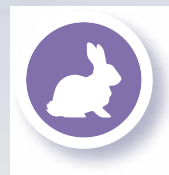


Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>2'15</sup>



## Marketing 5.0

Mit der digitalen Revolution gewinnt das Marketing an Präzision, Kraft und Tempo. Welche Regeln jetzt gelten



### Onlinemarkt

Was deutsche Käufer von Luxusmode vom Vertriebskanal Internet erwarten – und bislang selten finden

### Textileinkauf

Ostafrika gewinnt als Bezugsquelle für Bekleidung an Boden, doch es gibt noch viel zu verbessern

### Interview

Lekkerland-Chef Michael Hoffmann über die Wachstumschancen im Geschäft mit dem Unterwegskonsum

### Beschaffung

Wie Lebensmittelhersteller Auswahl und Einkauf von Rohstoffen systematisch optimieren können

### Personalplanung

Mit einer passgenauen Personal-einsatzplanung können Filialisten ihre Arbeitskosten spürbar senken

## Inhalt



Foto: iStock

*Titelthema: Science, Substance, Story, Speed und Simplicity bestimmen das Marketing der Zukunft. Seite 8*



Foto: iStock

*Was nicht passt, geht gratis zurück – deutsche Luxus-käufer haben die höchsten Ansprüche. Seite 16*



Foto: Thomas Bauer

*Interview: Wie Michael Hoffmann, Chef von Lekkerland, sein Unternehmen fit macht. Seite 28*

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Chinas iConsumers als Innovationstreiber; Chancen durch Industrie 4.0; Rekordgewinne der Autobauer; Pricing-Strategien für Konsumgüter; Erfolgsfaktoren bei Change-Prozessen; Trends in der Personalentwicklung

### 8 Titelthema: Marketing 5.0

Nach der digitalen Revolution gelten neue Regeln für das Marketing – wer die „5 S“ beherrscht, gewinnt

### 16 E-Shopping de luxe

Luxusmode aus dem Internet wird weltweit hoffähig, doch das Angebot lässt noch zu wünschen übrig

### 22 Ostafrika im Fokus

Was Länder wie Äthiopien und Kenia globalen Textileinkäufern zu bieten haben – und was noch nicht

### 28 „Unsere Kunden erwarten Hilfe bei der Vermarktung – das reine Bewegen von Ware reicht nicht mehr“

Michael Hoffmann, Vorstandschef von *Lekkerland*, erklärt im Interview sein Fitnessprogramm für den Großhändler

### 34 Wechselnde Zutaten

Wie Lebensmittelhersteller durch die richtige Rohstoffwahl Kosten senken und trotzdem die Qualität steigern können

### 40 Einsatz nach Maß

Wie Einzelhändler Personalengpässe überwinden und dabei Geld sparen

### 46 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 47 Impressum

## Editorial

# Die Revolution geht weiter

In Zeiten der digitalen Revolution mit ihren eruptiven Entwicklungsschüben haben wir uns eigentlich das Staunen abgewöhnt. Aber diese Zahlen überraschen dann doch: Jeden Tag schauen sich *Facebook*-Nutzer vier Milliarden Videos an – viermal so viele wie noch vor einem Jahr. Auslöser für den Boom war, wieder einmal, eine brillante technische Idee, die das Hochladen eigener Videos drastisch vereinfachte.

Was als Spielerei begann, hat – typisch Internet – handfeste Folgen fürs Geschäft. Quasi über Nacht ist *Facebook* so zum populärsten Videoportal neben Marktführer *YouTube* avanciert. Und weil die mobile Nutzung von Bewegtbildern weiter ungehindert boomt, bildet das weltgrößte soziale Netzwerk *Facebook*, das bereits ein Viertel des gesamten Datenverkehrs im Web erzeugt, eine exzellente Basis für künftige Werbeerlöse und neue Formen der Kundenansprache.

Diese Entwicklung ist nur eine von vielen, die Marketingmanager heute nahezu im Monatsrhythmus vor neue Herausforderungen stellen. Und ein Ende der digitalen Revolution ist noch lange nicht abzusehen – eine historische Chance für Marketer, jetzt die Weichen für die Zukunft zu stellen. Lesen Sie in der Titelstory dieser Ausgabe, wie „Marketing 5.0“ nicht nur die Werbewelt verändert, sondern seinen Machern zugleich eine ganz neue Rolle im Unternehmen verschafft.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen



Foto: McKinsey

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

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

## Chinas iConsumer: Wegbereiter für Handelsinnovationen

630 Millionen Chinesen sind im Netz. Und die meisten kaufen dort auch ein. Händler reagieren mit neuen Strategien.

Chinesen lieben Shopping – und noch schneller als gedacht wächst der Anteil der Einkäufe, die sie via Internet tätigen. Die Verlagerung vom stationären zum digitalen Handel verläuft so rasch, dass alle großen Einzelhandelsunternehmen des Landes intensiv daran arbeiten, ihre Onlineangebote technisch, optisch und inhaltlich zu optimieren.

### Neue Rolle für den stationären Handel

In der Studie „China's iConsumer 2015“ erforschte McKinsey jetzt das Verhalten und die Wünsche der 630 Millionen chinesischen Internetnutzer. Die drei Kernresultate: Social Media gewinnt als Vertriebskanal an Bedeutung, im stationären Handel werden häufig nur noch die Produkte angeschaut und geprüft und die Kunden erwarten auch bei Onlinekäufen zunehmend stationäre Serviceleistungen. Besonders auffällig ist die Affinität der chinesischen Verbraucher zum Onlinegeschäft mit Lebensmitteln, dessen Umsatzzahlen rasant wachsen.

Social Media hat in China einen Stellenwert wie sonst auf der Welt nur in Brasilien und in den USA. 500 Millionen Chinesen sind in Netzwerken wie QQ und WeChat aktiv. Gleichzeitig gehen sie überdurchschnittlich oft im Netz auf

Einkaufstour. Für Chinas Handelsunternehmen wird es daher entscheidend darauf ankommen, maßgeschneiderte Marketing- und Werbestrategien für Social Media zu entwickeln.

### Spionierende Konsumenten

Die Recherchemöglichkeiten im Internet, gerade auch mit mobilen Endgeräten, haben die Einkaufsgewohnheiten der Chinesen verändert. Beim Kauf teurer Konsumgüter, etwa von Unterhaltungselektronik, nutzen schon 62 Prozent der Befragten mobile Endgeräte, um mehr über die Angebote zu erfahren. 30 Prozent recherchieren per Smartphone vor Ort im Laden, ob sie ein besseres Angebot finden. Von diesen 30 Prozent bestellt fast die Hälfte das gesuchte Produkt dann in einem Onlineshop. Nur 16 Prozent kaufen den Artikel tatsächlich dort, wo sie ihn angesehen haben.

Der stationäre Handel reagiert mit neuen Rezepten, um die Abwanderung zu stoppen: Viele versuchen, ihre Kunden auf eigene Onlineangebote zu leiten, indem sie QR-Codes anbringen, über die der Kunde Gutscheine einlösen kann. Andere verweisen im Laden auf eigene Webadressen mit weiteren Produktangeboten.

Die Verschränkung des stationären Vertriebskanals mit dem Internet eröffnet viele Chancen. Denn immer mehr chinesische Onlineshopper erwarten Offline-Services. 71 Prozent der Befragten nutzen sie schon, 97 Prozent davon wollen sie in den nächsten sechs Monaten vermehrt in Anspruch nehmen.

Am meisten interessiert Onlinekäufer die Möglichkeit, nicht gefallende oder nicht passende Ware in einem stationären Geschäft zurückgeben zu können (72 Prozent der Befragten) oder dort die Ware in Empfang zu nehmen (56 Prozent). Auch der Download von Rabattcoupons, die dann im stationären Handel eingelöst werden können, lockt viele (55 Prozent).

### Vorreiter bei mobilen Formaten

Insgesamt zeigen die chinesischen Verbraucher große Aufgeschlossenheit für die neuen Geschäftsmodelle. Wegen des hohen Entwicklungstempos prophezeit die Studie, dass China zum Wegbereiter für innovative Formen des Geschäfts mit den mobilen iConsumers wird.

Der Studienreport ist unter dem Titel „China's iConsumer 2015“ online abrufbar auf <https://tmt.mckinsey.com> (Registrierung erforderlich).



Foto: iStock

*Mobil das beste Angebot suchen: Chinas Verbraucher vergleichen auch im Geschäft per Smartphone die Preise.*

## Neue Chancen durch Industrie 4.0

Die Digitalisierung der Produktion schreitet rasant voran.

Die digitale Vernetzung hält massiv Einzug in industrielle Fertigungsprozesse. Doch nur sechs von zehn Unternehmen in Deutschland fühlen sich gut auf die vierte industrielle Revolution vorbereitet. Nur 14 Prozent ihrer Forschungsetats fließen bislang in das Themenfeld Industrie 4.0. Andererseits erhoffen sich die Unternehmen von der Digitalisierung ihrer Fertigungsprozesse Produktivitätssteigerungen von 20 Prozent und mehr.

Die Umfrageergebnisse spiegeln die ambivalente Haltung der deutschen Produktionsbetriebe wider, wenn es um die Chancen und Risiken von Industrie 4.0 geht. McKinsey befragte dazu mehr als 300 Entscheider in Deutschland, den USA und Japan.

### Fünf Handlungsfelder

Um die Chancen aus der Digitalisierung besser zu nutzen, sollten Unternehmen laut Studie in fünf Feldern aktiv werden: Datennutzung, Kompetenzaufbau, Kundenkontaktpflege, Geschwindigkeit und IT-Sicherheit.

**Daten besser nutzen.** Softwaregestützte Wartungsprognosen etwa können helfen, Maschinen optimal auszulasten und so die Produktivität um 30 Prozent zu erhöhen. Auch sollten Unternehmen darauf hinarbeiten, die gesamte Wertschöpfungskette eines Produkts digital abzubilden – und alle Kostenvorteile daraus zu nutzen.

**Kompetenzen aufbauen.** Die Digitalisierung verlangt von Mitarbeitern neue Fähigkeiten, die systematisch aufgebaut werden müssen. Auch das Recruiting ist gefordert: Vor allem Big-Data-Spezialisten sind rar. Sie gilt es verstärkt anzu-

ziehen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

**Kundenbeziehungen sichern.** Unternehmen müssen entscheiden, welche strategischen Schnittstellen zu kontrollieren sind, um den Kontakt zum Kunden zu halten und sich gegen neue Wettbewerber zu behaupten.

**Schneller werden.** Um gegen die hochagile Konkurrenz aus dem IT-Sektor zu bestehen, sollten Industrieunternehmen zweigleisig fahren und parallel zu ihrer vorhandenen IT-Struktur nach Wegen suchen, in bestimmten Produktionsbereichen das Tempo von Start-ups anzunehmen.

**IT-Sicherheit erhöhen.** In einer komplett vernetzten Produktion gerät die Abwehr von Cyberangriffen zu einer Herkulesaufgabe, die von der IT-Abteilung nicht in Eigenregie gelöst werden kann. Datensicherheit gehört daher auf die Agenda des Topmanagements.

Die Studie kann online angefordert werden. Den Link zum Bestellformular gibt es auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de) unter dem Suchbegriff „Industrie 4.0“.



Foto: McKinsey

**Industrie 4.0: Produktivitätssteigerungen um 20 Prozent erwartet.**

## Automarkt: Gewinne auf Rekordhöhe



Foto: iStock

*Gute Geschäfte: Premiummarken verdienen überdurchschnittlich.*

127 Milliarden US-Dollar Gewinn erwirtschaftete die globale Automobilindustrie im vergangenen Jahr – mehr als je zuvor. Die Rendite sprang mit 6,6 Prozent deutlich über das langjährige Mittel (4 Prozent). China und Nordamerika haben mehr als zwei Drittel zum Gesamtgewinn beigetragen, Europa hingegen fiel mit 14 Milliarden US-Dollar stark zurück.

Dies sind die Kernergebnisse einer Studie, die McKinsey unter den 21 größten Autoproduzenten weltweit durchgeführt hat. Auffallend: Hersteller von Premiummarken konnten knapp 40 Prozent der Gewinne für sich verbuchen – bei einem Anteil von nur 12 Prozent am weltweiten Verkauf. Der chinesische Markt warf dabei fast genauso viel ab wie Nordamerika und Europa zusammen.

Durchschnittlich erzielen Hersteller von Luxusautos eine Rendite von 10 Prozent – ein äußerst lukratives Geschäft, so die Studienleiter: Mit rund 5.700 US-Dollar pro Fahrzeug verdienen sie fast fünfmal so viel wie Produzenten von Mittelklassewagen.

Fazit der Autoren: Autohersteller sollten weiter auf Premium setzen. Denn sie brauchen stabile Gewinne, um die anstehenden Investitionen in Vernetzung und alternative Antriebe zu bewältigen. Weitere Details zur Studie gibt es auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de) unter dem Suchbegriff „Automobilindustrie“.

## Mit Strategie zu besseren Preisen

Wie Konsumgüterhersteller die Einkäufer der Handelsunternehmen überzeugen.

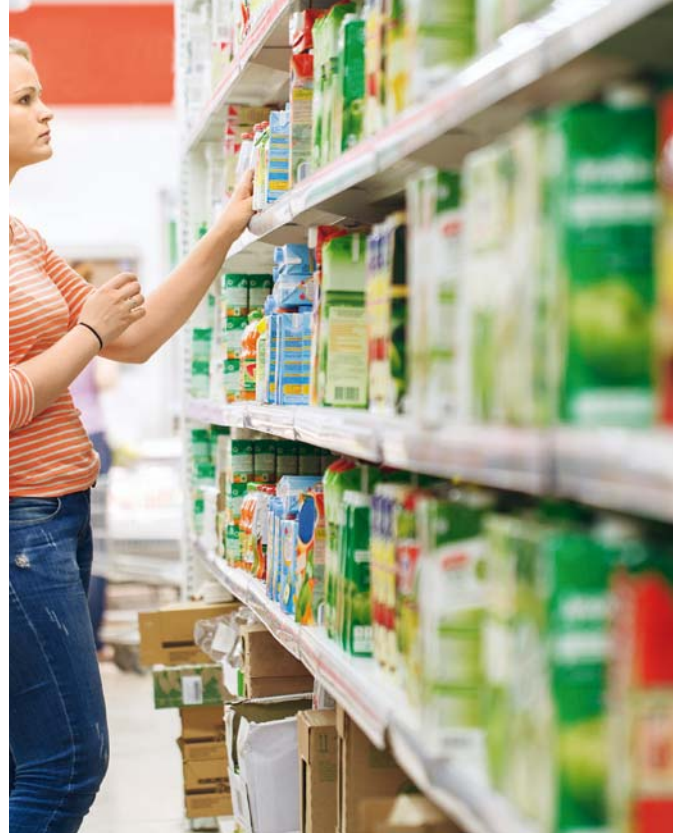


Foto: iStock

*Lieber über die Entwicklung der Kategorie reden, statt nur über den Preis: Strategien für Konsumgüterhersteller in den Preisverhandlungen mit dem Handel.*

Preisverhandlungen mit dem Handel sind für viele Konsumgüterhersteller ein unangenehmes Thema. So unangenehm, dass ein Getränkeunternehmen 14 Jahre lang keine Preiserhöhung durchsetzte und lieber Marketingausgaben, Promotionkosten und Investitionen in die Produktentwicklung kappte, um die Margen zu retten – auf Kosten der langfristigen Stärke seiner Marke.

Ein Extrembeispiel, aber ein aktuelles: Es stammt aus der jüngsten Studie zum Kunden- und Kanalmanagement, die McKinsey mit Marktforschern alle zwei Jahre durchführt.

### Drei Stufen zum Erfolg

Neue Einsichten liefert die Studie zum Thema Pricing. Konsumgüterhersteller, die eine Strategie zur Durchsetzung ihrer Preise entwickelt haben, steigern ihre Kategorieumsätze um 6 Prozent mehr als Konkurrenten ohne Strategie. Und sie erzielen dabei auch noch durchweg höhere Margen.

Ihr Ziel erreichen die Strategen in einem dreistufigen Prozess: Zunächst definieren sie Pricing als Kernbestandteil des Geschäfts – statt nur als Werkzeug, um Gewinnmargen zu steigern. Dann konzentrieren sie sich bei ihren Preisüberlegungen ganz auf den Endverbraucher und die Frage, wie viel er wofür zu

zahlen bereit ist. Schließlich treten sie mit den Händlern in einen strategischen Dialog über das Wachstum ihrer Marke und der Kategorie insgesamt.

### Fokus auf die Konsumenten

Preisforderungen von Markenartiklern werden noch allzu häufig allein von Margenüberlegungen ausgelöst. Die besten Unternehmen in der Studie gehen anders vor. Sie nehmen die wichtigsten Akteure in den Fokus: die Händler, die ihr Produkt verkaufen, und die Konsumenten, die es kaufen sollen.

Als Erstes versuchen sie, die Preisbereitschaft der Konsumenten pro Produkt auszuloten. Dafür gibt es inzwischen viele Instrumente, von einfachen Studien über Preiselastizitäten bis zu ausgefeilten Conjoint-Analysen.

Auch Produktinnovationen lassen sich so mit einem Preis versehen. Dabei sind Überraschungen nicht ausgeschlossen: Eines der befragten Unternehmen hatte seine Entwickler jedes Jahr mit dem Entwerfen neuer Verpackungen beauftragt – bis eine Analyse der Preisbereitschaft ergab, dass die Konsumenten nicht willens waren, dafür mehr zu bezahlen. Heute überprüft dieses Unternehmen bei jeder Entwicklung, was die Verbraucher für die Innovation zu zahlen bereit sind.

Damit stellt der Hersteller nicht nur sicher, dass sein Vertrieb in den Preisverhandlungen mit dem Handel die richtigen Argumente hat. Mindestens so wichtig ist der zweite Effekt: Wer frühzeitig herausfindet, wie viel Kunden für ein neues Produkt oder eine Produktverbesserung bezahlen wollen, minimiert das Risiko, am Markt vorbeizuentwickeln.

### Strategiediskussion mit dem Handel

Erfolgreiche Konsumgüterhersteller betten ihre Preisverhandlungen ein in einen strategischen Diskurs über die Entwicklung der gesamten Kategorie. Statt mit ihren Kosten argumentieren sie mit Vorschlägen, wie man die Kategorie gemeinsam profitabel weiterentwickeln kann. Basis dafür sind die gewonnenen Erkenntnisse über das, was der Verbraucher erwartet und wie viel er dafür zahlen will.

Um bei Verhandlungen zu punkten, setzen Hersteller immer häufiger spezialisierte Pricing-Teams ein, die ihre Argumente in festgelegten Prozessen entwickeln und Erfahrung mit den Einkäufern des Handels aufbauen. Als Lohn winken höhere Wachstumsraten und bessere Margen, bei gleichzeitiger Stärkung der eigenen Marken.

Mehr Informationen unter [www.mckinseyonmarketingandsales.com](http://www.mckinseyonmarketingandsales.com), Suchbegriff „smarter pricing“.

# Schlüsselfaktor Kommunikation

## Was Transformationen in der Praxis zum Erfolg führt.

Die Zahlen sind ernüchternd. Nur 26 Prozent der befragten Führungskräfte in einer aktuellen McKinsey-Studie verbuchen das letzte Transformationsprojekt in ihrem Unternehmen als Erfolg. Wie lässt sich die Chance auf gelungene Transformationsprojekte erhöhen? Das Studienteam legte den Befragten einen Katalog von 24 Maßnahmen vor, die einen Transformationsprozess unterstützen. Ergebnis: Diejenigen Unternehmen, die den Großteil dieser Maßnahmen abgearbeitet hatten, erzielten den größten Erfolg. In dieser Gruppe werteten 79 Prozent der Manager die Transformation als gelungen.

### Change Story bringt den Dreh

Einige dieser Maßnahmen tragen allerdings deutlich mehr zum Gelingen bei als andere. Den größten Stellenwert haben effektive Kommunikation, aktive Führung und Freiheit für die Mitarbeiter, gefolgt vom Schaffen eines Rahmens, der kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht, damit der Transformationsprozess nicht ins Stocken gerät.

Der eigentliche Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kommunikation. Wo das Topmanagement die Belegschaft offen über Fortschritte und Probleme der Transfor-

mation informiert, werten die Befragten sie achtmal häufiger als erfolgreich als in der Gesamtgruppe. Die besten entwickeln eine „Change Story“, ein Narrativ, das schlüssig vom Sinn und Zweck des Wandels erzählt.

### Veränderungen vorleben

Fast ebenso wichtig wie Kommunikation ist Führung. Die lässt sich nicht an Projektmanager delegieren, sondern muss von der obersten Etage ausgehen. Das Topmanagement lebt den Mitarbeitern die Veränderungen vor, die künftig von allen erwartet werden.

Um die Erfolgchancen weiter zu erhöhen, sollten die Unternehmen die veränderungsbereiten Leistungsträger früh in das Projekt einbinden, ihnen klar definierte Rollen zuweisen und sie mit den nötigen Kompetenzen ausstatten, diese auch auszufüllen.

Zu guter Letzt gilt es, Verhältnisse zu schaffen, in denen auch nach erfolgreicher Transformation der Schwung erhalten bleibt und weitere Verbesserungen erzielt werden.

Die Umfrage mit dem Titel „How to beat the transformation odds“ steht im Internet zum Download bereit auf [www.mckinsey.com/insights](http://www.mckinsey.com/insights)

*Reden ist Gold: Führungskräfte sollten während der Transformation offen mit ihren Mitarbeitern kommunizieren.*



## So bauen Firmen Fähigkeiten auf



Foto: iStock

*Im Fokus der Personalentwickler: Mitarbeiter mit Kundenkontakt.*

Kundenerwartungen bedienen und strategisch entscheiden – dies sind die Hauptgebiete, auf denen Unternehmen die individuellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter sowie ihr institutionelles Können (Prozesse, Werkzeuge, Systeme) entwickeln wollen. So lautet das Ergebnis einer aktuellen Studie, für die McKinsey weltweit knapp 1.500 Manager befragte. Überall wird dem Thema hohe Bedeutung zugemessen: Die Hälfte der Befragten zählt den Aufbau von Wissen und Fähigkeiten zu den drei wichtigsten strategischen Aufgaben im Unternehmen.

Derzeit konzentrieren die Unternehmen ihre Weiterbildungsbemühungen am stärksten auf Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Bei einer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 stand noch das obere Management im Fokus. Defizite sehen die Befragten durchweg bei der Bewertung von Kompetenzen: Nur 18 Prozent sagen, dass in ihrem Unternehmen strukturierte und objektive Diagnosen hierzu stattfinden.

Keine Veränderungen gibt es bei den Fortbildungsformen: Training on the Job und interne Kurse sind die Mittel der Wahl. Erst rund ein Drittel der Unternehmen betreibt firmeneigene Akademien, die sich als besonders geeignet erwiesen haben, Wissen aufzubauen. Ein ausführlicher Bericht ist abrufbar auf [www.mckinsey.com/insights](http://www.mckinsey.com/insights) unter dem Titel „Building capabilities for performance“.

Foto: iStock



## Marketing 5.0

Die digitale Revolution läutet ein neues Zeitalter ein. Marketing gewinnt an Präzision, Raum, Tempo und Überzeugungskraft – wenn seine Macher die neuen Regeln beherrschen.





*Science, Substance,  
Story, Speed und  
Simplicity – die „5 S“  
ergeben zusammen  
das Marketing 5.0.*



## Marketingstrategie

### Von Jesko Perrey, Dennis Spillecke und Johannes Vogel

„Marketing meets digital“ ist kein neues Phänomen. Fans der TV-Serie „Mad Men“ erinnern sich an die Szene, als Ende der 60er Jahre ein Großrechner von IBM die Kreativabteilung einer New Yorker Werbeagentur kurzerhand von ihrem Platz verdrängte. Obwohl reine Fiktion aus der Feder der Drehbuchautoren, spiegelt die Episode einen Dualismus wider, der die Branche zurzeit nachhaltig umtreibt: den zwischen Kreativität und Wissenschaft, Intuition und Analyse. Dabei gingen Marketing und Technologie über Jahrzehnte hinweg eine glückliche Allianz ein: Marketer lernten, sowohl das Medium Fernsehen als auch die Wissenschaft der Nielsen Ratings zu beherrschen. Gleichzeitig entwickelten die Kreativagenturen Werbebotschaften, die ganze Generationen prägen sollten – von „Mars macht mobil“ bis zum Post-Millennium-Slogan von *Saturn*, „Geiz ist geil“.

Goldene Marketingzeiten, auf die ältere Werber fast wehmütig zurückblicken. Denn ihre Welt, in der Werbung vor allem von der Kreativität der Macher und dem Bespielen von Massenmedien lebte, ist aus den Angeln gehoben worden durch Entwicklungsschübe, die selbst die „Mad Men“ kaum vorhersehen konnten: Digitalisierung und Big Data, Social Media und wachsende Konsumentenmacht, fragmentierte Märkte und personalisierte Kampagnen sind Megatrends, die das Marketing gegenwärtig revolutionieren.

#### „5 S“ für das Marketing von morgen

Was sich nicht ändert, ist das Ringen um die Aufmerksamkeit der Verbraucher. Auch im digitalen Zeitalter geht es im Marketing um Relevanz und Reichweite, um Originalität, Glaubwürdigkeit und die Wirkung von Werbebotschaften. Doch die technischen Möglichkeiten der Umsetzung verändern sich radikal und mit ihnen die Methoden.

McKinsey hat aus den aktuellen Trends fünf goldene Regeln für das Marketing von morgen abgeleitet, die so genannten „5 S“ (siehe auch Überblick rechts). Die Marketingorganisation der Zukunft setzt modernste Analysetools ein, um herauszufinden, wer was wann warum kauft („Science“). Sie macht sich das Wissen um die Wünsche der Konsumenten zunutze, um Produkte und Services zu optimieren und Kundenerlebnisse an allen Kontaktpunkten zu schaffen („Substance“). Sie zieht alle Register digitaler Interaktion, um Kunden an der

„Story“ ihrer Kampagnen aktiv teilhaben zu lassen und so ihre Botschaften zielgruppengenau zu platzieren. Um mit immer rascher wechselnden Verbraucherpräferenzen und kürzeren Produktlebenszyklen Schritt zu halten, arbeitet sie funktionsübergreifend in agilen Teams („Speed“). Den Herausforderungen zunehmender Komplexität schließlich begegnet sie mit vereinfachten Prozessen und Arbeitsbeziehungen („Simplicity“).

Der Überblick deutet es bereits an: Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet mehr als bloße Datenanalysen – so wichtig diese auch sind. Tatsächlich reichen die neuen Regeln über den klassischen Aufgabenbereich einer Marketingorganisation weit hinaus.

#### Science: Präziser planen mit Big Data

Automatisierte Analysen großer Datenmengen und moderne Modellierungsmethoden führen heute zu immer differenzierteren Ansätzen, Marketingmittel punktgenau einzusetzen. Werbetreibende Unternehmen nutzen die digitalen Fortschritte, um das Verhalten der Kunden zu ergründen, ihre Entscheidungspunkte zu steuern und so einen maximalen Marketing Return on Investment (MROI) zu erzielen.

Big Data zu erheben ist jedoch nicht alles – die Fähigkeit zum „Big Research“ macht den eigentlichen Unterschied: Ein Konsumgüterhersteller analysierte im Rahmen einer Marktforschung Daten in einem Umfang und Tempo, wie es zu Zeiten von Straßenumfragen undenkbar gewesen wäre. Via Onlinefragebogen führten die Marketer binnen eines Monats mehr als 10.000 Kundeninterviews – und gewannen ganz neue Einsichten, sowohl was die Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidungsprozesse als auch auf die Produktwahrnehmung betraf. Das Unternehmen nutzt diese Erkenntnisse nun, um seine Markenstrategie und die Kampagnengestaltung anzupassen. Das Management erwartet aus diesen Maßnahmen ein Umsatzplus, das in die Milliarden US-Dollar geht.

Wie das Beispiel zeigt, konzentriert sich die Marketingwissenschaft nicht mehr nur auf die Allokation von Budgets. Vielmehr nutzen die Unternehmen digitale Analysemethoden immer häufiger, um das Kundenverhalten am Point of Sale zu untersuchen: Wie wirken sich etwa Sonderaktionen und Produktplatzierungen auf den Verkauf aus? Dank kostengünstiger Sensoren ist es in den letzten Jahren wesentlich einfacher geworden, sogar versteckte Daten zu erheben und auszuwerten – bis hin zu den Augenbewegungen der Käufer im Laden.

## Fünf goldene Regeln ...

## ... und zehn Tipps

### Science



Moderne Methoden des Datenmanagements ermöglichen eine präzise Analyse von Kundenentscheidungen und maßgeschneiderte Marketingeinsätze.

- Sammeln Sie Big Data nicht nur, sondern bauen Sie Expertise auf, um echte Erkenntnisse über Ihre Kunden zu gewinnen.

- Setzen Sie Sensortechnik ein, um das Kundenverhalten im Laden zu analysieren und Ihre Verkaufsförderung zu verbessern.

### Substance



Die Schaffung von Kundenerlebnissen und die Mitwirkung an Produktentwicklungen geben dem Marketing direkten Einfluss auf das Kerngeschäft.

- Greifen Sie die Ideen Ihrer Kunden auf, um sich mit besonderen Leistungen und Angeboten zu differenzieren.

- Betreiben Sie nachhaltige Kundenpflege und sorgen Sie für eine einheitliche Customer Experience an allen Kontaktpunkten.

### Story

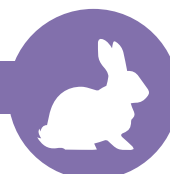


Die neuen Formen digitaler Interaktion haben das Storytelling in der Werbung dramatisch verändert – Geschichten werden wandelbar.

- Geben Sie Ihrer Story mehr Spielraum, damit Kunden sie in den sozialen Medien weiterentwickeln können.

- Finden Sie den besten Zugang zu kreativen Köpfen in Zeiten wachsenden Wettbewerbs um die Toptalente digitalen Storytellings.

### Speed



Verbrauchervorlieben, Marktbedingungen und Produktlebenszyklen ändern sich durch die flächendeckende Digitalisierung in rasantem Tempo.

- Bauen Sie Managementfähigkeiten auf zur Schaffung einer agilen Marketingorganisation mit cross-funktionalen Teams.

- Erarbeiten Sie mit Produktentwicklern zusammen Konzepte, um auf Marktbewegungen rasch reagieren zu können.

### Simplicity



Globale Präsenz und multimediale Aktivitäten verleihen dem Marketing unerwünschte Komplexität – einfache Strukturen und Prozesse sind gefragt.

- Beseitigen Sie kleinteilige Hierarchien, Silostrukturen, Kommunikationslücken und Doppelfunktionen in Ihrer Organisation.

- Klären Sie die Beziehungen mit Werbe- und Mediaagenturen und vereinfachen Sie die Prozesse in der Zusammenarbeit.

## Marketingstrategie

*Automarken sind Vorreiter beim Kundenerlebnis im Onlinekanal – Beispiel Daimler.*

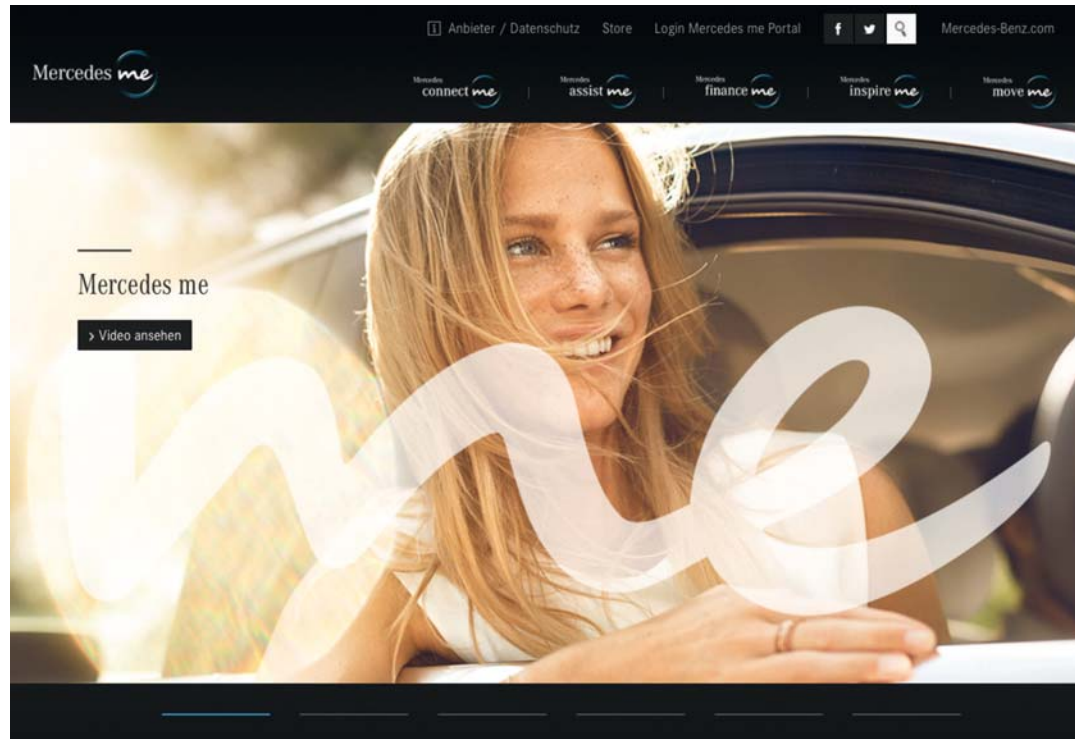


Foto: Website „Mercedes me“, Daimler

Der verstärkte Einsatz wissenschaftlicher Methoden stellt indessen neue Anforderungen an die Organisation. Marketingmanager müssen heute über ein breites Spektrum analytischer Fähigkeiten verfügen, um das Datenpotenzial voll ausschöpfen zu können. Schon wird die Forderung nach einem Marketing Technology Officer (MTO) laut, der sowohl technologisches als auch marketingrelevantes Fachwissen in sich vereint.

Sicher ist: Zu wissen, was sich automatisieren lässt und wann Urteilsvermögen gefragt ist, welche Spezialisten zu suchen und wie sie einzusetzen sind, wird zum zentralen Erfolgsfaktor im Marketingmanagement. Und dies umso mehr als sich der Wettbewerb um die besten Tech-Talente branchenübergreifend verschärft.

### **Substance: Kerngeschäft prägen mit Kundenwissen**

In dem Maße, wie hochmoderne Datenanalysen das Marktgeschehen prägen, erweitert sich auch der Radius des Marketings selbst. Mehr und mehr nehmen Marketingverantwortliche Einfluss auf die Entwicklung neuer

Produkte oder Services und auf die Gestaltung von Kundenerlebnissen – kurz: auf das Kerngeschäft des Unternehmens.

Das ist wichtig und gut, denn der Trend zu mehr Transparenz und Kundennähe – ein weiterer Effekt der Digitalisierung – hat die Erwartungen der Konsumenten in die Höhe geschraubt. Unternehmen brauchen heute mehr denn je die Expertise der Marketer, um diese Erwartungen an sämtlichen Kontaktpunkten zu erfüllen. Über alle Branchen hinweg stellen sie das Kundenerlebnis ins Zentrum ihrer Aktivitäten. Große Modeketten wie *H&M*, *Zara*, *Mango* oder *Topshop* bedienen erfolgreich den Wunsch der Kunden nach „mehr“, indem sie Schnitte, Farben und Stoffe aus dem Luxussegment kopieren und zu Massenmarktpreisen anbieten. Hersteller und Händler optimieren ihre Lieferketten, um Kunden noch schneller beliefern zu können. Ein Energieversorger verringerte die Schritte zur Neukundenanmeldung gar von sieben auf zwei, um sein Serviceversprechen zu halten. Bei diesen und anderen Maßnahmen zur Steige-



*Luxusmarken setzen auf integrierte Lifestyle-Vermarktung in Fotostrecken, Film und Online-Features – Beispiel Chanel N° 5.*

rung der Customer Experience übernimmt das Marketing zumeist die Initiative.

So auch in der Automobilindustrie: Die Marketingorganisation von *BMW* kreiert für seine *MINI* Community seit Jahren kanalübergreifend interaktive Kampagnen, *Audi* eröffnete 2014 in Berlin sein drittes multimediales Autohaus weltweit. Und bei *Daimler* übernimmt das Marketing eine führende Rolle bei der Gestaltung der Onlineplattform „Mercedes me“, die Kunden ein digitales Rundumerlebnis bietet – von Co-Creation bis zum Carsharing-Service.

Aktivitäten wie diese erweitern den Aufgabenbereich des Marketings erheblich und rücken es unternehmensintern immer weiter ins Zentrum. Die wachsende Bedeutung digitaler Werkzeuge und Analysemethoden verhilft der Marketingfunktion jedoch nicht nur zu einer tragenderen Rolle im Unternehmen. Sie eröffnet ihren Managern auch neue Möglichkeiten, mit ihren Aktivitäten Wirkung zu erzielen.

### **Story: Gute Geschichten, stark kommuniziert**

Auch wenn das Marketing seinen Bedeutungszuwachs in erster Linie dem Faktor „Science“ verdankt, bleibt noch immer die „Story“ das Herzstück exzellenter Kampagnen. Die Art allerdings, wie Werbebotschaften vermittelt werden, unterliegt heute ebenfalls neuen Gesetzen. Storytelling geht inzwischen immer stärker mit Kundeninteraktion einher und Onlinekanäle – allen voran die sozialen Medien – beeinflussen die Kommunikation maßgeblich. In diesem dynamischen Werbeumfeld ist Kreativität gefragter denn je.

Der Launch des neuen Dufts von *Chanel N° 5* liefert ein plastisches Beispiel, wie sich Stories von der klassischen Werbung wegentwickeln. Über ein Jahrzehnt nach ihrer ersten Zusammenarbeit haben sich Kreativchef Karl Lagerfeld und Filmregisseur Baz Luhrmann („Moulin Rouge“) erneut zusammengetan, um das fast dreieinhalbminütige Mini-Movie „The one that I want“ zu produzieren. Darin präsentiert Topmodel Gisele Bündchen den Parfumklassiker zusammen mit Kleidung und anderen

## Marketingstrategie

*Chanel*-Produkten in einer in sich abgeschlossenen Story. Flankiert wird der Werbeautritt von Making-of-Videos, Interviews und Behind-the-Scenes-Aufnahmen aus dem *Chanel*-Studio. Mit diesem integrierten Kampagnenkonzept vermittelt das Luxuslabel die Lifestyle-Botschaft seiner Produkte in einer Intensität, wie sie mit traditionellen Mitteln über TV und Print nicht möglich wäre.

Die Digitalisierung der Werbekommunikation bewirkt aber auch, dass Marketer die Kontrolle über die Story aus der Hand geben, sobald diese online geht. Konsumenten kommentieren die Kampagne in den sozialen Medien, machen sich die Story zu eigen und drehen sie weiter. Damit müssen Werbetreibende umgehen lernen. Social-Media-Programme und digitale Interaktionszentren verschlingen mittlerweile einen Großteil vieler Marketingbudgets. Unternehmen wie *Chanel* steuern das Storytelling ihrer Kunden durch die Bereitstellung zusätzlicher digitaler Inhalte. Andere führende Marketingorganisationen haben sich entschieden, ihr Storytelling wieder stärker inhouse anzusiedeln, vor allem dann, wenn es um Botschaften für soziale Medien geht.

Das hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Agenturen, denn die Nachfrage nach digitalem Storytelling steigt und qualifizierte Kräfte sind rar. Im Kampf um die besten kreativen Köpfe werden Marketingleiter und Agenturchefs so unversehens zu Konkurrenten. Die Agenturen reagieren auf diesen Trend, suchen verstärkt nach Talenten und bemühen sich, interne Silostrukturen aufzubrechen, um so den neuen Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Marketingverantwortliche wiederum tun gut daran, ihre Agenturbeziehungen zu überprüfen, digitale Kompetenzen nicht vollständig aus der Hand zu geben und Aufgaben klar zu verteilen.

### **Speed: Mehr Tempo durch agile Teams**

Im digitalen Umfeld wandelt sich das Marketing von der kampagnenbezogenen Projektarbeit zu einem kontinuierlichen Prozess. Verbrauchervorlieben und Marktbedingungen ändern sich in rasanter Geschwindigkeit. Diese Kultur permanenter Dringlichkeit verlangt nach einer neuen Agilität im Marketing, nach passenden Managementfähigkeiten und schlagkräftigen Teams.

Das Tempo einer Marketingorganisation hängt wesentlich davon ab, wie zügig Kampagnen in den lokalen Märkten umgesetzt werden können, ohne dabei zentrale Marketingstandards zu verletzen. Die versiertesten Organisationen setzen klare Regeln für die Zusammen-

arbeit zwischen den Funktionen und den Standorten. Auch geben sie vor, welches Wissen unternehmensweit verfügbar sein muss, um neue Produkte und Services schneller auf den Markt zu bringen. In diesen Unternehmen übernimmt das zentrale Marketing meist die Rolle des Chefkoordinators und wird so zum Katalysator für die gesamte Organisation.

Beispiel *Nestlé*: Um die Schlagzahl der Digitalaktivitäten zu erhöhen, hat die Marketingabteilung des Lebensmittelkonzerns spezielle „Beschleunigungsteams“ gebildet. Für mehrere Monate arbeiten Experten aus den Standorten weltweit in der Schweizer Zentrale, um anschließend in ihren Heimatmärkten als Botschafter des digitalen Wandels zu fungieren und den lokalen Kollegen die notwendigen Kompetenzen für ein effektives Customer Relationship Management in den digitalen Kanälen zu vermitteln. Inzwischen bilden die Ländergesellschaften ihre eigenen Katalysatorteams, um die verschiedenen Maßnahmen unter Wahrung der zentralen Standards an die Marktbedingungen vor Ort anzupassen.

### **Simplicity: Klare Strukturen, weniger Komplexität**

Komplexität ist der Feind der Geschwindigkeit – und gleichzeitig einer der Hauptgründe, warum führende Marketer ihre Organisationen umbauen. Häufig haben geografische Expansion, Produktvielfalt, neue Vertriebskanäle und digitale Aktivitäten zu komplexen Hierarchien, Silostrukturen, Kommunikationslücken und Doppelfunktionen geführt. Hier kann und sollte Abhilfe geschaffen werden.

Einige Unternehmen bedienen sich der neuen Technologien, um Komplexität abzubauen: Sie errichten interne Social-Media-Plattformen, um Ideen zu generieren und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Ein Telekommunikationsunternehmen bündelt seinen Kundenservice medienübergreifend in einer separaten Einheit, die direkt an den Vorstand berichtet. *Daimler* trimmt unterdessen seine Marketing- und Vertriebsabteilungen auf das „beste Kundenerlebnis“: Ein funktionsübergreifendes Team bildet jetzt die gesamte Customer Journey ab und sorgt so für eine weltweit einheitliche Markenkommunikation.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit, schlagkräftige Spezialistentams und kurze Entscheidungswege sind wichtige Vorbedingungen, um im schnelllebigen Digitalzeitalter effektives Marketing zu betreiben. Richtig umgesetzt, bleibt auch die Kreativität dabei nicht auf der Strecke, von der gute Kampagnen bis heute leben. Die stärksten

Marketingorganisationen wenden alle fünf „S“-Regeln auf einmal an und stellen die Kunden dabei in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Unternehmen, die ihr Marketing noch an die neuen Trends anpassen müssen, sollten ähnlich verfahren und Datenmanagement, Kundenkontakte, Werbebotschaften, Prozesse und Strukturen gleichermaßen auf den Prüfstand stellen.

Ein Kraftakt, zweifellos. Doch nie waren die Zeiten für kreatives und kundennahes Marketing besser als jetzt. Und die technologische Entwicklung wird weiter rasant voranschreiten. Wer sein Marketing heute zukunftsfähig aufstellt, kann morgen schon die vielfältigen Chancen auf Wachstum nutzen, die das digitale Zeitalter für Unternehmen bereithält.

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

## Kernaussagen

*1. Die Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche hat das Marketing revolutioniert; neue Ansätze sind gefragt, um Kunden in allen Kanälen optimal zu erreichen.*

*2. Erfolgreiche Marketingorganisationen entwickeln heute ihre Strategien anhand von fünf goldenen Regeln: Science, Substance, Story, Speed und Simplicity.*

*3. Mit der Umsetzung der „5 S“ erschließen sich Marketingmanager neue Verantwortungsbereiche – und gewinnen so eine Schlüsselstellung im Unternehmen.*

---

## Autoren



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

**2 Dr. Dennis Spillecke** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice. Der Fokus seiner Beratungstätigkeit liegt auf Markenführung und Multichannel-Marketing.

**3 Dr. Johannes Vogel** ist Berater im Münchner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Er berät vornehmlich zu den Themen Markenführung und Marketingstrategie.

## E-Shopping de luxe

Der Onlinemarkt für Luxusmode wächst weltweit sprunghaft – nur nicht in Deutschland. Eine McKinsey-Studie verrät, was sich Kunden hierzulande vom Vertriebskanal Internet wünschen.

### Von Achim Berg und Thomas Schumacher

Lange waren Hersteller von hochwertiger Markenkleidung überzeugt: Echte Premiumkunden kaufen keine Luxusmarken online – erst recht keine teuren Modeartikel. Zu wichtig sind ihnen persönliche Beratung und das exklusive Einkaufserlebnis in den Flagship-Stores namhafter Labels. Modeumsätze übers Internet, so die verbreitete Meinung, bleiben dem unteren und mittleren Preissegment vorbehalten.

Doch das Kaufverhalten hat sich gewandelt. Die Skepsis früherer Tage ist der Freude am Komfort digitalen Shoppings gewichen; inzwischen sind auch die Luxusmarken im boomenden Onlinemarkt angekommen. Übers Internet gekauft wird mittlerweile die gesamte Palette hochwertiger Modeartikel, von Lederwaren über Seidenschals bis hin zu Handtaschen und Designerkleidung. Und der Trend setzt sich fort: Bis 2018 wird der Onlinemarkt für Damenmode im Luxussegment weltweit um durchschnittlich 20 Prozent pro Jahr wachsen. 12 Milliarden US-Dollar setzt die Branche dann im Internet um – doppelt so viel wie heute.

Das birgt Chancen für Hersteller und Händler. Welche Möglichkeiten der Markt bietet und was die Kunden vom digitalen Luxusmodehandel erwarten, hat McKinsey jetzt in der Studie „The Opportunity in Online Luxury Fashion“ ausgelotet. Analysiert wurden dazu unterschiedliche Formate lokaler und internationaler Online-shops, die sich auf das Luxusmodesegment spezialisiert haben: Webstores führender Marken, Multi-Brand-Händler, digitale Vertriebskanäle von Premiumkaufhäusern und reine E-Tailer. Darüber hinaus befragte das Studienteam mehr als 3.500 Luxusmodekäufer in sieben Ländern zu ihren Einkaufsgewohnheiten im Internet, davon allein 1.000 in Deutschland.

Die Untersuchung liefert neben neuen Einsichten zur Qualität und Positionierung der digitalen Verkaufsplattformen vor allem diese Erkenntnis: Das Geschäft mit Luxusmode aus dem Netz ist überall auf dem Vormarsch, doch auch im globalisierten Onlinemarkt bleibt das Kaufverhalten der Kunden national geprägt. Das gilt besonders für die Modekäufer aus Deutschland.

### Neue Lust auf Luxusmode aus dem Netz

Bereits in der Web-Affinität der Luxusmodekunden zeigen sich deutliche Unterschiede von Land zu Land (*Grafik 1, Seite 18*). Während die Studie für Frankreich und England bis 2018 ein Wachstum der online gehandelten Luxusmode von 21 und 18 Prozent prognostiziert, bildet Deutschland mit 12 Prozent das Schlusslicht im internationalen Vergleich. Selbst Italien, das lange zurücklag, erwartet jährliche Steigerungen von 19 Prozent und auch die USA liegen bei 17 Prozent Wachstum. Sicher aber ist: Zweistellige Zuwachsraten verzeichnet das Onlinegeschäft mit Luxusmode in allen untersuchten Ländern.

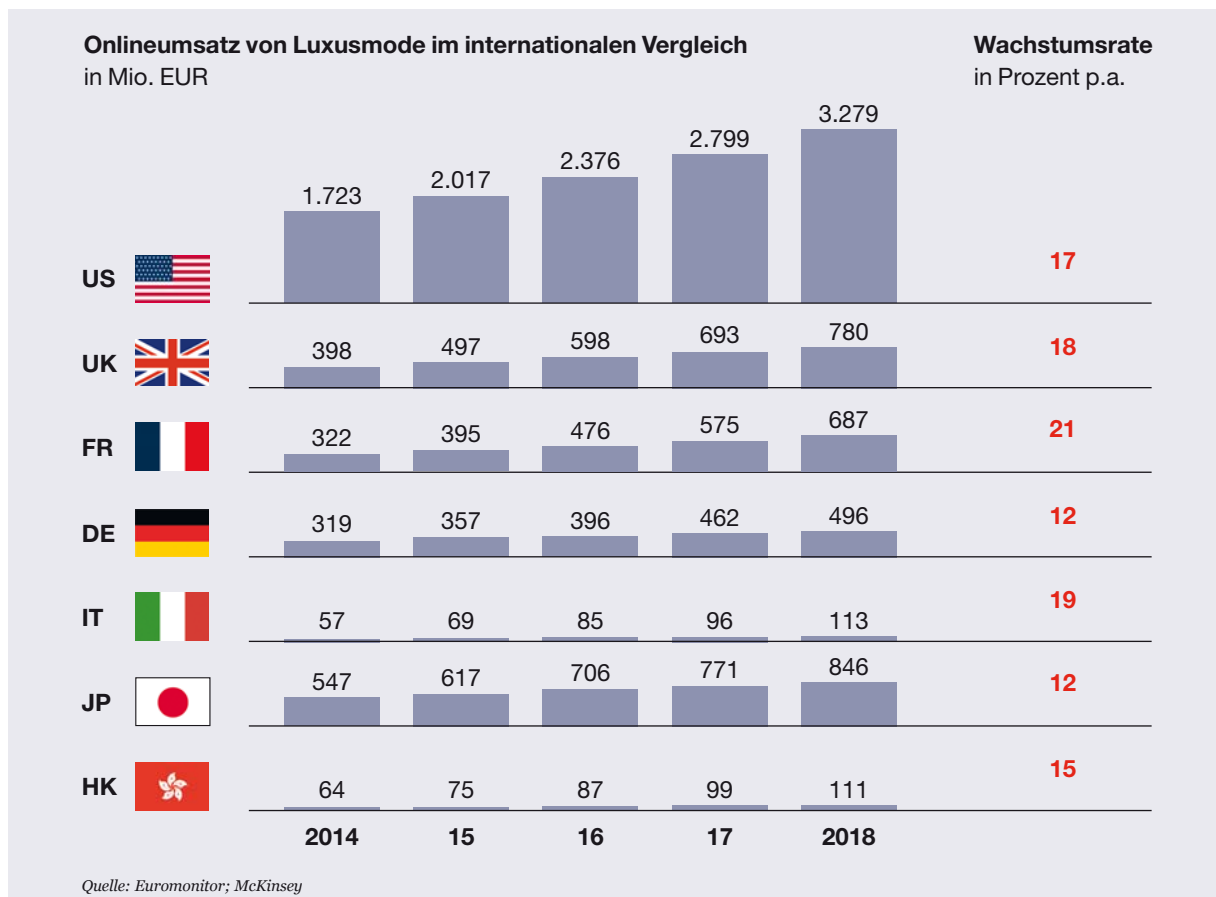
Die neue Lust der Konsumenten auf Luxusmode aus dem Netz wirkt stimulierend auf die Branche. Viele hochpreisige Designerlabels haben ihre anfänglichen Ressentiments gegen den Masskanal Internet inzwischen abgelegt. Die ursprüngliche Sorge um die Exklusivität und Kontrolle ihrer Marken weicht zunehmend der Hoffnung auf lukrative Zusatzgeschäfte.

Fast alle Luxusmarken betreiben heute Websites, auf denen sie ihre Kollektionen und Accessoires nicht nur vorstellen, sondern auch zum Kauf anbieten. Aber auch Onlinepartnerschaften mit Premiumkaufhäusern oder auf Luxusmode spezialisierten E-Tailor-Shops sind kein Tabu mehr, seit die Hersteller erkannt haben, dass der digitale Kanal nicht nur andere Kundenbedürfnisse



*Was nicht gefällt,  
wird zurückgeschickt:  
Deutsche bestellen  
gern mehrere Modelle  
und erwarten, dass  
Retouren gratis  
sind.*

## 1. Der Onlinemarkt für Luxusmode wächst weltweit zweistellig



bedient, sondern auch neue, kaufkräftige Zielgruppen anlockt.

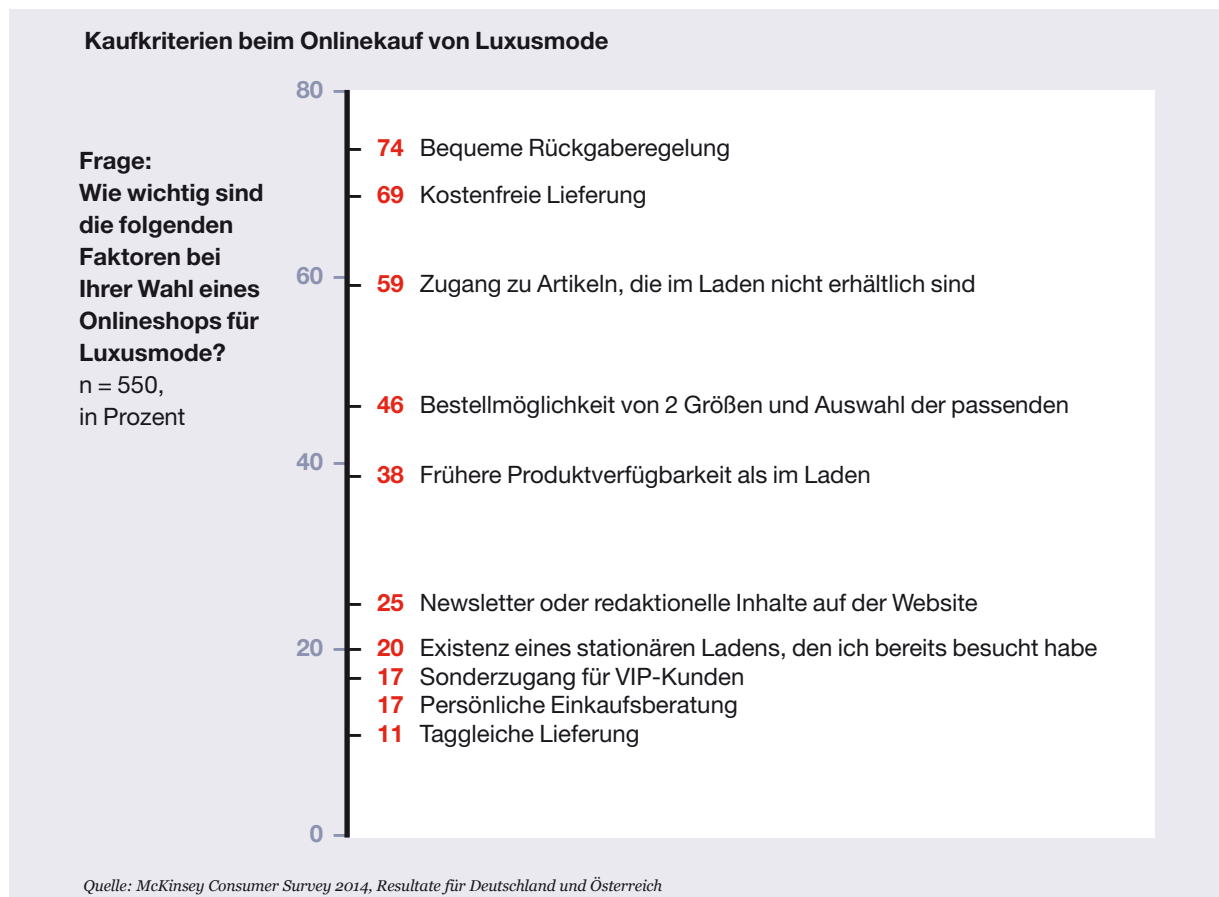
### Typisch deutsch: Doppel-Order und Retouren

Anspruchsloser als im stationären Handel sind die Luxus-Shopper im Netz dennoch nicht. Vor allem deutsche Käufer stellen hohe Erwartungen an den digitalen Kanal. Erwartungen, die viele Onlineshops bislang nicht erfüllen: Zwei Drittel der Befragten zeigen sich unzufrieden mit dem Service, den ihr bevorzugter Händler im Netz derzeit bietet – ein Alarmzeichen angesichts der wachsenden digitalen Konkurrenz. Unter anderem nennen drei Viertel der Befragten bequeme Rückgaberegungen als wichtigstes Kriterium für ihren Onlinekauf, 69 Prozent erwarten kostenfreie Lieferung (Grafik 2).

Typisch für deutsche Onlinemodekäufer ist auch die Gewohnheit, Kleidungsstücke in zwei Größen zu bestellen und das nicht passende zu retournieren. Luxuskunden bilden da keine Ausnahme: Für fast die Hälfte der Deutschen ist diese Option ausschlaggebend bei der Wahl ihres Onlinehändlers. Zum Vergleich: Nur 27 Prozent der US-amerikanischen Luxus Konsumenten und 34 Prozent der britischen legen Wert auf diesen Service.

Deutlich weniger relevant ist dagegen die derzeit viel diskutierte Expresslieferung am Tag der Bestellung – nur rund jeder zehnte deutsche Kunde betrachtet „Same-Day Delivery“ als wichtiges Kriterium beim Kauf von Luxusmode; in Großbritannien und den USA sind es nur geringfügig mehr.

## 2. Deutsche Kunden haben hohe Ansprüche an die Anbieter im Netz



Stärker locken lassen sich die Deutschen von gut aufbereiteter Information im Netz: Redaktionelle Inhalte auf der Website oder im Newsletter animieren jeden vierten Kunden zum Kauf eines Luxusmodeartikels. Hier punkten bislang vor allem die großen Mehrmarkenhändler. Aber auch andere Anbieter können ihre Vorteile als Informationsmedium stärker als bisher nutzen, um sich vom stationären Wettbewerb zu differenzieren und ihre Webshops mit maßgeschneidertem Content noch attraktiver zu machen.

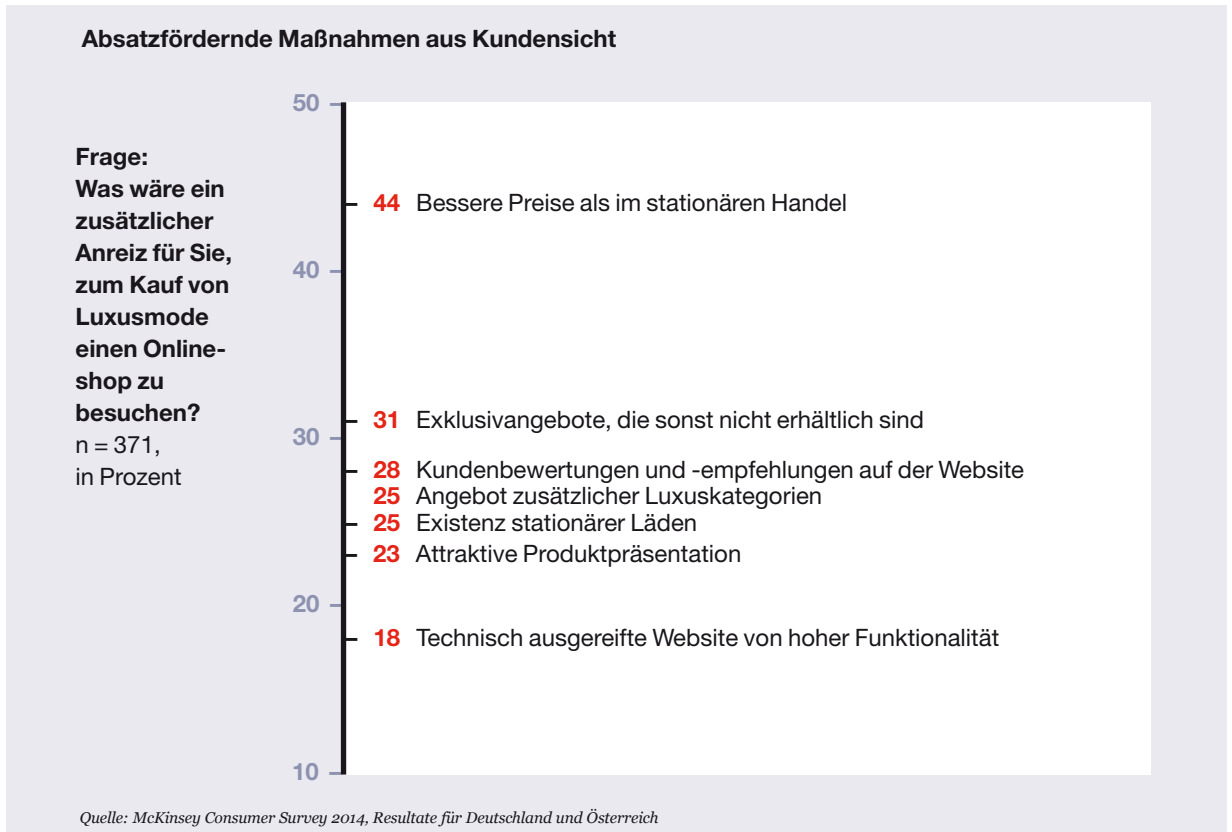
### Etablierte Händler: Raum für Verbesserungen

Die technischen Stärken der Onlineshops gegenüber dem stationären Modehandel kommen nicht nur beim Informationsgehalt zum Tragen: Smartes Shopping

rund um die Uhr und von jedem Ort aus, direkte Preis- und Produktvergleiche und größere Sortimentsauswahl sind die Hauptargumente deutscher Luxuskunden für den Einkauf via Smartphone, Tablet oder PC. Jeder Zweite empfindet sogar die Abwesenheit persönlicher Verkaufsberater als Vorteil, weil sie entspannteres Stöbern erlaubt. Der direkte Zugang zu den Meinungen anderer Kunden sind für weitere 39 Prozent ein guter Grund, Luxusmode online zu shoppen.

Etablierte Händler können ihren Absatz im digitalen Kanal indessen noch weiter steigern, wenn sie nicht nur vorhandene Stärken ausspielen, sondern auch die Anregungen ihrer Kunden aufgreifen. Denn selbst den preisbewussten Deutschen kommt es durchaus nicht

### 3. Attraktive Preise sind nicht der einzige Hebel, um den Anteil der Onlinekäufe im Luxusmodesegment zu erhöhen



nur darauf an, teure Mode im Netz günstiger zu erste-  
hen. Zwar wünschen sich 44 Prozent bessere Preise,  
jedoch auch 31 Prozent exklusive Produktlinien und  
weitere 28 Prozent Bewertungsforen, in denen Kunden  
ihre Käuferfahrungen schildern (*Grafik 3*). Als wichtige  
Kriterien nennen deutschsprachige Luxus-Shopper in  
der Studie außerdem regional angepasste Websites mit  
gängigen Bezahlssystemen, lokale Kleidergrößen und  
Kundenservices in Landessprache.

#### Neue Anbieter: Sichtbar werden in der Nische

Die Resultate der Studie zeigen: Es gibt viele Ansatz-  
punkte für Verbesserungen, die für manchen Händler  
in Zukunft überlebenswichtig werden können. Denn  
der Onlinemarkt für Luxusmode ist eine hart um-  
kämpfte Nische, in der vor allem die Sichtbarkeit zählt.

Zahlreiche Anbieter teilen sich das wachsende Handels-  
segment – vom traditionellen Markenhersteller bis  
zum virtuellen Multi-Brand-Store. Doch gerade deutsche  
Luxus-Shopper setzen bei ihren Einkaufstouren im  
Netz vor allem auf Bekanntes und Bewährtes: 57 Prozent  
der Käufer beziehen ihre Modeartikel direkt von den  
Websites der Luxusmarken. Auf Platz zwei rangiert der  
Onlineshop des größten deutschen Premiumkaufhauses  
KaDeWe (40 Prozent). Reine E-Tailer hingegen werden  
bislang nur von weniger als jedem fünften Kunden  
frequentiert.

Das könnte sich in Zukunft ändern, denn bei der Suche  
nach bestimmten Produkten oder Kategorien nehmen  
die Shopper insbesondere in Deutschland auch häufig  
die Suchmaschine zu Hilfe. Das eröffnet Chancen für

neuere und kleinere Anbieter, die ihre Bekanntheit im Netz auf effektive Weise steigern wollen. Es erfordert allerdings teils erhebliche Investitionen, beispielsweise in Suchmaschinenmarketing und -optimierung oder auch in Social-Media-Kampagnen, damit sich die erhöhte Onlinepräsenz in Umsatz- und Ertragswachstum übersetzt. Regelmäßige, feinmaschige Erfolgskontrollen sorgen für die Nachhaltigkeit der jeweiligen Maßnahmen.

Lohnen dürfte sich der Einsatz allemal. Denn die Bereitschaft zum Kauf von Luxusmode aus dem Internet wird in den kommenden Jahren weiter steigen – auch in Deutschland. Gleichzeitig kündigt jeder dritte Käufer an, in Zukunft generell mehr Geld für Luxusgüter ausgeben zu wollen. Eine attraktive Preisgestaltung und exklusive Produktangebote dürften dem Trend zum Onlinekauf zusätzliche Schubkraft verleihen. Die Händler haben es in der Hand, das Beste aus diesen Marktbedingungen zu machen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [thomas\\_schumacher@mckinsey.com](mailto:thomas_schumacher@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Bis 2018 wird der Onlinemarkt für Damenluxusmode um durchschnittlich 20 Prozent pro Jahr wachsen – Deutschland ist mit 12 Prozent Schlusslicht im Ländervergleich.*

*2. Zwei Drittel der deutschen Luxusmodekunden erwarten mehr vom Onlineangebot; viele wünschen sich bessere Preise, mehr Exklusivität im Sortiment und lokal angepasste Services.*

*3. Im hart umkämpften Nischen-segment Luxusmode sollten vor allem kleinere Anbieter ihre Onlinepräsenz steigern – zum Beispiel über Suchmaschinenmarketing und Social-Media-Kampagnen.*

---

## Autoren



**1 Dr. Achim Berg** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Co-Leiter der europäischen Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen der Branche berät er in den Bereichen Strategie, Operations und Marketing.

**2 Dr. Thomas Schumacher** ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er arbeitet in den Sektoren Private Equity und Medien und ist auf digitale Marketingstrategien spezialisiert.

## Ostafrika im Fokus

Ostafrika gewinnt als Beschaffungsmarkt für Bekleidung an Bedeutung. Doch welche Chancen bieten Länder wie Äthiopien oder Kenia tatsächlich? Eine McKinsey-Studie verrät es.

**Von Achim Berg, Benedikt Berlemann und Saskia Hedrich**

In den vergangenen beiden Jahren haben Unternehmen wie *H&M*, *Tesco* oder *Primark* damit begonnen, Bekleidung aus Äthiopien zu beziehen. Das lenkte die Aufmerksamkeit der europäischen Textilbranche erstmals auf den afrikanischen Kontinent als potenzielle Bezugsregion. Vor allem Äthiopien, aber auch andere Länder Ostafrikas geraten mehr und mehr in den Fokus der Chefeinkäufer großer Modehersteller.

Verstärkt wird das internationale Interesse durch die Förderinitiative AGOA (African Growth and Opportunity Act), die vielen afrikanischen Staaten zollfreien Zugang zum US-Markt gewährt. Zudem lockt der demografische Trend in die Subsahara-Region: Die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird hier bis 2035 auf 900 Millionen ansteigen – so viele wie heute in China.

### Afrika versus Asien

Wird Ostafrika zu einem weiteren Zentrum des Textileinkaufs – neben Asien? Um das herauszufinden, hat McKinsey in einer breit angelegten Untersuchung Hersteller, Einkäufer und weitere Marktteilnehmer befragt, Fabriken in der Region besucht und Marktdaten analysiert. Darüber hinaus wurde die globale Erhebung, die McKinsey alle zwei Jahre unter Textileinkäufern durchführt, erstmals um Fragen zur Beschaffung in Ostafrika ergänzt. Gemeinsam stehen die Befragten für ein Einkaufsvolumen von jährlich 70 Milliarden US-Dollar.

Das Ergebnis: Von den 40 teilnehmenden Chief Purchasing Officers (CPOs) erwarten 30, dass sie in den nächsten fünf Jahren weniger bei chinesischen Produzenten kaufen werden. Profitieren wird davon in erster Linie weiterhin Bangladesch, gefolgt von Vietnam und Indien.

So weit, so absehbar. Doch zum ersten Mal tauchen unter den Ländern, die für die Bekleidungsherstellung künftig bedeutender werden, auch afrikanische auf – und zwar gleich drei Länder unter den ersten elf, wobei es Äthiopien sogar auf Platz sieben schafft (*Grafik 1, Seite 24*).

### Äthiopien: Niedrigste Kosten weltweit

Aus Äthiopien gehen 60 Prozent der Bekleidungsexporte nach Deutschland und 10 Prozent in die USA. Dabei handelt es sich vornehmlich um hochvolumige Basisartikel: Von den Ausfuhren in die EU-15 sind fast die Hälfte T-Shirts und knapp ein Drittel Hosen. Insgesamt liegt der Anteil Äthiopiens an den globalen Bekleidungsexporten bisher jedoch nur bei 0,01 Prozent. Warum erregt das Land dennoch so viel Interesse bei den Einkäufern?

Wegen der Kosten. Die Arbeitslöhne in der lokalen Textilindustrie zählen mit 60 US-Dollar monatlich zu den niedrigsten weltweit. Und die Erteilung einer Arbeitserlaubnis für Ausländer kostet in Äthiopien nur ein Zehntel dessen, was in Kenia zu entrichten ist. Zudem sind die Strompreise günstig, denn das Land besitzt viel Wasserkraft. Weil das Stromnetz unzuverlässig ist, baut die Regierung derzeit ein separates Netz für neue Industriezonen auf. Nachteile des Standorts sind die geringe Produktionseffizienz von maximal 50 Prozent des Optimums sowie lange Vorlaufzeiten. Vier von fünf Teilnehmern der CPO-Umfrage sehen die Ineffizienz als größtes Hindernis für die Beschaffung im Land.

Derweil könnte Äthiopien eines Tages auch Rohstofflieferant werden: Es verfügt über mehr als 3,2 Millionen Hektar Land in einem Klima, das für den Anbau von Baumwolle geeignet ist. Doch weil bislang nur 7 Prozent dieser Flächen genutzt werden und es in der Vergangenheit viele Planungsfehler gab, weil zudem die lokal ange-

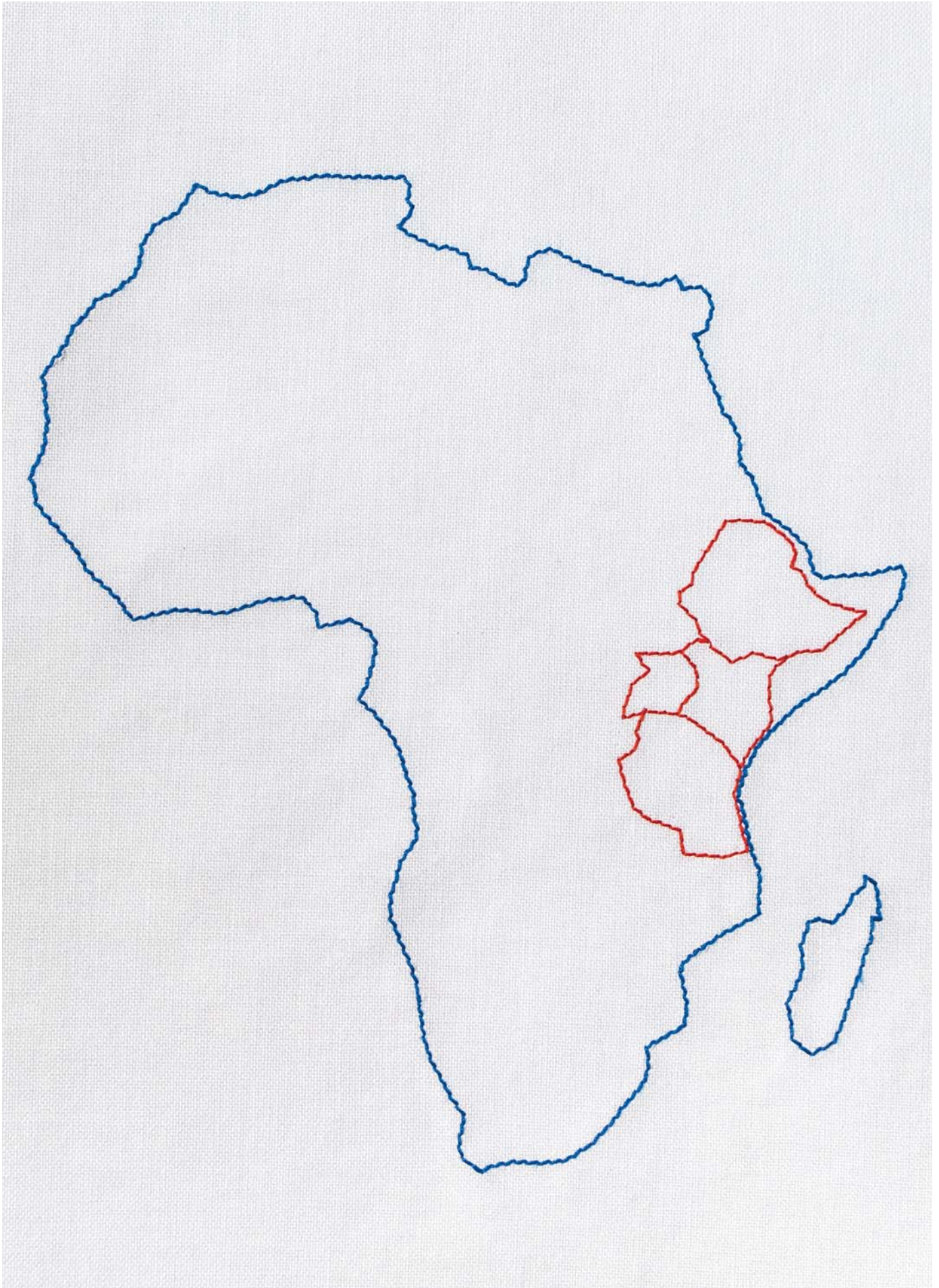
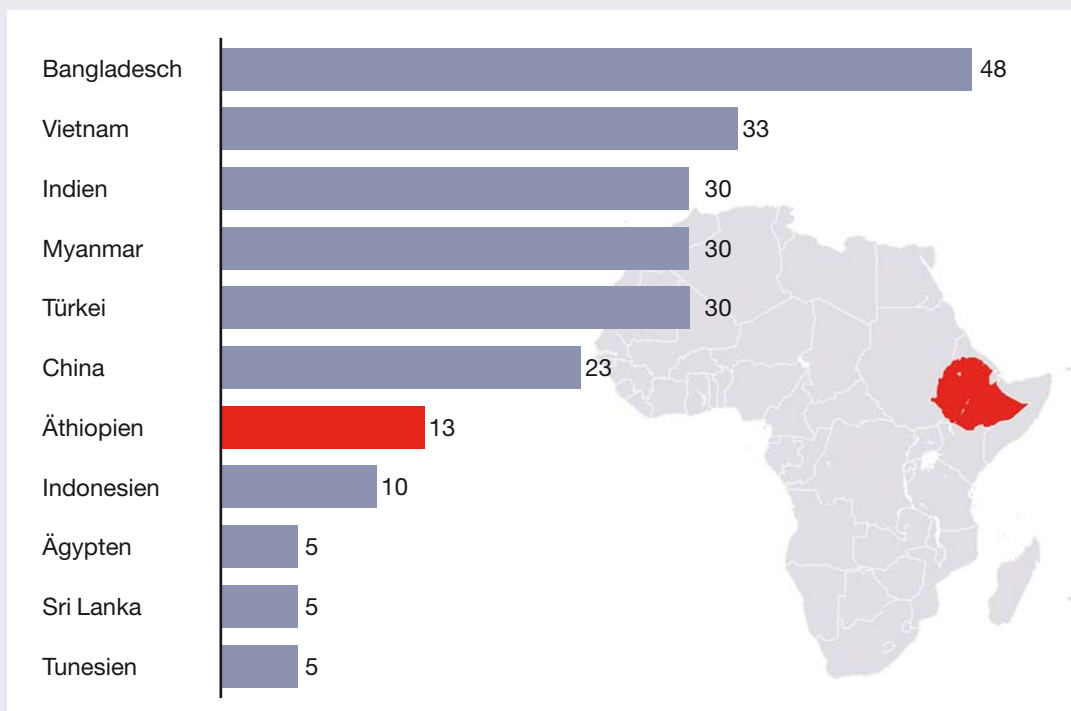


Foto: McKinsey

*Textilien aus Afrika? Gerade der Osten des Kontinents wird für Einkäufer von Bekleidung immer interessanter.*

## 1. Internationale Textileinkäufer zählen erstmals ein ostafrikanisches Land zu den aufstrebenden Regionen

„Welche 3 Länder gewinnen in den kommenden 5 Jahren für die Beschaffung an Bedeutung?“  
Anteil der Befragten, die die jeweiligen Länder zu den Top 3 zählen, in Prozent



Quelle: McKinsey

baute Baumwolle nur schwache Ernteerträge liefert und unter Qualitätsproblemen leidet, muss Äthiopien noch immer Baumwolle importieren. Schwierigkeiten bereiten außerdem Verstöße gegen soziale Standards, verbreitete Korruption und mangelnde Rechtssicherheit: So erlebte der Anbau von Biobaumwolle jüngst einen Rückschlag, weil die Produzenten beschuldigt werden, Angehörige einheimischer Stammesvölker von deren Land zu vertreiben.

### Kenia: Mehr Kapazität und Effizienz

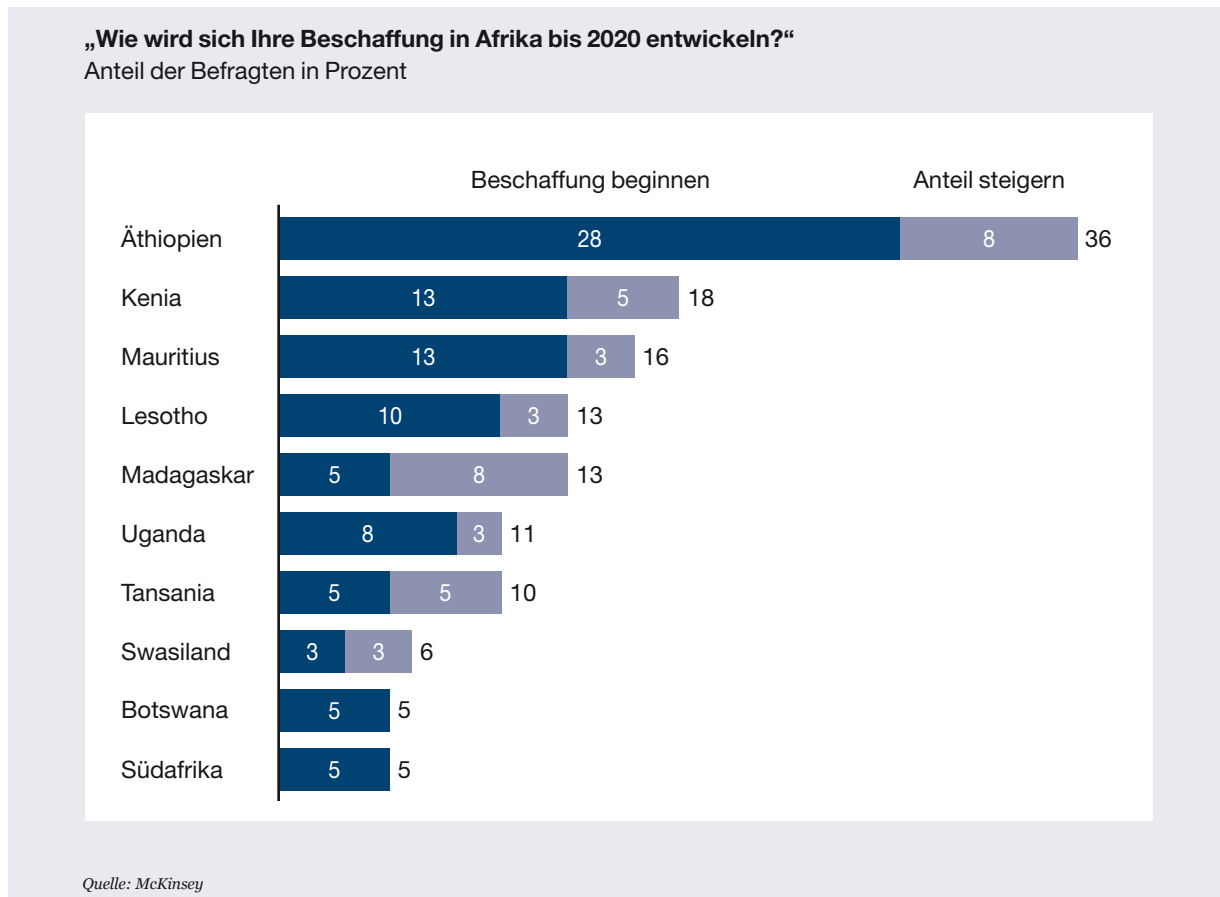
Neben Äthiopien richtet sich das Augenmerk der Einkäufer inzwischen auch auf Kenia (Grafik 2). Die dortige Bekleidungsindustrie ist wie die äthiopische auf hochvolumige Massenartikel spezialisiert, wobei

die Mindestbestellmengen bis zu 50.000 Stück betragen. Da mehr als 90 Prozent der Exporte in die USA gehen, profitiert Kenia stark von der Förderinitiative AGOA. Das Freihandelsabkommen mit der EU (EPA) stellt hingegen für die Lieferanten keinen großen Anreiz dar: Die Zollvorteile sind zu gering und der Konkurrenzdruck seitens asiatischer Niedriglohnländer mit ähnlichen EU-Abkommen ist groß. Mancher Zulieferer bekundet auch deshalb wenig Interesse, sein Geschäft in Richtung Europa auszubauen, weil die Einkäufer hier anspruchsvoller in Bezug auf Qualität, Auftragsumfänge und Lieferzeiten seien.

Kapazität und Effizienz der kenianischen Bekleidungsindustrie sind in den vergangenen Jahren weiter gestie-



## 2. Als afrikanischer Beschaffungsmarkt der Zukunft tritt neben Äthiopien vor allem Kenia in den Fokus



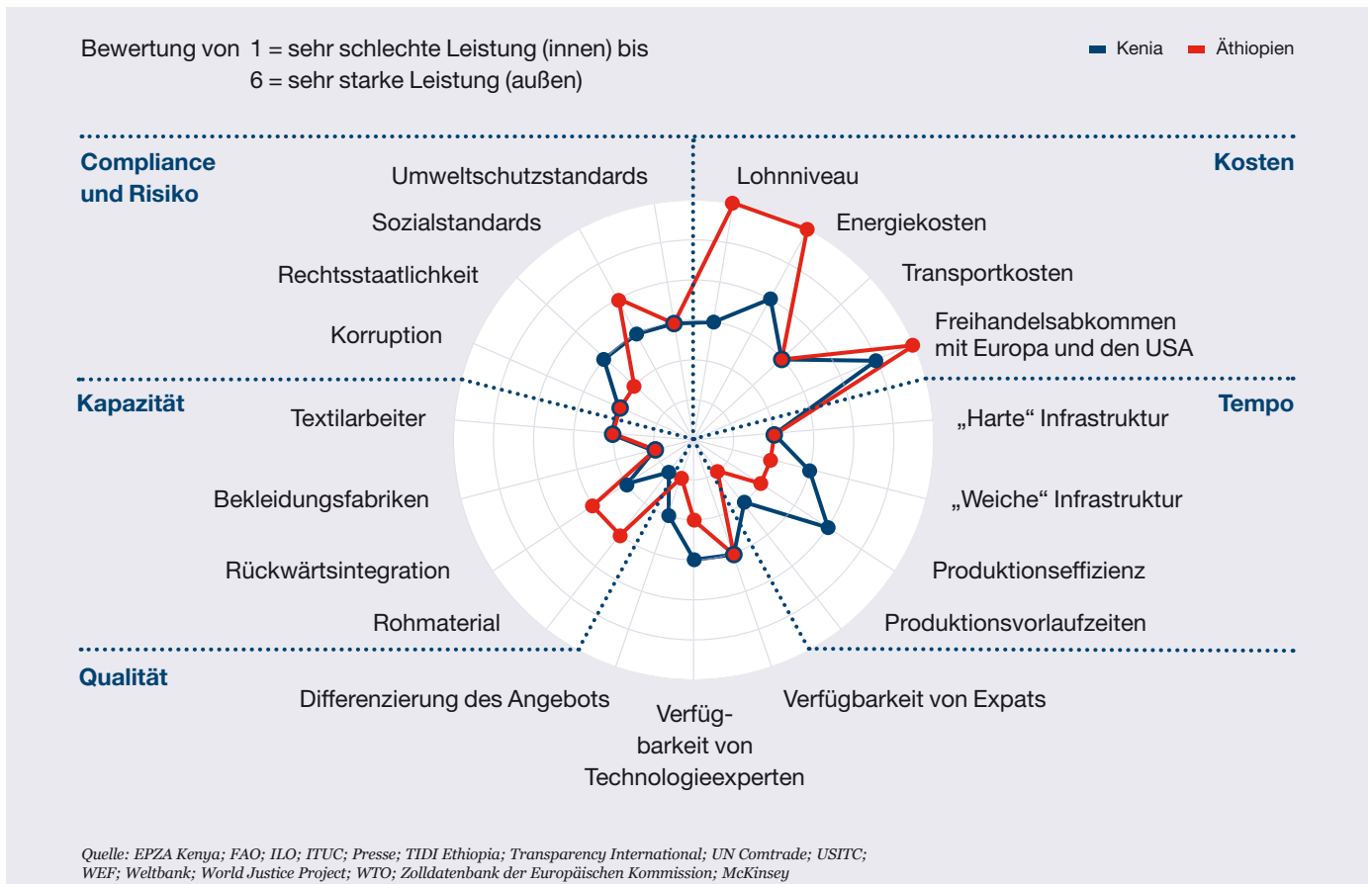
gen – dank Direktinvestitionen aus Nahost und Asien sowie der Einrichtung von Exporthandelszonen. Beschäftigten die Fabriken im Jahr 2000 noch durchschnittlich 560 Mitarbeiter, sind es heute fast drei Mal so viele. Mangels vorgelagerter Industrien müssen jedoch Stoffe importiert werden. Auch die Arbeitskosten entsprechen mit 120 bis 150 Dollar pro Monat dem Niveau weiter entwickelter asiatischer Produktionsländer. Ähnliches gilt für die Energiekosten. Hinzu kommt, dass Fabriken wegen der lückenhaften Stromversorgung häufig Generatoren einsetzen müssen, was den Strom gegenüber dem Netzbezug um das Vierfache verteuert.

Wie Äthiopien muss auch Kenia strikter für die Einhaltung sozialer und technischer Standards sorgen und

andere Risiken minimieren, um mehr internationale Einkäufer für das Land zu gewinnen. Die von McKinsey befragten CPOs nennen explizit die hohe Kriminalitätsrate und unzureichende Erfüllung sozialer Richtlinien als Haupthindernisse.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Während Äthiopien insbesondere Kostenvorteile bietet, punktet Kenia vor allem mit höherer Produktionseffizienz. Schwachpunkte sind in beiden Ländern die Infrastruktur mit ihren unzuverlässigen Transportsystemen und aufwändigen Zollverfahren, der Mangel an qualifiziertem Führungspersonal und technisch geschulten Fachkräften sowie die Nichteinhaltung von Sozial- und Umweltschutzstandards (*Grafik 3, Seite 26*).

### 3. Das Stärken-Schwächen-Profil Äthiopiens und Kenias ist typisch für aufstrebende Beschaffungsregionen



#### Drei Zukunftsszenarien für Ostafrika

Aus den Ergebnissen der McKinsey-Untersuchung lassen sich drei Szenarien für die Entwicklung der ostafrikanischen Bekleidungsindustrie in den kommenden zehn Jahren ableiten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Länder Äthiopien, Kenia, Tansania und Uganda, die im Jahr 2013 Bekleidung im Wert von insgesamt 337 Millionen US-Dollar exportierten.

*Szenario 1* sieht die ostafrikanischen Hersteller auch künftig als Nischenanbieter. Danach bleibt der Beschaffungsmarkt stark geprägt von Schwankungen und abhängig von Freihandelsabkommen. Zwar wächst die Bedeutung dieser vier Länder für die Bekleidungsbranche, aber die dauerhaften Investitionen bleiben gering.

*Szenario 2* geht davon aus, dass künftig einige große Bekleidungsunternehmen ihre Basisartikel aus Ostafrika beziehen. Mit Hilfe strategischer Investitionen kann die Region so ihre Bekleidungsexporte verdoppeln. Das Angebot beschränkt sich dabei nicht länger auf „cut, make and trim“, sondern umfasst weitere Wertschöpfungsstufen.

*Szenario 3* sieht Einkaufsbüros zahlreicher Bekleidungsunternehmen aus der ganzen Welt in Ostafrika. Mit den entsprechenden Investitionen lassen sich Produktionskapazitäten in effizient geführten Fabriken schaffen und Mitarbeiter qualifizieren, während sich die Exporte denen Mexikos oder Pakistans annähern. Diese Entwicklung kann jedoch Jahre dauern – und

setzt zudem voraus, dass die Länder der Region beim Aufbau lokaler Wertschöpfungsketten konstruktiv zusammenarbeiten.

Je mehr Wachstum in der ostafrikanischen Bekleidungsproduktion angestrebt wird, desto wichtiger ist das Zusammenspiel aller Akteure. So sollten die Regierungen in Infrastruktur investieren, lokale Unternehmer fördern, ihre Freihandelsabkommen diversifizieren und marktorientierte Bildungseinrichtungen schaffen. Die Lieferanten müssen Maßnahmen zur Leistungssteigerung ergreifen, Arbeiter und Führungskräfte qualifizieren, Produktionsstätten und Angebote modernisieren sowie langfristige Partnerschaften mit Einkäufern eingehen. Die Einkäufer tätigen ihrerseits gut daran, die Anstrengungen ihrer ostafrikanischen Lieferanten etwa beim Aufbau von Fähigkeiten zu unterstützen – und die Region als echte strategische Option statt als Versuchsfeld zu betrachten. Nicht zuletzt müssen alle Parteien gemeinsam Schritte unternehmen, um die Sozial- und Umweltschutzstandards im Beschaffungsmarkt Afrika nachhaltig zu verbessern.

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

## Kernaussagen

*1. Ostafrika erlebt einen Aufschwung als Bezugsquelle internationaler Bekleidungsunternehmen – und die Einkäufer rechnen damit, dass diese Entwicklung anhält.*

*2. Äthiopien und Kenia stehen exemplarisch für die Stärken der Region (niedrige Arbeitskosten, relativ hohe Effizienz) wie auch für ihre Schwächen (Infrastruktur, Qualifikation, Sozial- und Umweltstandards).*

*3. Ostafrika hat die Chance, in den kommenden zehn Jahren zu Exportländern wie Mexiko oder Pakistan aufzuschließen – sofern Regierungen, lokale Industrie und Einkäufer die Voraussetzungen dafür schaffen.*

---

## Autoren



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

**2 Dr. Benedikt Berlemann** ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors. Zu seinen Schwerpunkten zählen Beschaffungsstrategien und Lieferantenmanagement.

**3 Saskia Hedrich** ist Senior Knowledge Expert in der Apparel, Fashion & Luxury Group im Münchner Büro von McKinsey. Sie berät Bekleidungsunternehmen vornehmlich zu Fragen der Beschaffung und zu Wachstumsstrategien.

**Interview**

*„Wir machen uns gerade fit für neues Wachstum“: Lekkerland-Chef Michael Hoffmann im Interview mit Akzente.*



## „Unsere Kunden erwarten Hilfe bei der Vermarktung; das reine Bewegen von Ware reicht nicht mehr“

*Lekkerland* liefert, was Menschen unterwegs konsumieren. Vorstandschef Michael Hoffmann erklärt im Interview sein Fitnessprogramm für den Großhändler.

Während der ersten 20 Berufsjahre arbeitete Michael Hoffmann in der IT-Industrie. „Da war das Tempo der Veränderungen immens hoch, umwälzende Neuerungen waren an der Tagesordnung“, erinnert sich der heutige Vorstandsvorsitzende der *Lekkerland AG & Co. KG*. „Bei jeder neuen Herausforderung haben wir uns ein weißes Blatt Papier genommen und uns gefragt: Wie würden wir es machen, wenn wir das Geschäft jetzt ganz neu gründeten?“

Seit 2012 führt Hoffmann den Großhändler und Logistikkonzern *Lekkerland*, der Tankstellen, Kioske, Fast-Food-Ketten und Tabakgeschäfte mit allem beliefert, was Menschen unterwegs konsumieren. Seine neue analoge Branche ist deutlich beständiger als die frühere digitale. Doch seit der Ladenschluss weitgehend liberalisiert ist und *Lekkerlands* Hauptkundschaft, die Tankstellen, ihre Alleinstellung als abendliche Shoppinganbieter verloren haben, sind auch hier schnelle und beherzte Reaktionen gefragt. Erst recht, seit der klassische Lebensmittel Einzelhandel, der gleichzeitig bei Tabakwaren ein wichtiger *Lekkerland*-Kunde ist, mit Convenience Shops und Tank-

stellensortimenten in den Wettbewerb eingestiegen ist. Hoffmann hat dem Unternehmen deshalb das Fitnessprogramm „Convenience 2020“ verordnet, mit dem *Lekkerland* seine starke Stellung im wachsenden Markt für den Unterwegskonsum weiter ausbauen soll.

Im Gespräch mit Akzente berichtet er, wie weit der Umbau gediehen ist.

**Akzente:** *Herr Hoffmann, als Sie vor gut drei Jahren Ihr Amt antraten, kündigten Sie an, dass sich im Unternehmen einiges ändern sollte. Wie weit sind Sie damit bis jetzt gekommen?*

**Hoffmann:** Wir befinden uns in einem mehrstufigen Prozess. Im ersten Jahr haben wir gemeinsam mit Aufsichtsrat, Kunden und Mitarbeitern über unsere langfristige Vision und die mittelfristige Strategie nachgedacht. Die Ergebnisse haben wir dann mit der Strategie „Convenience 2020“ ausformuliert. Sie baut auf unseren bestehenden Stärken auf, sieht aber auch vor, in neue, breitere Sortimente und Vertriebskanäle zu expandieren. Damit das gelingt, mussten sich einige Dinge im Unternehmen ändern.

## Interview

**Akzente:** *Wie sieht das Programm konkret aus?*

**Hoffmann:** Es ruht auf drei Säulen: einer Initiative für mehr Wachstum, einem Plan zur Senkung der Kosten und dem Bemühen, einen Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen.

**Akzente:** *Wo stehen Sie derzeit?*

**Hoffmann:** Wir haben Mitte 2013 begonnen und brauchen sicherlich noch eineinhalb bis zwei Jahre.

**Akzente:** *Wie arbeiten Sie am Kulturwandel?*

**Hoffmann:** Poster aufhängen allein reicht da nicht. Wir haben eine intensive Diskussion mit 150 Führungskräften geführt und uns gemeinsam gefragt, auf welchen Werten, die schon im Unternehmen gelebt werden, man aufbauen kann, um ein neues Leitbild zu entwickeln. Es ist wichtig, das Management dabei eng einzubinden – die Führungskräfte müssen schließlich den Mitarbeitern die neuen Werte vorleben.

**Akzente:** *Sie wollen den Umsatz bis 2020 in Richtung 19 Milliarden Euro treiben. Wie soll das gelingen?*

**Hoffmann:** Wir sehen die Möglichkeit, langfristig einen großen Schritt nach vorne zu machen. Mit „Convenience

2020“ schaffen wir die Basis für Wachstum, das wir in mehreren Stufen erzielen wollen. Zurzeit arbeiten wir vor allem daran, Prozesse und IT-Systeme an aktuellen und künftigen Kundenbedürfnissen auszurichten und länderübergreifend zu vereinheitlichen. Das ist ein sehr ehrgeiziges Vorhaben, denn wir wollen einerseits möglichst effektiv nach einem Standard arbeiten, brauchen andererseits als Händler aber die Flexibilität, lokale Besonderheiten abzubilden, die sich etwa durch die unterschiedliche Gesetzgebung in den einzelnen Ländern ergeben. Dieses Programm nennen wir „Become One“ und wir planen, es bis Ende 2017 abgeschlossen zu haben. Neben diesen Investitionen in unsere Prozesse und die Systemlandschaft werden wir viel Geld in die Weiterentwicklung der Mitarbeiter stecken, außerdem soll die Logistik weiter ausgebaut werden. Damit haben wir das Ergebnis von 2013 auf 2014 bereits verbessert und wollen es auch 2015 – trotz hoher Restrukturierungsaufwendungen – stabil halten. Ein weiterer wichtiger Schritt sind neue Service- und Foodkonzepte, um das Geschäft unserer Kunden anzukurbeln.

**Akzente:** *Ist Ihr Wachstumsziel allein mit organischem Wachstum zu erreichen?*

**Hoffmann:** Definitiv nicht. Aber sobald die Voraussetzungen für ein nachhaltiges und profitables Wachstum auf den Weg gebracht sind, werden Kooperationen, Partnerschaften und sicher auch Akquisitionen für uns wichtige Etappen zum Ziel sein. Dabei werden wir uns auch außerhalb der derzeitigen geografischen Grenzen nach passenden Gelegenheiten umschauen. Momentan sind wir aber noch dabei, die notwendigen Grundlagen für das Wachstum zu schaffen. Zurzeit liegt unser Fokus darauf, das Unternehmen fit zu machen.

**Akzente:** *Wie sehen die Wachstumschancen in Ihrem bestehenden Geschäft aus?*

**Hoffmann:** Die sind durchaus sehr gut. Wir arbeiten intensiv daran, dass vor allem Tankstellenpächter und kleine Einzelhändler mehr Erfolg haben. Denn wenn sie wachsen, wachsen wir auch. Unsere Kunden erwarten zunehmend Hilfe bei der Vermarktung – das reine Bewegen von Ware reicht nicht mehr. Diese Hilfe bieten wir beispielsweise über unsere so genannten Store Checks an: Da kommt ein Team von uns ins Geschäft, sieht sich Ausstattung, Beleuchtung, Warenpräsentation und Sortiment an, spricht mit den Mitarbeitern, vergleicht anschließend die Finanzkennzahlen mit Geschäften in ähnlichen Lagen und mit vergleichbarer Kundenstruktur und sieht so, ob unser Kunde das Beste aus seinen Mög-

*„In Partnerschaften mit Eduscho und Lavazza bieten wir verschiedene Kaffee-konzepte an“: Der Trend zum Coffee to go ist ungebrochen.*



Foto: Lekkerland

Foto: Thomas Bauer



„Wir lassen regelmäßig in Studien untersuchen, welche Formate an Beliebtheit gewinnen, welche Artikel Konsumenten erwarten und welches Einkaufserlebnis sie sich wünschen.“

lichkeiten macht. In der Regel gibt es immer Chancen, etwas zu verbessern. Und auch dabei helfen wir unseren Kunden, indem unsere Spezialisten konkrete Optimierungsmaßnahmen in Bezug auf Ladendesign, Produktauswahl, Sortiment, Helligkeit, Sauberkeit oder Schulung der Mitarbeiter vorschlagen.

**Akzente:** *Auch der Unterwegskonsum hat seine Modetrends – momentan ist Coffee to go in seinen unendlichen Varianten angesagt. Wie stellen Sie sicher, dass Sie keinen Trend verpassen?*

**Hoffmann:** Wir unterstützen seit vielen Jahren einen Lehrstuhl für Marketing mit Schwerpunkt auf Convenience. Die Wissenschaftler erarbeiten regelmäßig Studien zu Veränderungen im Verbraucherverhalten, in denen sie untersuchen, welche Formate an Beliebtheit gewinnen, welche Artikel Konsumenten erwarten und welches Ein-

kaufserlebnis sie sich wünschen. Eine andere Quelle ist für uns die Industrie, die ja vielfältige Marktforschung betreibt. Und auch aus den Gesprächen mit unseren Kunden erfahren wir natürlich, was gut läuft und was verstärkt nachgefragt wird.

**Akzente:** *Hält der Kaffee-Hype weiter an?*

**Hoffmann:** Das ist immer noch ein großes Thema, Kaffee ist zum Topseller geworden. Nach und nach statten sich alle Convenience Shops mit Vollautomaten für Kaffeespezialitäten aus. Hier bieten wir in Partnerschaften mit *Lavazza* und *Eduscho* verschiedene Konzepte an. Im Extremfall muss sich der Kunde nur noch um den Verkauf kümmern – wir übernehmen alles andere: von Lieferung und Service der Hardware übers Nachfüllen bis zur Schulung der Mitarbeiter.

**Akzente:** *Was liegt noch im Trend?*

**Hoffmann:** Weitere große Themen sind Frische und Tiefkühlkost. Wir haben in den vergangenen drei Jahren unsere Logistikzentren und die Fahrzeugflotte so aufgerüstet, dass wir heute Multitemperaturlogistik ausführen können. Das bedeutet, dass wir unseren Kunden mit nur einer Anfahrt Artikel über vier Temperaturzonen liefern können. Deshalb lautet unser Motto auch: Eine Bestellung – eine Lieferung – eine Rechnung. Einerseits erwarten das unsere Kunden heute, andererseits schaffen wir für sie so die Voraussetzungen, neue Sortimente zu präsentieren.

**Akzente:** *Das Essensangebot für unterwegs wird in der Tat immer vielfältiger. Wie beraten Sie hier?*

**Hoffmann:** Viele Kunden bauen ein Bistromodul in ihre Geschäfte ein und wollen zu allen fünf Snackgelegenheiten am Tag das richtige Angebot haben: zum Frühstück vielleicht Croissants und belegte Brötchen, mittags Bockwurst oder Pizza, nachmittags Kuchen, abends wieder

Foto: Lekkerland



„Viele bauen ein Bistromodul ein“: Tankstellen dehnen ihre Snackangebote immer weiter aus.

## Interview

Pizza und zwischendurch vielleicht auch etwas Gesundes wie Salat oder Obst. Wir helfen den Betreibern, das Bistro richtig zu dimensionieren, die zur Kundschaft und zum Shop passenden frischen Speisenangebote zu finden und das richtige Werbekonzept zu erarbeiten. In diesem Bereich sehen wir noch viele Möglichkeiten.

**Akzente:** *Deutschland ist mit einem Umsatzanteil von gut 60 Prozent immer noch Ihr wichtigster Markt. Fürchten Sie nicht im wahrsten Sinn des Wortes eine Marktsättigung?*

**Hoffmann:** Nein, unser Markt ist bei Weitem nicht ausgeschöpft, wir sehen noch großes Wachstumspotenzial. Heute kauft erst einer von drei Kunden in einer Tankstelle auch etwas zum Mitnehmen. Wir wollen den Kaufanreiz durch Aktionen und Mitarbeiterschulungen erhöhen, so dass vielleicht jeder Zweite etwas kauft oder irgendwann auch zwei von drei Besuchern zugreifen.

**Akzente:** *In Spanien ist Ihr Umsatz 2014 um mehr als 12 Prozent gewachsen. Kann man von Ihren Kollegen dort etwas lernen?*

**Hoffmann:** Ja, ganz sicher. Wir haben dort ein unglaublich professionell agierendes Team, das es geschafft hat, trotz der tiefen Wirtschaftskrise in Spanien das Ergebnis jedes Jahr zu steigern. Unsere spanischen Kollegen sind spezialisiert auf die Belieferung der Schnellgastronomie. Und jetzt helfen sie uns in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dieses Geschäft besser zu verstehen. So ist beispielsweise *Burger King* in Spanien schon sehr lange unser Kunde. Und der steht dort vor den gleichen Her-

ausforderungen wie viele Schnellrestaurantbetreiber bei uns in Deutschland.

**Akzente:** *Auf Ihrem wichtigsten Geschäftsfeld, den Tankstellen, bekommen Sie zunehmend Konkurrenz von Lebensmittelketten wie REWE, die jetzt bei Aral Konzepte und Sortimente testen. Wie reagieren Sie darauf?*

**Hoffmann:** Konkurrenz belebt das Geschäft. Bei Tankstellen gibt es mehrere Erfolgsfaktoren, die nicht so einfach umzusetzen sind. Sie brauchen als Basis eine ausgereifte und innovative Logistik – da verstehen wir unser Handwerk sehr gut. Dann ist hohe Sortimentskompetenz gefragt, man muss die Gesetzmäßigkeiten des Impulskaufs kennen – wir betreiben dieses Geschäft seit Jahrzehnten. Und drittens kommt es auf die Mitarbeiter an, ihre Erfahrung und ihre Leidenschaft für Unterwegsversorgung. Unsere Kunden spüren, dass wir mit Leib und Seele dabei sind.

**Akzente:** *Lebensmittelhändler sind aber nicht nur Wettbewerber, sondern auch wichtige Kunden für Sie. Gibt es da Interessenkonflikte?*

**Hoffmann:** Nein, wir gehen sehr professionell miteinander um – da stört es nicht, wenn wir auch einmal in Konkurrenz zueinander stehen. Mit einigen großen Lebensmittel-firmen arbeiten wir sehr eng zusammen, vor allem in der Kategorie Tabakwaren. Darin haben wir hervorragendes Know-how, das von unseren Partnern neidlos anerkannt und genutzt wird.

**Akzente:** *Apropos Tabak: Das Geschäft wird schwieriger, der Gesetzgeber greift immer stärker ein. Wie gehen Sie damit um?*

**Hoffmann:** Tabakwaren sind legale, aber sensible Produkte, die wir verantwortungsvoll vermarkten. Für unsere Kunden haben sie überragende Bedeutung als Frequenzbringer. In einigen Produktgruppen ist der Absatz rückläufig, doch das wird durch Preis- und Steuererhöhungen kompensiert. Wir halten als Großhändler bei Tabakwaren in Deutschland noch immer einen Marktanteil von 30 Prozent.

**Akzente:** *Versprechen Sie sich etwas von den neuen E-Zigaretten?*

**Hoffmann:** Wir glauben, das wird ein wichtiges Ergänzungsprodukt zu regulären Zigaretten. In den nächsten zwei bis drei Jahren werden die großen Hersteller ihre Produkte an den Start bringen. Wir sind dafür bereit und haben jetzt schon die Distribution ausgeweitet:

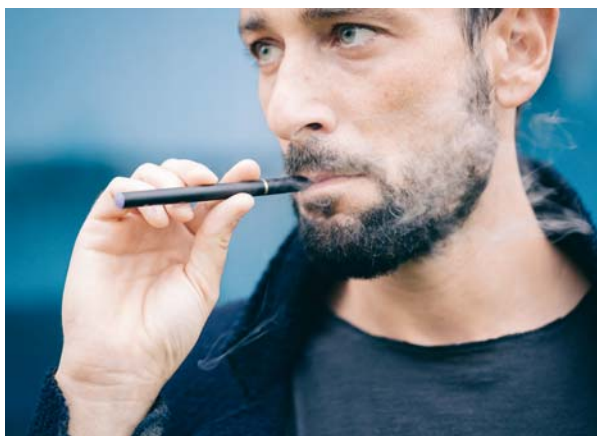


Foto: Lækkerland

„Wir sind bereit“: E-Zigaretten werden schon bald flächendeckend angeboten.





Foto: Thomas Bauer

12.000 Verkaufsstellen für E-Zigaretten haben wir bereits erschlossen, vor allem an Tankstellen.

**Akzente:** *Das Internet verändert massiv die Geschäftsmodelle im Einzelhandel – auch Ihres?*

**Hoffmann:** Schon heute betreiben wir die B2B-Plattform *Lekkerland24*, über die wir mit unseren Kunden kommunizieren und Bestellungen annehmen. Diese Plattform wird zunehmend Teil eines hybriden Modells, in dem immer mehr Kommunikation online stattfindet. Sie wird aber nie den direkten Kundenkontakt ersetzen – der bleibt über unsere Fahrer und Außendienstler erhalten.

**Akzente:** *Wie wird das Geschäft mit der Unterverzorgung 2025 aussehen?*

„Wir werden häufig unterschätzt, weil Lekkerland nicht sehr bekannt ist. Aber wir sind ein Hidden Champion und sehr gut in dem, was wir tun.“

**Hoffmann:** Das Internet wird dann auch für uns der Maschinenraum sein, die gesamte Supply Chain wird online gesteuert, selbst das Regal wird digital – aber am Ende des Tages wird immer noch Ware bewegt. Der stationäre Einzelhandel stirbt ja nicht, nur seine Funktion ändert sich. Die Generation Smartphone ist dann zehn Jahre älter, man muss sie mit digitalem Marketing und Location-based Services anders ansprechen als heute. Auch die Rolle der Tankstellen wird sich ändern: Sie entwickeln sich zu Servicecentern, an denen Sie nicht nur essen und trinken können, sondern möglicherweise auch Büroarbeiten erledigen, Bankgeschäfte tätigen oder Pakete abholen.

**Akzente:** *Warum, glauben Sie, werden Sie auch in zehn Jahren noch erfolgreich sein?*

**Hoffmann:** Wir werden häufig unterschätzt, weil *Lekkerland* nicht sehr bekannt ist. Aber wir sind ein Hidden Champion und sehr gut in dem, was wir tun. Wir haben begeisterte Mitarbeiter, die überdurchschnittlich lange im Unternehmen sind, und wir haben viele langjährige Kunden, vor allem aus der Mineralölbranche, mit denen wir intensiv zusammenarbeiten. Hinzu kommt, dass unsere Eigentümer mehrheitlich Familiengeschafter sind, die das Ziel haben, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Wir profitieren davon, dass wir alle in Ruhe am Erfolg arbeiten können.

Fotos: Lekkerland



**Michael Hoffmann (54)** ist seit 2012 Vorstandsvorsitzender der *Lekkerland AG & Co. KG*. Der Betriebswirt begann seine Karriere als Product Manager bei *Hewlett-Packard*. 2009 wechselte er als Vorsitzender der Geschäftsführung zu *Carl Zeiss Vision International*, wo er eine neue Strategie entwickelte und mit seinem Managementteam implementierte.



Die **Lekkerland AG & Co. KG** (Foto: Zentrale in Frechen) erwirtschaftet mit 4.900 Mitarbeitern rund 12 Milliarden Euro Umsatz. Das Unternehmen beliefert Handelsformate für

den Unterwegskonsum in sieben Ländern: Deutschland, Niederlande, Belgien, Luxemburg, Schweiz, Österreich und Spanien.

## Wechselnde Zutaten

Lebensmittelhersteller können Auswahl und Einkauf von Rohstoffen systematisch optimieren. Das spart Kosten, steigert die Qualität und verbessert die Liefertreue.

**Von Eric Bartels, Michael Taksyak und Jan Wüllenweber**

Wenn Oma einen Kuchen backen will, ist die Frage nach dem Einkauf schon geklärt: Obst und Eier werden frisch vom Markt geholt, bei Mehl, Zucker und Backpulver entscheidet sie sich für beste Marken aus dem Supermarkt. Den Einwand, das gebe es doch alles auch günstiger, wischt Oma mit der Bemerkung beiseite: „Dann schmeckt’s aber auch nicht!“

Nun ist Omas Küche keine Backwarenfabrik, und sie steht auch nicht im globalen Wettbewerb. Trotzdem ist Omas Grundannahme inzwischen widerlegt: Zutaten lassen sich sehr wohl ersetzen, ohne dass die Qualität leidet. Diese Erkenntnis verspricht erhebliches Wertschöpfungspotenzial für Lebensmittelhersteller auf der ganzen Welt. Denn die leiden seit Jahren unter schwankenden Rohstoffpreisen, die immerhin rund ein Drittel der Gesamtkosten von Lebensmitteln ausmachen. Allein in den vergangenen sieben Jahren hat die Volatilität hier um 35 bis 50 Prozent zugenommen (*Grafik 1, Seite 36*).

Rohstoffe sind deshalb bei vielen Lebensmittelherstellern zu einem strategisch wichtigen Thema geworden – nicht nur für Einkaufsspezialisten, sondern auch für das Topmanagement. Dabei geht es nicht nur um die Frage, wer bestimmte Zutaten zu welchen Preisen liefert. Immer häufiger geht es auch um Vertragsgestaltung und Liefertermine, mögliche Eigenproduktion und alternative Rezepturen.

Die ehrgeizigsten Hersteller nehmen alle Aspekte der Beschaffungsoptimierung auf einmal in den Blick: Sie wollen die Gesamtkosten reduzieren, versteckte Wertpotenziale in der Lieferkette erschließen sowie Qualität

und Liefertreue verbessern. Viele entscheiden sich deshalb für ein systematisches Vorgehen, das an vier strategisch wichtigen Punkten ansetzt: bei den Spezifikationen, der Wertschöpfungskette, bei Verträgen und Verhandlungen sowie beim Risikomanagement. Nach Untersuchungen des McKinsey Food Institute haben Lebensmittelhersteller so bis zu 6 Prozent der unmittelbaren Rohstoffkosten gespart – und 8 bis 22 Prozent bei den Verarbeitungskosten. Wie dies gelungen ist, illustrieren die folgenden Beispiele.

### Spezifikationen optimieren

Mit Hilfe von Design-to-Value-Techniken können Unternehmen herausfinden, auf welche Produktattribute es den Kunden tatsächlich ankommt. Eine genaue Einschätzung von Geschmack und Vorlieben der Konsumenten zahlt sich aus, denn schon kleine Veränderungen der Spezifikationen oder günstigere Zutaten bieten erhebliches Einsparpotenzial. So fand ein US-amerikanisches Unternehmen eine Möglichkeit, Eier durch eine vegetarische Mischung zu ersetzen. Die neue Rezeptur wirkte sich weder auf Farbe oder Konsistenz noch auf Geruch oder Geschmack des Produkts aus – aber die Kosten sanken. Außerdem konnte der Hersteller eine neue Kundengruppe erschließen, weil das Produkt nun kosher ist.

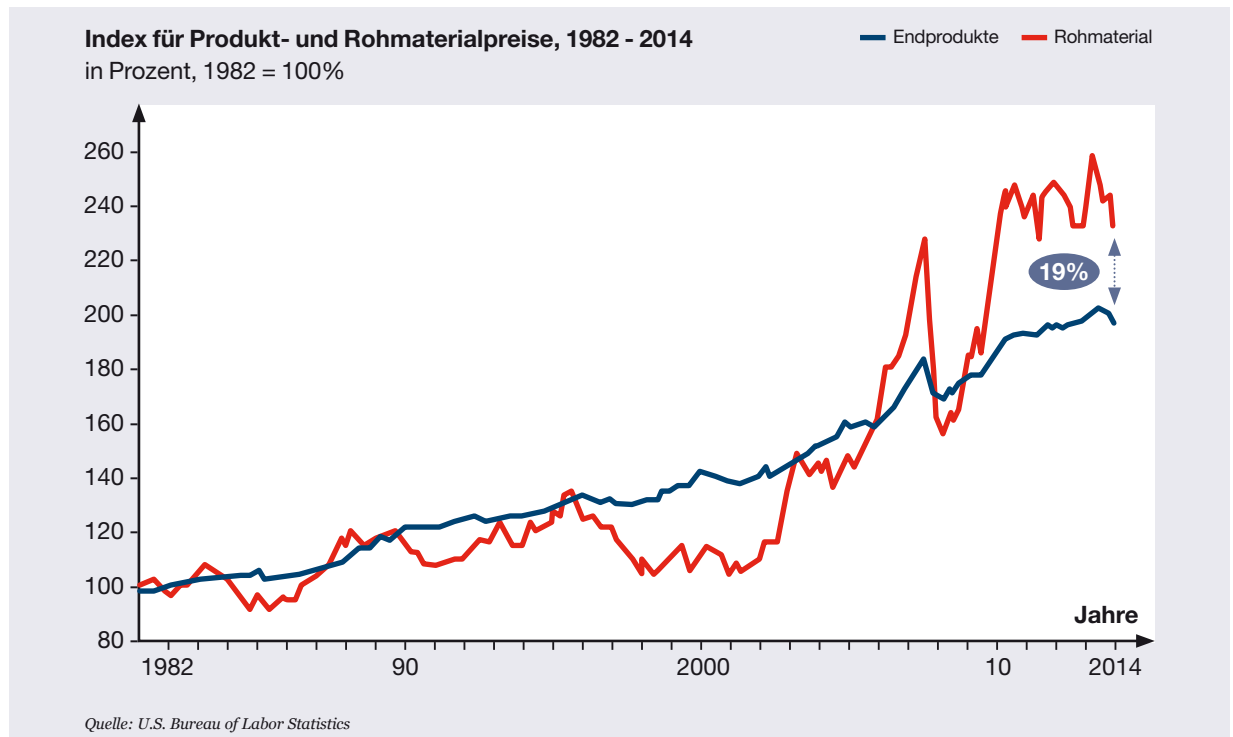
Ein flexibler Ansatz bei den Spezifikationen hilft den Unternehmen zudem, steigenden Rohstoffpreisen zu begegnen. So entwickelte ein Käsehersteller für jedes Produkt austauschbare Rezepturen und passte alle Systeme so an, dass er zwischen den Rezepturen wechseln konnte. Dadurch war das Unternehmen in der Lage, schnell auf Preisveränderungen und Verfügbarkeiten der jeweiligen Zutaten zu reagieren. Ganz ähnlich ging ein Produzent von Fruchtsäften vor, der bisher als Süßstoff immer Glukose-Fruktose-Sirup verwendet hatte:



Foto: iStock

*Was kostet der Weizen im nächsten Jahr? Die Volatilität der Preise ist stark gestiegen – die Unternehmen müssen reagieren.*

## 1. Rohstoffpreise schwanken stark – und steigen seit einigen Jahren stärker als die Endpreise



Er stellte auf ein System verschiedener Rezepturen um, bei denen – je nach Marktlage – auch andere Stoffe zum Einsatz kommen (*Grafik 2*). In der Liste der Zutaten auf der Flasche erscheint jetzt nur noch „Süßstoff“ an Stelle einer genaueren Angabe des Sirups.

### Wertschöpfungskette analysieren

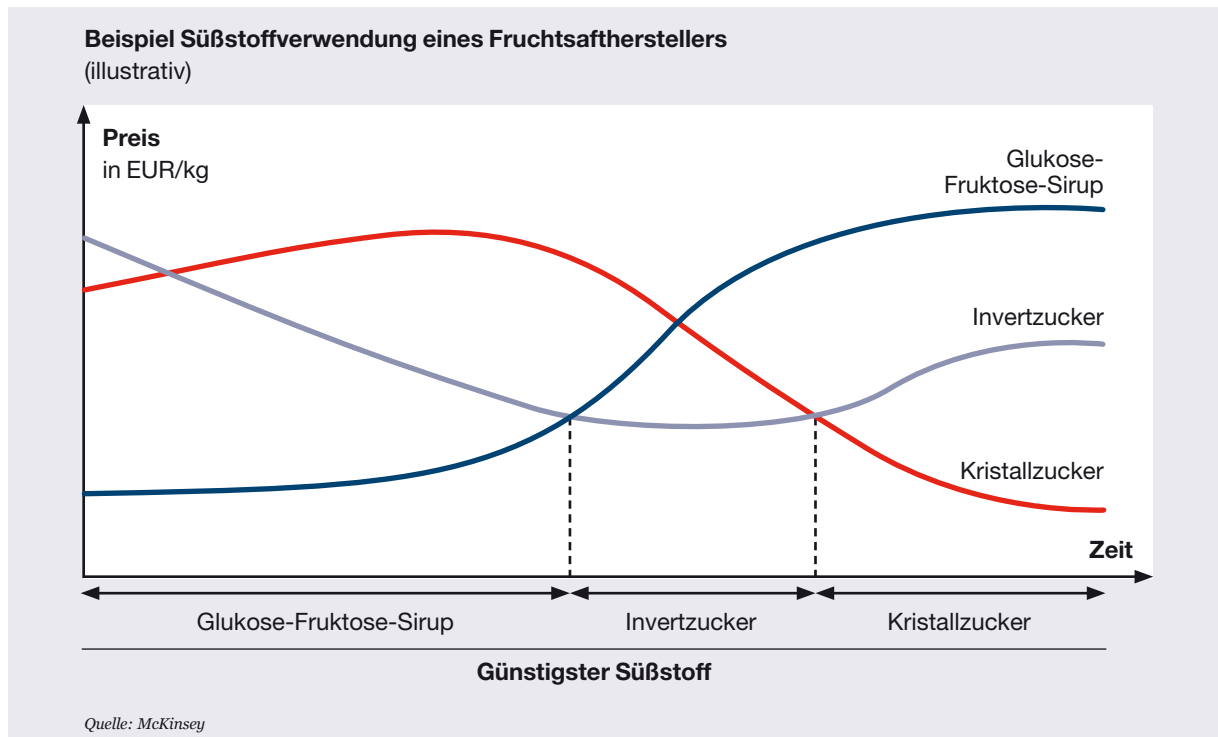
Viele Lebensmittelhersteller akzeptieren noch weitgehend bedenkenlos, was die Zutaten aktuell kosten. Andere suchen bereits nach Wegen, um herauszufinden, was sie kosten sollten. Dazu untersuchen sie zunächst, welche Rolle die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette spielen – vom Feld bis zum Verarbeitungsbetrieb – und welche Kosten jedes dieser Glieder wirklich verursacht. Als ein europäischer Süßwarenhersteller die Wertschöpfungskette für seine Nussprodukte analysierte, stellte sich heraus, dass eine Gruppe von Zwischenhändlern besonders großen Einfluss auf Preise und Verfügbarkeit hatte. Statt also weiter bei den Zwischenhändlern zu kaufen, verhandelte der Süßwarenhersteller nun

direkt mit den Herstellern von Zwischenprodukten, um sowohl günstigere Preise als auch höhere Liefersicherheit zu erzielen.

In einem anderen Fall untersuchte eine Großbäckerei die Wertschöpfungskette für Gluten und Stärke aus den jeweils verfügbaren Rohstoffen Weizen und Mais in den Anbaumärkten Europa und Nordamerika. Weil Stärke und Gluten im selben Prozess entstehen, konnte das Unternehmen mit dem Resultat der Stärkeanalyse zugleich auch die beste Quelle für Gluten identifizieren.

Erkenntnisse über die Kostenstruktur der Lieferanten helfen Lebensmittelherstellern einerseits dabei, die günstigsten Preise auszuhandeln. Das Wissen kann aber auch dazu genutzt werden, gemeinsam mit dem Zulieferbetrieb an einer Optimierung der Wertschöpfung zu arbeiten, indem beispielsweise durch neue Produktspezifikationen oder veränderte Lieferanforderungen die Gesamtkosten gesenkt werden.

## 2. Flexible Rezepturen erlauben es Nahrungsmittelherstellern, stets die günstigste verfügbare Zutat zu nutzen



### Vertrags- und Verhandlungsstrategien entwickeln

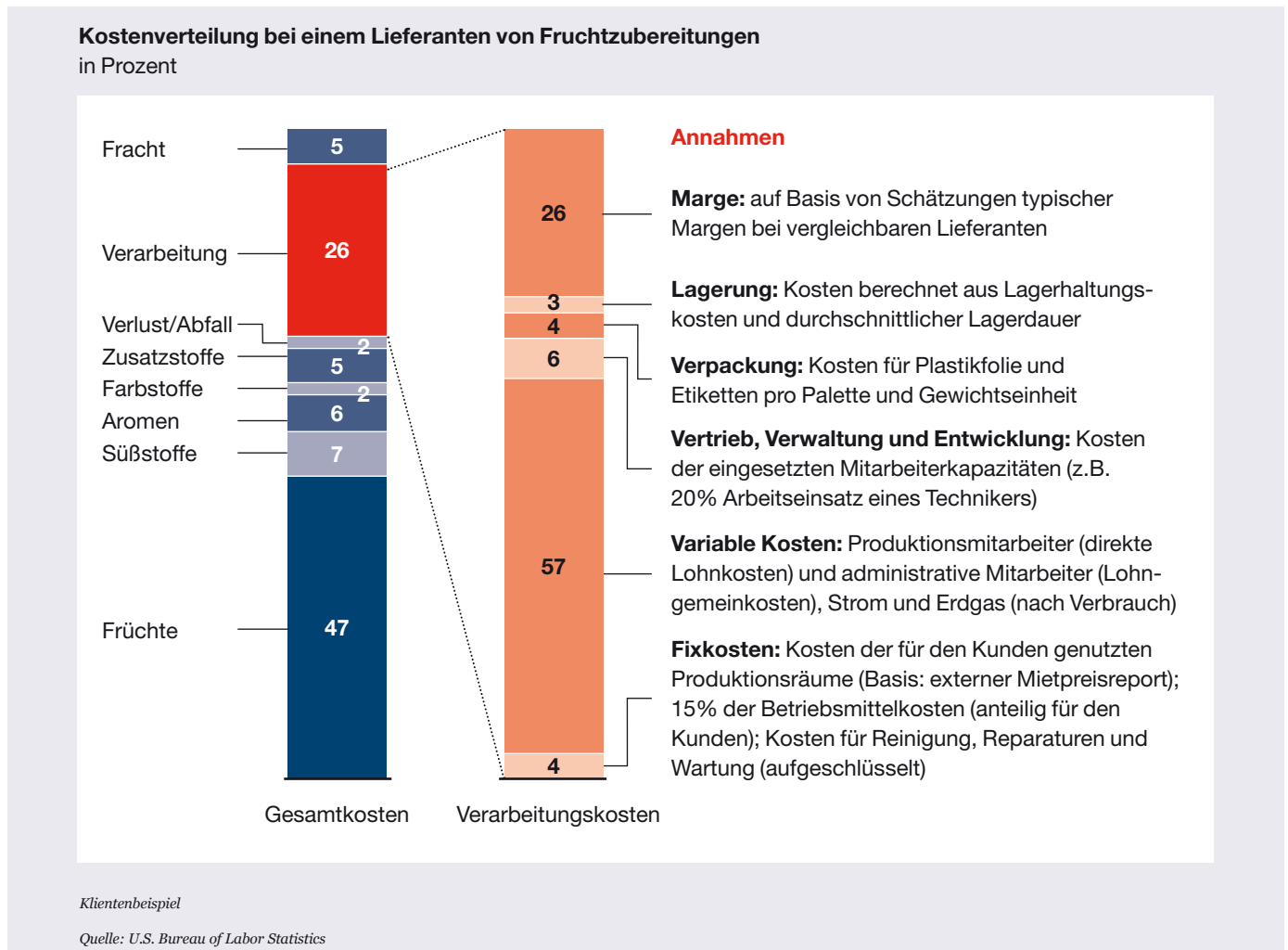
Beim Einkaufsmanagement in der Nahrungsmittelindustrie geht es aber nicht allein um kurzfristige Kostenvorteile. Fast noch stärker als auf niedrige Einkaufspreise achten Hersteller heute darauf, dass die gesunde Entwicklung des Unternehmens auch auf lange Sicht gewährleistet ist. Vor allem richten sie ihr Augenmerk auf eine dauerhaft sichere Versorgung mit Rohstoffen – und gestalten die Verträge mit ihren Zulieferern entsprechend aus.

So ging ein großer Kaffeehändler Partnerschaften mit Plantagenbesitzern in Kenia ein, um eine weitere, langfristig nutzbare Quelle zu erschließen und den Wettbewerbsdruck unter seinen Lieferanten zu erhöhen. Ein südafrikanischer Lebensmittelkonzern schloss zwei Jahre im Voraus Verträge mit thailändischen Reisbauern, um sicherzustellen, dass diese auch tatsächlich Reis anbauen und nicht etwa andere Nutzpflanzen, beispielsweise Mais.

Um über Lieferantenverträge nachhaltige Wertsteigerungen für das Unternehmen erzielen zu können, braucht es ein Einkaufsmanagement mit hohen professionellen Standards und entsprechendem Know-how. Hier helfen unter anderem Referenzkalkulationen, die dem Einkäufer für seine Verhandlungsführung detaillierte Fakten liefern – beispielsweise bezüglich der Kostenstrukturen des Lieferanten im Bereich Verarbeitung (Grafik 3, Seite 38).

Viele Lebensmittelhersteller gehen diese Aufgaben bereits systematisch an: sei es, dass sie Fachleute aus Branchen mit fortgeschrittenen Beschaffungssystemen einstellen (etwa aus der Automobil- und der Hightechindustrie) – oder indem sie die Fähigkeiten intern entwickeln. Um schnelle Erfolge zu erzielen, bringen sie die neuen Einkaufstechniken zuerst bei ihren größten Kategorien zum Einsatz. Dort bauen sie die erforderlichen Kompetenzen und Prozessschritte auf, bevor sie sie für die gesamte Produktpalette einführen.

### 3. Referenzkalkulationen zeigen die Kostenstruktur von Lieferanten und bilden so die Faktenbasis für Verhandlungen



Der Aufwand lohnt sich allemal: Moderne Verhandlungs- und Vertragsstrategien führen bei einzelnen Lieferanten zu Kosteneinsparungen von bis zu 10 Prozent. Weil im besten Fall auch die Warenverfügbarkeit und der vom Verbraucher wahrgenommene Wert zu nehmen, ist in vielen Kategorien zudem eine Umsatzsteigerung um bis zu 12 Prozent möglich.

#### Risiken besser managen

Ein ausgefeiltes Risikomanagement bildet eine weitere Basis für exzellente Rohstoffbeschaffung. Allein bei

Weizen, Reis, Mais und Kakao stieg die Preisvolatilität zwischen 2008 und 2011 um 50 bis 80 Prozent – das bringt die Erträge nahezu jedes Lebensmittelherstellers unter Druck.

Führende Unternehmen schützen sich gegen solche Risiken mit drei Mitteln. Erstens verbessern sie ihre Prognosefähigkeiten, indem sie kontinuierlich die Entwicklung von externen Faktoren wie Wetter, Konjunktur und globale Nachfrage beobachten. Zweitens nutzen sie diese Vorhersagen, um sich nach Möglichkeit mit Hilfe

von Finanzinstrumenten gegen künftige Preisschwankungen abzusichern. Drittens verändern sie ihre Produkte und Lieferketten, um die Auswirkungen der Volatilität abzufedern. Dabei setzen sie auf die eingangs beschriebene flexible Spezifikation, um kurzfristige Schwankungen auszugleichen, und auf Vertragsanbau oder Rückwärtsintegration, um die langfristige Nachfrage zu decken.

Die positiven Effekte eines modernen Beschaffungsmanagements auf die Performance von Nahrungsmittelherstellern sind somit breit gefächert. Sie reichen von günstigeren Einkaufspreisen und geringeren Verarbeitungskosten über höhere Umsätze und mehr Liefersicherheit bis hin zu größerer Flexibilität und besserer Risikoabsicherung. Das vollständige Potenzial aber hebt nur, wer nicht allein den Einkauf, sondern auch Rezepturen, Produktionsverfahren und Standorte in Frage stellt – und bereit ist, neue Wege zu gehen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [jan\\_wuellenweber@mckinsey.com](mailto:jan_wuellenweber@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Mit Hilfe eines innovativen Einkaufsmanagements können Lebensmittelhersteller ihre Rohstoffkosten um bis zu 6 Prozent senken.*

*2. Erfolgreiche Einkaufsorganisationen setzen an vier Punkten an: bei der Produktzusammensetzung, in der Wertschöpfungskette, bei den Lieferantenverträgen und im Risikomanagement.*

*3. Oft investieren Lebensmittelhersteller zuerst in den Aufbau von Fähigkeiten, um langfristige Vorteile aus der Beschaffungsexzellenz zu ziehen.*

---

## Autoren



**Dr. Eric Bartels** ist Partner im Zürcher Büro und Mitglied des globalen Chemie- und Agrarsektors von McKinsey. Er berät Unternehmen in der Agrar- und Nahrungsmittelindustrie bei strategischen und operativen Fragen und arbeitet im McKinsey Food Institute zum Thema Produktivität in der Landwirtschaft.

**Michael Taksyak** ist Berater im Büro Tel Aviv und gehört dem europäischen Agrarsektor an. Als Mitglied des McKinsey Food Institute ist er spezialisiert auf Fragen des strategischen Einkaufs.

**Dr. Jan Wüllenweber** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Operations Innovation. Unternehmen der Konsumgüterindustrie berät er überwiegend zu Beschaffungsthemen.

## Einsatz nach Maß

Einzelhändler können die Arbeitskosten in ihren Filialen spürbar senken – mit Hilfe einer aktivitätenbasierten Personaleinsatzplanung. Gleichzeitig steigen Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit.

**Von Daniel Läubli, Gernot Schlögl und Patrik Silen**

In den vergangenen Jahren haben Einzelhändler ihre Prozesse schlanker und effizienter gestaltet. Viele erzielten damit beeindruckende Ergebnisse: In Einzelfällen sanken die Personalkosten um mehr als 15 Prozent. Aber weil sich der Wettbewerb verschärft und die Kundenerwartungen steigen, suchen viele Einzelhändler nach neuen Mitteln, um Produktivität und Service weiter zu verbessern.

Hier bietet das Personalmanagement noch viel Raum – ganz besonders die Planung und Budgetierung des Personaleinsatzes vor Ort. Viele Händler tun sich bislang schwer, maßgeschneiderte Arbeitspläne zu erstellen. Die oftmals eingesetzte Standardsoftware trägt den individuellen Gegebenheiten in den Filialen nur unzureichend Rechnung. Die Folgen sind hohe Arbeitskosten, schwankende Servicequalität und unzufriedene Mitarbeiter.

Was vielen Personaleinsatzplanern fehlt, ist ein Instrumentarium, das ihnen möglichst genaue Vorhersagen erlaubt, wie viele Mitarbeiter sie zu welchem Zeitpunkt wo benötigen. Zwar liefern Standardtools auch heute schon Arbeitspläne für jede Filiale. Doch die basieren allein auf Umsatzprognosen: Es werden einfach mehr Mitarbeiter für die Tage oder Stunden eingeplant, in denen die Filiale die höchsten Umsätze erwartet. An sich kein schlechtes Kriterium – doch für exakte Einsatzpläne reicht der Ladenumsatz als Richtwert nicht aus, weil er den faktischen Personalbedarf nicht differenziert genug abbildet.

### **Kluft zwischen Bedarf und Verfügbarkeit**

Ein europäischer Lebensmittelhändler stellte beispielsweise fest, dass Bedienungstheken, etwa für Fleisch und Backwaren, an Wochenenden einen weit höheren

Umsatzanteil haben als an Werktagen. Das heißt: An Wochenenden werden mehr Mitarbeiter benötigt, als der Gesamtumsatz der Filiale zeigt. Zudem finden arbeitsintensive Aktivitäten wie der Auf- und Abbau von Aktionsständen oder das Auffüllen von Regalen zumeist nicht an den umsatzstarken Tagen statt: Eine Filiale, die am Samstag gute Geschäfte erwartet, braucht am Freitag viele Mitarbeiter, um die Regale zu bestücken – und am Sonntag, um den Nachschub zu verstauen.

Das temporäre Arbeitsaufkommen ist nicht der einzige Planungsfaktor, der häufig unberücksichtigt bleibt. Auch erfassen viele Einzelhändler nicht systematisch, wie viel Zeit die Mitarbeiter für bestimmte Aktivitäten tatsächlich benötigen. So sind es manchmal nur 50 Meter gerader Strecke von der Anlieferung bis zum Regal, während andernorts schwere Paletten durch 200 Meter lange, verwinkelte Gänge zu schieben sind – oder sogar im Aufzug transportiert werden müssen. Dieselbe Aktivität kostet also in der einen Filiale viel mehr Zeit als in der anderen, selbst wenn das Umsatzniveau bei beiden gleich ist.

Solch versteckter Mehraufwand hat negative Effekte auf die Performance einer Filiale, wenn er nicht angemessen in die Budgetierung der Arbeitskosten einfließt. Viele Unternehmen geben ihren Läden pauschale Obergrenzen für ihre Personalkosten vor, beispielsweise 10 Prozent vom Umsatz. Damit bestrafen sie nicht nur Märkte mit komplizierten Belieferungswegen, sondern beispielsweise auch solche, die viele Frischeprodukte im Sortiment führen, denn diese erfordern besonders viel Zeit und Sorgfalt.

Stichproben zeigen, dass allein auf Grund solcher Besonderheiten die Arbeitskosten je Umsatzeinheit in einer Filiale um bis zu 30 Prozent höher ausfallen können als in anderen. Die scheinbar gerechte Zentralvorgabe von Arbeitskostenbudgets wirkt sich also in der Praxis häufig

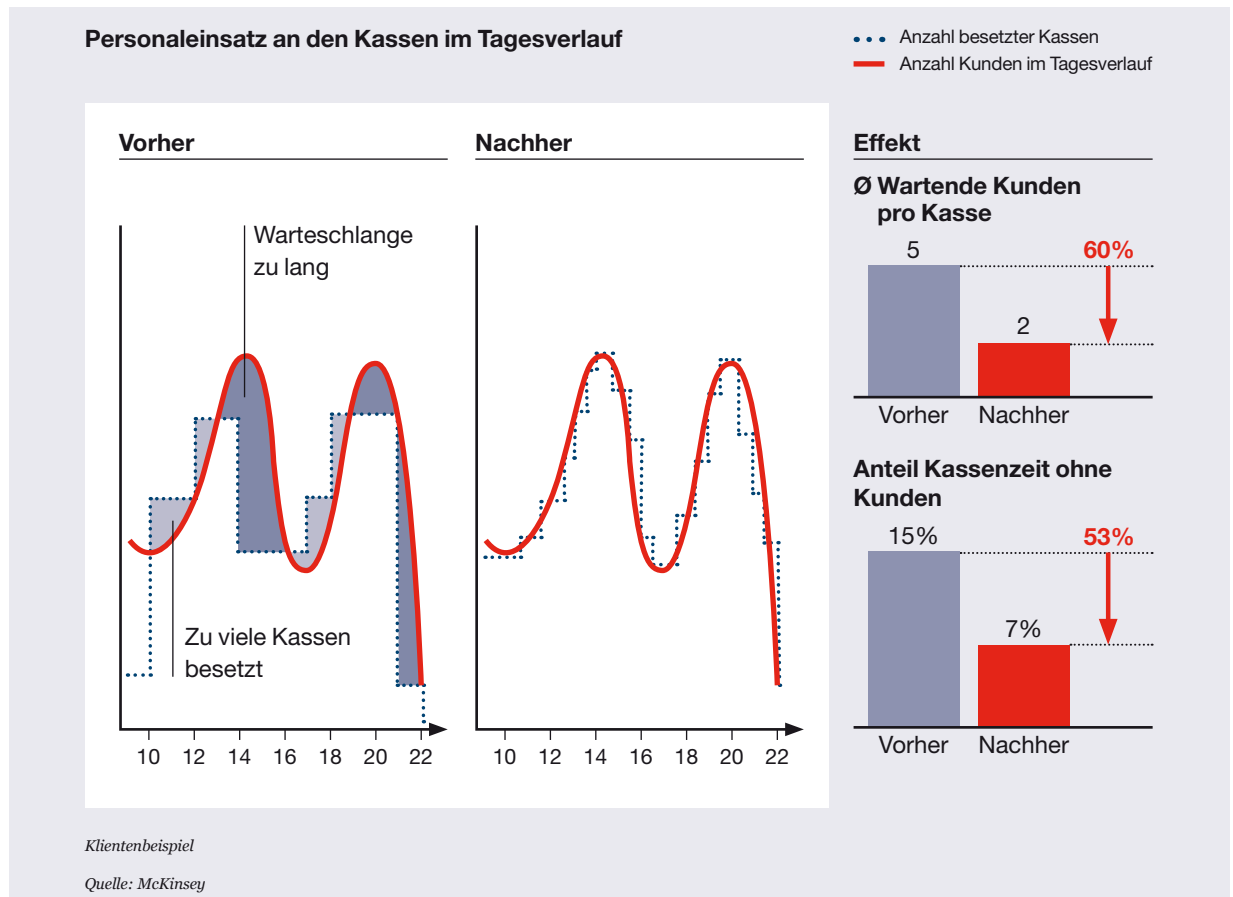




Foto: iStock

*Frischeprodukte brauchen viel Personaleinsatz und Sorgfalt: Die aktivitätenbasierte Personaleinsatzplanung berücksichtigt das.*

## 1. Aktivitätenbasierte Personaleinsatzplanung vermeidet Leerlauf und verbessert die Servicequalität – zum Beispiel an den Kassen



ungerecht aus: Während einige Filialen selbst bei ruhigem Arbeitstempo exzellenten Kundenservice bieten, scheitern anderswo gestresste Mitarbeiter immer wieder beim Versuch, die Servicelevels zu halten.

### Erfolgsfaktoren aktivitätenbasierter Planung

Um ineffiziente Arbeitseinsätze und Fehlbudgetierungen zu vermeiden, haben innovative Einzelhändler die Standardsoftware für die Arbeitsplanung weitgehend durch Lösungen ersetzt, die sich explizit an den Aktivitäten in den einzelnen Filialen orientieren.

Dieser Planungsansatz berechnet für jeden Bereich das voraussichtliche Arbeitsaufkommen und passt die Ein-

satzzeiten entsprechend an, so dass die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit an den richtigen Aufgaben arbeiten – und dies auch nur so lange wie nötig (Grafik 1).

Tatsächlich helfen aktivitätenbasierte Planungsinstrumente nicht nur bei der Erstellung differenzierter Einsatzpläne, sondern auch bei der korrekten Kalkulation der jährlichen Arbeitskosten pro Filiale. Zur Anwendung kommen dabei Techniken wie die Activity Value Analysis, die zur Prozessverbesserung und Kostensenkung bereits wohlbekannt sind, aber bisher kaum für die Arbeitsplanung und -budgetierung eingesetzt wurden. Vier Elemente machen die aktivitätenbasierte Planung zum Erfolgsinstrument:

*Filialspezifische Berechnung der Arbeitslast.* Unter Berücksichtigung bestehender Service- und Prozessstandards wird abgeschätzt, wie viel Zeit in einer Filiale nötig ist, um bestimmte Aufgaben zu erledigen.

*Ermittlung von „Volumentreibern“.* Für jede Abteilung werden auf Basis von Regressionsmodellen und Erfahrungswerten des Filialleiters detaillierte Vorhersagen zum Geschäftsvolumen getroffen, beispielsweise zum erwarteten Umsatz pro Stunde, zur Anzahl der Kunden oder zu den Warenströmen.

*Flexibler Arbeitskräftepool.* Das Personalmanagement der Filiale hält eine Mischung aus Vollzeit-, Teilzeit- und Aushilfskräften vor, die sich flexibel auf wechselnde Arbeitspläne einstellen können.

*Leistungsmanagement.* Es wird ein Performancesystem mit klaren Zielen für Produktivität und Servicelevels etabliert, das alle Filialen auf ein einheitliches Leistungsniveau bringt und dort hält.

Vor allem der erste Faktor, die genaue Berechnung der Arbeitslast, hat sich in der Praxis als unverzichtbare Voraussetzung für eine aktivitätenbasierte Planung herausgestellt. Wie diese Berechnung angestellt wird und worauf dabei im Einzelnen zu achten ist, zeigen nachfolgende Beispiele aus der Praxis.

### **Das Herzstück: Berechnung der Arbeitslast**

Um zu sicheren Einschätzungen über die Dauer bestimmter Tätigkeiten zu kommen, setzen führende Händler zunächst einen einheitlichen Standard für alle Filialen, der sich an Best Practices orientiert. Zugleich berechnen sie aber auch individuelle Zusatzzeiten. Diese lassen sich einfach ermitteln, indem die jeweiligen Zeiten gemessen werden, die Mitarbeiter für unterschiedliche Aktivitäten benötigen. Einen zuverlässigen Durchschnittswert erhält der Filialleiter, wenn er die Messung im Tagesverlauf mehrfach wiederholen lässt.

Ein typischer Supermarkt mit rund zehn Abteilungen würde dieses Modell auf 50 bis 150 Aktivitäten anwenden, also auf 5 bis 15 Aktivitäten pro Abteilung. Nicht immer ist dabei die optimale Arbeitsauslastung so leicht vorherzusagen wie beim Einräumen von Paletten. Das gilt insbesondere für Aktivitäten mit Kundenkontakt, zum Beispiel an der Kasse. Um hier zuverlässig zu berechnen, wie viele Kassen zu einer Zeit besetzt sein sollten, können Einzelhändler jedoch die Warteschlan-



Foto: Robert Hoetnik / Shutterstock.com

*Für die Wartezeit an der Kasse werden Zielwerte vorgegeben, nach denen sich der optimale Personaleinsatz berechnet.*

gentheorie nutzen: Der Zielwert stützt sich dann entweder auf die Wartezeit (etwa: 90 Prozent der Kunden warten an der Kasse nicht länger als drei Minuten) oder auf die Länge der Schlange (Beispiel: 90 Prozent der Kunden haben höchstens zwei Leute vor sich).

Wird die Arbeitslast pro Tag und Stunde berechnet, ist das Modell natürlich präziser, aber auch aufwendiger als bei einer Berechnung pro Woche oder pro Monat. Um unnötige Komplexität zu vermeiden, können Händler die Anwendung auf Tätigkeiten beschränken, die regelmäßig ausgeführt werden. So ist es für einen Lebensmittelhändler wenig sinnvoll, die benötigte Zeit zu berechnen, um ein Regal an ein neues Planogramm anzupassen, weil das weniger als 1 Prozent der gesamten Arbeitslast ausmacht. Dagegen beansprucht das Nachfüllen von Ware bis zu 70 Prozent der Arbeitszeit in einer Filiale – hier lohnt sich die genaue Berechnung.

### **Implementierung Schritt für Schritt**

Wer in seinem Handelsbetrieb aktivitätenbasierte Arbeitsplanung erfolgreich einsetzen will, muss aus seinen Einzelberechnungen nutzbare Ergebnisse für den Filialleiter ableiten – etwa die benötigte Zahl an Vollzeitkräften pro Tag und Stunde, die zu bestimmten Zeiten

## 2. Mit dem neuen Planungsinstrument haben Einzelhändler in unterschiedlichen Märkten ihre Arbeitskosten erheblich gesenkt



anfallenden Aufgaben, die filialspezifischen Zeitvorgaben und die jeweiligen Arbeitskosten. Um solche Zahlen liefern zu können, braucht es geeignete Analysewerkzeuge.

Viele Einzelhändler bauen die dazu notwendigen Tools selbst auf und speisen deren Ergebnisse in ihre existierenden Personalplanungssysteme ein. Hierzu ist es sinnvoll, zunächst einen Excel-basierten Prototypen zu entwickeln. Danach wird in ausgesuchten Filialen getestet, welche Resultate der Prototyp im Einzelnen liefert und welche Folgen dies für die Mitarbeiter hat. Anschließend werden die Anpassungen vorgenommen. Der gesamte Prozess von der Entwicklung des Prototyps über den Test bis zum einsatzfähigen IT-System dauert in der Regel sechs bis zwölf Monate.

Wie schnell das Instrument dann im ganzen Filialnetz zum Einsatz kommt, hängt von den verfügbaren Ressourcen ab. Am effektivsten ist jedoch die schrittweise Einführung Filiale für Filiale – mit einem Coach, der die Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen Tool schult. Zugleich sorgen die Führungskräfte dafür, dass das

Instrument Teil der täglichen Arbeit wird und fest mit Personalplanung und jährlichem Budgetierungsprozess verbunden ist. Um das Tool aktuell zu halten und an Veränderungen anzupassen, haben erfolgreiche Händler außerdem Teams gebildet, die das Instrument kontinuierlich weiterentwickeln. Hierbei kann ein Analyst für mehr als 100 Filialen verantwortlich sein.

### Mehr als nur Kostensenkung

Einmal im Filialnetz verankert, zahlt sich aktivitätenbasierte Personaleinsatzplanung gleich in mehrfacher Hinsicht aus. So haben Einzelhändler in verschiedenen Ländern auf diesem Wege die Arbeitskosten in ihren Filialen um bis zu 12 Prozent gesenkt (*Grafik 2*). Doch auch die Mitarbeiter profitieren, weil sie nicht mehr zu bestimmten Zeiten überarbeitet und zu anderen unterbeschäftigt sind. Und sogar der Kundenservice verbessert sich, weil die Schlangen an den Kassen kürzer werden, die Regale schneller aufgefüllt sind und mehr Personal für die Kundenberatung bereitsteht.

Doch der Ansatz bietet noch zusätzliche Chancen: Er weist nicht nur den Weg zu effizienteren Prozessen im

Filialbetrieb, sondern kann auch zum Kernbestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms werden. Denn neben Prognosen zum Personalbedarf ermöglicht er auch „What if“-Analysen, die aufdecken, welche Auswirkungen organisatorische Veränderungen auf Servicelevels oder Prozessstandards haben werden.

Und sollten einmal Kürzungen bei den Personalkosten nötig sein, werden Managementteams nicht länger flächendeckend einen bestimmten Prozentsatz streichen. Denn das neue Instrument erlaubt ihnen eine differenzierte Entscheidung, welche Filialaktivitäten beschleunigt und welche reduziert werden können oder wo sich Servicelevels senken lassen, ohne dass die Kundenzufriedenheit leidet. Auf diese Weise können Einzelhändler Arbeitsleistung, Kundenservice und Mitarbeitermotivation in ihren Filialen nachhaltig verbessern – und dabei trotzdem die Kosten fest im Griff behalten.

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

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

**Bitte E-Mail an: [daniel\\_laeubli@mckinsey.com](mailto:daniel_laeubli@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Selbst nach erfolgreichen Lean-Programmen können viele Einzelhändler in ihren Filialen noch weitere Arbeitskosten einsparen – und dabei zugleich den Kundenservice verbessern.*

*2. Voraussetzung dafür ist eine Umstellung auf aktivitätenbasierte Personaleinsatzplanung und -budgetierung, die jede Filiale mit ihren Besonderheiten berücksichtigt.*

*3. Führende Einzelhändler haben hierzu eigene IT-Tools entwickelt und diese nach und nach im Filialnetz implementiert.*

---

#### **Autoren**



**1 Daniel Läubli** ist Berater im Zürcher Büro von McKinsey. Er ist Experte für Personaleinsatzplanung im Einzelhandel und berät mehrere europäische Filialisten.

**2 Gernot Schlögl** ist Partner im Wiener Büro von McKinsey. Er leitet die europäische Service Line für Filialprozesse und -management.

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

## Chefsache Gender Balance Netzwerk will alte Rollenbilder überwinden.

Wandel gestalten – für Frauen und Männer: Unter diesem Motto hat McKinsey gemeinsam mit Entscheidern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verbänden das Netzwerk „Chefsache“ für mehr Gender Balance in der Arbeitswelt gegründet. Die Auftaktveranstaltung am 13. Juli in Berlin eröffnete Bundeskanzlerin Angela Merkel, Schirmherrin der Initiative. Zu den Gründungsmitgliedern zählen neben der Fraunhofer Gesellschaft und dem Bundesverteidigungsministerium auch die Unternehmen *Allianz, Bayer, Bosch, IBM Deutschland* und *ZEIT Verlagsgruppe*. Ihr Ziel ist es, durch ein verändertes Führungsverhalten und die Überwindung alter Rollenbilder ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen zu erreichen. Dabei setzen die Initiatoren dort an, wo die Entscheidungen fallen: in den Chefetagen selbst. Über Dialogforen und Führungskräfte trainings will das Netzwerk seine Ziele sektorenübergreifend umsetzen: [www.initiative-chefsache.de](http://www.initiative-chefsache.de)



Foto: Phil Dera

Cornelius Baur (McKinsey, 4. v. l.) mit Schirmherrin Angela Merkel und Gründungsmitgliedern bei der Auftaktveranstaltung im Juli.

### „CEO of the Future“ 2015 gekürt

Siegerin im diesjährigen Wettbewerb „CEO of the Future“ ist Corinna Gerleve aus Essen. Die 25-jährige Wirtschaftswissenschaftlerin setzte sich beim Finale in Kitzbühel gegen 19 Mitstreiter durch. Insgesamt hatten sich 2.100 Studierende und Berufseinsteiger auf den Titel beworben. Die Jury bestand aus Topmanagern der Unternehmen *Bertelsmann, E.ON, Porsche* und *SAP* sowie Medienpartnern und McKinsey-Vetretern. In ausgewählten Fallstudien suchten die Finalisten nach neuen Lösungen für digitale Werbung, nachhaltige Städteversorgung, Verkäufe an die Generation Y und Cloud-basierte Unternehmen. Der Wettbewerb für den Führungsnachwuchs fand bereits zum neunten Mal statt.

### Marketingpreis für Konsumstudie

Mit ihrer Forschungsarbeit „Mapping the customer journey“ hat Eva Anderl von der Universität Passau den Marketing Dissertation Award 2015 gewonnen. Die Studie untersucht Konsumentenbewegungen auf diversen Onlineplattformen und bemisst, wie viel jeder Kanal zum Marketingerfolg beisteuert. Der Zweitplatzierte, Arjen van Lin von der Universität Tilburg, erforschte die Kundentreue zu Einzelhandelsketten im Vergleich zu Outlet Stores. McKinsey und die European Marketing Academy (EMAC) vergeben den Preis jährlich an junge Forscher, die zu einem Marketingthema promovieren. Bewerbungen für den Award 2016 sind bereits möglich auf [www.marketing-dissertation-award.eu](http://www.marketing-dissertation-award.eu)

### Tag der offenen Tür im Model Warehouse

Teure Automatisierung ist nicht der einzige Weg, um im Warenlager Kosten zu sparen. Das erfuhren 15 Logistikmanager aus Einzelhandel, Automobil- und Technikunternehmen beim ersten Open Day des McKinsey Model Warehouse in Karlsruhe. Die neue Trainingsstätte für Lagerlogistik entstand vor rund einem Jahr in Kooperation mit dem Karlsruhe Institute of Technology (KIT). Die hier vermittelten Schritte zur Prozessbeschleunigung sparen bis zu 20 Prozent Kosten ein, ein Drittel davon sind Quick Wins. Für Unternehmen aller Branchen bietet das Model Warehouse quartalsweise Workshops an, der nächste Open Day findet im September statt. Mehr Infos über: [modelwarehouse@mckinsey.com](mailto:modelwarehouse@mckinsey.com)

## Impressum

### Herausgeber

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

### Redaktion

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel

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

### Druck

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

### Fotos/Illustrationen

Thomas Bauer, *Chanel, Daimler*,  
Phil Dera, *iStock, Lekkerland*,  
Robert Hoetink/*Shutterstock.com*,  
McKinsey

### Hat sich Ihre Adresse geändert?

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

© McKinsey & Company, Inc.  
September 2015

