

Consumer Industries & Retail Group

Akzente ^{1'17}

Mode von morgen

Eine neue Studie spürt
die Trends und künftigen
Wachstumsfelder in der
Fashion-Industrie auf.



Digitalisierung I

Wie die Konsumgüterbranche auf gleich dreifache Weise vom Internet der Dinge profitieren kann

Umfrage

In welchen Produktkategorien die Marke die größte Relevanz für die Kaufentscheidung der Kunden hat

Interview

Wie McDonald's-Chef Holger Beeck die Zielgruppen der Zukunft für Burger begeistern will

Digitalisierung II

Selbstlernende Systeme optimieren den Orderprozess für Frischware im Lebensmitteleinzelhandel

Kostenmanagement

Wie es gelingt, die Ausgaben für die Verwaltung im Unternehmen effektiv und dauerhaft zu senken

Inhalt



Foto: iStock

Titelthema: Welche zehn Trends die Modeindustrie 2017 prägen werden. Seite 8



Foto: iStock

Neue Studie: Die Bedeutung der Marke als Statussymbol wächst spürbar. Seite 22



Foto: Dieter Mayr

Veggie ja, Bio nein: Holger Beeck, Chef von McDonald's Deutschland, im Interview. Seite 28

4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Wie sich die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt auswirkt; was Millennials in Shopping Malls lockt; warum sich die Integration von Flüchtlingen rechnet; warum Unternehmen das Potenzial von Big Data nicht ausschöpfen; welche Voraussetzungen personalisiertes Marketing braucht; weshalb die Energiewende noch teurer wird

8 Titelthema: Fashion 2017

Eine neue Studie misst die Leistungsfähigkeit der Branche und zeigt Wachstumsfelder auf

16 Wachstumstreiber IoT

Das Internet der Dinge eröffnet Konsumgüterunternehmen neue Chancen

22 Die Marke macht den Unterschied

Relevanzstudie: Warum Marken den Deutschen immer wichtiger werden

28 „Der Burger war nie so sexy wie heute“

McDonald's-Chef Holger Beeck erklärt, was sich beim Fast-Food-Riesen ändert

34 Der smarte Weg zu immer frischer Ware

Selbstlernende Systeme revolutionieren das Management des Frischesortiments im Handel

40 Agile Insights – früher wissen, was Kunden wollen

Neue Standards in der Marktforschung bringen Wettbewerbsvorteile

46 Der Schlüssel zum Erfolg

Wie Unternehmen ihre Overhead-Kosten nachhaltig senken

52 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

53 Impressum

Editorial

Bleibt alles anders?

Eine der spannendsten Fragen dieser Tage hat das McKinsey Global Institute (MGI) untersucht: Welche Folgen wird die Digitalisierung für den Arbeitsmarkt haben? Die Antwort unserer Kollegen – eine Zusammenfassung der Ergebnisse lesen Sie in unseren News – fällt differenziert aus. Einerseits, so ergab die Analyse, können Produktion und Handel mehr als die Hälfte aller Tätigkeiten automatisieren. Andererseits lassen sich nur sehr wenige Jobs vollständig durch Roboter und Computer mit künstlicher Intelligenz ersetzen.

Schon seit Beginn der Industrialisierung tobt die Debatte um die Auswirkungen von Automatisierung auf das Angebot von Arbeitsplätzen. Bislang behielten die Optimisten recht: Der technische Fortschritt, vom Einsatz der Dampfmaschine bis zur Computerisierung der Büros, hat über die Zeit stets mehr Jobs geschaffen als vernichtet. Höhere Produktivität und Wohlstandsgewinne befeuerten Angebot und Nachfrage, das Wirtschaftssystem funktionierte. Wie wird es diesmal ausgehen: Hat die digitale Revolution eine andere Qualität als die Technologieschübe zuvor? Droht diesmal Massenarbeitslosigkeit?

Die Antwort dürfte wie so oft in der Mitte liegen. Zwar ist für die gleiche Menge an Gütern und Dienstleistungen ein geringerer Einsatz menschlicher Arbeit nötig, gleichzeitig aber werden neue Angebote geschaffen – und mit dem Wohlstand wird auch die Nachfrage wachsen. Überdies macht die Digitalisierung das Auslagern von Arbeit in Billiglohnländer weniger attraktiv, ein Teil der Produktion wandert zurück. Unsere Kollegen vom MGI erwarten keine künftige Massenarbeitslosigkeit. Aber im Zusammenspiel mit Robotern und Avataren wird sich die Art, wie wir arbeiten, grundlegend verändern. Neue Qualifikationen, lebenslanges Lernen und hohe Flexibilität sind gefordert, vom Management und von den Belegschaften. Dann wird die digitale Revolution zur Erfolgsgeschichte, bei der alle profitieren. Und das ist doch keine schlechte Perspektive.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Tobias Wachinger



Klaus Behrenbeck,
Senior Partner bei McKinsey
und Herausgeber von
Akzente

*klaus_behrenbeck@
mckinsey.com*



Tobias Wachinger,
Senior Partner bei McKinsey
und Leiter Consumer-
Sektor DACH

*tobias_wachinger@
mckinsey.com*

Fotos: McKinsey

Arbeit 4.0

In Produktion und Handel könnte mehr als die Hälfte aller Tätigkeiten automatisiert werden.



Foto: iStock

Keine Gefahr, dass der Roboter übernimmt: Die Arbeit von Rinderzüchtern ist nur zu 25 Prozent automatisierbar.

Industrie 4.0 und maschinelles Lernen revolutionieren nicht nur Geschäftsprozesse, sondern auch die Arbeitswelt. Welche Jobs lassen sich zukünftig durch Roboter ersetzen, welche nicht? Dieser Frage geht eine Analyse von rund 2.000 Tätigkeiten in mehr als 800 Berufen auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt nach. Zu den untersuchten Sektoren zählen auch die Fertigungsindustrie und der Einzelhandel.

Fast alle Berufe betroffen

Die Studienergebnisse fallen nuancierter aus als erwartet. Tatsächlich wird im kommenden Jahrzehnt nur ein Bruchteil der heute ausgeübten Berufe vollständig durch Maschinen ersetzt werden. Doch nahezu alle werden mehr oder minder stark von Automatisierung betroffen sein – je nachdem, welche Arten von Aktivitäten mit ihnen verbunden sind.

Die Studie unterscheidet sieben typische Tätigkeiten, die verschiedene Grade von Automatisierbarkeit aufweisen – jeweils gemessen am Zeitanteil, den diese am Gesamtjob hat: So sind die Aktivitäten einer Führungskraft nur zu 9 Prozent durch Maschinen zu ersetzen, während sich so genannte „vorhersehbare“ physische Arbeit zu 78 Prozent automatisieren lässt. Hierzu zählen vor allem Tätigkeiten in der Industrie, etwa Montagen, die Verarbeitung von Nahrungsmitteln oder das Verpacken von Produkten.

Grundsätzlich gilt: Je höher die Anforderungen an die Entscheidungs-, Sozial- oder Kreativkompetenzen in einem Job, desto geringer sein Automatisierungspotenzial. Trotzdem greift die Schlussfolgerung „Kopfarbeit gleich Mensch, Handarbeit gleich Maschine“ zu kurz: Tatsächlich können viele physische Tätigkeiten außerhalb der Industrie – beispielsweise Bauarbeiten oder die Aufzucht von Rindern – nur zu 25 Prozent von Maschinen erledigt werden, da sie weniger standardisiert und berechenbar sind. Umgekehrt lassen sich typische Büroarbeiten wie das Sammeln und Verarbeiten von Daten zu mehr als zwei Dritteln automatisieren.

Industrie und Handel vorn

Die Fertigungsindustrie, zu der auch die Konsumgüterbranche gehört, steht erwartungsgemäß weit oben auf der Liste der automatisierbaren Sektoren. Hier könnten 59 Prozent aller Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden – pauschal gesehen. Bei näherer Betrachtung aber zeigen sich große Unterschiede: Während Tätigkeiten etwa im Kundendienst zu weniger als 30 Prozent automatisierbar sind, könnten die Arbeiten eines Schweißers zu 90 Prozent maschinell erledigt werden.

Im Handel liegt das Automatisierungspotenzial mit 53 Prozent ebenfalls

hoch. Aber auch hier variieren die Einsatzmöglichkeiten von Maschinen stark. Bei Bestandsverwaltung, Packarbeiten und Logistik sind sie ebenso weitreichend wie bei der Generierung und Pflege von Umsatzzahlen oder Kundendaten. Sobald es aber um Tätigkeiten geht, die emotionale Intelligenz und Urteilsfähigkeit erfordern, stoßen technische Lösungen rasch an ihre Grenzen. Die Arbeit eines Verkäufers im Laden ist folglich nur zu 47 Prozent automatisierbar, die der Buchhalter und Revisionisten im Backoffice dagegen zu 86 Prozent.

Umsetzung auch Kostenfrage

Die technische Umsetzbarkeit ist indes nicht das einzige Kriterium bei der Entscheidung, ob Arbeiten automatisiert werden sollen oder nicht. Mindestens ebenso relevant sind – neben der Akzeptanz auf Kundenseite – die mit der Automatisierung verbundenen Kosten.

Vor allem niedrige Löhne sind noch immer ein häufiges Argument gegen maschinelle Lösungen. Andererseits versprechen diese oft höhere Produktivität und geringere Fehlerquoten, was den Einsatz unterm Strich wirtschaftlicher machen kann als die Beschäftigung billiger Arbeitskräfte. Mehr zum Thema in den Studienbeiträgen „Where machines could replace humans“ und „Harnessing automation“ auf www.mckinsey.com.

Malls für Millennials

Stirbt die Shopping Mall? Nicht wenn sie die 18- bis 35-Jährigen richtig bedient.

Sie sind rund um die Uhr online. Sie suchen, vergleichen, kaufen – und bilden inzwischen die stärkste Konsumenten-Gruppe im Netz: Millennials. Doch wie die Generation ihrer Eltern mögen auch sie auf reales Shopping nicht verzichten – mit Familie und Freunden, in echten Läden und in attraktiver Umgebung.

Neue Ladenkonzepte gefragt

Aber was genau ist für diese Zielgruppe attraktiv? Eine neue Infrastrukturanalyse aus dem McKinsey-Büro in Dubai hat jetzt wichtige Komponenten des Einkaufserlebnisses von Millennials in Shopping Malls untersucht – jener Generation der heute 18- bis 35-Jährigen, die als Erste mit digitalen Technologien aufgewachsen sind.

Einzelhändler sollten das Angebot in ihren Läden den Bedürfnissen der Zielgruppe anpassen. Millennials besuchen Shopping Malls nicht wegen des Warenangebots, sondern wegen des Erlebnisses. Wer sie aus dem Haus locken will, muss ihnen sinnliche Erfahrungen bieten – beispielsweise Live-Tests von Produkten

in Kochkursen, Fitness-Sessions und Make-up-Tutorials.

Die Betreiber der Malls wiederum sollten variable, dynamische Räume für unterschiedliche Ladenkonzepte schaffen: drehbare Schaufensterfassaden, Pop-up-Stores für kurzfristige Verkaufaktionen oder Showrooms für Onlinehändler. Auf diese Weise erhalten sie einen spannenden Mix unterschiedlicher Anbieter, sorgen für Gesprächsstoff in den sozialen Netzwerken und steigern so die Besucherzahlen ihrer Mall.

Digitale Features ein Muss

Auch für das Shopperlebnis im realen Umfeld gilt: Ohne digitale Anbindung läuft nichts bei den unter 35-Jährigen. Attraktive Ausstattungen sind daher Navigationspanels, Virtual-Reality-Zonen oder „Magic Mirrors“ – smarte Spiegel, die Gesichter oder Silhouetten erkennen und personalisierte Informationen liefern.

Richtig eingesetzt, schlagen digitale Features die Brücke zwischen on- und offline und geben der Generation Smartphone das Gefühl, in beiden Welten ganz zu Hause zu sein. Dem Händler wiederum bringt das nahtlose Einkaufserlebnis mehr Umsatz und zufriedene Kunden.

Die vollständige Analyse, die auch Erkenntnisse zu den Erlebniskomponenten Entertainment und gastronomische Ausstattung enthält, ist abrufbar auf www.mckinsey.com unter dem Titel „Meeting millennials where they shop“.

Millennials besuchen Shopping Malls vor allem wegen des Erlebnisses.

Flüchtlinge: Integration zahlt sich aus



Foto: McKinsey

Mit den Migranten kommt viel Wirtschaftskraft ins Land.

Die effektive Integration von Flüchtlingen ist nicht nur ein gesellschaftliches Muss – sie bringt auch volkswirtschaftlichen Gewinn. Rund 1,3 Millionen Asylbewerber, die in Europa voraussichtlich anerkannt werden, könnten schon ab dem Jahr 2025 einen Beitrag von 60 bis 70 Milliarden Euro zum Bruttoinlandsprodukt leisten. Das berichtet die aktuelle Studie „Europe’s new refugees“ aus dem McKinsey Global Institute (MGI).

Gegenüber früheren Migrationsbewegungen weist die derzeitige Zuwanderung eine einzigartige demografische Struktur auf, so die Autoren: 70 Prozent der Ankömmlinge seit 2015 sind Männer, rund 80 Prozent jünger als 35 Jahre. Entsprechend hoch ist das wirtschaftliche Potenzial der Flüchtlinge. Voraussetzung ist allerdings eine ausreichende Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt. Hierzu zählen vor allem der Zugang zu Bildung, fachliche und überfachliche Qualifikation sowie Investitionen in den Spracherwerb.

Sicher ist: Die Flüchtlingsströme nach Europa bleiben kein vorübergehendes Phänomen. Geopolitische Instabilität und ökonomisches Ungleichgewicht werden Menschen auch weiterhin zur Migration in wohlhabende Industrieländer treiben. Der vollständige Report steht zum Download bereit auf www.mckinsey.de/integration-von-fluechtligen



Foto: shutterstock

Verborgene Schätze

Unternehmen ziehen aus Big Data nur einen Bruchteil des wirtschaftlichen Potenzials.



Foto: iStock

Translators gesucht: Die Daten sind da – jetzt kommt es darauf an, die Erkenntnisse in Geschäftsaktivitäten zu übersetzen.

Nie waren die Zeiten für das Schürfen von Datengold besser als heute. Alle drei Jahre verdoppelt sich weltweit die Menge verfügbarer Informationen. Digitale Plattformen, vernetzte Sensoren und Milliarden von Smartphones generieren kontinuierlich neue Daten. Gleichzeitig sinken die Kosten für die Speicherung und wachsen die Möglichkeiten der Auswertung – dank immer leistungsfähigerer Computer.

Gemessen an der rasanten technologischen Entwicklung jedoch ist die Ausbeute der Unternehmen aus ihren Datenanalysen noch immer unbefriedigend. Über fünf Sektoren hinweg – öffentliche Verwaltung und Gesundheitswesen eingeschlossen – wird das Wertpotenzial von Big-Data-Analysen bislang nur zu rund 30 Prozent ausgeschöpft. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle US-Studie aus dem McKinsey Global Institute (MGI).

Marktbremser und technische Hürden

Zu den effektivsten Verwertern moderner Datenanalysen zählen Anbieter standortbasierter Dienstleistungen wie Navigation oder mobile Werbung. Sie heben bis zu 60 Prozent des ökonomischen Werts, den ihre Daten bergen. Ihr größtes Hindernis ist die fehlende Marktdurchdringung mobiler Endgeräte, die ihre Dienste nutzen können. Auf Platz zwei folgt der US-Einzelhandel. Er setzt

bis zu 40 Prozent seines Datenkapitals in ökonomischen Wert um. Gebremst wird die Verwertung vor allem durch Silostrukturen in den unternehmenseigenen IT-Systemen und durch den Mangel verfügbarer Analytiker. Würden die Händler ihr Datengold vollständig heben, könnten sie ihre Nettomarge um 60 Prozent steigern und bis zu 1 Prozent Produktivitätswachstum pro Jahr erzielen.

In der industriellen Fertigung liegt noch mehr Potenzial brach. Dort werden erst 20 bis 30 Prozent der Daten ökonomisch genutzt, obwohl sich bei vollständiger Verwertung die Produktentwicklungskosten um die Hälfte und die Betriebskosten um ein Viertel reduzieren ließen. Auch hier liegen die Gründe in veralteten und unverbundenen IT-Systemen, aber auch in der Skepsis des Topmanagements hinsichtlich des wertschöpfenden Effekts umfassender Datenanalysen.

Gute Zeiten für Translators

Eine der größten Hürden auf dem Weg zum datenbasierten Unternehmen besteht darin, die passenden Mitarbeiter zu finden. Gefragt sind vor allem Experten, die ökonomische Schlussfolgerungen aus der Datenanalyse ziehen und in Geschäftsanwendungen übersetzen können. Solche Translators sind momentan noch extrem rar – bis zu vier Millionen

dieser Spezialisten werden derzeit allein in den USA gesucht.

Entsprechend stiegen die Gehälter für Translators auf dem US-Arbeitsmarkt zuletzt um mehr als 16 Prozent pro Jahr. Andere berufliche Tätigkeiten legten im gleichen Zeitraum nur um durchschnittlich 2 Prozent zu. Dieser Trend wird sich nach Meinung der Studienautoren fortsetzen.

Auch wenn Unternehmen und Universitäten mit entsprechenden Ausbildungsprogrammen versuchen, die Lücke zu füllen, wird der Bedarf an Datenspezialisten mit ökonomischer Umsetzungskompetenz in den kommenden Jahren stärker steigen als das Angebot.

Technik ist nicht alles

Viele Unternehmen investieren bereits hohe Summen in ihre technologische Ausstattung, um den Schatz an Informationen zu heben. Um jedoch den maximalen Wert aus den Beständen herauszuholen, bedarf es eines grundlegenden Wandels hin zu einem datengetriebenen Unternehmen. Strategien und Organisationsstrukturen gilt es ebenso anzupassen wie Arbeitsweisen und Interaktionen.

Weitere Handlungsempfehlungen und alle Studienergebnisse finden sich in dem mehr als 100 Seiten starken MGI-Report „The age of analytics. Competing in a data-driven world“ auf www.mckinsey.de

Relevanz entscheidet

Personalisiertes Marketing treibt den Umsatz und senkt die Kosten.

Kunden entscheiden binnen Sekunden, ob eine Werbebotschaft sie anspricht oder nicht. Personalisierung, also der exakte Zuschnitt von Botschaften auf die individuellen Präferenzen von Konsumenten, gilt inzwischen als Königsweg effektiven Marketings. Kunden profitieren dabei von maßgeschneiderten Angeboten, während Unternehmen handfeste Geschäftsvorteile erzielen.

Große Chancen, kaum genutzt

Mehr als hundert McKinsey-Studien der vergangenen fünf Jahre belegen: Personalisierte Werbung steigert den Absatz um bis zu 15 Prozent, senkt die Kosten zur Kundengewinnung um bis zu 50 Prozent und erhöht die Marketingrendite um bis zu 30 Prozent. Dennoch tun sich Unternehmen schwer, personalisiertes Marketing im großen Stil zu betreiben. Viele beschränken sich auf ausgewählte Produktlinien oder Segmente – und verschenken bares Geld.

Tatsächlich reichen schon drei Schritte aus, um personalisiertes Marketing einzuführen:

Mikrosegmente bilden. Ausgangspunkt ist das Verhalten der Kunden im Verlauf ihrer Customer Journey. Die Bildung von Mikrosegmenten ist hier der Schlüssel. Ermitteln lassen sich diese aus den Verhaltensmustern einzelner Konsumentengruppen an bestimmten Kontaktpunkten. Acht bis zehn Segmente bilden oft den Startpunkt für 1:1-Marketing.

Zielgruppe Einzelkonsument: Personalisiertes Marketing steigert den Absatz um bis zu 15 Prozent.

Trigger-Botschaften aussenden. Verbraucheraktivitäten wie Browsen, Posten, Klicken und Kaufen bieten Unternehmen vielfältige Anlässe, mit passenden Angeboten zu reagieren. Solche Trigger-Botschaften wirken drei bis vier Mal effektiver als herkömmliche Werbung. Unternehmen benötigen dazu „lernende“ Algorithmen, die Kundensignale richtig deuten, und eine Bibliothek individuell zugeschnittener Botschaften, die passgenau platziert werden können.

War Rooms einrichten. Anlassbezogenes Individualmarketing erfordert vor allem eins: agile Teams aus Kreation, Online, Analytik und IT, die konzentriert in einem „War Room“ personalisierte Botschaften entwickeln und testen. Erfahrene War Room-Teams generieren ein bis zwei neue Trigger pro Tag.

Kein Millionending

Intelligente Technologien und eine Arbeitskultur des „Test and Learn“ sind die Grundvoraussetzung für personalisiertes Marketing. Dazu braucht es keine Millionenetaats: Erfolgreiche Unternehmen starten klein, zielen auf Quick Wins und investieren erst dann in umfangreichere Automatisierung.



Foto: iStock

Energiewende: Teurer als erwartet



Foto: iStock

Nicht nur der CO₂-Ausstoß hierzulande liegt weit über Plan.

Wie teuer wird die Energiewende wirklich? Bereits heute ist absehbar, dass sich bis 2025 die jährlichen Energiekosten um 14 Milliarden Euro erhöhen werden – auf dann 77 Milliarden Euro. Die rapide steigende Ausgabenentwicklung könnte die Ziele der Energiewende für 2020 ernsthaft gefährden.

Zu diesem Ergebnis kommt der aktuelle Energiewende-Index, den McKinsey halbjährlich erhebt. Die Frühjahrzahlen stimmen wenig optimistisch: Zentrale Ziele der Energiewende werden verfehlt oder rücken in immer weitere Ferne. Von den 15 Kennzahlen im Index haben sich zehn gegenüber der letzten Erhebung im Herbst 2016 verschlechtert.

Am weitesten entfernt von ihren Zielmarken sind der Energieverbrauch, die Strompreisentwicklung, der Netzausbau und vor allem der CO₂-Ausstoß. Letzterer liegt mit derzeit 916 Mt mehr als 100 Mt über Plan. Sicher erreicht werden nur noch subventionierte Ziele wie der Zubau von Photovoltaik und Offshore-Windkraftanlagen.

Gleichzeitig laufen die Kosten weiter aus dem Ruder. Getrieben wird der zukünftige Anstieg von den Strompreiserhöhungen im Großhandel, dicht gefolgt von den weiter steigenden Ausgaben für Netzausbau und Netzeingriffe sowie nicht zuletzt von der EEG-Umlage.

Alle Index-Resultate gibt es auf www.mckinsey.de/energiewende-index

Fashion 2017

Wohin steuert die globale Modeindustrie?
Eine neue Studie misst erstmals im
Detail die Leistungsfähigkeit der Branche,
nennt die wichtigsten Trends und spürt
die Wachstumsfelder von morgen auf.



Von Achim Berg, Leonie Brantberg und Saskia Hedrich

Glamour, Glanz und Gloria – dafür steht seit jeher das Geschäft mit Kleidung, Schuhen und Accessoires. Die Modeindustrie ist nicht nur eine der schillerndsten Branchen, die die Wirtschaft zu bieten hat, sondern auch eine der produktivsten. Mit einem Marktvolumen von 2,4 Billionen US-Dollar zählt sie zu den größten und wertschaffendsten Geschäftszweigen der Welt – bedeutender als Medien, Werbung oder das Transportwesen. Wäre der Modesektor ein Land, läge er mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit auf Platz sieben, noch vor Indien und Italien.

Jahre ungetrübten Wachstums

Keine Frage: Die globale Fashion-Industrie hat zwischen 2005 und 2015 eine der Erfolgsgeschichten des Jahrzehnts geschrieben. Mit durchschnittlich 5,5 Prozent pro Jahr wuchs sie stärker als das weltweite Sozialprodukt. 2016 jedoch musste die Branche einen Dämpfer hinnehmen: Mit nur 2,5 Prozent Umsatzwachstum fuhr sie das schwächste Ergebnis seit der Finanzkrise ein. Terrorattacken, Brexit-Votum und Chinas Kapitalmarktkapriolen machten der global vernetzten Branche zu schaffen. Gleichzeitig haben Smartphone, Social Media & Co. einen neuen Käufertypus hervorgebracht: Der Modekunde von heute ist autonom, aufgeklärt, anspruchsvoll – und immer schwerer zu berechnen.

Für 2017 sind die Prognosen besser, wenngleich mit maximal 3,5 Prozent Wachstum immer noch unter dem Niveau früherer Jahre. Und nicht jeder – so viel steht jetzt schon fest – bekommt gleich viel ab vom Kuchen. Welche Marktsegmente und Produktkategorien haben Chancen auf weiteren Zuwachs und für wen wird es eng im hart umkämpften Fashion-Markt? Wie schätzen Branchenkenner die Aussichten ihrer Industrie ein und was sind die prägenden Trends der Branche im Modejahr 2017?

Antworten liefert „The State of Fashion“ – eine neue Studie, die McKinsey in Kooperation mit den Experten der Mode-Website *Business of Fashion (BoF)* erarbeitet hat. Der Report kombiniert Branchenumfragen und McKinsey-Analysen mit einer Trendschau für das Jahr 2017 und darüber hinaus. Für die Untersuchung wurden Topmanager und Industrieexperten aus allen Mode-segmenten befragt. Parallel wertete McKinsey Daten von gut 450 Unternehmen weltweit aus und entwickelte

daraus das erste umfassende Benchmarking für die Branche: den McKinsey Global Fashion Index (*siehe Textbox rechts*). Die wichtigsten Ergebnisse der Studie fassen wir hier zusammen.

Gewinner und Verlierer 2017

40 Prozent der befragten Topmanager erwarten 2017 bessere Geschäfte – für das Vorjahr rechneten noch mehr als zwei Drittel mit einer Verschlechterung (*Grafik 1, Seite 12*). Grund für die neue Zuversicht sind nicht allein makroökonomische Verbesserungen; viele Unternehmen haben inzwischen auch ihre Hausaufgaben gemacht: Programme zur Kostensenkung und Restrukturierungen tragen inzwischen Früchte und schaffen Raum für neues Wachstum.

Nicht alle Marktteilnehmer partizipieren jedoch gleichermaßen am Aufschwung. Zu den Gewinnern 2017 zählen die Modesegmente erschwinglicher Luxus (unterhalb der Luxusmarken) und Value (preislich angesiedelt zwischen Discount und Mid-Market) – mit Wachstumsraten von bis zu 4,5 Prozent. Beide Gruppen profitieren von Kundenzuwanderungen aus den jeweils benachbarten Segmenten Luxus, Mid-Market und Discount. Folglich sind es dann auch gerade die Anbieter am oberen und unteren Rand der Preisskala sowie in der Mittelpreislage, die das geringste Wachstum verzeichnen: In Luxus und Mid-Market werden sich die Zuwachsraten gegenüber dem Topjahrzehnt 2005 bis 2015 praktisch halbieren. Das Wachstum der Modediscounter befindet sich mit 2 bis 3 Prozent sogar auf einem historischen Tiefstand.

Im Ranking der Produktkategorien steht Sport- und Fitnessmode mit bis zu 7,5 Prozent Wachstum weiterhin an der Spitze, gefolgt von Taschen/Gepäck und sonstigen Accessoires mit bis zu 5 beziehungsweise 4 Prozent Mehrumsatz. Die übrigen Kategorien Bekleidung, Schuhe und Uhren/Schmuck steigern ihren Verkauf moderat zwischen 1,5 und 3 Prozent (*Grafik 2, Seite 13*). Zweistellige Zuwachsraten gehören somit in allen Kategorien der Vergangenheit an – mit Ausnahme der Subkategorie „Athleisure“: Die Kombination aus Sport- und Freizeitbekleidung zählt nach aktuellen Branchenprognosen zu den am schnellsten wachsenden Produktgruppen bis 2020.

Zehn wegweisende Trends

Was aber sind die Wachstumstreiber 2017 und welche Einflüsse wirken noch auf das Modegeschäft ein? Sicher

ist: Mit dem neuen Jahr zeichnen sich auch neue Entwicklungen ab – globalökonomisch, auf Konsumentenebene und im Business-System der Unternehmen. Die Studie hat insgesamt zehn Trends ausgemacht, die das Modejahr 2017 prägen werden. Abgeleitet wurden sie aus quantitativen Analysen, Experteninterviews und neuen Erkenntnissen aus der Arbeitspraxis von *BoF* und McKinsey.

Globale Lage: Politisch unsicher, ökonomisch vielversprechend

Volatilere Welt. Geopolitische Destabilisierung schafft bei den Unternehmen weltweit ein allgegenwärtiges Gefühl der Unsicherheit. Gleichzeitig bedrohen latente oder bereits akute Krisenherde die globale Wertschöpfungskette der Modeindustrie. Dennoch rechnet nach McKinsey-Umfragen fast die Hälfte der 1.600 befragten Topmanager mit weiterem, allerdings ungleich verteiltem Wachstum. In diesem volatilen „New Normal“ tun Unternehmen gut daran, auf agile Strukturen und Diversifizierung zu setzen, was die Bearbeitung von Märkten, die Gestaltung des Markenportfolios und das Management von Lieferketten betrifft.

Chinas Comeback. Die Weltmacht China bleibt auch zukünftig ein Schlüsselmarkt für die globale Modeindustrie. Die chinesische Mittel- und Oberschicht wächst bis 2025 um weitere 28 Prozent auf 247 Millionen Haushalte – dort entsteht die größte Zielgruppe mit Kaufkraft weltweit. Die USA kommen zum gleichen Zeitpunkt auf gerade einmal 126 Millionen Haushalte mit mittleren und höheren Einkommen. Zusätzlich stimuliert wird Chinas Konsum durch den einfacheren Zugang der Bevölkerung zu internationalen Produkten via Smartphone und Tablet. Davon profitiert insbesondere die Modeindustrie.

Urbane Wachstumstreiber. Im Zuge der weltweiten Urbanisierung rückt eine neue Klasse schnell wachsender wohlhabender Städte in den Fokus, die für die Weiterentwicklung der Modeindustrie an Relevanz gewinnt – als Produktionsstandort ebenso wie als Absatzmarkt. Provinzstädte wie Pune in Indien oder Harbin in China erreichen 2017 Größenordnungen um 8 Millionen Einwohner, vergleichbar mit London oder Paris. Andere wie Tianjin in China entwickeln sich zum Motor im Schmuckmarkt, wieder andere wie Kuwait City zum Hub für Kreation. Der McKinsey FashionScope – ein Analysetool zur Ermittlung urbaner Hotspots – hilft Modeunternehmen, im dichter werdenden globalen

Neue Messlatte der Modeindustrie: Der McKinsey Global Fashion Index

Die globale Modeindustrie zählt zu den größten Wirtschaftszweigen der Welt – und zu den am wenigsten erforschten, wenn es um die detaillierte Messung von Geschäftserfolgen geht.

Der McKinsey Global Fashion Index (MGFI) füllt jetzt diese Lücke. 2016 zum ersten Mal erhoben, schafft er ein umfassendes Benchmarking für die gesamte Modebranche.

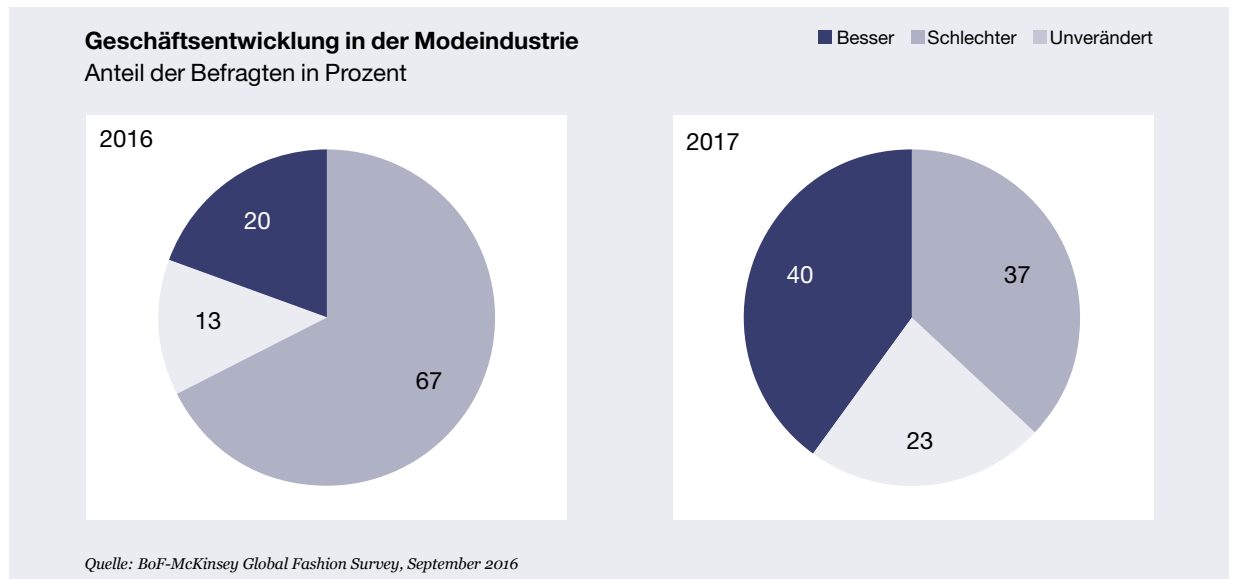
Der Index wertet Daten von mehr als 450 Unternehmen aus, die zusammen fast 50 Prozent des globalen Modemarkts abdecken. Zugleich zeigt er einen repräsentativen Querschnitt durch alle Marktsegmente, Regionen, Produktkategorien und Betriebsmodelle.

Drei Kennzahlen bilden die Grundlage für die Performancemessung: Umsatz (Sales), operatives Ergebnis (Operative Profit) und ökonomischer Gewinn (Economic Profit). Letzterer misst die Wertschöpfung abzüglich der Opportunitätskosten des investierten Kapitals.

Erhoben werden die Leistungskennzahlen für sechs verschiedene Preissegmente in der Mode: Luxus, erschwinglicher Luxus, Premium/Bridge, Mid-Market, Value und Discount. Typische Vertreter der jeweiligen Segmente sind etwa die Unternehmen *Chanel*, *Michael Kors*, *Nike*, *Zara*, *TJ Maxx* und *Primark*.

Im Einzelnen erfasst der Index die Modekategorien Bekleidung, Schuhe, Sportmode, Taschen/Gepäck, Uhren/Schmuck und sonstige Accessoires.

1. 40 Prozent der Entscheider erwarten 2017 bessere Geschäfte für die Modeindustrie – 2016 waren es nur halb so viele



Großstadtdschungel die lohnendsten Ziele für ihr Geschäft aufzuspüren.

Konsumenten: Unberechenbar und vielschichtig

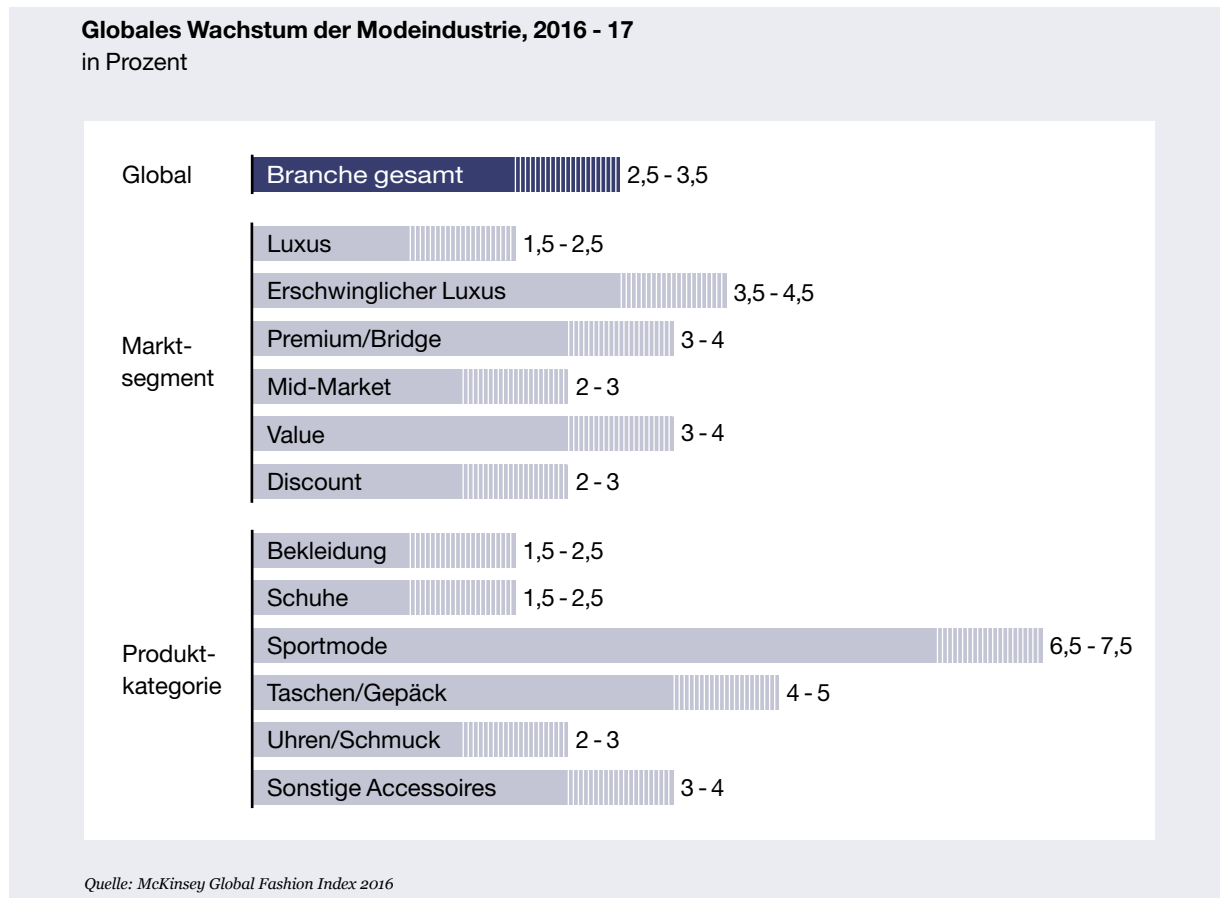
Smarte Shopper. Nie war das Verhalten von Modekunden schwerer vorherzusagen als heute. Nonstop online, topinformiert und rundum vernetzt, handeln sie spontaner denn je und stellen dabei höchste Ansprüche: Sie erwarten personalisierte Angebote, kanalübergreifenden Service, Shopping rund um die Uhr. Preisvergleichsportale und soziale Netzwerke erleichtern die Kaufentscheidung – und die Alternativen sind nur einen Klick entfernt. Der Konsument 2017 pickt das Beste aus allen Sortimenten und Shops, Loyalität war gestern. Für Modeunternehmen besteht die Aufgabe darin, dem hybriden Konsumenten von heute nahtlose Kundenerlebnisse zu verschaffen, Onlinekanäle zu optimieren und Ladenformate anzupassen. Gleichzeitig sollte das Markenmanagement die digitale Vernetzung der Kunden nutzen, um möglichst viel über sie zu erfahren – Investitionen in die richtigen Technologien werden zum wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Generationenspagat. Zwei Konsumentengruppen sorgen in den nächsten Jahren für Wachstum: die pensi-

onsreifen Babyboomer und die Millennials. Bis 2030 entfällt die Hälfte des urbanen Konsumwachstums in reifen Märkten auf die Generation 60plus – umgerechnet 4,4 Billionen US-Dollar. Die Millennials wiederum erreichen allein in den Wachstumsmärkten 2025 eine Kaufkraft von rund 7,5 Billionen US-Dollar. Die Herausforderung besteht darin, beide Kundengruppen gleichermaßen gut zu bedienen. Bei Millennials empfiehlt sich sorgfältige Segmentierung, um ihre weit gespannten Präferenzen in Bezug auf Qualität und Markenimage zu erfassen. Bei der Generation 60plus wiederum gilt es, die Balance zu finden zwischen generationsunabhängiger Ansprache und altersgerechtem Modeangebot.

Modefaktor Wellness. „Feeling good“ ist das neue „looking good“: Konsumenten setzen zunehmend auf Mode mit Wohlfühlfaktor – die Grenzen zum boomenden Wellnessmarkt werden fließend. Viele Hersteller nehmen bereits eigene Sport- und Casual-Linien in ihr Sortiment auf. Doch das Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft. Denn neben physischer Aktivität umfasst der Wellnessstrend zunehmend auch Aspekte wie Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit. Ein ganzheitlicher Blick auf die „Feeling good“-Klientel eröffnet der Modeindustrie noch einmal neue Wachstumschancen.

2. Anbieter in den Segmenten erschwinglicher Luxus, Premium/Bridge und Value wachsen am stärksten



Business-System: Neuer Rhythmus, neue Player

Mode ad hoc. Art und Geschwindigkeit, in der Mode produziert, präsentiert und verkauft wird, wandeln sich derzeit radikal. Das Prinzip „see now, buy now“, bei dem neue Kollektionen gleich nach der Show in den Verkauf gehen, ist eine der Revolutionen, die das Business gegenwärtig erfährt. Vertikale Modeketten durchbrechen als Erste den klassischen saisonalen Zyklus mit der Einführung von Fast Fashion. Jetzt ziehen etablierte Hersteller in höheren Preissegmenten nach: Mehr als 15 große Modemarken produzieren ihre Kollektionen bereits auf der Basis von „see now, buy now“. Ob sich das Modell breitflächig durchsetzt, hängt maßgeblich von seinem ökonomischen Erfolg in diesem Jahr ab. Vor allem Luxus- und Premiumhersteller werden dar-

auf achten müssen, dass der Kreativprozess nicht unter der erhöhten Schlagzahl leidet.

Wachstum von innen. Die Hochphase der Expansion in neue Märkte und Kanäle ist erst einmal vorbei. Das Jahr 2017 gehört dem organischen Wachstum, erzielt durch die Pflege vorhandener Marken, die Stimulierung lokaler Nachfrage und die Vertiefung bestehender Beziehungen. Wertsteigerung bekommt Vorrang vor Volumensteigerung. Dieser Trend ist auch der Tatsache geschuldet, dass die räumliche Expansion, verbunden mit harten Preiskämpfen, allmählich an ihre Grenzen stößt. Ein erfolgreiches Wachstum von innen erfordert allerdings starke Marken mit überzeugendem Wertversprechen, eine effektive Kundenbindung und modernste

3. Investitionen in Kunden, Kanäle und neue Technologien sind die Schlüssel zu den Modeerfolgen von morgen



Customer Analytics Tools. Das gilt vor allem für das Luxussegment.

Digitalisierung „at scale“. Die digitale Revolution erreicht den Backstage-Bereich der Unternehmen. Nach der Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten und Vertrieb kommen neue Technologien nun auch hinter den Kulissen zum Einsatz, um Einkaufskosten zu senken, Abläufe in der Supply Chain zu beschleunigen oder die Beschaffung zu verbessern. Auch die vollautomatische Produktion ist kein Tabu mehr: Erste Ansätze sind schon jetzt erkennbar, zum Beispiel in der „Speed Factory“ des Sportartikelherstellers *adidas*.

Neue Besitzverhältnisse. Modekonzerne vornehmlich aus dem Luxussegment werden sich künftig noch stärker auf ihre „Power Brands“ konzentrieren und weniger lukrative Marken abstoßen. Das bringt neue Akteure auf den Plan – oftmals branchenfremde. Die Nachfrage nach Akquisitionszielen in der Modeindustrie steigt vor allem im Private-Equity-Sektor, der seine Kassen gut gefüllt hat: 2016 lag das verfügbare Kapital der Beteili-

gungsfirmen bei der Rekordsumme von 818 Milliarden US-Dollar. Einige Investoren sammelten bereits Branchenerfahrung durch den Einstieg bei Modemarken wie *Valentino* oder *Versace*. Auch 2017 fehlt es nicht an Übernahmezielen. Das gilt besonders für die Segmente erschwinglicher Luxus und Premium/Bridge, in denen die Anbieter stark fragmentiert und die Performance-Unterschiede groß sind. Beide zählen zu den am stärksten wachsenden Segmenten im Modemarkt – für Investoren ein Anreiz für finanzielles Engagement.

Ausblick: Investitionen in die Zukunft

Die hier skizzierten Trends weisen die Richtung, wohin die Reise für die Modeindustrie in den kommenden Jahren gehen wird. Nach dem Wachstumsdämpfer 2016 stehen die Zeichen nun auf Erholung und Neuausrichtung. Die globalen Rahmenbedingungen, neue Kundenpräferenzen und veränderte Business-Systeme verlangen den Akteuren dabei einiges ab. Größte Herausforderung für die Branche bleibt die Volatilität auf den Weltmärkten, gefolgt von der Generierung weiteren Wachstums und dem Wettbewerb der Onlineanbieter.

Vorausschauende Unternehmen bringen sich jetzt in Stellung, indem sie ihre bestehenden Beziehungen zu Kunden und Partnern weiter vertiefen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette in neue Technologien investieren. Verbesserungen im Kunden- und Kanalmanagement, Customer Experience und die Digitalisierung der Supply Chain stehen deshalb ganz oben auf der Agenda vieler Topmanager für dieses Jahr (Grafik 3).

Mit diesen und weiteren Investitionen in die Zukunft unternimmt die Modeindustrie Schritte in die richtige Richtung, um sich für die Marktherausforderungen von morgen zu wappnen und die Erfolgsgeschichte der Vergangenheit fortzuschreiben.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: saskia_hedrich@mckinsey.com

Der vollständige Studienreport „The State of Fashion“ steht zum Download bereit auf www.mckinsey.de/files/the_state_of_fashion_2017.pdf

Kernaussagen

1. Der neue McKinsey Global Fashion Index erlaubt einen Leistungsvergleich vom Luxus- bis zum Discountsegment – und liefert damit das erste umfassende Benchmarking für die Modeindustrie.

2. Fashion-Anbieter unterhalb der Luxuspartie und oberhalb von Discount zählen zu den Wachstumsgewinnern 2017; Sport- und Fitnessmode bleibt stärkste Produktkategorie.

3. Globale Volatilität, souveräne Konsumenten, schnellere Modemodellen und branchenfremde Investoren sind die prägenden Branchentrends; digitale Transformation wird zum Erfolgsfaktor im Kampf um die Marktanteile von morgen.

Autoren



1 Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der globalen Apparel, Fashion & Luxury Group. Industrie- und Handelsunternehmen aus dem Bekleidungs- und Luxusgütersegment berät er vornehmlich zu Fragen der strategischen Ausrichtung.

2 Leonie Brantberg ist Associate Partner im Londoner Büro von McKinsey und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group. Zu ihren Kernthemen zählen Wachstum und Transformation im Modesektor.

3 Saskia Hedrich ist Senior Knowledge Expert in der Apparel, Fashion & Luxury Group im Münchner Büro von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf Wachstumsstrategien und Fragen der Beschaffung.

Wachstumstreiber IoT

Das Internet der Dinge macht's möglich: Intelligente Alltagsprodukte vereinfachen künftig unser Leben. Für die Konsumgüterbranche eröffnen sich neue Wachstumschancen.

Von Markus Berger-de Leon, Thomas Reinbacher und Dominik Wee

Werkzeuge, Spielekonsolen, Küchengeräte – vieles von dem, was wir beruflich oder privat nutzen, kommuniziert bereits über das Internet miteinander. Doch das so genannte Internet of Things (IoT) steht erst am Anfang. Laut einer Marktanalyse von McKinsey lassen sich in Deutschland mit der intelligenten Vernetzung von Maschinen und Geräten im Jahr 2020 rund 23 Milliarden Euro umsetzen. 2015 lagen die IoT-Umsätze hierzulande noch bei jährlich unter 10 Milliarden Euro – das Potenzial wird sich also binnen fünf Jahren mehr als verdoppeln. Die wichtigsten Anwendungsfelder sind die Digitalisierung der Fertigung (Industrie 4.0) mit einem Potenzial von knapp 9 Milliarden Euro und vernetzte Fahrzeuge mit rund 4 Milliarden Euro.

Aber auch das vernetzte Zuhause verheißt Wachstum. Die USA machen es vor: Dort stieg die Zahl der Smart Homes von 17 Millionen in 2015 auf geschätzte 29 Millionen in 2017. Die Verschmelzung der virtuellen und der realen Welt soll den Menschen das Leben leichter machen, Zeit und Kosten sparen und für mehr Sicherheit sorgen.

Immer mehr Alltagsobjekte, die bisher auf manuelle Steuerung angewiesen sind, dürften damit in Zukunft „smart“ werden. Schätzungen von McKinsey gehen davon aus, dass die Konsumenten in Westeuropa schon 2020 mehr als 12 Milliarden Euro jährlich für smarte Geräte und Anwendungen und damit für Consumer IoT ausgeben werden.

Die Consumer Electronics Show in Las Vegas hat Anfang des Jahres wieder zahlreiche IoT-Innovationen vorgestellt: von der intelligenten Haarbürste, die aus den Bürstgeräuschen Rückschlüsse auf den Zustand

der Haare zieht, bis hin zum Sportshirt, das die Herzfrequenz misst, gelaufene Routen durch das eingebaute GPS aufzeichnet und die Daten an die dazugehörige App weitergibt. Reine Spielerei? Bloße Nischenprodukte? Vielleicht. Doch schon jetzt ist sicher: In den kommenden Jahren wird die Vernetzung weiter an Fahrt gewinnen – mit einschneidenden Folgen für die gesamte Konsumbranche.

Warum Consumer IoT für Hersteller attraktiv ist

Das Internet der Dinge hat das Potenzial, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten der Unternehmen grundlegend zu verändern. Denn langfristig geht es nicht mehr allein um intelligente Kühlschränke oder Fitnessarmbänder – praktisch jedes Produkt kann kostengünstig mit dem Internet verbunden werden. Warum nicht beispielsweise einen Schulranzen mit einem IoT-Sensor versehen, der Ort (via GPS) und Bewegung (via Beschleunigungssensor) misst? Eltern können dann in Echtzeit verfolgen, wo sich ihr Kind gerade aufhält und wohin es geht. Der Sensor würde auch Stürze oder andere Unfälle anzeigen. Technisch ist ein solches Produkt längst machbar, die Kosten für einen entsprechenden Sensor liegen bei rund 10 Euro.

Konsumgüterunternehmen brauchen vor den anstehenden Veränderungen keine Angst zu haben, im Gegenteil: Mit dem Internet der Dinge bieten sich ihnen erhebliche Chancen (*Grafik 1, Seite 18*):

Kundenverständnis vertiefen. Konsumgüterhersteller haben in der Regel nur wenige direkte Kontaktpunkte mit dem Kunden, von der Nutzereinbindung in die Produktentwicklung (Embedded Customer) oder Produkttests einmal abgesehen. Nach dem Verkauf erfährt der Hersteller – wenn überhaupt – oft nur noch über den Kundenservice, wie sich sein Produkt im Alltag bewährt.



Foto: iStock

Wo laufen sie denn? Wenn im Schulranzen ein IoT-Sensor eingebaut ist, können Eltern verfolgen, wo ihre Kinder sich aufhalten.

1. Konsumgüterunternehmen können aus smarten Produkten gleich dreifachen Nutzen für ihr Geschäft ziehen – zum Beispiel mit einem vernetzten Schulranzen

Kundenverständnis vertiefen	Zusatzumsätze generieren	Kundenbindung stärken
<p>Wie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie oft wird der Ranzen auf- und abgesetzt? • Welche Bewegungsmuster lassen sich erkennen (laufen, gehen, sitzen)? <p>Wann</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird er nur zur Schulzeit oder auch in den Ferien getragen? • Wie verteilt sich die Nutzung über den Tag? • Wie lange dauert der Schulweg? 	<p>Kostenpflichtige Features</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alarmfunktion bei Verlassen des Schulwegs – einmaliges Entgelt bei Nutzung <p>Abo-Modell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatische Öffnung der Haustür – nach dem Verkauf monatlich zubuchbar 	<p>Engagieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßigen Kontakt zu Kunden via App halten <p>Ergründen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenpräferenzen ermitteln und analysieren <p>Binden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Produktfeatures via Software-Update anbieten

Quelle: McKinsey

Foto: iStock

Was reklamieren oder erfragen die Kunden am häufigsten? Welches Feature wird am meisten verwendet? Ganz anders bei smarten Produkten: Hier rücken die Hersteller nah an die Nutzer heran – sie halten über den gesamten Produktlebenszyklus Kontakt und sammeln kontinuierlich Anwendungsdaten. Wie lange wird beispielsweise der Schulranzen täglich getragen, wie oft auf- und abgesetzt? Die Bedürfnisse der Nutzer lassen sich auf Basis der gewonnenen Informationen viel besser verstehen und erfüllen. Im Gegenzug müssen die Hersteller allerdings deutlich mehr in die Beziehung zu den Endkunden investieren. Und letztlich wird ihre größere Nähe zum Konsumenten auch ihre Beziehung zum Handel grundlegend verändern.

Zusatzumsätze generieren. Smarte Produkte schaffen mehr Wert, da Hersteller über den einmaligen Verkaufspreis hinaus wiederkehrende Umsätze erzielen können. Ein kostenpflichtiges Feature beim intelligenten Schulranzen könnte beispielsweise eine Alarmfunktion sein: Entfernt sich das Kind ungeplant mehr als einen Kilo-

meter vom Kindergarten oder von der Schule, werden sofort die Eltern benachrichtigt. Jeder ausgelöste Alarm kostet 5 Euro. Andere Funktionen könnten monatlich zugebucht werden, beispielsweise dass der Sensor automatisch die Wohnungstür entsperrt, wenn das Kind nach Hause kommt.

Kundenbindung stärken. Erfolgreichen Herstellern gelingt es, eine emotionale Beziehung zwischen dem Kunden und dem Produkt aufzubauen. Das erhöht die Kundenloyalität und die Weiterempfehlungsrate. Vernetzte Produkte bieten vielfältige Bindungsmöglichkeiten: Über Updates etwa lassen sich Funktionen regelmäßig erneuern oder um zusätzliche Features erweitern, so dass die gesamte Kundenreise zu einer besonderen Erfahrung wird.

Die Vorteile für Hersteller und Konsumenten sind also groß. Dauerhaften Erfolg mit Consumer IoT werden aber nur die Unternehmen haben, die genau verstehen, was der Markt will – und was nicht.



„Ohne Partner läuft nichts“

Das Internet der Dinge sorgt für Aufbruchstimmung. Akzente sprach mit Moritz Diekmann, Geschäftsführer der 2016 gegründeten Gesellschaft Telefónica Germany NEXT. Die Tochterfirma der deutschen Telefónica-Gruppe hat die Plattform „Geeny“ aufgebaut, mit deren Hilfe Konsumgüterunternehmen IoT-Lösungen entwickeln und zur Marktreife führen können.

Akzente: Herr Diekmann, was genau bieten Sie mit Geeny an?

Diekmann: Wir helfen Unternehmen, ihre Produkte und Services smarter zu machen. Dabei stützen wir uns zum einen auf ein umfangreiches Ökosystem an Partnern, zu dem Systemintegratoren, Designagenturen, Domainexperten, Hardwarespezialisten, Start-ups, Connectivity-Experten und Geschäftsstrategen gehören. Zum anderen setzen wir auf unsere technische Plattform. Geeny funktioniert als Software as a Service aus der Cloud und bietet alle Bausteine, die benötigt werden, um Consumer-IoT-Lösungen schnell umzusetzen und in den Markt zu bringen. Ein Beispiel sind Value-Added-Services, mit denen Endanwendungen gebaut werden können. Während wir uns also um die komplizierteren technischen Bestandteile digitaler Lösungen kümmern, konzentrieren sich die Hersteller auf das, was sie am besten können: optimale Angebote in etablierten oder neuen Vertriebskanälen zu vermarkten.

Akzente: Smarte Geräte sind nicht unumstritten. Welche Rolle spielt die Debatte um den Datenschutz?

Diekmann: Datenschützer sehen Probleme darin, dass immer mehr hochsensible Daten auf Servern rund um die Welt „unterwegs“ sind, ohne dass die Erzeuger noch einen Zugriff darauf haben. Vielen Menschen macht ein solcher Kontrollverlust tatsächlich Angst. Andere wiederum stellen ihre persönlichen Daten freimütig selbst ins Netz. Die Unternehmen müssen hier den Spagat schaffen zwischen Daten sammeln und Daten schützen. Die Geeny-Plattform trägt den Bedürfnissen der Konsumenten

Rechnung, frei über ihre Daten und damit auch die Anwendungsmöglichkeiten zu entscheiden. Will ich die Daten meines Fitnessarmbands mit Freunden oder dem Arzt teilen? Soll mein Armband auch von anderen Familienmitgliedern mit eigenem Account genutzt werden können? Wir bieten Lösungen an, die den Kunden die Kontrolle über die Nutzung ihrer Daten gibt – bei höchsten Anforderungen an den Datenschutz.

Akzente: Wie groß das tatsächliche Potenzial vernetzter Geräte sein wird, lässt sich derzeit nur schätzen. Wie sehen Sie die Zukunftschancen von Consumer IoT?

Diekmann: Ich gehe davon aus, dass es schon in wenigen Jahren eine riesige Anzahl vernetzter Geräte geben wird. „Smarte“ Konsumgüterunternehmen werden neue Segmente erschließen. Denken Sie zum Beispiel an intelligente Ski, bei denen eine in den Bindungen verbaute Sensorik das Fahrverhalten beständig misst und analysiert. Vernetzte Geräte erlauben den Unternehmen gleichzeitig neue Einblicke in das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden – was sich natürlich auch für die Weiterentwicklung „analoger“ Produkte nutzen lässt. Zusätzlich ergeben sich neue Cross- und Upselling-Möglichkeiten. Ein Hersteller von Tiernahrung kann etwa einen Gesundheitstracker für Hunde anbieten. Die dazugehörige App analysiert dann das Bewegungsverhalten des Tieres, gibt Tipps zur gesunden Ernährung und spricht Produktempfehlungen aus. Nicht zuletzt dürften „smarte“ Unternehmen einen erheblichen Imagegewinn verzeichnen.

Internet of Things

Welche Hürden noch bestehen

Viele Kunden stehen dem Internet der Dinge derzeit noch skeptisch gegenüber. Dass Consumer IoT im Vergleich zu anderen Branchen Nachholbedarf aufweist, hat verschiedene Gründe. Der wichtigste: Viele der bislang angebotenen Produkte bringen einem Großteil der Konsumenten keinen wirklichen Mehrwert. Zwar überschlagen sich Hersteller derzeit förmlich, alles und jeden zu vernetzen. Doch bringen sie dabei auch manch fragwürdiges Produkt auf den Markt – etwa Gadgets wie die Socke, die erkennt, wenn man vor dem Fernseher einschläft, und per Signal den Film anhält. Mehr Erfolg dürften Produkte versprechen, die drängendere Kundenprobleme lösen.

Viele Konsumenten zögern auch mit dem Kauf smarterer Geräte, da sie fürchten, dadurch ihre Wahlmöglichkeit einzuschränken. Jedes Gerät hat heute seine eigenen, spezifischen Applikationen, die auf anderen Geräten nicht laufen. So funktioniert ein Fitnesstracker nur mit der Smartphone-App des Herstellers, und die smarte Glühbirne lässt sich meist nicht mit der intelligenten Steckdose eines anderen Herstellers verbinden. Eine konsequente Trennung von Hard- und Software würde die Marktbedingungen hier deutlich verbessern. Dies setzt allerdings industrieübergreifende Partnerschaften und eine konsequente Umsetzung technischer Standards voraus.

Ein dritter Grund für die anhaltende Skepsis: Viele wichtige Fragen zu Datenschutz und Datensicherheit sind aus Sicht der Kunden noch unbeantwortet. Was passiert mit meinen Daten? Wo werden sie gespeichert? Wem gehören sie? Wer hat Zugriff darauf und was tut das Unternehmen, um den Zugriff durch unberechtigte Dritte zu verhindern? Und nicht nur die Privatsphäre der Kunden scheint bedroht. Sicherheitslücken können auch dazu führen, dass smarte Geräte gekapert und für digitale Attacken genutzt werden.

Was Unternehmen jetzt tun sollten

Während Consumer IoT attraktive Wachstumspotenziale verspricht, fehlt es vielen traditionellen Konsumgüter- und Markenartikelherstellern noch an Know-how und nötigen Fähigkeiten, ein überzeugendes IoT-Produkt zu entwickeln und schnell in den Markt zu bringen. In der Praxis haben sich vier Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

Netzwerk an Partnern aufbauen. Die Umsetzung von IoT-Produkten ist anspruchsvoll und technisch zum Teil

sehr komplex. Ohne ein geschlossenes System an Partnern ist die Aufgabe kaum zu bewältigen (*siehe Interview, Seite 19*). Das können Technologie- oder auch Content-Partner sein, die entsprechende Daten und Inhalte liefern. Digitale Pioniere wie *Facebook*, *Amazon* oder *Google* haben ganze Ökosysteme um ihre Plattformen herum aufgebaut, mit einem Pool von Hunderttausenden spezialisierten Entwicklern. *Google* beispielsweise beschäftigt für seine *Android*-Anwendungen rund 40.000 interne Entwickler und hat zugleich Zugriff auf weitere 400.000 externe. Auch in traditionellen Industrien werden solche Ökosysteme aufgebaut: Ein Beispiel dafür ist der Kartendienst *HERE*, den ein Konsortium aus drei deutschen Automobilherstellern gekauft hat – als gemeinsames Asset auf dem Weg zum autonomen Fahren.

In interne Fähigkeiten investieren. So wichtig Partner auch sind, werden Konsumgüterhersteller nicht umhinkommen, eigene Software- und Big-Data-Fähigkeiten aufzubauen – und zwar weit über das bestehende Maß hinaus. Sie sollten konsequent das Ziel verfolgen, sich zu einem Technologieunternehmen weiterzuentwickeln. Dabei gilt es, die digitalen Fähigkeiten nicht nur in einzelnen Unternehmensbereichen aufzubauen. Die gesamte Organisation muss verstehen, was das Internet der Dinge heutzutage leisten kann und welche Arbeitsmethoden und Fähigkeiten notwendig sind, um es effektiv zu nutzen.

Konzentriert starten und dazulernen. Die digitale Vernetzung sollte nicht gerade beim umsatzstärksten Produkt im Portfolio ansetzen, sondern eher bei einem Nischenprodukt, das sich idealerweise an eine technikaffine, aber fehlertolerante Zielgruppe richtet. Dennoch muss der Anspruch sein, die Kunden mit einem wirklich revolutionären Produkt zu begeistern. So ist Automobilhersteller *Tesla* mit einem elektrischen Roadster in den Markt eingestiegen, obwohl der noch etliche Fehler hatte. Er wurde von Kunden gekauft, denen es nicht auf Perfektion von Anbeginn ankam. Aufbauend auf den ersten Erfahrungen können dann mehr und mehr Produkte mit IoT-Anwendungen versehen werden.

Innovationen agil entwickeln. Zusammenarbeit ist das entscheidende Kennzeichen eines agilen Betriebsmodells. Funktionsübergreifende Teams entwickeln unter Einbindung von externen Partnern, Lieferanten und vor allem Kunden Produkte und Services, die den Marktbedürfnissen entsprechen – und zwar so schnell,

wie es die digitale Welt erfordert. Dabei sollten auch neuartige Ansätze wie Hackathons zur Anwendung kommen. Bei diesen Events, die ursprünglich aus der IT-Szene stammen, setzen sich Mitarbeiter in einem Raum zusammen, um in zeitlich begrenzten Sessions neue Ideen voranzutreiben oder noch unklare Produktideen durch den Bau von Prototypen zu schärfen. Zur agilen Produktentwicklung gehört auch der Mut zum Risiko. Mit Ideen zu scheitern, sollte erlaubt sein – wichtig ist, Neues auszuprobieren und bei Erfolg dann konsequent weiterzutreiben. Das gilt im Übrigen nicht nur für die Entwicklung, sondern für alle Geschäftsbereiche. Kurzum: Künftig ist in der klassischen Markenartikelproduktion mehr Silicon Valley gefragt.

Das Internet der Dinge wird die Konsumgüterindustrie in den kommenden Jahren nachhaltig verändern. Hersteller, die das Thema jetzt konzentriert angehen, verschaffen sich Vorteile gegenüber Wettbewerbern – auch solchen, die aus anderen Branchen in den Markt drängen.

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

Kernaussagen

- 1. Das Internet der Dinge bietet Konsumgüterherstellern die Chance, ihr Geschäftsmodell zu erneuern und Wachstumspotenziale zu erschließen.*
- 2. Wer früh profitieren will, sollte sowohl ein Netzwerk an Partnern aufbauen als auch in interne Fähigkeiten investieren.*
- 3. Der beste Start gelingt denen, die mutig mit einem Nischenprodukt beginnen und ihren IoT-Ansatz dann konsequent ausbauen.*

Autoren



1 Markus Berger-de Leon ist Digital Partner im Berliner Büro und verantwortlich für McKinsey Digital Labs in Deutschland. Er berät Klienten vornehmlich bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

2 Dr. Thomas Reinbacher ist Berater im Münchner Büro von Digital McKinsey. Seine Klienten unterstützt er insbesondere in Fragen rund um Digitalisierung und Internet of Things.

3 Dominik Wee ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und Leiter der globalen Digital Practice im Bereich Automotive & Industrial. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören die Themen vernetzte Autos, autonomes Fahren, Industrie 4.0 und Internet of Things.

Die Marke macht den Unterschied

Orientierung, Sicherheit, Imagegewinn – nie waren Marken den Deutschen wichtiger als heute. Das gilt besonders für Konsumgüter und Händler.

Von Sascha Lehmann und Tim Linsser

Immer wieder, vor allem kurz vor Geburtstagen, schallt aus deutschen Kinderzimmern der Ruf: „Ich will ein neues Smartphone!“ Und wehe, es liegt ein Gerät der falschen Marke auf dem Gabentisch. Die Enttäuschung der lieben Kleinen ist dann oft kaum zu übersehen – und die Stimmung nachhaltig getrübt.

Die Vorliebe für Markenprodukte ist keineswegs auf den Handymarkt oder auf jugendliche Verbraucher beschränkt. Über alle Kategorien und Konsumentengruppen hinweg sind Marken den Deutschen heute so wichtig wie nie. Das zeigt die fünfte Studie zur Entwicklung der Markenrelevanz in Deutschland, die McKinsey in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Marc Fischer von der Universität zu Köln durchgeführt hat. Demnach liegt die Bedeutung der Marke bei Kaufentscheidungen auf einer Bewertungsskala von 1 bis 7 inzwischen bei 3,6 – und damit rund 8 Prozent über dem Ergebnis der letzten Untersuchung von 2013.

Das jüngste Resultat basiert auf einer Umfrage unter mehr als 3.000 deutschen Konsumenten; die Stichprobe war gleichmäßig über alle Altersgruppen und beide Geschlechter verteilt. Auf einer Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 7 („trifft vollkommen zu“) gaben die Teilnehmer an, welche Rolle Marken bei ihren Einkäufen und Vertragsabschlüssen spielen. Dabei bewerteten sie nicht nur die Relevanz von Marken allgemein, sondern auch die drei zentralen Funktionen, die diese für Konsumenten haben: Informationseffizienz („Marken helfen bei der raschen Orientierung im Dickicht der Angebote“), Risikoreduktion („Marken schaffen Vertrauen und erleichtern so die Kaufentscheidung“) und ideeller Nutzen („Marken dienen der Selbstverwirklichung und/oder dem Imagegewinn“).

*Marken als Identifikationsmittel:
Bei Mittelklassewagen spielt die
Marke die größte Rolle, aber auch
Handys und Sonnenbrillen steigen
in ihrem ideellen Wert.*





Von den insgesamt 30 analysierten Kategorien gehören 14 zur Oberkategorie Konsumgüter/Produkte, 11 zum Bereich Dienstleistungen und 5 zum Handelssektor. Diese Struktur ist seit der ersten Ausgabe der Markenrelevanzstudie im Jahr 2002 unverändert geblieben, so dass Langzeitvergleiche möglich sind. Dabei zeigt sich, dass die Entwicklung der Markenrelevanz keineswegs überall gleichmäßig verläuft. Vielmehr gibt es deutliche Unterschiede zwischen den jeweiligen Markenfunktionen (Informationseffizienz, Risikoreduktion, ideeller Nutzen), den genannten Oberkategorien und einzelnen Kategorien wie etwa Laptops, Bier, Papiertaschentücher, Kaufhäuser oder Zustelldienste.

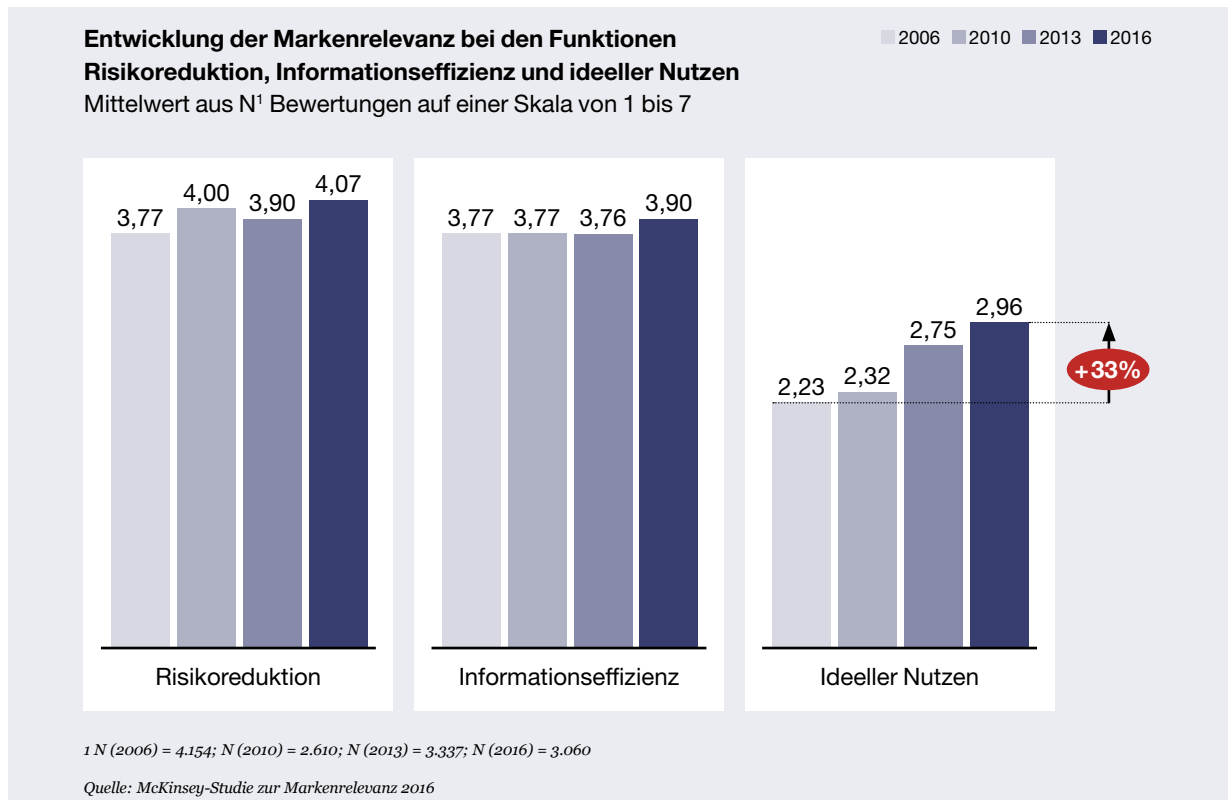
Comeback der Marke als Statussymbol

Vor allem der ideelle Nutzen der Marke spielt seit Beginn der Studie eine stetig wachsende Rolle: Allein in den vergangenen zehn Jahren ist der entsprechende Wert um ein Drittel gestiegen – von 2,23 im Jahr 2006 auf jetzt 2,96 (*Grafik 1, Seite 24*). Marken dienen also vermehrt der Selbstverwirklichung, dem Imagegewinn oder dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer sozialen Gruppe.

Folglich finden sich in den Top-Ten-Kategorien mit der höchsten Markenrelevanz insgesamt acht, die für andere sichtbar genutzt oder konsumiert werden: Mittelklassewagen, Zigaretten, Handys, Bier, Laptops, PCs/Computer, Sportschuhe und Designer-Sonnenbrillen. Vieles deutet darauf hin, dass der Trend zum Markenkäuf begünstigt wird durch die niedrige Arbeitslosigkeit und steigende Reallöhne. Die Verbraucher haben wieder mehr Geld zur Verfügung, greifen deshalb offenbar verstärkt zu Marken und zeigen dies auch gern.

Die Werte für die beiden anderen Markenfunktionen Risikoreduktion und Informationseffizienz – bereits in früheren Erhebungen auf konstant hohem Niveau über

1. Die Bedeutung der Marke nimmt auf allen Ebenen zu – am stärksten aber wächst ihr ideeller Nutzen für Konsumenten



3,75 Punkten – legen ebenfalls noch einmal auf Werte um 4,0 zu. Zurückzuführen ist der Anstieg wohl auf den Umstand, dass Marken im immer dichteren und wettbewerbsintensiveren Dschungel der Produkt- und Serviceangebote verstärkt als Orientierungshilfe dienen. Zudem schaffen sie Vertrauen zwischen Markenanbietern einerseits und Konsumenten andererseits. Vor allem reduzieren sie das vom Verbraucher empfundene Risiko, in einer der zahlreichen, oft schnell aufeinanderfolgenden Kaufsituationen im Alltag eine falsche Entscheidung zu treffen.

Zigaretten- und Biermarken wieder en vogue

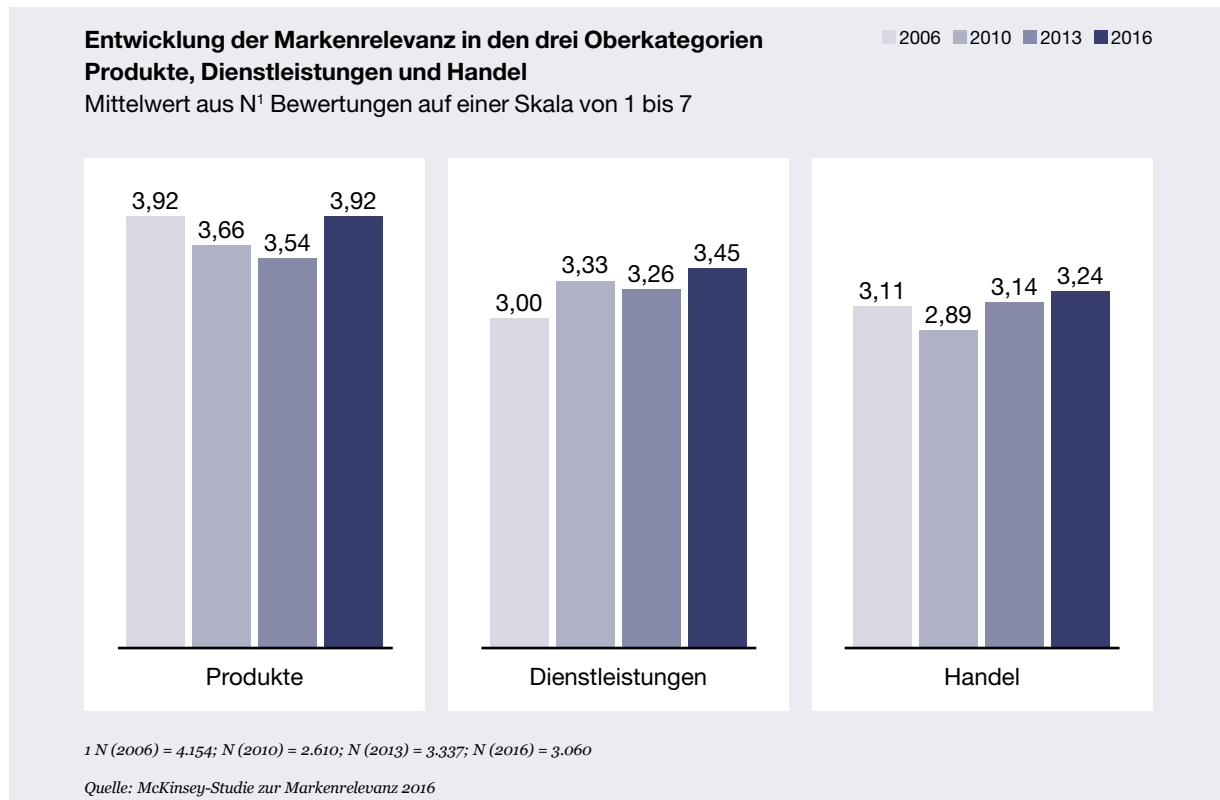
Die Markenrelevanz nimmt allerdings nicht über alle Sektoren hinweg kontinuierlich zu, wie die Betrachtung der Oberkategorien zeigt. So war die Bedeutung der

Marke bei Konsumgütern und Services im Jahr 2013 sogar leicht gesunken – um nun wieder deutlich zu steigen. Weiterhin gilt aber, dass Marken bei Produkten eine sehr viel größere Rolle spielen als bei Dienstleistungen und im Handel (*Grafik 2*).

Auch in den Einzelkategorien gibt es Bewegung. Sichtbar werden die Verschiebungen mit Hilfe der so genannten psychometrischen Messskala, die der Markenrelevanzstudie zu Grunde liegt. Mit ihr lässt sich für jede Kategorie ein numerischer Wert ableiten, der wiederum einen prozentualen Vergleich von Jahr zu Jahr sowie der Kategorien untereinander erlaubt.

Die aktuell höchste Markenrelevanz besitzt die Kategorie Mittelklassewagen mit einem Wert von 4,55. Doch

2. Bei Produkten ist die Markenrelevanz weiterhin am höchsten, gefolgt von Dienstleistungen und Handel



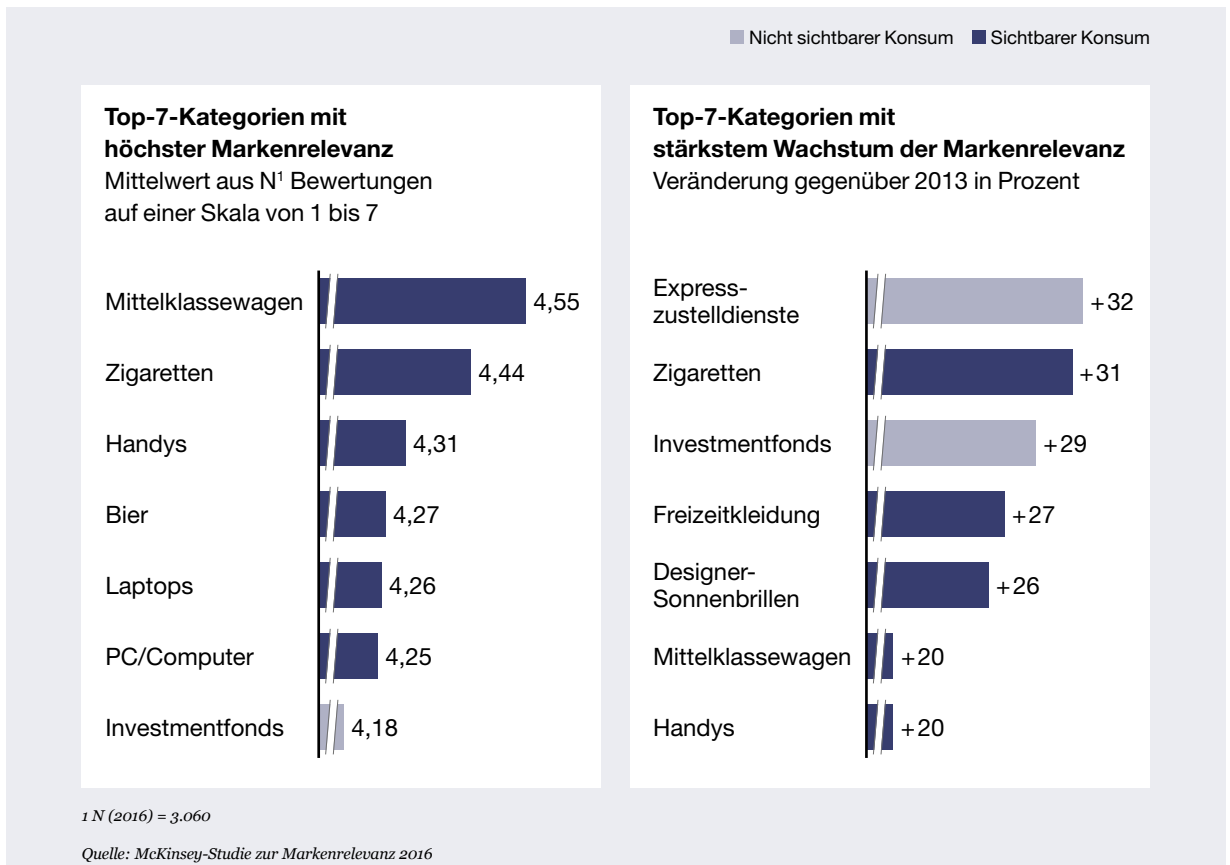
auch bei traditionellen Konsummagneten ist die Markenrelevanz wieder gestiegen: Nachdem 2013 die Markenrelevanz bei Zigaretten um 21 Prozent und bei Bier um 19 Prozent gesunken war, gehören beide jetzt wieder zu den Gewinnern und erreichen im Ranking den zweiten und vierten Platz mit 4,44 und 4,27 Punkten (Grafik 3, Seite 26). Im Falle der Zigaretten könnte hierbei auch die Einführung von Schockbildern auf den Packungen im vergangenen Jahr eine Rolle gespielt haben. Denn seither orientierten sich Raucher bei der Kaufentscheidung möglicherweise wieder stärker am vertrauten Markennamen. Im Ergebnis legt die Markenrelevanz bei Zigaretten um fast ein Drittel zu.

Auch Hightech-Produkte erlebten eine Trendwende: Hatte die Markenrelevanz bei Handys, PCs und Laptops

im Jahr 2013 noch einen Tiefpunkt erreicht, klettert sie nun mit Werten von 4,25 und darüber auf Rekordhöhen. Hier zeigt sich vor allem die starke Position der großen Smartphone-Marken. Deren Popularität hat unter anderem dazu geführt, dass *Apple* heute laut *Interbrand*-Ranking mit einem globalen Markenwert von knapp 180 Milliarden US-Dollar mit weitem Abstand an der Spitze liegt und das Bruttoinlandsprodukt ganzer Länder wie Rumänien, Neuseeland oder Katar übertrifft. Auch Mitbewerber *Samsung* gehört laut *Interbrand* mit einem Markenwert von rund 50 Milliarden US-Dollar noch zu den Top-Ten-Marken der Welt.

Am Ende der Liste der Produktkategorien finden sich in der Studie Waren des täglichen Gebrauchs. Hier hat die Markenrelevanz zuletzt stark abgenommen und

3. Die größte Rolle spielen Marken bei Produkten, die nach außen sichtbar genutzt oder konsumiert werden



erreicht nur noch Werte von 3,31 (Waschmittel) und 2,71 (Papiertaschentücher). Bei Freizeitkleidung wiederum sind Markenartikel den Deutschen seit 2013 zwar deutlich wichtiger geworden (aktueller Wert 3,44); dennoch reicht auch diese Warengruppe nicht an die Spitzenkategorien heran.

Handel: Kaufhäuser und Versandhändler vorn

Bei den Einzelhändlern rollt der Versandhandel das Feld von hinten auf. In dieser Kategorie stieg die Markenrelevanz nach einem Tief im Jahr 2013 um 11 Prozent auf einen Wert von 3,51. Gerade angesichts des starken Wettbewerbs kommt es für die Versandhändler vermehrt darauf an, sich mit starken Marken von den Konkurrenten abzuheben. Ein weiterer Gewinner in der Oberkategorie Handel sind Kaufhäuser, die ihren Auf-

wärtstrend fortsetzen (aktueller Wert 3,36), während die Markenrelevanz bei Baumärkten tendenziell abnimmt (aktueller Wert 2,87).

In der Oberkategorie Dienstleistungen sind Investmentfonds mit einem Wert von 4,18 die klaren Gewinner. Es folgen Expresszustelldienste, bei denen die Markenrelevanz gleich um ein Drittel (auf jetzt 3,83) steigt: Offenbar setzen die Konsumenten also nicht nur bei den Versandhändlern auf bekannte Anbieter. Sie wollen auch sicher sein, dass die gekauften Artikel schnell und zuverlässig ankommen – und orientieren sich bei den Zustelldiensten ebenfalls an starken Marken.

Die Ergebnisse der Markenrelevanzstudie senden damit ein klares Signal: Konsumgüterunternehmen, Einzel-

händler und Anbieter von Dienstleistungen sollten neben Produktentwicklung und Preisgestaltung, neben Vertriebsstrategien und Kanalmanagement stets auch die Entwicklung der eigenen Marke(n) vorantreiben. Dies gilt vor allem in einer Welt, in der es immer mehr auf Kommunikation ankommt – und die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde sich immer seltener auf einmalige Kaufvorgänge beschränkt. Die Marke zu stärken, sollte deshalb nicht nur eine Priorität des Markenmanagers sein, sondern auch auf der Agenda des Vorstands stehen.

Wer seine Marke(n) auf diese Weise im Blick behält, in sie investiert und sie konsequent weiterentwickelt, ist der Konkurrenz im Zweifel einen Schritt voraus. Das zeigt sich auch, wenn man die Wertentwicklung der 40 wichtigsten globalen Marken vergleicht mit der Entwicklung der 1.654 börsennotierten Unternehmen, die im MSCI World Index versammelt sind: Das Portfolio der Top-40-Brands hat seit dem Jahr 2000 um 60 Prozent stärker an Wert zugelegt als die Unternehmen im gesamten Index.

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

Kernaussagen

- 1. Die repräsentative Langzeitstudie von McKinsey zeigt: Nie waren Marken für Kaufentscheidungen hierzulande relevanter als heute.*
- 2. Die Bedeutung des ideellen Nutzens der Marke (Prestigegewinn, Selbstverwirklichung) nimmt derzeit am stärksten zu.*
- 3. Vor allem für Hersteller von Produkten mit Außenwirkung lohnt es sich mehr denn je, in ihre Marken zu investieren.*

Autoren



1 Sascha Lehmann ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der europäischen Branding Service Line der Marketing & Sales Practice. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Markenstrategie und -implementierung sowie datengetriebene Optimierung von Marketingausgaben.

2 Tim Linsser ist Berater im Münchner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Er unterstützt eine große Zahl von Klienten bei der Entwicklung und Neupositionierung von Marken.

„Der Burger war nie so sexy wie heute“

Trotz Veggie-Trend und Kalorienzählen blickt *McDonald's*-Chef Holger Beeck optimistisch nach vorn. Wohin er die Nummer eins im Fast-Food-Markt noch führen will, erklärt er im Interview.

Fast Food ist ungesund und macht dick? Auf die Frage reagiert Holger Beeck, Vorstandsvorsitzender von *McDonald's* Deutschland, leicht genervt: „Schauen Sie mich an: Ich esse natürlich häufig bei *McDonald's* und wiege 80 Kilo, das ist bei 1,80 Meter Größe ganz in Ordnung.“ Er entscheide sich bewusst, was er isst, und gehe zweimal pro Woche ins Fitnessstudio: „Wir sind nicht Teil des Problems, sondern der Lösung – Sie können sich bei uns ausgewogen ernähren.“

Beeck hat es bei *McDonald's* vom Trainee bis zum Deutschlandchef gebracht, seit 32 Jahren ist er dabei. Gerade jetzt steht er mit seinem Team vor großen Herausforderungen: Von der Digitalisierung des Geschäfts über die Konkurrenz der Edel-Burgerbrater und die Reaktion auf neue Ernährungstrends bis hin zur Organisation eines zuverlässigen und bezahlbaren Lieferservice reichen die aktuellen Aufgaben. Im Interview mit Akzente spricht Holger Beeck darüber, was das neue *McDonald's*-Konzept „Restaurant der Zukunft“ bietet, was Kunden heute wollen und warum es auf seinen Speisekarten weiter vegetarische Gerichte gibt, Bio-burger dagegen gestrichen wurden.

Akzente: *Herr Beeck, wie hat sich das Geschäft von McDonald's seit Ihrem Start 1984 verändert?*

Beeck: Vor allem haben sich die Erwartungen, Wünsche und Verhaltensweisen total gewandelt. Unsere Gäste sind heute viel besser informiert über alles, was mit Essen und Trinken zu tun hat. Sie möchten nicht nur ein Standardangebot, sondern auch die Möglichkeit, ihre Mahlzeit individuell zusammenzustellen – und das soll trotzdem so schnell gehen, wie sie es bei Standardbestellungen gewohnt sind. Sie wollen es bequem haben, immer und zu jeder Zeit.

Akzente: *McDonald's ist weltweit und auch in Deutschland Marktführer der Fast-Food-Branche. Macht Sie das eher stolz oder belastet es Sie, weil die Nummer eins ständig von den Verfolgern attackiert wird?*

Beeck: Zunächst einmal macht es mich natürlich stolz, denn wer ist nicht gern Chef der Nummer eins. Die große Herausforderung liegt darin, nicht bequem zu werden und die anderen nicht zu unterschätzen.

Akzente: *Nach jahrzehntelangem Wachstum gab es 2013/14 einen Knick in der Umsatzkurve. Woran lag's?*



„Wir sind das demokratischste Restaurant der Welt. Zu uns kommen alle, arm und reich“: Holger Beeck führt seit 2013 McDonald's Deutschland.

Interview

Beeck: Da hatten wir zu viel Zufriedenheit und Bequemlichkeit entwickelt, uns zu weit vom Gast und seinen Bedürfnissen entfernt. Deshalb haben wir zu spät auf Trends reagiert – gerade bei der Individualisierung des Angebots und der Digitalisierung des Geschäfts waren wir schwach.

Akzente: *Haben Sie den Bioboomb verpasst?*

Beeck: Das haben uns einige Kritiker vorgeworfen – zu Unrecht, wie ich finde. Wir haben einen Burger mit Biofleisch im Programm ausprobiert, mit bescheidenem Erfolg. Denn Bio muss man auch erst einmal bezahlen können. Bioburger sind bei uns aktuell nicht im Angebot. Sehr wohl bieten wir aber andere Bioprodukte wie unsere Apfelschorle oder unsere Biomilch im *Happy Meal* weiterhin an. Und auch Veggie-Burger finden Sie weiter auf unserer Karte – das ist zwar ein absolutes Nischenprodukt, doch immerhin wächst die Nachfrage.

Akzente: *Kleinere Wettbewerber reussieren mit Luxusburgern – auch ein Trend für McDonald's?*

Beeck: Der Burger war noch nie so sexy wie heute. Aber die Luxusburger bedienen eine winzige Nische – dies ist ein Angebot, das auf eine eher wohlhabende Kundschaft zielt. Es passt nicht zu *McDonald's*: Wir sind das demokratischste Restaurant der Welt. Zu uns kommen alle, arm und reich.

Akzente: *Beim Trendprodukt Kaffee sind Sie erfolgreich.*

Beeck: Ja, mit unserem *McCafé* haben wir den Trend aufgenommen und zu unserem gemacht, wir sind heute

Marktführer. Und wir wollen noch besser werden: Statt der bisherigen Kaffeemaschinen installieren wir jetzt in allen *McCafés* echte Barista-Maschinen, da bekommen Sie richtige handgemachte Kaffeespezialitäten.

Akzente: *Was müssen Sie dem Fast-Food-Kunden von morgen bieten?*

Beeck: Mit der Frage haben wir uns eingehend beschäftigt und sämtliche Erkenntnisse in unser „Restaurant der Zukunft“ eingebracht. Bis Ende 2016 hatten wir schon 206 Filialen umgebaut, in diesem Jahr kommen noch einmal 350 dazu. Das „Restaurant der Zukunft“ hat natürlich eine optimierte Küche, doch die wichtigsten Veränderungen gibt es im Gasträum.

Akzente: *Was ändert sich für die Gäste?*

Beeck: Schon die Bestellung soll jeder so aufgeben können, wie es ihm am besten gefällt: entweder über sein Smartphone oder über elektronische Terminals, die im Raum aufgestellt sind, oder wie bisher direkt an der Kasse oder aus dem Auto bei *McDrive*. Auf dem Menü bieten wir auch Gourmetburger an. Wo immer es geht, wollen wir ein *McCafé* mit einbauen. Und wo immer es räumlich möglich ist, werden wir in unseren Restaurants einen Bedienservice einführen – natürlich den schnellsten der Welt, ganz getreu unserem Anspruch. Da kommt die Servicekraft direkt an den Tisch. Das erspart das Warten in der Schlange und macht den Besuch angenehmer – wir investieren, damit es unsere Gäste einfacher haben.



Foto: McDonald's

„Dieses Jahr bauen wir 350 Filialen um“: Das Innovationsprojekt „Restaurant der Zukunft“ nimmt Formen an.

„Wir investieren, damit es unsere Gäste einfacher haben.“



Foto: Dieter Mayr

Akzente: *Ein teurer Service, oder?*

Beeck: Wir machen das nicht, um zu sparen, sondern wir tun es für unsere Gäste und um uns damit vom Wettbewerb zu differenzieren.

Akzente: *Ein weiteres Serviceangebot macht McHome, der Lieferservice, mit dem Sie derzeit experimentieren. Wie kann sich der bei Fast Food rechnen?*

Beeck: Zunächst einmal sehen wir hier einen Trend mit hohen Steigerungsraten: Die Menschen lassen sich gern ihr Essen liefern. Wir können uns nur entscheiden, ob dieses Geschäft mit uns oder ohne uns stattfinden soll. Natürlich wollen wir dabei sein. Deshalb haben wir die Lieferungen ausgiebig getestet und dabei viel gelernt. Nun ist die Zeit gekommen, das umzusetzen. Wir haben in Köln und München jeweils rund zehn Restaurants an den Service angeschlossen und es sollen sukzessive mehr werden.

Akzente: *Aber können Sie damit Geld verdienen?*

Beeck: Wir werden ein Angebot kalkulieren, mit dem wir arbeiten können. Am Ende entscheidet der Kunde, ob er es annehmen will oder nicht.

Akzente: *Sie sagten, dass es einen Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung gibt. Was passiert da zurzeit?*

Beeck: Für uns hat das Thema zwei Dimensionen: Zum einen geht es um all die Prozesse, von denen der Gast nichts mitbekommt – von der Logistik bis zu den Abrechnungen. An deren Digitalisierung arbeiten wir hart, genau wie fast jedes Unternehmen in Deutschland. Spannender sind die Dinge, die den Gast betreffen. Da ist schon einiges passiert: Denken Sie an die Einführung der Digital-Boards, an denen Sie heute Ihr Menü bestellen können. Vieles ist aber noch in Arbeit.

Akzente: *Was können wir erwarten?*

Beeck: Weil das Smartphone im Leben unserer Kunden eine immer wichtigere Rolle spielt, arbeiten wir beispielsweise an einer App, die das nächstgelegene McDonald's-Restaurant identifiziert und über die man direkt von unterwegs dort eine Bestellung aufgeben kann. Und in naher Zukunft wird es auch ein Loyalitätsprogramm geben, das ist eine gute Sache.

Akzente: *Welche Rolle spielen die sozialen Medien für Ihre Kommunikation?*

Beeck: Wie alle, die heute Marketing betreiben, registrieren auch wir, dass wir bestimmte Altersgruppen über andere Kanäle gar nicht mehr erreichen. Deshalb investieren wir erkleckliche Summen in Social Media. Wir



Foto: McDonald's

„Jeder soll so bestellen, wie es ihm am besten gefällt“:
Die neuen Terminals in den McDonald's-Restaurants.

Interview

versuchen da viel und haben Gott sei Dank die Freiheit, alles auszuprobieren. Cool war unsere zwölfstündige Liveübertragung aus Berlin mit Schaltungen in andere Restaurants und prominenten Gästen wie Daniela Katzenberger im vergangenen Oktober. Darauf hatten wir eine gute Resonanz und außerdem viel Spaß, obwohl solch eine Livesendung auf Social-Media-Kanälen natürlich viel Arbeit macht.

Akzente: *Verbraucher wünschen sich heute regionale Produkte. Kann ein multinationaler Konzern wie McDonald's diesen Wunsch erfüllen?*

Beeck: Ja, das tun wir. 94 Prozent unseres Rindfleischs und 63 Prozent unserer gesamten Rohstoffe stammen aus Deutschland. Wir arbeiten ausschließlich mit namhaften Herstellern hochwertiger Produkte zusammen.

Akzente: *Gerade bei Lebensmitteln werden Kunden immer kritischer. Wie gehen Sie mit der Skepsis um?*

Beeck: Indem wir ein qualitativ hochwertiges Angebot machen und das auch offensiv kommunizieren. Wir glauben, dass sich Konsumenten in Zukunft noch besser darüber informieren werden, was in den Lebensmitteln steckt. Darin sehe ich für uns eine große Chance.

Akzente: *Einiges von dem, was wir bei Ihnen am liebsten essen, enthält aber nun einmal Fett oder Zucker. Kommunizieren Sie das auch offensiv?*

Beeck: Ja, natürlich. Jeder soll genau wissen, was er isst. Und wenn man sich dann einmal einen *Big Mac* oder ein

McSundae-Eis gönnt, tut man es bewusst. Das ist für mich ein Stück persönliche Freiheit.

Akzente: *Essen ist Teil des Lebensstils. Ist McDonald's eine Lifestyle-Marke?*

Beeck: Der Erfolg von *McDonald's* beruht nicht allein auf der Qualität des Essens, auch das Erlebnis spielt eine große Rolle. Wo sonst erleben Sie, dass Mütter und Kinder, Geschäftsleute und Rentner, Handwerker und Studenten einträchtig miteinander essen, umsorgt von Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Ländern. Auch das gehört zum Erlebnis.

Akzente: *In Ihrer neuen Werbekampagne „Die Wahrheit über McDonald's“ greifen Sie gängige und abstruse Vorurteile auf. Warum?*

Beeck: Es gibt immer wieder neue oder hartnäckige alte Mythen über uns. Und dann glauben manche Kunden tatsächlich, dass in unseren Pommes Holz steckt oder dass manche Burger Kängurufleisch enthalten. Wir spießen solche Storys möglichst humorvoll auf und versuchen, die Vorurteile zu entkräften. Heute muss man permanent mit dem Kunden kommunizieren – das kennzeichnet die Moderne.

Akzente: *Seit Jahresanfang ist Jérôme Boateng Markenbotschafter Ihres Unternehmens. Warum gerade er?*

Beeck: Unsere Marke steht dem Fußball sehr nah, wir unterstützen die deutsche Nationalmannschaft. Dort ist Jérôme ein entscheidender Spieler, außerdem ist er ein



Foto: McDonald's

Events wie die zwölfstündige Social-Media-Sendung „Live@McDonald's“ mit Daniela Katzenberger sollen junge Zielgruppen anziehen.

„Jérôme Boateng ist ein cooler Typ – und uns fehlt manchmal etwas Coolness. Er hat das Herz am rechten Fleck, deshalb passt er zu uns.“



Foto: Dieter Mayr

sehr cooler Typ – und uns fehlt manchmal etwas Coolness. Jérôme ist ein Multitalent zwischen Mode und Sport, er hat das Herz am rechten Fleck, deshalb passt er zu uns.

Akzente: *Ihr Unternehmen ist 2016 für das Engagement für Flüchtlinge ausgezeichnet worden. Wie wichtig ist Corporate Social Responsibility für die Markenbildung?*

Beeck: Für mich geht es dabei nicht um Markenbildung, sondern um Mitmenschlichkeit. Wir beschäftigen Menschen aus 125 Nationen, da kann man in einer Situation wie im vergangenen Jahr nicht tatenlos danebenstehen.

Akzente: *Sie haben ehrgeizige Wachstumspläne. Allein 100 neue Filialen sollen an Autobahnraststätten in Kooperation mit Tank & Rast entstehen. Protestieren da nicht die McDonald's-Franchisenehmer, die sich an den Autobahnausfahrten angesiedelt haben?*

Beeck: Nein, denn da entstehen Win-win-Situationen. Ich bespreche jeden dieser Fälle mit unseren betroffenen Partnern. Und dann berichte ich auch als Beispiel von

der Autobahn 8 bei Augsburg. Dort haben wir auf einer Raststätte einen *Burger King* ersetzt. Unserem Franchisenehmer an der nächsten Ausfahrt hat das nicht geschadet, im Gegenteil: Auch er macht mehr Umsatz als vorher. Wir prüfen bei jeder Expansion, ob sie sich für alle Beteiligten rechnet, direkt und indirekt. Aber wir müssen unsere Chancen wahrnehmen.

Akzente: *2021 feiert McDonald's Deutschland fünfzigsten Geburtstag. Wagen Sie eine Prognose: Wie sieht es dann in Ihren Restaurants aus?*

Beeck: Bis dahin sind alle nach dem Vorbild „Restaurant der Zukunft“ umgebaut, sind länger geöffnet als heute, viele rund um die Uhr, und Sie bekommen dort den besten Kaffee sowie die besten Burger und Pommes in Deutschland. Ihren Burger können Sie sich ganz nach Ihrem Geschmack zusammenbauen. Und wenn Sie gehen, werden Sie sich nicht nur darüber freuen, dass es Ihnen wieder geschmeckt hat, sondern auch darüber, dass die Mahlzeit wie immer bezahlbar war und dass Sie freundliche Mitarbeiter getroffen haben.

Foto: McDonald's



Holger Beeck (57) machte zunächst in der ehemaligen DDR eine Ausbildung zum Binnenschiffer, erreichte nach mehreren Versuchen 1984 eine Ausreisegenehmigung in die Bundesrepublik und begann als Trainee bei *McDonald's Deutschland*. 2005 stieg er in den Vorstand auf, seit 2013 führt er die Landesgesellschaft als Vorstandsvorsitzender.

Foto: McDonald's



McDonald's Deutschland (Foto: Zentrale in München) setzte 2016 in seinen knapp 1.500 Restaurants mit 58.000 Beschäftigten rund 3 Milliarden Euro um. *McDonald's* ist mit Abstand Marktführer in der Systemgastronomie. Ein Teil der Restaurants wird von *McDonald's* selbst, der andere von 238 Franchisenehmern betrieben.

Der smarte Weg zu immer frischer Ware

Lebensmittelhändler kennen das Problem: Von Frischeprodukten haben sie entweder zu viel oder zu wenig im Bestand. Selbstlernende Technik schafft jetzt Abhilfe.

Von Christoph Glatzel und Tim Lange

Saftige Früchte, knackige Salate, Gemüse wie aus dem Garten: Kunden lieben frische Ware. Kein anderes Segment ist so hart umkämpft im Lebensmittelhandel – und der Wettbewerbsdruck wird immer größer. Auch Discounter, Convenience-Ketten und Onlinehändler haben inzwischen erkannt, dass frische Lebensmittel wie kaum eine andere Kategorie Käufer in die Läden locken, Warenkörbe füllen und Kunden dauerhaft binden. Frischeprodukte machen im Einzelhandel bis zu 40 Prozent des Umsatzes aus. In diesem Segment entscheidet sich Erfolg oder Misserfolg des Händlers.

Die mit dem Frischesegment verbundenen Herausforderungen sind inzwischen allerdings komplexer denn je. Die Artikel sind verderblich, die Nachfrage variiert enorm, und die Durchlaufzeit in den Regalen ist oft ungewiss. Zudem führen viele Händler heute ein breiteres Frischesortiment, das auch exotische und „ultrafrische“ Waren umfasst, die nur Tage oder sogar wenige Stunden haltbar sind – etwa verzehrfertig zubereitete Früchte oder Salate.

Geht es dann an die Steuerung des Nachschubs, stecken die Händler häufig in einem Dilemma: Bestellen sie zu viel, wird die Ware schlecht und muss abgeschrieben werden. Bestellen sie zu wenig, erleiden sie Umsatzeinbußen und gefährden die Loyalität ihrer Kunden. Wie aber sollen sie bei täglich wechselnder Nachfrage sicher wissen, welche Ordermenge die richtige ist?

Eine vorausschauende Nachschubsteuerung von Frischeprodukten wird daher für Händler immer bedeutsamer. Traditionelle Planungssysteme stoßen bei der Bewältigung dieses Problems rasch an ihre Grenzen. Denn sie arbeiten überwiegend mit starren, regelbasierten Prog-

nosemodellen, die zwar für berechenbare Kategorien akzeptable Ergebnisse liefern, bei Frischeprodukten aber zumeist erhebliche Bestandslücken oder Abschriften nach sich ziehen. Weiteres Manko: Die manuelle Planung von Frischeartikeln mit ihren täglich wiederkehrenden Arbeitsschritten kostet Zeit, ist fehleranfällig und in hohem Maße abhängig von der Erfahrung der einzelnen Disponenten.

Revolution in der Bestandsplanung

Inzwischen gibt es bessere Möglichkeiten, das Nachschubproblem im Frischesortiment zu lösen. Führende Händler haben einen Weg gefunden, der die Supply-Chain-Planung revolutioniert: Machine Learning – maschinelles Lernen. Auf der Basis von Algorithmen, mit deren Hilfe Computer auch ohne regelbasierte Programmierung aus Daten „lernen“ können, lassen sich bislang manuell ausgeführte Bestellvorgänge automatisieren. Dabei werden die verschiedenen Parameter, die auf die Nachschubsteuerung Einfluss nehmen, individuell auf Artikel- und Marktebene bestimmt und fortlaufend optimiert.

Der Effekt: Bedarfsprognosen werden präziser, Bestellungen wirtschaftlicher. Händler, die im Lagermanagement auf maschinelles Lernen setzen, erzielen messbare Verbesserungen in ihrer Profitabilität: Durchschnittlich 25 Prozent geringere Fehlmengen, mindestens 10 Prozent weniger Abschriften, eine Steigerung der Bruttomarge um bis zu 9 Prozent und bessere Bestandsreichweiten sind häufige Resultate. Gleichzeitig sinken – dank der um bis zu 30 Prozent höheren Automatisierungsrate – die Kosten für die Disposition.

Wie weit Machine Learning ein Unternehmen verändern kann, zeigt das Beispiel einer internationalen Lebensmittelkette mit mehr als 1.000 Filialen: Der Konzern

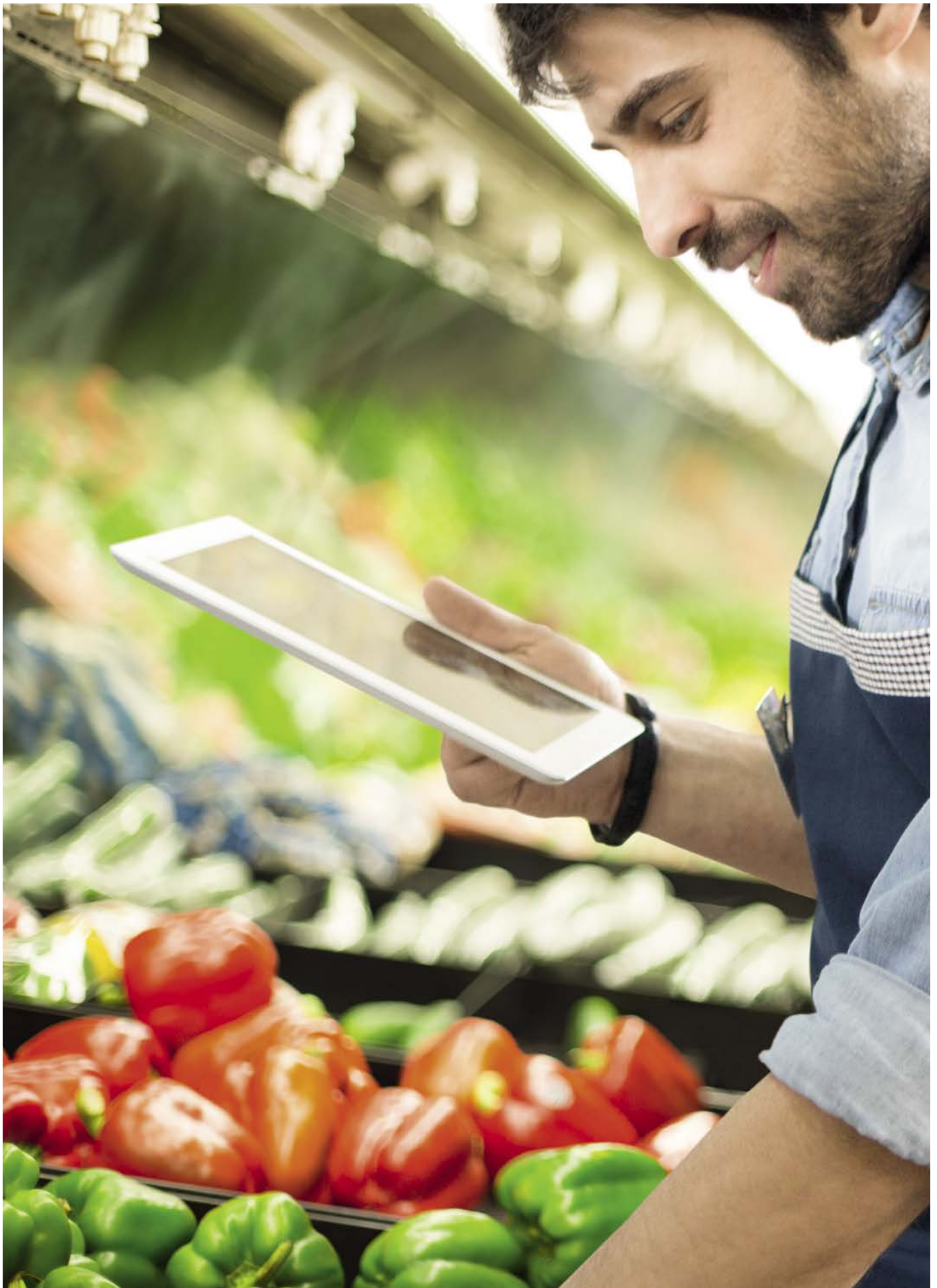


Foto: iStock

Selbstlernende Prognosesysteme helfen Lebensmittelhändlern, ihren Frischwarenbestand effizient zu steuern.

1. Machine Learning ermöglicht präzise Nachfragevorhersagen auf Basis tagesaktueller Parameter



hat mit Hilfe selbstlernender Prognosesysteme die Bestandsplanung für seine Frischwarenabteilungen komplett automatisiert. Und weil dem Händler zudem noch einige lebensmittelverarbeitende Betriebe gehören, konnte er durch Just-in-time-Produktion gleich auch seine Lager- und Herstellungsprozesse zu einer integrierten Einheit zusammenführen. Damit gelang es dem Unternehmen, den Bestand über seine gesamte Lieferkette hinweg zu verringern, die Produktverfügbarkeit zu erhöhen und durchweg frischere Ware in seinen Auslagen anzubieten.

Alles frisch dank kluger Algorithmen

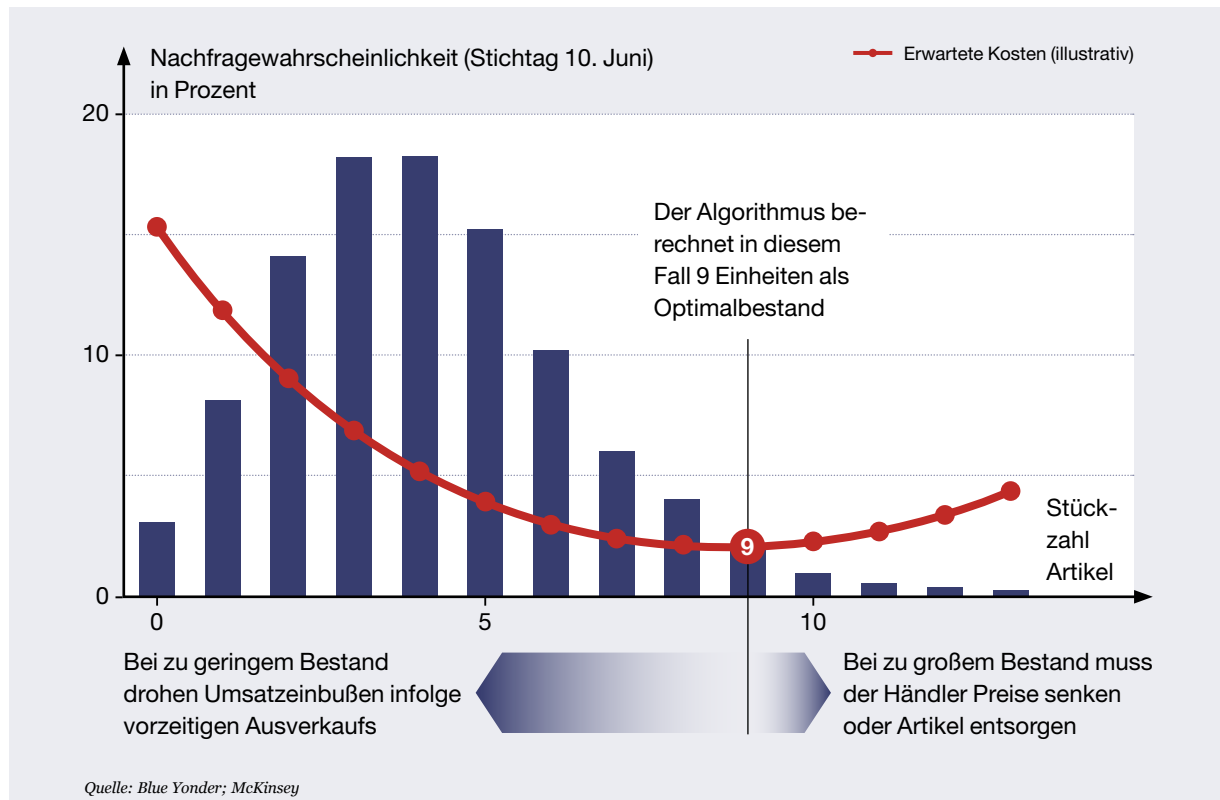
Möglich werden die Verbesserungen durch den Einsatz selbstlernender Algorithmen. Anders als Standardsoftware können sie große Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen zusammentragen, analysieren und anpassen. Dabei stützt sich die Software bei der Erstellung

ihrer Prognosen nicht allein auf historische Daten. Vorhersagen, die ein maschineller Lernalgorithmus trifft, beruhen auf einer Vielzahl von tagesaktuellen Parametern – seien es interne Faktoren wie Werbeaktionen und Ladenöffnungszeiten oder auch externe wie das örtliche Wetter oder Feiertage (*Grafik 1*).

Leistungsstarke Algorithmen, die bereits bei führenden Händlern zum Einsatz kommen, analysieren mehr als 50 Parameter – und dies mit einer erheblich höheren Detailtiefe als bei Standardsystemen: Händler können exakt ermitteln, wie sich jeder einzelne Parameter auf die Verkaufszahlen eines Artikels in einer bestimmten Filiale oder einem Distributionszentrum auswirkt.

Aus den gesammelten Informationen generiert das System dann fortlaufend Bestellvorschläge für die gesamte Produktpalette. Jeder Vorschlag zielt auf optimale Pro-

2. Mit selbstlernenden Algorithmen können Händler den optimalen Warenbestand berechnen – hier zum Beispiel von Ananas



duktverfügbarkeit und versucht dabei, Verschwendung und Preisnachlässe so gering wie möglich zu halten. Mitarbeiter können diese Vorschläge von zentraler Stelle aus stichprobenartig prüfen – was bei hochwertigen Lösungen allerdings selten notwendig ist, wie die Praxis zeigt.

Weiterer Vorteil des Systems: In aller Regel arbeitet es Cloud-basiert und steht als Software as a Service (SaaS) zur Verfügung. Anders als viele andere Lösungen sind SaaS-Anwendungen lediglich intelligente Erweiterungen bereits bestehender Systeme zur Ressourcenplanung im Unternehmen. Folglich sind sie flexibler einsetzbar und lassen sich schneller implementieren.

Zugleich sinkt der Arbeitsaufwand für die manuelle Disposition erheblich. Auch erfordert das System keine umfangreichen Investitionen in neue Spezialisten. An-

statt zusätzliches Personal einstellen zu müssen, kann der Händler die Kompetenzen seiner Mitarbeiter ausbauen und die frei werdenden Kapazitäten für Tätigkeiten mit höherer Wertschöpfung einsetzen.

Treffsichere Vorhersagen

Die größte Stärke selbstlernender Lagersysteme aber liegt in der Treffsicherheit ihrer Vorhersagen. Seit Jahrzehnten kalkulieren Händler die Nachfrage nach Produkten, indem sie historische Absatzdaten extrapolieren. Das Manko dieser Methodik besteht darin, dass unbefriedigte Nachfrage stets unberücksichtigt bleibt und deshalb die Prognosen oft zu niedrig angesetzt sind. Moderne Systeme gehen hier anders vor: Die Lernalgorithmen errechnen die Nachfragewahrscheinlichkeit auf der Basis von Absatz- und Bestandsdaten und wägen dabei das Risiko von Abschriften und Umsatzausfällen gegeneinander ab.

Wie viele Ananas soll ich bestellen? Kluge Algorithmen beantworten die Frage.

Wie gestaltet sich eine solche Vorhersage in der Praxis? *Grafik 2* (Seite 37) illustriert exemplarisch die Bestandsprognose für Ananas in einer Supermarktfiliale am 10. Juni: Die vertikalen Balken zeigen an, dass sich die Nachfrage an diesem Tag in diesem Markt voraussichtlich mit vier Ananas decken lässt. Damit ist sehr wahrscheinlich, dass der Händler die meisten oder alle Ananas verkauft – und entsprechend gering das Risiko, dass Früchte im Regal verschimmeln. Was aber, wenn an diesem Tag Kunden eine fünfte oder sechste Ananas kaufen wollen? Dann entgeht der Filiale Umsatz, weil der Artikel ausverkauft ist. Hier hilft die Kosten-Nutzen-Abwägung: Die Kurve in der Grafik zeigt die erwarteten Kosten für jedes Bestandsniveau und stellt dabei mögliche ausverkaufsbedingte Umsatzeinbußen potenziellen Abschriften infolge von Überbeständen gegenüber. Im vorliegenden Fall gibt der Algorithmus neun Ananas als Optimalbestand an, da die erwarteten Kosten bei dieser Stückzahl am niedrigsten liegen.

Doch der automatisierte Bestandsmanager kann nicht nur Nachfragewahrscheinlichkeiten vorherbestimmen. Das System ist auch in der Lage, einzelne Bestellungen mit den strategischen Zielen und zentralen Leistungskennzahlen (KPIs) abzustimmen. Ist dem Händler zum Beispiel die Marge wichtiger als der Umsatz, passt der Algorithmus die Orderentscheidungen daran an. Auch kann das System auf die Verbesserung von mehreren KPIs gleichzeitig hinarbeiten. Die in jüngster Zeit entwickelten Algorithmen können noch mehr. Zusätzlich zur Nachschubplanung simulieren sie, wie sich Preisänderungen auf die Nachfrage auswirken. Kommen sie zum Beispiel zu dem Ergebnis, dass eine geringe Preissenkung zu einem deutlich höheren Absatz führen würde, empfehlen sie größere Bestellmengen in Verbindung mit spezifischen Preisanpassungen. Ist hingegen auch bei Rabatten kaum eine Steigerung der Nachfrage zu erwarten, empfiehlt das System kleinere Bestellmengen, um Einbußen durch Preisnachlässe zu vermeiden. Da sich die Preiselastizität nicht selten täglich verändert,



können selbstlernende Systeme, die kontinuierlich neue Preis- und Nachschubdaten aufnehmen, die Rentabilität eines Händlers spürbar verbessern.

Auswirkung auf interne Prozesse

Damit die Software die gewünschten Ergebnisse auch liefern kann, sollten Lebensmittelhändler ihre Geschäftsprozesse den neuen technologischen Möglichkeiten anpassen. Zunächst gilt es, die Geschäftsstrategie für das Frischesegment neu auszurichten und in konkrete Sortimentsrichtlinien zu übersetzen – etwa welche Artikelpositionen zu welchen Tageszeiten immer vorrätig sein müssen. Ferner sollten sämtliche Planungsprozesse überprüft werden – bis in einzelne Filialen und die Lagerverwaltung hinein. Unter Umständen muss sich auch der Lieferrhythmus ändern: Bestimmte Frischeprodukte erfordern möglicherweise zwei Lieferungen pro Tag, wenn sie nicht während der Geschäftszeiten ausgehen sollen. Solche Umstellungen machen zugleich eine An-

passung der Kapazitätsplanung in den Distributionszentren notwendig. Auch die Personalprozesse im eigenen Haus werden sich ändern. Mit der neuen technologischen Unterstützung können Bedarfsplaner sowohl auf Filialebene als auch in der Zentrale ihre Zeit künftig anders einteilen und benötigen neue Leistungsindikatoren oder Anreize. Nicht zuletzt gehört die Zusammenarbeit mit Lieferanten auf den Prüfstand: Verträge lassen sich neu verhandeln und Zulieferer vielleicht sogar dabei unterstützen, ihre eigenen Bestellvorgänge zu optimieren.

Diese und weitere Maßnahmen rund um das automatisierte Bestandsmanagement können Händlern helfen, das enorme Verbesserungspotenzial zu heben, das Machine Learning in der Supply-Chain-Planung freisetzt.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: christoph_glatzel@mckinsey.com

Die Autoren bedanken sich bei Matt Hopkins und Uwe Weiss vom Machine-Learning-Spezialisten Blue Yonder sowie bei Alessia Ubaldi, Beraterin bei McKinsey, für ihre Mitwirkung an diesem Artikel.

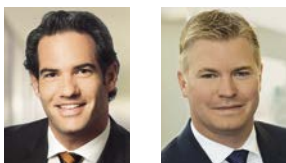
Kernaussagen

1. Das Frischwarensortiment macht im Lebensmittelhandel bis zu 40 Prozent des Umsatzes aus; ein effizientes Bestandsmanagement wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

2. Selbstlernende Systeme helfen Händlern, Bestellmengen exakt auf den künftigen Bedarf abzustimmen; intelligente Algorithmen verarbeiten hierzu mehr als 50 Parameter individuell auf Artikel- und Marktebene.

3. Maschinelles Lernen entfaltet seinen vollen Nutzen, wenn Geschäftsstrategien, Personalprozesse und die Supply Chain an die automatisierte Bestandsplanung angepasst werden.

Autoren



1 Dr. Christoph Glatzel ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter der globalen Supply Chain Management Practice. Der Schwerpunkt seiner Beratungsarbeit liegt in den Bereichen Handel, Konsumgüter und Operations.

2 Tim Lange ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Supply Chain Management Practice. Er unterstützt Konsumgüter- und Handelsunternehmen bei der Optimierung ihrer Lieferkette.

Agile Insights – früher wissen, was Kunden wollen

Wer Marktkenntnisse rasch gewinnen und umsetzen kann, hat einen Wettbewerbsvorteil. Agile Methoden schaffen neue Standards in der Marktforschung.

Von Oliver Ehrlich, Frank Kressmann und Nils Liedtke

Neue Technologien, neue Produkte, neue Wettbewerber – die Konsumgüterbranche verändert sich rascher denn je. Die Nase vorn haben Hersteller und Händler, die am besten verstehen, was Verbraucher wollen: Unternehmen, denen es besonders schnell gelingt, tiefgehende Erkenntnisse über Wünsche und Vorlieben bestehender und potenzieller Kunden sowie die Entwicklung der Märkte zu generieren, verdreifachen ihre Chance auf überdurchschnittliches Wachstum gegenüber Unternehmen, die bei diesen Themen Defizite aufweisen. Dies ergab eine Befragung von 242 Entscheidungsträgern bei Herstellern und Händlern, die McKinsey im Herbst 2016 durchgeführt hat.

In der Untersuchung beurteilten die Teilnehmer zunächst, wie gut ihr Unternehmen bei insgesamt 45 Erfolgskriterien für ökonomisches Wachstum abschneidet. Das Spektrum reichte von Innovation über Branding bis hin zu Pricing und Customer Experience. Analysen deckten dann auf, welche der Unternehmen beim absoluten und relativen Wachstum über dem Marktdurchschnitt liegen. Schließlich wurde verglichen, bei welchen Erfolgskriterien die Differenz zwischen den wachstumsstarken und den wachstumsschwachen Unternehmen besonders groß ist. Dabei zeigte sich: Kein anderer Faktor beeinflusst den Wachstumserfolg so stark wie die Fähigkeit, unerfüllte Verbraucherwünsche zu erkennen (*Grafik 1, Seite 42*).

Als mit Abstand größte Gefahr für weiteres organisches Wachstum sahen die Umfrageteilnehmer die zunehmende Konkurrenz durch neue, oft auch branchenfremde Wettbewerber und Geschäftsmodelle. Reaktionsfähigkeit und Flexibilität werden daher in Zukunft immer stärker an Bedeutung gewinnen.

Doch sind die Marketingabteilungen bei Herstellern und Händlern den neuen Anforderungen gewachsen? Gerade in der Marktforschung hat sich bei den meisten Unternehmen in den vergangenen Jahren nur wenig getan. Mehr als 70 Prozent der globalen Marktforschungsausgaben werden nach wie vor in klassische Umfragen und Fokusgruppen investiert.

Traditionelle Marktforschung oft zu schwerfällig

Der große Nachteil traditioneller Marktforschung: In Zeiten dynamischer Markt- und Nachfrageveränderungen erweisen sich die bisherigen Methoden und Prozesse der Erhebung häufig als zu langsam und zu komplex – und damit als wenig geeignet, um kurzfristig relevante Erkenntnisse zu gewinnen. Zwar werden viele etablierte und bewährte Ansätze auch künftig eine Daseinsberechtigung haben. Dennoch wird es immer mehr Konstellationen geben, in denen mehrwöchige Marktforschungsstudien keine optimale Lösung sind. Einen Ausweg bieten „Agile Insights“.

Der Begriff „Agile Insights“ bezeichnet die Anwendung agiler Methoden zur Gewinnung von Kenntnissen über Märkte, Konsumenten oder Wettbewerber. Nachdem Agilität zunächst die Softwareentwicklung prägte, haben entsprechende Methoden inzwischen auch in anderen Bereichen Einzug gehalten. Im Kern geht es darum, Unternehmensprozesse flexibler und schlanker zu machen. Der Fokus liegt auf dem schnellen Erreichen wesentlicher Teilziele: Ist ein Teilziel geschafft, werden aufbauend auf den Ergebnissen jeweils neue Teilziele definiert. Agile Insights zeichnen sich vor allem durch drei Merkmale aus:

Iterativ. Die Marktkenntnisse werden in wiederholten Schritten (iterativ) immer wieder neu gewonnen, wobei der Schwerpunkt auf zentralen Fragestellungen liegt.



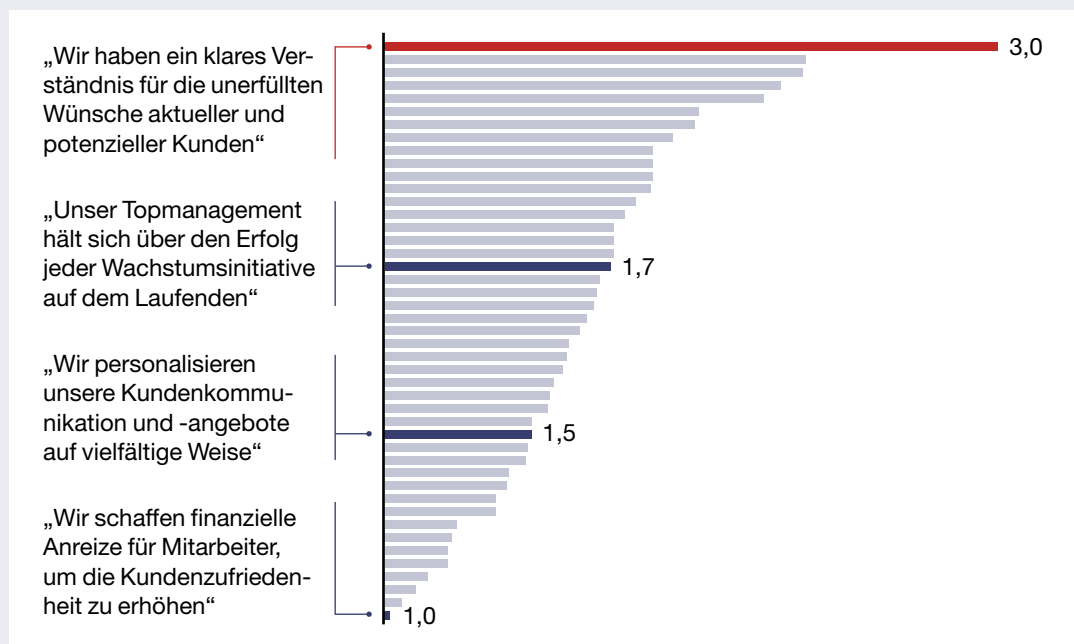
Foto: iStock

Verborgene Kundenwünsche rasch erkennen – agile Marktforschungsansätze machen es möglich.

1. Tiefgreifendes Kundenverständnis ist das wichtigste Erfolgskriterium stark wachsender Unternehmen

Unternehmensvergleich entlang von 45 Erfolgskriterien

Faktor, um den die Kriterienbewertung wachstumsstarker Unternehmen über der von wachstumsschwachen liegt



Quelle: McKinsey-Umfrage unter Entscheidungsträgern bei Konsumgüterherstellern und Händlern im Herbst 2016 (N = 242)

Bisher führen viele Unternehmen in unregelmäßigen Abständen groß angelegte Marktforschungsprojekte durch, um sämtliche Fragen zu beantworten, die sich über die Zeit aufgetan haben. Der Agile-Insights-Ansatz hingegen setzt auf eine Reihe kürzerer Projekte, die jeweils maximal ein bis zwei Wochen dauern. Die schnelle Taktung der Marktforschungen ermöglicht es, immer wieder aktuelle Erkenntnisse zu den gewählten zentralen Fragestellungen zu generieren – oder diese bei Bedarf anzupassen.

Flexibel. Die Vielzahl kurzer Projekte macht es leichter, verschiedene agile Marktforschungstechniken zu erproben oder auch mit traditionellen Ansätzen zu kombinieren. Ein Lebensmittelhersteller etwa nutzte verschiedene Techniken, um innerhalb von drei Monaten den Markt für Snackprodukte aus unterschiedlichen Blick-

winkeln zu analysieren, passende Produkte zu konzipieren und zu testen (*Grafik 2*).

Einfach. Die flexible Anwendung digitaler Technologien vereinfacht den gesamten Marktforschungsprozess. Die Nutzung großer Konsumenten-Panels mit vielen Millionen Teilnehmern auf der ganzen Welt beispielsweise spart wertvolle Zeit bei der Rekrutierung. Zudem müssen viele Standardinformationen zu den Teilnehmern nicht neu abgefragt, sondern können direkt aus bestehenden Datensätzen hinzugespielt werden.

Unternehmen, die die Möglichkeiten von Agile Insights nutzen wollen, setzen sich in der Regel intensiv mit drei Themen auseinander: Sie suchen zunächst geeignete Anwendungsfälle und wählen dann die dazu passenden Techniken und Dienstleister aus.

2. Traditionelle und agile Marktforschungstechniken lassen sich flexibel kombinieren – Beispiel Snackprodukte



Welche Anwendungsfälle eignen sich?

Ausgangspunkt auf dem Weg zur agilen Marktforschung ist die Frage, wo agile Methoden den meisten Wert stiften können. Welche der bisherigen Prozesse würden von einer Beschleunigung besonders profitieren? Wo wurde bislang aus Zeitgründen keine Marktforschung genutzt, obwohl es eigentlich sinnvoll wäre? Zwei typische Anwendungsbeispiele sind Produktneuentwicklungen und Markteinführungen.

Produktneuentwicklung. Was für die Entwicklung von Software gilt, trifft auch auf neue Produkte oder Markenkonzepte zu: Statt erst monatelang „im stillen Kämmerlein“ zu werkeln, sollten schon erste grobe Ideen mit dem Kunden getestet und dann kontinuierlich verbessert werden. Um schneller neue Produkte in Brasilien, China, Russland oder der Türkei einführen zu

können, entwickelte ein Getränkehersteller so genannte „Innovation Labs“. Auf Basis lokaler Konsumentendaten erprobte er dort im Drei-Tages-Rhythmus neue Produktideen. Am ersten Tag wurden die Produkte konzipiert, am zweiten Prototypen erstellt und am dritten Tag mit gut 30 Konsumenten getestet. Der komplette Produktentwicklungsprozess verkürzte sich so von sechs Monaten auf sechs Wochen.

Markteinführung. Je schneller nach der Einführung neuer Marken, Produkte oder Kampagnen erste Erkenntnisse gewonnen werden, desto schneller lassen sich Anpassungen vornehmen. So können beispielsweise besonders erfolgreiche Kampagnenmotive und Botschaften priorisiert oder Texte auf Verpackungen und Webseiten zielgruppengenau geschärft werden. Umfragen via Smartphone etwa liefern bereits wenige Tage

oder sogar Stunden nach dem Launch erste Einblicke in die Kundenwahrnehmung.

Welche Vorteile das rasche Wissen um Kundenreaktionen bringt, zeigt das Beispiel *Microsoft*. Das Softwareunternehmen hatte in Großbritannien mit einer Plakatkampagne für die Telefonsprachassistentin *Cortana* geworben. Die Plakataufschrift „Cortana, erinnere mich daran, James zu fragen, ob er das Cricketspiel am Wochenende sehen möchte“ sorgte bei einem Passanten in Ost-Glasgow, einer der ärmsten Regionen Großbritanniens, für Ärger. Er fotografierte das Plakat, versah es mit dem Kommentar „Das hat in Ost-Glasgow noch nie jemand gesagt“ und tweetete die Nachricht. *Microsoft* erfuhr rasch von der Kritik, da es die sozialen Medien nach dem Kampagnenlaunch systematisch auswertete. Das Unternehmen reagierte und tauschte das Plakat in einigen Landesteilen gegen ein überzeugenderes Motiv aus.

Welche Techniken kommen infrage?

Steht die zu bearbeitende Fragestellung fest, können die anzuwendenden Techniken ausgewählt werden. Sollen neue Hypothesen generiert oder bereits vorliegende getestet werden? Sind statistisch relevante Fakten wichtiger oder kommt es auf das Sammeln von Ideen an? Anwender unterscheiden vier Gruppen von Agile-Insights-Techniken:

Survey. Zu dieser Gruppe gehören alle Techniken der quantitativen Marktforschung, sofern sie typische agile Merkmale erfüllen. Einfache Umfragen via Smartphone beispielsweise lassen sich heute zum Teil schon ohne Programmierkenntnisse erstellen – das Unternehmen muss dafür noch nicht einmal einen Dienstleister beauftragen. Der Fragebogen wird in einem Schritt geschrieben und programmiert, die Ergebnisse in einem interaktiven Dashboard binnen Sekunden ausgewertet. Dadurch lässt sich der gesamte Prozess – von der Entscheidung für eine Umfrage bis zum Vorliegen der Resultate – oft auf wenige Stunden verkürzen. Die nötige Expertise zur Durchführung professioneller Umfragen muss intern allerdings vorhanden sein.

Speak. Auch in der qualitativen Marktforschung erlauben digitale Technologien schnelle Ergebnisse. Video- und Fokusgruppeninterviews etwa lassen sich online relativ einfach durchführen – es werden keine Räume benötigt und die Mitwirkenden können ortsunabhängig befragt werden, was den Teilnehmerpool deutlich erweitert. Gerade bei länderübergreifenden Untersuchungen

bedeutet dies einen enormen Zeit- und Kostenvorteil. Ein Lebensmittelhersteller setzte Smartphones erfolgreich zur ethnografischen Marktforschung ein: Für die Neuentwicklung eines Produkts rekrutierte das Unternehmen 100 Konsumenten, die täglich per Handy in Bild und Wort unter anderem festhielten, was sie wo mit wem zum Frühstück aßen und wie viel Zeit die Zubereitung benötigte hatte. Die Daten wurden direkt auf eine Cloud-basierte Software-Plattform übertragen, die sofort erste Ergebnisse lieferte.

Scrape. Viele Informationen finden sich bereits im Internet – sie müssen nur gezielt mit Scraping-Techniken (deutsch: zusammenscharren) eingesammelt und ausgewertet werden. Solche Techniken bieten sich insbesondere bei allgemeineren Fragestellungen an, etwa zur Wichtigkeit bestimmter Produkteigenschaften in einer Kategorie. Mit dem McKinsey-Tool „Periscope Market Vision“ lassen sich beispielsweise Produktbewertungen auf Onlineshopping-Seiten „scrapen“. So können Unternehmen schnell analysieren, über welche Produktmerkmale mehr beziehungsweise weniger gesprochen wird oder welche Marken, Produkte und Eigenschaften besser oder schlechter bewertet werden. Ähnliches gilt für die Auswertung sozialer Medien wie *Facebook* und *Twitter* oder spezieller Onlineforen.

Scan. In diese Kategorie fallen Techniken, mit denen verschiedene Datenquellen kombiniert und standardisiert ausgewertet werden, die aber dennoch maßgeschneiderte Resultate liefern. Der McKinsey „Digital Opportunity Scan“ (DOS) etwa liefert detaillierte Erkenntnisse zur Onlineperformance von Marken entlang des gesamten Kundenentscheidungsprozesses im Wettbewerbsvergleich – und das in nur wenigen Tagen. Ein solches Benchmarking zeigt auf, an welchen Stellen ein Unternehmen das digitale Erlebnis seiner Kunden weiter verbessern sollte.

Welche Dienstleister passen?

Schließlich gilt es, Agenturen zu finden, die die jeweiligen Techniken beherrschen. Bei der Komplexität der Branche ist dies keine leichte Aufgabe – weltweit gibt es mehr als 7.000 Marktforschungsinstitute. Im globalen Ranking der 50 innovativsten Agenturen tauchten 2015 nicht weniger als 23 zum ersten Mal auf. Umso wichtiger ist es, in der sich ständig wandelnden Agenturlandschaft den Überblick zu behalten. *Unilever* zum Beispiel führt einen Auswahlprozess durch, der unter dem Namen „Haifischbecken“ bekannt geworden ist.

Neue Dienstleister, oft Start-ups, können einem Auswahlkomitee ihr Angebot in 5 Minuten präsentieren, weitere 5 Minuten sind für Nachfragen eingeplant. Mittlerweile hat sich *Unilever* auf diese Weise über 800 Dienstleister angeschaut, mit 200 erste Praxiserfahrungen gesammelt und 38 für eine dauerhafte Zusammenarbeit ausgewählt. Um wirklich schnell und effektiv arbeiten zu können, braucht es in jedem Fall bevorzugte Anbieter, die mit den Präferenzen und Prozessen des Unternehmens vertraut sind.

Agile Insights sind keine Modeerscheinung. Selbst große Marktforschungsagenturen überarbeiten derzeit ihr Angebotsportfolio und reagieren mit agileren Ansätzen auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse. 78 Prozent der Unternehmen wollen laut einer Umfrage der Agentur *GutCheck* in den kommenden zwölf Monaten entsprechende Ansätze einführen. Wer nicht hinter den Wettbewerb zurückfallen will, sollte aber mit agilen Methoden nicht nur experimentieren, sondern sie zum Standard in der Marktforschung machen. Für den Aufbau der nötigen Fähigkeiten zeichnet idealerweise eine Insights-Funktion verantwortlich, die eigens zu diesem Zweck im Unternehmen eingerichtet wird.

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

Kernaussagen

- 1. Wichtigste Voraussetzung für Wachstum ist die Fähigkeit, Daten über Kunden und Märkte schnell zu sammeln und auszuwerten.*
- 2. Agile Marktforschungsansätze werden sich zum neuen Standard in der Konsumgüterindustrie entwickeln.*
- 3. Unternehmen sollten das Thema zügig angehen und das zur Generierung und Nutzung von Agile Insights benötigte Know-how aufbauen.*

Autoren



1 Dr. Oliver Ehrlich ist Partner im Düsseldorfer Büro, Mitglied der Marketing & Sales Practice und Leiter der globalen Insight Solutions Service Line von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen aus unterschiedlichen Handels- und Dienstleistungsbereichen bei digitalen Transformationen.

2 Dr. Frank Kressmann ist Senior Expert bei der Insight Solutions Service Line im Frankfurter Büro von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen bei der Produkt- und Serviceentwicklung durch Agile Insights sowie bei der Neuausrichtung ihrer Insights-Funktion.

2 Nils Liedtke ist Experte für Marketing & Sales im Brüsseler Büro von McKinsey. Er berät Unternehmen aus dem Konsumgüter- und Handelssektor vor allem zu Wachstumsfragen und neuen Geschäftsmodellen.

Der Schlüssel zum Erfolg

Ausgaben für Verwaltungsfunktionen wie Finanzen, Personal und IT machen in vielen Unternehmen einen Gutteil des Umsatzes aus. McKinsey hat untersucht, wie sich diese Kosten nachhaltig senken lassen.

Von Wigbert Böhm und Heiko Heimes

Jede Organisation will sie so gering wie möglich halten: die Kosten für übergeordnete und verwaltungsnahe Funktionen – auch „General & Administrative“ (G&A) genannt. Tatsächlich sind die G&A-Ausgaben ein Indikator für das wirtschaftliche Potenzial von Unternehmen, wie McKinsey in einer Studie herausfand. Danach haben Unternehmen, die ihre G&A-Kosten innerhalb von zehn Jahren überdurchschnittlich reduzieren können, sehr gute Chancen, zu den profitabelsten 20 Prozent ihrer Branche aufzuschließen. Wer diese Ausgaben also dauerhaft unter Kontrolle hat, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auch insgesamt erfolgreich.

Ausgehend von dieser Erkenntnis ist McKinsey in einer breit angelegten Untersuchung der Frage nachgegangen, welche Faktoren für eine solche nachhaltige Kosteneinsparung ausschlaggebend sind (*siehe Textbox, Seite 49*). Analysiert wurden hierzu die im S&P Global 1200 gelisteten Unternehmen, deren jährliche G&A-Ausgaben sich immerhin auf rund 1,8 Billionen US-Dollar addieren.

Das Ergebnis überrascht. Nur eins von vier Unternehmen schafft es, den Anteil der G&A-Ausgaben am Umsatz langfristig zu verringern. Dies gilt für Unternehmen aller Branchen und Größen – auch für solche des Konsumgütersektors (*Grafik 1, Seite 48*). Doch was zeichnet die erfolgreichen Organisationen aus? Was machen sie anders, was machen sie besser, dass es ihnen gelingt, ihre G&A-Kosten über Jahre hinweg niedrig zu halten?

Die schlechte Nachricht zuerst: Die Untersuchung belegt, dass es keine Patentrezepte gibt. Eine konstante G&A-Effizienz ist schwer zu erreichen – schwerer, als viele Führungskräfte glauben. Und: Personalabbau ist

kein Mittel, um nachhaltig effizienter zu werden. Die einmalige Reduzierung von Lohn- und verwandten Kosten senkt die G&A-Ausgaben zwar kurzfristig, aber meist nicht dauerhaft.

Die gute Nachricht ist, dass die Untersuchung gleichwohl drei Erfolgsfaktoren ermittelt hat, die G&A-Einsparungen maßgeblich begünstigen. Hierbei handelt es sich durchweg um kulturelle Faktoren, die jedes Unternehmen selbst beeinflussen kann, um langfristige Kostenoptimierungen zu erzielen. Konkret liegt der Schlüssel zum Erfolg in einem Handlungsdreiklang: erstens mutig zu agieren, zweitens systematisch zu agieren und drittens – bezogen auf die Führungskräfte – vorbildlich zu agieren.

Mutig agieren

Topmanager sollten nicht vor raschen, drastischen Veränderungen zurückschrecken – das belegt die Studie klar. Wer seine G&A-Ausgaben gleich im ersten Jahr um mehr als 20 Prozent reduzierte, gehörte am Ende mit viermal so hoher Wahrscheinlichkeit zu den Erfolgsunternehmen wie diejenigen, die ihre Kosten stetig, aber langsamer senkten.

Mutiges Handeln fußt auf systematischer Kontrolle, die sich ihrerseits auf eindeutige Kennzahlen stützt, an denen das Erreichen der Ziele gemessen wird – und auf Konsequenzen, wenn die Ziele nicht erreicht werden. Um entsprechende Anreize zu setzen, nehmen erfolgreiche Unternehmen Kennzahlen zur Kostenkontrolle in ihre Programme zum Leistungsmanagement sowie in ihre Vergütungs- und Incentivierungssysteme auf. Kennzahlen und Anreize, so zeigte sich, tragen wesentlich dazu bei, dass Verbesserungen nicht mit der Zeit verpuffen oder es gar zu einem Bumerangeffekt mit erneut steigenden Ausgaben kommt.

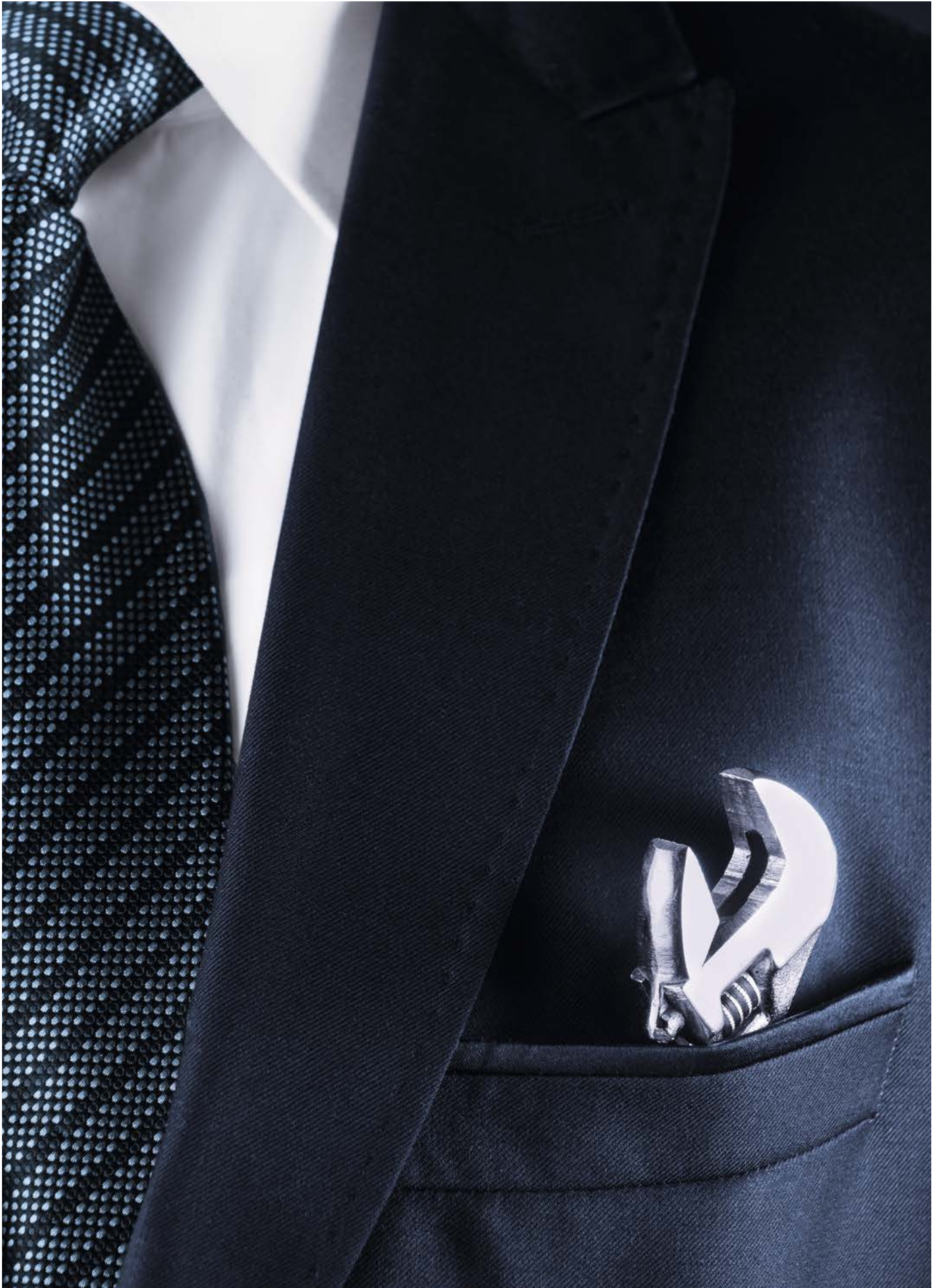
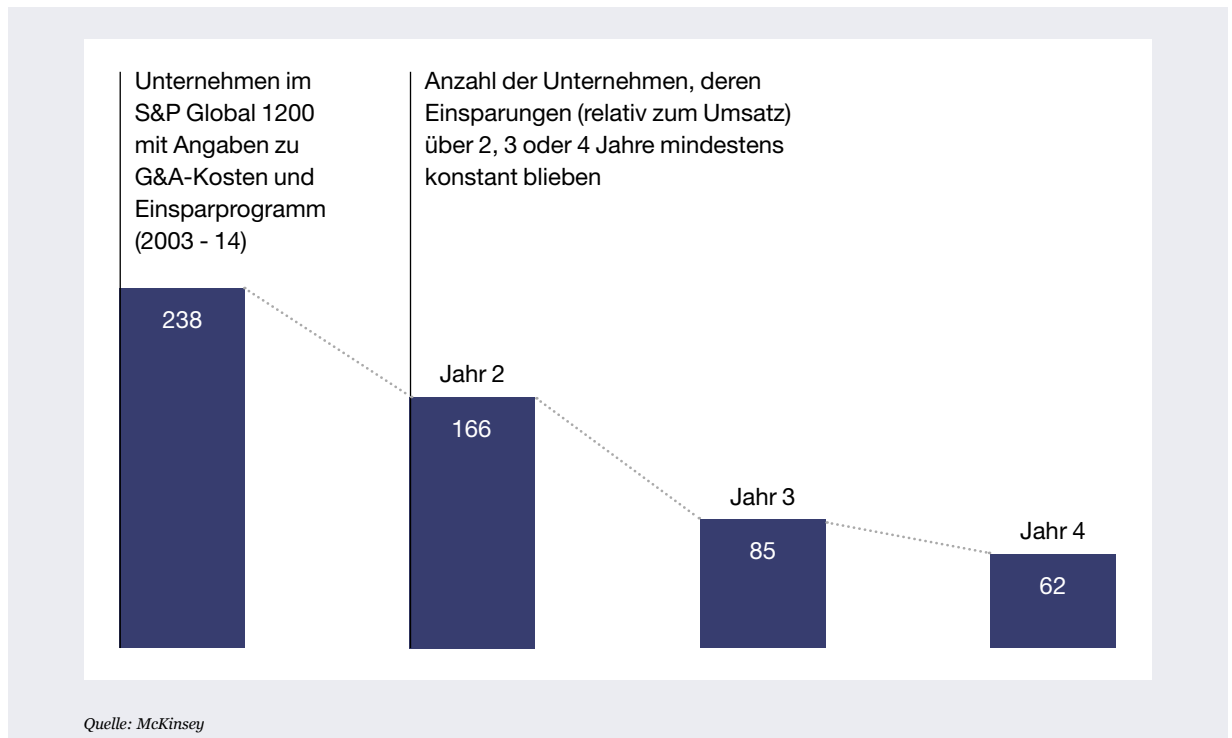


Foto: iStock

An den richtigen Stellschrauben drehen: Wer seine Gemeinkosten effektiv senkt, ist meist auch insgesamt erfolgreich.

1. Nur jedem vierten Unternehmen gelingt es, seine Overhead-Kosten zu senken – und das Einsparungsniveau auch zu halten



Beispielhaft verhielt sich hier ein europäischer Konsumgüterhersteller: Er warb in der gesamten Organisation für sein Kostensenkungsprogramm und drückte die Ausgaben schon im ersten Jahr deutlich, ohne dass sie in den Folgejahren wieder auf das Ausgangsniveau stiegen. Grundlagen des Erfolgs waren – neben robusten Kennzahlen und Anreizen – das sichtbare Engagement des Managements, ein kostenbewussteres Verhalten der Belegschaft, neue Arbeitsweisen und neue Fähigkeiten zur Kosteneinsparung. Die tiefgreifenden Veränderungen wurden Bereich für Bereich umgesetzt, was den jeweiligen Führungskräften einen hohen Zeiteinsatz abverlangte.

Auch einem global agierenden Chemiekonzern gelang es, seine G&A-Ausgaben innerhalb eines Jahres um mehr als 20 Prozent zu senken und diese Einsparungen über die nächsten drei Jahre hinweg beizubehalten. Mit hohem Aufwand erdachte das Unternehmen zunächst Verbesserungsmaßnahmen in verschiedenen Funktio-

nen und glich die aktuelle Leistung mit den vordefinierten Zielen ab. Hierzu wurden Hunderte Mitarbeiter aus der gesamten Organisation in das Leistungssteigerungsprogramm eingebunden. Unterm Strich erzielte der Konzern eine dauerhafte Kostenreduktion von mehr als 100 Millionen Dollar und eine Steigerung der EBITDA-Marge um rund 3 Prozentpunkte in einem Zeitraum von nur zwei Jahren.

Systematisch agieren

Systematisch zu agieren bedeutet vor allem, über Zwischenziele hinauszuschauen und Kostenmanagement in der Arbeitsphilosophie des Unternehmens zu verankern. Es geht also nicht um das einmalige Erreichen eines Ziels, sondern um die Einführung einer fundamental neuen Arbeitsweise.

Dazu ist ein umfassendes Optimierungsprogramm erforderlich – und zwar mit einer doppelten Stoßrichtung: Es sollte möglichst sämtliche G&A-Funktionen

einschließen und gleichzeitig alle relevanten Veränderungshebel nutzen. Das Beispiel eines US-Konzerns veranschaulicht, wie wichtig die Einbeziehung aller Funktionsbereiche ist. Dieses Unternehmen konzentrierte seine G&A-Kostensenkungen nämlich allein auf die Finanzfunktion. Trotz der sehr fähigen und motivierten Beteiligten waren die Einsparungen im Gesamtunternehmen kaum wahrnehmbar. Denn der Fokus auf der Finanzabteilung wirkte auf die übrigen Funktionen wie ein Freibrief und der Aufruf zum breiten kulturellen Wandel wie ein Lippenbekenntnis. Die Konsequenz war, dass die G&A-Ausgaben sogar schneller stiegen als die Umsätze.

Auf welche Veränderungshebel kommt es nun an? Im Zentrum jeder G&A-Kostenoptimierung sollte eine Funktionsstrategie stehen, die das Erreichen der Unternehmensziele bestmöglich unterstützt. Auf dieser Basis lässt sich dann der entsprechende Beitrag jeder G&A-Funktion festlegen. Dabei zeigt sich zumeist, dass manche der in ertragreichen Zeiten aufgebauten Serviceleistungen keinen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Deshalb sollte die Nachfrage nach den einzelnen Leistungen regelmäßig mit den strategischen Zielen und Kapazitäten der Funktion abgeglichen werden. Services, die keinen Zusatznutzen versprechen oder sogar redundant sind, sollten wegfallen. Die auf diese Weise gestraffte Organisation kann dann weitere Verbesserungen angehen: Prozesse verschlanken, Verantwortlichkeiten eindeutig klären, alle Möglichkeiten einer agilen und kostengünstigen Organisationsstruktur ausschöpfen (etwa durch die Nutzung von internen Shared-Service-Zentren und externen Dienstleistern) sowie das Know-how der Mitarbeiter besser an die Anforderungen anpassen.

Die Digitalisierung spielt in den G&A-Programmen der meisten Unternehmen derzeit noch keine große Rolle. Dabei können digitale Technologien mittlerweile als zentrale Hebel bei der Kosteneinsparung eingesetzt werden, ohne zwangsläufig hohe Investitionen zu erfordern. Um diese Hebel in möglichst allen G&A-Funktionen richtig einzusetzen, bedarf es Mitarbeiter mit geeigneten Fähigkeiten. Einige Unternehmen bauen bereits entsprechende Kapazitäten auf, um ihre Kosten noch effektiver zu senken als bisher.

Ein global agierender, breit diversifizierter US-Konzern platzierte im Rahmen seines G&A-Programms so genannte Change Agents in allen bedeutenden Verwal-

G&A-Kostenstudie: Zahlen und Fakten im Überblick

Wie viele Unternehmen wurden untersucht? Die Analyse erfasst alle Unternehmen im S&P Global 1200, die ihre G&A-Ausgaben in den Jahren von 2003 bis 2014 als Einzelposten ausgewiesen und bis Ende 2010 ein Programm zur Kosteneinsparung in diesen Funktionen angekündigt hatten. Dies waren 238 Unternehmen, davon 23 aus dem Konsumgütersektor. Als Kennzahl nutzte die Analyse den prozentualen Anteil der G&A-Ausgaben am Unternehmensumsatz.

Was waren die zentralen Fragen? Welche der untersuchten Unternehmen konnten ihre G&A-Kosten tatsächlich reduzieren – und diese Einsparungen über einen Zeitraum von mehreren Jahren aufrechterhalten? Und: Wie haben sie das geschafft? Was sind die entscheidenden Hebel in einem Programm zur Senkung der G&A-Kosten?

Zu welchen Kernresultaten kommt die Studie? Nur 62 Unternehmen – davon sechs aus dem Konsumgütersektor – gelang es, ihre Einsparungen über vier Jahre hinweg konstant zu halten. Bei 20 Unternehmen ging der Umsatz zwar zurück, aber die Kosten sanken noch stärker. Bei 21 stiegen die Kosten langsamer als der Umsatz und ebenfalls 21 konnten ihren Umsatz steigern und gleichzeitig die Kosten drücken.

Der Erfolg der 62 „Studiengewinner“ war unabhängig von Branche, Region und Unternehmensgröße sowie vom ursprünglichen Umsatz-Kosten-Verhältnis.

Kostenmanagement

Zeit zu digitalisieren: Wer mit neuen Technologien die Verwaltungskosten senkt, verschafft sich Wettbewerbsvorteile.



Foto: iStock

tungsfunktionen. Deren Auftrag war es, die Unternehmensvision zu verbreiten, Initiativen zu leiten und Change-Management-Maßnahmen vor Ort zu begleiten. Dazu zählten auch das Outsourcing von Prozessen und die Bündelung von Tätigkeiten in Shared-Service-Zentren. Nach dieser umfassenden Restrukturierung konnte das Unternehmen seine G&A-Kosten innerhalb von zwei Jahren um 30 Prozent verringern.

Ein erfolgreiches Unternehmen aus dem Energiesektor ging sogar noch einen Schritt weiter: Es erweiterte sein Topmanagementteam und ersetzte einige Führungskräfte durch solche, die bereits G&A-Programme geleitet hatten. Andere Unternehmen wiederum entschieden sich dafür, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, statt extern nach erfahrenen Kräften zu suchen. Hier vermittelten sowohl allgemeine als auch funktionsspezifische Schulungen und Coachings den Mitarbeitern die notwendigen Fähigkeiten, um die Effizienz zu steigern und dabei zugleich das Kundenerlebnis zu bewahren oder gar zu verbessern.

Vorbildlich agieren

Die Steuerung der G&A-Ausgaben sollte fortlaufend die Aufmerksamkeit von Vorständen und anderen Führungskräften genießen. Dies bedeutet, dass das Topmanagement nicht nur Kostensenkungsprogramme engagiert unterstützt, sondern Veränderungen auch sichtbar vorlebt – „actions speak louder than words“.

So begann ein großes europäisches Energieunternehmen sein mehrjähriges Optimierungsprogramm damit, die Overhead-Funktionen und deren Management in

der Zentrale zu straffen, bevor es die Geschäftsbereiche einbezog. Auf diese Weise signalisierte das Führungsteam, dass es fest entschlossen war, das Kostenthema an erste Stelle zu setzen – die eigene Umgebung eingeschlossen. Es übertrug zudem Leistungsträgern aus der Organisation die Leitung von Einsparmaßnahmen, um die Bedeutung des Themas hervorzuheben. Tatsächlich ist die kontinuierliche Unterstützung und aktive Förderung durch das Topmanagement ein wichtiger Indikator für dessen Engagement.

Eine solche Vorbildrolle wird umso glaubhafter in Verbindung mit einem Bottom-up-Vorgehen. Ein US-amerikanischer Konsumgüterhersteller verfolgte beispielsweise den Clean-Sheet-Ansatz: Die Leiterin der Initiative formulierte das Einsparziel nicht als Personalabbau („Reduzierung der Mitarbeiter in der HR-Abteilung um 20 Prozent“), sondern ging von einer Organisation ganz ohne Mitarbeiter aus: Auf dieser Nullbasis wurde ermittelt, wie viel Personal für die relevanten Aufgaben notwendig ist und wo es eingesetzt werden sollte, um möglichst effektiv und effizient zu sein. Mit diesem Ansatz, der alle Beteiligten zu voraussetzungslosem und kreativem Denken zwingt, konnte das Unternehmen in weniger als zwei Jahren mehr als 1 Milliarde US-Dollar einsparen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor jedes G&A-Programms ist nicht zuletzt eine umfassende und konsistente Kommunikation. Das Führungsteam sollte die Mitarbeiter stets über die Bedeutung einer Initiative und deren Implementierung auf dem Laufenden halten – und so Transparenz schaffen. Die Erfahrung lehrt zudem, dass eine

breit angelegte Kommunikation von oben besonders wirksam ist, wenn sie an die persönliche Erfahrung des CEO anknüpft, er also aus seiner subjektiven Perspektive die Notwendigkeit für Veränderungen und die Vision für das Unternehmen erläutert.

In jedem Fall ist es wichtig, genau darzulegen, warum Prozesse und Strukturen verändert werden und was im Einzelnen geschehen wird. Ein großes Konsumgüterunternehmen betonte überdies stets, dass Kostenmanagement ein wesentliches Element seiner Strategie und sogar Grund für Wettbewerbsvorteile ist. Die Mitarbeiter verinnerlichteten diese Botschaft und es gelang dem Unternehmen, eine nachhaltige G&A-Erfolgseschichte zu schreiben.

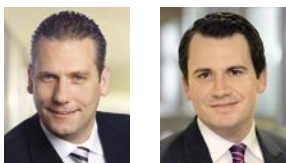
Diese und andere Beispiele zeigen, dass Unternehmen – auch bereits profitable und wachstumsstarke – ihre G&A-Ausgaben spürbar reduzieren und diesen Effekt dauerhaft in ihrer Organisation verankern können. Das erfolgreiche Viertel der Unternehmen aus der Studie liefert den Beweis: Ehrgeizige Ziele, institutioneller Wandel und eine starke Führung können die Kostensituation nachhaltig verbessern.

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

Kernaussagen

- 1. Der Erfolg von Unternehmen korreliert mit ihrer Fähigkeit, die G&A-Kosten dauerhaft zu senken.*
- 2. Die meisten großen Unternehmen weltweit bemühen sich, ihre Overhead-Ausgaben zu senken, doch eine nachhaltige Kostenreduktion gelingt nur rund einem Viertel von ihnen.*
- 3. Die G&A-Kostenprogramme des erfolgreichen Viertels zeichnen sich durch dreierlei aus: ein ambitioniertes und schnelles Vorgehen, die Verankerung des Kostenmanagements in der Organisation und den vorbildlichen Einsatz der Führungskräfte.*

Autoren



1 Dr. Wiggert Böhm ist Partner im Münchner Büro und Co-Leiter der europäischen Corporate & Business Functions Practice von McKinsey. Er ist spezialisiert auf die Organisation und Optimierung unternehmerischer Prozesse.

2 Dr. Heiko Heimes ist Senior Expert im Hamburger Büro von McKinsey. Im Rahmen seiner Beratungstätigkeit unterstützt er Unternehmen bei der nachhaltigen Verbesserung ihrer G&A-Funktionen durch Prozessoptimierung, Reorganisation und Digitalisierung.

Technologie aus erster Hand

McKinsey eröffnet digitale Lernfabrik an der RWTH Aachen.

Wie werden wir besser, produktiver, kostengünstiger? Und wie helfen digitale Lösungen dabei? Alles was Unternehmen über digitale Transformation wissen wollen, erfahren sie jetzt im Digital Capability Center (DCC) an der RWTH Aachen. Am 30. März öffnete die neue Lernfabrik ihre Tore, um Hersteller mit den Schlüsselthemen von Industrie 4.0 in der Praxisanwendung vertraut zu machen: Predictive Maintenance, Echtzeitanalysen, digitales Performancemanagement, 3D-Druck und vieles mehr. Für das DCC arbeitet McKinsey mit dem Institut für Textiltechnik der RWTH und führenden Technologieunternehmen zusammen, die ihre Neuentwicklungen mit einbringen. Das Aachener DCC ist die erste von fünf Einrichtungen dieser Art, die McKinsey in diesem Jahr weltweit eröffnet. Weitere Standorte sind Venedig, Chicago, Singapur und Peking. Nähere Informationen und Möglichkeiten der Kontaktaufnahme gibt es auf www.dcc-aachen.com



Foto: ITA

Lernfabrik für die digitale Transformation: Das neue Digital Capability Center in Aachen.

Zukunft gestalten in Berlin

Wirtschaft trifft Wissenschaft – Wissenschaft inspiriert Wirtschaft: Vom 9. bis 11. Juni 2017 lädt McKinsey zum Symposium „Forschergeist“ in die Berliner Bundespressekonferenz, um mit jungen Wissenschaftlern Zukunftsfragen zu diskutieren und neue Lösungsansätze zu entwickeln. Im Fokus der diesjährigen Veranstaltung stehen unter anderem die Themen Digitalisierung und Industrie 4.0. „Forschergeist“ richtet sich an (Post-) Doktoranden aller Fachrichtungen, die bereits außergewöhnliches Engagement bewiesen haben – im Rahmen ihrer Studien und darüber hinaus. Interessenten können sich noch bis zum 1. Mai 2017 bewerben. Weitere Informationen gibt es auf www.forschergeist.mckinsey.de

Autos vernetzen in Lissabon

Welche Features erwarten Kunden in Connected Cars? Und wie viel sind sie dafür bereit zu zahlen? Mit Fragen wie diesen beschäftigt sich der diesjährige McKinsey-Workshop „Eintauchen“ in Lissabon. Vom 31. August bis 2. September beraten die Teilnehmer dort einen führenden Automobilhersteller, entwickeln Strategien und präsentieren ihre Empfehlungen vor dem Vorstand – wie in einem echten Consultingprojekt. Zielgruppe sind Studierende und Doktoranden mit Interesse an Wirtschaftsthemen und Technologie. Weitere Informationen und Möglichkeiten zur Bewerbung finden sich ab 22. Mai 2017 auf der Website www.eintauchen.mckinsey.de; die Bewerbungsfrist läuft bis zum 9. Juli 2017.

Marken managen in Kitzbühel

Praxisluft schnuppern am Hahnenkamm: Vom 9. bis 11. Juni 2017 lädt die McKinsey Marketing Practice Studierende zur diesjährigen „Marketing Challenge“ nach Kitzbühel ein. Auf dem Programm des Workshops steht die Entwicklung einer Markenstrategie für ein global aufgestelltes Unternehmen. Bei der Bearbeitung der Fallstudie lernen die Teilnehmer typische Ansätze und Tools aus der Beratungspraxis von McKinsey kennen. Darüber hinaus erhalten sie Gelegenheit, sich in persönlichen Gesprächen über die Einstiegsmöglichkeiten und Karrierepfade bei McKinsey zu informieren. Bewerben können sich Studierende mit Marketing-schwerpunkt noch bis zum 1. Mai 2017 auf www.mckinsey.de/events

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,
Hamburg
www.mexmedien.de

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

Dieter Mayr, *iStock*, *ITA*, *McDonald's*,
shutterstock, *Telefónica Germany Next*
GmbH, McKinsey

Hat sich Ihre Adresse geändert?

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

© McKinsey & Company, Inc.
April 2017

