren. Hier investieren wir viel Geld und sind in ständigen Gesprächen mit Technologiekonzernen wie *Apple* oder *Google*, um zu erfahren, was dort in der Pipeline ist. Ich glaube, wir werden in ganz neue Dimensionen vorstoßen.



Foto: YouTube

*„Wir produzieren sogar eigene Koch-Shows“: Der Maggi-Mittwoch ist auf YouTube zu sehen.*

Foto: Bernd Rosellieb



„Heute können wir selbst im Falle einer Panne darauf verweisen, dass wir eine Menge Dinge wirklich gut machen.“

**Akzente:** *Als globaler Konzern gerät Nestlé oft ins Visier kritischer Sozial- und Umweltorganisationen. In sozialen Netzwerken wird daraus leicht ein Shitstorm. Wie gehen Sie mit dieser Gefahr um?*

**Berssenbrügge:** Die höchsten Bäume stehen am stärksten im Wind, also müssen wir mit Kritik leben. Allerdings beschäftigen wir uns schon seit vielen Jahren mit der ethischen Seite unseres Geschäfts. Daraus entstand unser Motto „Creating Shared Value“. Wir wollen in den Ländern, von denen wir die Rohstoffe für unsere Produkte beziehen, ebenso Wert schaffen, wie für die Verbraucher, die unsere Produkte kaufen. Dafür haben wir unser Programm Q4 erarbeitet, das die wichtigsten Eckpunkte für unser Handeln umreißt: Geschmack und Sicherheit der Produkte, Umweltverträglichkeit und gesellschaftliche Verantwortung bei der Produktion. Q4 wenden wir in unserer täglichen Arbeit an.

**Akzente:** *Schützt Sie das vor Kritik?*

**Berssenbrügge:** Natürlich nicht, aber wir kennen keine Berührungspunkte mit unseren Kritikern: Wir haben einen NGO-Beirat installiert, ebenso einen Verbraucher-

beirat. Und wir betreiben den virtuellen Nestlé-Marktplatz, auf dem 13.000 registrierte Mitglieder uns Anregungen geben. Wenn doch einmal etwas passiert, greift ein etabliertes Krisenteam ein. Aber früher hatten wir mehr Angst vor solchen Fällen. Heute können wir selbst bei einer Panne darauf verweisen, dass wir eine Menge Dinge wirklich gut machen. Das bestätigen uns auch viele kritische NGOs.

**Akzente:** *Einfacher wird Ihr Geschäft wahrscheinlich auch in Zukunft nicht. Was, glauben Sie, werden in zehn Jahren die großen Themen der Lebensmittelindustrie sein?*

**Berssenbrügge:** Ich glaube, dass Gesundheit das große Thema sein wird. In zehn Jahren wissen wir noch mehr über die Wirkung unserer Lebensmittel, vielleicht können wir dann sogar schon personalisierte Nahrung anbieten. Aber in einem Punkt bin ich mir sicher: Wir werden auch dann nicht den Ehrgeiz haben, mit den Pharmaunternehmen zu konkurrieren und einfach nur eine Pille anzubieten. Wir verkaufen Nahrungsmittel – und die müssen vor allem immer noch gut schmecken.

Foto: Bernd Rosellieb



**Gerhard Berssenbrügge (61)** ist seit 2007 Vorstandsvorsitzender der Nestlé Deutschland AG. Der Betriebswirt arbeitet seit 1997 im Konzern. Ab 2001 machte er von Lausanne aus den Kapselkaffee Nespresso

zur globalen Marke. Der Münsterländer hatte seine Karriere einst bei Kraft Jacobs Suchard in Bremen gestartet.

Foto: Nestlé



Die **Nestlé Deutschland AG** (Foto: Zentrale in Frankfurt) erwirtschaftete 2013 mit 12.800 Mitarbeitern rund 3,5 Milliarden Euro Umsatz. Sie ist Teil des weltgrößten Nahrungsmittel-

konzerns Nestlé S.A., der mit 330.000 Beschäftigten in 194 Ländern der Welt vertreten ist. Der Umsatz liegt bei 88 Milliarden Euro, der Gewinn bei 9 Milliarden Euro.

## Nachhaltig profitabel

Weniger Risiko, mehr Wachstum, bessere Renditen: Strategische Investitionen in Mensch und Umwelt zahlen sich aus – auch für Händler und Hersteller in Deutschland.

Von Achim Berg, Kerstin Humberg und Nils Schlag

Ob fair gehandelte Produkte, Sozialstandards für Lieferanten oder weniger Verpackung – das unternehmerische Engagement für Mensch und Umwelt kennt viele Facetten. Der Einsturz des Fabrikgebäudes „Rana Plaza“ in Bangladesch, der 2013 mehr als 3.500 Tote und Verletzte forderte, hat nicht nur die Modeindustrie aufgerüttelt. Führungskräfte vieler Branchen beschäftigen sich seither verstärkt mit der Frage, wie weit die gesellschaftliche Verantwortung global tätiger Unternehmen reicht und wie sich menschliche und ökologische Katastrophen in der Produktion zukünftig vermeiden lassen.

Einige Konzerne machen sich bereits mit ambitionierten Initiativen einen Namen: *Unilever* kündigt an, die Treibhausgasemission, die seine Produkte während ihres Lebenszyklus verursachen, bis 2020 zu halbieren. *Ikea* erklärt Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie. Und der britische Einzelhandelskonzern *Kingfisher* setzt sich mit der Initiative „Net Positive“ zum Ziel, ökologische Ressourcen nicht nur zu schonen, sondern der Umwelt mehr zurückzugeben als ihr vom Unternehmen genommen wurde. Die Begeisterung deutscher Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit hält sich dagegen in Grenzen. Zu ungewiss erscheinen vielen Kundennutzen und wirtschaftlicher Mehrwert.

### Nachhaltigkeit muss sich rechnen

Ist nachhaltiges Wirtschaften tatsächlich eine Rechnung mit zu vielen Unbekannten? Im Gegenteil. Erfolgsbeispiele zeigen, wie sehr sich Nachhaltigkeit in Herstellung und Handel auszahlen kann – nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für die Unternehmen selbst. 2014 hat McKinsey eine Studie durchgeführt, um die größten Herausforderungen aufzuspüren und Handlungsempfehlungen abzuleiten (siehe Textbox, Seite 26).



*Die Konsumenten lieben es:  
2013 verkaufte C&A bereits  
110 Millionen Textilien aus  
Biobaumwolle.*



Das Ergebnis: Nachhaltigkeitsprogramme sind nicht nur stark an wirtschaftlichen Erfolg gekoppelt; sie haben auch direkten Anteil daran. So kann schon die öffentliche Wahrnehmung von Ressourcenverschwendung zu massiven Gewinneinbußen führen (*Grafik 1, Seite 24*). Vorausschauende Unternehmen, darunter Bekleidungsfirmen, Sportartikelhersteller und Lebensmittelproduzenten, passen deshalb ihre Geschäftsmodelle an, um für den Ernstfall gewappnet zu sein – oder um frühzeitig Wettbewerbsvorteile zu sichern.

#### **Gewinne absichern durch Risikomanagement**

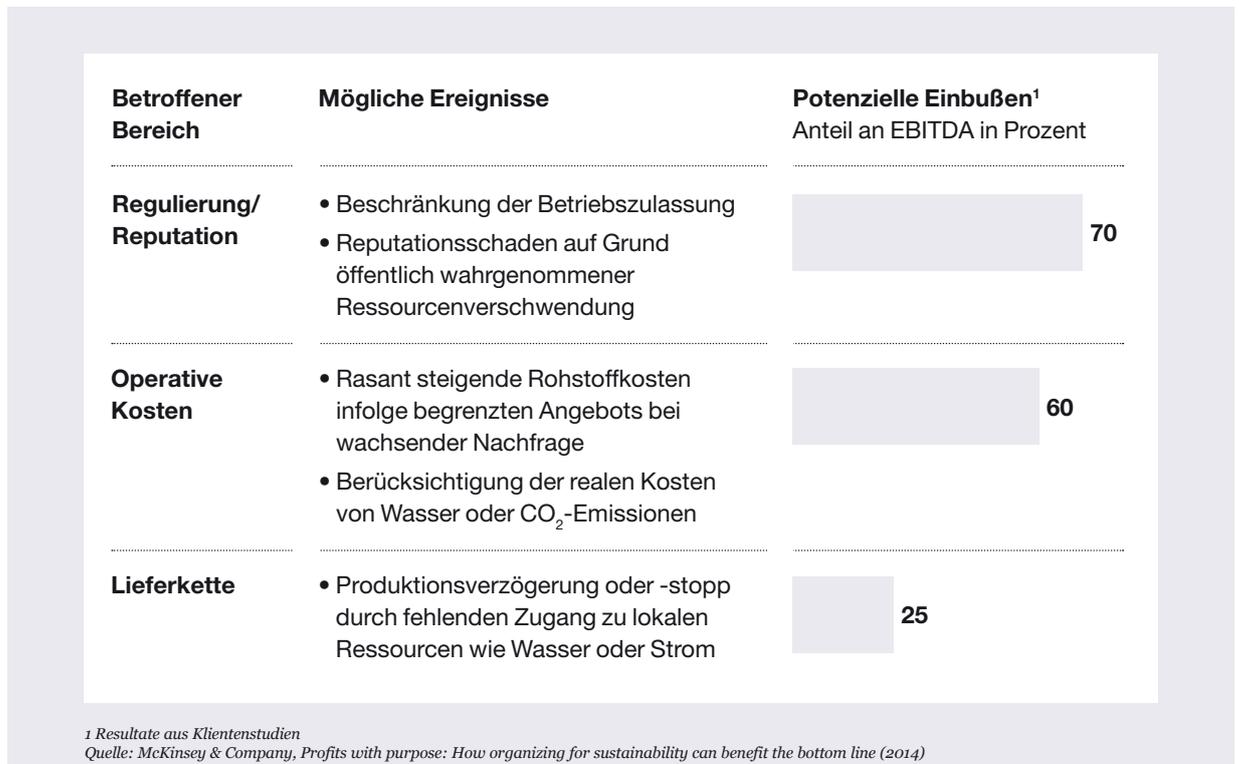
Mehr als 90 Prozent der von McKinsey befragten Unternehmen können einen direkten Auslöser für ihr Nachhaltigkeitsengagement nennen – etwa einen rasanten Anstieg von Rohstoffpreisen oder plötzlichen Druck von Kundenseite. 26 Prozent wollen zudem Reputationsschäden vermeiden und jeweils 15 Prozent regulatorischen Problemen aus dem Weg gehen oder unnötige Risiken im Produktionsablauf beseitigen.

Wie genau sieht das in der Praxis aus? Die Süßwarenhersteller *Mars* und *Hershey* investieren beispielsweise in ihre Zulieferer. So unterstützt *Mars* Kleinbauern an der Elfenbeinküste bei der Produktion mit hochwertigem Saatgut, Düngemitteln und Trainings. Auch *Hershey* setzt auf Schulungen zur Verbesserung der Anbaumethoden und engagiert sich darüber hinaus für lokale Bildung und gegen Kinderarbeit. Beide Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, ihren gesamten Kakaobedarf bis 2020 auf nachhaltigem Wege zu decken.

#### **Wachstum generieren mit nachhaltigen Produkten**

Nachhaltiges Wirtschaften reduziert aber nicht nur Produktionsrisiken. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (44 Prozent) sieht darin auch konkrete Geschäftschancen. Schon die Neugestaltung von Produkten

## 1. Der leichtfertige Umgang mit ökologischen Herausforderungen kann zu erheblichen Gewinneinbußen führen



im Sinne der Nachhaltigkeit birgt enormes Einsparpotenzial. So hat *Unilever* die Form seiner Deodorants verändert, um weniger Plastik bei der Herstellung zu verbrauchen. Auch hat der Konsumgüterkonzern ein Waschmittelkonzentrat entwickelt, das seinen Zweck mit deutlich weniger Wasser erfüllt als herkömmliche Produkte.

Bekleidungsunternehmen wie *C&A* oder *H&M* setzen auf Baumwolle aus biologischem Anbau – ein echter Wachstumsmarkt. Erklärtes Ziel von *C&A* ist es, bis zum Jahr 2020 die gesamte Baumwollkollektion aus nachhaltigem Anbau zu produzieren, bei dem weniger chemische Dünge- und Pflanzenschutzmittel zum Einsatz kommen und weniger Wasser verbraucht wird als bei konventionellem Anbau. 2013 verkaufte *C&A* bereits 110 Millionen Textilien aus Biobaumwolle, was einem Anteil von 38 Prozent am Gesamtumsatz im Baumwollsegment entspricht.

### Rendite steigern durch Ressourcenschonung

Unabhängig davon, ob Risikomanagement oder Wachstumspotenzial den Anstoß zu Nachhaltigkeitsinitiativen geben, setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen zunächst beim Ressourcenverbrauch an: 97 Prozent betreiben Initiativen zur Energieeffizienz, 91 Prozent zur Abfallreduzierung und 85 Prozent zur Wasserersparnis im Betriebsablauf.

Der Sportartikelhersteller *Puma* verfolgt das Ziel, das eigene Müllaufkommen, den Wasser- und Energieverbrauch sowie seine CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25 Prozent gegenüber 2010 zu verringern. Das Unternehmen misst schon seit 2005 seinen ökologischen Fußabdruck und den seiner größten Zulieferer. Der Kampf gegen die Umweltbelastung zeigt Erfolg: Das Abfallaufkommen pro Mitarbeiter konnte zwischen 2010 und 2013 um 35 Prozent reduziert werden, der Energieverbrauch sank um 4,2 Prozent.

## 2. Der Nachhaltigkeitskompass hilft Unternehmen, für ihr Engagement den passenden Fokus zu finden



### Von Pionieren lernen

Mit welchen Maßnahmen Unternehmen versuchen, ihre Kapitalrendite zu verbessern, mögliche Risiken zu bewältigen und neues Wachstum zu generieren, illustriert der von McKinsey entwickelte Nachhaltigkeitskompass (Grafik 2). Er zeigt die verschiedenen Dimensionen auf, in denen nachhaltiges Wirtschaften Wert schaffen kann. Am praktischen Vorgehen der Vorreiter lässt sich dann ablesen, wie nachhaltiges Wirtschaften erfolgreich funktioniert. Sie alle setzen im Wesentlichen auf vier Prinzi-

prien: Fokussierung, messbare Ziele, Kosten-Nutzen-Abwägung und die Schaffung von Anreizen für Mitarbeiter und Zulieferer.

*Fokus, Fokus, Fokus.* Obleich es viele Bereiche gibt, in denen Mindeststandards erfüllt werden müssen, sollten Unternehmen drei, maximal fünf strategische Prioritäten setzen, um größtmögliche Wirkung zu erzielen. *Coca-Cola* hat unter dem Slogan „Me, We, The World“ Initiativen gebündelt, die soziale Belange an den Pro-

## Fünf Leitsätze auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Wofür steht der Begriff Nachhaltigkeit? Und was ist der Schlüssel zum Erfolg, wenn es darum geht, verantwortliches Handeln mit Wachstum und Gewinn zu verbinden? Fünf Leitsätze, abgeleitet aus Erkenntnissen der jüngsten McKinsey-Studie „Profits with purpose“ und praktischer Klientenarbeit, können Organisationen dabei helfen, Nachhaltigkeit zum festen Bestandteil ihrer Strategie zu machen – unabhängig von ihrem individuellen Ansatz:

### Dreiklang von Wirtschaft, Mensch und Umwelt

Nachhaltigkeit geht über rein ökologische Aspekte hinaus und berücksichtigt auch soziale und unternehmensinterne Belange.

### Reichweite über die gesamte Wertschöpfungskette

Fragen der Nachhaltigkeit überschreiten die Grenzen eines einzelnen Unternehmens und schließen Zulieferer, Kunden und andere Beteiligte auf allen Wertschöpfungsstufen ein.

### Mehr als unternehmerische Verantwortung

Nachhaltigkeit ist ein Geschäftsansatz, der Wert schöpft, indem er Chancen nutzt und Risiken vermeidet, die sich aus ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben.

### Vorsprung durch integrierte Strategien

Unternehmen, die über eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, können von Innovation und Wettbewerbsvorteilen profitieren.

### Organisationsweiter Ansatz

Jeder Mitarbeiter zählt. Die beste Nachhaltigkeitsstrategie wird nur dann zum Erfolg, wenn Mitarbeiter auf allen Ebenen sie verstehen, unterstützen und mit Leben füllen.

duktionsstandorten, Gesundheit und Umwelt betreffen. Seinen Hauptfokus legt der Konzern dabei auf Frauenrechte, menschliches Wohlbefinden und den verantwortlichen Umgang mit Wasser. Indikatoren helfen, den Erfolg der Initiativen zu überwachen.

Um wie *Coca-Cola* Fokusfelder zu finden, die zur eigenen Unternehmensstrategie passen, sollten Organisationen ihre gesamte Wertschöpfungskette unter sozialem und ökologischem Blickwinkel betrachten. Dabei kann der Dialog mit Zulieferern, Kunden, Regulatoren und Nichtregierungsorganisationen aufschlussreich sein. Am Ende sollte eine systematische Nachhaltigkeitsagenda stehen – keine Wäscheliste von vagen Idealen.

*Messbare Ziele.* Jeder Themenschwerpunkt braucht klare, nach außen kommunizierte Ziele, an denen sich der Fortschritt messen lässt. Im Idealfall sind diese Ziele auf mindestens fünf Jahre angelegt und möglichst konkret, wie das Beispiel *C&A* illustriert: Bis 2020 soll ein Netzwerk von Zulieferern etabliert sein, das die Freisetzung gefährlicher Chemikalien zu 100 Prozent ausschließt. Erreichen lassen sich solche Ziele allerdings nur, wenn alle Manager und Mitarbeiter, die an der Umsetzung beteiligt sind, von Beginn an eingebunden sind.

*Kosten-Nutzen-Analyse.* Viele Unternehmen tun sich bislang schwer, soziale und ökologische Effekte ökonomisch zu beziffern. Das liegt nicht zuletzt daran, dass sich Einsparungen oder Renditen aus nachhaltigem Wirtschaften oft über verschiedene Unternehmensbereiche erstrecken. Daher empfiehlt es sich, für jedes Ziel einen Verantwortlichen zu benennen, der Kosten und Nutzen kontinuierlich im Auge behält. Auch indirekte Effekte wie Reputationsgewinn oder höhere Kundenloyalität zahlen sich langfristig aus.

*Anreize für Manager und Zulieferer.* Zu den Hauptursachen für die geringe Durchschlagskraft mancher Nachhaltigkeitsstrategien zählen fehlende interne Anreize und unklare Vorgaben. So berücksichtigt nur jedes zwölfte Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien bei der leistungsbezogenen Vergütung von Führungskräften. Und nur jedes siebte Unternehmen belohnt seine Zulieferer für sozialen und ökologischen Fortschritt. Den Lieferanten des Sportartikelherstellers *adidas* immerhin werden die Nachhaltigkeitsziele drei bis fünf Jahre im Voraus mitgeteilt, verbunden mit kurzfristig umsetzbaren Vorgaben. So übersetzt *adidas* seine langfristigen Ziele in Etappen, die jeder bewältigen kann.

Letztlich muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren, welche Nachhaltigkeitsphilosophie es im Kontext seiner eigenen Geschäftstätigkeit und Mission verfolgen will. Die Praxisbeispiele aber machen deutlich, welchen Wettbewerbsvorteil nachhaltiges Wirtschaften birgt: Es hilft, Kosten zu vermeiden und Wachstumsfelder zu erschließen. Deshalb lohnt es, von den Pionieren zu lernen und sich deren Erfolgsprinzipien zu eigen zu machen.

Allerdings können auch die vorbildlichsten Engagements am Ende nicht darüber hinwegtäuschen, dass die natürlichen Ressourcen der Erde begrenzt sind und bleiben. Ein langfristiger Ausweg aus dem gesamtwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdilemma erfordert daher neue – beispielsweise zirkuläre – Geschäftsmodelle, die das Wirtschaftswachstum dauerhaft vom Ressourcenverbrauch entkoppeln.

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

## Kernaussagen

*1. Wer seine sozialen und ökologischen Risiken kennt, kann diese auch vermeiden; im Ernstfall ersparen sich Unternehmen Gewinneinbußen von bis zu 70 Prozent.*

*2. Praxisbeispiele ausländischer Unternehmen zeigen: Nachhaltiges Wirtschaften hilft, Kosten zu senken und neue Wachstumsfelder zu erschließen.*

*3. Zu einer erfolgversprechenden Nachhaltigkeitsstrategie zählen wirtschaftliches Kalkül, ein unternehmenseigener Fokus, messbare Ziele und die Schaffung geeigneter Anreize.*

---

## Autoren



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

**2 Dr. Kerstin Humberg** ist freie Journalistin und Expertin für Social Entrepreneurship sowie globale Nachhaltigkeitsstrategien. Bis Anfang 2015 war sie Beraterin im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors.

**3 Dr. Nils Schlag** ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Unternehmen der Branche berät er schwerpunktmäßig in den Bereichen Strategie, Operations und Marketing.

## Global agieren, lokal aktivieren

Konsumgüterunternehmen müssen mehr denn je den Spagat zwischen globalem, regionalem und lokalem Marketing bewältigen. Das verlangt von vielen einen Bruch mit bestehenden Kulturen.

### Von Raphael Buck, Miriam Heyn und Patrick Simon

Über Jahrzehnte galt ein voll ausgestattetes lokales Marketing in Konsumgüterunternehmen als unverzichtbar. Nur eine starke Marketingorganisation vor Ort – so die verbreitete Überzeugung – sei in der Lage, den Unternehmenserfolg im jeweiligen Markt zu sichern. Die höheren Kosten, die diese Strukturen verursachen, wurden lange durch das lokale Erfolgsversprechen gerechtfertigt. Das Ziel globaler Markenführung rückte mehr und mehr in den Hintergrund.

Doch die Zeiten haben sich geändert. Der globale Wettbewerb setzt die Unternehmen zunehmend unter Effektivitäts- und Effizienzdruck. Jüngere Akteure aus den Schwellenländern überholen mit dynamischem Gewinnwachstum die etablierte Konkurrenz und zwingen diese zur Anpassung ihrer Kostenarchitektur. Gleichzeitig verlangen Konsumenten mehr denn je nach persönlicher Ansprache und wollen von starken Marken stets aufs Neue überrascht werden. Die Unternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung: ihr Werbebudget so effektiv einzusetzen, dass sie Kunden mit maßgeschneiderten Kampagnen begeistern, und zugleich maximale Skaleneffekte zu erzielen.

Zahlreiche Konsumgüterunternehmen nehmen den Veränderungsdruck zum Anlass, ihre Marketingorganisation neu aufzustellen. Gestaltungsoptionen gibt es viele. Doch wie die Akzente zu setzen sind, hängt vor allem davon ab, welche Rolle globale Marken im jeweiligen Portfolio spielen (*Grafik 1, Seite 30*). Während etwa Lebensmittelhersteller häufig mit lokalen Marken punkten, kommt es für die Kosmetikindustrie darauf an, dass ihre Produkte weltweit funktionieren. Besonders Letztere brauchen daher ein Organisationsmodell, das ihrer globalen Markenaufstellung gerecht wird.

Die derzeitigen Marketingorganisationen genügen den neuen Anforderungen vielfach nicht. Defizite gibt es vor allem bei den Themen Markenstrategie, Kundennutzen, Schnittstellen und Skaleneffekte. Diese Schwachstellen will die Mehrzahl der Unternehmen durch organisatorische Neuaufstellung beheben (*Grafik 2, Seite 31*). Wer hauptsächlich globale Marken im Portfolio führt, differenziert dabei sehr viel deutlicher zwischen globalen und lokalen Marketingaufgaben, während die regionale Organisationsebene tendenziell zurückgefahren wird, um unnötige Schnittstellen zu beseitigen.

### Fokus auf zwei Organisationsebenen

Fast alle global-lokal aufgestellten Marketingorganisationen verfahren nach dem Grundsatz: Überall dort, wo globale Skaleneffekte die Vorteile einer lokalen Anpassung übersteigen, werden die Aktivitäten zentralisiert. Dies betrifft in erster Linie übergeordnete Aufgaben wie Strategie, Innovation und Markenführung. Die Kundenaktivierung hingegen verbleibt weiter auf lokaler Ebene oder wird dort sogar gestärkt.

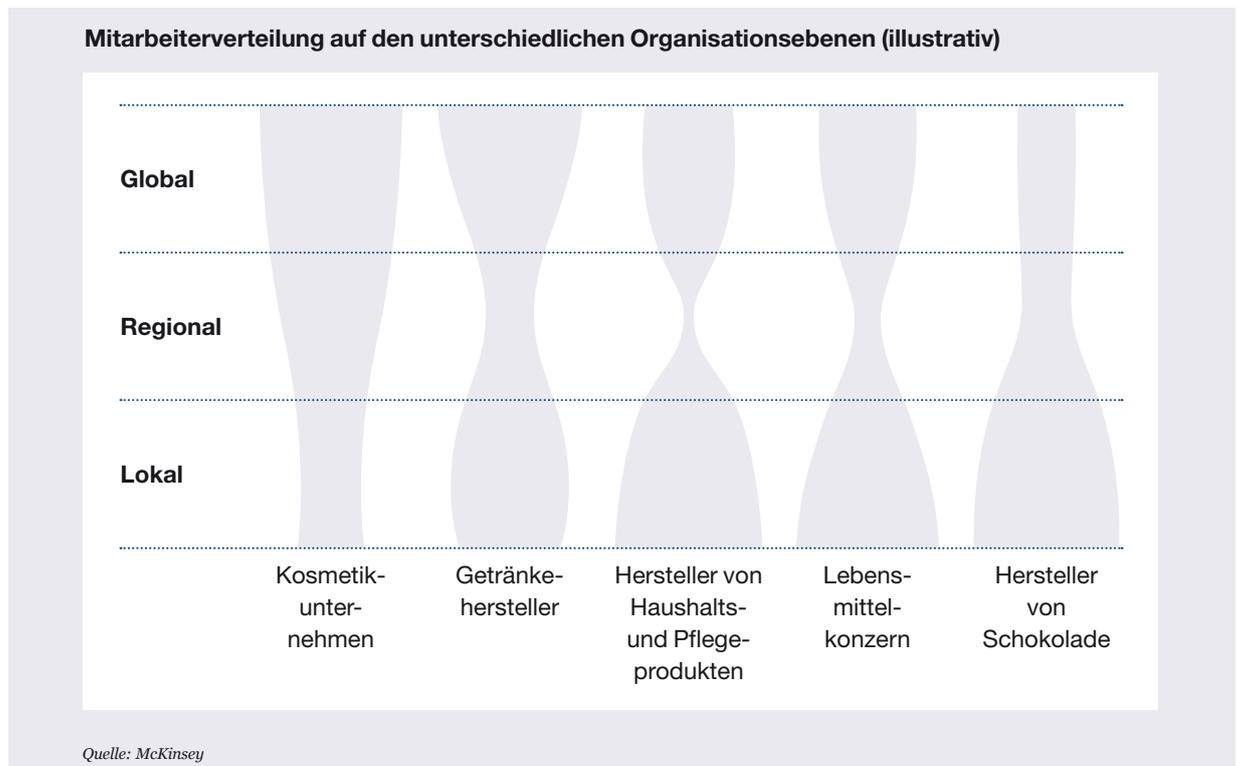
*Strategien bündeln.* Das Gesamtmarketing lässt sich von einer zentralen Strategiefunktion sehr viel effektiver steuern als auf Länder- oder Regionalebene. Dazu zählen Markenzuordnungen zu Regionen und Kanälen, die Entwicklung von Richtlinien für Werbeformate und Marktforschungen oder auch die strategische Berücksichtigung globaler Markentrends. Die in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Märkten entwickelten zentralen Strategien gilt es dann auf die jeweiligen Länderorganisationen herunterzubrechen und in konkrete Maßnahmen zu übersetzen.

*Innovationszentren errichten.* Die Vorteile der Bündelung greifen auch bei der Produktentwicklung. Innovationszentren helfen, Doppelarbeit zu vermeiden, Budget



*Das Zusammenspiel im Marketing ändert sich: Die Zentrale gibt den Landesgesellschaften stärker den Takt vor, die Bedeutung von Vermittlern auf regionaler Ebene geht zurück.*

## 1. Der Stellenwert globaler Marken im Portfolio bestimmt die Gewichtung von globaler, regionaler und lokaler Marketingorganisation



zu sparen und Neuheiten besser zu vermarkten. Die zentrale Innovationsplanung sollte dabei stets an den strategischen Zielen ausgerichtet sein: Dies kann die Entwicklung neuer Technologien sein, um in ein bestimmtes Kundensegment vorzudringen – etwa wenn ein Lebensmittelhersteller gesundheitsfördernde Nahrung entwickelt. Oder es können Produktveränderungen sein, um neue Märkte zu gewinnen – etwa abgespeckte Varianten für Entwicklungsländer. In der Praxis bewährt haben sich dabei themenbezogene Innovationsteams, die ihre Arbeit mit dem Produktdesign abstimmen und für einen reibungslosen Transfer der Produktneuheit in die Linienfunktionen sorgen.

**Marken global steuern.** Marken, die die Welt erobern sollen, brauchen zentrale Steuerung. Das betrifft sowohl die spezifischen Merkmale einer Marke – ihre DNA – als auch die konsistente Kommunikation der Marken-

botschaft über alle Kanäle hinweg. Globale Markenführer entwickeln hierzu weltweit nutzbare Baukästen zur Realisierung von Marketingkampagnen – angefangen bei Kommunikationsplänen und Leitlinien für den Mediaeinkauf über Werbe-Visuals bis hin zu Merchandising- und Event-Material. Ein weltweiter Kampagnenkalender, abgestimmt auf die regionalen Aktivierungspläne, macht die globale Markensteuerung perfekt.

**Kunden lokal aktivieren.** Die Bündelung aller skalierbaren Aktivitäten ermöglicht den lokalen Marketingorganisationen einen stärkeren Fokus auf die Kundenaktivierung vor Ort. Ausgestattet mit Materialien aus dem zentral bereitgestellten Baukasten, können die lokalen Manager sich nun verstärkt um wichtige Anliegen im eigenen Markt kümmern, beispielsweise die umfassendere Betreuung ihrer Key Accounts oder die Stärkung der Markenwahrnehmung am Point of Sale.

## 2. Zu kleinteilig und deshalb zu wenig effektiv – die Mehrzahl der Konsumgüterunternehmen will ihr Marketing neu aufstellen



Global agieren, lokal aktivieren – so lautet auf den Punkt gebracht das Prinzip des dualen Marketings für Unternehmen mit global ausgerichtetem Markenportfolio (Grafik 3, Seite 32). Durch die Zentralisierung aller übergeordneten Aufgaben kommen sie dem Ziel, ihr Marketing zukunftsfähig aufzustellen, einen wichtigen Schritt näher: Sie erreichen höhere Effektivität bei gleichzeitig größerer Effizienz. Zudem setzen sie durch die Entlastung der örtlichen Marketingorganisationen Kapazitäten frei, die der gezielten Kundenansprache in den lokalen Märkten zu Gute kommen.

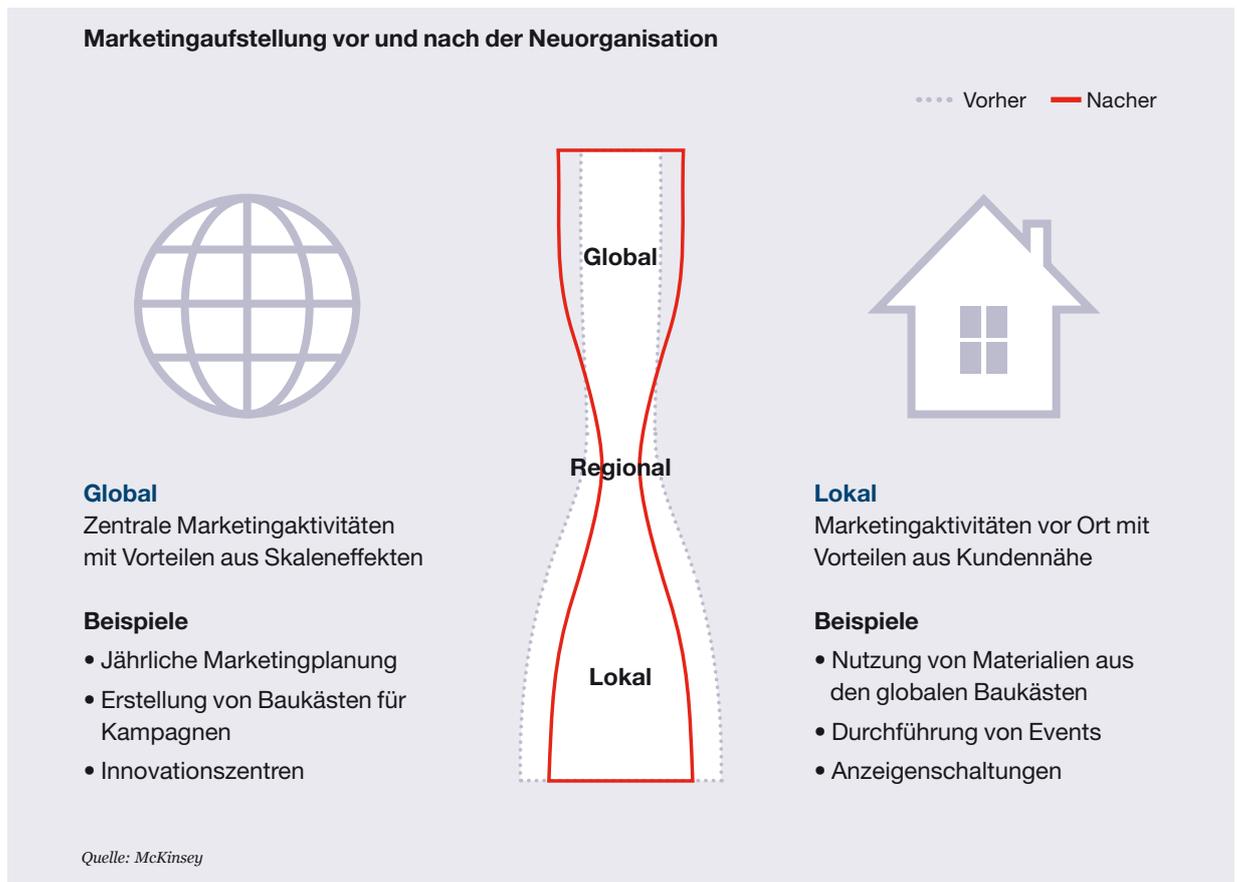
### So gelingt der Wandel

Die Transformation hin zur dualen Marketingorganisation ist indessen für viele Unternehmen die eigentliche Herausforderung. Denn nicht selten bedeutet sie einen radikalen Bruch mit der bestehenden Kultur: Alte Freiheiten müssen aufgegeben, neue Rollen akzeptiert und

Karrierepfade angepasst werden. Akkurate Planung, regelmäßige interne Abstimmungen und vorgabengetreue Umsetzung werden zum integralen Bestandteil der neuen Marketingprozesse. Erfolgreiche Unternehmen gestalten den Veränderungsprozess deshalb sehr strukturiert und stets mit Blick auf die Menschen, die den Wandel tragen sollen. Folgende Ansätze haben sich beim Umbau der Organisation bewährt:

*Neues Rollenverständnis auf Lokalebene.* Die Marketingleiter in den Länder- und Regionalorganisationen „verlieren“ durch die Transformation am meisten – vor allem sie gilt es vom Sinn der Neuordnung zu überzeugen. Hier ist in erster Linie das Topmanagement gefragt, den unternehmensweiten Nutzen der neuen Rollenverteilung schlüssig zu kommunizieren. Überzeugungsarbeit gilt es vor allem zu leisten, wenn es um den Wert des zentral erstellten Marketingmaterials für die lokale Akti-

### 3. Der Trend geht zur stärkeren Differenzierung zwischen globalen Marketingaktivitäten und lokaler Kundenaktivierung



vierung geht: Denn damit steht und fällt letztlich der Marketingerfolg eines jeden Managers vor Ort.

*Mehr Expertise durch Rotation.* Globale Marketingvorgaben bergen die Gefahr, den Besonderheiten der lokalen Märkte nicht wirklich gerecht zu werden. Umso wichtiger ist ein institutionalisierter Wissens- und Erfahrungsaustausch. Hier empfiehlt sich eine regelmäßige Jobrotation zwischen globalen und lokalen Marketingfunktionen. Mitarbeiter können so direkt voneinander lernen und erfahren, was globales oder lokales Marketing in der Praxis beinhaltet.

*Rasche Erfolge durch straffe Umsetzung.* Ein zügiges Ausrollen des dualen Organisationsprinzips auf alle

Märkte lohnt sich vor allem aus zwei Gründen: Skaleneffekte werden zeitnah genutzt und frühe Erfolgserlebnisse bewirken, dass die Vorteile des Wandels konkret erlebbar werden und sich das Risiko der Abwanderung talentierter Mitarbeiter minimiert. Die rasche Umsetzung gelingt jedoch nur mit einem straffen Projektmanagement, das die Transformation koordiniert vorantreibt und ihren Fortschritt laufend kontrolliert.

*Kategoriespezifische Teams.* Strukturierte Zusammenarbeit ist das A und O global-lokaler Marketingorganisationen. Die besten Unternehmen bilden zu diesem Zweck marktübergreifende Kategorierteams. Hier treffen die global und lokal Verantwortlichen einer bestimmten Produktkategorie sämtliche Entscheidungen gemein-

sam, von Innovationen über Vermarktungsplattformen bis zum finalen Launch. Ihre Effektivität verdanken Kategorierteams der Tatsache, dass sie alle relevanten Qualitäten auf sich vereinigen: Kundenverständnis und lokale Markterfahrung, kurze Entscheidungswege und schnelle Reaktionsfähigkeit auf neue Trends.

Die erfolgreiche Verbindung von globaler Markenführung und lokaler Kundennähe fordert den Unternehmen einiges ab: Wandel in Strukturen, Zuständigkeiten und Prozessen, aber auch Wandel in den Köpfen der Manager und Mitarbeiter. Am Ende aber stehen weltweit konsistente Markenauftritte und höhere Renditen durch deutlich effektiveres Marketing. Vorreiter wie *Procter & Gamble*, die schon frühzeitig zwischen globalen und lokalen Marketingaufgaben zu differenzieren wussten, liefern dafür den Beweis.

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

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

**Bitte E-Mail an: [miriam\\_hey@mckinsey.com](mailto:miriam_hey@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Konsumgüterunternehmen stehen massiv unter globalem Wettbewerbsdruck – das langjährige Paradigma starker lokaler Marketingausstattung gerät ins Wanken.*

*2. Ein differenziert aufgestelltes Marketing zentralisiert überall dort, wo Skaleneffekte winken, und wird lokal aktiv, wenn es um Kundennähe geht.*

*3. Moderne, global-lokale Marketingorganisationen erreichen durch ihre klare Aufgabenverteilung eine höhere Effektivität bei gleichzeitig größerer Effizienz.*

---

#### **Autoren**



**1 Raphael Buck** ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter des Schweizer Konsumgüter- und Handelssektors. Zu seinen Klienten gehören globale Unternehmen der Konsumgüterindustrie, die er bei strategischen und operativen Fragestellungen sowie Transformationen unterstützt.

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

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

## Working Capital – der unterschätzte Hebel

Durch das richtige Management des Betriebskapitals können Händler Cashflow und Rendite kräftig verbessern. Dazu brauchen sie ein umfassendes Maßnahmenpaket.

**Von Benedikt Berlemann, Max Falckenberg, Christoph Glatzel, Timo Kamp und Jakob Rüden**

Viele Handelsunternehmen unterschätzen die Bedeutung des Working Capital Management: Denn mit systematischer Steuerung des Betriebskapitals lassen sich erhebliche Mittel freisetzen, einerseits um Wachstum zu finanzieren, andererseits aber auch um höhere Kapitalrenditen zu erzielen. Verbesserungen beim Working Capital sind zudem fast immer leichter zu erreichen als Umsatzwachstum oder Kosteneinsparungen.

Dazu muss das Kapital allerdings konsequent und umfassend gesteuert werden. McKinsey hat dafür ein Maßnahmenpaket entwickelt, das bereits in zahlreichen Branchen erprobt und jetzt an die Besonderheiten im Handel angepasst wurde. Mit diesem Ansatz, so zeigt die bisherige Praxis, lässt sich das Working Capital um mindestens 20 Prozent reduzieren.

Welche Möglichkeiten im Working Capital Management stecken, signalisiert das enorme Gefälle, das Handelsunternehmen bei ihrem Nettobetriebskapital aufweisen, also bei der Summe der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräten abzüglich Verbindlichkeiten: Bei den hundert größten Händlern im deutschsprachigen Raum beträgt es zwischen 43 und -27 Prozent vom Umsatz. Immerhin 29 Prozent der Händler kommen auf zum Teil erheblich mehr als 10 Prozent Nettobetriebskapital – und verfügen so über gewaltiges Potenzial (*Grafik 1, Seite 36*). Schon eine Verringerung auf 10 Prozent würde bei diesen Unternehmen mehr als 8 Milliarden Euro Kapital freisetzen. Tatsächlich jedoch ist in den vergangenen Jahren sogar eine tendenzielle Verschlechterung der Working-Capital-Effizienz zu beobachten, insbesondere bei Händlern mit bislang guten Quoten.

### Schlummernde Reserven

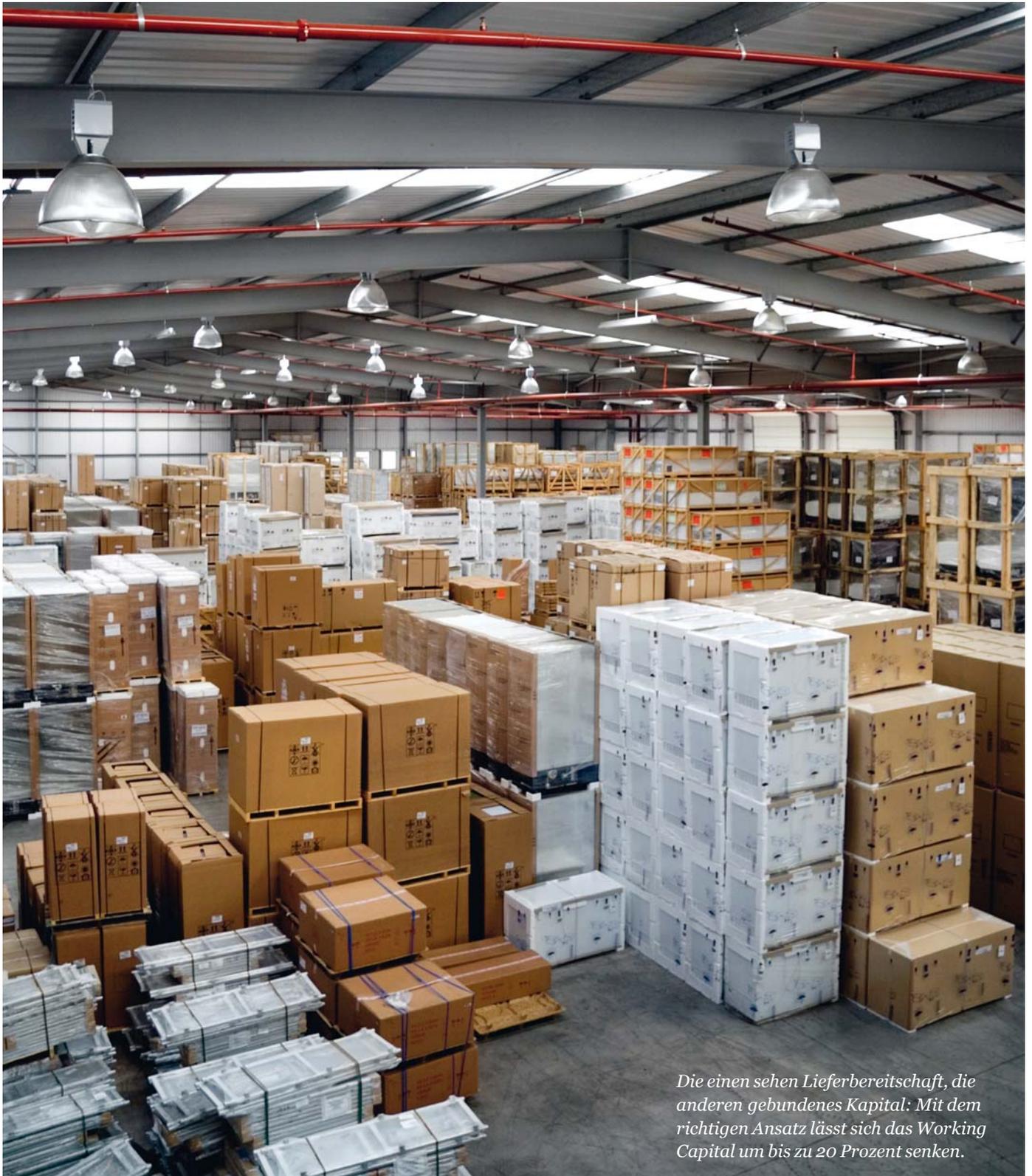
Bislang schöpft die Mehrzahl der Handelsunternehmen das große Potenzial, das in ihrem Betriebskapital steckt, nur zu einem Bruchteil aus. Dies hat vor allem drei Gründe:

*Mangelnde Transparenz.* Weil es untrennbarer Bestandteil des Geschäfts ist, wird das Working Capital von den meisten Händlern als „Selbstläufer“ betrachtet: Es steht nicht im Fokus der Aufmerksamkeit – vielmehr mangelt es in den Unternehmen häufig an Transparenz und Kontrolle hinsichtlich der verschiedenen Einflussfaktoren und Abhängigkeiten.

*Furcht vor negativen Folgen.* Zweitens ist es noch immer weit verbreitete Ansicht im Handel, dass Zahlungsfristverlängerungen zwangsläufig zu schlechteren Einkaufskonditionen führen würden, geringere Bestände zu schlechterer Warenverfügbarkeit und ein zügigerer Mahnprozess zu geringerer Kundenzufriedenheit. Dabei lässt sich das Working Capital – wie führende Händler beweisen – auch ohne solche negativen Auswirkungen spürbar senken.

*Zu wenig Beachtung.* Wo allein Einkauf und Finanzen für das Working Capital zuständig sind, erfährt das Thema nicht die Priorität und übergreifende Perspektive, die es bräuchte. So sieht der Einkauf in Beständen primär Lieferbereitschaft und Abschriften statt gebundenes Kapital; und Forderungen wie auch Verbindlichkeiten erhalten mit Blick auf das Working Capital noch weniger Beachtung als das Bestandsmanagement.

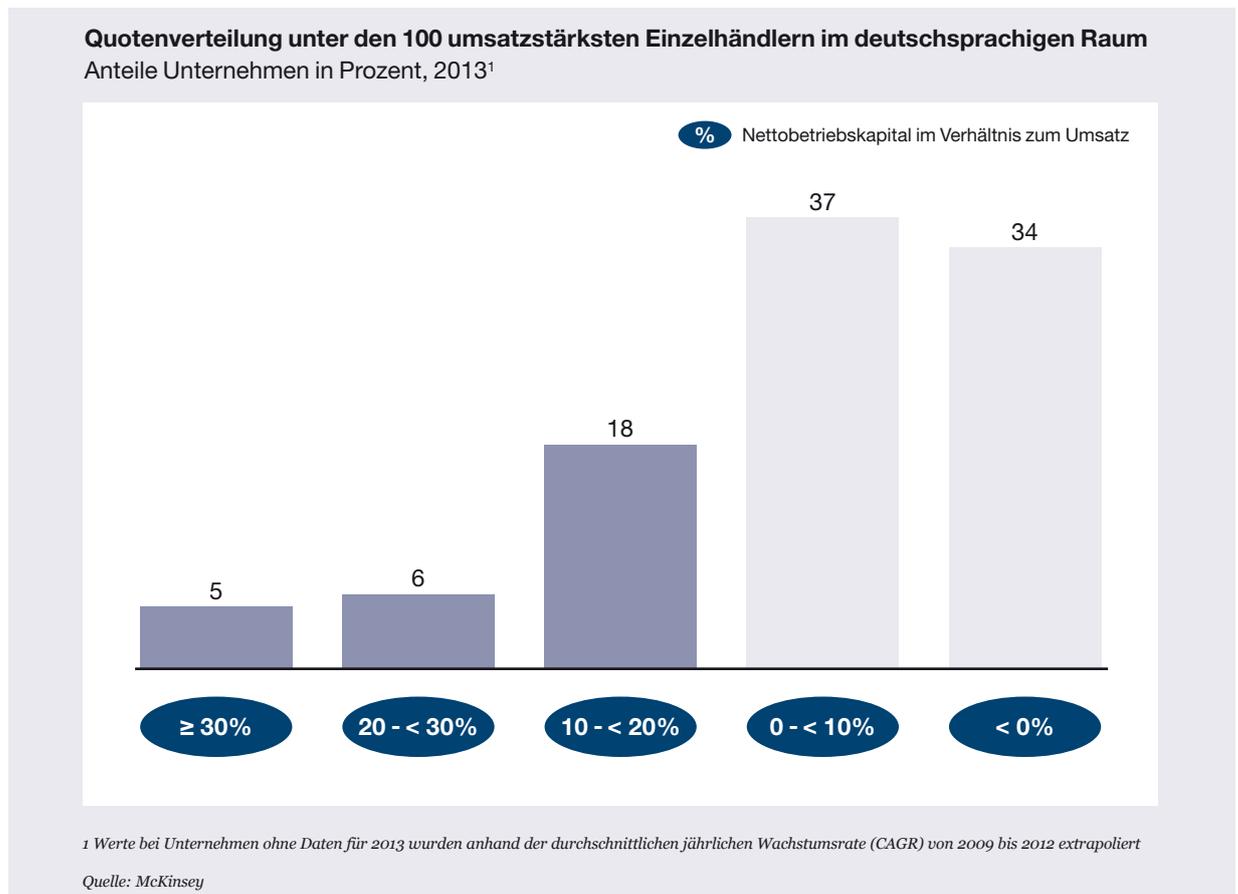
Händler, die hier umdenken und ein systematisches Working Capital Management aufbauen, können einen echten Wettbewerbsvorsprung erlangen. Zumindest die Innenfinanzierung stets günstiger ist als die am Finanzmarkt.



*Die einen sehen Lieferbereitschaft, die anderen gebundenes Kapital: Mit dem richtigen Ansatz lässt sich das Working Capital um bis zu 20 Prozent senken.*

## Betriebskapital im Handel

### 1. Fast jeder dritte große Händler verfügt über eine Nettobetriebskapitalquote von mehr als 10%



#### Drei Ansatzpunkte für Verbesserungen

Wie sollten Händler vorgehen, um ihr Betriebskapital zu senken? Ein erfolgreiches Working Capital Management strebt – gleichzeitig – Verbesserungen auf drei Wegen an: durch Verhandlungen, bei den Prozessen zu Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen sowie beim Geschäftsmodell.

*Verhandlungen.* Insbesondere bei den Verbindlichkeiten bieten Verhandlungen gleich mehrere Ansatzpunkte, um das Working Capital zu senken. An erster Stelle steht hier die Verlängerung der Zahlungsfristen. Dabei gilt es, zwischen Handelsware und Nicht-Handelsware – und innerhalb dieser Segmente zwischen Waren- und Lieferantengruppen – zu unterscheiden. So greifen Verhand-

lungsmacht, Bündelungseffekte und andere für die Zahlungsfristen relevante Faktoren in einigen Segmenten weit stärker als in anderen.

Bei Handelswaren gilt es zudem, Markenlieferanten und Produktkategorien zu differenzieren sowie die eigene Bedeutung für den Lieferanten (Umsatzanteil) richtig einzuschätzen. Die gegenwärtige Niedrigzinsphase kann die Verhandlungen – anders als oft vermutet – sogar noch erleichtern, weil die Refinanzierungskosten der Lieferanten derzeit geringer sind.

*Prozesse.* Gerade für Handelsunternehmen ist es erfolgsentscheidend, die für das Working Capital relevanten Prozesse zu optimieren. Denn bei Forderungen,

Verbindlichkeiten und Beständen kommt es buchstäblich auf jeden Tag an. In diesen Bereichen können Händler eine Reihe von Hebeln einsetzen, wie die folgenden fünf Beispiele zeigen:

*Einführung oder Erhöhung von Anzahlungen.* Eine Anzahlung bei Bestellung sichert dem Unternehmen sofort einen Teil der Forderung. Dieser Hebel sollte vor allem bei hochpreisigen und individuell angepassten Produkten genutzt werden.

*Optimierung des Mahnprozesses.* Hier geht es vor allem darum, den Mahnprozess frühzeitig zu starten, die erste Zahlungserinnerung kurz nach Fälligkeit zu versenden und die Abstände zwischen den einzelnen Mahnläufen zu verkürzen. Auch sollten Handelsunternehmen ihre Kundendaten und Segmentierungen dazu nutzen, die Mahnprozesse zu differenzieren und zu individualisieren, um Zahlungen zwar schnellstmöglich, aber ohne negative Kundenreaktionen zu erhalten. Auch Anreize zu Sofortzahlweisen sind ein vielversprechender Hebel. Neue Dienstleister in diesem Bereich ermöglichen deutlich schnellere Zahlungen als Rechnungs- oder gar Ratenkäufe mit ihren teils großzügigen Zahlungszielbedingungen. Derzeit drängen weitere Anbieter in den Markt, wie etwa *Apple* mit seinem kontaktlosen, *iPhone*-basierten „*Apple Pay*“, das sich für den stationären, aber auch den Onlinehandel nutzen lässt. Zugleich plant die EU, die Gebühren bei Kreditkartenzahlungen auf 0,3 Prozent und bei EC-Zahlung auf 0,2 Prozent des Rechnungsbetrags zu begrenzen. Um Kunden diese Bezahlmuster schmackhaft zu machen, können Händler Sofortzahlweisen anbieten und die Zahlformulare ihrer Webshops entsprechend voreinstellen sowie mit Gutscheinen oder reduzierten Gebühren locken.

*Verkauf des Forderungsbestands.* Eine radikale Maßnahme zur Verringerung offener Rechnungen ist das Factoring, also der Verkauf des Forderungsbestands an spezialisierte Finanzdienstleister. Die Kosten sind allerdings bonitätsabhängig und mit 4 bis 6 Prozent relativ hoch; hinzu kommt, dass der Factoring-Anbieter einen Abschlag von etwa 15 Prozent vornimmt, den der Händler erst bei Zahlung des Kunden erhält. Generell sollten der Kontakt zum Kunden und die Hoheit über den Mahnprozess beim Händler verbleiben, um Irritationen des Kunden zu vermeiden.

*Management der Verbindlichkeiten.* Hier sollte ein optimaler Prozess sicherstellen, dass Zahlungen nicht

vorzeitig und die Zahläufe in möglichst großen Abständen (also eher wöchentlich als täglich) erfolgen. Ein entsprechendes Lieferanten-Clearing sorgt außerdem dafür, dass der Händler Zahlungen bei Reklamationen vermeidet. Besondere Aufmerksamkeit verdienen auch die Taktung und Abrechnung von „rücklaufenden Zahlungen“, um etwa Rabatte und Boni fortlaufend abzuziehen (statt einmal am Jahresende) oder Werbekostenzuschüsse schneller abzurechnen. Bei hohen Refinanzierungskosten der Lieferanten kann überdies ein Reverse Factoring (Lieferantenfinanzierung) sinnvoll sein – vorausgesetzt, es wird ein hoher Mehr-Skonto bei früherer Zahlung vereinbart. Im Einzelfall bietet sich sogar die Zahlung mit Kreditkarte an, so dass der Lieferant sein Geld schnell erhält, der Händler selbst aber erst (je nach Bedingungen) Wochen später belastet wird.

*Optimierung der Bestände.* Traditionell befinden sich die Warenbestände in den Zentral- oder Filiallagern der Händler und sind somit Bestandteil ihrer Bilanz. Darum versuchen stationäre Händler, ihren Filiallagerbestand zu minimieren und die Warenverfügbarkeit durch eine beschleunigte Nachlieferung sicherzustellen. Neuere kooperative Bewirtschaftungsmodelle ermöglichen sogar, den Bestand insbesondere von Fremddemarken ganz oder teilweise zum Lieferanten zu verlagern, etwa durch Vendor-Managed Inventory innerhalb der Filialen mit Shop-in-Shop-Systemen. Auf diese Weise können Händler ihren kapitalgebundenen Bestand merklich reduzieren. Die verbleibende Ware sollte unter Working-Capital-Aspekten gesteuert werden, damit bilanziell möglichst wenig davon beim Händler anfällt. Dies gelingt am ehesten mit einem Mix aus klassischen Bestandsmaßnahmen wie einer Verbesserung der Absatzprognose, zielgenaueren und häufigeren Warenanlieferungen sowie einer Verringerung von Sortimentsbreite und -tiefe.

Zwei innovative Bestandsmaßnahmen können für Händler ebenfalls interessant sein: Zum einen erlauben neue IT-Tools zur dynamischen Preisfindung eine bestandsoptimierte Beeinflussung der Nachfrage. Dieses Demand Shaping bringt Angebot und Nachfrage stärker zur Deckung und minimiert so die Überhänge am Saisonende. Zum anderen ist auch eine Bestandsfinanzierung außerhalb der Bilanz möglich. Je nach Kapitalkosten des Händlers und der Bestandsart kann sich eine buchhalterische Verlagerung des Bestands hin zu einem Finanzdienstleister nicht nur unter Working-Capital-Aspekten, sondern auch gesamtwirtschaftlich lohnen.

## Betriebskapital im Handel



Foto: iStock

*Um das Working Capital zu senken, sind Anreize zu Sofortzahlweisen ein vielversprechender Hebel. Neue Dienstleister drängen in den Markt, wie etwa Apple mit seinem iPhone-basierten „Apple Pay“.*

**Geschäftsmodell.** Anpassungen beim Geschäftsmodell sind eine weitere Maßnahme, um das Working Capital zu senken. Beispiele wären die Nutzung von Vertriebskanälen wie Internetplattformen, um den Lagerumschlag zu erhöhen, die Einführung von eigenen Marktplatzmodellen, in denen das Unternehmen nur noch als Mittler ohne eigenen Warenbestand auftritt, oder auch das Angebot an Kunden, Einlagen direkt auf ein Kundenkonto zu buchen und so das Working Capital mitzufinanzieren. Händler dürften ihr Geschäftsmodell zwar kaum allein aus Working-Capital-Gründen ändern. Oft werden aber Anpassungen unter Betriebskapitalaspekten deutlich attraktiver – und sind daher sorgfältig zu prüfen.

### **Die richtigen Rahmenbedingungen**

Um ein systematisches Working Capital Management zu etablieren, das deutliche Verbesserungen bei Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen erzielt, bedarf es einer Reihe von Voraussetzungen sowohl im Unternehmen als auch im Projektmanagement.

**Im Unternehmen:** Nur wenn Working Capital als zentraler Faktor des Unternehmenserfolgs verstanden wird, kann ein übergreifendes Management funktionieren. Darum ist es essenziell, das Thema auf die Agenda des Topmanagements zu setzen und die Aufmerksamkeit für Working Capital in der Organisation insgesamt zu erhöhen, auch mit Hilfe kapitalorientierter Anreize. Außerdem sollten Händler über angemessene Steuerungsinstrumente wie regelmäßiges Reporting und Berechnung des Geschäftswertbeitrags (EVA) sowie über Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten verfügen.

**Im Projekt:** Bei der Auswahl der richtigen Maßnahmen für ein gelungenes Working Capital Management haben sich verschiedene Analysetools als hilfreich erwiesen. So umfasst allein die McKinsey-Datenbank „Working Capital in Retail“ mehr als 100 erprobte Werkzeuge, mit denen sich vor allem Potenziale und Prioritäten frühzeitig ermitteln lassen. Wettbewerber-Benchmarkings legen zudem die eigenen Stärken und Optimierungs-

bereiche offen. Mit diesem systemgestützten Ansatz können Händler – bei geringer Ressourcenbindung – schon innerhalb von drei bis sechs Monaten spürbare Effekte erreichen.

Für das koordinierte Management der drei beschriebenen Verbesserungsansätze – und aller beteiligten Funktionen im Unternehmen – gibt es freilich kein Patentrezept. Vielmehr geht es zunächst darum, einen Optimierungsprozess anzustoßen, der dann kontinuierlich fortgeführt wird. Selbstverständlich ist dies eine Führungsaufgabe, die die Geschäftsleitung einleiten und begleiten muss. Und: Working Capital Management verlangt einen hohen Einsatz – aber er zahlt sich auch schnell aus.

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

## Kernaussagen

- 1. Unternehmen können Cashflow und Geschäftswertbeitrag durch ein systematisches Working Capital Management deutlich steigern.*
- 2. Auf Grund seines gewaltigen Potenzials wird das Thema Working Capital in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.*
- 3. Ein ganzheitliches Working Capital Management umfasst Verbesserungen bei Verhandlungen, Prozessen und Geschäftsmodell, verlangt aber auch entsprechende Rahmenbedingungen.*

---

## Autoren



**1 Dr. Benedikt Berlemann** ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors.

**2 Max Falckenberg** ist Partner und Leiter der Recovery & Transformation Services im Düsseldorfer Büro von McKinsey.

**3 Dr. Christoph Glatzel** ist Partner im Kölner Büro und Leiter der globalen Supply Chain Management Practice von McKinsey.

**4 Timo Kamp** ist Partner der Recovery & Transformation Services im Berliner Büro von McKinsey.

**5 Jakob Rüden** ist Senior Vice President der Recovery & Transformation Services im Kölner Büro von McKinsey.

## Klare Fakten, gute Entscheidungen

Der McKinsey Brand Navigator zeigt, was Marken leisten. Mit einer Erweiterung des Tools können Unternehmen nun beziffern, wie sich Neupositionierungen auf den ökonomischen Erfolg auswirken.

**Von Thomas Bauer, Sascha Lehmann, Jesko Perrey und Lorenz Zimmermann**

Vorstandssitzung bei einem großen Markenartikler: Auf der Tagesordnung steht das Thema Branding. Alles läuft gut für den CMO. Sein Vorschlag, die Traditionsmarke des Konzerns deutlich exklusiver zu positionieren, findet großen Anklang. Auch die damit verbundenen Investitionen werden von den Vorstandskollegen akzeptiert – bis der Finanzvorstand die Frage aller Fragen stellt: „Und was bringt das Ganze unter dem Strich?“ Der Marketingchef gerät ins Schwimmen, spricht vage von „signifikanten Umsatzsteigerungen“ und Ertragszuwächsen, die sich aus dem Preispremium ergeben. Genau beziffern kann er den erwarteten Mehrwert nicht. Denn anders als bei seinen Kollegen aus Produktion und Vertrieb beruht seine Einschätzung allein auf persönlicher Erfahrung und Bauchgefühl – harte Zahlen kann er nicht liefern. Und damit auch keine Antwort, die einen Vorstand wirklich zufriedenstellt.

Markenverantwortliche kennen das Dilemma, sichere Einschätzungen ohne solide Zahlengrundlage abgeben zu müssen. Umso willkommener dürfte vielen deshalb ein neues Tool sein, das McKinsey im Rahmen von Klientenstudien entwickelt hat: der Brand Repositioning Simulator (BRS). Er schafft erstmals eine Faktenbasis, indem er die Auswirkungen einer Neupositionierung auf die Performance einer Marke simuliert; dabei berücksichtigt er Umsatzeffekte ebenso wie Veränderungen im Marktanteil.

### Ein Simulator für die Neupositionierung

Der BRS ist eine Erweiterung des McKinsey Marketing Navigator (*Grafik 1, Seite 42*), der Unternehmen schon seit längerem umfassende Entscheidungshilfen bei der Gestaltung der Marketingaktivitäten rund um die Marke

bietet: Welche Marke sollen wir mit welchem Budget und welchen Botschaften bewerben – über welche Kanäle und in welchem Kampagnenformat? Wichtige Basisinformationen hierzu liefert ein bereits vielfach bewährtes Modul des Marketing Navigator, der Brand Navigator. Er zeigt, wie Marken vom Kunden wahrgenommen werden, was sie im Vergleich zum Wettbewerb leisten und wie wichtig einzelne Markentreiber für verschiedene Stufen des Kaufprozesses sind. Aus diesen Informationen lassen sich auch verschiedene Positionierungsoptionen ableiten. So können Unternehmen beispielsweise mit Hilfe des Brand Navigator überlegen, ob sie die Markenwahrnehmung eher in Richtung „Verlässlichkeit“, „gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“ oder „Nachhaltigkeit“ verschieben wollen.

Der BRS ermöglicht es nun, die Umsatz- und Marktanteilschancen einer jeden möglichen Neupositionierung zu ermitteln, sie den erforderlichen Investitionen gegenüberzustellen und so die erfolgversprechendste Option zu identifizieren. Die BRS-Analyse vollzieht sich in vier Schritten:

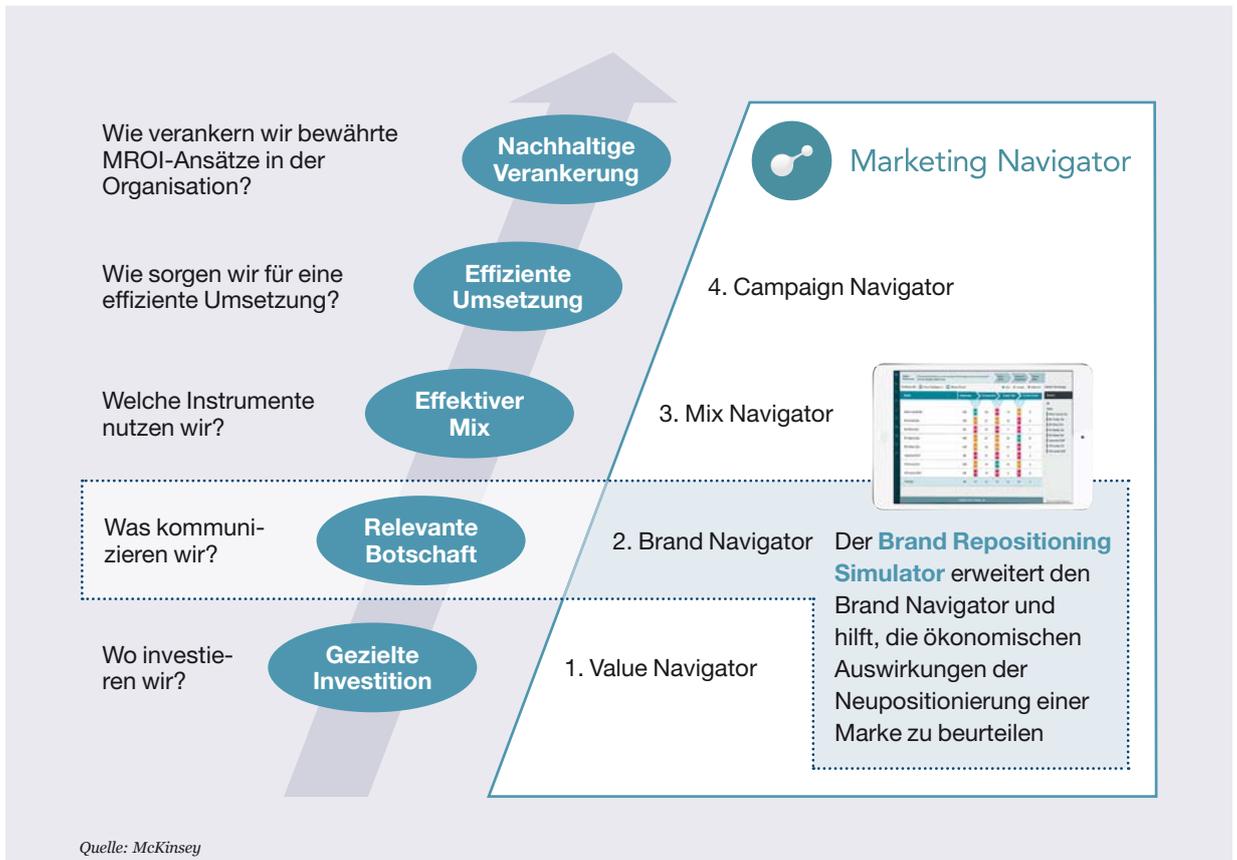
*Daten sammeln und einpflegen.* Die Daten zur Markenwahrnehmung bezieht der BRS aus dem Brand Navigator. Dazu gehören zum einen Informationen zum Kundenverhalten im Kauftrichter und zu den Transferraten zwischen den Trichterstufen (Bekanntheit, Erwägung, Kauf, Nutzung, Weiterempfehlung). Zum anderen werden Daten zur Wahrnehmung der Marke hinsichtlich ihrer Attribute gesammelt (z.B. „Bietet hohe Qualität“, „Hat dauerhaft günstige Preise“) sowie zur Relevanz, die diese Markenattribute für die Kunden besitzen.

*Ausgangswerte festlegen.* Nach der Datenerhebung gilt es, die Parameter für den Simulator zu setzen. Zunächst ist zu bestimmen, wie relevant die Marke für die Kauf-

*Fakten, Fakten, Fakten:  
Mit dem Brand Repositioning Simulator  
lassen sich die Umsatzeffekte  
einer Neupositionierung  
vorausberechnen.*



## 1. Der Marketing Navigator bietet Lösungen für jeden Optimierungsschritt – jetzt auch einen Simulator zur Neupositionierung von Marken



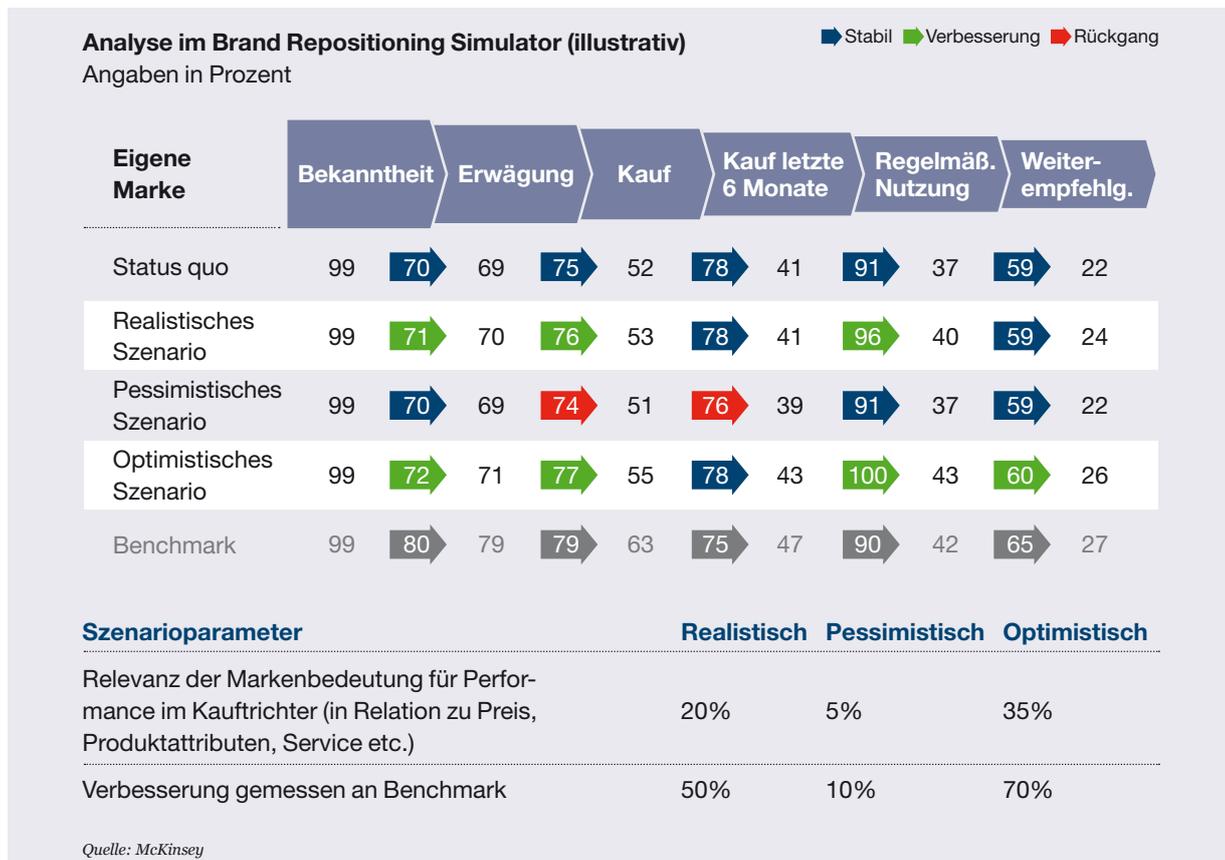
entscheidung ist und welcher Vergleichsmaßstab genutzt werden soll: die wichtigste Wettbewerbsmarke oder der Durchschnitt der Hauptwettbewerber. Dann ist zu klären, wie stark die Marke den Abstand zum Wettbewerb durch die Neupositionierung überhaupt verringern kann. Hierfür können drei Szenarien gewählt werden – ein realistisches, ein pessimistisches und ein optimistisches. Ist die eigene Marke bereits führend, lassen sich weitere Optimierungsfelder unabhängig vom Wettbewerb definieren. Außerdem wird festgelegt, welche Stufen des Kauftrichters von einer Neupositionierung der Marke profitieren und wie schnell sich die Verbesserungseffekte einstellen sollen.

Wie gestaltet sich das konkret? Ein Einzelhändler wollte beispielsweise den Nutzen möglicher Neupositionierun-

gen mit Hilfe des BRS testen. Dafür nahm er den wichtigsten Wettbewerber als Vergleichsmaßstab und legte die Relevanz der Marke für die Kaufentscheidung auf 20 Prozent fest, was ungefähr dem Mittelwert über Länder und Branchen hinweg entspricht. Als Kauftrichterstufen, die von einer Neupositionierung profitieren, wurden in diesem Fall alle ausgewählt und der Zeitraum bis zur vollständigen Wirksamkeit der Neupositionierung auf drei Jahre festgelegt.

**Markenattribute auswählen.** Im nächsten Schritt legt das Unternehmen die Richtung der Neupositionierung fest. Dazu werden diejenigen Markenattribute ausgewählt, deren Veränderung (positiv wie negativ) simuliert werden soll. Die vollständige Liste der Markenattribute und ihre Relevanz für die einzelnen Stufen des

## 2. Der Kauftrichter legt auf einen Blick offen, wo sich die Marke durch die Neupositionierung verbessert



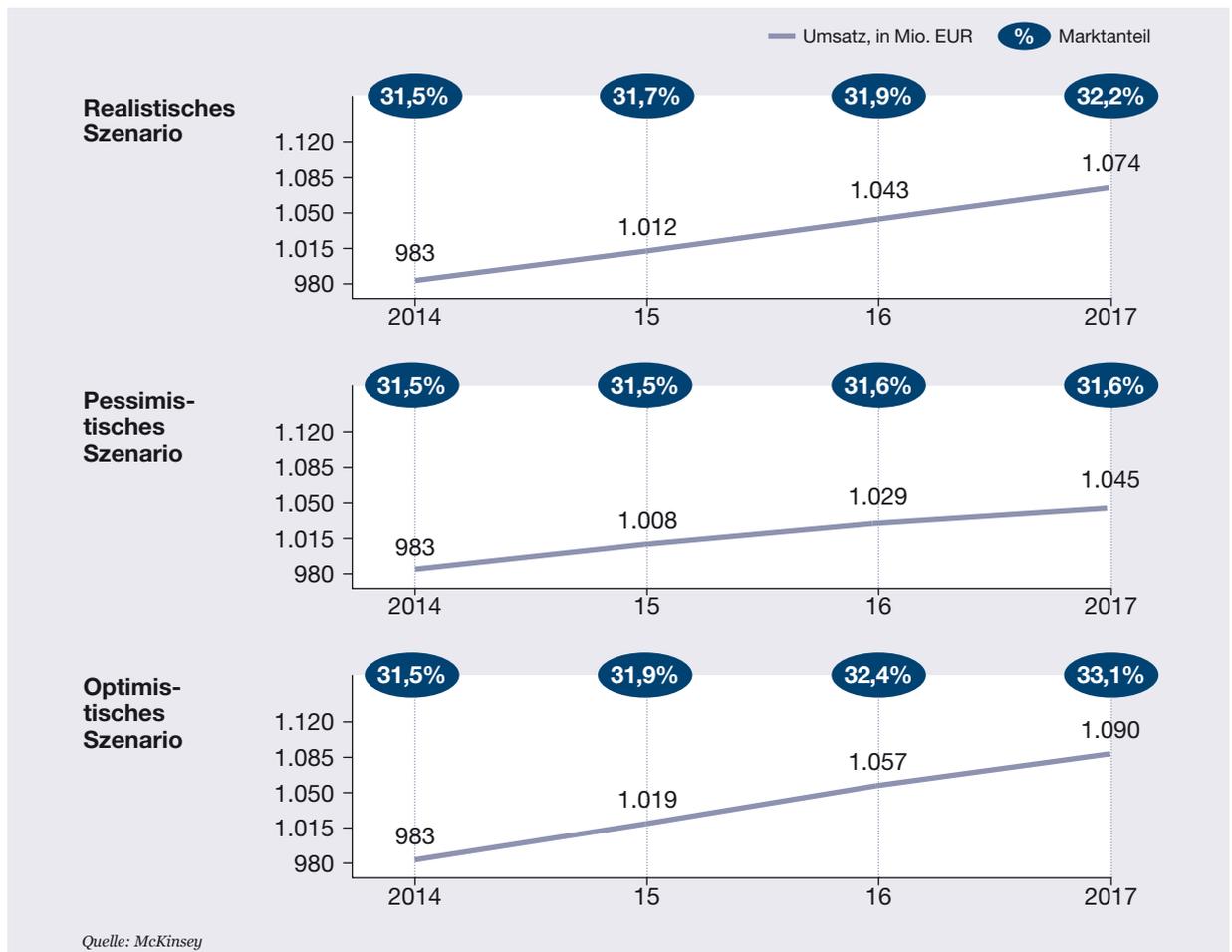
Kauftrichters wird dabei automatisch aus dem Brand Navigator übernommen.

Der beschriebene Einzelhändler hat mehrere Optionen der Neupositionierung getestet – eine davon positioniert ihn als besonders exklusiv und hochwertig. Für diesen Fall wurden Veränderungen der folgenden Markenattribute simuliert: Bietet hohe Qualität / Hat eine angenehme Einkaufsatmosphäre / Von den Mitarbeitern fühle ich mich kompetent und freundlich beraten / Bietet auch Produkte und Marken an, die andere Geschäfte nicht führen / Steht für Exklusivität / Hat dauerhaft günstige Preise / Bietet attraktive Eigenmarken an. Da die letzten beiden Attribute in der Regel für Anbieter im Low-Price-Segment stehen, wirken sie sich bei einer Neupositionierung des Händlers in Richtung Exklusivität eher negativ aus.

*Ergebnisse auswerten.* Mit den Kauftrichterdaten, den Ausgangswerten und den ausgewählten Markenattributen als Basis liefert der BRS drei Ergebnisse: Zum einen bildet er die Performance der Marke in Bezug auf ihre Attribute ab – und zwar sowohl den Status quo im Vergleich zur definierten Wettbewerbsmarke als auch in den drei Szenarien (realistisch, pessimistisch, optimistisch). Zweitens zeigt er die Markenperformance entlang des Kauftrichters sowie die resultierenden Konversionsraten zwischen den einzelnen Stufen. Und drittens liefert er den zu erwartenden Umsatz und Marktanteil im jeweiligen Szenario.

Im Fall des neu zu positionierenden Einzelhändlers ergab die BRS-Analyse unter dem Strich im realistischen Szenario eine Umsatzsteigerung von 1 auf 1,1 Milliarden

### 3. Verschiedene Szenarien spielen Umsatz- und Marktanteilsgewinne aus der Neupositionierung durch



Euro und eine Erhöhung des Marktanteils von 31 auf 32 Prozent – bei Investitionen von 35 Millionen Euro über drei Jahre.

#### Umsatzeffekte auf einen Blick

Für die breitere Kommunikation der BRS-Ergebnisse im Unternehmen ist es sinnvoll, die Tabellen, die sich aus der Analyse ergeben, in anschauliche Grafiken zu übersetzen. An ihnen lässt sich dann leicht ablesen, wo sich die Werte der Marke im Kauftrichter durch die Neupositionierung verbessern, wo sie stabil bleiben und wo sie sich verschlechtern (*Grafik 2, vorige Seite*). Und was vor allem den Finanzvorstand interessieren wird:

Anhand weniger Kurven wird ersichtlich, wie sich die Neupositionierung der Marke konkret auf Umsatz und Marktanteil auswirkt (*Grafik 3*).

Lange müssen Markenverantwortliche nicht auf die Resultate warten. Die Simulation alternativer Positionierungen der Marke liefert innerhalb von etwa drei Wochen Ergebnisse, wenn das Unternehmen bereits den Brand Navigator nutzt und die Daten daraus übernommen werden können. Andernfalls sollten die Verantwortlichen zusätzlich fünf Wochen einplanen, um zunächst die aktuelle Situation der Marke zu analysieren.

Alle Unsicherheiten einer Neupositionierung kann der BRS freilich nicht beseitigen. So lässt sich nicht simulieren, welche Folgen ein verändertes Geschäftsmodell, beispielsweise die Markendehnung in neue Produktkategorien, über das Branding hinaus hat. Auch Reaktionen des Wettbewerbs auf die Neupositionierung lassen sich nicht vorhersagen. Den Vorzügen des Tools für die praktische Markenführung tut dies dennoch keinen Abbruch: Markenverantwortliche bekommen bessere Argumente für ihre strategische Planung an die Hand, während das Topmanagement sich schnell einen Überblick verschaffen und auf solider Grundlage entscheiden kann, welche Richtung eine Marke einschlagen soll. Die Gesamtsteuerung mit Hilfe des Marketing Navigator ist damit wieder ein Stück genauer geworden.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [thomas\\_bauer@mckinsey.com](mailto:thomas_bauer@mckinsey.com)

Die Autoren danken Dr. Kirsten Blacha und Christoph Monschein für ihre Mitarbeit am Brand Repositioning Simulator.

### Kernaussagen

1. Der Brand Navigator liefert wichtige Erkenntnisse zur Wahrnehmung und zur Performance von Marken sowie zu ihren zentralen Treibern im Kauftrichter.

2. Mit dem Brand Repositioning Simulator lässt sich nun auch abschätzen, wie sich Neupositionierungen von Marken künftig auf Kaufentscheidungen, Umsatz und Marktanteil auswirken.

3. Mit dem BRS können Unternehmen auf solider Daten- und Faktengrundlage entscheiden, welche Richtung ihre Marken einschlagen sollen.

---

### Autoren



**1 Dr. Thomas Bauer** ist Senior Expert im Münchner Büro von McKinsey und Leiter der Marketing Navigator Solution. Er betreut Unternehmen in verbraucherorientierten Branchen zu Marketingstrategie, Markenführung und Marketing Spend Effectiveness.

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

**3 Dr. Jesko Perrey** ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter der weltweiten Marketing & Sales Practice. Unternehmen des Konsumgüter- und Handelssektors berät er zu Fragen der Markenführung und Marketingstrategie.

**4 Dr. Lorenz Zimmermann** ist Berater im Münchner Büro von McKinsey und Mitglied der weltweiten Marketing & Sales Practice. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Branding und Consumer Insights.

## Netzwerk für Managerinnen

### Initiative „Women Matter in Fashion & Luxury“ trifft sich

Wie lassen sich Luxusprodukte im digitalen Raum präsentieren? Welche Rolle spielen Frauen im Modemanagement? Was sind die spezifischen Wünsche und Bedürfnisse weiblicher Modekunden? In München trafen sich Managerinnen aus dem Apparel-, Fashion- & Luxury-Sektor, um über die aktuellen Trends ihrer Branche zu diskutieren. Zu den rund 30 Teilnehmerinnen zählten Vertreterinnen führender Mode- und Lifestylemarken, angefangen bei *adidas* über *Louis Vuitton* und *Ralph Lauren* bis hin zu *Procter & Gamble* und *Triumph*. Bereits 2011 haben McKinsey-Beraterinnen die Initiative „Women Matter in Fashion & Luxury“ ins Leben gerufen, um führende Frauen der Branche zum regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch an einen Tisch zu bringen. Mittlerweile sind mehr als 60 Managerinnen in dem Frauennetzwerk engagiert – Tendenz steigend. Das nächste Treffen ist für den 7. Mai 2015 in Düsseldorf geplant. Kontakt: [linda\\_dauriz@mckinsey.com](mailto:linda_dauriz@mckinsey.com)

*Schon mehr als 60 Managerinnen aus dem Mode- und Luxussektor sind dabei.*

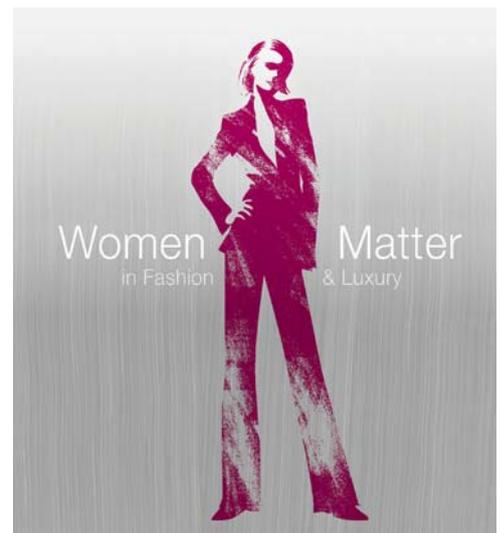


Foto: McKinsey

### Führungsfrauen von morgen

Mit dem „Female Leadership Program“ spricht McKinsey gezielt Frauen an, die als Führungskräfte Karriere machen möchten. Die Teilnehmerinnen erhalten Zugang zu speziell zugeschnittenen Trainingsformaten und Networking-Events sowie individuelle Coachings zur Weiterentwicklung. Für die gesamte Dauer des zweijährigen Programms steht ihnen eine McKinsey-Partnerin als Mentorin zur Seite. Mit der Förderinitiative will McKinsey den immer noch zu geringen Frauenanteil in der Wirtschaft erhöhen und junge Talente langfristig binden. Die Bewerbungsfrist für das aktuelle Programm läuft noch bis Mai 2015. Alle Infos hierzu unter dem Stichwort „Female Leadership“ auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

### IT-Einsätze für den guten Zweck

Der Workshop „Wechselwirkungen“ des Business Technology Office (BTO) von McKinsey vermittelt anhand realer Fallstudien, wie moderne IT-Lösungen in der Praxis helfen können. Vom 9. bis 12. April 2015 lernten Studierende naturwissenschaftlicher und technischer Studiengänge diesmal in Kitzbühel die IT-Anforderungen einer globalen Hilfsorganisation kennen und erarbeiteten gemeinsam mit erfahrenen Beratern Lösungen. Dabei deckten sie das komplette Aufgabenspektrum der Organisation ab – von der Hilfsgüterverteilung bis hin zur Spendenanwerbung über digitale Marketingkanäle. Daneben erhielten die Teilnehmer Gelegenheit, den Berateralltag aus nächster Nähe kennen zu lernen.

### Neue Website für Preisoptimierer

Mit einem eigenen Internetauftritt präsentiert sich seit kurzem die McKinsey-Lösung „Periscope“. Zielkunden des Toolsets zur Preis- und Margenoptimierung sind neben B2B-Unternehmen auch Konsumgüterhersteller und Händler. Periscope bündelt erprobte Ansätze zum Management von Preisen, Promotions und Kategorien – von Datenservices über Analysetools bis hin zu strategischen Entscheidungshilfen. Neu im Programm ist das Schnelldiagnosetool „Rapid Pricing Scan“, mit dessen Hilfe sich bis zu 8 Prozentpunkte Ertragsplus erzielen lassen. Fallbeispiele aus der Praxis zeigen das Verbesserungspotenzial durch den Einsatz von Periscope im Einzelnen auf. [www.mckinsey.de/periscope](http://www.mckinsey.de/periscope)

## Impressum

### **Herausgeber**

Dr. Klaus Behrenbeck  
McKinsey & Company, Inc.  
Consumer Industries & Retail Group  
Magnusstraße 11  
50672 Köln  
Tel.: +49 (0)221 208-7270

### **Redaktion**

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel

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

### **Druck**

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

### **Fotos/Illustrationen**

*iStock, Nestlé, Bernd Roselieb, McKinsey*

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

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

© McKinsey & Company, Inc.  
April 2015

Consumer Industries & Retail Group  
April 2015  
Designed by MEX Medienbüro EXTERN GmbH  
Copyright © McKinsey & Company, Inc.  
[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)