

Consumer Industries & Retail Group

Akzente ^{3'15}

Der neue Glanz der Marke

Die deutsche Marken-
industrie ist stark wie nie.
Doch sie steht vor großen
Herausforderungen.
Was jetzt zu tun ist.



Multichannel

*Der deutsche Sport-
artikelhandel ver-
dient prächtig, doch
er muss auf neue
Wettbewerber und
Trends reagieren.*

Interview

*Dr. Michael Traut-
mann, Vorstand
der Werbeagentur
thjnk, über Kom-
munikation im
digitalen Zeitalter.*

Luxusbranche

*Studie: An welchen
Kontaktpunkten
perfekte Marken-
erlebnisse Luxus-
kunden zum Kauf
anregen.*

Agrarwirtschaft

*Von einem rege-
nerativen Ansatz
profitieren Lebens-
mittelindustrie
und Gesellschaft
gleichermaßen.*

Produktion

*Blaupause für ein
optimales Produk-
tionsnetzwerk mit
geringeren Kosten
bei gleichzeitig
höherer Qualität.*

Inhalt



Foto: iStock

Titelthema: Wachstumsmotor mit Innovationsbedarf – Marktwirtschaft auf dem Prüfstand. Seite 8



Foto: Patrick Runte

„Unsere Branche beutet sich aus“: thjnk-Vorstand Dr. Michael Trautmann über die neue Werbewelt. Seite 22

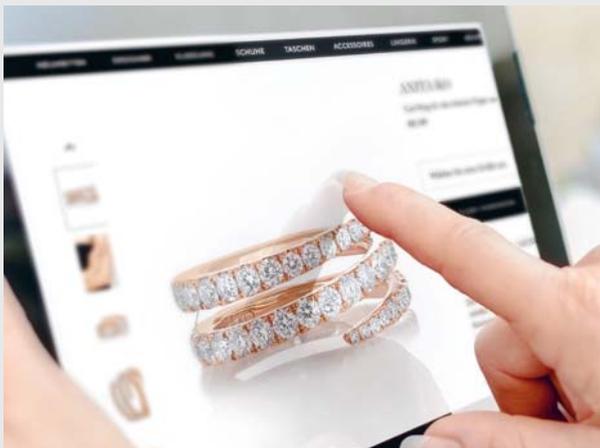


Foto: iStock

Globale Studie: An welchen Kontaktpunkten entschließen sich Luxusshopper zum Kauf? Seite 28

4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Welche Konsumgütermärkte am stärksten wachsen; wie soziale Medien Kaufentscheidungen beeinflussen; warum es Unternehmen in die *Amazon*-Zentrale zieht; welche Einzelhändler am meisten Wert schaffen; was die Bundesliga der Wirtschaft bringt; warum die Beauty-Branche aufs mobile Internet setzt

8 Titelthema: Der neue Glanz der Marke

Die deutsche Marktwirtschaft setzt Billionen um, doch vielen Unternehmen fehlt es an einer digitalen Strategie

16 Fit ins Rennen

Der lukrative Sportartikelmarkt ruft neue Spieler auf den Plan. Der Fachhandel muss sich ins Zeug legen

22 „Die Art, wie wir miteinander kommunizieren, hat sich nachhaltig verändert“

Interview mit Dr. Michael Trautmann, Vorstand der Werbeagentur *thjnk*, über alte Tugenden und neue Regeln im Geschäft mit der Werbung

28 Am Wendepunkt

Luxuskäufer nutzen alle Kanäle zum Stöbern und Shoppen. Eine McKinsey-Studie identifiziert die wichtigsten Kontaktpunkte

34 Vom Feld auf den Tisch und wieder zurück

Europas Ernährungswirtschaft muss auf ein regeneratives System umstellen. Dann wird auch die wachsende Weltbevölkerung satt

40 Flexible Netze

Wer sein Produktionsnetzwerk optimal anlegt und flexibel nutzt, senkt Kosten und steigert die Qualität

46 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

47 Impressum

Editorial

Werbung in Zeiten von Facebook und Adblocking

Michael Trautmann ist ein Mensch mit vielen Talenten. Auf der Effie-Gala des Gesamtverbands der Kommunikationsagenturen (GWA), dessen Vizepräsident der Co-Gründer der Werbeagentur *thjnk* ist, führte er im November nicht nur wortgewandt durchs Programm, sondern überraschte die Kollegenschaft auch mit einem professionell vorgetragenen Lied: „Ein Hoch auf uns“. Der Hit von Andreas Bourani passt natürlich zu einem Abend, an dem die Branche sich selbst feiert.

Nach den Umwälzungen der vergangenen Jahre tut der Werbeindustrie etwas Selbstvergewisserung gut. Im Interview dieser Ausgabe diskutiert Michael Trautmann die veränderten Anforderungen im Zusammenspiel von Agenturen und Marketing in Zeiten von *Google* und *Facebook*, aber auch des Adblockings.

Ohne Werbung entstehen keine starken Marken. Und so beruht auch „Der neue Glanz der Marke“, den die aktuelle Studie von Markenverband und McKinsey konstatiert, zu einem guten Teil auf Kommunikation. Was die Autoren unserer Titelgeschichte aber auch diagnostizieren: Für die Unternehmen der Markenwirtschaft gibt es noch einiges zu tun, wenn sie mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt halten und ihre führende Rolle als Wachstumsmotor langfristig behaupten wollen.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen



Foto: McKinsey

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

klaus_behrenbeck@mckinsey.com

Wachstumsmärkte: Alte Mythen und neue Wahrheiten

Eine globale Konsumgüterstudie räumt mit populären Irrtümern auf.



Foto: iStock

Nanjing Road in Schanghai: Marktpräsenz in China kann sich auch auf die größten Städte beschränken.

Schöne Aussichten: Im kommenden Jahrzehnt werden die Umsätze der Konsumgüterindustrie um 75 Prozent wachsen, von 8 auf 14 Billionen US-Dollar. Doch um am globalen Wachstum zu partizipieren, müssen die Unternehmen genauer als früher ihre wichtigsten Märkte definieren – sowohl regional als auch nach Kategorien.

McKinsey hat sein Analysetool CityNav (siehe Akzente 3/12) eingesetzt, um 2.600 der größten Städte weltweit auf ihr Wachstumspotenzial im Konsumgüterumsatz zu untersuchen. Die Studie brachte einige überraschende Ergebnisse und räumt vor allem mit drei weit verbreiteten Irrtümern auf.

Mythos 1: Die USA sind kein Wachstumsmarkt mehr

Die meisten Konsumgüterunternehmen setzen wenig Hoffnung auf ein Wachstum des US-Markts. Zu Unrecht, zeigt die CityNav-Analyse. Zahlreiche Städte in den USA und im gleichermaßen als gesättigt geltenden Westeuropa wachsen genauso schnell wie die in Schwellenländern. Und auch bei demografisch bedingt rückläufigen Bevölkerungszahlen können sich bestimmte Produktkatego-

rien dynamisch entwickeln – nicht nur Anti-Aging-Produkte, deren Umsatz bis 2025 mit einer Jahresrate von 3 bis 4 Prozent wächst. Ebenso stark soll die Nachfrage nach Softdrinks ohne Kohlensäure steigen, nur geringfügig schwächer die nach Mineralwasser.

Mythos 2: Die Züge nach Indien und China sind abgefahren

Viele Konsumgüterhersteller scheuen den Schritt auf den chinesischen oder indischen Markt, weil sie annehmen, dass dort der Wettbewerb schon zu intensiv ist und der Markteintritt in den riesigen Ländern zu teuer. Hier lohnt sich eine Prüfung, ob die Präsenz zunächst auf die vielversprechendsten Großstädte konzentriert werden kann. Denn selbst limitierte Marktaktivitäten in China oder Indien können Umsätze bringen, wie sie sonst nur flächendeckend in ganzen Ländern zu erzielen sind.

So wächst beispielsweise der Markt für Fruchtsäfte in einer Stadt wie Schanghai mehr als dreimal so schnell wie in ganz Malaysia. Ähnliche Unterschiede gibt es auch in Europa, wo etwa der Bierkonsum in Belfast dreimal stärker steigt als in Deutschland. Darüber hinaus mo-

dernisieren gerade viele Städte in China und Indien ihre Infrastruktur für Handel und Logistik, so dass der Markteintritt dort deutlich weniger kompliziert ist als in den ländlichen Regionen.

Mythos 3: Kunden in Schwellenländern kaufen keine Premiumprodukte

Westliche Unternehmen bieten in Schwellenländern oft nur Basisprodukte an. Sie sehen dort das größte Marktpotenzial eher für Softdrinks oder Waschmittel. Doch durch die Beschränkung verschenken sie wertvollen Umsatz. Denn in vielen großen Städten der Schwellenländer sind Einkommensniveau und Nachfragestruktur heute schon vergleichbar mit Europa und den USA. Diese Stadtbewohner kaufen auch hochpreisige Kosmetik, teure Windeln und Tierfutter.

Die Analyse mit dem CityNav zeigt, dass Konsumgüterunternehmen ihr Wachstumspotenzial nur realisieren können, wenn sie die dynamischsten Regionen für ihre Kategorien auf Mikroebene identifizieren. Ein ausführlicher Bericht zum Thema ist unter dem Titel „Three myths about growth in consumer packaged goods“ online abrufbar auf www.mckinsey.com/insights

Entscheidungshelfer aus dem Netz

Jeder vierte Markenkauf wird von sozialen Medien stimuliert.

Marketingverantwortliche investieren einen immer höheren Teil ihrer Budgets in soziale Medien wie *Facebook* oder *Twitter*, um ihre Produkte dort im Gespräch zu halten.

Doch welchen Einfluss haben Tweets und Empfehlungen tatsächlich auf das Kaufverhalten? Um das herauszufinden, hat McKinsey 20.000 europäische Verbraucher nach den Einflussfaktoren auf ihre Kaufentscheidungen bei 100 Marken in 30 Produktkategorien befragt.

Digitaler Einfluss wächst rapide

Die wichtigsten Ergebnisse: Im Durchschnitt wird jeder vierte Kauf von Hinweisen in sozialen Medien ausgelöst – deutlich mehr als die bislang angenommenen 10 bis 15 Prozent, die in der Vorgängerstudie vor zwei Jahren ermittelt wurden.

Ungefähr zwei Drittel dieser Empfehlungen inspirieren direkt zum Kauf, das letzte Drittel wirkt indirekt, weckt Interesse am Produkt oder hilft dem Konsumenten, die Leistungen konkurrierender Produkte zu vergleichen.

Allerdings unterscheidet sich der Einfluss der Meinungsmacher im Netz stark von Kategorie zu Kategorie. Die geringste Rolle spielen soziale Netzwerke bei der Wahl der Strom-, Gas- oder Wasserversorgung. Sehr wichtig sind sie dagegen bei der Auswahl von Reisen, Finanzprodukten und frei verkäuflichen Medikamenten. Für beratungsintensive Produkte wie diese suchen 40 bis 50 Prozent der Verbraucher gezielt im Netz nach Empfehlungen.

Auffallend: Jede Produktkategorie hat ihren eigenen Kreis von Menschen, die

Beurteilungen abgeben: Keine Zweierpaarung der 30 untersuchten Kategorien hatte mehr als 15 Prozent der Kommentierenden gemeinsam.

In den einzelnen Kategorien bilden sich indessen häufig Meinungsführer heraus. So geben beispielsweise bei Schuhen 5 Prozent aller Kommentarschreiber rund 15 Prozent aller Empfehlungen ab. Insgesamt kommen 40 Prozent aller Beurteilungen von gerade einmal 20 Prozent der Schreiber.

Offline-Kontakte bleiben wichtig

Obwohl der Einfluss der digitalen Welt auf die Kaufentscheidungen wächst, hat sie doch den direkten analogen Austausch noch nicht verdrängt. Über alle 100 in der Studie untersuchten Marken hinweg wurde etwa die Hälfte aller Empfehlungen offline abgegeben – entweder im persönlichen Gespräch oder am Telefon.

Welche Handlungsempfehlungen die Autoren aus ihren Ergebnissen ableiten, lesen Sie im Artikel „Getting a sharper picture of social media's influence“ auf www.mckinsey.com/insights



Bei der Entscheidung für Hotels spielen Social Media eine große Rolle.

Kooperationen: Erfolgsmodell im Onlinehandel



Konsumgüterhersteller holen sich Know-how in Seattle.

Von *Amazon* lernen heißt siegen lernen: Jeder fünfte Konsumgüterhersteller mit überdurchschnittlich wachsender Onlinesparte hat Spezialistentteams vor Ort bei *Amazon* im US-amerikanischen Seattle.

Weitere 60 Prozent planen, in den nächsten zwei Jahren eigene Mitarbeiter ins Hauptquartier des weltgrößten Onlinehändlers zu schicken. Und sogar 84 Prozent der wachstumsstärksten Unternehmen investieren in gemeinsame Marketingaktionen mit *Amazon*.

Dies sind Ergebnisse einer aktuellen Studie, in der McKinsey die E-Commerce-Strategien von 45 führenden US-Konsumgüterunternehmen untersucht hat. Während die erfolgreichsten auffallend stark auf die Kooperation mit *Amazon* setzen, sucht bislang kein einziges Unternehmen mit schwacher Onlineaufstellung die Experten von *Amazon* vor Ort auf, lediglich 14 Prozent aus dem unteren Quartil planen solch einen Schritt.

Die wachstumsstarken Konsumgüterunternehmen tauschen sich zwar auch mit anderen Onlinehändlern aus, doch die Tendenz zur Zusammenarbeit mit dem Weltmarktführer im E-Commerce ist besonders ausgeprägt.

Der komplette Studienreport steht unter dem Titel „Adapting with speed: How agile selling orgs win“ zum Download bereit auf www.mckinseyonmarketingandsales.com

Gewinner und Verlierer

Erträge im Einzelhandel: Modketten schaffen den größten Wert, Waren- häuser bauen ab.



Foto: H&M

Vertikal integrierte Modketten wie H&M (Foto) sind die erfolgreichsten Formate im Handel.

Wertschöpfer oder Wertvernichter – wie profitabel ist der Handel? Die Antwort darauf fällt differenzierter aus, als der flüchtige Blick auf die Branche vermuten lässt. Im Rahmen einer Studie zur Ertragsentwicklung von Großunternehmen weltweit nahm McKinsey auch 237 börsennotierte Einzelhändler unter die Lupe. Als Messgröße für die Schaffung von Wert diente das pro Jahr erzielte Nettobetriebsergebnis der Unternehmen abzüglich ihrer Kapitalkosten.

Gewaltiges Gefälle

Der Profit-Check liefert drei zentrale Erkenntnisse. Erstens: Das Gefälle zwischen Gewinn- und Verlustbringern ist enorm – sogar innerhalb ein und derselben Handelskategorie. Über alle Sparten hinweg übersteigt der Ertragswert der Spitzengruppe den der Unternehmen im Mittelfeld um das Hundertfache. Zweitens: Als größte Wertschöpfer erweisen sich Modketten, gefolgt von Lebensmittelmärkten und reinen Onlinehändlern. Drittens: Größter Wertvernichter ist die Warenhaussparte, dennoch zählen nicht alle Unternehmen daraus zu den Verlierern.

Vertikal integrierte Modeunternehmen sind die mit Abstand erfolgreichste Kategorie im globalen Einzelhandel: Ihre Erträge haben sich in 15 Jahren mehr als verzehnfacht. Insgesamt generieren die

Modketten einen Profit von durchschnittlich 7,3 Milliarden US-Dollar pro Jahr, wobei der Löwenanteil (4,8 Milliarden) von gerade einmal drei Unternehmen erwirtschaftet wird: *Gap*, *H&M* und *Zara*. Andere kommen dagegen kaum über Jahreserträge von 200 Millionen US-Dollar hinaus, 6 der 24 untersuchten Händler haben sogar an Wert verloren.

Noch größer ist die Kluft im Lebensmittel Einzelhandel. Obwohl zweitstärkste Kategorie mit durchschnittlich 2,1 Milliarden US-Dollar Profit pro Jahr, halten sich unter den 53 untersuchten Unternehmen Wertschöpfer und Wertvernichter nahezu die Waage. Generell können klassische Supermärkte bessere Gewinnbilanzen vorweisen als Discounter und Convenience Stores.

Ertragswende bei Onlinehändlern

Vom Millionengrab zur Top-Ertragsquelle brachten es die Onlinehändler. Ende der 1990er Jahre als größte Verlustbringer unter allen Handelssparten gestartet, verzeichnen die vier in der Studie analysierten E-Tailer mittlerweile Jahreserträge von 1,6 Milliarden US-Dollar im Schnitt. Damit zählen sie heute zu den Unternehmen der Branche, die den meisten Wert schaffen – Tendenz steigend.

Rote Zahlen schreiben dagegen Drogeriemärkte und besonders Warenhäuser.

Ihr jährlicher Verlust beträgt im Schnitt 300 Millionen bzw. 4,1 Milliarden US-Dollar. Hauptursachen sind neue Wettbewerber und die erhöhte Preistransparenz durch das Internet. Bei vielen Warenhäusern kommen außerdem veraltete Geschäftsmodelle und unklare Nutzenversprechen hinzu.

Auftrieb durch neue Trends

Trotzdem sind Verluste in beiden Handelskategorien kein unabwendbares Schicksal. So machen die jeweiligen Top-3-Unternehmen der Drogerie- und Warenhaussparte sehr wohl Profit, nämlich 1 Milliarde bzw. 1,7 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Vor allem Restrukturierungen können das Blatt wenden, wie etwa die Kaufhauskette *Macy's* in den vergangenen Jahren bewiesen hat.

Der Sprung in die Topliga der Wertschaffenden ist dennoch alles andere als leicht. Von den 143 Handelsunternehmen im Mittelfeld schafften es nur 13 in die Spitzengruppe, meist unterstützt durch externe Trends, etwa von Wachstumsmärkten oder dem Onlineboom. Mehr Details zur Studie gibt es in der aktuellen Ausgabe des McKinsey-Journals *Perspectives on retail and consumer goods*: „Is your company a value creator or a value destroyer?“ Artikel zum Download auf www.mckinsey.com/insights

Groß, größer – Bundesliga

Der deutsche Profifußball wächst zehnmal schneller als die Gesamtwirtschaft.

Professioneller Fußball boomt in Deutschland. Seit 2008 stieg die Zahl der Vollzeit-arbeitsplätze um gut 40.000 Stellen, die Wertschöpfung erhöhte sich um 55 Prozent auf knapp 8 Milliarden Euro. Damit ist das Geschäft mit dem runden Leder in Deutschland zehnmal so schnell gewachsen wie die Gesamtwirtschaft.

Bereits zum zweiten Mal untersuchte McKinsey in einer umfassenden Studie, wer jenseits von Clubs und Verbänden vom System Profifußball profitiert. Das Resultat: 110.000 Arbeitsplätze – gerechnet auf Vollzeitbasis – hängen mittlerweile vom Spielbetrieb ab. Zu den Nutznießern zählen zahlreiche Branchen – hauptsächlich Dienstleister, aber auch Medien, Sponsoren, Ausrüster und Einzelhändler. Mit jeder neuen Stelle im Profifußball entstehen mehr als zwölf Arbeitsplätze in anderen Sektoren.

Effekte auf andere Branchen

Der ökonomische Abstrahleffekt des professionellen Fußballs war bereits 2010 immens und ist seither sogar noch gestiegen. Jeder einzelne Euro Wertschöpfung bei den Vereinen führt zu 2,60 Euro Wertschöpfung bei den anderen beteiligten Branchen. Unter dem Strich haben alle Umsatzfelder im System Profifußball

ausnahmslos vom Boom der vergangenen Jahre profitiert.

So wuchsen allein die Sponsorenumsätze um 56 Prozent, Einnahmen aus Medienrechten und Ticketing um jeweils 47 Prozent und das Merchandising-geschäft um 52 Prozent. Bundesliga und 2. Bundesliga haben sich somit zu einem echten Motor des Wachstums weit über ihren unmittelbaren Aktionsradius hinaus entwickelt.

Neue Wachstumsquellen gefragt

Dennoch sind die Grenzen des Wachstums bereits absehbar, denn die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg wächst nicht: Es bleibt bei rund 600 Spielen oder 900 Spielstunden pro Saison. Neben einer noch intensiveren medialen Verwertung wird daher systematische Internationalisierung zur einzigen Option, wenn der deutsche Profifußball seine wirtschaftliche Dynamik weiter beibehalten soll.

Die Studie wurde von McKinsey auf eigene Initiative erstellt. Die Analysen basieren auf Datenbeständen der Deutschen Fußball Liga aus der Saison 2013/14. Der komplette Bericht ist unter dem Stichwort „Bundesliga“ online abrufbar auf www.mckinsey.de

8 Milliarden Euro
Wertschöpfung:
Das Wachstum
des deutschen
Profifußballs stößt
an seine Grenzen.



Beauty: Mobil auf Kundenfang



Foto: iStock

Immer mehr Kunden kaufen Kosmetik übers mobile Internet.

Im fragmentierten Beauty-Markt helfen Smartphone, Tablet & Co. bei der Kundenbindung. Nach McKinsey-Analysen wächst die Wahrnehmung von Kosmetikprodukten auf sozialen Plattformen jedes Jahr um 50 Prozent und liegt inzwischen weltweit bei mehr als 45 Milliarden Views. Mehr als die Hälfte der Aufrufe werden von mobilen Geräten aus getätigt.

Rund 200 Marken profitieren von dem Trend – nicht nur solche für Teenager, sondern zunehmend auch Pflegeprodukte für Männer und Kosmetikmarken für ältere Konsumenten. Die Investition in mobiles Marketing lohnt sich für die Hersteller: Zugriffe auf die Websites des Beauty-Handels erfolgen mittlerweile zu 60 Prozent von unterwegs. Rund die Hälfte der Nutzer vergleicht zudem via Smartphone Preise und ein Viertel registriert sich für Kundenbindungsprogramme.

Auch die Zeiten des reinen Stöberns im Netz neigen sich dem Ende zu: Die mobilen Umsätze haben sich im Beauty-Segment binnen weniger Jahre verdreifacht und übersteigen inzwischen diejenigen vieler anderer untersuchter Kategorien. Um die Konversionsrate weiter zu steigern, rät McKinsey zu mobilfreundlichen Websites mit schnellen Ladezeiten und reibungsloser Kaufabwicklung. Mehr zum Thema auf www.mckinseyonmarketingandsales.com unter dem Titel „Mobile fortifies“.

Foto: iStock

Der neue Glanz der Marke

Die deutsche Markenwirtschaft ist so stark wie nie zuvor. Eine neue Studie zeigt, woran die Unternehmen arbeiten müssen, um weiter dynamisch zu wachsen und ganz vorn mitzuspielen.



Großes Kino: Marken sind mehr denn je die Stars in der Gunst der Verbraucher. Den meisten fehlt allerdings noch eine solide Digitalstrategie.

Von Thomas Bauer, Oliver Ehrlich, Simon Land und Jesko Perrey

Aushängeschild, Wirtschaftsmotor, Trendsetter – die Markenwirtschaft hat nichts von ihrer ökonomischen Bedeutung für Deutschland eingebüßt. Fast die Hälfte aller Branchen hierzulande ist heute direkt oder indirekt mit der Markenwirtschaft verbunden. Banken und Versicherungen zählen ebenso dazu wie Stromversorger und Anbieter von Telekommunikation. Den größten Markenbeitrag aber leistet – neben dem Automobilsektor – noch immer die klassische Konsumgüterindustrie: Lebensmittelkonzerne und Bekleidungsunternehmen, Kosmetikproduzenten, Hersteller von Luxusmarken oder Gütern des täglichen Bedarfs.

Diese und weitere Unternehmen der Branche haben Markenverband und McKinsey für ihre jüngste Studie zur Bedeutung der Markenwirtschaft in Deutschland befragt (siehe Textbox, Seite 11). Quintessenz der Untersuchung: Nie waren Marken wertvoller als heute – für Industrie und Handel, für Beschäftigte und Verbraucher, als Schwungrad der Binnenkonjunktur und Einnahmequelle für den Staat.

Trotz aller Stärke aber bleiben Herausforderungen, und die größte davon heißt Digitalisierung. Wie reagieren die Unternehmen in Entwicklung und Produktion, Marketing und Vertrieb auf die digitale Revolution? Wie zukunftsfähig sehen sie ihre Organisationen aufgestellt? Auf einen Nenner gebracht: Es gibt noch Handlungsfelder für die Markenwirtschaft, doch ihre Ausgangslage ist so gut wie selten zuvor.

Deutsche Marken – ein Billionengeschäft

Zum ersten Mal seit Beginn der Untersuchungsreihe überspringt der Markenumsatz in Deutschland die Billionenmarke: Knapp 1,1 Billionen Euro setzten MarkenhHersteller und -dienstleister 2014 um – fast ebenso viel wie alle Wirtschaftszweige im gleichen Jahr exportierten. Vier Jahre zuvor lag der Markenumsatz noch bei weniger als 900 Milliarden Euro. Den Löwenanteil steuert nach wie vor das verarbeitende Gewerbe bei, die höchsten Wachstumsraten aber verzeichnen andere Branchen (Grafik 1, Seite 12).

Entsprechend groß ist der Beitrag der Markenwirtschaft zur Bruttowertschöpfung des Landes – vor allem der produzierenden Unternehmen: Mit 167 Milliarden Euro liegt deren Wertschöpfung genauso hoch wie die von

Maschinenbau, Elektroindustrie und Chemiebranche zusammen. Alles in allem steuert die Markenwirtschaft rund ein Fünftel zum Gesamtwert der hierzulande erzeugten Waren und Dienstleistungen bei. Davon profitiert nicht nur die Wirtschaft, sondern auch der Staat: Das Geschäft mit der Marke bringt den öffentlichen Haushalten inzwischen 182 Milliarden Euro Steuereinnahmen – fast ein Drittel mehr als 2010.

Wichtigster Motor des anhaltenden Wachstums war und ist das Exportgeschäft. Knapp ein Viertel aller Exportgüter stammt aus der Markenwirtschaft – Tendenz weiter steigend. 2014 setzten deutsche Marken mehr als 300 Milliarden Euro im Ausland um, fast 90 Prozent davon mit Produkten. Vom verarbeitenden Gewerbe geht zugleich auch die größte Dynamik aus: Zum jährlichen Gesamtwachstum der Branche steuert die Industrie fast die Hälfte bei, zwei Drittel entfallen dabei auf den Außenhandel (Grafik 2, Seite 13). Wie wichtig der Export gerade für die produzierenden Unternehmen ist, zeigt sich auch in den Steigerungsraten: Jährlich wachsen die Auslandsumsätze der MarkenhHersteller um 5,8 Prozent – mehr als doppelt so schnell wie das Inlandsgeschäft.

Konsumenten markenaaffiner denn je

Die positive Gesamtentwicklung der Markenwirtschaft spiegelt sich in den Einschätzungen der befragten Unternehmen wider. Fast jeder Zweite bezeichnet seine Geschäftslage als gut bis sehr gut, sechs von zehn Unternehmen gehen von einem weiteren Wachstum von 3 Prozent oder mehr aus, alle Übrigen erwarten zumindest moderate Zuwächse.

Die Zuversicht kommt nicht von ungefähr. Das Konsumklima in Deutschland hat sich seit der Wirtschaftskrise stetig verbessert und erreichte zu Beginn dieses Jahres den höchsten Wert seit 2001. Das wirkt sich positiv auf das Markenbewusstsein der Verbraucher aus. Markenartikel, so zeigt die jährliche repräsentative Allensbach-Umfrage, stehen immer höher im Kurs. Rund 40 Prozent der deutschen Konsumenten sind inzwischen überzeugt, dass sich der Kauf von Markenartikeln in aller Regel lohnt – so viele wie seit 15 Jahren nicht mehr.

Entsprechend stark bewerten die Unternehmen ihre derzeitige Marktposition. 89 Prozent sehen in ihren Marken einen klaren Wettbewerbsvorteil – 19 Prozent mehr als noch vier Jahre zuvor. Damit klettert die Bedeutung der Marke für die Unternehmen auf ein Allzeithoch. Zu verdanken ist diese Entwicklung nicht nur

der erhöhten Konsumfreude, sondern auch dem sukzessiven Wandel im Verbraucherverhalten: Zum ersten Mal seit 20 Jahren setzt die Mehrheit der Deutschen beim Einkauf stärker auf die Qualität als auf den Preis. Der „Geiz ist geil“-Trend früherer Jahre scheint damit endgültig überwunden – vorausgesetzt, Konjunktur und Beschäftigungslage bleiben weiter stabil.

Das sind gute Nachrichten für die Markenwirtschaft. Ist doch die Qualität von Markenartikeln neben ihrer Bekanntheit noch immer das stärkste Verkaufsargument und eines ihrer wichtigsten Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb. Für das neue Qualitätsbewusstsein der Kunden spricht auch, dass Supermärkte gegenüber den dominierenden Discountern wieder Boden gut machen: Ihr Jahresumsatz liegt nach kontinuierlichem Anstieg nun bei 44 Milliarden Euro, während die Discounter erstmals seit 2009 rund 1 Milliarde einbüßten und nun bei 71 Milliarden Euro verharren.

Vormarsch der Handelsmarken gestoppt

Ungeachtet des gestiegenen Markenbewusstseins der Verbraucher aber bleibt das Verhältnis der Markenwirtschaft zum Einzelhandel ambivalent. Neun von zehn Herstellern registrieren eine wachsende Macht des Handels, wobei die Konkurrenz der Private Label ganz besonders im Fokus steht: Erklärtes Ziel fast aller Markenartikler ist es, ihre Produkte gegenüber den Handelsmarken noch stärker zu positionieren. Tatsächlich scheint der Vormarsch der Private Label zumindest vorerst gestoppt: Nach GfK-Analysen stagniert deren Marktanteil seit 2012 bei 38 Prozent, mit Schwerpunkt im Preiseinstiegssegment.

Doch auch abseits der Private-Label-Konkurrenz bleibt die Entwicklung des Einzelhandels ein Thema für die Markenindustrie. Dazu tragen unter anderem neue Handelsformate insbesondere in Onlinekanälen bei, die den Markenwettbewerb zusätzlich verschärfen und mitunter auch verzerren (Stichwort Markenpiraterie). Die parallel zunehmenden regulatorischen Eingriffe von Gesetzgeber und Europäischer Union tun ein Übriges, um den Druck auf die Markenunternehmen weiter zu erhöhen.

Wachsende Handelsmacht und Regulierung, neue Kundenansprüche und digitale Revolution – vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen setzen sich die Markenunternehmen in Deutschland klare Handlungsziele: Das Management muss innovativer, die Multichannel-Strategie ausgefeilter, das Produkt-

Die Studie

Bereits zum sechsten Mal seit 1999 untersuchte der Markenverband gemeinsam mit McKinsey die Bedeutung der Markenwirtschaft in Deutschland und die Entwicklung der Branche im gegenwärtigen Marktumfeld: Was tragen Markenartikel und -dienstleistungen zur Wertschöpfung des Landes bei? Wie ist es um das Markenbewusstsein der deutschen Verbraucher bestellt? Wie behauptet sich die Branche im Wettbewerb? Und wo liegen ihre größten Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung?

Die Studienergebnisse basieren zum einen auf der Analyse volkswirtschaftlicher Kennzahlen, zum anderen auf der Auswertung einer detaillierten Befragung, die der Markenverband gemeinsam mit McKinsey unter seinen Mitgliedern durchgeführt hat. Die gesamtwirtschaftlichen Daten – also Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung und Steueraufkommen der Markenwirtschaft – stammen größtenteils aus Erhebungen des Markenverbands und des Statistischen Bundesamts sowie aus Berechnungen von McKinsey. Die Zahlen sind repräsentativ für den gegenwärtigen Stellenwert der Markenwirtschaft in Deutschland.

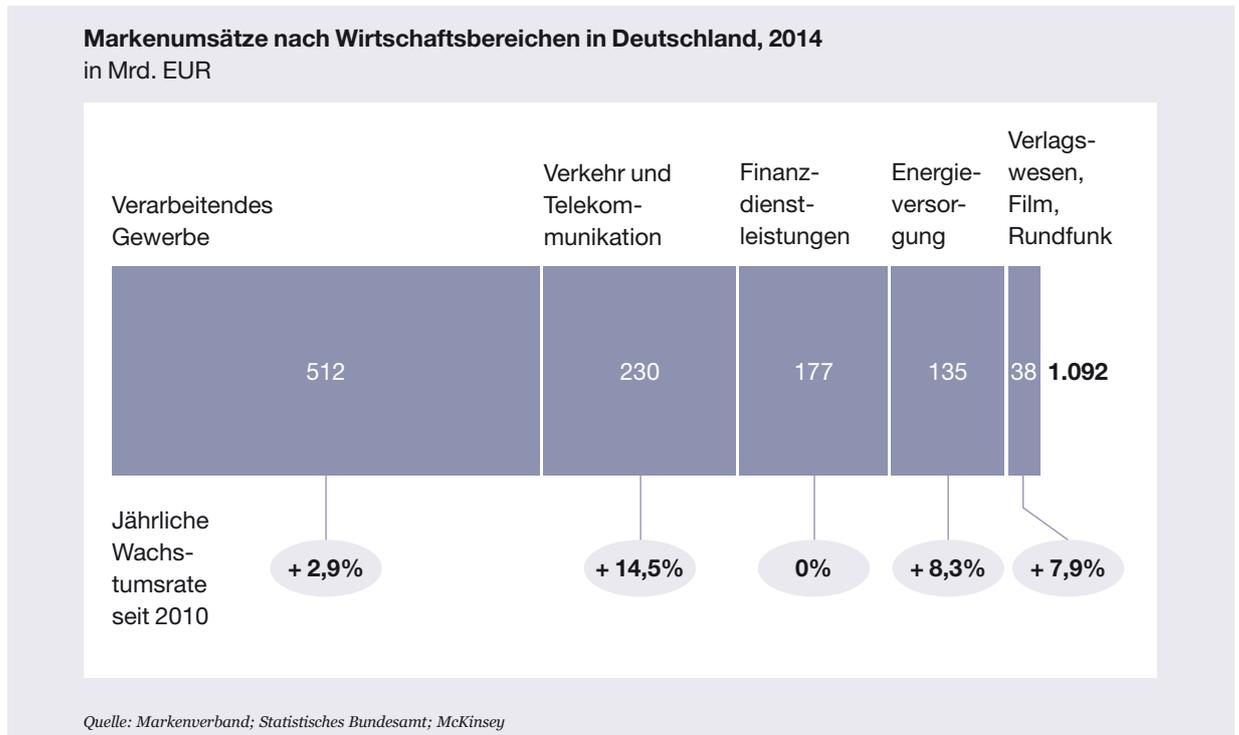
Für die Analyse der Unternehmensperspektive wurden führende Mitglieder des deutschen Markenverbands befragt, gut die Hälfte davon Konsumgüterhersteller in den Kategorien Lebensmittel und Nonfood. Die übrigen Umfrageteilnehmer stammen aus den Bereichen Pharma, Kosmetik, Dienstleistungen und Gebrauchsgüter. Fast ein Viertel der befragten Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Euro.

Der komplette Studienbericht „Wachstumsmotor Marke“ steht zum Download im Internet auf www.mckinsey.de



Foto: McKinsey

1. Das verarbeitende Gewerbe erzielt immer noch die höchsten Markenumsätze, doch andere Branchen wachsen stärker



portfolio noch besser auf die Konsumentenwünsche zugeschnitten werden, erklären ausnahmslos alle befragten Unternehmen. 94 Prozent wollen zudem noch systematischer und professioneller als bisher Kundeninformationen sammeln, analysieren und für ihre Markenentwicklung nutzen – ein deutliches Zeichen, dass der Megatrend Big Data inzwischen flächendeckend in den Chefetagen der Markenindustrie angekommen ist.

Digitale Herausforderungen

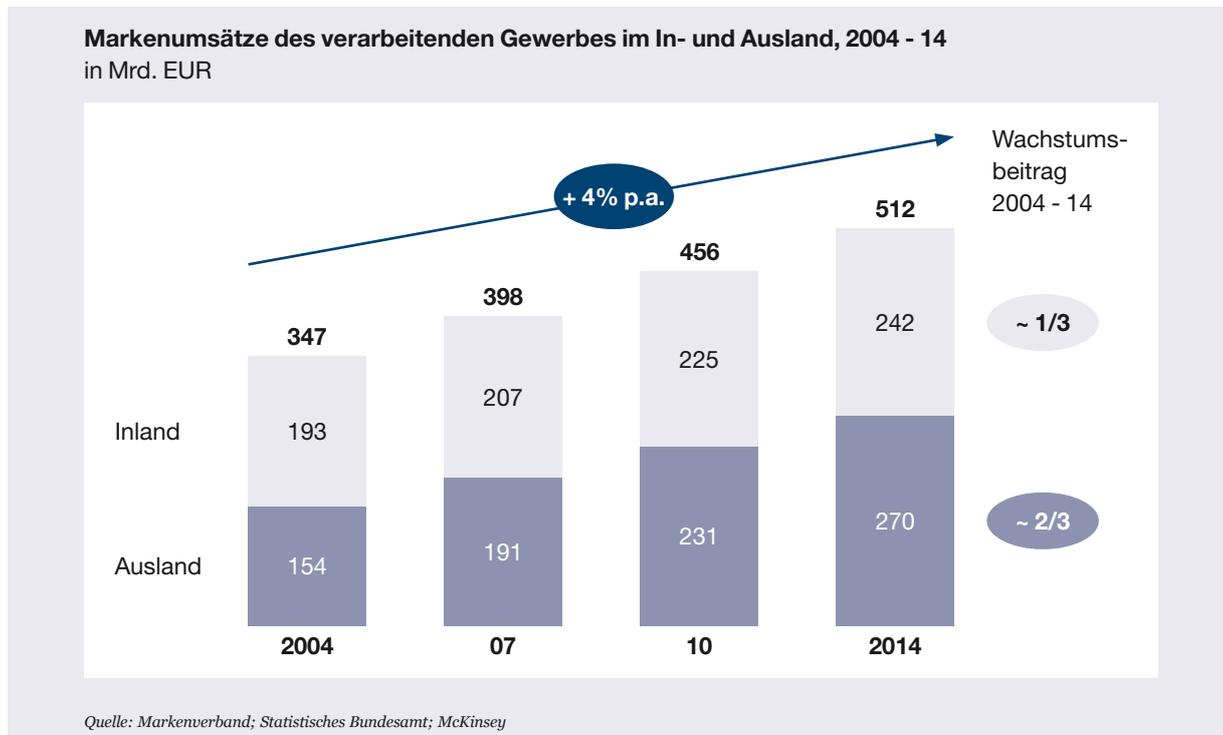
Unter allen Herausforderungen, denen die Markenwirtschaft derzeit gegenübersteht, stellt die flächendeckende Digitalisierung zweifellos die größte dar. Kein Unternehmen kann sich dem Trend auf Dauer noch entziehen. Die digitale Revolution hat mittlerweile alle Dimensionen der Markenführung erfasst – von der Produktentwicklung und -herstellung über Marketing und Vertrieb bis hin zu Aftersales-Services. 94 Prozent aller Studienteilnehmer sehen in der Bewältigung der digitalen Anforderungen deshalb einen Schlüssel zu ihrem zukünftigen

ökonomischen Erfolg, mehr als drei Viertel messen der Digitalisierung zudem große strategische Bedeutung bei.

Der hohe Stellenwert des Themas in den Markenunternehmen kommt nicht von ungefähr. Das Tempo, in dem sich die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft vollzieht, erzeugt nicht nur Unsicherheit in den Organisationen – es lässt auch bestehende Defizite offen zu Tage treten: So verfügen bislang nur 11 Prozent der Unternehmen über eine vollständig ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie, 78 Prozent sehen sich zwar auf dem Weg dorthin, aber noch lange nicht am Ziel.

Ein Grund für das verbreitete Strategiedefizit ist die Fülle an Aufgaben, die es nahezu zeitgleich zu bewältigen gilt: Neue Fähigkeiten müssen aufgebaut und digitale Talente gebunden werden, Organisationen und Prozesse an verändertes Kundenverhalten angepasst, Multi-channel-Strategien entworfen und Markenbudgets umverteilt werden (*Grafik 3, Seite 14*). Vieles wird von den

2. Die Exporte waren in den vergangenen 10 Jahren Haupttreiber des Wachstums in der Markenindustrie



Unternehmen bereits angegangen, dennoch bleiben wichtige Handlungsfelder für die Markenwirtschaft.

Datenmanagement: Erfolgsfaktor Kundenanalysen

Der Einzug von Suchmaschinen und Social Media, Preisvergleichsportalen und Affiliate-Marketing in die Markenwirtschaft setzt heute die Nutzung von Big Data und den Einsatz hoch entwickelter Analysetools zwingend voraus. Denn umfassende Erkenntnisse über Markenpräferenzen und Kaufentscheidungswege zu gewinnen, wird in Zeiten multipler Kundenkontakte zum wichtigen Erfolgsfaktor in der Markenführung. Davon sind 93 Prozent der Markenunternehmen mittlerweile überzeugt – vier Jahre zuvor waren es noch deutlich weniger.

Allerdings fühlen sich die wenigsten Unternehmen derzeit technologisch gut genug aufgestellt, um das Potenzial, das sich aus dem Management digitaler Kundenkontaktpunkte für ihre Marken ergibt, in vollem Umfang auszuschöpfen. Befragt nach der eigenen digitalen Per-

formance entlang der Customer Journey, sieht sich bislang kein Markenunternehmen an der Spitze der Bewegung. Vielmehr stellen sich die Studienteilnehmer hier auf einer Notenskala von 1 bis 5 nur mittelmäßige Noten zwischen 2,9 und 3,4 aus. Den größten Verbesserungsbedarf sehen sie am Kontaktpunkt „Konversion“, also an der Schwelle vom konkreten Interesse des Kunden für eine Marke zum effektiven Kauf.

Noch kritischer bewerten die Unternehmen der Markenwirtschaft ihre Aktivitäten in typischen digitalen Kompetenzbereichen. Während sie ihre Leistungen in Digitalmarketing und Social Media Management noch leicht über dem Durchschnitt der Wettbewerber ansiedeln, tun sich die Unternehmen mit jüngeren Trends wie etwa Mobile Marketing deutlich schwerer.

Markenführung: Mehr Ausgaben statt weniger

An fehlender Investitionsbereitschaft liegt es nicht. Obwohl es heute günstige digitale Wege gibt, Marken-

3. Die Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an die Markenführung



botschaften zu transportieren (etwa über virale Videos oder Facebook-Kampagnen), hat kein Unternehmen sein Budget zurückgefahren, im Gegenteil: 49 Prozent der Befragten haben ihre Ausgaben sogar noch erhöht.

Der Grund für die wachsenden Markenbudgets liegt auf der Hand: Möglichen Einsparungen bei einzelnen Digitalkampagnen steht eine ungleich höhere Zahl an Kundenkontaktpunkten gegenüber, die es zu bespielen gilt. Das treibt die Ausgaben ebenso in die Höhe wie die Notwendigkeit, immer neue Inhalte rund um die Marke in immer kürzerer Zeit zu verbreiten – ein Ausruhen auf früheren Markenerfolgen lässt das digital geprägte Kundenumfeld nicht mehr zu.

Organisation: Agil schlägt komplex

Die Markenwirtschaft weiß um das neue Dringlichkeitspostulat in ihrem Geschäft. Und sie weiß um die wachsenden Anforderungen, die globale Markenführung und die Ausdifferenzierung von Produkten und Kanälen mit sich bringen. Agilität statt Komplexität lautet das Gebot der Stunde. Unter den Mitgliedern des Markenverbands streben 71 Prozent schlankere Strukturen und Prozesse an, um flexibler auf wechselnde Kundenanforderungen reagieren zu können und konsistente Markenerlebnisse über alle Kontaktpunkte hinweg zu schaffen.

So verschieden die Ansätze der Unternehmen auch sind, um ihrer Organisation zu mehr Agilität zu verhelfen –

eins setzen sie alle voraus: neue Fähigkeiten, die den technologischen Anforderungen gewachsen sind. Noch ist die Markenwirtschaft für den „war for digital talent“ nur unzureichend gerüstet: Kaum mehr als jedes fünfte Unternehmen sucht bislang digitale Talente über einen speziellen Recruiting-Prozess mit eigenem Team und externen Partnern.

Der systematische Aufbau digitaler Expertise wird zu den Kernaufgaben der Markenwirtschaft in den kommenden Jahren gehören – neben den anderen Herausforderungen, die der Megatrend Digitalisierung mit sich bringt. Die deutschen Markenunternehmen aber können mehr noch als andere Branchen Nutzen aus der digitalen Revolution ziehen. Denn nie zuvor waren die Bedingungen für innovative Markenführung besser als heute.

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

Kernaussagen

1. Die neue Studie von Markenverband und McKinsey zeigt: Vom Geschäft mit der Marke profitieren Unternehmen, Verbraucher und Staat so stark wie nie.

2. Erstmals seit 20 Jahren setzt die Mehrheit der Konsumenten stärker auf Qualität als auf den Preis und gibt der Markenwirtschaft damit zusätzlich Auftrieb.

3. Die digitale Revolution verlangt von Markenunternehmen neue Strategien, mehr Agilität und technologisches Know-how – und verspricht im Gegenzug weiteres Wachstum.

Autoren



1 Dr. Thomas Bauer ist Berater im Münchner Büro von McKinsey. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen auf den Themen Markenführung und Marketing Spend Effectiveness.

2 Dr. Oliver Ehrlich ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er unterstützt B2C-Unternehmen aller Branchen bei digitalen Transformationen, Multichannel- und E-Commerce-Strategien.

3 Dr. Simon Land ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er berät vornehmlich Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Kunden-, Vertriebs- und Kanalmanagement.

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

Fit ins Rennen

Der deutsche Sportartikelhandel verdient prächtig. Doch neue Wettbewerber und Kundentrends bedrohen das stationäre Geschäft. Wie lassen sich die Chancen auf weiteres Wachstum nutzen?

Von Benedikt Berlemann, Christoph Glatzel, Timo Kamp und Toni Schmidt

Das halbe Volk treibt Sport: Nach einer Untersuchung von McKinsey sind 45 Prozent der Männer und 52 Prozent der Frauen in Deutschland sportlich aktiv – und brauchen dafür immer mehr Ausrüstung. Der Umsatz des Sportfachhandels beläuft sich auf rund 8 Milliarden Euro pro Jahr. Dabei ist Deutschland nicht nur ein traditionell großer, sondern auch ein margenstarker Markt. So beträgt die durchschnittliche Umsatzrendite bei Sportartikeln mehr als 7 Prozent, während der übrige Handel auf kaum 5 Prozent kommt. Doch das lukrative Geschäft ruft neue Akteure auf den Plan – der klassische Fachhandel gerät vermehrt unter Druck.

Der Wind wird rauer

Insgesamt ist das Marktumfeld schwieriger geworden. Lag das Umsatzwachstum zwischen 2008 und 2013 noch bei durchschnittlich 2,1 Prozent pro Jahr, dürfte es bis 2018 auf 1,6 zurückgehen. Insbesondere die Serie milder Winter hat sich negativ auf den Verkauf in wichtigen Segmenten wie Wintersportartikel und Winterfreizeitmode ausgewirkt. Die Folge: ein Überhang an Ware und ein erhöhter Druck auf die Preise. Überdurchschnittliches Wachstum versprechen laut McKinsey-Analyse vor allem die Trendkategorien Outdoor-Textilien und Performance Footwear, wozu unter anderem Laufschuhe gehören (*Grafik 1, Seite 18*).

Nicht zuletzt muss der Sportartikelhandel auf Umbrüche reagieren, die den gesamten Einzelhandel erschüttern. Dazu gehört in erster Linie die immer stärkere Digitalisierung, die das Einkaufsverhalten der Menschen grundlegend verändert. Mehr als 7 Millionen Menschen in Deutschland kaufen bereits ihre Sportartikel online ein. Und noch viel mehr informieren sich vor dem Kauf im



*Chance für den Fachhandel:
Die Kunden wollen Lauf-
schuhe anprobieren und
beraten werden.*



Internet. Der Wissensvorsprung der Fachhändler gegenüber dem Kunden schmilzt; oft weiß der Kunde durch Testberichte schon mehr über die Vor- und Nachteile neuer Sportutensilien als der Verkäufer im Geschäft. Für die Berater im Fachhandel wird es immer schwerer, einen erkennbaren Mehrwert zu liefern.

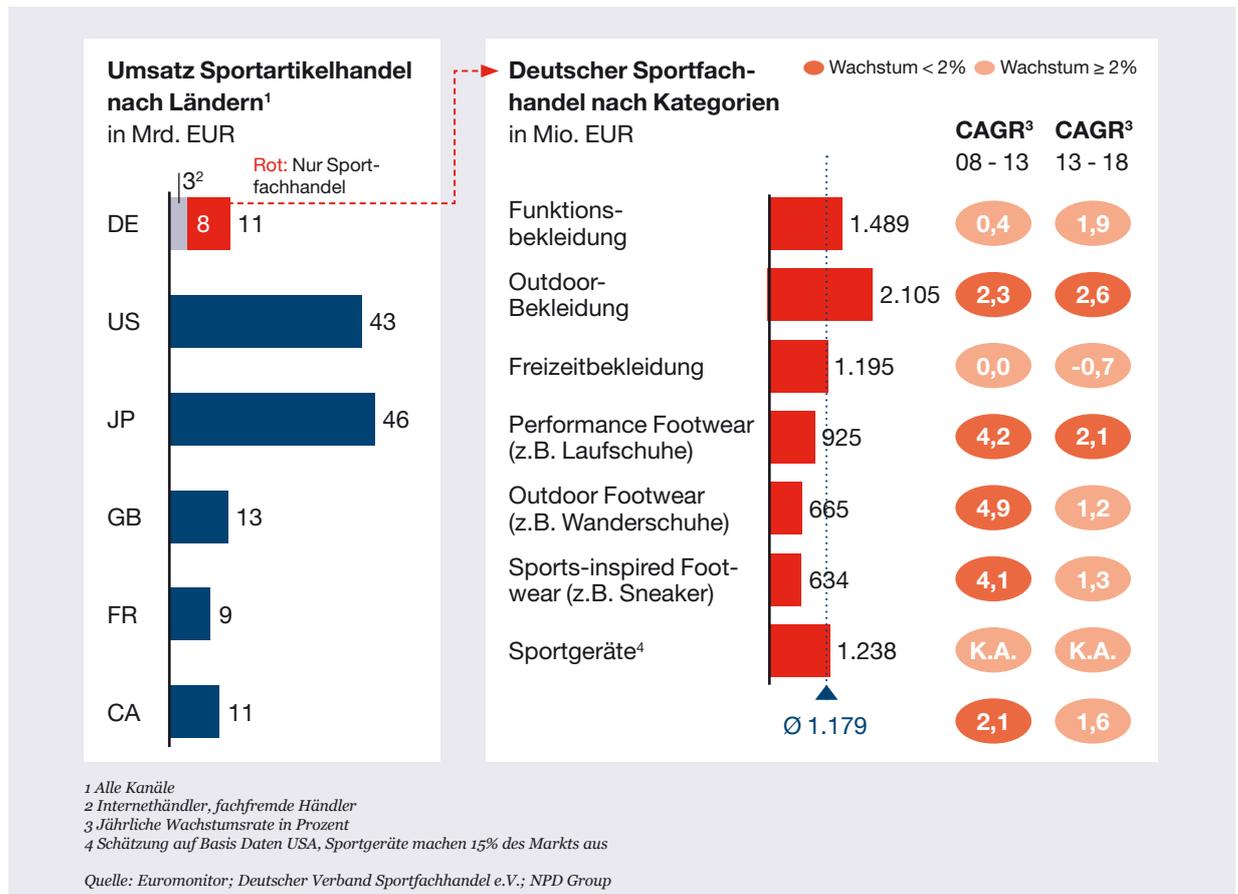
Gleichzeitig driftet die Nachfrage auseinander. Standen früher vorwiegend mittelpreisige Angebote von durchschnittlicher Qualität im Fokus, geht der Kundentrend jetzt in Richtung Hoch- und Niedrigpreissegment. Neue technische Entwicklungen wie die individualisierte Massenfertigung ermöglichen es zudem, Produkte auf Kundenwünsche zuzuschneiden. Die selbstgestalteten Laufschuhe oder das eigens entworfene Trikot für den Freizeitfußballverein sind bei Onlineanbietern häufig nur noch einen Klick entfernt – im stationären Handel dagegen oft gar nicht zu erhalten.

Das Feld der Wettbewerber wächst

Hinzu kommt noch ein struktureller Wandel des Marktumfelds: Gleich von mehreren Seiten dringen neue Wettbewerber vor (*Grafik 2, Seite 19*). So haben Sportartikelhersteller ihre Handelsaktivitäten ausgeweitet und verkaufen ihre Produkte nicht mehr nur online, sondern auch in eigenen Läden. Schon heute haben die drei größten Sportmarken *Adidas*, *Nike* und *Puma* rund ein Viertel ihres Umsatzes in der eigenen Hand. Bis 2022 dürfte der Anteil auf mehr als die Hälfte anwachsen. Andere Hersteller wie *Under Armour* setzen zwar noch auf den Fachhandel – doch auch sie werden wahrscheinlich Shop-in-Shop-Systeme und mittelfristig auch eigene Läden errichten.

Parallel dazu nehmen große Onlinehändler wie *Amazon* oder *Zalando* Sportartikel in ihr Sortiment auf und punkten mit Riesenauswahl und guten Preisen. Der

1. Im deutschen Sportartikelmarkt erzielen nur noch einzelne Kategorien starkes Wachstum



Marktanteil der Onlinehändler hat mittlerweile 10 Prozent überschritten. Aber auch vertikale Handelsketten wie *H&M* und *Deichmann* erweitern ihr Standard-sortiment um Sportartikel oder führen – wie *Aldi*, *Lidl* oder *Tchibo* – verstärkt Aktionen mit der Warengruppe durch. Dabei stehen Themen im Mittelpunkt, die einen großen Teil der Bevölkerung ansprechen – etwa Radfahren, Laufen, Schwimmen, Walken oder Yoga.

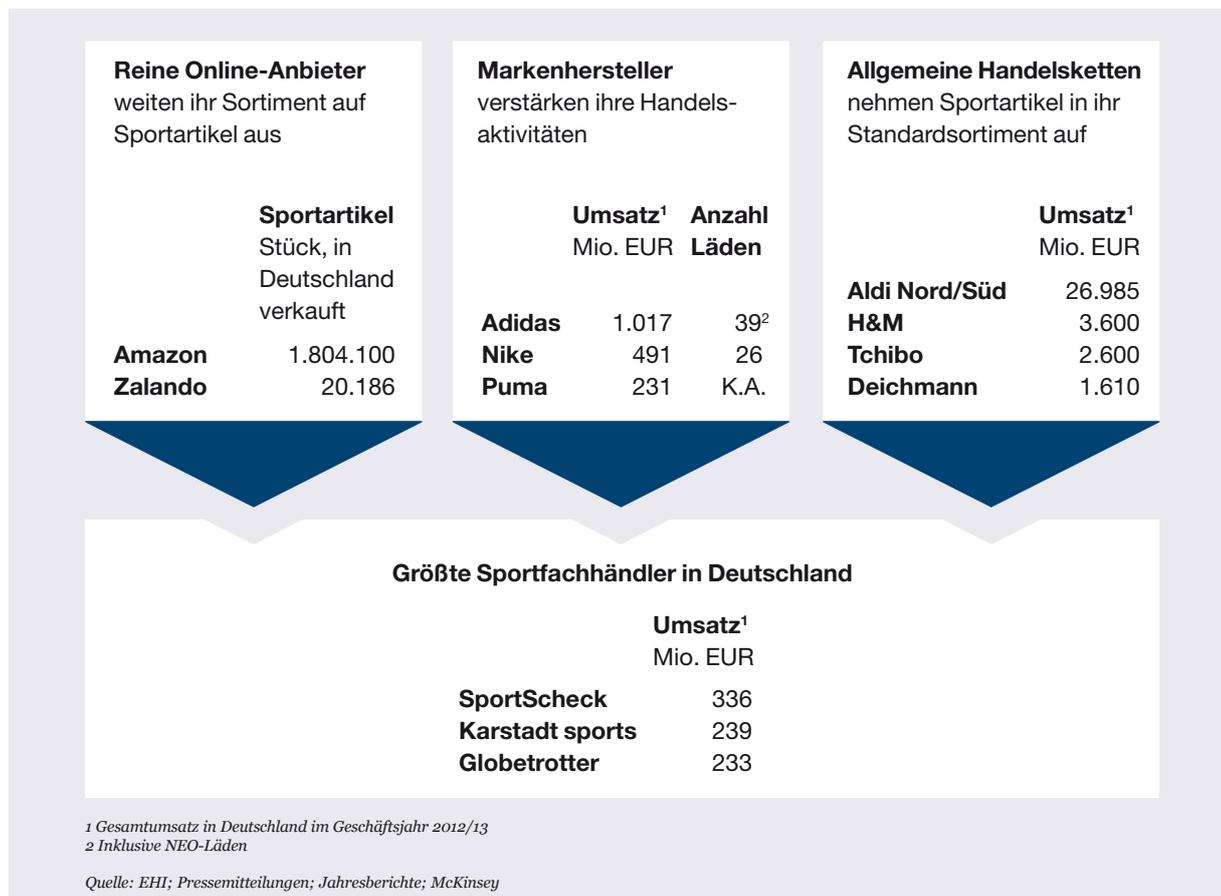
Nicht zuletzt kommt neue Konkurrenz aus dem Ausland. *Decathlon* beispielsweise, der Sportartikelkonzern aus Frankreich, ist hierzulande auf Expansionskurs. *Decathlon* setzt stark auf Eigenmarken und verspricht ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch die britische Sporthandelskette *Sports Direct International* ist über

ihre Beteiligung an *Sports Eybl* nicht nur im österreichischen, sondern auch im deutschen Markt vertreten.

Neue Trends, neue Kunden

So verschärft sich zwar der Wettbewerb, doch zum Ausgleich gibt es auch neue Wachstumschancen. Eine ergibt sich aus der zunehmenden Fitness älterer Menschen. Schon heute treiben 44 Prozent der Senioren ab 66 Jahren Sport oder Gymnastik, mehr als ein Drittel fährt Fahrrad oder geht wandern. Damit bleibt – trotz demografischen Wandels – eine breite Kundenbasis. Auch ist der Trend zu Fitnessstudios ungebrochen. Betrug die Zahl der Mitglieder 2010 noch 7 Millionen, waren es 2014 schon mehr als 9 Millionen. Niedrigpreisige Fitnessstudios ermöglichen inzwischen einer breiten

2. Mächtige Marktteilnehmer setzen den Sportfachhandel von allen Seiten unter Druck



Bevölkerungsschicht regelmäßiges Training. Positiv wirkt sich schließlich das zunehmende Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung aus. Mehr Bewegung gilt nicht nur als Wohlfühlfaktor, sondern als probates Mittel gegen zahlreiche Krankheiten – vorbeugend oder sogar als eigene Therapieform. Nicht ohne Grund subventionieren zahlreiche Krankenkassen die Anschaffung von Fitness-Trackern. Sie sollen die Mitglieder zu mehr körperlicher Aktivität motivieren. Gesundheit kann damit künftig ein noch stärkerer Motor für den Sportartikelmarkt in Deutschland werden.

Fitnessprogramm für Fachhändler

Sportartikelhändler sollten angesichts der bestehenden Risiken und Chancen genau prüfen, ob ihre Strategie

und ihre Prozesse noch den Anforderungen der Zukunft genügen. McKinsey hat verschiedene Handlungsempfehlungen entwickelt, mit deren Umsetzung sich der Erfolg im Markt absichern lässt. Sie können als Orientierung bei der Erarbeitung eines unternehmensspezifischen „Fitnessprogramms“ dienen.

Positionierung klar definieren. In einem dynamischen Umfeld kommt es mehr denn je darauf an, ein klares, differenzierendes Wertversprechen zu bieten. Was will der Händler für seine Kunden sein: Discounter oder Premiumshop, Spezialanbieter (beispielsweise für Running, Bergsport, Tennis) oder Generalist, erste Anlaufstelle für Massensportler oder Fachberater für Sport-Freaks – oder gar beides?

Sportartikel

Sortimentskompetenz ausspielen. Die Zeiten, in denen Händler allein mit der Größe ihres Sortiments punkten konnten, sind vorbei. Längst haben *Amazon & Co.* bei Sortimentsbreite und -tiefe in den meisten Kategorien die Nase vorn. Gerade spezialisierte Händler können sich aber über Sortimentskompetenz profilieren: indem sie durch Vorauswahl der richtigen Artikel den Kunden die Kaufentscheidung leichter machen – ohnehin von jeher eine der wichtigsten Aufgaben des Handels. Zu den Kernkompetenzen können auch Eigenmarken zählen: Sie erlauben eine wirkungsvolle Differenzierung, wenn sie zum Wertversprechen des Sporthändlers passen.

Kanäle perfekt verzahnen. Die nahtlose Integration von On- und Offlinekanälen wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und öffnet neue Vertriebstüren. Mit Click & Collect-Angeboten etwa lässt sich die Frequenz im stationären Laden erhöhen. Umgekehrt kann in der Filiale mit Hilfe von Tablets eine Sortimentsvielfalt präsentiert werden, die sonst an Platzmangel scheitern würde. Und ist ein Produkt einmal stationär ausverkauft, kann es noch im Beisein des Kunden im Onlineshop bestellt werden. Grundsätzlich sollten Fachhändler den Onlineverkauf als eine weniger infrastrukturintensive Form der Expansion ansehen und nutzen.

Bestehendes Filialnetz kritisch prüfen. Für das Filialnetz gilt dasselbe wie für das Sortiment: Schiere Größe ist kein Vorteil mehr. Angesichts sinkender Frequenzen und steigender Onlineanteile müssen alle Filialen auf den Prüfstand. Ziel sollte es sein, ein homogenes, ertragsstarkes Netz zu schaffen. Das kann auch bedeuten, das vorhandene Filialnetz auf einen stabilen stationären Kern im Rahmen eines integrierten Omnichannel-Ansatzes zu verkleinern.

Läden aufwerten und Potenzial nutzen. Die Gestaltung der Filialen (Ladenbau, Warenpräsentation, Sortiment, Schaufensterdekoration) sollte zum Wertversprechen des Händlers passen. Vor allem aber gilt es, den Ladenbesuch für den Kunden zu einem echten Erlebnis zu machen – gerade hier können stationäre Händler Möglichkeiten nutzen, die das Internet nicht bietet, etwa mit einer Tenniswand, einem Golfgreen, einer Kältekammer oder mit Übertragungen von Sportevents.

Über Beratung Kunden binden. Die persönliche Nähe zum Kunden und eine kompetente Beratung vor Ort sind weitere einzigartige Differenzierungsmöglichkeiten des stationären Fachhandels. Der Einsatz geschulter Perso-



Foto: Globetrotter

Ausrüstung real testen: Das geht nur im stationären Geschäft.

nals lohnt sich aber auch unter reinen Ertragsgesichtspunkten: Gerade im Sporthandel bestehen große Cross-Selling-Potenziale (etwa Laufsocken zum Laufschuh, oder Funktionsunterwäsche zur Skibekleidung). Ein professionelles Personalmanagement ist daher künftig unerlässlich.

Alternative Angebotsmodelle entwickeln. Mit Zusatzservices lassen sich ebenfalls Kunden binden und Erträge erwirtschaften, etwa beim Verkauf individualisierbarer Produkte (Anpassung von Einlegesohlen, Besaitung von Rackets oder Skipräparation und -reparatur). Auch Verleihdienste (etwa für Ski, Snowboard, Fahrrad) können sich lohnen.

Strategische Kooperationen mit Herstellern pflegen. In Gesprächen mit großen Herstellern sollte der Fachhandel die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt rücken. So lassen sich beispielsweise händlerspezifische Sondermodelle entwickeln, die helfen, der internetbedingten Preistransparenz zu entkommen. Auch eine enge Zusammenarbeit mit ausgewählten kleinen Produzenten kann sich auszahlen: Nischenmarken gewinnen so eine Verkaufsplattform und die Händler die Chance, ihrem Sortiment ein eigenes Gesicht zu geben.

Lokale Kompetenz nutzen. Schließlich kann sich der Fachhandel noch stärker in der lokalen Sport-Community verankern. Dazu gehört, das Sortiment auf die Sportarten auszurichten, die in der Umgebung besonders relevant sind. Denkbar ist auch, lokale Sportgrößen als Marketingbotschafter zu verpflichten, Kooperationen mit Vereinen, Personal Trainern oder Fitnessclubs einzugehen oder selbst Sportevents zu organisieren.

Wer dieses Fitnessprogramm in seiner Organisation umsetzt, erhöht seine Chancen auf weiteres Wachstum nachhaltig – auch und gerade unter schärferen Wettbewerbsbedingungen. Denn klar ist: Der deutsche Sportmarkt bleibt auch in Zukunft attraktiv. Für den Fachhandel lohnt es sich daher, seine spezifischen Stärken zu nutzen und die sportlichen Wünsche der Kunden noch gezielter zu erfüllen als bisher.

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

Kernaussagen

- 1. Trotz zunehmend härterer Bedingungen bietet der Sportartikelmarkt in Deutschland noch attraktive Wachstumschancen.*
- 2. Statt kurzlebiger Trendsportarten stehen Gesundheit und Wohlbefinden bei den Kunden im Mittelpunkt.*
- 3. Der Fachhandel sollte seine besonderen Stärken Kunden-
nähe, Beratung und Service
noch stärker ausspielen und
sein Angebot kanalübergreifend
enger verzahnen.*

Autoren



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

2 Dr. Christoph Glatzel ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und berät vornehmlich Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Handels.

3 Timo Kamp ist Partner der Recovery & Transformation Services im Berliner Büro von McKinsey mit Schwerpunkt Konsumgüterindustrie und Handel.

4 Toni Schmidt ist Berater im Münchner Büro von McKinsey, Mitglied des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors und ehemaliger CEO einer Sporthandelskette.

„Die Art, wie wir miteinander kommunizieren, hat sich nachhaltig verändert“

Nach der digitalen Revolution: Dr. Michael Trautmann, Vorstand der Werbeagentur *thjnk*, über klassische Tugenden und neue Spielregeln in der Welt der Werbung.

Zu Zeiten von Don Draper und seinen „Mad Men“ in der Fernsehserie über eine US-Werbeagentur in den 1960er-Jahren gab es in der Branche gerade einmal 20 Berufsprofile. Heute dagegen, schätzt Dr. Michael Trautmann, Mitgründer der Werbeagentur *thjnk* (Trautmann, Heumann, Jochum und Kollegen), kommt man auf rund 200 verschiedene Berufsbilder. „Die Leistungsansprüche an Recruiting, Teambuilding, Ressourcensteuerung und Personalentwicklung mit ständiger Weiterbildung werden immer größer“, beschreibt Trautmann das Geschäft der Agenturen.

Doch nicht allein die Jobprofile der Werber haben sich geändert: „Von den 1960er-Jahren bis zum Anfang des neuen Jahrtausends lebte die Branche in einer Komfortzone“, sagt Trautmann und verweist auf die Zeiten, in denen Agenturen hervorragend an den festen Provisionssätzen auf das Schaltvolumen von Anzeigen und Fernsehspots verdienten. Solche Honorarvereinbarungen

gehören der Vergangenheit an. „Gleichzeitig wachsen die Anforderungen in einem Tempo, wie wir es früher nicht kannten“, registriert Trautmann, dessen Agentur unter anderem die aktuellen Kampagnen für *Audi*, *IKEA*, *McDonald's*, *RWE* und *HARIBO* entworfen hat. Die neue Vielfalt der Kommunikationskanäle, atomisierte Zielgruppen und fragmentierte mediale Angebote machen das Geschäft der Werber immer komplexer.

In der Hamburger *thjnk*-Zentrale erklärt Michael Trautmann im Gespräch mit *Akzente*, wie die digitale Revolution die Welt der Werbung verändert und wie sich das auf die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Kunden auswirkt.

Akzente: *Herr Dr. Trautmann, es scheint, dass die Werbebranche gerade fundamentale Veränderungen erfährt. Sehen Sie das auch so?*

Dr. Trautmann: Der Werbemarkt verändert sich seit Jahren stark. Den „Urknall“ gab es



„Die Anforderungen wachsen in einem Tempo, wie wir es früher nicht kannten“: thjnK-Vorstand Dr. Michael Trautmann im Interview mit Akzente.



Foto: Patrick Runte

„Für mich ist Adblocking und die Art, wie es betrieben wird, ein Geschäft mit mafiösen Strukturen. Solches Verhalten sollte verboten sein.“

Bedeutung, das war schon immer so. Big Data ist von den drei genannten Trends sicherlich derjenige, der unsere Arbeit am deutlichsten verändern wird. Ich glaube zum Guten, weil wir dadurch noch bessere Einsichten gewinnen, die uns zu noch besseren Ideen führen können.

Akzente: *Gefährdet das Adblocking, das Werbebotschaften automatisch herausfiltert, Ihr digitales Geschäft?*

Dr. Trautmann: Für mich ist Adblocking und die Art, wie es betrieben wird, ein Geschäft mit mafiösen Zügen. Unter dem Vorwand, den User von der „ungeliebten“ Werbung zu befreien, werden hier Geschäftsmodelle etabliert, die an Wegelagerer erinnern. Ganz nach dem Motto: „Wir nehmen dir deine Erlösquelle, aber wenn du lieb bist und uns 30 Prozent abgibst, können wir vielleicht doch ins Geschäft kommen.“ Solches Verhalten sollte verboten sein. Doch die Rechtsprechung hält nicht Schritt mit der technischen Entwicklung, und das wird zunehmend zur Gefahr für das Werbegeschäft.

Akzente: *Kommen wir von den digitalen Gefährdungen zu denen für das klassische Werbegeschäft: Werden Print und TV jetzt zum Auslaufmodell?*

Dr. Trautmann: Die aktuellen Zahlen für TV sprechen eine andere Sprache – das Fernsehen verzeichnet steigende Umsätze. Und als Freund der gedruckten Medien glaube ich auch, dass es eine Zukunft für Printwerbung gibt, vor allem in der Nische für spezialisierte Premiummagazine. Print steht allerdings stärker unter Druck

als TV- und Out-of-Home-Werbung. Noch sind ja auch zahlreiche digitale Werbeformen den Nachweis ihrer Effektivität schuldig geblieben.

Akzente: *Es heißt, die steigende Zahl an Werbeflächen und -formen führe zu einer Inflation der Botschaften und reduziere die Aufmerksamkeit der Konsumenten. Teilen Sie diese Einschätzung?*

Dr. Trautmann: Ja. Die Zeiten, in denen es Werbungtreibenden gelang, mit Hilfe einer gut gemachten TV-Kampagne innerhalb kurzer Zeit das ganze Land zu erreichen, sind schon etwas länger her. Die so genannten medialen „Lagerfeuer“, um die sich über Generationen die ganze Familie scharte, gehen langsam aus. Doch die wenigen Großereignisse, die übrigbleiben, steigen eher im Wert. Der Preis für einen 30-Sekunden-Spot beim Superbowl lag 2015 mit 4,5 Millionen Dollar um 500.000 Dollar über dem Vorjahr. Die austauschbareren Angebote dagegen stehen unter großem Preisdruck – Werbeflächen und -zeiten werden oft verramscht. Die härteste Währung bietet da noch *Google*.

Akzente: *Trotzdem wollen deutsche Unternehmen laut einer aktuellen McKinsey-Studie ihre Budgets eher aufstocken als herunterfahren. Heißt das, die Bedeutung von Werbung nimmt weiter zu?*

Dr. Trautmann: Zunächst einmal ist Werbung ein Seismograph für die wirtschaftliche Entwicklung, und die ist zurzeit positiv. Aber steigende Budgets sind auch eine Reaktion darauf, dass es teurer wird, sich mit seiner Wer-

bebotschaft durchzusetzen. Früher reichte ein Etat von 5 bis 6 Millionen Euro, um mit einer nationalen TV-Kampagne durchzudringen. Damit kommt man heute nicht mehr aus.

Akzente: *Algorithmen übernehmen vermehrt den Einkauf von Werbung, etwa beim Programmatic Buying. Verändert das Ihre Branche – und wenn ja: zum Guten oder zum Schlechten?*

Dr. Trautmann: Als Empfänger von Werbebotschaften muss ich seit einiger Zeit schlucken, wie zielgenau mich Angebote erreichen. Es wird sich zeigen, welche Regeln wir noch brauchen, um keine massiven Akzeptanzprobleme zu bekommen. Sonst werden sich die von mir gescholtenen Anbieter von Adblocking-Software melden und sagen: „Wir haben die Lösung“. Ich hoffe natürlich, dass es unserer Industrie kurzfristig gelingt, die Konsumenten mit besserer Werbung zu dem Zeitpunkt zu erreichen, der für sie sinnvoll ist. Dann gibt es auch keine Akzeptanzprobleme.

Akzente: *Welche kommunikativen Herausforderungen beschäftigen Ihre Kunden momentan am stärksten?*

Dr. Trautmann: Da gibt es einerseits die Sehnsucht nach der einen großen Idee für die Kommunikation, aus der sich alles ergibt, die den „reason why“ erklärt, also die Frage beantwortet: Warum gibt es unser Unternehmen? Auf der täglichen Arbeitsebene dagegen liegt in meinen Augen die größte Herausforderung für Unternehmen in der Gestaltung der Komplexität. Mit welchen Botschaften – oder auch zunehmend mit welchen Dialogen – wende ich mich wann, wo und in welcher Intensität an welche Zielgruppe? Im Sinne einer Marketing Spend Effectiveness ist das der heilige Gral der Marketingkommunikation. Grundsätzlich ist das aber nichts Neues.

Foto: thjnk



Akzente: *Viele Unternehmen lagern immer mehr Werbe- und Marketingaufgaben aus. Agenturen bieten umgekehrt zunehmend Full-Service-Leistungen an. Verschiebt sich die Macht von den Marketingabteilungen der Unternehmen hin zu den Agenturen?*

Dr. Trautmann: Eine Machtverschiebung sehe ich nicht. Eher den gemeinsamen Versuch, Systeme zu finden, die für den Kunden eine optimale Lösung bieten. Agenturmodelle wie *Leo's thjnk tank*, unser Joint Venture mit *Leo Burnett*, das wir für den Kunden *McDonald's* gegründet haben, ist dafür ein Beispiel. Solche maßgeschneiderten Lösungen für die Kunden werden gerade heiß diskutiert in den Agenturen.

Akzente: *Wie immer gibt es auch den Gegenteilstrend: Viele Unternehmen betreiben zunehmend „cherry-picking“ und kaufen Dienstleistungen von verschiedenen Agenturen ein. Was halten Sie davon?*

Dr. Trautmann: Wir können damit leben, dass Kunden nicht alle Kommunikationsleistungen bei uns bestellen. Allerdings versuchen wir immer, die Lead-Agentur zu sein, also an der Markensteuerung mitzuarbeiten. Eine Möglichkeit dazu sehen wir in einer modernen Interpretation der Rolle als Lead-Agentur. Unser Vorbild ist dabei der Generalunternehmer oder Projektentwickler in der Immobilienbranche. Dazu braucht man die Fähigkeit zur fruchtbaren Zusammenarbeit mit anderen Agenturen. Die haben wir, und es lohnt sich: Wir lernen durch die Zusammenarbeit ständig dazu.

Akzente: *Die allgemeine Devise lautet derzeit „näher ran an die Kunden“. Was heißt das für Sie konkret – was macht für Sie eine gute Kundenbeziehung aus?*

Dr. Trautmann: Vertrauen, Leistungsbereitschaft, Kritikfähigkeit und die Offenheit, individuelle Lösungen zu entwickeln. Solche Beziehungen sind heute tatsächlich eher möglich als früher, weil wir wirklich näher am Kunden sind: Wenn wir jetzt eine große Kampagne vereinbart haben, gibt es oft Onboarding-Tage mit der Marketingabteilung. Wir sind auch zu Gast auf internen Seminaren oder haben schon mal direkten Kontakt zum Vorstand – das gab es früher eigentlich nie.

Edding und Nagellack? Ungewohnt. Dazu passt eine ungewöhnliche Kampagne in den digitalen Medien.



„Aus England kommt ein kluger Versuch, die Diskussion um gerechte Honorierung zu beleben: Agenturen sollten nach Input, Output und Outcome bezahlt werden.“

Akzente: *Zum Thema Erfolgsmessung: Ist es Ihnen als Kreativer ein Gräu­el, die Qualität Ihrer Kampagnen an Zahlen zu messen?*

Dr. Trautmann: Das Gegenteil ist der Fall. Ich bin ein großer Fan davon, die Wirkung von Werbemaßnahmen zu messen. Mit vielen Kollegen teile ich eine gewisse Skepsis gegenüber Pretests – unter anderem sind ja *Red Bull* und der *Renault Twingo* in solchen frühen Produkttests durchgefallen. Später waren sie ja nicht ganz erfolglos. Aber ich kenne keinen Kreativen, der ein Problem damit hat, fertige Dinge zu testen – und gegebenenfalls dann zu ändern.

Akzente: *Einige Ihrer Kollegen beklagen, dass Kreativleistung nicht mehr adäquat honoriert wird. Wie lässt sich die überhaupt kalkulieren?*

Dr. Trautmann: Unsere Branche beutet sich seit Jahren selbst aus. Der klassische Retainer, also die vorab vereinbarte Pauschale, wird als Honorarmodell von immer weniger Kunden akzeptiert. Hinzu kommt: Bei Personalberatungen, Unternehmensberatungen, Anwälten und anderen professionellen Dienstleistungen gibt es Preis-

unterschiede bis zu einer Spanne von Faktor 10. Das kennen wir in der Werbebranche nicht. Einige Einkäufer wollen Werbemittel wie Schrauben kaufen. Der englische Verband der Werbeagenturen hat vor einigen Jahren einen klugen Versuch unternommen, die Diskussion über die gerechte Honorierung von Agenturen zu beleben. Demnach sollten diese nach Input, Output und Outcome bezahlt werden: Standardaufgaben wie etwa die wöchentliche Werbebeilage sollten demnach nach Aufwand honoriert werden. Leistungen aber, die echte Werte für eine Marke schaffen, werden nach diesem Modell zusätzlich entlohnt. Und wenn es einer Agentur gelingt, mit ihrer Arbeit nachweislich zur Ertragsverbesserung ihrer Kunden beizutragen, sollte sie auch am Erfolg beteiligt werden.

Akzente: *Wagen Sie eine Prognose: Wie sieht die Werbelandschaft in zehn Jahren aus?*

Dr. Trautmann: Wenn ich das wüsste, würde ich wahrscheinlich der Nachfolger von John Wren, dem CEO von *Omnicom*, oder von Martin Sorell, dem Chef von *WPP*, werden.



Dr. Michael Trautmann (51) ist Mitgründer der Werbeagentur *thjnk* und Vizepräsident des Gesamtverbands der Kommunikationsagenturen GWA. Der Betriebswirt begann seine Karriere als Unternehmensberater, war

dann in der Geschäftsführung der Werbeagentur *Springer & Jacoby*, ehe er Global Head of Marketing bei *Audi* wurde. Seit 2012 ist er Vorstand bei *thjnk*.

thjnk

Die Agenturgruppe **thjnk** wurde 2012 in Hamburg gegründet. Der Vorstand besteht aus den Gründern Karen Heumann, Armin Jochum und Michael Trautmann. An den Standorten

Hamburg, Berlin, Düsseldorf, München und New York arbeiten rund 320 Mitarbeiter für Kunden wie *Audi*, *IKEA*, *thyssenkrupp*, *Commerzbank* und *McDonald's*.

Am Wendepunkt

Kunden im Luxussegment nutzen heute alle Kanäle zum Stöbern und Shoppen. Die neue Studie zum Thema zeigt, welche Kontaktpunkte für das Käuferlebnis entscheidend sind.

Von Linda Dauriz, Saskia Hedrich und Nathalie Remy

Seit diesem Jahr tickt die Welt der Luxusmarken endgültig digital. Im vergangenen März fusionierten die Internetanbieter *Yoox* und *Net-A-Porter* zum Marktführer im Onlinehandel mit Premiummode. Fast zeitgleich veröffentlichte McKinsey die Zahlen der Branche für das abgelaufene Geschäftsjahr: Danach sprang der globale Umsatz mit Luxusgütern aus dem Internet auf 14 Milliarden Euro – ein Anstieg von 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. E-Commerce ist das heißeste Thema im Luxusgütergeschäft des Jahres 2015.

Die Frage lautet nicht mehr, ob und wann Hersteller und Händler auf den digitalen Zug aufspringen sollen. Entscheidend ist nur noch das Wie: Welche Kanäle und Kontaktpunkte können sie wie nutzen, um ihren Kunden perfekte Markenerlebnisse zu verschaffen – online wie offline? Antworten darauf liefert die neueste Analyse aus der Studienreihe „Digital Luxury Experience“, die McKinsey zusammen mit dem italienischen Branchenverband *Altgamma* jährlich durchführt. Mehr als 7.000 Luxuskunden in acht Ländern der Welt gaben darin Auskunft zu ihren Kaufentscheidungsprozessen. Im Einzelnen untersucht wurden die Kategorien Mode, Accessoires, Uhren und Schmuck sowie Beauty in jeweils drei Preisstufen.

Kunden weiter als die Unternehmen

Die Studie untersucht die oft verschlungenen Pfade, die Kunden für den Kauf eines Luxusartikels einschlagen – von der Markenboutique über Zeitschriften bis zum Modeblog. Kanalübergreifendes Stöbern und Shoppen ist auch unter Luxuskäufern heute gängige Praxis, und zwar nicht nur bei der digital geprägten Generation Y: Die Babyboomer – immerhin mittlerweile Generation 50 plus – surfen in ihrer Freizeit ebenso lange im Inter-

net wie die Jungen, nämlich rund 15 Stunden pro Woche, und mehr als 70 Prozent von ihnen sind in den sozialen Netzwerken aktiv.

Luxusgüterunternehmen müssen sich dem gewandelten Kundenverhalten anpassen, wenn sie ihre Zielgruppen angemessen bedienen wollen. Denn mehr noch als andere Konsumenten erwarten Käufer von Luxusprodukten ein kanalübergreifend perfektes Einkaufserlebnis und ein digitales Serviceniveau, wie sie es von *Amazon & Co.* gewohnt sind. Doch nicht alle Anbieter von Luxusmarken sind schon so weit, diese Erwartungen an sämtlichen Kontaktpunkten zu erfüllen.

Onlinehandel auf der Überholspur

Dabei drängt die Zeit. Luxusmarken, so fand McKinsey in einer Langzeitanalyse heraus, brauchen etwa vier Jahre, um in Onlinekanälen Fuß zu fassen. Erst dann erreichen sie den „tipping point“, den entscheidenden Wendepunkt, an dem das Onlinegeschäft Fahrt aufnimmt. Ist der E-Commerce im Unternehmen bis dahin ohne größere Investitionen am Rande mitgelaufen, werden nun die Webauftritte professionalisiert, Social-Media-Kampagnen gestartet und digitale Serviceangebote geschaffen. Der Ressourcenaufbau startet in der Regel, wenn das Onlinegeschäft 6 bis 7 Prozent zum Gesamtumsatz der Luxusmarke beisteuert. Die Professionalisierung verleiht ihm dann noch einmal einen gewaltigen Schub: In den nachfolgenden fünf Jahren wird typischerweise der Onlineanteil am Umsatz der Marke auf 18 bis 20 Prozent steigen (*Grafik 1, Seite 30*).

Was für einzelne Luxusmarken gilt, lässt sich auf die gesamte Branche übertragen: Der weltweite Onlinemarkt für Luxusgüter steht momentan an der Schwelle zu einem sprunghaften Wachstum. In den nächsten fünf Jahren dürfte sich der Onlineanteil an den Jahresumsätzen

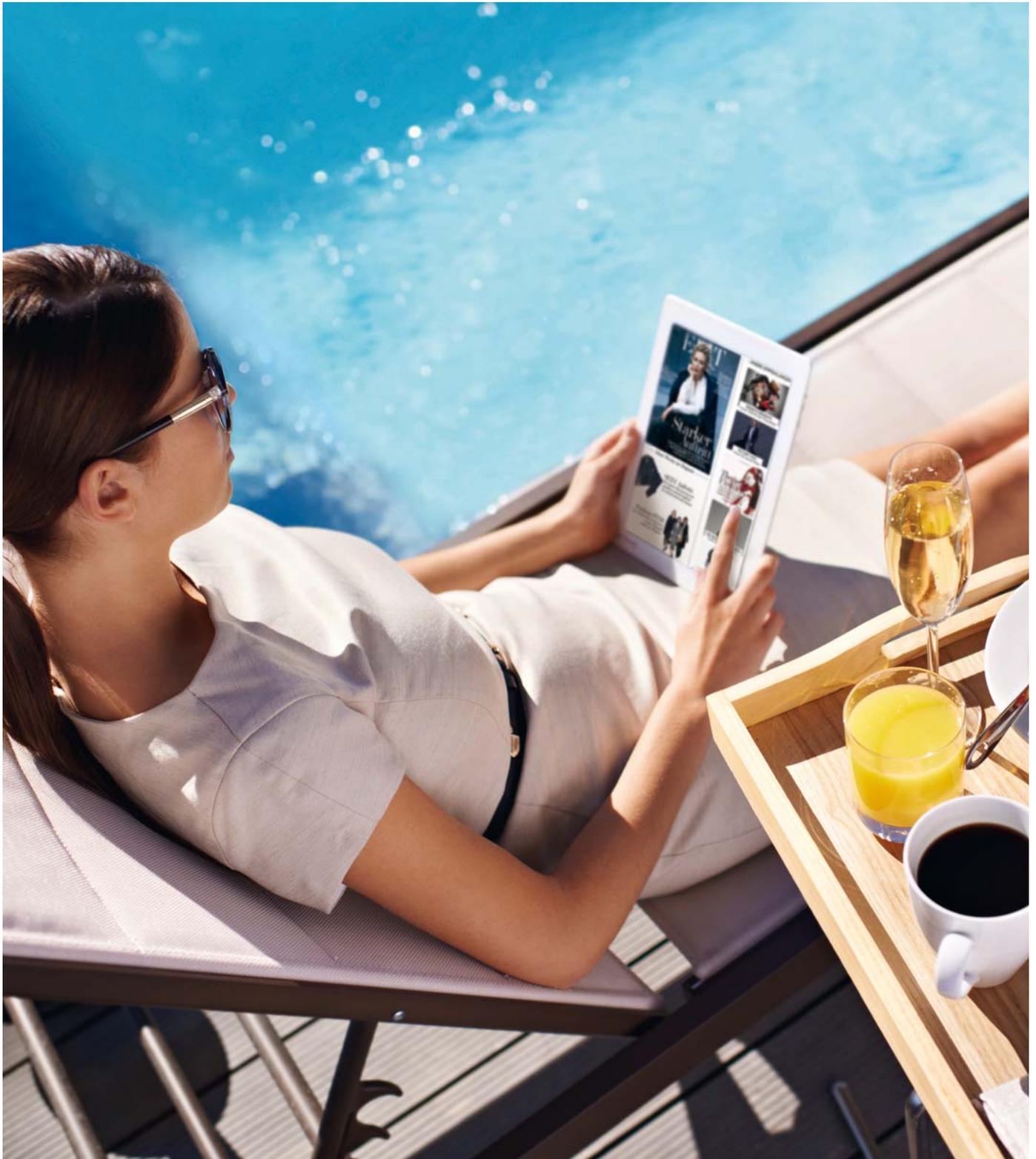
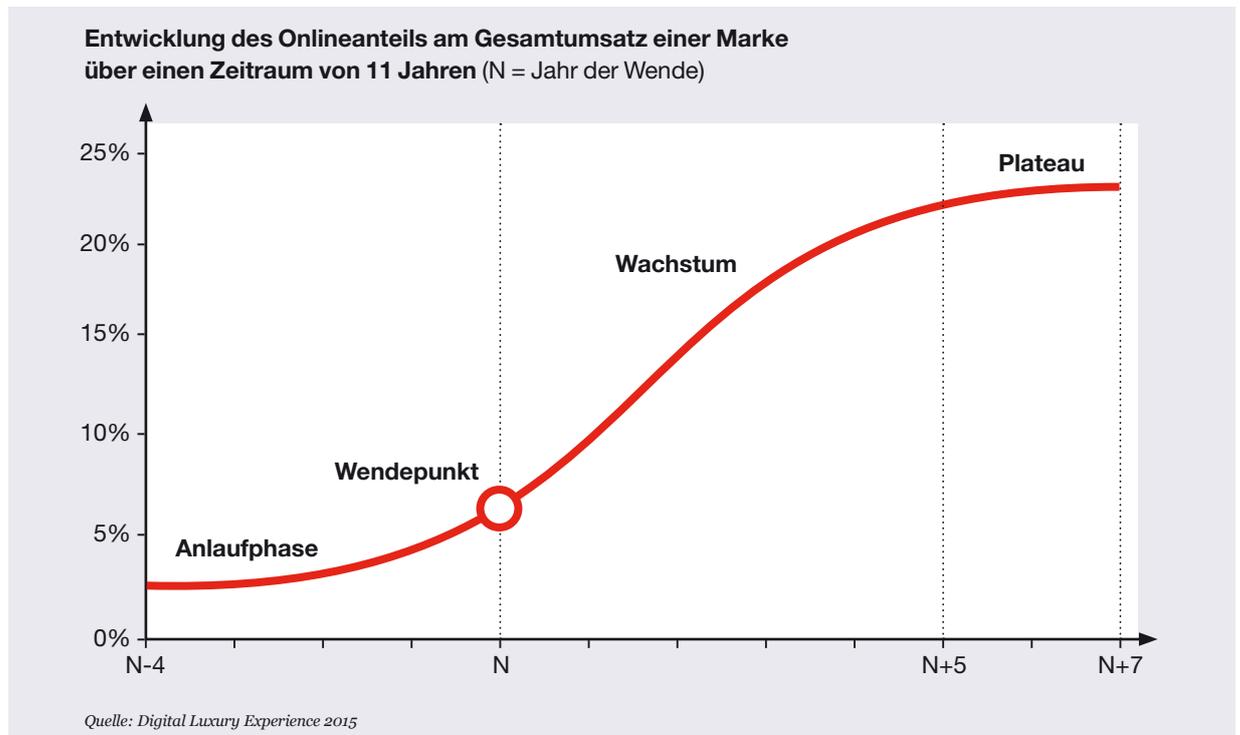


Foto: iStock

Luxuskunden wollen perfekte Markenerlebnisse – auch in digitalen Kanälen.

1. Das Onlinegeschäft mit Luxusmarken gewinnt nach 4 Jahren Präsenz im Netz massiv an Fahrt



der Branche von derzeit durchschnittlich 6 auf 12 Prozent verdoppeln und bis 2025 sogar verdreifachen – auf dann 70 Milliarden Euro. Damit wäre der globale E-Commerce in zehn Jahren gewissermaßen der drittgrößte Markt im Luxussegment nach China und den USA.

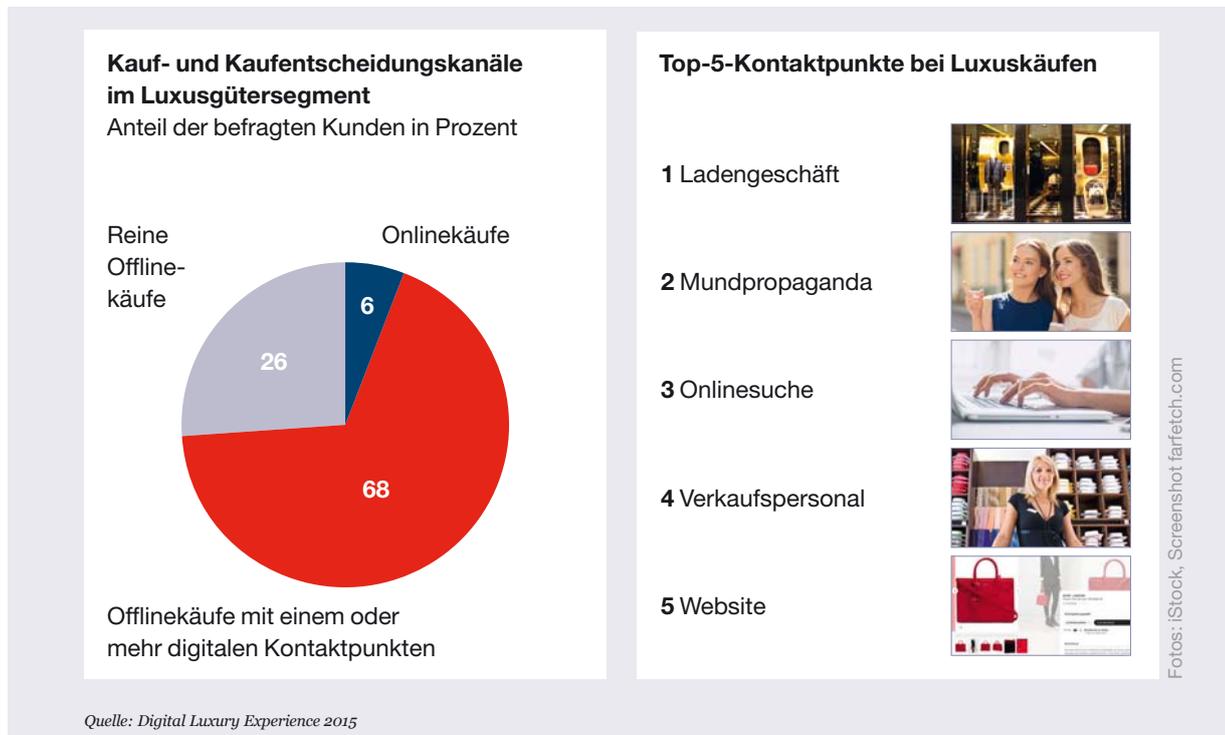
Viele Kontaktpunkte bis zum Kauf

Das Umsatzwachstum im Netz spiegelt das wahre digitale Geschäftspotenzial der Luxusmarken jedoch nur zum Teil wider. Sehr viel stärker noch ist der Einfluss der Onlinekanäle auf die Entscheidungsphase der Kunden vor dem eigentlichen Kauf. Denn die Zahl der „Touchpoints“, an denen Verbraucher mit Luxusmarken konfrontiert werden, hat sich mit dem Internet vervielfacht: Potenzielle Käufer kommen nicht mehr nur mit traditionellen Katalogen, Kinospots und Verkaufspersonal in Kontakt, sondern auch mit zahllosen Websites, Onlinebannern, Apps und Communities. 74 Prozent der gesamten Luxusgüterumsätze werden heute von min-

destens einem digitalen Kontaktpunkt beeinflusst. Onlinepräsenz wird zur obersten Pflicht für Luxusmarken.

McKinsey hat insgesamt 21 Touchpoints analysiert, die den Entscheidungsweg von Luxusgüterkunden säumen: darunter stationäre Läden und Onlineshops, Suchmaschinen und soziale Medien, Printanzeigen und Bannerwerbung, Mundpropaganda, Expertentipps und Blogs. Tatsächlich ist die Kundenreise von der ersten Orientierung bis zum eigentlichen Kauf äußerst komplex: Interessenten haben im Schnitt nicht weniger als neun Kontaktpunkte, bevor sie sich für eine Marke entscheiden. Luxusprodukte sind nun einmal keine Mitnahmeartikel und ihre Anschaffungen selten Spontankäufe. Umso wichtiger ist es, möglichst früh auf dem Käuferradar zu erscheinen, denn Premiumkunden kaufen, was sie kennen: Drei Viertel aller Luxuskäufe entfallen auf die wenigen Marken, die in der frühen Vorauswahl bereits enthalten sind – ein Grund mehr für Luxushersteller, an möglichst vielen Kontaktpunkten sichtbar zu sein.

2. Fast drei Viertel aller Luxuskäufe sind digital beeinflusst – doch einige der wichtigsten Kontaktpunkte befinden sich in der realen Welt



Die wahren Schlüssel zum Kunden

Doch auf welche Kontakte kommt es wirklich an? Aus der Fülle von Touchpoints in der virtuellen und realen Welt haben sich fünf als besonders relevant herausgestellt – sei es, weil sie eine Schlüsselrolle bei der Kaufentscheidung spielen, oder aber weil Kunden sie in ihrer Auswahlphase häufig ansteuern (Grafik 2).

Ladengeschäft. Der Besuch eines Luxusgeschäfts ist auch in einer digital geprägten Konsumlandschaft durch nichts zu ersetzen. Der stationäre Laden bleibt der Erlebnisraum schlechthin und ist der mit Abstand wichtigste Touchpoint. 80 Prozent der Luxusconsumenten suchen ihn regelmäßig auf. Ein digitales Begleitangebot kann diesen zentralen Kontaktpunkt indessen noch ein Stück attraktiver machen.

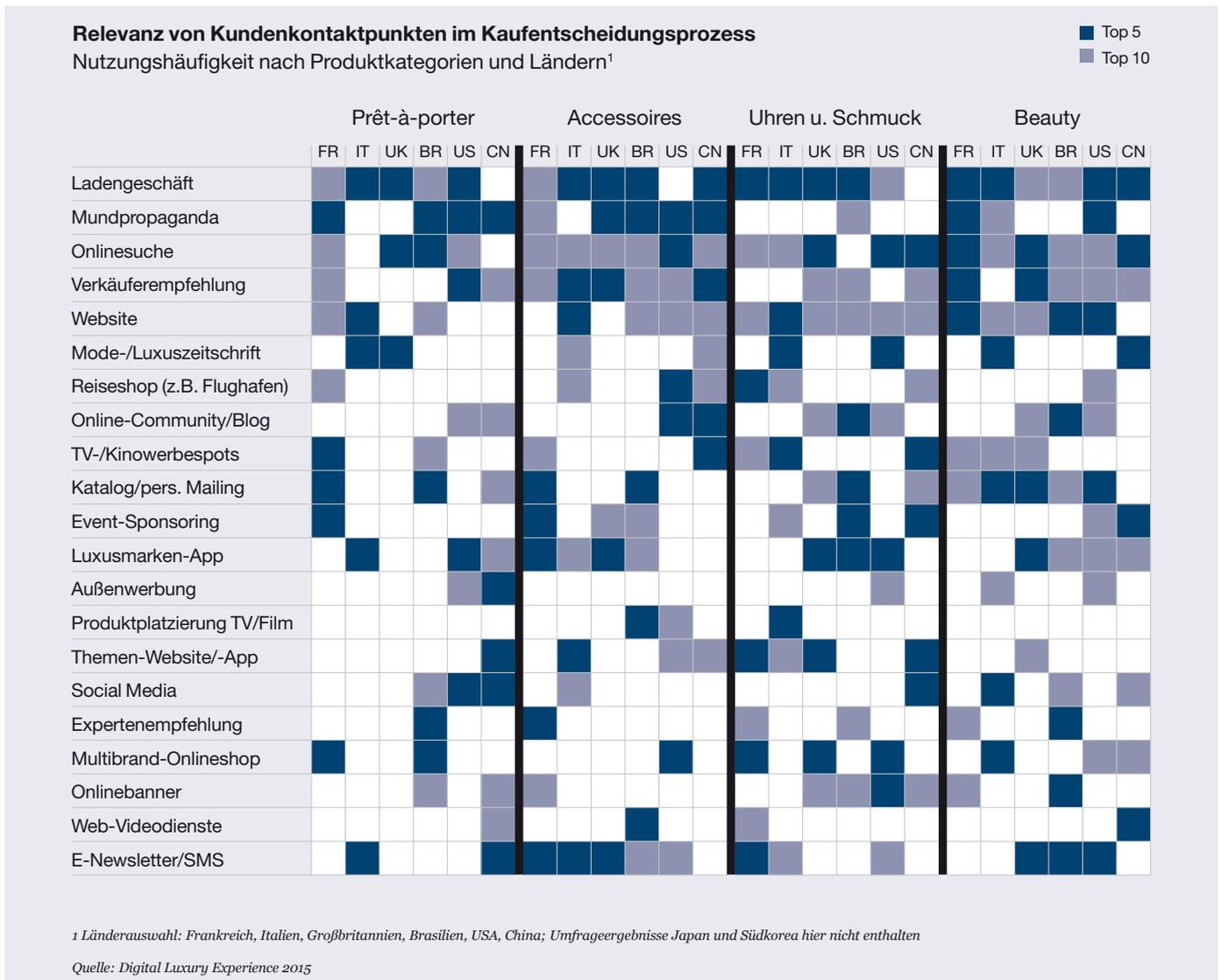
Mundpropaganda. Luxuskäufern ist es wichtig, was ihr soziales Umfeld denkt. Persönliche Empfehlungen haben deshalb nach wie vor enormen Einfluss auf die Kaufent-

scheidung; jeder zweite Luxuskunde stützt sich darauf. Die digitalen Kommunikationsformen – ob SMS, *Twitter* oder *Facebook*-Post – leisten der Mundpropaganda zusätzlichen Vorschub.

Onlinesuche. Websites haben keine Laufkundschaft. Für Luxusmarken kommt es deshalb darauf an, in Suchmaschinen rasch auffindbar zu sein. Internetkonzerne wie *Google* und *Amazon* haben die Latte hier sehr hoch gelegt: Es genügt nicht mehr, gute Platzierungen auf Ergebnisseiten nur zu kaufen – man muss sie sich verdienen. Eine starke Netzpräsenz ist daher das A und O. Was dann noch zählt, ist der schnelle Weg des Kunden zur eigenen Website. Dies gelingt mit einer umfassenden Optimierung der Suchfunktion (SEO).

Verkaufspersonal. Gute Erfahrungen mit Verkäufern wirken lange nach – weniger gute ebenso. Digitale Technologien können helfen, Mitarbeiter zu schulen und Serviceleistungen zu verbessern.

3. Je nach Land und Luxusategorie variieren die kaufrelevanten Kontaktpunkte stark – individuelle Strategien lohnen sich



Website. Authentizität, Ambiente, Angebot – die Kriterien eines guten Luxuswebshops ähneln denen eines stationären Ladens. Hier wie dort steht das Markenerlebnis im Vordergrund. Jeder zweite Luxuskunde besucht die Websites „seiner“ Marken regelmäßig. Technisch müssen viele Anbieter allerdings nachrüsten – von der intuitiven Navigation bis zur Anpassung an mobile Endgeräte.

Exzellenz an den fünf Schlüsselkontaktpunkten ist ein Muss, reicht aber allein noch nicht aus, um Kunden für die eigenen Luxusmarken zu begeistern: Bis zu sieben weitere Touchpoints nehmen Einfluss auf die Entscheidung der Konsumenten. Welche genau, variiert von Land zu Land und von Kategorie zu Kategorie, wie die Detailanalyse zeigt (*Grafik 3*). So erreicht ein Prêt-à-porter-Anbieter in Italien seine Klientel am besten über

Modejournale, Newsletter und Marken-Apps. Teure Uhren und Schmuck lassen sich in China vor allem über Werbespots, Event-Sponsoring, Produktplatzierungen und Themen-Websites verkaufen. Und hochwertige Kosmetik wird in Brasilien über Blogs, Expertenempfehlung und Onlinebanner besonders gut wahrgenommen.

Solche Mikroanalysen helfen Luxusunternehmen, die für ihre Produkte und Märkte wirklich relevanten Kontaktpunkte herauszufiltern. Sind die richtigen Akzente gesetzt, gilt es, die Kommunikation über alle Kanäle hinweg einheitlich zu gestalten und in eine übergreifende Markenstrategie einzubetten. Letzten Endes liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, die im Luxussegment traditionell hohen Standards mit der Agilität des Digitalgeschäfts zu einem harmonischen Gesamtkonzept zu verknüpfen. Nur so können auch in digitalen Zeiten jene besonderen Kundenerlebnisse entstehen, von denen die Luxusbranche mehr als jede andere lebt.

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

Die Autoren danken Benjamin Durand-Servoingt, Berater im Pariser Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an der Studie „Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience“. Download auf www.mckinseyonmarketingandsales.com

Kernaussagen

- 1. Die digitalen Medien definieren das Markenerlebnis neu – und die Erwartungen der Kunden steigen mit jeder weiteren Innovation der Vorreiter im Netz.*
- 2. Bis 2025 wird der weltweite Onlinemarkt für Luxusgüter auf rund 70 Milliarden Euro steigen; schon heute sind drei von vier Premiumkäufen digital beeinflusst.*
- 3. Wichtigste Aufgabe der Luxusanbieter ist es, aus der Fülle der Kundenkontaktpunkte die kaufentscheidenden herauszufiltern und ihre Onlinekanäle optimal in ihr Geschäftsmodell zu integrieren.*

Autoren



1 Linda Dauriz ist Partnerin im Münchner Büro von McKinsey. Sie ist Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group und berät Unternehmen aus diesem Geschäftsfeld zu Strategie, Marketing und Vertrieb.

2 Saskia Hedrich ist Senior Knowledge Expert in der Apparel, Fashion & Luxury Group im Münchner Büro von McKinsey. Unternehmen der Branche berät sie vornehmlich zu Fragen der Beschaffung und zu Wachstumsstrategien.

3 Nathalie Remy ist Partnerin im Pariser Büro von McKinsey und Co-Leiterin der Apparel, Fashion & Luxury Group. Mode- und Luxusgüterunternehmen unterstützt sie vornehmlich bei Marken- und Wachstumsstrategien.

Vom Feld auf den Tisch und wieder zurück

Europa produziert zuverlässig gute Lebensmittel. Doch ohne Umstellung auf ein regeneratives System werden die Unternehmen den künftigen Anforderungen nicht gerecht.

Von Morten Rossé und Martin Stuchtey

Gourmets sind in Europa gut aufgehoben: Croissants und Spreewaldgurken, Serranoschinken und Chianti, Lebkuchen und Kopenhagener Gebäck – die Lebensmittel des alten Kontinents sind vielfältig und von hoher Qualität. Landwirte und andere Lebensmittelhersteller arbeiten effektiv, ihre Branche genießt einen hohen Stellenwert: Die Agrarwirtschaft nimmt 40 Prozent der Fläche des Kontinents in Anspruch, der durchschnittliche europäische Privathaushalt gibt pro Jahr 6.600 Euro für Lebensmittel aus. Und die EU investiert jährlich 56 Milliarden Euro in die Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Gegenden. Trotz dichter Besiedlung kann der Kontinent sich mühelos selbst versorgen und dazu noch exportieren.

Die Schattenseite des Fortschritts

Trotzdem ist längst nicht alles im Lot. Denn die europäische Lebensmittelbranche steht vor drei tiefgreifenden strukturellen Problemen, für die sie bislang keine Lösung gefunden hat.

Das System ist verschwenderisch. Rund ein Drittel aller in Europa produzierten Lebensmittel wird gar nicht verzehrt, vom Obst und Gemüse verdirbt sogar fast die Hälfte. Zudem kommen oft nur 30 Prozent des eingesetzten Düngers tatsächlich in den Nutzpflanzen an und nur 5 Prozent der ausgebrachten Nährstoffe landen im menschlichen Körper. Schließlich werden kaum Wertstoffe aus Lebensmittelabfällen, Abwässern und nicht genutztem Wasser zurückgewonnen – sie müssen dem System also stets neu zugeführt werden (*Grafik 1, Seite 36*).

Das System verursacht Umweltschäden. Der beispiellose Erfolg der Industrialisierung in der Landwirtschaft

gründet sich zu einem Großteil auf Spezialisierung und den verbreiteten Einsatz von Dünger, Pestiziden und Treibstoff. Deshalb ist heute zwei Mal so viel Stickstoff im System und es fließt zwei Mal so viel Phosphor in die Meere, wie es für den Planeten gerade noch als sicher und gesund gilt. Infolge der Spezialisierung sind in Europa zudem bis zu 160 Millionen Hektar Ackerfläche von Bodenverarmung (Degradation) betroffen: In solchen Böden wird weniger Kohlenstoff gebunden, was letztlich zur Erderwärmung beiträgt.

Das System mindert die Produktqualität. Eigentlich sollte die Qualität der Lebensmittel im Laufe der Zeit besser werden. Bei den meisten Gemüsesorten ist der Nährwert jedoch drastisch gefallen: Tomaten enthalten heute 55 Prozent weniger Kalium als in den 1950er-Jahren, Gurken 78 Prozent weniger Eisen und Salat 63 Prozent weniger Vitamin B2. Dafür finden sich inzwischen oft Spuren von giftigen Chemikalien oder Kunststoffen im Gemüse.

Diese drei strukturellen Probleme führen dazu, dass die Agrarwirtschaft in dieser Form kaum noch in der Lage sein wird, die künftigen Bedürfnisse zu decken. Denn die positive Wirkung der Industrialisierung lässt nach: Lag der jährliche Produktivitätszuwachs in der Landwirtschaft vor 40 Jahren noch bei 2,5 Prozent, waren es nach der Jahrtausendwende nur noch 1,3 Prozent. Zudem schrumpfen die landwirtschaftlich nutzbaren Flächen und die Anzahl der Bauern geht zurück – allen Ausgleichszahlungen zum Trotz.

Die Weltbevölkerung dagegen dürfte bis 2050 auf rund 9,6 Milliarden Menschen anwachsen. Und der steigende Wohlstand führt dazu, dass mehr Proteine, also Fisch und Fleisch, konsumiert werden. Die Agrar- und Ernährungswirtschaft wird im Jahr 2050 folglich 70 Prozent

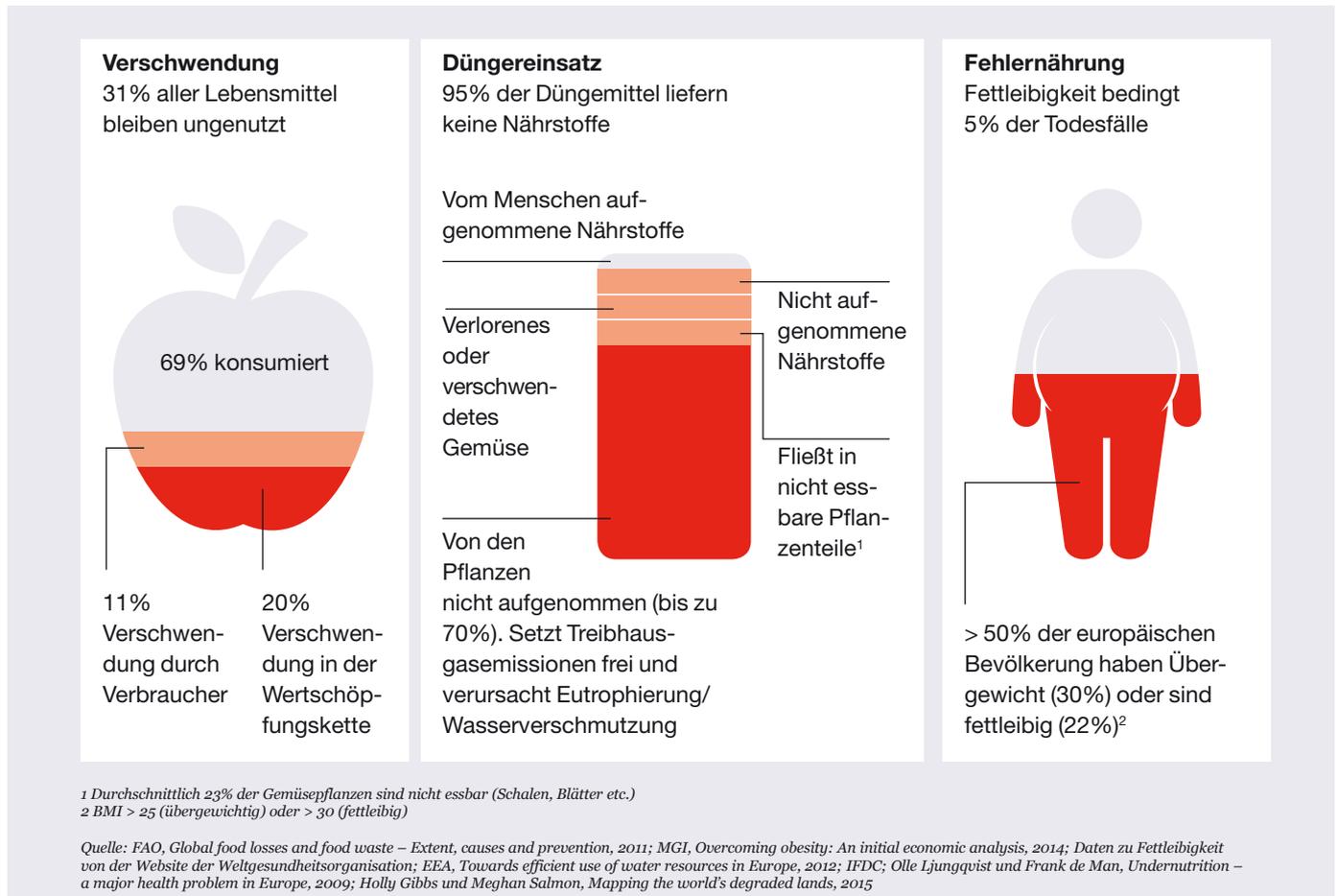


Foto: iStock

Höhere Effizienz: „Precision Farming“ setzt auf Big Data, Satellitennavigation und präzise Wetterprognosen.

Ernährungswirtschaft

1. Die heutige Agrar- und Ernährungswirtschaft ist von struktureller Verschwendung geprägt



mehr Lebensmittelkalorien produzieren müssen als zu Beginn des Jahrhunderts.

Innovation durch Regeneration

Europa könnte diesen Herausforderungen mit einem Paradigmenwechsel begegnen – hin zu einem regenerativen, robusten, gesünderen System ohne Verschwendung. McKinsey hat die dazu notwendigen Maßnahmen im Rahmen einer EU-weiten Studie („Growth within – a circular economy vision for a competitive Europe“) untersucht. Was anmutet wie die Rückkehr zu den Grundprinzipien des Landbaus – produktive Nutzung aller biologischen Systeme, die Stärkung der Böden und die Rückführung der Nährstoffe –, könnte Ausgangspunkt für einen massiven Innovationsschub in der Land-

wirtschaft werden. Folgende sechs Ansätze helfen, den Paradigmenwechsel einzuleiten.

Höhere Ressourceneffizienz in der Landwirtschaft. Das so genannte „Precision Farming“ revolutioniert bereits die landwirtschaftlichen Methoden. Hierbei handelt es sich um ein ganzheitliches Betriebsmanagement, das auf IT, Big Data, Fernerkundung und Satellitennavigation setzt. In vielen Fällen ist Precision Farming bereits profitabel. Landwirte, die mit dem neuen Ansatz arbeiten, melden eine um 20 bis 30 Prozent effizientere Bewässerung, 10 bis 20 Prozent weniger Einsatz von Dünger und Pestiziden und (bei Kombination mit Direktsaat ohne Bodenbearbeitung) bis zu 75 Prozent niedrigere Kosten. Der Einsatz neuer Technologien steigert die Ressourcen-

effizienz weiter: So ermöglichen dampfbasierte Bewässerungssysteme in küstennahen, süßwasserarmen Gebieten den Einsatz von Salzwasser – mit Hilfe neuartiger Bewässerungsdüsen, die nach außen nur Wasserdampf entlassen, nicht aber flüssiges Wasser.

Regenerative Bewirtschaftung. Einige landwirtschaftliche Nachhaltigkeitsmethoden knüpfen an alte, teilweise vergessene Bewirtschaftungsformen an. So fördert das EU-Projekt BERAS International einen kreislauforientierten Ansatz: In einer Region werden auf den Grünflächen vor allem Hülsenfrüchte angebaut – als Futter für die Tiere, die wiederum organischen Dünger für die Felder liefern. In diesem System können die Landwirte ihren Futtermittel- und Düngerbedarf in hohem Maße selbst decken. Weitere Beispiele für regenerative Landwirtschaft sind Agroforstwirtschaft, ganzheitliches Weidemanagement oder auch die weidebasierte Milchproduktion mit keinem oder nur minimalem Düngereinsatz.

Geschlossener Nähr- und Rohstoffkreislauf. Abfall bietet ein erhebliches Potenzial zur Gewinnung wertvoller Biochemikalien und Nährstoffe oder zur Produktion von Energie. So steckt in Klärschlamm, Fleisch, Knochenmehl und anderem biologisch abbaubarem Abfall der EU-Länder so viel Phosphor, dass sich damit nahezu 30 Prozent des heutigen Bedarfs an phosphorbasiertem Kunstdünger decken ließe. Noch besser ist es indessen, Abfall gar nicht erst zu produzieren. Der Nachhaltigkeitsinitiative „Plant Chicago“ gelingt es, bei der Produktion von Tilapia, Gemüse, Bier und Kombucha Abfall und Einsatzgüter weitgehend in der Waage zu halten. Mit dem verbleibenden Abfall werden in einer Biogasanlage Strom und Dampf produziert, die in einer angeschlossenen Großküche verbraucht werden – ein fast verschwendungsfreies geschlossenes System.

Wiederaufbau des natürlichen Kapitals. Beschädigte Ökosysteme lassen sich reparieren oder verbessern – auch degradierte Großflächen. Einige Organisationen weisen heute schon das wirtschaftliche Potenzial einer Bodensanierung nach. So hat das US-amerikanische *Savory Institute* durch ganzheitliche Ansätze die Wiederherstellung von mehr als 2,5 Millionen Hektar Land möglich gemacht. Die Vermögensverwaltung *LM Partners* wiederum erzielt Renditen und erzeugt zugleich positive ökologische Effekte: Sie kauft und verwaltet Agrarflächen für institutionelle Investoren und baut dabei regenerative Landwirtschaftssysteme auf.

Landwirtschaft in Städten. Das Interesse an „Urban Farming“ wächst, weil Städter zunehmend lokale, frische, möglichst wenig verarbeitete Lebensmittel essen möchten. Zudem sind die Transportwege kurz und die Verschwendung von Lebensmitteln wird verringert. So plant beispielsweise die Stadt Barcelona, die Hälfte des Lebensmittelbedarfs innerhalb oder in der Nähe der Stadt zu produzieren. *Walmart* wiederum errichtet Gewächshäuser neben Supermärkten, um die Lieferkette für bestimmte Gemüsesorten zu verkürzen. In kleinerem Rahmen gibt es bereits vertikale Bauernhöfe (Anbau von Pflanzen in oder auf Gebäuden), Hydrokulturen und Aquaponik. Der letztgenannte Ansatz, der unter anderem im oben erwähnten „Plant Chicago“-Projekt umgesetzt wird, ist dem Kreislaufgedanken besonders verpflichtet: In Behältern werden Fische gehalten, deren Ausscheidungen Pflanzen mit Nährstoffen versorgen. Die Pflanzen wiederum verbrauchen diese Nährstoffe und produzieren so wieder frisches Wasser für die Fische. Wie viel Potenzial in diesen Formen des Urban Farming steckt, wenn sie erst einmal im großen Stil umgesetzt werden, gilt es allerdings noch zu erforschen.

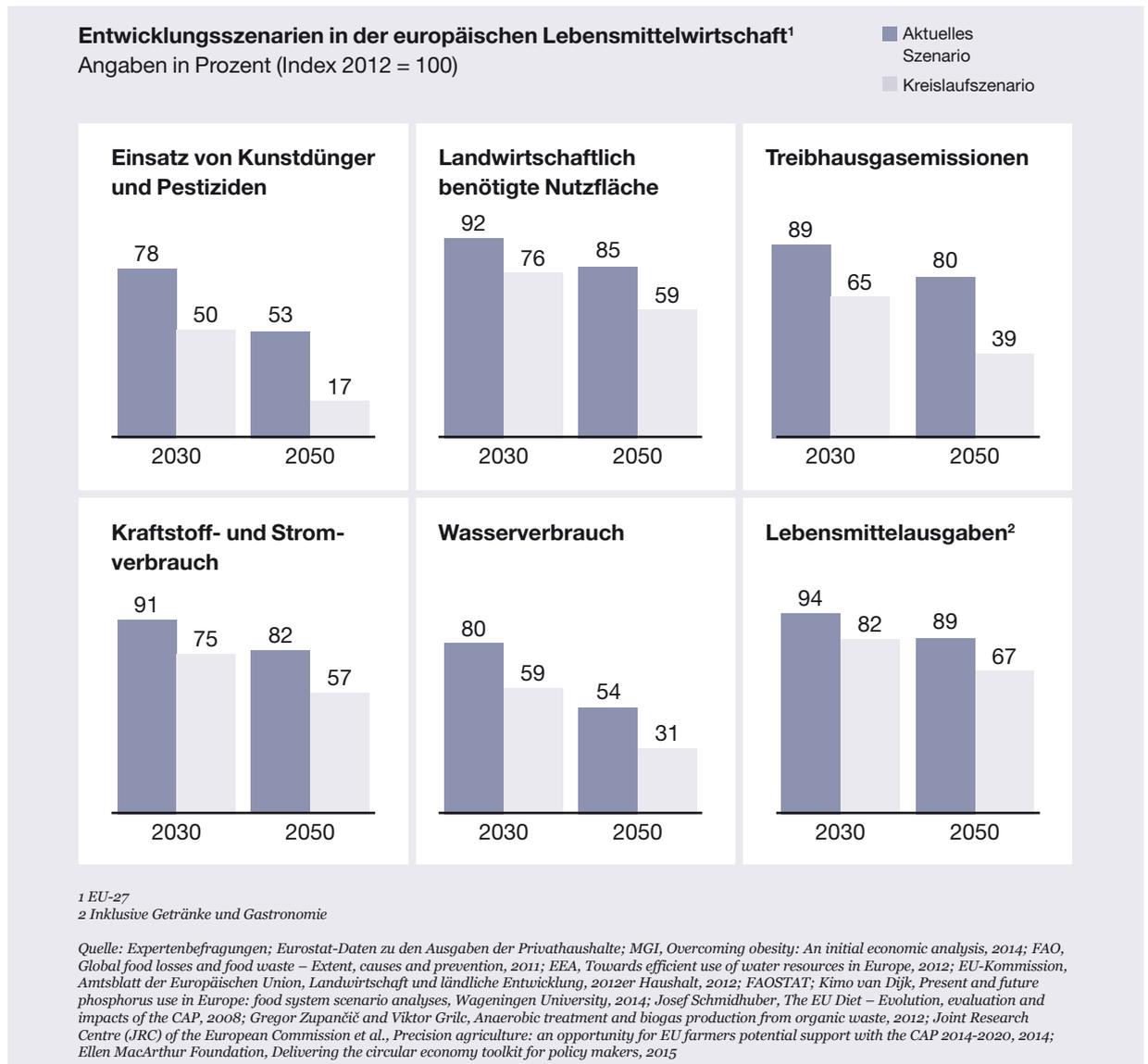
Digitale Lieferketten. Die EU hat sich zum Ziel gesetzt, die Lebensmittelverschwendung in Produktion, Einzelhandel und Vertrieb, in der Gastronomie und in den Privathaushalten bis 2025 um mindestens 30 Prozent zu verringern. Die Unternehmen nutzen hierzu inzwischen Big Data und IT. So erstellen Experten bei *Tesco* auf Grundlage örtlicher Wettervorhersagen zuverlässigere Absatz- und Bedarfsprognosen für bestimmte Lebensmittel. Doch auch Verbraucher und Nonprofit-Organisationen werden hier aktiv: Die britische Organisation WRAP schätzt, dass alle lokalen Kampagnen zusammengenommen die Verschwendung von Lebensmitteln bereits um mindestens 15 Prozent verringert haben.

Vorteile eines kreislaufbasierten Systems

Je nachdem, wie konsequent sie das Thema angeht, kann sich Europas Agrar- und Ernährungswirtschaft bis 2050 sehr unterschiedlich entwickeln. Ein Szenario geht davon aus, dass sich die aktuelle Entwicklung fortsetzt. In diesem Fall würde die Wertschöpfungskette vor allem effizienter werden. Allerdings blieben hier all die Chancen ungenutzt, die sich aus Kreislaufsystemen, regenerativer Landwirtschaft, Bodensanierungen oder Urban Farming ergeben.

In einem zweiten Szenario setzt Europa auf geschlossene Kreisläufe und würde damit ein stabileres Agrar-

2. Das KreislaufszENARIO birgt erhebliches Einsparpotenzial auf mehreren Ebenen – ökologisch, energiewirtschaftlich und finanziell



system ohne Verschwendung und unter zunehmendem Verzicht auf künstliche Zusätze schaffen. Zugleich entstünde ein Markt für die Rehabilitierung von degradierten Landflächen und dezimierten Fischbeständen. Die Verbraucher hätten Zugang zu frischen und hochwertigen Lebensmitteln, die eine gesündere Ernährung fördern. Die positiven Effekte einer solchen Entwicklung lassen sich schon heute abschätzen (*Grafik 2*).

Wie aber wird Szenario zwei zur Realität? Das gelingt durch ein Bündel von Maßnahmen, das die Probleme des heutigen Systems unmittelbar adressiert und zugleich Anreize an den richtigen Stellen schafft. So könnte der Staat einen Marktplatz für wiedergewonnene Nährstoffe einrichten, die Rückgewinnung von Phosphor, Stickstoff und Kalium fördern oder recycelte Nährstoffe steuerlich begünstigen. Ein weiterer wichtiger Schritt wäre, Regeln

und möglicherweise sogar auch Marktpreise für den Verbrauch von Rohstoffen einzuführen. Würden zum Beispiel die Kosten der Wasserverschmutzung durch Eutrophierung berücksichtigt, wäre der Wettbewerb zwischen ökologischen und industriellen Anbaumethoden deutlich fairer. Und auch die stadtnahe Landwirtschaft wäre wettbewerbsfähiger, wenn die Kosten von Transportemissionen in die Marktpreise einfließen. Darüber hinaus kann die Politik gesunde Lebensmittel aus der Region und eine geringere Verschwendung stärker fördern als bisher.

Viele dieser Maßnahmen werden auf Widerstände stoßen. Und doch könnte jetzt ein guter Zeitpunkt sein, die Reformen anzugehen. Denn das Bewusstsein für gesunde Ernährung und das Problem der Lebensmittelverschwendung wächst ebenso wie das Interesse am Wiederaufbau des natürlichen Kapitals. Das bietet die Chance auf Innovation und Wandel hin zu einer regenerativen Agrar- und Ernährungswirtschaft, von der am Ende alle profitieren – die Unternehmen, die Gesellschaft und jeder Einzelne.

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

Kernaussagen

1. Die europäische Lebensmittelwirtschaft steht vor drei bislang ungelösten strukturellen Problemen: Verschwendung, Umweltbelastung und Qualitätsminderung.

2. Die Rückkehr zu den Grundprinzipien des Landbaus – von der Bodensanierung bis zur Nährstoffrückführung – könnte die Agrarwirtschaft noch einmal ganz neu erfinden.

3. Die Vorzüge eines kreislaufbasierten Systems gegenüber einem „Weiter so“-Szenario lassen sich schon heute beziffern – ökologisch, ökonomisch und gesellschaftlich.

Autoren



1 Morten Rossé ist Berater im Münchner Büro von McKinsey und gehört dem Bereich Sustainability & Resource Productivity an. Unternehmen und staatliche Institutionen berät er vornehmlich zu Strategiefragen.

2 Dr. Martin Stuchtay ist Partner im Münchner Büro und globaler Leiter des McKinsey Center for Business & Environment. Sein Beratungsfokus liegt auf den Themen regenerative Wirtschaft, Nachhaltigkeitsstrategien und Ressourcenmanagement.

Flexible Netze

Produktionsstandorte müssen sich immer schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Hersteller, die ihr Produktionsnetz optimal nutzen, können Kosten senken und die Qualität steigern.

Von Jochen Großpietsch und Frank Säger

Für Konsumgüterhersteller gab es bei der Standortwahl jahrzehntelang nur eine Richtung: Die Produktion wurde, wenn die Transportkosten es erlaubten, in Länder mit niedrigeren Löhnen verlagert. Doch dieses Prinzip hat sich überlebt. Seit das Lohnkostenpotenzial weitgehend ausgeschöpft ist und gravierende Marktveränderungen neue Bedingungen geschaffen haben, rücken andere Faktoren in den Vordergrund.

Zu diesen Veränderungen, die auch und gerade die Supply Chain betreffen, gehören die Verschiebung der Absatzmärkte, stark schwankende Rohmaterial- und Rohstoffpreise sowie steigende Personalkosten an vielen Produktionsstandorten. So stehen etwa Überkapazitäten in europäischen Hochlohnländern häufig wachsende Nachfragen in den Schwellenländern gegenüber. Und während der günstige Ölpreis derzeit die Transportkosten sinken lässt, sind die Löhne beispielsweise in China oder Chile zuletzt deutlich gestiegen.

All diese Entwicklungen erschweren die Kostenkalkulation entlang der Lieferkette: Strukturen, die gestern noch optimal erschienen, können schon morgen auf Grund neuer Rahmenbedingungen von Nachteil sein. Deshalb ist es heute erforderlich, sämtliche Standorte und Kapazitäten weltweit flexibler zu nutzen, um stets punktgenau die vorgegebene Qualität zu minimalen Kosten zu produzieren.

Was, wann und wo produzieren?

Vor diesem Hintergrund hat McKinsey einen neuen Ansatz zur Optimierung des Produktionsnetzwerks entwickelt (*Grafik 1, Seite 42*). Auf Basis einer umfassenden Analyse sucht er in zunehmend komplexen Konstellationen die beste Lösung für jedes einzelne Produktsegment.

Außerdem kommen Standorte und Kapazitäten in kurzen Abständen auf den Prüfstand. Der Ansatz stützt sich auf drei Säulen:

Betrachtung aller Kosteneffekte. An Stelle der bislang üblichen groben Betrachtung der Produktionskapazitäten berücksichtigt die Analyse sämtliche direkten und indirekten Kosteneffekte für alle Produktgruppen und Segmente sowohl in Einkauf und Logistik als auch auf der Marktseite. Neben den Kosten des Produktionsprozesses zählen dazu die Ausgaben für die verwendeten Rohstoffe und Materialien sowie die Logistikkosten einschließlich Transport, Zöllen und Steuern. Aber auch Bestandskosten sind relevant, etwa mit Blick auf die Kapitalbindung, wenn auf Grund längerer Transportwege zusätzlicher Transitbestand entsteht. Ein Beispiel für indirekte Effekte ist zusätzlicher Umsatz, der dank größerer Flexibilität und damit kürzerer Reaktionszeit erwirtschaftet werden kann.

Szenarien und Simulationen. Die regelmäßigen Kontrollen des Netzwerks sind fest in den Planungsprozessen des Unternehmens verankert. So lassen sich mit entsprechenden Szenarien monatliche Produktionsentscheidungen treffen, die eine optimale Kapazitätsnutzung zu optimalen Gesamtkosten versprechen. Alle drei bis sechs Monate werden zudem strategische Kapazitätsanpassungen simuliert und gegebenenfalls vorgenommen. Produktionsverschiebungen werden dann Teil des regulären Planungsprozesses und somit der funktionsübergreifenden Entscheidungsfindung, wie sie viele Konsumgüterhersteller bereits praktizieren.

Flexibles Analysetool. Basis für die Optimierungen ist ein neues, von McKinsey entwickeltes Tool mit erweiterten Möglichkeiten zur Analyse und Simulation großer Datenmengen. Dieses Tool lässt sich individuell auf die

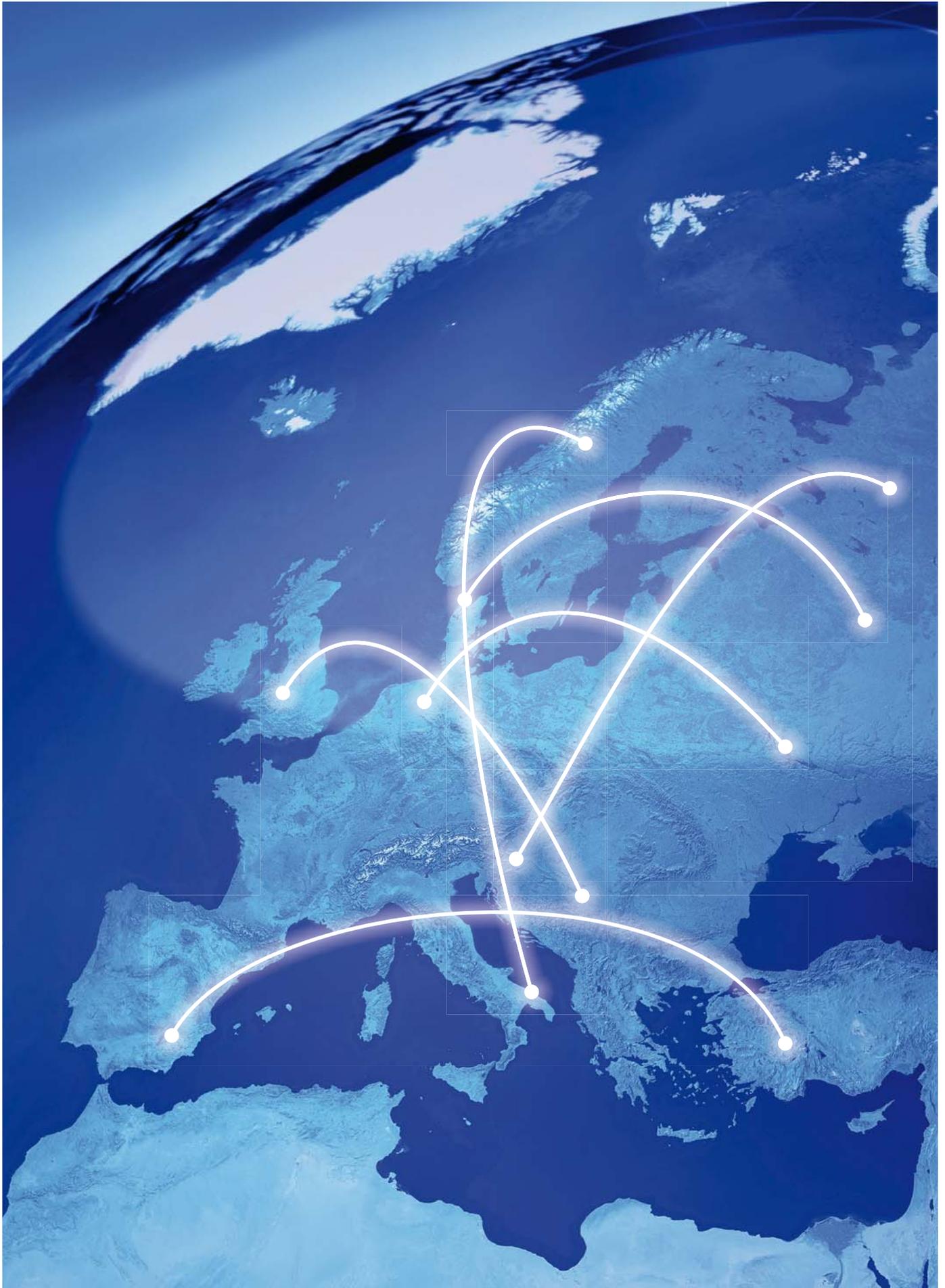


Foto: iStock

Netzwerker: Produktionsstandorte müssen heute flexibel genutzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Produktionsnetzwerke

1. Ein neues Tool analysiert Produktionsnetzwerke auf Basis strukturierter Daten zu Kosten, Mengen und Infrastruktur

Input

- Pro Werk und Linie: Kapazitäten, Kosten (fix und variabel)
- Pro Produkt(-gruppe): Menge, Regeln zum Bestand, Losgrößen, Kostenparameter
- Pro Markt: Zölle, Steuern, sonstige Bedingungen
- Pro Transportweg: Kosten, Zeit

Factory	Machines	per shift	Absentees	week	Working hours per
Factory 1	1	3	1,17	40	
Factory 1	2	3	1,17	40	
Factory 1	3	3	1,17	40	
Factory 1	4	3	1,17	40	
Factory 1	5	3	1,17	40	
Factory 1	6	3,5	1,17	40	
Factory 1	7	3	1,17	40	
Factory 1	8	3	1,17	40	
Factory 2	1	3	1,17	40	
Factory 2	2	3,5	1,17	40	
Factory 2	3	3	1,17	40	
Factory 2	4	3	1,17	40	
Factory 2	5	3,5	1,17	40	
Factory 2	6	3,5	1,17	40	
Factory 2	7	3	1,17	40	
Factory 2	REPACK	3	1,17	40	

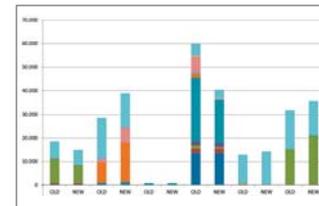
Optimierung

- Zuordnung von Produkten zu Werken und Linien
- Szenarien mit verschiedenen Annahmen zu Produktionsstätten und Kapazitäten
- Sensitivitätsanalysen zur Bewertung von Veränderungen bei Inputdaten oder Rahmenbedingungen



Output

- Szenarienvergleich
- Entwurf einer agilen Netzwerkstrategie
 - Optimale Allokation von Produkt und Linie
 - Minimale Gesamtkosten
 - Effektive Investitionen



Quelle: McKinsey

Situation und Parameter des jeweiligen Unternehmens zuschneiden (etwa die Verknüpfung mit unterschiedlichen Systemen und Datenstrukturen, Anpassung an die spezifische Kostenstruktur, Verknüpfung mit Unternehmensprozessen), um verschiedene Szenarien und Alternativen schnell miteinander vergleichen zu können. Der Zugriff auf Szenariendaten, Kapazitätsinformationen und Kostenfaktoren ist weltweit möglich und beschleunigt somit Abstimmung und Reaktion auf neue Entwicklungen.

Um das Produktionsportfolio kurzfristig anpassen zu können, bedarf es allerdings einiger organisatorischer Voraussetzungen. So sollten Hersteller ihre Rezepturen und Formate ebenso wie ihre Stammdaten und Systeme

vereinheitlichen, um die Vorlaufzeiten bei einer Produktionsverlagerung zu reduzieren. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine flexible Logistik und der rasche Aufbau neuer Transportrouten.

Viefältiger Nutzen – fünf Beispiele

Wie funktioniert die Optimierung des Produktionsnetzwerks in der Praxis – und welche konkreten Vorteile und Verbesserungen bietet es Konsumgüterunternehmen? Diese Frage lässt sich am besten anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Produktkategorien beantworten:

Schnelldrehende Konsumgüter. Ein Hersteller hochwertiger Konsumgüter des täglichen Bedarfs, der unter einem kontinuierlichen Volumenrückgang litt, konnte



Foto: iStock

Der rasche Aufbau neuer Transportrouten ist ein Erfolgsfaktor bei der kurzfristigen Verlagerung von Produktion.

durch die Netzwerkoptimierung ein Einsparpotenzial von 10 Prozent seiner Produktionskosten erschließen. Den Erfolg brachte hier die passgenaue Verschiebung von Produktionsvolumina hin zu frei werdenden Werkskapazitäten an den günstigsten Standorten, wobei sich die Produktion tendenziell von Nord- und Westeuropa nach Osteuropa und auf die iberische Halbinsel verlagerte.

Lebensmittel. Ein Lebensmittelproduzent stand kurz vor der Inbetriebnahme einer neuen Anlage in Polen, die auf Grund optimistischer Wachstumsprognosen gebaut worden war. Sinkende Volumina führten dann jedoch zu Überkapazitäten, so dass sich das Unternehmen entscheiden musste, entweder die neue polnische oder die

bestehenden westeuropäischen Anlagen auszulasten. Die Analyse berücksichtigte hier komplexe Unsicherheiten hinsichtlich der Dieselpreise, der Währungsschwankungen von Pfund und Zloty sowie der Absatzentwicklung in Schlüsselländern. Am Ende erwies sich – entgegen der ursprünglichen Annahme – die Fortführung der Produktion in Westeuropa als vorteilhafter.

Kosmetik. Ein Hersteller von Kosmetik- und Pflegeprodukten konnte durch kurzfristige Verschiebungen der Produktion zwischen seinen Werken erhebliche Arbitrageeffekte erzielen – und zwar allein dadurch, dass er auf regional unterschiedliche Rohmaterialpreise reagierte. Anders als viele Wettbewerber verfolgte das Unternehmen die Einkaufspreise an seinen verschiedenen Stand-

Produktionsnetzwerke

Ein Molkereiunternehmen optimierte seine Verarbeitung von Rohmilch und steigerte so seinen Ertrag um 5 Prozent.



Foto: iStock

orten (ohne dabei strukturelle Preisunterschiede zu vernachlässigen) und machte sich nicht zuletzt die unterschiedliche Entwicklung der Chemikalienpreise in den einzelnen Weltregionen zunutze. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg war zudem die enge Zusammenarbeit zwischen Einkaufs- und Produktionsmanagern.

Bekleidung. Ein Modeunternehmen mit sowohl asiatischen Werken zur Volumenproduktion als auch kleineren europäischen Standorten suchte nach Möglichkeiten, die Produktion besser auf die bestehenden Werke zu verteilen. Die Analyse ergab, dass kurzfristiges Reagieren auf aktuelle Modetrends wichtiger war als die Spezialisierung auf einzelne Material- und Produkttypen. Eine bessere Nutzung der europäischen Standorte für die Nachproduktion innerhalb der Saison half, Abschreibungen und Überbestände zu reduzieren und so die Marge in den betroffenen Produktsegmenten um 5 Prozentpunkte zu steigern.

Milchprodukte. Da in der Milchbranche die vorhandene Menge der eingehenden Rohmilch das Gesamtvolumen bestimmt, ermittelte eine Molkerei, wie sie die Milchmenge optimal verwenden konnte, indem sie diese auf verschiedene Produkte wie Frischmilch, Milchpulver oder Käse aufteilte. Dabei wurde nicht nur die Profitabilität der einzelnen Produkte berücksichtigt, sondern auch erstmals europaweit die Kapazität abgeglichen und ausgeschöpft. Bis dahin war dies nur auf Länderebene geschehen. Die entsprechende Netzwerkoptimierung steigerte den Ertrag, bei konstantem Gesamtvolumen, um 5 Prozent.

Mehr Schlagkraft im agilen Verbund

Die Erfahrung dieser und anderer Konsumgüterhersteller zeigt, dass sich mit dem neuen Ansatz durchschnittlich 5 bis 10 Prozent der Produktionskosten einsparen lassen. Die Beispiele illustrieren aber auch die vielfältigen qualitativen Verbesserungen, die für die Wettbewerbsfähigkeit mitunter noch bedeutender sind

als der Kostenaspekt. Hinzu kommt, dass die Fähigkeit, schneller auf Veränderungen bei Lieferanten und Absatzmärkten zu reagieren, die Supply Chain insgesamt agiler und widerstandsfähiger macht.

Nicht zuletzt fördern die regelmäßigen Standortvergleiche den internen Wettbewerb. So werden die einzelnen Produktionsstätten versuchen, ihre Kostenposition zu verbessern, um sich Volumina zu sichern – und konzentrieren sich daher auf Segmente, in denen sie einen Vorsprung erzielen können. Einige Standorte werden so schlank aufgestellt und leistungsfähig sein, dass man dort deutlich weniger Overhead benötigt. Andere bündeln technisches Know-how für einzelne Kategorien oder entwickeln sich zu Spezialisten für Komplexität, produzieren also viele verschiedene Artikel mit nur wenig Volumen. So übernimmt am Ende jedes Werk im Idealfall eine spezifische, klar definierte Aufgabe im Verbund.

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

Kernaussagen

1. Angesichts permanenter Veränderungen bei Lieferanten, Absatz- und Beschaffungsmärkten erzielen Unternehmen, die ihre Produktion schnell verlagern können, deutliche Wettbewerbsvorteile.

2. Ein neuer methodischer Ansatz hilft Konsumgüterherstellern dabei, ihre Produktionsnetzwerke flexibel an wechselnde Bedingungen anzupassen.

3. Durch die Optimierung sparen Unternehmen nicht nur 5 bis 10 Prozent der Produktionskosten ein, sondern profitieren auch von erheblichen qualitativen Verbesserungen.

Autoren



1 Dr. Jochen Großpietsch ist Partner im McKinsey-Büro in Barcelona und Leiter der europäischen Consumer Supply Chain Management Practice. Schwerpunkte seiner Beratungsarbeit sind Supply-Chain- und Operations-Transformationen im Einzelhandel und in der Konsumgüterindustrie.

2 Dr. Frank Sängler ist Managing Partner des Kölner Büros und Leiter der europäischen Packaged Goods Operations Practice von McKinsey. Er berät Konsumgüterunternehmen vor allem in den Bereichen Supply Chain und Logistik.

Modegipfel in Hongkong

Einkäufer diskutieren Kooperationen für mehr Effizienz.

Soziale Verantwortung, ganzheitliche Prozessoptimierung und eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Zulieferern – das waren die Topthemen der Modeeinkäufer beim diesjährigen Apparel Sourcing Roundtable in Hongkong. Mehr als 20 Beschaffungsmanager international tätiger Unternehmen, vom Sportartikelhersteller über Einzel- und Versandhandel bis zur vertikal integrierten Modekette, diskutierten mit McKinsey-Partnern über die drängenden Herausforderungen ihrer Branche. Zusammen bewegen die Roundtable-Teilnehmer ein Beschaffungsvolumen von rund 70 Milliarden US-Dollar. Trotz ihrer unterschiedlichen Marktaufstellungen verfolgen die Chefeinkäufer derzeit vor allem ein Ziel: eine engere Kooperation untereinander, um im hart umkämpften Modemarkt die Effizienz ihrer Beschaffungsketten weiter zu erhöhen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Veranstaltung fand bereits zum zweiten Mal seit 2014 statt, weitere sollen folgen.



Foto: McKinsey

Sie geben jährlich 70 Milliarden US-Dollar für Beschaffung aus: Teilnehmer des McKinsey-Modegipfels in Hongkong.

Beraterinnen unter sich

Barrieren abbauen und gezielt Frauen für die Beratung begeistern will McKinsey mit dem „Women's Day“. Bei der Herbstveranstaltung im Rheingau trafen sich rund 170 Beraterinnen mit interessierten Frauen, um Fragen aus der Consulting-Praxis zu erörtern: Wie lassen sich Job und Familie vereinbaren? Welche Gender-Unterschiede gibt es in Führungsverhalten und Karriereverlauf – und welche Gemeinsamkeiten? Die Teilnehmerinnen diskutierten berufliche Perspektiven, gewannen Einblicke in die Klientenarbeit und erhielten persönliche Coachings. Die jährlich stattfindende Veranstaltung richtet sich an Studentinnen, Doktorandinnen und Young Professionals. Mehr auf www.womensday.mckinsey.de

Nachwuchs für das Marketing

Gezielte Nachwuchsförderung im Bereich Marketing & Sales betreibt McKinsey mit seinem neuen „Fellowship Programm“, das im Mai 2016 startet. Das zweijährige Kombiprogramm aus Klientenarbeit und Trainings richtet sich an Hochschulabsolventen, die sich im Studium auf Marketing- und Vertriebsthemen spezialisiert und bereits Praktika absolviert haben. Bachelorabsolventen sollten zudem rund zwei Jahre Berufserfahrung mitbringen. Im Anschluss können die Teilnehmer entweder als Berater bei der Marketing & Sales Practice von McKinsey einsteigen oder einen weiteren akademischen Abschluss anstreben. Informationen und Bewerbungsmöglichkeiten gibt es auf www.facebook.com/mckinseykarriere

Forschen für die Industrie

Was bedeutet Big Data für Verbraucher – mehr Einkaufskomfort oder mehr Datenprobleme? Wie viel revolutionäres Potenzial steckt hinter dem Schlagwort Industrie 4.0? Welche Möglichkeiten bieten neue Technologien für die Fertigung individueller Produkte? Um Fragen wie diese ging es beim McKinsey-Workshop „Forschergeist“ Mitte Oktober in Berlin. Auf dem dreitägigen Symposium analysierten junge Wissenschaftler, wie sich technologische Innovationen auf Industrie und Beratungsgeschäft auswirken, und entwickelten Konzepte für die Zukunft. Für die regelmäßig stattfindende Veranstaltung können sich (Post-)Doktoranden aller Fachrichtungen bewerben auf www.forschergeist.mckinsey.de

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

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

*farfetch.com, Globetrotter, H&M,
iStock, Patrick Runte, thjnk, McKinsey*

Hat sich Ihre Adresse geändert?

Bitte E-Mail an: akzente@mckinsey.com
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company, Inc.
Dezember 2015

