

McKinsey  
& Company

# Akzente

**Purpose:  
Die Suche  
nach dem  
Sinn**

Wofür stehen wir?  
Wie Wertorientierung  
Konsumgüterindustrie  
und Handel prägt - und  
warum sie sich auszahlt





# Ein Relaunch zum Geburtstag

Ausnahmsweise beginnen wir diese Ausgabe mit einer Selbstbetrachtung: Akzente feiert 25. Geburtstag! Seit dem ersten Heft, in dem es unter anderem um die Zukunft der Markenartikler sowie – weitsichtig – um den Aufbau einer Distribution in China ging, sind 82 Ausgaben mit rund 500 Beiträgen erschienen – ein Vierteljahrhundert Branchengeschichte.

Von Anfang an haben wir das Gespräch mit interessanten Unternehmenslenkern gesucht. In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen einen besonders spannenden Interviewpartner vor: Kasper Rorsted, Chef von *Adidas*, der im Dezember vom *Manager Magazin* zum „Manager des Jahres“ gekürt wurde. In seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von *Henkel* hat Rorsted den Börsenkurs verdreifacht, und seit er im Herbst 2016 die Führung von *Adidas* übernahm, ging es auch dort steil bergauf. Wie macht er das? Wir haben ihn gefragt: Lesen Sie, warum er sich nicht als harten Manager sieht, wie er in diesem Jahr eine Million Paar Sportschuhe per 3D-Druck produziert und was man als Vorstand nicht delegieren kann.

Treuen Lesern mag auffallen, dass diese Ausgabe anders aussieht als bisher. Wir haben uns zum Geburtstag einen Relaunch gegönnt, passend zur neuen Visual Identity von McKinsey und zu den innovativen Ansätzen und Trends, die wir in Akzente mit Ihnen teilen. Zum Beispiel Purpose – das Thema unserer Titelgeschichte, das unsere Branche zu Beginn des neuen Jahrzehnts im wahren Sinne des Wortes bewegt.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen



**Dr. Klaus Behrenbeck**  
Senior Partner bei McKinsey und Herausgeber von Akzente



**Dr. Frank Säger**  
Senior Partner bei McKinsey und seit Januar 2020 Leiter Consumer-Sektor Deutschland und Österreich

*Klaus Behrenbeck*      *Frank Säger*

# Inhalt



06

## McKinsey News

### Relevante Trends und aktuelle Studien

Wie sich der Einsatz künstlicher Intelligenz auszahlt; immer mehr Deutsche zahlen mit Karte; Europa verliert an Innovationskraft; Diversität ist Trumpf im Modemarkt; wo in China noch Wachstum winkt; was der Klimawandel kostet



10

## Purpose: Die Suche nach dem Sinn

### Nachhaltige Unternehmensführung

Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage nach dem Unternehmenszweck: Warum gibt es uns? Die Sinnsuche lohnt nicht nur ethisch, sie zahlt sich auch geschäftlich aus.



18

## „Wir scheuen uns nicht vor unangenehmen Entscheidungen“

### Interview mit *Adidas*-Chef Kasper Rorsted

Wo er die Führung übernimmt, geht der Börsenkurs steil: Erst bei *Henkel*, jetzt bei *Adidas* steht Kasper Rorsted für Erfolg. Wie macht er das? Mit harter Arbeit und viel Konsequenz, erklärt Rorsted im *Akzente*-Interview.



26

## Mehrwert durch Nährwert

### Lebensmittelkonsum in Europa

Sechs gesellschaftliche Trends prägen die Essgewohnheiten der Europäer und verändern die Ausgabenströme der Verbraucher. Wie Lebensmittelindustrie und Handel reagieren können.



## 34 **Nächstes Ziel: Same-Day Delivery** **Entwicklung der Lieferlogistik**

Eben bestellt, noch am gleichen Tag geliefert: Die E-Commerce-Giganten wollen diesen Service schon bald flächendeckend bieten. Doch unvermutet tun sich hier Chancen für Einzelhändler auf, beim hohen Tempo mitzuhalten. Ein Wegweiser in Infografiken.



## 42 **So shoppt Österreich** **Aktuelle Konsumentenstudie**

Regional, bequem und preiswert: Wie die Menschen zwischen Vorarlberg und Burgenland einkaufen und worauf sie Wert legen, ergründet eine Umfrage unter 2.000 Verbrauchern in Österreich.



## 50 **Das Geschäft von morgen** **Technologie im Einzelhandel**

Welche Technik taugt wirklich fürs stationäre Geschäft? Was nehmen die Kunden an, womit kommen sie zurecht? In einer US-Shopping-Mall erprobt McKinsey mit Partnern den Laden der Zukunft.



## 56 **Preise und Promotions optimal verzahnen** **Neuer Ansatz für Pricing & Analytics**

Unabgestimmte Preissetzungen und Aktionsentscheidungen bescheren Einzelhändlern oft hohe Verluste – 60 Prozent aller FMCG-Promotions sind nicht profitabel. Das muss nicht sein. Ein systematischer Einsatz von Analytics kann Umsatz und Ertrag um mehrere Prozentpunkte steigern.

## 62 **Impressum**

## Smarte Vorteile

Mehr Umsatz, weniger Kosten:  
Multipler Einsatz von künstlicher  
Intelligenz zahlt sich aus.

Künstliche Intelligenz (KI) ist in den Unternehmen angekommen. Ergebnisse des neuen „Global AI Survey“ von McKinsey zeigen: Der Einsatz von KI ist 2019 gegenüber dem Vorjahr über alle Branchen hinweg um ein Viertel gestiegen. 58 Prozent der befragten Unternehmen setzen inzwischen mindestens eine KI-Lösung ein. Doch bringt KI ihnen tatsächlich messbare Vorteile?

Die in der Studie befragten Manager und Mitarbeiter in Unternehmen – weltweit mehr als 2.300 aus mehreren Branchen – bestätigen das. So berichten 63 Prozent, die Einnahmen seien in allen Bereichen gestiegen, in denen sie KI eingeführt hätten. Zudem geben 44 Prozent an, dass sie mit KI ihre Kosten im Durchschnitt um mindestens 10 Prozent senken konnten – besonders häufig in Produktion und Supply Chain.

Typische Anwendungsbereiche für KI sind Marketing und Vertrieb, Produktentwicklung, Lieferkettenmanagement, Fertigung und Service. Im Marketing konnten 36 Prozent der Unternehmen die Kosten um 10 Prozent und mehr verringern. Gleichzeitig stieg der Umsatz in diesem Bereich bei 30 Prozent der Unternehmen um mindestens 6 Prozent.

### Handel mit größtem KI-Zuwachs

Der Anteil der Unternehmen, die KI in mehreren Bereichen nutzen, hat sich von 21 auf 30 Prozent erhöht. Durchschnittlich kommen smarte Programme



Top: 47 Prozent der Konsumgüterunternehmen setzen in der Produktion KI-gesteuerte Roboter ein.

in drei Geschäftsfeldern zur Anwendung. Im Einzelhandel setzen mittlerweile 60 Prozent der Befragten auf multiple KI-Lösungen. Das ist ein Plus von 35 Prozentpunkten gegenüber 2018 – und branchenübergreifend der größte KI-Zuwachs. Mit 34 Prozent am häufigsten nutzen Händler KI für das Auswerten und Klassifizieren von Texten, 27 Prozent setzen auf virtuelle Agenten und ein Viertel auf Robotik.

### Hersteller am stärksten in KI-Robotik

In der Konsumgüterproduktion haben 62 Prozent der Unternehmen mehr als eine KI-Lösung etabliert – ein Anstieg um 12 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Fast die Hälfte (47 Prozent) setzt KI-gesteuerte Roboter in der Produktion ein – der höchste Wert über alle Branchen hinweg. Zum Vergleich: In der Automobilherstellung sind es 44 Prozent, in der Pharmaindustrie 31 Prozent.

Noch mehr schlaue Technik nutzen die so genannten KI-High-Performer. Diese Unternehmen setzen KI in durchschnittlich elf Geschäftsbereichen ein – und erzielen so fast dreimal häufiger Umsatzzuwächse von mehr als 10 Prozent. 72 Prozent der High-Performer stimmen zudem ihren KI-Einsatz auf ihre Unternehmensstrategie ab. Von den anderen Unternehmen tun dies nur 29 Prozent. 65 Prozent der High-Performer betten KI in eine übergeordnete Datenstrategie ein, auch hier ist das Gefälle zu den übrigen deutlich. Von ihnen tun das nur 20 Prozent.

Doch viele wollen an den Erfolgen partizipieren – entsprechend hoch bleibt das Tempo der KI-Einführungen. Knapp drei Viertel (74 Prozent) der Befragten wollen ihre Investitionen in den kommenden drei Jahren erhöhen. Das ist auch nötig, denn es gibt noch viele Baustellen: Geschäftsfunktionen, Analytik und IT sind noch besser aufeinander abzustimmen, wenn das Wertpotenzial von KI voll ausgeschöpft werden will. Auch lohnt es sich, mehr in Spezialisten sowie in die Aus- und Weiterbildung zu investieren. Nur so lässt sich das vorhandene KI-Know-how in andere Unternehmensbereiche tragen oder für neue Aufgaben skalieren.

### Luft nach oben – selbst für die Besten

Selbst die KI-High-Performer haben aber noch Arbeit vor sich. So nutzt erst jeder dritte Mitarbeiter KI-Analysen in Echtzeit für seine tägliche Entscheidungsfindung. Nur 42 Prozent der Unternehmen haben überhaupt schon KI-Kennzahlen definiert. Und fast zwei Drittel (65 Prozent) der Befragten berichten, bislang noch kein KI-spezifisches Fortbildungsprogramm für ihre Mitarbeiter entwickelt zu haben. Dabei steht fest: Maßnahmen wie diese spielen eine entscheidende Rolle, um den Einsatz von KI zu einer dauerhaft wertschaffenden Größe im Unternehmen zu machen.

Die Studie „Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact“ steht zum Download auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Land der Barzahler

Noch zahlen die Deutschen lieber bar. Doch der Trend geht zur Karte – gut für den Handel.

Nur Bares ist Wahres – das gilt hierzulande immer noch. Verbraucher in Deutschland leisten ihre Zahlungen nach wie vor zu mehr als zwei Dritteln in bar. Das entspricht dem europäischen Niveau von vor zwölf Jahren. Allerdings begleichen die Deutschen mit Münzen und Scheinen eher kleinere Beträge – durchschnittlich 13 Euro. Die Kaufsummen mit EC-Karten liegen im Mittel bei 49 Euro und mit Kreditkarten bei 74 Euro, zeigt eine Studie von McKinsey.

### Trend zu Geldkarte steigt

Doch obgleich rund 165 Millionen Geldkarten im Umlauf sind, ist die hiesige Kartennutzung mit 75 Transaktionen pro Kopf und Jahr gering. Die Franzosen bringen es auf 173 und die Norweger auf 401 Zahlungen. Auch beim Online-Shopping sind die Deutschen eher traditionell unterwegs. Fast zwei Drittel der Konsumenten bezahlen per Lastschrift oder Rechnung. Der Rest

entfällt mit 20 Prozent auf PayPal und 11 Prozent auf Kreditkarten.

Doch die Deutschen beginnen allmählich, dem Trend in den Nachbarländern zu folgen. In den kommenden fünf Jahren, so prognostiziert die Studie, wird der bargeldlose Zahlungsverkehr an Boden gewinnen. Gerechnet wird mit einem Anstieg um 5 Prozent, während sich das Barzahlungsvolumen um bis zu 2 Prozent verringern wird.

### Kundenverhalten wird sichtbar

Für die Händler bedeutet der Wechsel zum bargeldlosen Bezahlen eine Chance. Denn wer mit Karte zahlt, hinterlässt Daten: Wann hat ein Kunde welche Ware zu welchem Preis gekauft? Folgt er bestimmten Kaufmustern und Produktvorlieben? Vielleicht hat er sogar zuvor mit der Karte im Online-Shop bezahlt, eine E-Mail-Adresse hinterlegt und seine Treuekarte eingesetzt.

Erst die Auswertung solcher Transaktionsdaten macht es möglich, Angebote auf Kundengruppen zuzuschneiden, Sortimente zu optimieren und Verkaufskanäle zu steuern. Ein Vorteil, von dem auch kleinere Händler profitieren, bei denen der Barzahlungsanteil bisher am deutlichsten überwiegt.

Mehr Informationen zum Zahlungsverkehr in Deutschland liefert die Studie „A perspective on German payments“, abrufbar unter „Financial Services“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Bargeldlos geht es bequemer: Zahlen per Mobiltelefon-App.

## Europa verliert Innovationskraft

Europa hat bei wichtigen Innovationsthemen den Anschluss verloren. Das zeigt eine Studie des McKinsey Global Institute (MGI). Europäische Unternehmen stehen zum Beispiel nur noch für 8 Prozent der Entwicklungsausgaben für Software und Computerservices (USA: 77 Prozent).

Zwar steckt Europa weltweit am meisten öffentliches Geld in die Forschung, die privaten Investitionen betragen jedoch gerade einmal 19 Prozent. Ein Grund ist der Rückgang so genannter „Superstar-Unternehmen“, deren Anteil sich in nur einem Jahrzehnt von 32 auf 16 Prozent halbiert hat. Die Superstars investieren doppelt so viel in Forschung und Entwicklung wie der Durchschnitt. Vom aktuellen Investitionsdefizit sind vor allem Zukunftstechnologien wie Quantencomputing oder KI betroffen.

Noch ist es nicht zu spät. Europas Wirtschaft könnte ihre Wettbewerbsfähigkeit mit einem Fünf-Punkte-Programm zurückgewinnen, schreibt das MGI. Unter anderem sollte sie sich auf ihre Stärken in der Fertigungsindustrie konzentrieren, da die Bedeutung von Innovationen im B2B-Sektor steigen wird. Was Unternehmen noch tun können, um den Innovationsschalter umzulegen, zeigt der MGI-Artikel „Reviving innovation in Europe“ mit Link zum vollständigen Report auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Weckruf für Europas Unternehmen: die MGI-Studie „Innovation in Europe“.

## Bange machen gilt nicht

Im lange florierenden Modemarkt weht der Wind rauer. Was Unternehmen tun können, zeigt der neue Branchenreport.



Diversität ist Trumpf: Modeunternehmen denken um – Models müssen nicht bleich und dürr sein.

Mit gemischten Gefühlen blicken die Manager der Branche auf das Modejahr 2020. Den Chancen durch neue Märkte, Vertriebswege und Materialien steht immer härterer Wettbewerb entgegen; das weltweite Umsatzwachstum geht weiter zurück auf 3 bis 4 Prozent. Das zeigt der vierte Report „The State of Fashion 2020“ von *The Business of Fashion* und McKinsey. Mehr als die Hälfte der weltweit befragten Führungskräfte glaubt, dass sich die Bedingungen für die Modebranche verschlechtern werden. Nur noch 9 Prozent von ihnen rechnen mit einer Verbesserung – vor einem Jahr waren es noch 49 Prozent.

### Zehn Überlebensstrategien

Was tun? Aus den derzeit vorherrschenden Trends leitet die Studie zehn Strategien ab, mit denen Modeunternehmen die Herausforderungen meistern können:

*Sich wappnen.* Gegen schwaches Wachstum und Turbulenzen in Ländermärkten empfehlen sich Resilienzprogramme. Sie helfen, eigene Risiken zu identifizieren, und sorgen für mehr Flexibilität in Krisenzeiten.

*Über China hinausdenken.* Der chinesische Markt bleibt spannend, ist aber offensichtlich schwerer zu knacken als erwartet. Unternehmen sollten deshalb ihr Risiko streuen und auch in andere wachstumsstarke Länder und Regionen wie Russland, Brasilien und Südostasien expandieren.

*Social Media beherrschen.* Wer die Generation Z gewinnen will, muss Social Media in den Fokus rücken. Gefragt sind starke Inhalte auf der richtigen Plattform und überzeugende „calls to action“, die Kunden zum schnellen Handeln animieren.

*Zu den Kunden gehen.* Modekunden mögen es bequem und direkt. Die Gewinnerformel für Händler besteht aus kleineren Ladenformaten in Kundennähe mit In-Store-Erlebnissen und lokal abgestimmten Sortimenten.

*Nachhaltiger werden.* Die Modebranche verbraucht viel Energie, belastet die Umwelt und produziert Abfall. Unternehmen müssen zügig Maßnahmen ergreifen, um den Wunsch der Verbraucher nach mehr Nachhaltigkeit zu erfüllen.

*Materialien revolutionieren.* Hersteller suchen Alternativen zu konventionellen Stoffen. Das können wiederentdeckte alte Bekannte sein wie Hanf, Leinen oder Chinagrass, aber auch Hightech-Materialien – zum Beispiel E-Textilien mit integriertem Fitness-Tracker.

*Vielfalt leben.* Verbraucher und Mitarbeiter setzen Modeunternehmen zunehmend unter Druck, sich für Vielfalt und Inklusion zu engagieren. In der Modeindustrie bedeutet das nicht nur, Diversität nach innen zu leben, sondern auch nach außen Flagge zu zeigen, zum Beispiel mit Models unterschiedlicher Hautfarben, Altersklassen, Konfektionsgrößen oder Geschlechtsidentitäten.

*Wettbewerber ins Visier nehmen.* Etablierte Modemarken und -händler erhalten zunehmend Konkurrenz aus Asien. Neue Akteure werden über E-Commerce-Plattformen attraktive Ware zu erschwinglichen Preisen vertreiben.

*Messen modernisieren.* Traditionelle Modemessen müssen auf Direktvermarktung, kürzere Zyklen und Digitalisierung reagieren. Dazu gehört, Messen für Verbraucher zu öffnen und neue B2B-Angebote zu schaffen.

*Digitale Modelle neu kalibrieren.* In den vergangenen zwei Jahren sind die Aktienkurse von digitalen Modeakteuren nach dem IPO im Schnitt um 27 Prozent gesunken. Nun gilt es, das Vertrauen der Investoren zurückzugewinnen.

### Beweglichkeit siegt

Nicht alle Empfehlungen gelten für jedes Unternehmen, doch sicher ist auch: Handeln tut not. Denn die Profitabilität der Branche war zuletzt allein den Gewinnen der 20 umsatzstärksten und ertragreichsten Fashion-Unternehmen der Welt geschuldet. Die Champions der Branche machen es vor: Wer seine Kunden genau studiert, flexibel auf ihre Wünsche eingeht und neue Trends rasch umsetzt, kann auch unter unsicheren Marktbedingungen in der Mode erfolgreich sein.

Weitere Ergebnisse und Ausblicke sowie den neuen McKinsey Global Fashion Index gibt es in „The State of Fashion 2020“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Der Charme der Provinz

Der chinesische Konsumgütermarkt schwächelt, aber es gibt verborgene Wachstumsquellen.

Der „Singles Day“, das alljährliche Shopping-Event in China, bescherte dem Handel 2019 einen Rekordumsatz von 410 Milliarden Renminbi. Ein gutes Signal, trotz nachlassenden Wirtschaftswachstums und Handelsstreits mit den USA. Allerdings ändert sich das Verhalten der Verbraucher. Ein neuer Länderreport von McKinsey hat die marktrelevanten Trends ausgemacht.

### Kauflust abseits der Metropolen

*Junge Ausgabefreudige.* Sie stellen zwar nur ein Viertel der Bevölkerung, sind aber für 60 Prozent des Konsumwachstums verantwortlich. Diese Verbraucher sind Digital Natives, die hauptsächlich in aufstrebenden Städten abseits der Metropolen leben. In allen untersuchten Kategorien gaben sie 2018 mehr Geld aus als im Jahr zuvor. Stark dazu beigetragen haben E-Commerce-Plattformen wie *Pinduoduo*.



Wachstumsmarkt Gesundheit: Chinas Konsumenten machen sich fit – und kaufen Sportartikel.

*Neue Achtsamkeit.* Die Reaktionen der Chinesen auf die angespannte wirtschaftliche Lage lassen sich in drei Kategorien einteilen: Während wohlhabende Konsumenten vor allem auf die Qualität von Produkten achten, vergleichen weniger gut situierte intensiver die Preise. Neu hinzugekommen sind die Sparsamen, die in allen Kategorien 2018 weniger ausgegeben haben als 2017.

### Am liebsten gesund und lokal

*Gesundheitsbewusstsein.* Die Umsätze steigen in Kategorien, die einem gesunden Lebensstil zugerechnet werden. Dazu zählen Frischmilch, Kosmetik, Joghurt und Sportbekleidung. Das Wachstum geht einher mit einem gestiegenen Interesse an Ernährung. 60 Prozent der Befragten gaben an, bei jedem Kauf von abgepackten Lebensmitteln auf die Zutaten zu achten.

*Markenpatriotismus.* In 13 von 19 Kategorien geben die Konsumenten chinesischen Marken den Vorzug gegenüber ausländischen Produkten. Das gilt nicht nur für Güter des täglichen Gebrauchs und Haushaltswaren, sondern nun auch für Premiumprodukte wie Kosmetik, Elektronik und Designermode.

Unternehmen, die den Konsumwandel in China genau verfolgen und ihr Angebot darauf abstimmen, haben auch weiterhin gute Chancen, auf diesem Markt erfolgreich zu sein. Weitere Ergebnisse und Handlungsempfehlungen stehen im „China Consumer Report 2020“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Die Kosten des Klimawandels

2019 war laut Weltorganisation für Meteorologie das zweitwärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen. Wie werden sich künftige Hitzewellen und Überschwemmungen sozioökonomisch auswirken? Eine Studie des McKinsey Global Institute (MGI) hat die Kosten der zu erwartenden Naturkatastrophen jetzt beziffert.

Zwei Beispiele: Erwärmen sich die Ozeane weiter, reduzieren sich die Fischbestände und entziehen bis zu 800 Millionen Menschen die Lebensgrundlage. Erleidet die vietnamesische Ho-Chi-Minh-Stadt eine Jahrhundertflut, würde diese Infrastrukturschäden in Höhe von 200 bis 300 Millionen US-Dollar verursachen – 2050 werden die Kosten bis zu vier Mal höher sein.

Deutschland als Exportnation muss vor allem Gefährdungen seiner Lieferketten befürchten. Die Finanzmärkte haben solche Risiken bisher kaum bewertet, obwohl sie den Kapitalfluss verändern. So könnte ein höheres Katastrophenrisiko die langfristige Kreditaufnahme erschweren. Die Studie empfiehlt, Klimarisiken stärker in das Risikomanagement einzubeziehen und veraltete Datenmodellierungen zu erneuern.

Weitere Auswirkungen des Klimawandels und wie Entscheidungsträger darauf reagieren sollten, zeigt die MGI-Studie „Climate risk and response“, abrufbar auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Was kostet uns der Klimawandel? Die MGI-Studie „Climate risk and response“ rechnet nach.

# Purpose: Die Suche nach dem Sinn

*Von Fabian Billing,  
Sascha B. Lehmann  
und Jesko Perrey*



# Am Thema Purpose kommt 2020 kein Unternehmen vorbei. Im Zentrum steht die Frage nach der eigenen Bestimmung: Warum gibt es uns?

87%

der Verbraucher erwarten von Unternehmen verantwortungsvolle Wertschöpfung jenseits kurzfristiger Profite

Werte waren immer Grundlage erfolgreicher Markenführung. *Adidas*-Markenchef Erich Stamminger wies in einer McKinsey-Publikation schon vor zehn Jahren auf die Bedeutung einer klaren Haltung für den langfristigen Erfolg einer Marke hin. 2020 sind Werte wichtiger als je zuvor. Verbraucher erwarten von Marken ein klares Bekenntnis – zur Nachhaltigkeit etwa, aber auch zu Fairness und Umweltschutz. In einer Konsumentenumfrage der *Columbia Business School* sagten zuletzt 87 Prozent der Befragten, dass Unternehmen nicht nur Profit erwirtschaften, sondern Wert für die ganze Gesellschaft stiften sollten.

Zwei Drittel der Verbraucher sehen dabei nicht die Politik, sondern die Marken selbst in der Pflicht. Wird eine Marke diesen Erwartungen nicht gerecht, muss sie mit Kritik in den sozialen Medien und Boykotten an der Kasse rechnen. Jeder zweite Verbraucher wendet sich von Marken ab, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entziehen. Immer mehr Unternehmen bekennen sich deshalb zu einer werthaltigen Wirtschaftsweise. *Danone*-Chef Emmanuel Faber bringt es auf der unternehmenseigenen Website so auf den Punkt: „Die Verbraucher wollen den Wandel. Von großen Unternehmen wie *Danone* erwarten sie, dass wir unseren Einfluss geltend machen, um die Welt zum Besseren zu verändern.“

## Vom Schlagwort zum Wirtschaftsfaktor

Der Begriff „Purpose“ – wörtlich „Zweck“, aber auch „Sinn“ und „Bestimmung“ – ist dabei der Ankerpunkt aktueller Diskussionen über verantwortungsvolle Unternehmens- und Markenführung. Das Purpose-Statement antwortet auf die Frage, warum es ein Unternehmen gibt.

Der Purpose bestimmt die Arbeitsweise eines Unternehmens, die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft, die Abwägung der Güter bei großen Entscheidungen, die Attraktivität für hochkarätige Bewerber und nicht zuletzt die Motivation der Mitarbeiter.

Die Beschäftigung mit der eigenen Bestimmung ist mitunter mühsam, aber sie lohnt sich. Purpose-orientierte Marken steigern ihren Wert im Durchschnitt doppelt so schnell wie der Wettbewerb. Ihre Mitarbeiter sind produktiver, ihre Kunden treuer und ihre Aktienkurse stabiler als die ihrer weniger verantwortungsvollen Konkurrenten. Mit anderen Worten: Purpose ist ein ernst zu nehmender Wirtschaftsfaktor (*Grafik 1*).

## Drei Fragen

Die Suche nach dem Sinn beflügelt vor allem die Gründerszene. Innovative Start-ups wie *Beyond Meat* aus den USA, *Higher Steaks* aus England, *Peace of Meat* aus Belgien und *Supermeat* aus Israel versorgen Verbraucher mit Fleischprodukten auf pflanzlicher Basis oder aus Zellkulturen, für die kein einziges Tier sein Leben lassen muss. Auch etablierte Marken haben die Chance erkannt und suchen die Nähe zu den Vorreitern der Nachhaltigkeit. So unterstützen in Deutschland etwa *Aldi*, *Rossmann*, *Famila*, *dm* und *Dr. Oetker* die Veganuary-Organisation, die Verbraucher zum Verzicht auf tierische Produkte im Januar aufrief.

Ein fleischfreier Wintermonat macht vielleicht noch keinen lauen Sommer, aber es ist ein Anfang. Doch was muss passieren, damit aus vielen guten Ideen der nachhaltige Wandel entsteht, den der *Danone*-Chef beschwört? Konkret: Wie können Unternehmen mit Purpose die Erwartungen der

## 1. Purpose stiftet messbaren Wert



### Zufriedene Kunden

**65%**

der Kunden werden bei ihrer Kaufentscheidung von den Aussagen und Werten der Mitarbeiter beeinflusst

**~ 80%**

der Verbraucher würden bei gleichem Preis und gleicher Qualität zu einer Marke wechseln, die sich für eine gute Sache einsetzt



### Engagierte Mitarbeiter

**20 - 30%**

produktiver sind jene Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren und die Erfahrung machen, etwas erreichen zu können

**2x**

höher ist die Wahrscheinlichkeit für Mitarbeiter, länger als 5 Jahre beim Arbeitgeber zu bleiben, wenn sie in ihrem Job Erfüllung finden



### Bessere Ergebnisse

**58%**

der Purpose-orientierten Unternehmen wachsen in einem 3-Jahres-Zeitraum mit mehr als 10%

**13%**

geringere Kapitalkosten haben Unternehmen, die einen ESG<sup>1</sup>-Score von mehr als 60 erreichen, gegenüber jenen, deren ESG-Score unter 30 liegt



### Langfristige Stabilität

**14x**

besser schneiden S&P500-Unternehmen ab, die sich dem „Nutzen für alle Stakeholder“ verschrieben haben

**44%**

des TRS<sup>2</sup> gehen auf das Konto langfristiger orientierter Unternehmen, obwohl sie nur 27% der untersuchten Stichprobe repräsentieren

<sup>1</sup>ESG = Environmental Social Governance

<sup>2</sup>TRS = Total Return to Shareholders

Quelle: The Link Between Job Satisfaction and Firm Value; IBM Analytics; Fortune; Firms of Endearment; HBR; Deloitte: Becoming irresistible; McKinsey Quarterly

Kunden erfüllen und werthaltiges Wachstum erzielen? Hinter dieser Frage verstecken sich in Wahrheit drei Fragen: Warum gibt es uns? Welchen Werten sind wir verpflichtet? Und: Wie schaffen wir den Wandel?

An der Tragweite dieser Fragen lässt sich ablesen, dass keine einzelne Funktion allein dem Thema Purpose gerecht werden kann. Es betrifft das ganze Unternehmen, vom CEO über den CMO bis zum COO, von der Personalabteilung bis zur Buchhaltung. Und es bedarf einer gemeinsamen Anstrengung, um den Purpose zu definieren und ihn in der Organisation zu verankern. Dabei kann es durchaus zu Reibungen zwischen den Vertretern verschiedener Bereiche kommen, aber fast immer führen diese Dispute zu einem besseren Verständnis der eigenen Rolle und der gemeinsamen Aufgabe.

Purpose funktioniert also nicht nur als Brücke zwischen Marken und Verbrauchern, sondern auch

als Bindemittel innerhalb des Unternehmens. Selbst Investoren berücksichtigen bei der Wahl ihrer Beteiligungen immer öfter Kriterien wie Umweltschutz, Sozialverträglichkeit und Transparenz. Schon heute entfällt weltweit ein Viertel aller professionell betreuten Geldanlagen auf so genannte ESG-Fonds (Environmental Social Governance).

### Warum gibt es uns?

Disney hat sich schon vor mehr als 50 Jahren mit der Frage nach der eigenen Bestimmung beschäftigt. Die Antwort, die der Konzern fand, ist so einfach wie bestechend: „Our purpose is to create happiness for others.“ Seither dient diese Formel als Richtschnur für alle, vom Comicverlag über das Filmstudio bis zum Freizeitpark, und inspiriert Mitarbeiter aller Ebenen, vom Disneyland-Angestellten im Micky-Maus-Kostüm bis zum CEO.

Und genau das zeichnet eine gute Purpose-Formulierung aus: universale Gültigkeit über alle Geschäftsbereiche, Funktionen, Marken, Produkte, Länder und Ebenen hinweg. Dabei sollte der Purpose die Geschichte des Unternehmens, das Geschäftsmodell, die Einstellung seiner Mitarbeiter, die Erwartungen seiner Kunden und die berechtigten Interessen anderer Stakeholder widerspiegeln. Zu den profiliertesten Beispielen aus dem Konsumgüterbereich gehören *Unilever* („Nachhaltiges Leben für alle“), *Coca-Cola* („Erfrischung von Körper, Geist und Seele“) und die Outdoor-Marke *Patagonia* („Rettung des Heimatplaneten“).

Bei der Formulierung des Purpose sollten möglichst viele Stakeholder einbezogen sein: neben Mitarbeitern und Kunden also auch Kapitalgeber sowie Vertreter aller gesellschaftlichen Gruppen, die von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens betroffen sind. Relevante Leitfragen sind: Ist die Formulierung authentisch? Spricht sie die Kunden an? Ist sie hinreichend ehrgeizig? Und kann das Unternehmen dem Anspruch auch tatsächlich gerecht werden?

Auch sollte das Purpose-Statement möglichst einfach sein. Denn ein klarer Purpose wirkt sich laut einer aktuellen Untersuchung von rund 430 US-Unternehmen positiv auf die Profitabilität aus. *Douglas* zum Beispiel bringt die eigene Bestimmung in der Kampagne #doitforyou auf den

Punkt, die zum Weltfrauentag 2018 gestartet wurde. Die präzise Botschaft: Schönheit ist Selbstbestimmung. Unter dem Motto „Look good, feel better“ bietet *Douglas* unter anderem kostenlose Kosmetikseminare für Krebspatientinnen an.

## Welche Werte leben wir?

Der klar formulierte Purpose ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum. Entscheidend ist, wie Manager und Mitarbeiter den Anspruch, den der Purpose ausdrückt, in ihrem Handeln umsetzen. Wer den Purpose ins Zentrum einer Kampagne rückt, dem selbstgestellten Anspruch aber bei seinen Produkten oder im Service nicht gerecht wird, riskiert den Vertrauensverlust der Verbraucher.

Allerdings verfehlt auch ein Purpose, von dem die Kunden nichts oder nicht genug wissen, seine Wirkung: „Wir können von den Konsumenten nicht erwarten, nachhaltig zu entscheiden, wenn die Möglichkeiten nicht klar vor ihnen liegen“, sagte der britische Kronprinz Charles, seit den 1960er Jahren ein Pionier der nachhaltigen Landwirtschaft, vergangenen Januar beim Weltwirtschaftsforum in Davos.

Um den Purpose eines Unternehmens mit seinem tatsächlichen Verhalten in Einklang zu bringen, braucht es einen verbindlichen Wertekanon. Werte



Vegan fürs Klima und fürs gute Gewissen: *Aldi-Süd* hat ein Wertversprechen formuliert – Einfachheit, Verlässlichkeit und Verantwortung bestimmen das Handeln.

übersetzen den im Statement formulierten Anspruch in praktische Richtlinien für operative, kommunikative und persönliche Entscheidungen. Dabei kommt es darauf an, dass die Werte in Substanz und Tonalität zum Selbstverständnis des jeweiligen Unternehmens passen. *Aldi Süd* zum Beispiel übersetzt sein zentrales Versprechen „Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche“ in die Werte Einfachheit, Verlässlichkeit und Verantwortung, die als Richtlinien für die gesamte Geschäftstätigkeit dienen – von der Filialgestaltung über das Sortiment bis zum Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters.

*Hipp* geht sogar noch einen Schritt weiter und formuliert in seiner Ethik-Charta konkrete Anforderungen an den Umgang mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeitern, Staat, Gesellschaft und Umwelt. Die Quintessenz: „Alles Handeln bei *Hipp* ist stets auf die langfristige Erfolgserzielung auszurichten. Zu diesem Zweck sind auch kurzfristige Schlechterstellungen in Kauf zu nehmen.“ Diese Selbstverpflichtung gilt bei *Hipp* für alle Aspekte des unternehmerischen Handelns, von der Herstellung bis zur Mobilität: So produziert *Hipp* seit 2007 CO<sub>2</sub>-neutral, und die Mitarbeiter werden finanziell belohnt, wenn sie statt mit dem Auto mit der Bahn oder dem Fahrrad zur Arbeit fahren. Für diese Konsequenz wurde *Hipp* vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis.

Sinnlicher geht es dagegen bei *Edeka* zu: „Wir lieben Lebensmittel“. Aus diesem Bekenntnis leitet das Unternehmen Werte wie Sauberkeit, Qualität und verantwortungsvollen Umgang mit Produkten und Ressourcen ab. Mit Erfolg: Die zugehörigen Kampagnen zählen laut einer McKinsey-Analyse zu den erfolgreichsten der Branche, und 2018 wurde *Edeka* zur „most trusted brand“ im deutschen Einzelhandel gewählt.

Kleine Unternehmen sind beim Thema Purpose tendenziell im Vorteil, Konzerne werden skeptischer betrachtet. Im jüngsten McKinsey Consumer Sentiment Survey vermutet die Mehrheit der deutschen Befragten (64 Prozent), dass bei großen Unternehmen finanzielle Ziele vor dem Verbraucherinteresse stehen. Von kleinen Unternehmen glauben dies nur 43 Prozent (*Grafik 2, Seite 16*). Eine besondere Herausforderung stellt Purpose deshalb für große Konzerne dar, die in der Regel viele verschiedene Marken managen.



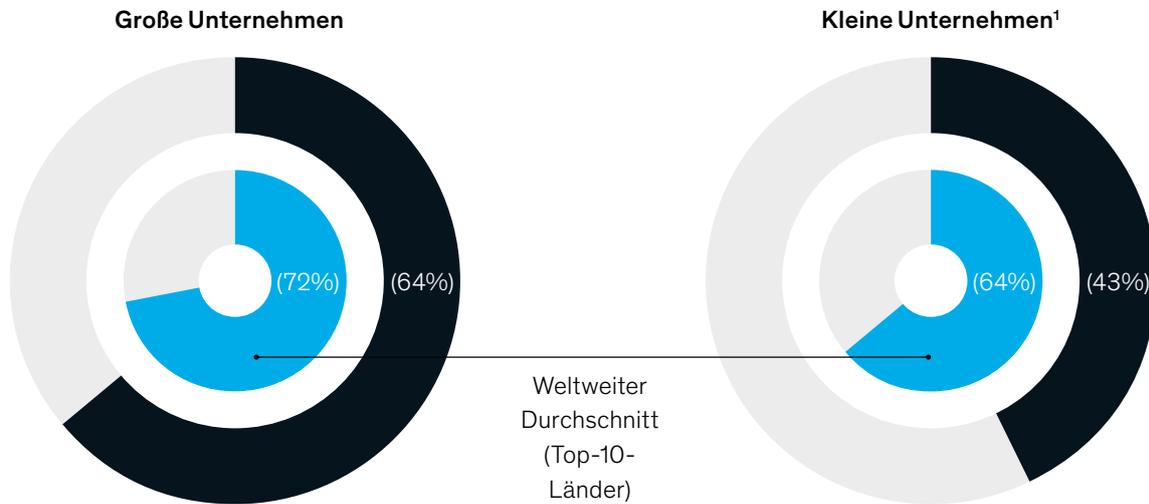
CO<sub>2</sub>-neutral und alles bio: *Hipp* (Foto: Senior Claus und Sohn Stefan Hipp) richtet alles Handeln auf langfristigen Erfolg aus – und nimmt dafür auch kurzfristige Schlechterstellung in Kauf.

Eine mögliche Strategie ist die Betonung der Eigenständigkeit der Marken in einem größeren Portfolio. Bei *Unilever* zum Beispiel stehen die einzelnen Marken für unterschiedliche Aspekte des übergeordneten Anspruchs, nachhaltiges Leben für alle zu ermöglichen. *Breyers*, ein schon 1866 gegründeter Speiseeis-Hersteller, ist mit seinem Reinheitsgebot („Pledge of Purity“) als besonders verantwortungsvolle Marke positioniert. In der Kommunikation werden die natürlichen Zutaten und deren Herkunft aus nachhaltigem Anbau hervorgehoben. Die Premiummarke *Magnum* dagegen, 1989 gegründet, spielt bei *Unilever* die Rolle des Innovationsführers. Die *Magnum*-Kommunikation spricht dabei ausdrücklich alle Sinne an, vom charakteristischen Geräusch, das beim Splittern des Schokoladenüberzugs entsteht, bis zum Geschmack echter Vanille. Insgesamt wuchsen bei *Unilever* die Marken, die Teil des Sustainable Living Plans sind, zuletzt um 69 Prozent schneller als das restliche Portfolio.

## 2. Kleine Unternehmen genießen einen Vertrauensvorsprung

### Skepsis deutscher Verbraucher gegenüber Unternehmen

Anteil der Befragten, die folgender Aussage zustimmen: „Das Unternehmen setzt eigene finanzielle Ziele vor meine Interessen“



<sup>1</sup> Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 50 Mio. EUR Umsatz pro Jahr

Quelle: McKinsey 2020 Global Sentiment Survey, September 2019

### Wie schaffen wir den Wandel?

Der Weg von der guten Absicht zur gelebten Wirklichkeit ist weit. Aber der Erfolg von Pionieren wie *Unilever*, *Edeka* und *Hipp* zeigt, dass sich die Mühe auszahlt. Neben der Formulierung eines schlüssigen, langfristig relevanten Purpose-Statements, das Sinn und Zweck des Unternehmens erklärt, haben sich in der Praxis fünf Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

*Mutige strategische Entscheidungen*, selbst wenn damit vorübergehende Einbußen bei Umsatz und Gewinn verbunden sind. Bereits 2017 kündigte *Volvo* an, künftig keine Fahrzeugmodelle mit Verbrennungsmotor mehr zu entwickeln. Andere Autokonzerne, darunter *VW*, haben inzwischen ähnliche Entscheidungen getroffen.

*Überprüfung der gesamten Wertschöpfungskette* auf Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit, vom



Sinn und Sinnlichkeit bei *Unilever*: Die Marke *Breyers* verspricht reine Natur und Nachhaltigkeit, aber auch puren Genuss.

79%

aller Verbraucher beziehen nachhaltige Verpackungen in ihre Kaufentscheidungen ein

Einkauf über Produktion und Logistik bis zur Entsorgung. Immerhin 79 Prozent der im aktuellen Sentiment Survey Befragten geben an, dass nachhaltige Verpackungen ihre Kaufentscheidung beeinflussen.

*Lückenlose Erfassung* aller sozialen, ökologischen und finanziellen Auswirkungen der Purpose-Transformation, einschließlich indirekter Effekte und Risiken. *Unilever* etwa misst den Erfolg seines Sustainable Living Plan in neun Bereichen, von Gesundheit und Hygiene über Wasserverbrauch bis zur Chancengleichheit.

*Einbeziehung aller Stakeholder*, um die Konsistenz von Anspruch und Wirklichkeit sicherzustellen. *Starbucks* zum Beispiel bezieht seine Mission, Menschen zu inspirieren und zu umsorgen, nicht nur auf seine Kunden, sondern auch auf die eigenen Mitarbeiter und bezuschusst unter anderem deren Ausbildung.

*Konsequente Einbettung in alle Unternehmensprozesse*, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Daseinszweck des Unternehmens zu fördern. Führende Unternehmen integrieren Purpose und Wertekanon sogar in ihre Personalprozesse.

So wie John Phillips, Recruitingchef bei *Starbucks*: In einem Interview mit dem Business-Netzwerk *LinkedIn* fasst er den Anspruch und die Chancen nachhaltiger Unternehmensführung wie folgt zusammen: „Wir können nicht tatenlos zuschauen,

was in der Welt geschieht. Wir sind in der Lage, Wandel zu erzeugen – nicht nur, den Ertrag des Unternehmens zu steigern, sondern auch, es in einem anderen Licht zu betrachten: dem Licht der Menschlichkeit.“

---

## Kernaussagen

- 1. Purpose-orientierte Unternehmen erfüllen nicht nur die Erwartungen der Verbraucher und der Gesellschaft, sie wachsen auch schneller als der Wettbewerb und sind weniger anfällig für konjunkturelle Schwankungen.**
  - 2. Purpose erfordert mitunter unbequeme Entscheidungen – etwa den Verzicht auf Geschäftsbereiche oder Produkte, die den selbstgestellten Anspruch an Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit nicht erfüllen.**
  - 3. Glaubwürdigkeit siegt: Wenn das im Purpose-Statement formulierte Versprechen nicht in allen Bereichen eingehalten wird, drohen Vertrauensverlust und Umsatzeinbußen.**
- 

### Autoren



**Dr. Fabian Billing** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter der europäischen Organization Practice. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Organisationsdesign, Unternehmenskultur und Transformation.

[Fabian\\_Billing@mckinsey.com](mailto:Fabian_Billing@mckinsey.com)



**Sascha B. Lehmann** ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Leiter der europäischen Marketing-Serviceline. Der studierte Markt- und Werbepsychologe unterstützt Unternehmen bei Marken- und Customer-Experience-Transformationen.

[Sascha\\_Lehmann@mckinsey.com](mailto:Sascha_Lehmann@mckinsey.com)



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

[Jesko\\_Perrey@mckinsey.com](mailto:Jesko_Perrey@mckinsey.com)

# Interview



# „Wir scheuen uns nicht vor unangenehmen Entscheidungen“

Hart oder einfach konsequent?  
Zum Manager Kasper Rorsted gibt es unterschiedliche Meinungen.  
In einem sind sich alle einig:  
Der *Adidas*-Chef ist extrem erfolgreich. Wie macht er das?



Auf dem Weg zur „best sports company in the world“: Kasper Rorsted führt Adidas seit 2016.

**Sneakers, Hoodie, Jeans: Der Adidas-Vorstandsvorsitzende Kasper Rorsted, vor wenigen Monaten vom *Manager Magazin* zu Deutschlands „Manager des Jahres“ gekürt, vertritt die Marke mit den drei Streifen würdig. „Als Chef ist es wichtig, die Firma authentisch zu repräsentieren“, erklärt er seinen Abschied von Schlips und Kragen. „Alle Kollegen und alle Kunden tragen Casual Wear. Es geht um Sport, da wäre ein Anzug nicht authentisch.“ Aber eines ist ihm wichtig: „Wenn wir locker gekleidet sind, heißt das nicht, dass wir nicht ernsthaft arbeiten.“**

Das würde dem Erfolgsmenschen niemand unterstellen. Der gebürtige Däne, der pro Jahr 170 Tage um die Welt zu Kunden, Zulieferern und Kollegen jettet, hat schon in seinem Job als Chef des Konsumgüterkonzerns *Henkel* dessen Börsenwert verdreifacht. Und seit Kasper Rorsted 2016 die Führung von *Adidas* übernahm, stieg auch hier der Kurs steil an, ebenso wie Umsatz und Gewinn. Rorsteds Mission: *Adidas* soll „the best sports company in the world“ werden.

Bei all der harten Arbeit findet Rorsted noch die Energie, viermal pro Woche morgens um zehn vor sechs ins Gym zu gehen und zu trainieren. Am Firmensitz Herzogenaurach begnügt er sich mit einem bescheidenen 60-Quadratmeter-Apartment, die Wochenenden verbringt er mit der Familie in München.

Von überlangen Arbeitstagen hält Rorsted nichts. Er achtet darauf, möglichst gegen 18 Uhr Feierabend zu machen. Doch die Tage haben es in sich. Zum einen steuert er sein Unternehmen gerade durch die Initiative „One Adidas“, die weltweit Prozesse, Standards und Kommunikation vereinheitlichen soll. Zum anderen revolutioniert die digitale Transformation Märkte, Vertriebskanäle, Kundenkommunikation und die Art des Miteinanderarbeitens.

Mit Akzente spricht Kasper Rorsted darüber, wo *Adidas* in diesem Prozess heute steht, warum Mühe zum Erfolg gehört, weshalb er sich selbst nicht als harten Manager sieht und welche Zukunft der Sportartikelhandel hat.

**Akzente:** Herr Rorsted, große Unternehmen auf Erfolg zu trimmen, ist Ihre Spezialität – erst Henkel, jetzt Adidas. Wie machen Sie das: Verraten Sie uns Ihr Erfolgsrezept?

**Rorsted:** Es wäre fahrlässig, ein und dasselbe Rezept bei allen Unternehmen anzuwenden – sie sind schließlich nicht gleich. Was allerdings generell gilt: Man muss das große Bild klar im Kopf haben und darf sich nicht im Kleinen verzetteln. Dann müssen Sie die Ziele quantifizieren, also Meilensteine setzen. Danach müssen Sie den Fokus auf die Umsetzung richten und anhand der Meilensteine ständig überprüfen, ob die Richtung stimmt und wo Sie stehen.

**Akzente:** Als das *Manager Magazin* Sie zum „Manager des Jahres 2019“ kürte, titelte es „Auf die harte Tour“. Sind Sie ein harter Manager?

## „Viele Manager halten sich zu sehr mit PowerPoint auf, aber vernachlässigen die Umsetzung – denn da wird’s mühsam.“

**Rorsted:** Nein, ich sehe mich gar nicht als hart, sondern als konsequent. Das bedeutet: Wir haben eine Zielvorgabe, die wir unbeirrt verfolgen. Um das Ziel zu erreichen, muss man auch unangenehme Entscheidungen treffen. Am fehlenden Willen, solche Entscheidungen zu fällen, scheitern viele Projekte. Wir scheuen uns nicht vor diesen unangenehmen Entscheidungen – manche nennen das „hart“, aber ich sehe es als konsequente Umsetzung einer beschlossenen Strategie.

**Akzente:** Was ist der größte Fehler, den Manager begehen können? Inkonsequenz?

**Rorsted:** Ich glaube, den größten Fehler begeht man, wenn man nicht weiß, wo man hinwill, kein klares Ziel vor Augen hat. Wenn man das nicht exakt definiert, hat die Firma keine Richtung.

**Akzente:** Trotz schön formulierter Ziele scheitern viele Strategien an der Umsetzung. Warum?

**Rorsted:** Viele Manager halten sich zu sehr mit PowerPoint auf und erarbeiten Strategien, aber

vernachlässigen die Umsetzung, die mindestens genauso wichtig ist. Die Umsetzung von Strategien ist langwierig und auf allen Ebenen mühselig, bis hinauf in den Vorstand – da scheitern viele. Es kostet einfach viel Energie, wenn wir uns in den Vorstandssitzungen mit unseren wichtigen Projekten befassen und fragen: Wo stehen wir? Haben wir die Etappenziele erreicht? Was muss man jetzt tun? Wer ist verantwortlich? Da müssen wir Vorstände uns häufig richtig tief in die Details einarbeiten, denn das ist dann Chefsache und kann nicht delegiert werden. Und wir müssen uns auch darum kümmern, dass das, was wir beschlossen haben, getan wird.

**Akzente:** Das Titelthema dieser Akzente-Ausgabe ist „Purpose“. Was ist der Daseinszweck von Adidas?

**Rorsted:** Unseren Purpose haben wir so formuliert: „Through sport, we have the power to change lives“. Ich finde, das beschreibt die Firma gut. Wir sehen, dass Sport einen unheimlich positiven Einfluss auf das Leben hat. Wer Sport treibt, fühlt sich besser, lebt gesünder. Und wenn wir Großstadtkinder dazu bringen, Fußball zu spielen statt Unsinn zu treiben, beeinflusst das deren Leben positiv. Teamgeist und Regeln befolgen lernt man im Sport – nicht auf Social Media oder am Smartphone.

**Akzente:** Stellen Ihre Mitarbeiter die Frage nach dem Sinn?

**Rorsted:** Ja, wir haben viele junge Leute, die ausdrücklich in einer Firma arbeiten wollen, die für etwas steht. Denen ist es wichtig, dass wir Schuhe mit recyceltem Plastik machen, das von Stränden und aus Küstenregionen stammt. Es ist ihnen wichtig, dass wir für unsere Kunden immer am bestmöglichen Produkt arbeiten, dass wir uns an allen Standorten als anständige Bürger verhalten und auch, dass wir unsere Leute zu einem gesunden und aktiven Lebensstil anhalten.

**Akzente:** Sie haben die Initiative „One Adidas“ gestartet, um Synergien zu heben, schneller zu werden und global einheitlich zu agieren. Gibt es schon Erfolge?

**Rorsted:** Wir wollen uns einheitlich aufstellen, weil unsere Kunden längst ihre Informationen global einholen. Wenn ein chinesischer Konsument ein neues Produkt entdeckt, kann das aus Deutsch-

„Da sind wir weltweit vorn“: In diesem Jahr will Adidas eine Million Paar Sportschuhe im 3D-Druck herstellen.



land, Dänemark oder auch woandersher kommen. Dieser Konsument akzeptiert heute nicht mehr, dass dieses neue Produkt bei ihm noch nicht verfügbar ist. Aber um das erwartete Tempo gehen zu können, brauchen wir weltweit einheitliche, standardisierte und automatisierte Prozesse. Dann können wir schnell agieren und unsere Chancen nutzen. Wenn wir beispielsweise einen neuen Schuh in Berlin launchen, können wir aus den Verkaufsdaten ersehen, welche Größen und Farben in welcher Altersgruppe gut laufen, und das beim Verkaufsstart in New York oder Shanghai gleich berücksichtigen.

**Akzente:** Die digitale Transformation verändert auch Ihr Unternehmen. Wo stehen Sie heute in diesem Prozess, was ist bisher passiert und was sind die nächsten wichtigen Schritte?

**Rorsted:** Bei uns kommt es vor allem darauf an, wie wir mit den Konsumenten kommunizieren und wie wir Transaktionen mit ihnen durchführen, also wie sie bei uns kaufen können. Auf diesen beiden Feldern der Digitalisierung sind wir schon sehr weit vorangekommen. Einen großen Teil unseres Wachstums in den vergangenen Jahren verdanken wir dem E-Commerce. Und in der Kommunikation mit den Kunden setzen wir inzwischen ganz überwiegend auf die sozialen Medien.

**Akzente:** Was halten Ihre Mitarbeiter von den Veränderungen?

**Rorsted:** Für ein Großunternehmen haben wir einen sehr niedrigen Altersdurchschnitt, das ist hier ein Vorteil: Sie überzeugen leichter einen 25-Jährigen von den Vorteilen von Social Media als einen 50-Jährigen. Intern kommunizieren wir nur noch über Social Media als Teil unseres Intranets miteinander. Selbst die Ergebnisse der monatlichen Vorstandssitzungen werden auf diese Weise geteilt. Ich glaube, dass wir unter den DAX-Firmen in Sachen Social-Media-Nutzung ganz vorne liegen.

**Akzente:** Wie digital laufen Entwicklung und Produktion?

**Rorsted:** Digital Creation, also den Bereich von der digitalen Produktentwicklung bis in die Fabrik, haben wir als eines der wichtigsten Felder definiert. Und wir haben hier noch einen langen Weg vor uns. Einige Hightech-Firmen und Autobauer sind da schon viel weiter – von denen können wir viel lernen.

**Akzente:** In London haben Sie vergangenen Herbst den LDN Store eröffnet, um neue Technologien zu testen. Was sind die Highlights? Was kommt gut an und was nicht?

**Rorsted:** Kunden sind total digital unterwegs. Deshalb haben wir uns vorgenommen, einen dazu passenden Laden zu entwickeln, in dem es mehr als 100 digitale Touchpoints gibt. Unser Ziel war

es, ein ganz neues Einkaufserlebnis zu bieten. Eine Idee, die zum Beispiel gut angenommen wird, ist „Bring It To Me“: Kunden machen im Laden mit dem Smartphone ein Foto von einem Produkt, das sie interessiert, kreuzen dann vielleicht noch Größe „M“ an und schicken das via App. Dann bummeln sie weiter und schauen sich um. Einige Minuten später ortet sie eine Verkäuferin, die das gewünschte Teil bringt. Und wenn dem Kunden das Produkt gefällt, muss er zum Kauf keine Kasse suchen. Er zahlt einfach mit Mobile Pay. Das ist nicht nur bequem für die Kunden, sondern rechnet sich auch: Bisläng nämlich kommen viele Käufe nicht zustande, weil keine Verkäuferin zu finden oder die Schlange an der Kasse zu lang ist.

**Akzente:** Gibt es noch andere Digitalangebote, die gut ankommen?

**Rorsted:** Eine andere Idee, die viel Zuspruch findet, sind die digitalen Spiegel in den Umkleidekabinen. Wenn Sie da beispielsweise ein Trikot von Arsenal London anprobieren, sehen Sie sich im Spiegel mitten im Arsenal-Stadion. Und dann gibt es noch ein total analoges Erlebnis, von dem viele Besucher ganz begeistert sind: Wir bieten einen Reinigungsservice für Sneaker an. Wer seine

Schuhe dalässt, bekommt Adiletten für den Bummel durch den Shop geliehen. Beim Rausgehen gibt es dann blitzsaubere Turnschuhe zurück.

**Akzente:** Auch Adidas setzt auf den Megatrend Nachhaltigkeit. Nun ist nachhaltiges Produzieren oft teurer. Wie wird man beiden Ansprüchen – Nachhaltigkeit und Profitabilität – gerecht?

**Rorsted:** Wir haben schon vor Jahren beschlossen, dass wir ab dem Jahr 2024 nur noch recycelten Polyester verwenden wollen. Wir haben einen Prozess aufgesetzt, der das ermöglicht, auch finanziell. Die Umstellung hat übrigens keine Auswirkung auf die Kosten, weder negativ noch positiv. Aber gesellschaftlich ist das ein großes Plus: Wir vermindern die Verschmutzung durch Kunststoffabfälle. Und für die Vermarktung ist das ein riesiger Vorteil – allerdings nur, wenn das recycelte Produkt genauso gute Qualität bietet und zum gleichen Preis angeboten wird wie das bisherige. Die Konsumenten erwarten zwar, dass die Firmen sich um Nachhaltigkeit bemühen, aber sie sind nicht bereit, dafür mehr zu bezahlen.

**Akzente:** Auch kurze Wege gehören zur Nachhaltigkeit. Dafür hatten Sie die Produktion aus Asien zurückgeholt und zwei vollautomatisierte Speed

„Einen großen Teil des Wachstums in den vergangenen Jahren verdanken wir dem E-Commerce.“



adidas.com ist Kasper Rorsteds wichtigster Shop: Online setzt das Unternehmen Milliarden um.

Factories in Ansbach und Atlanta eröffnet. Die haben Sie jetzt wieder geschlossen. Warum?

**Rorsted:** Die Fabriken sollten vollautomatisch und hochflexibel produzieren. Mit ihnen wollten wir schnell reagieren können. Wenn etwa Bayern München das Triple holen würde, hätten wir blitzschnell einen speziellen FC-Bayern-Schuh auf den Markt gebracht. Die Vollautomatisierung der Fabrik haben wir ganz gut hinbekommen, aber mit der Flexibilisierung hat es nicht geklappt. Deshalb nutzen wir die Erfahrungen mit der Automatisierung jetzt in unseren Fabriken in Asien. Die Flexibilisierung können wir inzwischen durch 3D-Druck erreichen. Da haben wir einen klassischen Fall von Disruption: Der 3D-Drucker kann Kleinserien von Schuhen ungleich schneller und kostengünstiger herstellen als eine vollautomatisierte Fabrik.

**Akzente:** Sind Sie dabei schon über das Experimentierstadium hinaus?

**Rorsted:** Wir werden in diesem Jahr rund eine Million Paar Schuhe per 3D-Druck produzieren, da sind wir weltweit ganz vorn. Die Technik entwickelt sich rasant und mal wieder nach Moore's Law: alle 18 Monate doppelte Leistung zum gleichen Preis.

**Akzente:** Was schafft denn ein 3D-Drucker?

**Rorsted:** Eine Einheit besteht aus einem Drucker und einer Art Backofen. Der Drucker ist etwa so groß wie ein Kühlschrank und schafft drei Paar Schuhe pro Stunde.

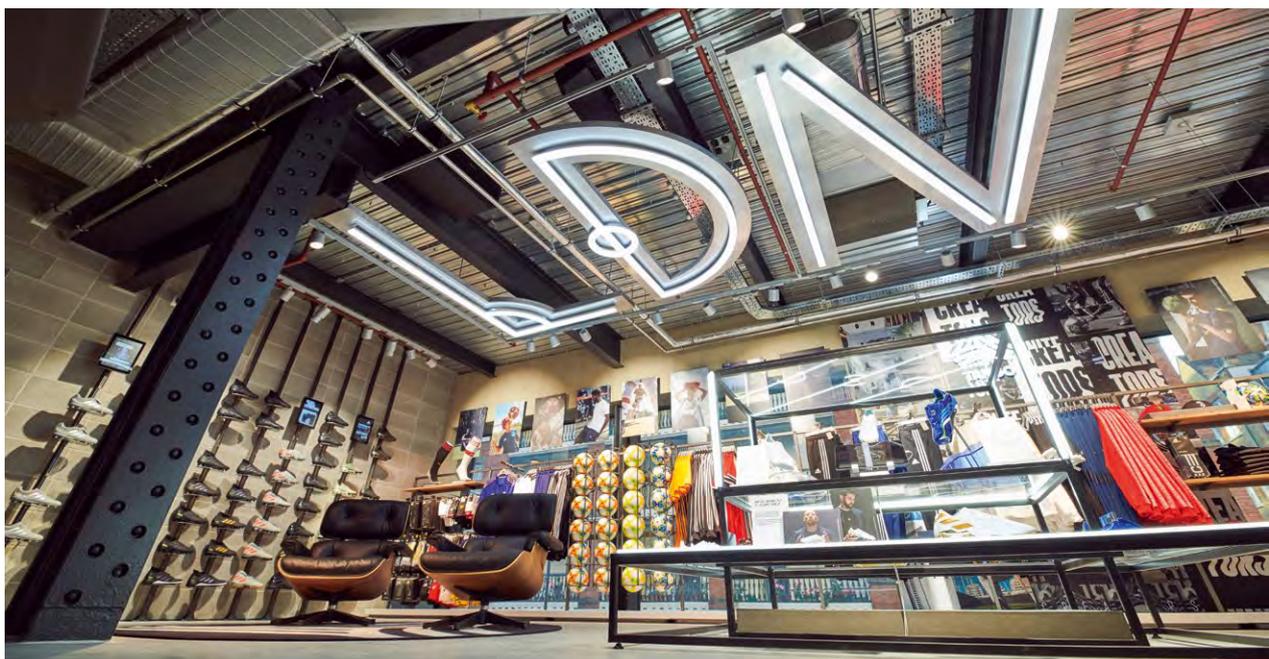
**Akzente:** Adidas erzielt inzwischen ein Drittel seines Umsatzes über eigene Verkaufskanäle. Was wird aus dem Sportartikelhandel?

**Rorsted:** Überleben werden Händler, die sich digital gut aufstellen, den Konsumenten adäquate Dienstleistungen bieten und sich mit den Lagern der Hersteller vernetzen. Auch Spezialisten, die sich in einer Sparte gut auskennen, haben eine Zukunft. Aber die Generalisten werden es schwer haben.

**Akzente:** Sie sagten einmal, adidas.com sei Ihr wichtigster Shop. Warum?

**Rorsted:** Weil keiner unserer Handelspartner so viel Umsatz mit uns macht: In diesem Jahr wollen wir 4 Milliarden Euro schaffen. Deshalb konzentrieren wir immer mehr Ressourcen darauf. Und wir reservieren wichtige neue Produkte exklusiv für diesen Kanal: Wenn die deutsche Fußballnationalmannschaft ein neues Trikot hat, gibt es das zwei Wochen lang nur auf adidas.com.

Smarte Spiegel und Putzservice für Sneaker: Im Londoner LDN Shop erprobt Adidas mehr als 100 digitale Techniken – und ein paar ganz analoge Ideen.



Auch die Mode fängt bei Adidas beim Sport an: Popstar Beyoncé schwört auf die drei Streifen.



**Akzente:** Adidas ist längst auch eine Modemarke. Wie halten Sie das Image hoch?

**Rorsted:** Wir sind eine Sportmarke, auch Mode fängt für uns beim Sport an. An dem Tag, an dem dieser Hoodie, den ich trage, gelauncht wurde, haben die Mannschaften von Bayern München, Manchester United und einigen anderen Vereinen sich darin fotografieren lassen und die Bilder in Social Media gepostet.

**Akzente:** Arbeiten Sie auch mit Influencern?

**Rorsted:** Mit einigen, die eine Affinität zum Sport haben. Aber die Mehrzahl unserer Influencer sind

die Sportstars: Mikaela Shiffrin, James Harden, Lionel Messi. Messi zum Beispiel ist ein Adidas-Botschafter und hat 143 Millionen Follower auf der ganzen Welt.

**Akzente:** Neuerdings engagiert sich Adidas auch bei E-Sports. Warum?

**Rorsted:** Mit E-Sports beschäftigen sich enorm viele junge Leute – dieselben, die auch zu den Spielen von Bayern München gehen. Wir suchen da unseren Weg. Ist E-Sports für uns strategisch relevant? Nicht auszuschließen.



**Kasper Rorsted (57)** ist seit Oktober 2016 Vorstandsvorsitzender von Adidas. Der Betriebswirt begann seine Karriere in der IT-Wirtschaft. 2005 avancierte er zum Vorstand bei Henkel, wo er drei Jahre später den Vorsitz übernahm. Unter seiner Ägide verdreifachte der Konsumgüterkonzern seinen Börsenwert, ehe Rorsted 2016 zu Adidas wechselte.



Die Adidas Group (Foto: Zentrale in Herzogenaurach) hat 2018 in mehr als 100 Ländern der Welt über 900 Millionen Produkte, vor allem der Kernmarken Adidas und Reebok, verkauft und damit einen Umsatz von rund 22 Milliarden Euro sowie einen Gewinn von 1,7 Milliarden Euro erzielt. Ein Drittel des Geschäfts läuft über eigene Verkaufskanäle. Für Adidas arbeiten 57.000 Menschen.



# Mehrwert durch Nährwert

*Von Benjamin Bouraoui,  
Raphael Buck,  
Marcus Jacob und  
Markus Schmid*

# Den Westeuropäern schmeckt's nicht mehr. Sie wollen gesünder und bequemer essen. Hersteller und Händler sollten ihr Angebot neu ausrichten.

Fish'n Chips dürften sich in Großbritannien vermutlich bis ans Ende aller Tage verkaufen. Für andere Mahlzeiten gilt das nicht. Im Königreich hat sich die Zahl der Veganer zwischen 2014 und 2018 vervierfacht. Bis 2025 wird sich nach Expertenschätzungen die Hälfte der Bevölkerung flexitarisch, also flexibel vegetarisch, und ein weiteres Viertel rein vegetarisch ernähren. Zugleich werden die Briten häufiger Verzehr für unterwegs einkaufen oder sich Mahlzeiten mundgerecht nach Hause liefern lassen.

*Takeaway.com*, der Mutterkonzern des Essenslieferdienstes *Lieferando*, hat das erkannt und vor Kurzem den Rivalen *Just Eat* übernommen. Die Börse goutiert es: Zusammen erreichten sie bereits einen Börsenwert von mehr als 11 Milliarden Euro – bis zu 100 Prozent mehr als die *Deutsche Lufthansa* (Stand 3. März 2020).

## Gigantischer Markt

Nicht nur die Briten kommen auf einen neuen Geschmack. Sie liegen europaweit im Trend – hin zu bewusster, schneller, on the go: Bis 2030 geben Konsumenten in Westeuropa jährlich rund 170 Milliarden Euro mehr für gesunde, gelieferte oder unterwegs verzehrte Speisen aus. Die umverteilte Summe entspricht ungefähr dem gesamten Nahrungsmittelumsatz in Deutschland für ein Jahr.

Alle Westeuropäer zusammen investieren jährlich mehr als 1,2 Billionen Euro ins Essen. Das sind rund 4.000 Euro pro Kopf und Jahr. Damit geben die Menschen zwischen Nordsee und Mittelmeer jährlich mehr Geld für Nahrungsmittel aus als die ganze Welt zusammen für technische Konsumgüter: Deren Umsatz lag im Jahr 2018 bei nur 1,01 Billionen Euro.

Was verändert den Lebensmittelkonsum auf dem Kontinent so stark? Und wie wirkt sich diese Entwicklung auf die Lebensmittelbranche aus? Um das zu ergründen, hat McKinsey sechs demografische und gesellschaftliche Megatrends in Westeuropa untersucht, sie mit dem Essverhalten der Menschen in Beziehung gesetzt und die Auswirkungen quantifiziert. Damit wurde zum ersten Mal beziffert, was die Verhaltensänderungen der Westeuropäer in Euro übersetzt bedeuten.

## Sechs gesellschaftliche Trends

Die große Familie, die sich zu festen Zeiten zum Mittagstisch und zum Abendbrot versammelt, schrumpft. Immer mehr Mütter sind erwerbstätig und reduzieren deshalb ihre Einkaufs- und Kochzeiten. Zugleich steigt die Zahl der Single-Haushalte, deren Bewohner – ähnlich wie viele Berufstätige – gern unterwegs konsumieren.

Doch auch die eiligen Esser verschmähen zunehmend das Käsebrötchen in Plastikfolie zu Gunsten gesünderer Snacks. Die Ansprüche an eine nachhaltige Lebensmittelproduktion steigen: Mehrwert durch Nährwert ist angesagt. Zunehmend transparente Produktinformationen und der Lifestyle-Trend zur gesunden Ernährung beschleunigen diese Entwicklung.

Wohin also wird wie viel Umsatz in Zukunft abwandern? Um diese Zahlen zu ermitteln, hat McKinsey zunächst sechs Auslöser identifiziert, die für die Verschiebungen im Lebensmittelkonsum der Europäer verantwortlich sind: soziodemografische Entwicklungen zählen ebenso dazu wie veränderte Lebensweisen, aber auch technologische Innovationen und eine neue Haltung der Menschen zu Gesundheit und Umwelt.

# 170

Milliarden Euro zusätzlich pro Jahr investieren Konsumenten bis 2030 in neue Food-Trends

*Der Millennials-Effekt.* Die Jahrgänge 1985 bis 2000 wählen ihre Marken und Produkte mit deutlich höherem Bewusstsein für die Themen Gesundheit, Umwelt- und Sozialverantwortung. Zudem nutzen Millennials doppelt so häufig wie der Rest der Bevölkerung technologiegestützte und bequeme Lieferdienste. Noch liegt der Anteil dieser Generation (plus der ihrer Kinder) an den Lebensmittelausgaben nur bei 20 Prozent. Doch bis zum Jahr 2030 werden viele von ihnen Eltern sein und für ganze Familien einkaufen. Dann verdoppelt sich ihr Anteil auf rund 41 Prozent. Berücksichtigt man, dass die nachfolgend geborene Generation Z dieses Konsummuster eher noch stärker aufweist und 2030 in einem Alter sein wird, in dem sie sich selbst versorgt, erhöht sich der Anteil der jüngeren Konsumenten an den gesamten Lebensmittelausgaben sogar auf 61 Prozent (Grafik 1).

*Alternde Bevölkerung.* Die Generation der Baby-boomer wird ihrem Namen auch im Seniorenalter noch gerecht: Der Anteil der Über-60-Jährigen an der Bevölkerung wird bis 2030 um 22 Prozent wachsen. Der zu erwartende Anstieg bei den Essensausgaben wird dann zu 60 Prozent auf sie entfallen. Aber auch diese Generation lebt beide Trends – gesunde Lebensmittel und Convenience. Schon jetzt bevorzugen die heute 40- bis 50-Jährigen rund 1,3 Mal so häufig gesunde Ernährung wie die momentane Generation 60+ und fragen

1,3 Mal häufiger verzehrfertiges oder vorgegartes Essen nach. Hinzu kommt: Die Lebenserwartung dieser Generation ist höher, sie wird länger alleine leben und damit den Trend zu einfacher Zubereitung, Fertiggerichten und kleineren Portionen weiter verstärken.

*Veränderung von Arbeitswelt und Haushalten.* Immer mehr Single-Haushalte und solche mit alleinerziehenden Elternteilen stimulieren den Außer-Haus-Konsum und die Nachfrage nach verzehrfertigen Angeboten. Zugleich steigt die Erwerbsquote von Frauen, während die Arbeitswege aller Berufstätigen immer länger werden. Allein zwischen 2000 und 2014 verlängerte sich die Strecke zum Arbeitsplatz um 21 Prozent (Grafik 2, Seite 30). All dies verkürzt die Zeit am Herd: Anders als tägliche TV-Kochshows oder der Trend zu teuren Küchen suggerieren, sank die durchschnittliche Vorbereitungszeit von 2009 bis 2016 von 37 auf 25 Minuten. Nur noch 52 statt 62 Prozent der Erwachsenen kochen täglich. Auch das ist den neuen Lebens- und Arbeitswelten geschuldet.

*Technologischer Fortschritt.* Der technologische Fortschritt unterstützt den Siegeszug der Lieferdienste durch schnellere Zustellung, günstige Kosten sowie bequemere und personalisierte Angebote. Unternehmen wie *Domino's Pizza* versprechen bereits Zustellungen binnen 30 Minuten. Auch die Wettbewerber werden in die Verkürzung ihrer Lieferzeiten investieren und zugleich ihr Speiseangebot über alle Preiskategorien hinweg ausdehnen. Dies und der vermehrte Einsatz von Spracherkennungssoftware wie *Alexa*, die den Bestellvorgang weiter vereinfacht, wird den Lieferdiensten zunehmend Kunden bescheren. Schon heute ist die Heimlieferung das am stärksten wachsende Segment im Lebensmittelkonsum und wird bis 2030 ein Marktvolumen von rund 60 Milliarden Euro entwickeln.

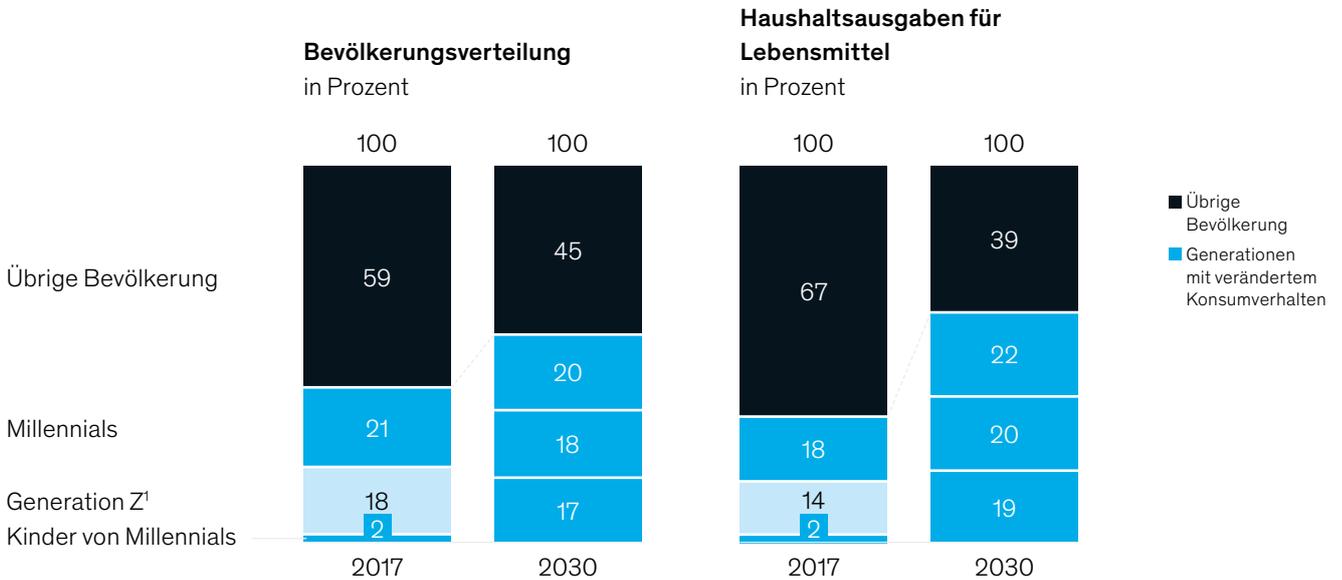
Hinzu kommt: Das Ordern online ist inzwischen über die Generationen hinweg zu einer gelernten Selbstverständlichkeit geworden, egal ob bei *Amazon* oder beim Sushi-Lieferanten. Gleichzeitig schafft die Digitalisierung Transparenz über Produkte und deren Inhaltsstoffe, macht Konsumenten in ihrem Lebensmittelkonsum sensibler und achtsamer.

*Bewusstsein für Gesundheit und Umwelt.* Die Anzahl an Medienartikeln zu Themen wie Nachhal-

Die letzte Meile braucht den Menschen: Online geordnete Mahlzeiten sind das am stärksten wachsende Segment im Lebensmittelkonsum.



## 1. Auf Millennials und die nachfolgenden Generationen entfällt 2030 der Löwenanteil der Lebensmittelausgaben in Westeuropa



<sup>1</sup>Derzeit noch mit ähnlichem Konsumverhalten wie die Eltern, aber Erwartung einer Verhaltensangleichung an die Millennial-Generation ab dem 16. Lebensjahr

Quelle: McKinsey Life Stage Segmentation Model

**61%**

der Lebensmittelausgaben werden 2030 von den Millennials und der Generation Z bestritten

tigkeit, Tierwohl oder gesundem Essen hat sich im vergangenen Jahrzehnt verdoppelt. Die beständige Diskussion über „richtiges Essen“, befeuert durch Medien, Politik, staatliche Regulierung und die Angebote der Unternehmen, verschiebt die Gewichtung von konventioneller zu bewusster und nachhaltig produzierter Ernährung. Die Absatzmärkte verlagern sich infolge dieser Entwicklung enorm. Allein das Segment „bewusste Ernährung unterwegs“ wird bis 2030 ein reales (also inflationsbereinigtes) Wachstum von 3,9 Prozent aufweisen. Das entspricht einem Plus von 23 Milliarden Euro pro Jahr.

*Polarisierung.* Für ein verändertes Kaufverhalten sorgt nicht zuletzt die wachsende Ungleichheit in Europa. Die Einkommensschere geht auseinander und führt zu einer immer stärkeren Polarisierung der Gesellschaft. Davon profitieren im Lebensmittelsegment sowohl Preiseinstiegs- als auch Premiumangebote: Discounter haben in Deutschland bereits mehr als 40 Prozent Marktanteil, während am anderen Ende der Preisskala spezialisierte Bio- und Feinkostmarken rasant wachsen. Den Druck auf die Mitte bekommen B- und C-Marken schon jetzt deutlich zu spüren.

### Veränderter Lebensmittelkonsum

Aus den beschriebenen Trends hat die Studie zwei Dimensionen des Lebensmittelkonsums in Westeuropa abgeleitet. Erstens: Wo möchte ich essen (und wie viel Zeit habe ich dafür)? Und zweitens: Was möchte ich essen?

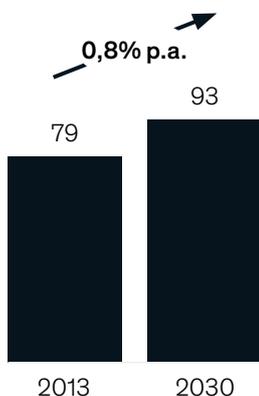
Bei der Frage nach dem „Wo“ hat der Verbraucher fünf Optionen: sitzend außer Haus (in der Regel im Restaurant), unterwegs, zu Hause mit geliefertem Essen, zu Hause mit einer verzehrfertigen Mahlzeit – oder er kocht selbst.

Bei der Frage nach dem „Was“ kristallisieren sich zwei Gruppen heraus: Bei der regulären Ernährung stillt der Verbraucher seinen Hunger mit konventionell gefertigten Nahrungsmitteln, darunter auch Fast Food. Bei der bewussten Ernährung überwiegt das Bedürfnis nach gesunder Lebensweise, z.B. vegan oder zuckerfrei.

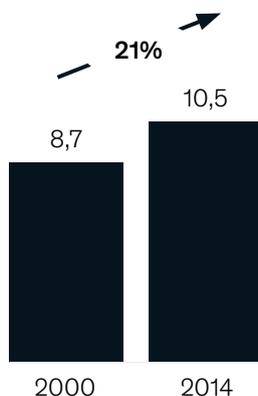
Aus der Kombination der verschiedenen Konsumvarianten von „Wo“ und „Was“ ergeben sich insgesamt zehn Nachfragesegmente. Und deren Analyse zeigt klar, wohin sich der Lebensmittelkonsum

## 2. Mehr Singles, mehr Mobilität, mehr Frauen im Beruf – neue Lebens- und Arbeitswelten verändern das Essverhalten der Menschen

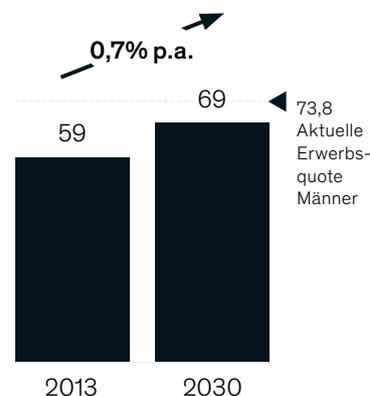
**Anzahl der Single-Haushalte in der EU**  
in Mio.



**Durchschnittliche Entfernung zum Arbeitsplatz**  
in km



**Anteil berufstätiger Frauen (15 - 64 Jahre) in der EU**  
in Prozent



Quelle: Eurostat; BMEL Ernährungsreport 2018; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

in Europa bewegt: weg vom Kochen zu Hause hin zum Verzehr unterwegs und zu den Lieferdiensten. Letztere legen mit bis zu 12 Prozent realem Wachstum relativ am stärksten zu, während das Essen unterwegs sowie der Konsum verzehfertiger Lebensmittel mit 42 Milliarden und 37 Milliarden Euro über beide Nachfragesegmente das größte absolute Wachstum verzeichnen. Klarer Verlierer ist die häusliche Kochtradition mit einem Minus von 112 Milliarden Euro, gefolgt von klassischen Restaurantbesuchen (*Grafik 3, Seite 32*).

### Chancen für Hersteller ...

Was bedeuten die massiven Verschiebungen im Ernährungsverhalten der Europäer für die Unternehmen? Die Ergebnisse der Studie weisen den Weg: Wer sein Angebot auf die neuen Trends ausrichtet, wird den Bedürfnissen der Verbraucher auch morgen noch gerecht. Der Wandel betrifft Lebensmittelhersteller und -händler gleichermaßen – ihre Produktentwicklung und Fertigungsprozesse ebenso wie die Sortimentsgestaltung und den Kundenservice.

Für Hersteller geht es zunächst darum, Verhalten und Vorlieben von Kunden noch differenzierter als

bisher zu analysieren, daraus treffsichere Prognosen abzuleiten und diese eng mit den eigenen Innovationsentscheidungen zu verknüpfen. Nur so kann es gelingen, Nachfrageveränderungen früher aufzugreifen als der Wettbewerb. Darüber hinaus empfehlen sich für Lebensmittelproduzenten die folgenden Schritte:

*Portfolio anpassen.* Lebensmittel mit langer Zubereitungszeit verlieren ebenso an Akzeptanz wie ungesundes Essen. Stattdessen gewinnen vegetarische und naturbelassene Lebensmittel sowie Convenience-Produkte an Boden. Hersteller sollten rund um die neuen Trends eine breite Produktpalette aufbauen und dabei auch in neues Terrain vorstoßen: So hat der Fleischwarenproduzent *Rügenwalder Mühle* sein Sortiment erfolgreich um eine Palette vegetarischer und veganer Convenience-Angebote ergänzt.

*Produkte zuschneiden.* Zugleich steigt der Wunsch nach individueller Ernährung. *Nestlé* fertigt in Japan persönlich abgestimmte Tees, Smoothies oder Snacks. Der US-Produzent *Spoon Guru* wirbt mit einer Kombination aus künstlicher Intelligenz und Machine Learning um Kunden, indem er jedes Produkt für seinen Käufer optimiert; Handelskonzern *Tesco* ist als Partner eingestiegen. Die Fuß-

baller von *Ajax Amsterdam* setzen auf individuell zusammengestellte Nahrungsergänzungsmittel des US-Herstellers *HerbaLife*, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Und das 2014 gegründete britische Start-up *Huel* hat sich auf vollwertige Flüssigmahlzeiten spezialisiert, beschäftigt mittlerweile über 100 Mitarbeiter und erzielt ein durchschnittliches Wachstum von mehr als 150 Prozent pro Jahr.

*Produktion flexibilisieren.* Nur maximale Beweglichkeit garantiert die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und bietet die Chance, den Kunden breite Produktkompetenz anzubieten. Das erfordert neue Ansätze in der Produktentwicklung und -fertigung – Stichwort Minimum Viable Product: Innovationen schnell und in kleiner Stückzahl auf ihre Marktakzeptanz zu testen, wird immer entscheidender, seit Kunden vermehrt maßgeschneiderte Produkte nachfragen und Hersteller zunehmend auch Kleinstmengen liefern müssen. Wer die eigene Produktion um flexible Netzwerke mit externen Partnern ergänzt, erlangt daher einen echten Wettbewerbsvorteil. Kooperationen werden wichtiger als die Fähigkeit, alles auf großen Maschinen selbst zu fertigen.

*Kompetenz zukaufen.* Produktkompetenzen und Technologien sollten überall dort hinzugekauft werden, wo eine auf Massenprodukte ausgerichtete Organisation neue Produktrends nicht schnell genug realisieren kann. Zum Aufbau von veganer Expertise etwa kann die Übernahme

von kleinen, schnell wachsenden Unternehmen mit entsprechenden Nischenkompetenzen sinnvoll sein, aber auch die Bildung von Netzwerken zur Ideen- und Produktentwicklung. Eine Umorientierung von der rein internen Entwicklung hin zu Development-Partnerschaften spart Ressourcen und stärkt die Innovationskraft.

*Diversifizieren* abseits des eigenen Geschäftsmodells. Nicht nur Händler, auch Hersteller können in Online-Lieferplattformen investieren. So erschließen sie nicht nur neue Wachstumszellen, sondern gewinnen aus der direkten Kundeninteraktion auch wertvolle Daten für die eigene Analyse. Solche Unternehmen wissen früher als ihre Konkurrenten, welche Food-Trends sich abzeichnen oder nach welchen Zutaten der Markt gerade verlangt. Nicht zuletzt können sie Neuprodukte testen und Zielgruppen erreichen, die ihre tradierten Kanäle verlassen haben.

### ... und für Händler

Lebensmittelhändler können die neuen Ernährungstrends vor allem mit optimierten Sortimenten, innovativen Ladenformaten und neuen Serviceangeboten aufgreifen. Bereits bewährt haben sich diese Maßnahmen:

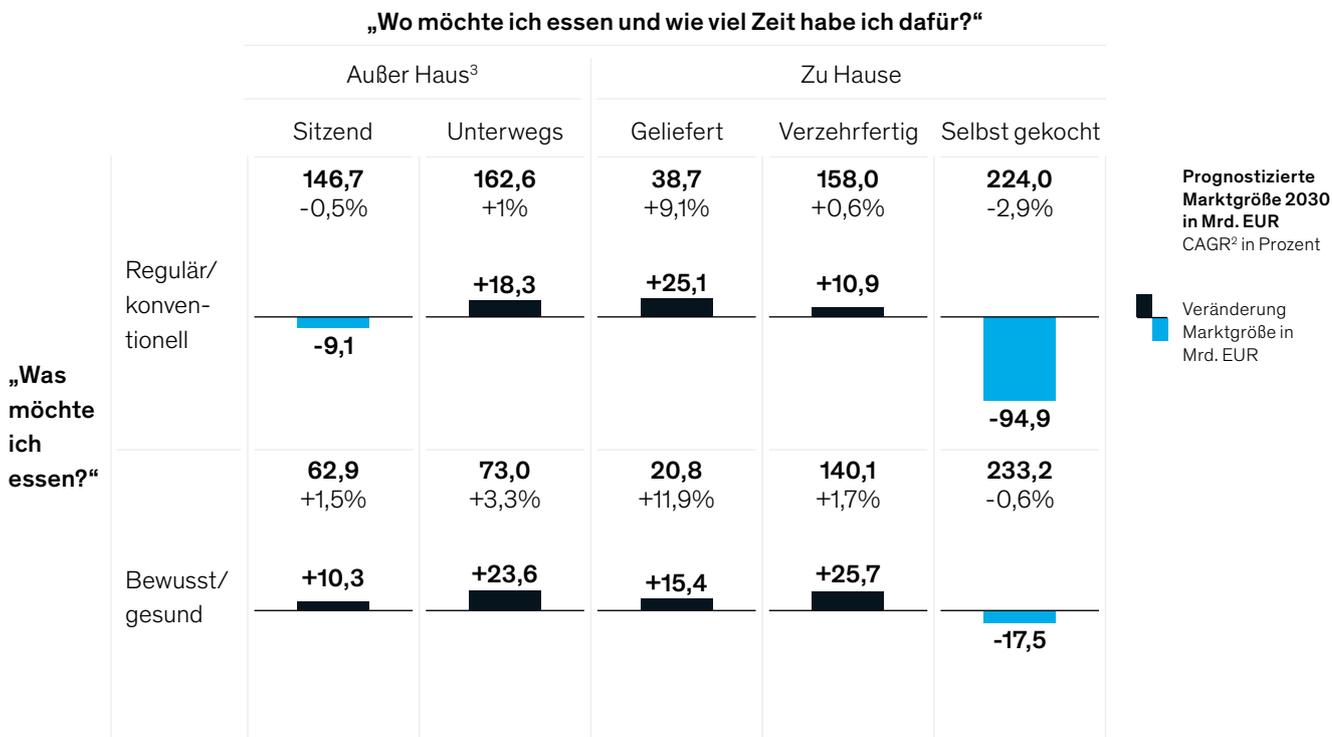
*Sortiment anpassen.* Zunächst gilt es, die Marktsegmente auf den Prüfstand zu stellen und – eng angelehnt an die lokale Kundenanalyse – neu zu



Kochen als Event steht hoch im Kurs, während zu Hause im Familienkreis immer weniger gekocht wird.

### 3. Der Food-Konsum der Europäer verlagert sich von selbst gekocht zu convenient und von konventioneller zu bewusster Ernährung

Entwicklung des Food-Konsums in Westeuropa, 2018 - 30<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Basierend auf erwartetem Bevölkerungswachstum; Konsumveränderungen anschließend hinzugerechnet

<sup>2</sup>Kumulierte jährliche Wachstumsrate (inflationbereinigt)

<sup>3</sup>Ausgenommen Getränke

Quelle: Euromonitor; IMF; McKinsey

gestalten. Grundsätzlich wird es sich lohnen, die Palette an konventionell hergestellten Produkten mit Augenmaß zu reduzieren und in den Regalen Platz zu schaffen für gesundheitsbezogene Lebensmittel und Convenience-Produkte.

*Neue Handelsformate etablieren.* Den Wünschen der gesundheitsbewussten On-the-go-Generation kann der Lebensmitteleinzelhandel auch mit neuen Formaten entgegenkommen. Das zeigt ein Blick in deutsche Bahnhöfe: Quasi im Vorbeilaufen verkaufen sich dort gesunde Fertigprodukte, frische Sandwiches, Salate und Sushi immer besser – ein ideales Sortiment auch für andere Frequenzstandorte. Wie sich Convenience in kundengerechte Handelsformate übersetzen lässt, macht REWE To Go am Bahnhof Köln ebenso erfolgreich vor wie das Unternehmen Eurogarage:

Der britische Tankstellenbetreiber mit weltweit mehr als 5.000 Stationen fängt die sinkende Brennstoffnachfrage durch den steigenden Verkauf von Convenience- und Food-to-go-Produkten mit größerer Marge auf.

*Marktflächen umorganisieren.* Der klassische Supermarkt mit desorientierten Kunden auf riesigen Flächen verliert. Verbraucher suchen verstärkt regionale Produkte und Bioware an Frische-Inseln, Snackbars oder Sushi-Theken. Erfolgreiche Supermärkte inszenieren den Einkauf wie einen sinnenfrohen Gang über den Wochenmarkt. Um die „Ratio“ eines Supermarkts mit der „Seele“ eines Frischwarenmarkts zu verbinden, verdoppelte die britische Kette Marks & Spencer im vergangenen Jahr ihre Ladenfläche für Frisch- und Backwaren. Einkaufen soll Freude machen statt

nur ein weiterer Punkt auf der To-do-Liste der Kunden zu sein.

*Advanced Analytics nutzen.* Erst wenige Händler lesen den Datenschatz am Point of Sale systematisch aus und nutzen ihn aktiv zur Optimierung ihrer Sortimente und Filialen. Schade um das ungenutzte Potenzial: Bergen die Kassen doch oft wertvollere Informationen als die zahllosen und häufig ungenutzten Loyalitätskarten.

> 10%

wird das jährliche reale Wachstum der Heimplieferungen bis 2030 betragen

Für Hersteller wie Händler gilt: Sie brauchen mehr Mitarbeiter mit Expertise in der Datenerhebung und -analyse, die schnell in der Lage sind, Daten kreativ zu interpretieren. Sie entwickeln daraus aber nicht nur Ideen für neue Produkte oder Geschäftsmodelle: Sie hinterfragen dabei zugleich tradierte Filial- und Produktformate und geben so den Anstoß für weitere Innovationen.

Es zeigt sich: Die enorme Marktverschiebung hin zum schnellen Imbiss, dem Kaufen im Vorbeilaufen, zu gesünderen Lebensmitteln und zu vegetarischen und veganen Mahlzeiten hat längst begonnen. Für innovative Lebensmittelhersteller und Händler bietet der Trend eine enorme Chance: Denn komme, was wolle – auf Essen kann niemand verzichten. Davon können andere Branchen nur träumen.

*Die Autoren danken Moritz Steinle, Projektleiter im Zürcher Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Beitrag.*

---

## Kernaussagen

- 1. Das aktuelle Lebensmittelportfolio wird bis 2030 grundlegend umgeschichtet – mehr als 60 Prozent der Kunden werden dann Health- und Convenience-Produkte einfordern.**
  - 2. Nur wer Trends durch Datenanalysen frühzeitig identifiziert und dank flexibler Produktionsnetzwerke schnell reagiert, bleibt wettbewerbsfähig.**
  - 3. Veränderte Einkaufs- und Essgewohnheiten zwingen Hersteller und Händler dazu, auch außerhalb ihrer angestammten Geschäftsfelder aktiv zu werden.**
- 

### Autoren



**Benjamin Bouraoui** ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Handelsunternehmen der DACH-Region berät er zu den Themen Operations und Organisationsdesign.  
*Benjamin\_Bouraoui@mckinsey.com*



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



**Dr. Marcus Jacob** ist Partner im Berliner Büro von McKinsey und Leiter der Strategy & Corporate Finance Service Line für den deutschen Konsumgüter- und Handelssektor. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Strategie und Wachstumsförderung von Unternehmen.  
*Marcus\_Jacob@mckinsey.com*



**Dr. Markus Schmid** ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. In seiner Beratertätigkeit konzentriert er sich auf Retail Analytics und digitale Transformationen.  
*Markus\_Schmid@mckinsey.com*



# Nächstes Ziel: Same-Day Delivery

*Von Tim Ecker,  
Karl-Hendrik Magnus  
und Julia Spielvogel*

# Die E-Commerce-Giganten geben Gas, um Lieferungen am selben Tag flächendeckend anzubieten. Aber es ergeben sich auch Chancen für Einzelhändler: Ein Wegweiser.

Sie brauchen es – und sie brauchen es jetzt: das Partykleid für die Geburtstagsfeier, den Leuchtspiegel fürs Bad, die VR-Brille für den Sohn. Schnell, schneller ... am liebsten noch heute. Die Erwartungen der Konsumenten an den Versand von online bestellter Ware sind höher denn je. Lieferungen am nächsten Tag zählen für die meisten Internetkäufer bereits zur Normalität. Marktführer *Amazon* und andere E-Commerce-Giganten bieten den Service über Premium-Accounts längst an.

Doch es geht noch schneller. Nach Kräften arbeiten die Großen der Branche schon am nächsten Versandziel: der taggleichen Lieferung – aktuell mit Fokus auf die Ballungsgebiete. Bei *Alibaba* und *JD.com* in China ist Same-Day Delivery bereits Marktstandard; Wettbewerber *Amazon* weitet das Angebot in Westeuropa und den USA gerade aus.

Hierzulande deckt *Amazon* mit seinem taggleichen Lieferservice bereits 20 deutsche Großstädte ab – dank seines dichten und effektiv arbeitenden Logistiknetzwerks. Das gelingt vielen Wettbewerbern noch nicht: In Deutschland decken Händler mit ihrem schnellen Lieferangebot erst durchschnittlich zwei Städte ab.

## Von Next Day zu Same Day – Quantensprung in der Lieferlogistik

Der Sprung vom Next-Day-Standardversand hin zur Lieferung am selben Tag ist viel mehr als nur ein evolutionärer Schritt. Same-Day Delivery verlangt den Anbietern neue Qualitäten ab: in der Kommissionierung, im Bestandsmanagement, in der IT-Infrastruktur und in der Auslieferung. Wie kann ein klassischer Einzelhändler mit den

digitalen Wettbewerbern mithalten? McKinsey hat hierzu eine Perspektive erarbeitet – und sieht Chancen für Händler, insbesondere auf Grund der vorhandenen Filialnetzwerke.

Die Ergebnisse finden sich im Folgenden auf einen Blick zusammengefasst: Aus Marktdaten und proprietären Analysen ist ein anschaulicher Wegweiser durch den nationalen und internationalen Versandhandelsmarkt entstanden, der etablierten Händlern in Deutschland Orientierung und eine bessere Entscheidungsgrundlage für ihren Lieferservice bieten will.

Zwölf Infografiken illustrieren auf den nächsten Seiten, welchen Takt die Marktführer vorgeben, welche Kunden schnelle Versandarten präferieren und was sie bereit sind, dafür zu bezahlen. Auch legen sie die Mehrkosten offen, die Händlern durch taggleiche Lieferungen typischerweise entstehen, und welche Möglichkeiten der Gegenfinanzierung es gibt.

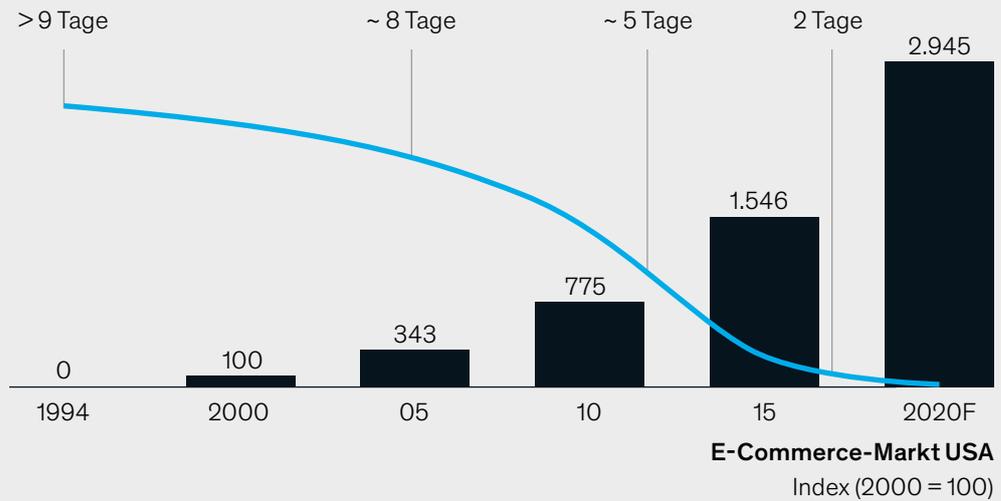
## Trumpfkarte der Händler – ihr Filialnetz

Wie also können etablierte Händler ihre Chancen im Wettlauf um den schnellsten Versand am besten wahrnehmen? Entscheidend wird die Nutzung des eigenen Filialnetzwerks sein: Geoanalysen stationärer Handelsketten in Deutschland signalisieren den möglichen Wettbewerbsvorteil für eine Lieferung am selben Tag. Zusätzlich werden in einem Fahrplan Wege aufgezeigt, wie Händler das Rennen für sich entscheiden können – von der Optimierung ihres Logistiknetzwerks über die Integration der IT-Systeme und die richtige Filialgestaltung bis hin zu Anpassungen im Geschäftsmodell.

# Same-Day Delivery: Die Zeit ist reif

In den vergangenen 20 Jahren gab es wohl kaum eine größere Erfolgsgeschichte als den E-Commerce. Und mit dem Boom der Online-Verkäufe wurden die Lieferzeiten immer kürzer.

**Lieferzeiten bei Amazon (Standardversand)**



Heute erwarten die Konsumenten ihre Pakete innerhalb eines Tages – und machen ihre Kaufentscheidung zunehmend von der Lieferzeit abhängig.

**46%** brechen den Bestellvorgang ab, weil die Lieferzeit zu lang oder nicht angegeben ist.

Kunden, die auf einen Kauf wegen zu langer Lieferzeiten verzichtet haben:

**34%** der Befragten

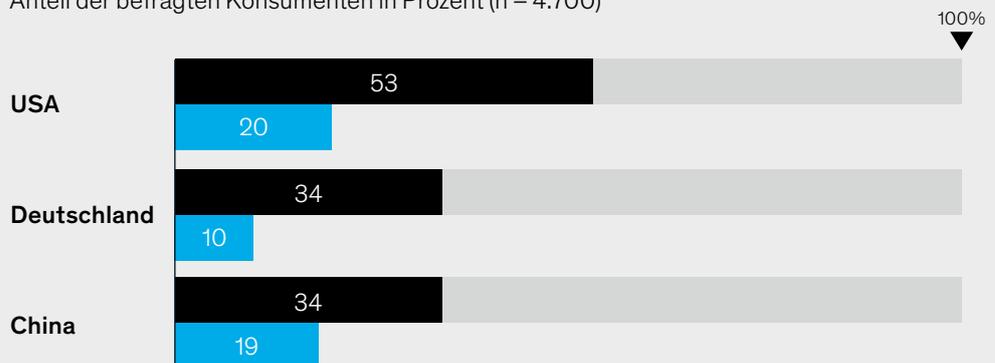
Quelle: UPS

Aber das genügt vielen noch nicht. In Deutschland zeigt jeder Dritte Interesse an taggleicher Lieferung. Einer von zehn Käufern ist sogar bereit, mehr als 1 Euro Aufpreis dafür zu bezahlen.

**Bereitschaft, für Same-Day Delivery mehr zu bezahlen**

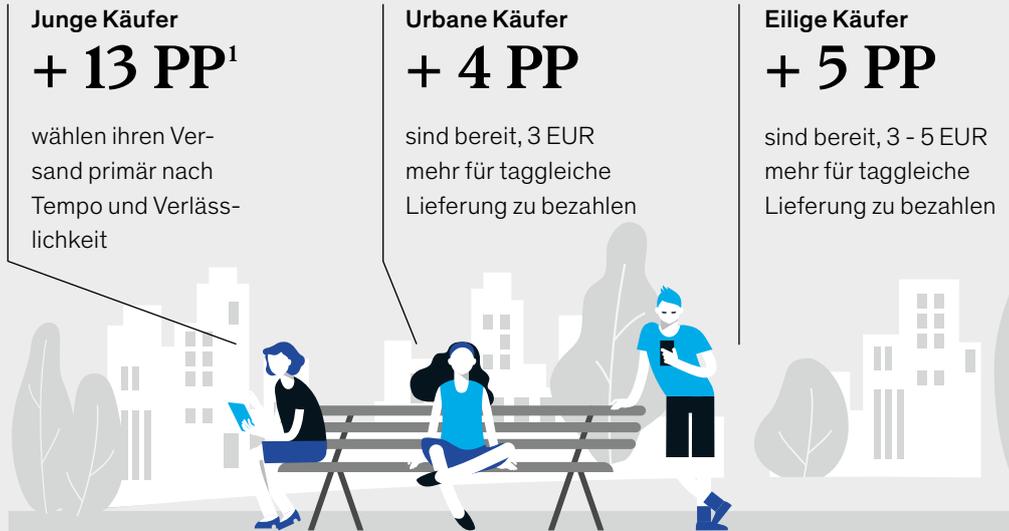
■ Grundsätzliche Bereitschaft, für Same-Day Delivery zu zahlen  
■ Bereitschaft, mehr als 1 EUR für Same-Day Delivery zu zahlen

Anteil der befragten Konsumenten in Prozent (n = 4.700)



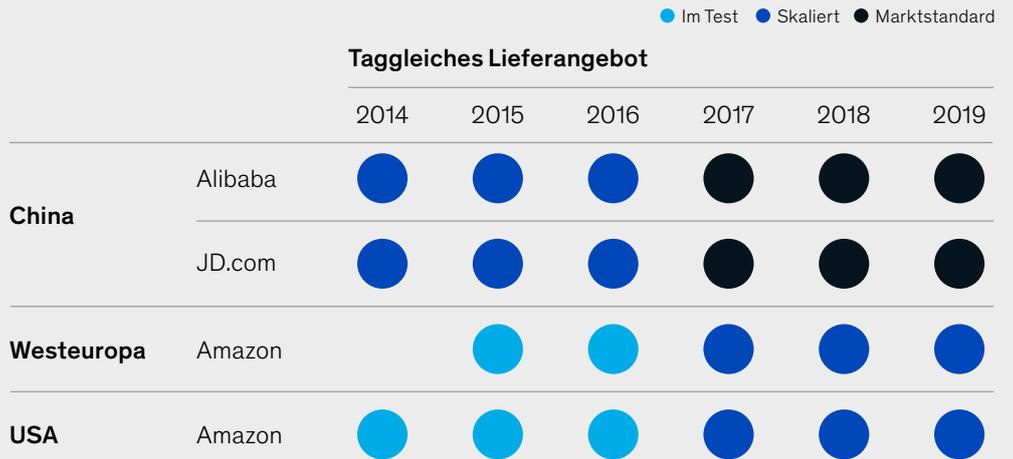
Quelle: McKinsey Future of Last Mile Study

Vor allem junge, urbane und eilige Käufer bevorzugen Same-Day Delivery – allesamt attraktive Zielgruppen.



<sup>1</sup> Prozentpunkte; Abweichung ggü. Gesamtheit von 4.700 Befragten in Deutschland, China und den USA  
Quelle: McKinsey Future of Last Mile Study

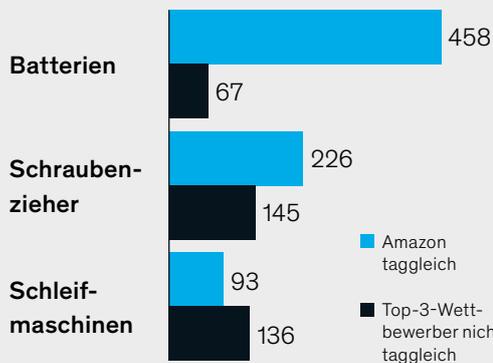
Aus diesem Grund treiben E-Commerce-Giganten wie *Alibaba*, *JD.com* und *Amazon* die taggleiche Lieferung in den Massenmärkten voran.



Same-Day Delivery ist der nächste Baustein, um Kunden in Bezug auf Produktwahl, Preis und Convenience zu gewinnen.

**Produktwahl nach Liefergeschwindigkeit**

Anzahl SKUs in Kategorie



**Relatives Pricing**

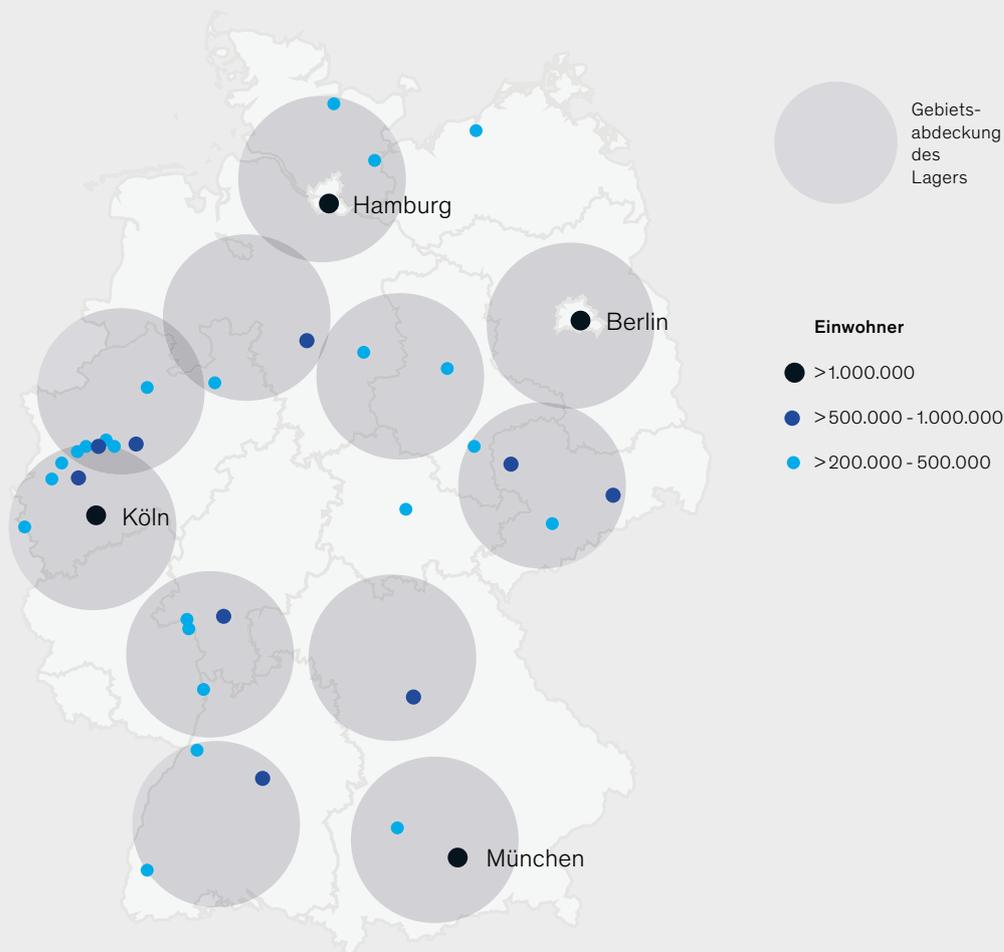
Analyse von 122 Produkten



Quelle: Amazon; McKinsey

# Filialnetze: Das Ass im Ärmel der Händler

Zentrale Voraussetzung für Same-Day Delivery ist ein dichtes Netzwerk an Warenlagern. In Deutschland braucht es 11 gut lokalisierte Lagerhäuser mit identischen Sortimenten und Fulfillment-Zeiten unter 2 Stunden, um alle Städte über 200.000 Einwohner taggleich zu beliefern.

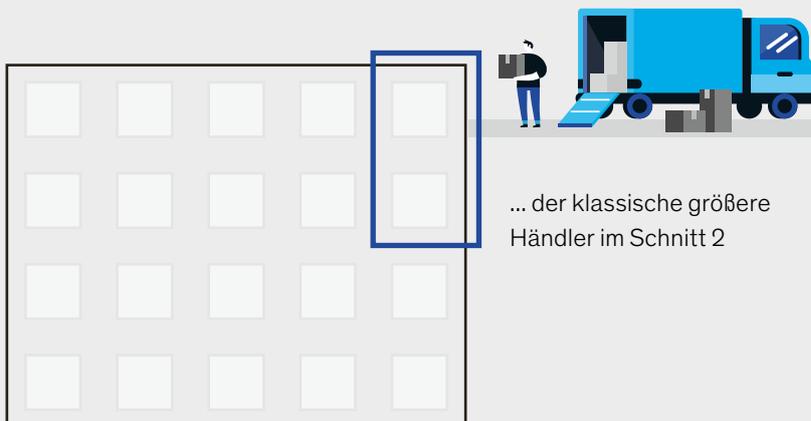


Amazon verfügt hierzulande über ein dichtes Logistiknetzwerk, das einen weiten Vorsprung vor den taggleichen Lieferangeboten anderer großer Einzelhändler verschafft. Auf den ersten Blick scheint es, als müssten Händler Hunderte von Millionen Euro in die Hand nehmen, um zum Marktführer aufzuschließen.

## Taggleiches Lieferangebot in den Top-20-Städten

Amazon im Vergleich zu den 33 größten Nonfood- und Lebensmittelhändlern

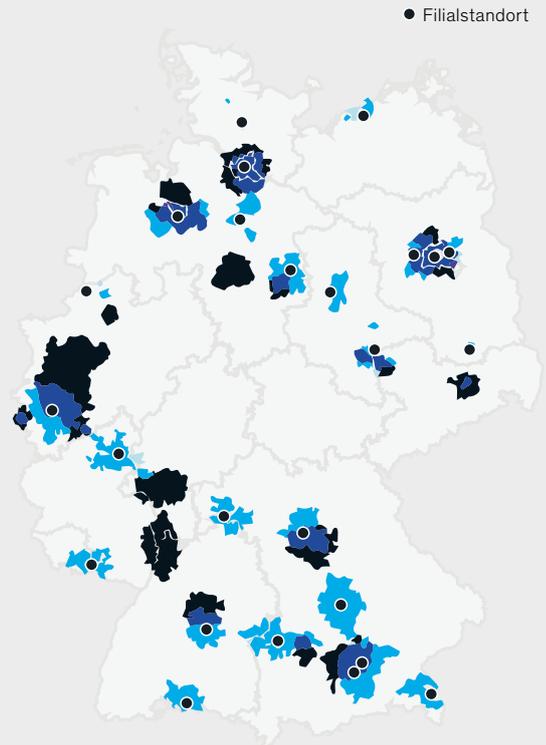
Amazon deckt mit seinem Same-Day-Angebot die 20 größten deutschen Städte ab ...



Doch es gibt eine bessere und billigere Option für das noch kleine, aber rasch wachsende Marktsegment: Händler können ihre vorhandenen Filialnetze für den taggleichen Versand nutzen.

**Same-Day-Marktabdeckung<sup>1</sup> durch Amazon im Vergleich zu einem großen Omnichannel-Modehändler**  
in Prozent nach Wettbewerbszone

	Bevölkerung	Kaufkraftabdeckung
 <b>Konkurrenzzone</b> (Amazon und Händler)	22	23
 <b>Risikozone</b> (nur Amazon)	16	17
 <b>Monopolzone</b> (nur Händler)	7	7

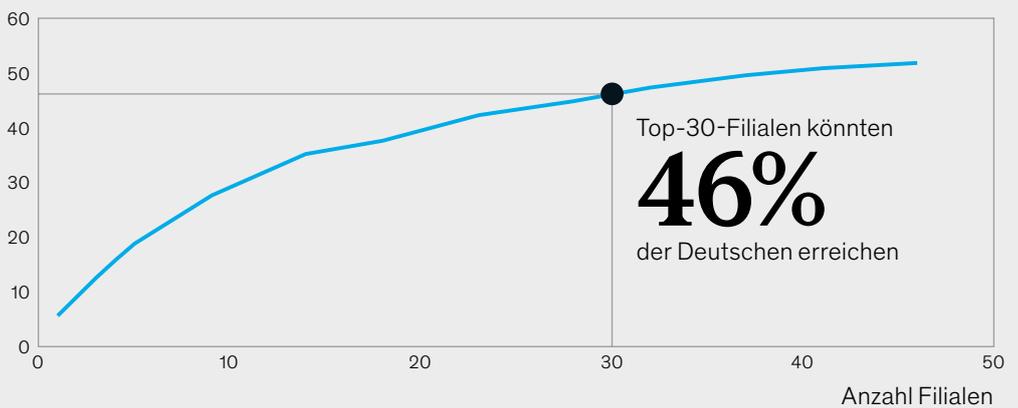


<sup>1</sup> Abdeckung definiert als Gebiet mit maximaler Fahrdistanz von 30 Min. zur nächsten Händlerfiliale; relevante Bevölkerung definiert als hohe Dichte (> 750 Einwohner/km<sup>2</sup>) und hohes Einkommen (> 21.000 EUR pro Kopf/Jahr)

Quelle: Alteryx; BKG; ESRI ArcGIS; MB-Research; McKinsey

In Deutschland würden 30 Filialen im Versandnetz genügen, um fast die Hälfte der Bevölkerung zu erreichen und so an Amazons Service heranzureichen.

**Mögliche Marktabdeckung<sup>1</sup> von Same-Day Delivery aus der Filiale**  
in Prozent



<sup>1</sup> Abdeckung definiert als Gebiet mit maximaler Fahrdistanz von 30 Min. zur nächsten Händlerfiliale; relevante Bevölkerung definiert als hohe Dichte (> 750 Einwohner/km<sup>2</sup>) und hohes Einkommen (> 21.000 EUR pro Kopf/Jahr)

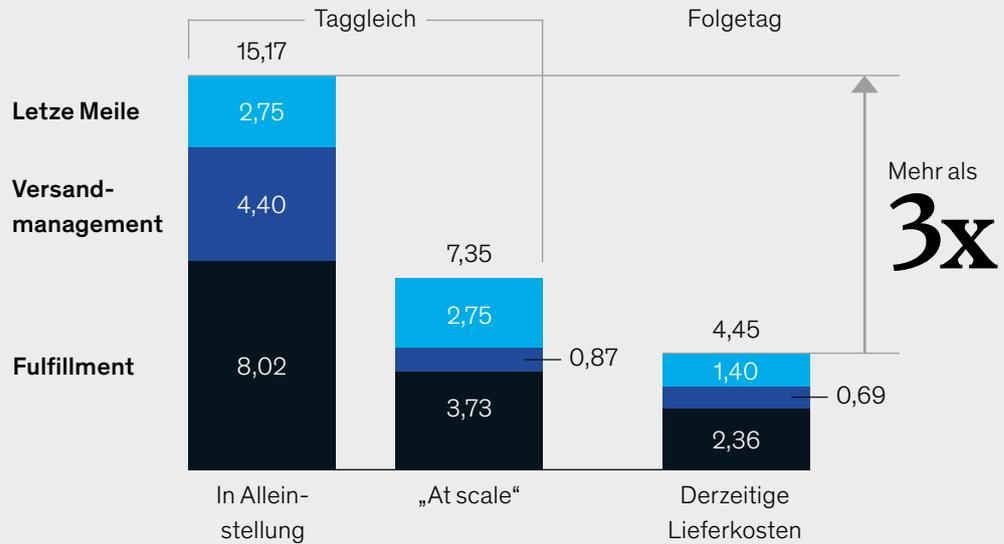
Quelle: Alteryx; BKG; ESRI ArcGIS; MB-Research; McKinsey

**Vorhandene Ladeninfrastruktur nutzen statt neue Lager zu bauen – mit dieser Strategie könnten Händler die Tür zur Same-Day Delivery aufstoßen.**

# Die Kostenklippe

Die größte Starthürde für Händler: Die meisten kommen gar nicht erst auf das erforderliche Bestellvolumen für ein umfangreiches taggleiches Versandangebot – wodurch sich die Kosten gegenüber der Lieferung am Folgetag verdreifachen.

**Mehrkosten von taggleicher Lieferung gegenüber Versand am Folgetag**  
in EUR/Versand, Beispiel Nonfood-Händler im Raum Berlin<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Inkl. Kosten für eigene Lagerhaltung und Fulfillment sowie Transport und Zustellung durch Drittanbieter

Abo-Modelle können die Mehrkosten gegenfinanzieren, setzen aber ein attraktives Leistungsangebot für den Kunden voraus.

	Amazon <sup>1</sup>		Zalando		Andere Händler	
<b>Umsatz/Kunde</b> in EUR p.a.	~ 550	> 1.200	~ 250	?	~ 120	?
	Regulär	Prime	Regulär	Plus	Regulär	Abo
<b>Bestellungen/Kunde</b> p.a.	10 - 15	> 25	4 - 5	?	1 - 3	?
<b>Mitgliedsbeitrag</b> in EUR p.a.		110		19		?
<b>Sonderleistungen</b> (Auswahl)	Taggleicher Versand <sup>2</sup> , Video-Streaming, Musik-Streaming, Online-Datenspeicher		Taggleicher Versand <sup>2</sup> , exklusive Rabatte, Retourenabholung, persönl. Stilberatung		?	

<sup>1</sup>Beispiel US-Markt. Beträge umgerechnet zum Kurs von 1 USD = 0,91 EUR (gerundet)

<sup>2</sup>Verfügbar in einzelnen Regionen; anderenfalls Zustellung am Folgetag

Quelle: Jahresberichte; Presseberichte; Statista

# Fahrplan für den Handel

Omnichannel-Händler, die auf den Same-Day-Delivery-Zug aufspringen wollen, sollten diese Bereiche ihres Unternehmens neu ausrichten: Fulfillment, IT-Infrastruktur, Ladenformate und -prozesse. Wer dann noch sein Geschäftsmodell anpasst, erlangt wichtige Startvorteile, wenn der Wettlauf um den schnellsten Versandservice in die heiße Phase kommt.

## 1. Lokale Fulfillment-Netzwerke

- Fulfillment-Standorte im 90-Minuten-Radius (Fahrzeit) zum Kunden
- Gesamter Bearbeitungsprozess (Click to Ship) unter 2 Stunden
- Starkes Partnernetzwerk von Zustellern auf der letzten Meile

## 2. Schnelle, integrierte IT-Systeme

- Volle Bestandstransparenz über alle Lager und Filialen
- Direkte Übertragung von Bestelldaten vom Webshop zum (Filial-)Fulfillment
- Priorisierte Picking-Logik zur schnelleren Bestellabwicklung

## 3. Neue Ladenformate und -prozesse

- Zugewiesene und klar gekennzeichnete Sammel- und Rückgabestellen
- Funktionale Hinterraumgestaltung entsprechend der Produktnachfrage
- Ausreichend geschultes, ausgestattetes und incentiviertes Personal

## 4. Anpassungen im Geschäftsmodell

- Bereitschaft, Zusatzkosten von 10 EUR und mehr pro Versand zu tragen
- Anwendung einer erprobten Make-or-Buy-Logik in der gesamten Supply Chain
- Setzen klarer monetärer Ziele, z.B. Einkünfte aus Abonnements

---

### Autoren



**Tim Ecker** ist Associate Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und spezialisiert auf Handel und Logistik. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen E-Commerce, Omnichannel und Delivery.  
*Tim\_Ecker@mckinsey.com*



**Dr. Karl-Hendrik Magnus** ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er unter anderem bei digitalen Transformationen.  
*Karl-Hendrik\_Magnus@mckinsey.com*



**Dr. Julia Spielvogel** ist Partnerin im Wiener Büro von McKinsey. Sie unterstützt Handelsunternehmen bei Fragestellungen rund um Formatinnovation und E-Commerce.  
*Julia\_Spielvogel@mckinsey.com*

# So shoppt Österreich



*Von Stefan Helmcke,  
Julia Spielvogel und  
Tobias Wachinger*

# Made in Austria, Convenience, günstige Preise und Nachhaltigkeit: Eine McKinsey-Studie zeigt, was Österreichs Konsumenten beim Einkauf in allen Kanälen bewegt.

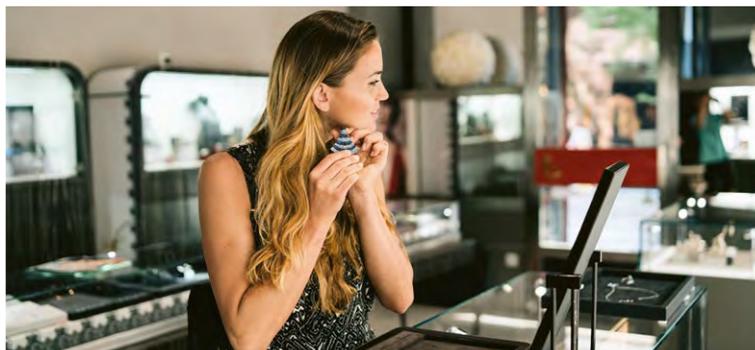
Das Einkaufsverhalten der Österreicher steht im Mittelpunkt einer großangelegten Konsumentenstudie, die McKinsey Ende 2019 erstmals speziell für den österreichischen Markt durchgeführt hat. Mehr als 2.000 Verbraucher aller Altersgruppen und Einkommensklassen in allen Bundesländern gaben darin unter anderem Auskunft darüber, wo und wie sie am liebsten einkaufen, was ihnen beim Einkauf wichtig ist, worauf sie bei der Produktauswahl sowohl beim Lebensmitteleinkauf als auch bei großen Anschaffungen achten und wie sie sich ernähren.

Die Ergebnisse der Studie geben österreichischen Herstellern und Händlern – und nicht nur ihnen – wertvolle Einblicke in einen relevanten Verbrauchermarkt: Mit 8,9 Millionen Einwohnern zählt Österreich zwar nicht zu den bevölkerungsreichsten, sehr wohl aber zu den wohlhabendsten Regionen Europas. Die Studie beschreibt die Gewohnheiten und Präferenzen der österreichischen Konsumenten, die sich in einigen Bereichen klar von Verbrauchern in Nachbarländern unterscheiden. Das Einkaufsverhalten divergiert aber teilweise auch innerhalb der Landesgrenzen – sei es zwischen Generationen, Einkommensklassen oder Bundesländern.

Im Folgenden werden die wichtigsten Studienergebnisse entlang von sechs Themen vorgestellt, die für eine breitere Leserschaft Relevanz besitzen: Es geht um stationäre Geschäfte, Online-Einkäufe, Convenience und Preise, Informationsquellen für Angebote, Produktherkunft und Ernährung.

## **Stationärer Handel noch immer hoch im Kurs – aber bei den Jungen nimmt das Vertrauen ab**

Die stationären Geschäfte stellen für die Österreicher nach wie vor die wichtigste Einkaufsstätte dar. Der Online-Handel trägt – trotz seiner hohen Zuwachsraten von derzeit 11,2 Prozent – alles in allem bislang noch weniger als 9 Prozent zum gesamten Einzelhandelsumsatz in Österreich bei. Konsumenten schätzen am stationären Einkauf vor allem die Möglichkeit zur besseren Einschätzung der Produkteigenschaften, die unmittelbare Verfügbarkeit der Artikel sowie Inspiration und Spontanität (*Grafik 1, Seite 44*). Auch die jüngere Generation unterscheidet sich hier nicht grundlegend, wenngleich ihr prinzipielles Vertrauen in den Handel und das Interesse an persönlicher Beratung im Geschäft deutlich geringer ist.



Die Österreicher verfügen über hohe Kaufkraft und geben ihr Geld noch überwiegend im stationären Handel aus.

## 1. Stationäre Geschäfte sind nach wie vor von hoher Relevanz ...

### Warum kaufen Sie heute bei Händlern vor Ort?<sup>1</sup>

#### Top-3-Kriterien für den Einkauf im stationären Handel

Anteil der Befragten mit „stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“ in Prozent



**82%** bessere Einschätzung von Produkteigenschaften



**78%** unmittelbare Verfügbarkeit



**76%** Inspiration und Spontanität

<sup>1</sup>n = 2.082  
<sup>2</sup>15- bis 29-Jährige

Quelle: McKinsey Marktforschung Österreich, November 2019

## ... allerdings schwindet das Vertrauen in die Händler bei den Jungen

#### Weitere Faktoren

**76%** Keine Lieferkosten

**73%** Vertrauen in Händler

**72%** Persönliche Beratung

**71%** Einkaufserlebnis

**66%** Nachhaltigkeit

**57%** Gesellschaftliche Aktivität

Nur 62% bei den Jungen<sup>2</sup>

## Je höher Einkommen oder Bildung, desto mehr wird online gekauft

Drei von vier Österreichern kaufen mindestens einmal pro Monat im Internet ein, jeder Vierte sogar wöchentlich – Tendenz steigend. Dies gilt für alle Altersklassen, jedoch erhöht sich die Anzahl der Einkäufe im Netz in der Gruppe der Konsumenten mit höherem Bildungsgrad und Einkommen.

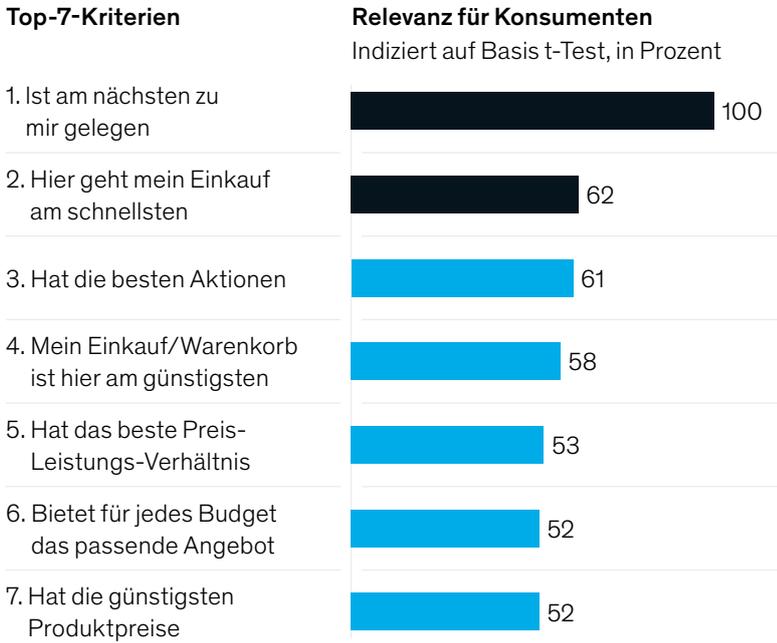
Derzeit kaufen die Österreicher am häufigsten Elektronik, Kleidung und Dekorationsartikel online ein und planen, in diesen Kategorien zukünftig sogar noch mehr im Internet zu bestellen. An den Webshops schätzen die Kunden am meisten das unkomplizierte Zusammenstellen des Warenkorb, das attraktive Preis-Leistungs-Verhältnis und die Breite der Produktauswahl. Die Konsumenten sagen es sehr deutlich: Sie würden noch mehr online einkaufen, wenn günstigere Preise angeboten und geringe oder gar keine Liefergebühren erhoben würden.



Österreicher kaufen zunehmend online: am häufigsten Elektronik, Kleidung und Dekorationsartikel.

## 2. Convenience und Preis sind beim Lebensmitteleinkauf entscheidend

### Gründe für die Wahl eines Geschäfts beim Lebensmitteleinkauf<sup>1</sup>



Convenience-Attribute stellen die beiden wichtigsten Kriterien bei der Wahl der Einkaufsstätte dar: Nähe des Geschäfts ist das wichtigste Kriterium für Konsumenten, gefolgt von der Geschwindigkeit des Einkaufs

Neben Convenience ist der Preis das zentrale Kriterium – 5 der 7 wichtigsten Kriterien sind Preiskriterien

<sup>1</sup>n=1.569

Quelle: McKinsey Marktforschung Österreich, November 2019

### Kunden auf der Suche nach Convenience und einem guten Deal

Convenience und günstige Preise spielen nicht nur online eine Rolle, sondern auch bei der Auswahl der stationären Geschäfte. Beim Lebensmitteleinkauf ist die Nähe des Geschäfts das wichtigste Kriterium für alle befragten Konsumenten, gefolgt von der Geschwindigkeit, in der sie den Einkauf tätigen können (62 Prozent).

Gleich dahinter aber folgt eine Reihe von preisbezogenen Kriterien: Attraktive Aktionen, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis oder generell niedrige Produktpreise geben für mehr als die Hälfte der Befragten den Ausschlag bei der Auswahl der Einkaufsstätte. Insgesamt sind sogar fünf der sieben wichtigsten Auswahlkriterien preisbezogen – die Konsumenten treibt die Suche nach einem guten Deal an (*Grafik 2*). Um ihren Warenkorb zu vervollständigen und/oder die günstigsten Preise zu ergattern, sind rund 70 Prozent der Österreicher explizit bereit, für die Erledigung ihres Großein-

kaufs sogar zwei oder mehr Geschäfte aufzusuchen.

Beim Einkauf anderer Kategorien wie zum Beispiel Möbel sind die Österreicher sogar noch stärker vom Preis getrieben. Günstige Preise und die besten Aktionen locken die Kunden am häufigsten in die Geschäfte. Darüber hinaus ist es den Konsumenten wichtig, neben dem Einkauf noch Weiteres zu erledigen. Im Gegensatz zum Lebensmitteleinkauf ist bei Möbeln oder anderen größeren Anschaffungen im Nonfood-Segment die Nähe des Geschäfts für die Konsumenten nicht so wichtig; vielmehr wollen sie dort inspiriert und informiert werden.

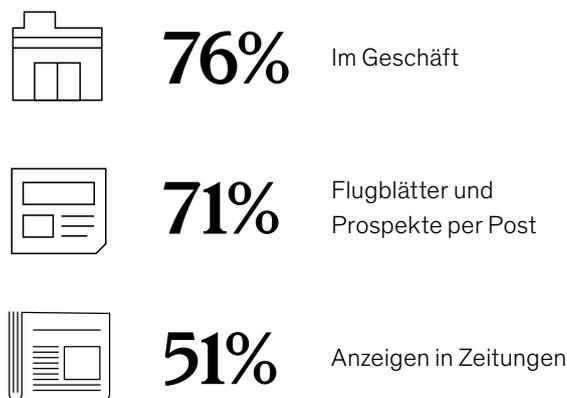
### Flugblätter und Prospekte sind für Angebote nach wie vor unerlässlich

Über Angebote der Händler informieren sich die Österreicher über alle Generationen, Bildungsschichten und Einkommensklassen hinweg gleich-

### 3. Print wirkt noch immer: Flugblätter und Prospekte erzielen hohe Aufmerksamkeit, aber auch Anzeigen in Zeitungen

#### Wo informieren Sie sich wöchentlich über aktuelle Angebote der Lebensmittelhändler?<sup>1</sup>

Anteil der Befragten, die mit „immer“ oder „manchmal“ antworteten, in Prozent



**Die Top 3 bei den Österreichern bleiben gleich, unabhängig ...**



#### Weitere

<b>45%</b> Newsletter des Händlers	<b>36%</b> Website des Händlers	<b>20%</b> Soziale Medien
<b>37%</b> Werbung im Radio/TV	<b>30%</b> App des Händlers	<b>23%</b> Andere Webseiten

<sup>1</sup>n=1.569

Quelle: McKinsey Marktforschung Österreich, November 2019

hermaßen traditionell: Die meisten Einkäufer achten vor allem auf das aktuelle Angebot im Geschäft (76 Prozent informieren sich dort). Beinahe gleichauf liegen aber Flugblätter und Prospekte, die per Post kommen, und immer noch 51 Prozent studieren regelmäßig Zeitungsanzeigen. Händler-Apps oder soziale Medien hingegen nutzen erst 30 bzw. 20 Prozent aller Befragten als Informationsquelle (*Grafik 3*).

Die jüngeren Konsumenten verhalten sich auch hier wieder nicht grundlegend anders, allerdings sind sie an deutlich mehr Kanälen interessiert: So nutzen sie etwa Social Media viel häufiger, um sich über Produkte und Preise zu informieren, und vertrauen stärker auf die Empfehlungen von Freunden und Familie. Zusätzlich wünscht sich fast jeder zweite jüngere Konsument mehr Personalisierung in der Ansprache und bei den Produktangeboten. Auch schätzen die Jungen spezielle Treueprämien (z.B. zum Geburtstag) in Loyalitätsprogrammen sowie Kundenclubs mehr als die Älteren.

#### Produkte „made in Austria“ bevorzugt, sogar zu höheren Preisen

Für rund 80 Prozent der Studienteilnehmer ist die heimische Herkunft dessen, was sie kaufen – egal ob Lebensmittel oder andere Kategorien –, wichtig bis sehr wichtig. Mit zunehmendem Alter der Käufer stehen österreichische Produkte sogar bei über 90 Prozent im Fokus. Zu den wichtigsten Gründen für die Bevorzugung von Produkten aus der Region zählen die Unterstützung lokaler Produzenten, die als besser wahrgenommene Qualität und die höhere Nachhaltigkeit (*Grafik 4, Seite 48*). Was angesichts der oben dargestellten, durchaus ausgeprägten Schnäppchenmentalität überrascht, ist die hohe Preisbereitschaft der Verbraucher, sobald es um Produkte aus Österreich geht: Sieben von zehn Konsumenten geben an, sie seien bereit, für regionale, nachhaltige oder biologische Lebensmittel tiefer in die Tasche zu greifen. Über alle Alters- und Einkommensklassen hinweg würde jeder Dritte einen Aufpreis von mehr als



Gern regional, nachhaltig und biologisch: Konsumenten in Österreich bevorzugen einheimische Produkte – nicht nur beim Gemüse.

10 Prozent für Nachhaltigkeit bezahlen. Frauen sowie die gesamte Gruppe der Besserverdiener akzeptieren öfter als andere Preisaufschläge von 20 Prozent und mehr.

Auch bei Kategorien außerhalb des Lebensmittel-segments liegt Einheimisches im Trend: Die Befragten schenken österreichischen Produkten mehr Vertrauen und sie stufen sie durchweg als qualitativ hochwertiger ein. Rund 70 Prozent der Kunden sind bereit, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Nachhaltigkeit zählt auch hier: So möchten die österreichischen Konsumenten durch den Einkauf im stationären Handel vor Ort unter anderem Verpackungsmaterial vermeiden und Transportwege verkürzen.

### **Klarer Wille mehr zu kochen – trotzdem mehr Mahlzeiten außer Haus**

Österreicher kochen viel und gern – 40 Prozent täglich, weitere 19 Prozent vier- bis fünfmal in der Woche. Je ländlicher die Gegend, je älter die Menschen und je geringer das Einkommen, desto öfter wird selbst gekocht. Gleichzeitig gibt es gerade unter den jungen Österreichern ein Bekenntnis zur Lust an der eigenen Zubereitung von Speisen: 77 Prozent kochen „gern“ bis „leidenschaftlich“. Allerdings fehlt gerade den Jüngeren oft die Zeit dafür: Rund 60 Prozent nehmen ihr Mittagessen, meist uni- oder jobbedingt, außer Haus ein. Hier klaffen offenkundig Wunsch und Wirklichkeit auseinander.

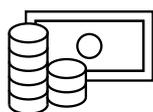
## 4. Fast alle Österreicher bevorzugen Waren aus dem eigenen Land und sind bereit, mehr dafür zu zahlen

Wie wichtig ist Ihnen die Herkunft der Waren, die Sie kaufen?<sup>1</sup>

~ 80%



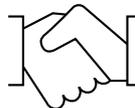
der Konsumenten ist die österreichische Produktherkunft (sehr) wichtig ...



... und sie sind auch bereit, für diese Produkte mehr zu bezahlen<sup>2</sup>

Kaufmotive bei regionalen Waren

70%



Unterstützung lokaler Produzenten

64%



Höhere Qualität

63%



Nachhaltigkeit

<sup>1</sup> n = 479 - 2.091

<sup>2</sup> ~ 70% der Konsumenten sind bereit, für österreichische Artikel mehr zu bezahlen

Quelle: McKinsey Marktforschung Österreich, November 2019

Doch der Wille ist da: 62 Prozent der österreichischen Konsumenten sagen, dass sie in Zukunft noch mehr Geld für Lebensmittel zum Kochen ausgeben wollen (bei den Jüngeren sind es sogar fast drei Viertel). Lediglich 9 Prozent planen, künftig mehr für Fertiggerichte bzw. Essenslieferungen auszugeben, und nur 18 Prozent wollen mehr in Restaurantbesuche investieren. Ob sich die Vorsätze für die kommenden Jahre auch im tatsächlichen Verhalten niederschlagen werden, bleibt abzuwarten. In jedem Fall besteht für Unternehmen im Food-Segment hier eine echte Chance, die Konsumenten bei ihrem Wunsch, vermehrt zu kochen, noch besser zu unterstützen.

### Implikationen für Hersteller und Händler

Die Studienergebnisse machen es deutlich: Österreichs Verbraucher sind, wie die in anderen Ländern auch, souveräner und flexibler geworden, kennen ihre Bedürfnisse und entscheiden bewusster. Der „hybride Konsument“, der je nach



Mal kaufen sie online, mal stationär, mal nach Preis, mal nach Marke: Immer mehr hybride Konsumenten prägen den Markt.

Anlass online oder stationär, qualitäts- oder angebotsorientiert einkauft, gewinnt an Bedeutung. Die Unternehmen sollten sich auf diesen Konsumententypus einstellen – mit ihren Vertriebskanälen und Ladenformaten sowie in ihrem Produkt- und Serviceangebot.

Für Hersteller und Händler bieten sich gleich mehrere Chancen, auf die Trends im Kaufverhalten der Konsumenten zu reagieren. Fünf Ansatzpunkte für eine bessere Customer Experience bieten sich an:

*Optimierung des Online-Kanals* sowie die Verknüpfung von stationären und Online-Kanälen im Sinne eines Omnichannel-Angebots.

*Weitere Verbesserung der Convenience* beim Einkauf – ohne beim Preiswettbewerb oder bei den Angeboten nachzulassen.

*Gezielte Arbeit am Mediamix*, um die Angebotskommunikation auf einzelne Zielgruppen zuzuschneiden.

*Nutzung des lokalen Vorteils* durch die vermehrte Aufnahme von regionalen und/oder nachhaltigen Produkten in das Angebotsportfolio.

*Unterstützung der Koch- und Essgewohnheiten*, beispielsweise des Wunsches nach Selbstgeköchtem und gesunder Ernährung, durch entsprechende Produkte und Services.

Weitere Erkenntnisse und detaillierte Studienergebnisse zu einzelnen Produktkategorien, den verschiedenen Marktteilnehmern oder den Konsumentengruppen können interessierte Leser bei den Autoren anfordern.

---

## Kernaussagen

- 1. Ende 2019 hat McKinsey erstmals eine umfassende Studie zum Verhalten der Konsumenten in Österreich durchgeführt: wo und wie sie einkaufen, worauf sie achten, wie sie sich informieren.**
  - 2. Der „hybride Konsument“, der je nach Anlass online oder stationär, qualitäts- oder angebotsorientiert einkauft, gewinnt auch in Österreich immer mehr an Bedeutung.**
  - 3. Hersteller und Händler können die Chancen nutzen – mit verbesserten Vertriebskanälen und Ladenformaten sowie einem kundengerechten Produkt- und Serviceangebot.**
- 

### Autoren



**Stefan Helmcke** ist Senior Partner und Leiter des Wiener Büros von McKinsey. Unternehmen aus Österreich berät er unter anderem zu den Themen Corporate Strategy und Operations.  
[Stefan\\_Helmcke@mckinsey.com](mailto:Stefan_Helmcke@mckinsey.com)



**Dr. Julia Spielvogel** ist Partnerin im Wiener Büro von McKinsey. Sie unterstützt Handelsunternehmen unter anderem bei Fragestellungen rund um Formatinnovation und E-Commerce.  
[Julia\\_Spielvogel@mckinsey.com](mailto:Julia_Spielvogel@mckinsey.com)



**Dr. Tobias Wachinger** ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey. Er leitet den Konsumgütersektor in der DACH-Region und ist jetzt Leiter des europäischen Handelssektors.  
[Tobias\\_Wachinger@mckinsey.com](mailto:Tobias_Wachinger@mckinsey.com)



KENDRA SCOTT

Von Amine Abidi,  
Marcus Keutel und  
Karl-Hendrik Magnus

# Das Geschäft von morgen

# In einer US-Shopping-Mall erprobt McKinsey derzeit, wie der Laden der Zukunft aussehen könnte. Welche Technik ist wirklich gut fürs stationäre Geschäft?

Samstagnachmittag in der Mall of America in Minneapolis/USA. Zahlreiche Kunden schlendern durch die zweite Etage und schauen sich die Auslagen der Mode- und anderen Fachgeschäfte an. Einige bleiben vor dem blau-weiß gestalteten Shop stehen und fragen sich, was es mit dessen Namen auf sich hat: *Modern Retail Collective*. Die meisten aber fühlen sich einfach angezogen von dem Roboter, der die Kunden am Eingang begrüßt. Wer hineingeht, strebt meist direkt zur „Color Bar“, um aus RFID-aktivierten Schmucksteinen Armbänder zu gestalten und gleich anzuprobieren – alles virtuell mit Hilfe von Augmented Reality. Ansonsten aber fühlt sich das *Collective* wie ein ganz normales Geschäft an: Die Kunden suchen nach Dingen, die ihnen gefallen; einige wählen etwas aus und bezahlen.

Kaum ein Ladenbesucher merkt, dass er oder sie gerade an einem Experiment teilgenommen hat. Und darin geht es um nicht weniger als um Antworten auf eine Frage, die im Raum steht, seit es den Online-Handel gibt: Hat das stationäre Geschäft eine Zukunft?

Das Gros der Marktteilnehmer geht inzwischen davon aus, dass der stationäre Handel seine Erfolgsgeschichten nur fortschreiben kann, wenn er konsequent auf neue Technologien setzt. Doch das Angebot an Systemen, Geräten, Software und Apps ist schier überwältigend. Viele Händler zögern deshalb, als Erste zu investieren – besonders, wenn es um kapitalintensive Lösungen geht oder wenn eine größere Anzahl an IT-Systemen betroffen ist.

Um ein klareres Bild davon zu gewinnen, was sich lohnt und was nicht, hat McKinsey im Herbst 2019 gemeinsam mit 15 Partnern – darunter Markenhersteller, Einzelhändler, Technologieanbieter und

Ladendesigner – das *Modern Retail Collective* aufgebaut. Hier wird den Kunden einerseits ein neues Einkaufserlebnis geboten; vor allem aber gewinnen die Partner Daten über das Kundenverhalten im Geschäft, werten sie aus und passen das Verkaufskonzept immer wieder an.

Inzwischen läuft das Experiment seit rund einem halben Jahr – und hat den Initiatoren bereits eine Reihe wichtiger Erkenntnisse gebracht: über die richtigen Anwendungsfälle und den Umgang mit Daten, über geeignete Technologien und Lösungen und nicht zuletzt über den Wert kollektiven Lernens.

## Lektion 1: In konkrete Anwendungsfälle investieren

Langfristig bietet eine Technologie vor allem dann Mehrwert, wenn sie in konkreten und bedeutenden Use Cases, Anwendungsfällen, zum Einsatz kommt. Im *Collective* verfolgen die Partner deshalb Anwendungsfälle, die für Händler oberste Priorität haben. Für diese suchen sie die jeweils relevante Technologie – und zwar eine, die auch mit steigender Nutzerzahl und über mehrere Anwendungsfälle hinweg funktioniert.

In den ersten Monaten stand der Anwendungsfall „Produktentdeckung“ im Mittelpunkt – also die Frage, wie Kunden im Geschäft das gewünschte Produkt finden. Hierbei wurden Tools getestet, die das Auffinden von Produkten im Laden unmittelbar fördern: intelligente Displays oder mobile Internetanwendungen etwa, die es dem Kunden ermöglichen, Produkte miteinander zu vergleichen, oder die ihm Empfehlungen für weitere Produkte aussprechen. Darüber hinaus wurden aber auch neue Methoden zur Datenerfassung erprobt,

## 15

Partner betreiben das *Collective*, darunter Markenhersteller, Händler, Technologieanbieter und Ladendesigner

beispielsweise mit zonenbasierten Verweilzeit-Sensoren.

Mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse ließen sich schließlich Technologien herausfiltern, die über mehrere Anwendungsfälle hinweg einsetzbar sind und das Potenzial haben, in Zukunft sogar noch vielfältiger genutzt werden zu können. Das gilt zum Beispiel für die Ortungs- und Identifikationstechnologie RFID, mit der man schon heute den Bestand verfolgen oder die Verfügbarkeit im Regal verbessern kann und die künftig möglicherweise schnellere und bequemere Selbstbedienungskassen unterstützt.

## Lektion 2: Daten effizient erheben

Der Umgang mit Daten scheint eigentlich ganz einfach zu sein. Erstens: Entscheiden, welche Erkenntnisse man sucht. Zweitens: Festlegen, wie die dafür benötigten Daten zu gewinnen sind. Drittens: Loslegen. Doch die Versuchung ist groß, dann immer mehr Funktionalitäten oder Datenquellen hinzuzufügen: So haben die Partner im *Collective* erwogen, ob sie nicht auch den Einfluss von Empfehlungen analysieren sollten. Doch da

nicht klar war, ob diese zusätzlichen Daten die Produktentdeckung wirklich verbessern, haben sie darauf schließlich verzichtet.

Um effizient zu bleiben, müssen Händler auch entscheiden, wann sie wirklich umfassende und detaillierte Daten benötigen – oder ob im jeweiligen Fall einfach zu beschaffende, begrenzte Datenmengen ausreichen, um die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Im *Collective* stand beispielsweise zur Diskussion, jedes Farbmuster nachzuverfolgen, das die Kunden vor dem virtuellen Spiegel ausprobiert hatten. Am Ende genügte es den Partnern, zu wissen, wann und wie lange die Kunden den Spiegel benutzt haben.

Effizienz spielt auch bei der Wahl der IT-Systeme eine Rolle. Um die Daten im Geschäft zu erfassen, zu speichern und zu analysieren, ist eine starke, moderne Infrastruktur notwendig. Das klingt nach hohen Investitionen, doch es gibt mittlerweile zahlreiche leistungsstarke Cloud- oder im eigenen Haus installierte On-Premise-Lösungen. Die richtige Wahl hängt weitgehend von den Anforderungen an die Verarbeitungsgeschwindigkeit und von den Kosten ab: Im *Collective* entschied man sich für einen eigenen Server; doch für den Betrieb



Hat sie das Richtige gefunden? Im *Modern Retail Collective* gibt es elektronische Hilfen, die Kunden zum gewünschten Produkt führen.



Steht mir Rot doch besser? Im *Collective* hilft virtuelle Realität beim Auswählen von Schmuck.

über eine Vielzahl von Filialen könnten Cloud-Lösungen interessanter sein. Bei der Auswahl der richtigen Datenstruktur, Hardware und Verarbeitungskapazität helfen Data Scientists und Datenarchitekturspezialisten.

### Lektion 3: Magie im Verborgenen erzeugen

Viele erwarten, dass der Shop der Zukunft extravagante Technik präsentiert, die zum Spielen einlädt. Tatsächlich können solche Gadgets dazu beitragen, Kunden anzuziehen und zu binden. Doch die Technologie, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, steht eher hinter den Kulissen. Dort sammelt und kombiniert sie Daten, um ein nahtloses Kundenerlebnis zu schaffen.

## 1

coole technische Spielerei pro Geschäft genügt

Im *Collective* kommen viele dieser Daten von den im Shop verteilten Sensoren, die für den Kunden unsichtbar wertvolle Informationen sammeln – völlig vertraulich und nach allen Regeln des Datenschutzes. Zusätzlich bietet die allgegenwärtige RFID-Technik den Verkaufsmitarbeitern, Managern und Data Scientists schon heute leistungsstarke Bestandszählungen und Standortbestim-

mungen; in der Lieferkette und an der Kasse deutet sich bereits weiteres Optimierungspotenzial an. Es erfordert aber besondere Fachkenntnisse, um sicherzustellen, dass die „Gesetze der Physik“ hinter den Kulissen auch wirklich beachtet werden – etwa, dass die elektronischen Etiketten so platziert werden, dass die Lesegeräte sie trotz der physischen Materialien in der Umgebung erreichen können.

### Lektion 4: Zielführende Lösungen suchen

Jedes Unternehmen, das an vorderster Front der technischen Entwicklung arbeitet, muss die Balance finden zwischen „wow“ und „noch nicht einsatzbereit“. Einzelhändler sollten sich also einerseits nach den neuesten Technologien und Dienstleistungen auf dem Markt umsehen, andererseits darauf achten, nur die auszusuchen, die sofort funktionieren und Ergebnisse liefern. Eine technische Spielerei im Laden ist in Ordnung – wenn sie Kunden echt begeistern kann. Abgesehen davon aber sollte jeder Händler immer ehrlich die Frage beantworten: Hilft mir diese Technologie am Ende, nützliche Erkenntnisse zu gewinnen

oder das Geschäft voranzutreiben? Unter dieser Prämisse werden im *Collective* derzeit vor allem folgende Technologien getestet:

*NFC (Nahfeldkommunikation)* für Kundeninteraktionen. Dank der Fortschritte beim digitalen Bezahlen wird NFC mit allen neuen Smartphones möglich sein. Damit sind Kunden in der Lage, direkt mit Marken und Produkten im Geschäft zu kommunizieren – ohne dass sie die sonst üblichen Hürden überwinden müssen, etwa Apps herunterladen oder W-LAN-Verbindungen aufbauen.

*Augmented Reality*. Mit den fortschreitenden mobilen Funktionen erweitern sich auch die Möglichkeiten, Augmented Reality im Shop einzusetzen. So sind die Partner im *Collective* bei der Präsentation von Schmuck innerhalb weniger Wochen von 2D- zu 3D-Bildern übergegangen. Vorteil: Der Schmuck kann nahezu realistisch am menschlichen Körper platziert und bewegt werden – und das in allen Farben und Formen, auch denen, die gerade nicht im Laden verfügbar sind. Die weitere Entwicklung von Augmented Reality wird zudem eine Reihe neuer Anwendungsfälle erschließen,

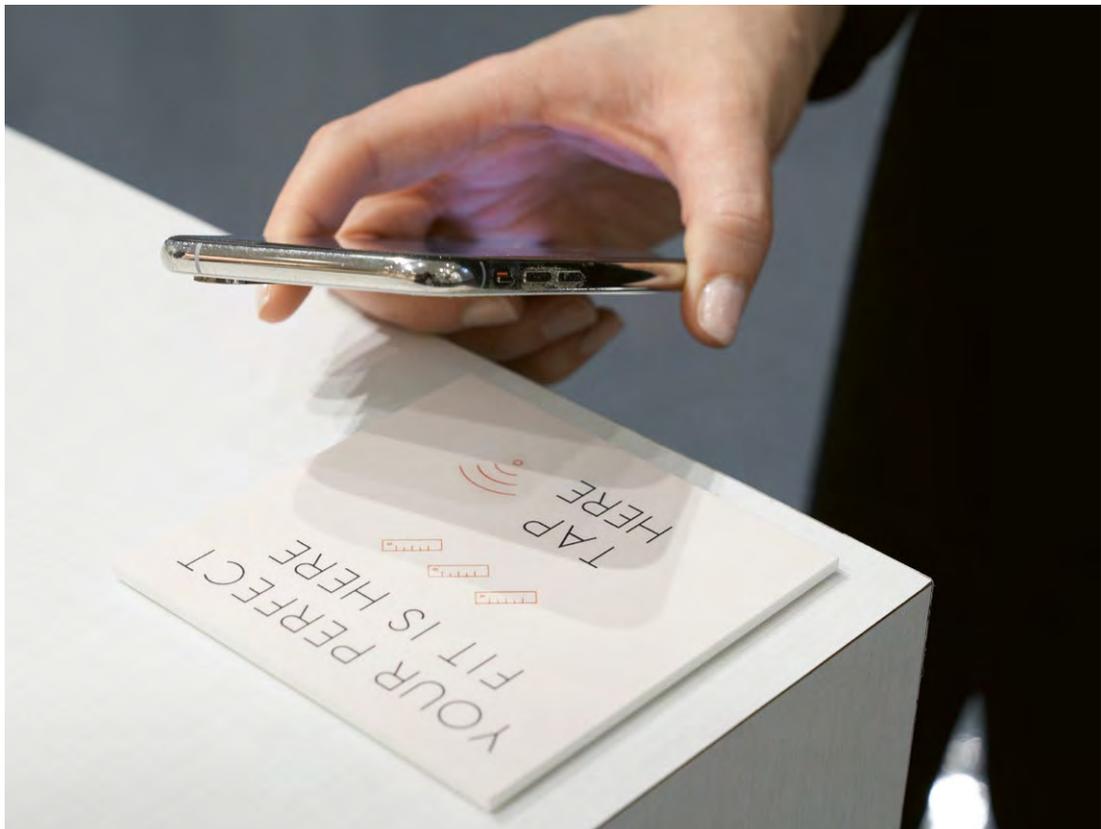
von Produktentdeckung und Anprobe bis hin zu einer Welt, in der physische Etiketten und Beschilderungen gar nicht mehr erforderlich sind.

## Lektion 5: Mit den Partnern lernen

Die immer schnelleren Innovationszyklen steigern die Erwartungen der Kunden immer weiter. So war vor wenigen Jahren an W-LAN im Flugzeug noch nicht zu denken – heute werden manche Reisende bereits ungehalten, wenn sie aus 11.000 Meter Höhe keine E-Mail verschicken können. Wer ein Geschäft mit Zukunft aufbauen will, sollte diese steigenden Erwartungen berücksichtigen und gemeinsam mit Partnern ständig nach neuen technischen Möglichkeiten suchen.

Auch im *Collective* zeigt das Kundenfeedback, wie wichtig es ist, nicht auf perfekte Lösungen zu warten, sondern einfach etwas einzuführen, es zu testen und aus den Ergebnissen zu lernen. Oft werden schon eine Woche nach Einführung der Neuerung Anpassungen diskutiert – beispielsweise, ob eine E-Mail oder eher ein QR-Code-Scan dazu beiträgt,

Funktioniert ohne App und ohne W-LAN: *Collective*-Kunden können per NFC-Technologie direkt Infos über Marken und Produkte im Geschäft einholen.



die Kaufbereitschaft zu erhöhen. Eine zuverlässige Antwort darauf findet man, wenn man beide Varianten in der Praxis testet – so wie es Online-Händler auf ihren Websites schon lange tun.

Die Partner im *Collective* haben auch festgestellt, dass die doch eigentlich kundenorientierte Technik im Geschäft selten sofort überzeugt. Kunden, die zu Hause ihre eigenen, manchmal wenig erfreulichen digitalen Erfahrungen gemacht haben, kommen oft mit einer skeptischen Einstellung ins Geschäft, reagieren verhalten auf die neue Technik. Sie brauchen Hilfe oder Ermutigung vom Verkaufspersonal. Die Mitarbeiter wurden so zum wichtigen Impulsgeber im Verbesserungsprozess, um etwa neue Strategien zur Kundenbindung vorzuschlagen oder auf Probleme hinzuweisen.

Vielleicht gehört es zu den wichtigsten Erkenntnissen des Experiments, wie wertvoll es ist, alle Beteiligten vom ersten Tag an in den Test- und Lernprozess einzubeziehen. Denn viele der besten Ideen und Hinweise kamen, wenn alle Partner fachübergreifend diskutiert haben – ob es nun um die ideale Zahl und Verteilung von Etiketten und Sensoren ging oder um die Frage, wie und wo ein Bildschirm angebracht werden sollte.

Künftig wird sich das *Collective* vierteljährlich neu erfinden. Dann kommen neue Marken ins Angebot, weitere Techniklösungen und Konzepte werden getestet. Und jedes Mal steht ein neuer Anwendungsfall im Mittelpunkt:

Nach der Produktentdeckung folgen Automatisierung, Bestandsverwaltung, Selbstbedienungskassen und mehr. Interessenten sind herzlich in das Geschäft eingeladen – und die Autoren dieses Artikels geben gern Auskunft über den weiteren Verlauf und neue Erkenntnisse.

---

## Kernaussagen

- 1. In einem echten Geschäft in Minneapolis/USA testet McKinsey mit Partnerunternehmen, welche Technologien im stationären Einzelhandel künftig zum Erfolg beitragen.**
  - 2. Erste Erfahrungen zeigen, dass Kundenerlebnis weniger durch technische Spielereien auf der Verkaufsfläche entsteht als durch das Sammeln und Auswerten der richtigen Daten hinter den Kulissen.**
  - 3. Neue Technologien sollten nur eingesetzt werden, wenn sie helfen, Erkenntnisse zu gewinnen oder das Geschäft voranzutreiben – der Datenbedarf sollte dabei aber nicht zu komplex werden.**
- 

### Autoren



**Amine Abidi** ist Expert Associate Partner im Berliner Büro von McKinsey. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen technologische Transformationen und die Modernisierung von IT-Architektur und -Governance.

*Amine\_Abidi@mckinsey.com*



**Dr. Marcus Keutel** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und leitet den Bereich Technologie und Digitalisierung im Handels- und Konsumgütersektor. Unternehmen der Branche unterstützt er bei technologiebezogenen Transformationen.

*Marcus\_Keutel@mckinsey.com*



**Dr. Karl-Hendrik Magnus** ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er unter anderem bei digitalen Transformationen.

*Karl-Hendrik\_Magnus@mckinsey.com*



# Preise und Promotions optimal verzahnen

Von Claus Heintzeler,  
Marcus Keutel,  
Mathias Kullmann und  
Stephanie Vehrenkemper

## Viele Händler unterschätzen die Verluste, die durch unabgestimmte Preis- und Aktionsentscheidungen entstehen. Ein neuer Analytics-Ansatz geht das Problem an.

Einzelhändler verlieren heute – insbesondere online – viel Geld, weil sie ihre Preis- und Promotionsentscheidungen nicht aufeinander abstimmen. So kann es beispielsweise sein, dass der Kategoriemanager den Preis eines Artikels erhöht, weil die Lieferantenpreise gestiegen sind. Ohne dies zu wissen, senkt derweil die Marketingabteilung den Preis dieses Artikels im Rahmen einer Rabattaktion um 20 Prozent – und untergräbt damit die Preisanpassung sowie die angestrebte Verbesserung der Umsatzprofitabilität. Dies ist nur eins von vielen Beispielen. Denn zu solchen kontraproduktiven, weil unkoordinierten Entscheidungen, kommt es viel häufiger als gemeinhin vermutet.

Und hier hilft auch keine Dauertiefpreisstrategie, also permanente Rabatte für praktisch das gesamte Sortiment. Denn dies führt bekanntlich zu einer Gewöhnung des Kunden an sehr niedrige Preise – und kostet den Händler am Ende noch mehr Geld. Nein, die Lösung liegt in einer intelligenten, analytisch fundierten Verzahnung von Preisen und Promotions, die ihrerseits auf einer optimierten Preis- und Promotionsgestaltung fußt. Mit Hilfe einer solchen Verzahnung können Handelsunternehmen ihren Umsatz und Gewinn um mehrere Prozentpunkte steigern. Und stärken zudem die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden.

### Zuerst die Preissensibilität ermitteln

Wie packen Händler diese komplexe Aufgabe am besten an? McKinsey hat dazu einen Ansatz erarbeitet, der für jedes Produkt zunächst die Preissensibilität der Kunden und die Wirkung von Promotions ermittelt. Anschließend werden beide Elemente miteinander verknüpft. Der erste Arbeitsschritt konzentriert sich auf eine verbesserte Preisfindung. Die zentrale Kennzahl hierzu erfasst die

Preissensibilität (Price Sensitivity Score, kurz PSS): Sie drückt aus, wie sensibel Kunden den Preis eines Produkts wahrnehmen und Preisänderungen entsprechend registrieren. Je höher der PSS, desto wichtiger ist der Artikel für die Preiswahrnehmung und desto niedriger sollte er bepreist sein. Der PSS bestimmt also, ob das Produkt einen eher niedrigen oder hohen Listenpreis haben sollte.

Ermittelt wird der PSS unter Kunden-, Wettbewerbs- und Unternehmensaspekten anhand von diversen Inputfaktoren (*Grafik 1, Seite 59*). Durch die jeweils erzielten Werte (0 bis 100 Punkte) erhält der Händler eine dreistufige Preispyramide:

*Hoch kompetitive Artikel (80 bis 100 Punkte).* Die so genannten Key Value Items (KVI) sind Alltagsprodukte, deren Preis die meisten Kunden kennen und den sie nutzen, um das Preisniveau verschiedener Händler zu vergleichen. Entsprechend sind die Kunden hier besonders preissensibel. Diese Artikel – auf die typischerweise 10 bis 20 Prozent des Umsatzes entfallen – müssen deshalb unbedingt kompetitiv, also nah am Wettbewerb, bepreist werden. Eine lohnende Investition, weil die Kunden den niedrigen Preis als Signal für ein preiswertes Gesamtsortiment werten und deshalb Anzahl und Menge der Einkäufe steigern.

*Kompetitive Artikel (50 bis 80 Punkte).* Die Preise dieser „Foreground“-Produkte, die weniger im Fokus der Kunden stehen als KVIs, müssen zwar nicht die günstigsten sein, aber doch so niedrig, dass sie sich nicht negativ auf die Preiswahrnehmung auswirken. Die Artikel lassen sich innerhalb eines Korridors bepreisen, beispielsweise zwischen dem billigsten und dem teuersten Wettbewerber oder der Minimummarge und der unverbindlichen Preisempfehlung (UVP).

# 60%

aller FMCG-Promotions sind nicht profitabel

*Nicht kompetitive Artikel (0 bis 50 Punkte).* Die Preise dieser „Background“-Produkte werden vom Kunden kaum wahrgenommen oder sind am Markt nicht vergleichbar und lassen sich entsprechend hoch ansetzen (etwa wie der teuerste Wettbewerber oder auf UVP-Level). Hier können Händler die maximale Konsumentenrendite abschöpfen – und sollten es auch, um ihre Investitionen in die KVI's zu finanzieren.

### Dann Promotionaffinität messen

Analog zum Price Sensitivity Score wird die Erfolgsaussicht von Promotions mit Hilfe des Promotion Affinity Score (PAS) ermittelt. Hier gilt: Je höher der PAS für ein Produkt, desto wahrscheinlicher führt dessen Rabattierung zu einem höheren Umsatz und/oder Gewinn. Der jeweilige PAS entscheidet darüber, ob der (niedrige) Listenpreis ausreicht oder Promotions eingesetzt werden – und wo Rabatte zu erhöhen, zu senken oder beizubehalten sind.

Auch der Promotion Affinity Score basiert auf einer Reihe von Inputfaktoren. Gemessen wird vor allem

die Wirkung früherer Promotions anhand von transaktions- und kundenbezogenen Erfolgsfaktoren sowie der Zusammensetzung von Einkaufskörben. Die rechte Spalte von *Grafik 1* zeigt ein Beispiel aus dem E-Commerce mit sieben Inputfaktoren: Die beiden wichtigsten sind hier der erzielte Anstieg von Umsatz und Bruttogewinn (im Lebensmittel-einzelhandel kann dazu auch der Total Customer Effect herangezogen werden, siehe Akzente 2'19: „Erfolg von Aktionen wirklich verstehen“). Weniger stark gewichtet werden oft die übrigen Faktoren, etwa die Kaufbereitschaft ohne Promotion, der rabattbedingte Anstieg der Transaktionen, gekaufte Menge und Produktvarianz im Warenkorb sowie mögliche Kaufverhaltensänderungen (zum Beispiel eine höhere Einkaufsfrequenz oder größere Warenkörbe).

Beide Kennzahlen, PAS und PSS, lassen sich kategorieübergreifend anwenden. Die Inputfaktoren und ihre Gewichtung können individuell auf Unternehmenssituation und Geschäftsziele zugeschnitten werden. Weitere Anpassungen sind auch noch im Verlauf der Analysen möglich, um die Inputfaktoren und deren Auswirkungen auf die Ergebnisse besser zu verstehen.

Was kostet die Milch in diesem Laden? Kunden bilden ihr Urteil, ob ein Geschäft teuer oder preiswert ist, anhand einiger ausgesuchter Artikel.



# 1. Preissensibilität und Promotionaffinität von Artikeln lassen sich anhand verschiedener Inputfaktoren genau bestimmen

## Price Sensitivity Score (PSS)

Umsatz- und Absatzanteil  
 Anzahl Produktvarianten (Upselling-Potenzial)  
 Anteil erstes Produkt im Warenkorb  
 Anteil Neu- vs. Bestandskunden

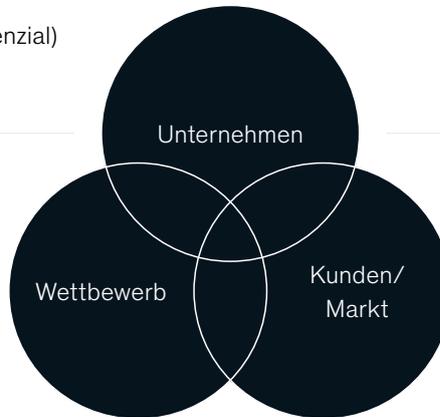
Anzahl relevanter Wettbewerber  
 Grad der Aggressivität des Wettbewerbs

Preiselastizität  
 Anzahl Produktaufrufe (Traffic)  
 Anteil direkter Suchergebnisse  
 Konversionsrate (Anzahl Produktansichten vs. Bestellungen)

## Promotion Affinity Score (PAS)

Anstieg Umsatzwert  
 Anstieg Bruttogewinn

Kundenwert  
 Elastizität der Transaktion  
 Elastizität des Warenkorbs  
 Elastizität der Bestellung  
 Differenz zum Listenpreis



Quelle: McKinsey

## Preise und Promotions optimal verknüpfen

< 5%

Umsatzanstieg erzielen Händler durch die Verzahnung von Preisen und Promotions

Schließlich geht es darum, die beiden Scores in einer Preis-Promotion-Matrix zusammenzuführen, um die einzelnen Artikel in Bezug auf ihren Ertrag, den Wettbewerb und die Kunden preislich optimal zu positionieren. Die Matrix besteht aus vier Feldern, in denen jedes Produkt einer Kategorie zugeordnet wird:

*Preissensible Artikel (PSS und PAS hoch).* Bei preissensiblen und promotionaffinen Produkten sollten Händler eine „Niedrig-niedrig“-Strategie verfolgen, also Preise wie Rabatte so ansetzen, dass absolute Tiefpreise entstehen, und dies breit kommunizieren, um die sensible Preiswahrnehmung zu nutzen. Der Fokus liegt dabei idealerweise auf Produkten, die helfen, die Anzahl der Einkäufe zu erhöhen.

*Bedarfsartikel (PSS hoch, PAS gering).* Bei preissensiblen Artikeln mit geringer Promotionaffinität setzen Handelsunternehmen am besten auf eine Dauertiefpreisstrategie: Sie halten ein konstantes Preisniveau, das niedriger als die UVP ist, aber höher als der Preis eines Sonderangebots.

*Gelegenheitsartikel (PSS gering, PAS hoch).* Für diese Produkte empfiehlt sich eine „Hoch-niedrig“-Strategie: Die Preise sollten nah am teuersten Wettbewerber oder der UVP liegen, aber die Rabatte dann möglichst hoch sein. Dabei empfiehlt es sich, Art, Mischung und Häufigkeit der Aktionen zu variieren und sich auf promotionaffine Produktgruppen zu konzentrieren.

*Nicht preissensible Artikel (PSS gering, PAS gering).* Im Sinne einer Wertsteigerungsstrategie kommt es bei dieser Artikelvariante vor allem darauf an, die Marge der Produkte zu erhöhen. Die Preise sollten daher ebenfalls nah am teuersten Wettbewerber oder der UVP liegen und Promotions komplett eingestellt oder auf ein Minimum reduziert werden.

Wie rasch sich die enge Verzahnung von Preis- und Promotionmaßnahmen auszahlt, zeigt das Beispiel eines internationalen Onlinehändlers (siehe Textbox, Seite 60). Schon nach der ersten Pilotphase stellte sich heraus, dass der Händler in den kommenden drei Jahren mit Umsatzsteigerungen in Höhe von 3 bis 5 Prozent und mit einem Gewinnwachstum von jährlich 2 bis 4 Prozentpunkten rechnen kann.

## Drei Erfolgsvoraussetzungen

Die Erfahrung aus zahlreichen Programmen zur Integration von Preis- und Promotionmanagement lehrt, dass Händler drei Bereiche besonders in den Blick nehmen sollten, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

*Strategie und Umsetzung.* Zunächst ist es Aufgabe des Topmanagements, die Entscheidung für konsistentere Preise und weniger Promotions mit niedrigeren Rabatten zu treffen und eine übergreifende Preis- und Promotionstrategie zu entwerfen. Diese Strategie gilt es dann über Produktkategorien und Länder hinweg eng abzustimmen und so in der gesamten Organisation zu verankern. Dabei kommt es darauf an, dass die mit dem Thema befassten Mitarbeiter – ob aus Pricing, Vertrieb, Analytics, Produkt- oder Kategoriemanagement – Zugang zu sämtlichen Informationen erhalten. Auch sollte für alle das gleiche Anreizsystem gelten, so dass nicht als Maßstab für den Erfolg des Kategoriemanagers beispielsweise der Umsatz und für den Marketingmitarbeiter die Marge ausschlaggebend ist.

*Daten und Ressourcen.* Ausreichende Datenverfügbarkeit und -qualität sind für diesen Ansatz umso wichtiger, je mehr ein Händler sein Vorgehen skalieren und auf eine Vielzahl von Produktkategorien und Ländern übertragen will. Um Preise und Promotions etwa auf SKU-Ebene betrachten zu können, benötigt man zugleich eine stark ausdifferenzierte Transaktionshistorie. Daten zu pflegen ist jedoch zeitaufwendig und teuer, und ein solches Programm konkurriert intern häufig mit anderen Digitalisierungsprojekten. Darum ist es entscheidend, dass die Manager dem Thema Priorität einräumen, ausreichend in die Umsetzung investieren und die erforderlichen Mitarbeiter ins Boot holen.

*Kultur und Mentalität.* Wer einen neuen Preis- und Promotionansatz entwickelt, testet und auf breiter Front einführt, muss manches Hindernis überwinden. Denn die Datenlage wird nie perfekt sein und kein Ausgangsmodell wird die eigenen Ziele eins zu eins abbilden. Eine ausgeprägte Test- und Lernmentalität ist daher von großem Vorteil. Unabdingbar ist außerdem die frühe Einbindung der verschiedenen Stakeholder, damit die Modelle

## Raus aus der Rabattfalle: PSS und PAS in der Praxis

Ein führender internationaler Online-Händler bot rund 80 Prozent seines Sortiments dauerhaft unter Listenpreisniveau an. Die Preisfestsetzung erforderte viel manuelle Arbeit und war oft intransparent, was die Mitarbeiter frustrierte. Die fehlende Abstimmung mit den Promotions erhöhte den Arbeitsaufwand zusätzlich, resultierte aber vor allem in Umsatz- und Gewinneinbußen. Das sollte sich ändern.

Das Unternehmen wählte die Kombination aus PSS und PAS, um sein Umsatz- und Ertragspotenzial besser auszuschöpfen und überdies das Kundenvertrauen in die Preise und damit die Markenwahrnehmung zu stärken. Ein Projektteam aus internen und externen Spezialisten passte zunächst die Methodik an die Ziele und Bedürfnisse des Händlers an. Unter anderem sollten die Preise so gestaltet werden, dass sie für die Kunden konsistent waren. Dann wurden die Preis- und Promotionstrategien in der beschriebenen Matrix zusammengeführt.

Das Team testete den Ansatz zunächst in fünf Produktkategorien und nur in einem Land über einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen. Nachdem diese Pilotphase erfolgreich verlaufen war und Umsätze wie Erträge in dem Land gestiegen waren, wurde ein Großteil der Ergebnisse auf andere Kategorien und Länder übertragen und dort weiter optimiert.

Motiviert durch den Erfolg, hat der Händler inzwischen eine produkt- und länderübergreifende Preis- und Promotiontransformation eingeleitet. Denn die bisherigen Ergebnisse machen Mut: Innerhalb der nächsten drei Jahre kann der Händler eine Steigerung des Umsatzes um 3 bis 5 Prozent und ein Gewinnwachstum von jährlich 2 bis 4 Prozentpunkten erwarten. Auch die Kunden schauen anders auf den Händler: Seine Markenposition hat sich bereits verbessert und – besonders erfreulich aus strategischer Sicht – seine Abhängigkeit von Rabattaktionen ist heute deutlich geringer.

ausreichend verstanden, hinterfragt, angepasst und von allen mitgetragen werden. Nur so schafft man die notwendige abteilungsübergreifende Akzeptanz und Befähigung für den Einsatz der neuen Methoden.

Diese Erfolgsfaktoren sowie das Beherrschen der analytischen Methoden und Instrumente führen für sich genommen allerdings noch nicht zu einer neuen Preis- und Promotionstrategie. Eine solche übergeordnete Strategie entsteht erst aus der Kombination von analytischer Vorgehensweise („Science“) mit den Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der jeweiligen Manager („Art“).

Auch ist der hier vorgestellte Ansatz nicht auf jedes Geschäft übertragbar: Im E-Commerce lässt er sich deutlich leichter anwenden als im stationären Handel, wo einige der beschriebenen Inputfaktoren entweder gar nicht existieren oder eine untergeordnete Rolle spielen. Hinzu kommen die rein praktischen Beschränkungen, die permanente Preisanpassungen im Filialgeschäft verhindern. In Zukunft jedoch dürfte die vermehrte Anwendung dieser neuen Methoden die Einsatzmöglichkeiten fortlaufend erweitern – auch auf Gebiete, in denen die Verzahnung von Preisen und Promotions bislang nicht üblich ist.

Die Autoren danken Katharina Buhtz, Dr. Anna Kloss, Dr. Karin Lauer, Krzysztof Szyszkiewicz und Dr. Maximilian Totzauer für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.

---

## Kernaussagen

- 1. Mit einem neuen Ansatz zur optimalen Abstimmung von Preisen und Promotions können Händler ihren Umsatz und Gewinn um mehrere Prozentpunkte steigern.**
  - 2. Die Grundlage dafür ist ein hochdifferenziertes analytisches Vorgehen, das die Preissensibilität der Kunden und die Wirkung von Promotions für jedes Produkt ermittelt und miteinander verknüpft.**
  - 3. Zentrale Erfolgsvoraussetzungen sind eine übergreifende, transparente Strategie, ausreichende Datenverfügbarkeit und Analysefähigkeiten sowie eine ausgeprägte Test- und Lernmentalität.**
- 

### Autoren



**Claus Heintzeler** ist Associate Partner im Berliner Büro von McKinsey und leitet europaweit den Bereich Pricing Analytics für Handelsunternehmen. Klienten im Handel unterstützt er insbesondere bei Analytics-Fragestellungen und -Transformationen.  
*Claus\_Heintzeler@mckinsey.com*



**Dr. Marcus Keutel** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und leitet den Bereich Technologie und Digitalisierung im Handels- und Konsumgütersektor. Unternehmen der Branche unterstützt er bei technologiebezogenen Transformationen.  
*Marcus\_Keutel@mckinsey.com*



**Dr. Mathias Kullmann** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und europäischer Leiter der Digital & Analytics Growth Domain von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf analytischen Ansätzen zur Optimierung der Kundengewinnung und -bindung sowie auf digitaler Transformation.  
*Mathias\_Kullmann@mckinsey.com*



**Stephanie Vehrenkemper** ist Projektleiterin im Kölner Büro von McKinsey. Sie unterstützt europaweit Klienten im Handel rund um das Thema Pricing Analytics.  
*Stephanie\_Vehrenkemper@mckinsey.com*

# Impressum

## **Herausgeber**

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

## **Redaktion**

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel  
Birgit Ansorge

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

## **Druck**

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

## **Fotos/Illustrationen**

Adidas.com/Beyoncé Ivy Park/J. D.  
Kielkowski, Aldi Süd Veganuary, HiPP  
GmbH & Co. Vertrieb KG, gettyimages,  
iStock, David Rasche, shutterstock,  
Unilever, McKinsey

## **Bezugsmöglichkeiten von Akzente**

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

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

© McKinsey & Company  
April 2020

## **Interview**

Hart oder einfach nur konsequent? Kasper Rorsted, Adidas-Chef und Manager des Jahres 2019, im Gespräch

## **Lebensmittelkonsum**

Die Europäer wollen gesünder und bequemer essen. Wie Hersteller und Händler auf den Trend reagieren können

## **Lieferlogistik**

Die E-Commerce-Giganten werden bald flächendeckend am Bestelltag liefern. Stationäre Händler können kontern

## **Konsumentenstudie**

Regional, nachhaltig, günstig: Was Österreichs Verbraucher beim Einkauf in allen Kanälen bewegt

## **Store-Technologie**

Welche neue Technik taugt fürs stationäre Geschäft? McKinsey probiert es in einer US-Shopping-Mall aus

## **Pricing & Analytics**

Bei Preissetzung und Aktionen verschenken Händler viel Geld. Ein neuer Analytics-Ansatz verhindert das

Consumer Industries & Retail Group

April 2020

Copyright © McKinsey & Company

Designed by MEX Medienbüro EXTERN GmbH

[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

 @McKinsey

 @McKinsey