

McKinsey
& Company

Akzente



Im Zeichen des Handel(n)s

Von Kostendruck bis Käuferpolarisierung – wie Europas Lebensmittelhändler die aktuellen Trends als Chance nutzen können

Impressum

Herausgeber

Dr. Frank Sänger
McKinsey & Company
Consumer Industries & Retail Group
Christophstrae 17
50670 Köln
Tel.: +49 (0)221 208-7206

Dr. Marcus Jacob
McKinsey & Company
Budapester Straße 46
10787 Berlin
Tel. +49 (0)30 8845-2724

Editorial Board

Dr. Marcus Jacob
Felix Rolkens

Redaktion

Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge
Dr. Linda Dommies (online)

Layout und Produktion

Marc-Daniel Kress • kress.design
mexmedien Michael Gatermann • mexmedien.de
Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH • msbruno.de

Fotos/Illustrationen

Breuninger, Maison Meta, Shutterstock, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten von Akzente

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

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie auch in elektronischer Form auf
mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company
September 2024

Jahr des Wettbewerbs

Die ersten drei Quartale dieses Jahres standen ganz im Zeichen des (sportlichen) Wettbewerbs: Bei der Fußball-EM, den Olympischen Sommerspielen in Paris und zahlreichen weiteren internationalen Sportevents glänzten einmal mehr Athleten aus aller Welt mit ihren Höchstleistungen.

Auch wir haben die derzeitige Performance unserer Branche auf den Prüfstand gestellt: In unserer Titelgeschichte „The State of Grocery Europe“ beleuchten wir, wie Lebensmittelhändler aktuelle Käufertrends und Herausforderungen wie den wachsenden Margendruck in ihren Märkten meistern. Konsumgüterhersteller unterziehen wir einem Fitness-Check zur Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation. Und mit der Analyse großer Transformationsprogramme decken wir auf, warum etablierte Ansätze zur Kostensenkung oft nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen – und mit welchen verborgenen Erfolgshebeln es doch gelingen kann.

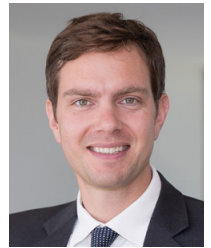
Um echte Effekte geht es auch bei der Frage, wie viel den Konsumentinnen und Konsumenten das Thema Nachhaltigkeit tatsächlich wert ist, wenn sie Alltagsprodukte kaufen. In einer auktionenbasierten Online-Befragung haben wir die wahren Kauf- und Preisbereitschaften für nachhaltige Produkte ermittelt – mit spannenden Ergebnissen. Und welchen Wert hat generative künstliche Intelligenz für das Marketing? Schauen Sie selbst ab Seite 34, inklusive GenAI-generierter Kampagnenfotos.

Anregende Lektüre wünschen

Frank Säger *M. Jacob*



Dr. Frank Säger
Senior Partner bei McKinsey, Leiter Consumer-Sektor Deutschland und Österreich und Herausgeber von Akzente



Dr. Marcus Jacob
Senior Partner bei McKinsey und Herausgeber von Akzente

Inhalt



06

McKinsey News

Aktuelle Studien und relevante Trends

Modeeinkauf setzt auf Nachhaltigkeit und Diversifizierung; die Topthemen im Marketing 2024; unterschätzte Umsatzbringer im Luxussegment; grüne Logistik auf dem Vormarsch; Jobs im Handel von KI am stärksten betroffen; Wellnessgeschäft boomt weltweit



10

Lebensmitteleinzelhandel

Im Zeichen des Handel(n)s

Schrumpfende Margen und polarisiertes Kaufverhalten sind nur zwei von acht Trends, die den Lebensmittelhandel in Europa derzeit prägen. Wer jetzt offensiv handelt, hat die größten Chancen auf Wettbewerbsvorteile.



20

Interview mit Holger Blecker, CEO von *Breuninger*

„Emotionen spielen für uns eine zentrale Rolle“

Breuninger-CEO Holger Blecker erklärt in Akzente, wie es dem Traditionsmodehaus gelungen ist, gegen den Trend im In- und Ausland zu wachsen und dabei das stationäre Geschäft nahtlos mit dem Online-Handel zu verbinden.



28

Nachhaltige Produkte

Grün um jeden Preis?

Viele Menschen wollen nachhaltig einkaufen, doch nicht immer tun sie es. Woran liegt's? Eine Online-Kundenauktion legt die wahren Kauf- und Preisbereitschaften für nachhaltige Produkte offen.



34 **GenAI im Marketing** **Turbo für die Kreativität – Booster für die Effizienz**

Generative künstliche Intelligenz liefert, was das Marketing braucht: Kreativität auf Knopfdruck. Auf allen Wertschöpfungsstufen eingesetzt, beschleunigt sie nicht nur Prozesse, sondern steigert auch den Werbeerfolg.



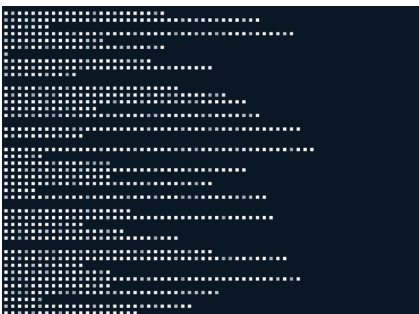
40 **Organisation** **Auf dem Prüfstand**

Technologieschübe und Fachkräftemangel stellen neue Anforderungen an die innerbetrieblichen Strukturen. Warum es sich lohnt, die Organisation jetzt anzupassen und welche Maßnahmen die größten Effekte versprechen.



46 **Kostentransformation** **Mit voller Kraft ans Ziel**

Nachhaltige Kostensenkung ist für viele Unternehmen das Gebot der Stunde. Doch selbst bewährte Programme führen oft nicht zu den erhofften Einsparungen. Drei wenig genutzte Hebel können helfen, das volle Potenzial auszuschöpfen.



52 **Rubrik** **Die Branche in Zahlen**

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten makroökonomischen Indikatoren und Sektorkennzahlen für Konsumgüter und Handel auf einen Blick. Plus Fokusanalyse zum Wertpotenzial von Luxusgüterunternehmen.

Neue Prioritäten im Modeeinkauf

In volatilen Zeiten können Bekleidungsunternehmen ihre Supply Chain zum Wettbewerbsvorteil machen. Eine McKinsey-Umfrage zeigt, worauf die Modebeschaffer setzen.

Auch für die Fashion-Branche gilt: Volatilität ist zur Regel geworden. Unternehmen benötigen deshalb ein neues Beschaffungsmodell – flexibel, nachhaltig, technologie- und kundenorientiert soll es sein. Und je schneller die Umstellung gelingt, desto besser. Eine McKinsey-Umfrage unter den Chief Procurement Officers der Branche zeigt: Mehr denn je legen sie Wert auf stabile Lieferketten, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Nachfrage auf Schlingerkurs

Die nach dem Pandemiehoch eingebrochene Nachfrage bescherte den Modehändlern 2023 massive Überbestände und den Zulieferern leere Auftragsbücher. Auch 2024 leidet die Branche noch unter den Auswirkungen. Zugleich drohen Lieferengpässe und -unterbrechungen, wenn die Kauflaune wieder steigt.

Tatsächlich ist in China die Bereitschaft, wieder mehr Geld auszugeben, im dritten Quartal 2023 bereits gestiegen. In Europa hingegen ist sie um 29 Prozent gesunken. Um sich in dieser Phase schwankender Nachfrage einen Vorsprung vor dem Wettbewerb zu verschaffen, setzen die CPOs neben Effizienzsteigerung und Nachhaltigkeit auf Partnerschaften, Diversifizierung und digitale Tools.

Eine *effiziente Beschaffung* – 2019 noch auf Platz vier der Prioritätenliste – ist für rund die Hälfte der Befragten zum wichtigsten Ziel geworden. Entsprechend beabsichtigen 70 Prozent, in naher



Südasiens schlägt bald China: Die künftigen Wachstums-Hotspots in der Modebeschaffung sind Indien, Vietnam und Bangladesch.

Zukunft die Beschaffungskosten zu senken. Auch andere Bereiche stehen dabei auf dem Prüfstand, z.B. Produktkosten und Markteinführungsprozesse.

Gemeinsam ans Ziel – effizient und nachhaltig

Modemarken haben zudem erkannt, dass sie ihre Effizienz, aber auch die Resilienz ihrer Lieferketten verbessern können, indem sie *langfristige Partnerschaften* mit ihren Produzenten und Zulieferern eingehen. Die Befragten gaben an, dass dies bereits auf 43 Prozent ihrer Supply-Chain-Beziehungen zutrifft – 2019 waren es lediglich 26 Prozent. Teil der Umstrukturierung ist oft auch eine Konsolidierung der Lieferantenbasis: Für fast drei Viertel der Unternehmen hat dies mittlere bis hohe Priorität.

Enge Zusammenarbeit ist auch gefragt, wenn es darum geht, die immer strengeren Vorgaben zur *Nachhaltigkeit* einzuhalten. Für fast 80 Prozent der CPOs sind bei der Zuliefererauswahl z.B. ESG-Zertifizierungen und Rückverfolgbarkeit unerlässlich geworden. Zugleich setzen die Modemarken verstärkt auf nachhaltige Materialien: 86 Prozent wollen in den nächsten fünf Jahren recyceltes Polyester verwenden – ein Anstieg um 19 Prozentpunkte gegenüber 2019.

Die größten Sorgen bereitet den Führungskräften der Modebranche nach wie vor die geopolitische Instabilität. Die *Wahl der Beschaffungsländer* spielt für sie daher eine besondere Rolle. Denn Diversifizierung stärkt die Widerstandskraft jeder Lieferkette. Die Region Südasiens hat mit 31 Prozent Importanteil bereits China als Hauptproduzent für Europa überrundet. Die künftigen Wachstums-Hotspots sind Indien, Vietnam und Bangladesch: Mehr als 40 Prozent der Befragten wollen die Beschaffung in diesen Märkten erhöhen.

Mehr Wert schöpfen

Insgesamt bieten sich den CPOs drei Ansatzpunkte, mit denen sie die Wertschöpfung in der Lieferkette erhöhen können: erstens datenbasierte Entscheidungen, zweitens die Nutzung digitaler Analysetools und drittens der Aufbau langfristiger Lieferantenbeziehungen, um die Kosten besser zu managen und flexibler zu werden.

Mehr Ergebnisse aus dem Apparel CPO Survey, an dem u.a. die Akzente-Autoren Julian Hügl und Karl-Hendrik Magnus mitgewirkt haben, gibt es auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



Zurück zu den Kerndisziplinen

Was im Marketing wirklich zählt: Eine Umfrage zeigt die wichtigsten Themen des Jahres.

Social Media, Influencer oder Gen Z? Weit gefehlt. Welche Themen das Marketing derzeit tatsächlich bewegt, haben die McKinsey-Partner und Akzente-Autoren Thomas Bauer, Jesko Perrey und



Die Branche blickt nach vorn: Content ist Trumpf, aber messbare Erfolge bleiben ein Muss.

Kai Vollhardt jetzt in einer Umfrage ermittelt. Mehr als 100 Führungskräfte und Nachwuchstalente gaben Auskunft: Neben kreativem Content und Markenbildung reicht das Spektrum von Kundendaten bis Kanalmix, von KI bis Datenschutz und von Employer Branding bis Budgetmanagement.

Content is King

Die Überraschung: Klassische Kerndisziplinen wie Kreativität und Marke werden wiederentdeckt und neu bespielt. Content-Kreation, das Thema Nummer eins, erfährt eine echte Renaissance – aus gutem Grund: Werbung von hoher kreativer Qualität erzielt einen viermal höheren Marketing-ROI.

Bestärkt wird die Rückbesinnung auf das Herzstück des Marketings durch zwei weitere Werbeklassiker: Markenbildung und Authentizität. Auch dies nicht

zufällig, denn in Zeiten von Instabilität und Wandel bilden glaubwürdige Marken mehr denn je den Grundpfeiler für erfolgreiches Marketing.

Der Megatrend künstliche Intelligenz hingegen landet im Ranking der Topthemen nur auf Platz 5. Grund hier: Viele Marketer tun sich noch schwer mit dem Einsatz von KI in Kreation und Kampagnen. Doch in der neuen Technologie steckt eine große Chance: Sie beschleunigt die Content-Entwicklung, personalisiert die Kommunikation und fördert die Marketingeffizienz (siehe hierzu auch den Beitrag zu GenAI im Marketing, Seite 34).

Analytik in den Top Ten

Gleiches gilt für die analytischen Topthemen im Ranking. CMOs wissen mehr denn je um die Relevanz des ökonomischen Werbeerfolgs – und wählen datengetriebenes Marketing, ROI und Budgetmanagement unter die Top Ten der wichtigsten Themen des Jahres.

Wohin die Reise im Marketing noch geht, wird die Zukunft zeigen. Eine Konstante aber bleibt: der Mut der Branche zur Veränderung. Denn eines hat Werbetreibende stets miteinander verbunden: die Fähigkeit, Marketing immer wieder neu zu erfinden und dem Zeitgeist anzupassen.

Interessiert am Report „State of Marketing 2024“? [Kontaktieren Sie die Autoren.](#)



Luxuskonsum „von unten“

Lange Zeit konzentrierten sich die Luxusmodelabels auf ihre High-end-Käuferklientel. Doch die Exklusivstrategie begrenzt zugleich auch ihr Wachstum. Eine McKinsey-Analyse der Käufer-schicht „darunter“ eröffnet jetzt neue Perspektiven: Aufstrebende Shopper, die mindestens einen Luxusartikel pro Halbjahr kaufen und jährlich 3.000 bis 10.000 Euro in Mode investieren, sind für die Branche wertvoller als gedacht.

Schon heute generieren sie 50 Prozent aller Umsätze im High-end-Luxussegment und gut ein Fünftel des Umsatzes in der Kategorie „erschwinglicher Luxus“. 60 Prozent von ihnen sind 35 Jahre oder älter, die Hälfte lebt in China und je ein Viertel in Europa und den USA. Die meisten bevorzugen Bekleidung (33 Prozent), erst mit Abstand folgen Beauty-Produkte, Lederwaren, Schmuck und Accessoires.

Überraschend: Nur 30 Prozent haben eine Vorliebe für auffallende Logos; die überwiegende Mehrzahl lehnt es ab, als Werbeträger für Luxuslabels zu fungieren. Auch lassen sie sich nicht primär von Influencern und Social Media leiten – ihr Spektrum an Inspirationsquellen reicht von Modemagazinen über Mundpropaganda bis zu Angeboten in Markengeschäften.

Mehr Insights zu den aufstrebenden Luxus-Shoppern liefert der Studienbericht auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



Grüne Lieferwege im Kommen

Konsumgüteranbieter und Logistikdienstleister können zusammenarbeiten, um den Transport von Produkten umweltfreundlicher zu gestalten.

Noch spielt klimaschonende Logistik in der Konsumgüterindustrie nur eine Nebenrolle. Nach McKinsey-Analysen auf Basis der Reduktionsziele von 2.800 Unternehmen liegt der globale Markt für grüne Logistik derzeit bei etwa 50 Milliarden US-Dollar. Das entspricht 2 Prozent der gesamten Logistikausgaben. Doch schon bis 2030 könnte der Bedarf auf 350 Milliarden US-Dollar steigen – und damit rund 15 Prozent ausmachen.

Derzeitiges Hauptproblem sind die hohen Kosten der Emissionssenkung. Beispiel Luftfracht: Die Verwendung von nachhaltigem Flugkraftstoff, der etwa dreimal so teuer ist wie herkömmlicher, könnte die Kosten bis 2030 um etwa 60 Prozent erhöhen. Und der klimaschonende Transport mit Schiffscontainern würde mindestens 20 Prozent teurer.

Kosten bislang größtes Hindernis

Kunden, auch in der Konsumgüterbranche, sind beim aktuellen Kostendruck bislang kaum bereit, mehr für klimafreundliche Transporte zu zahlen: Nur jedes fünfte Unternehmen würde einen Aufpreis von 10 Prozent akzeptieren, und nur jedes zehnte wäre zu einem Aufschlag von 20 Prozent bereit.

Die Konsequenz: Bisher bietet nur einer von vier Logistikern emissionsarme Transporte an. Tatsache ist, dass die wenigsten der von McKinsey befragten Unternehmen derzeit in der Lage sind, einen Gewinn durch grüne Logistik zu erzielen. Alle anderen hoffen, wenigstens ihre Kosten zu decken, wenn sie

grüne Dienstleistungen anbieten – sei es, um ihre Marktanteile zu schützen, ihre Marke nachhaltig zu positionieren oder sich für zukünftige Nachfrageanstiege zu wappnen.

Kooperative Ansätze zur Vermarktung

Win-win-Situationen könnten neue Vermarktungsstrategien schaffen, bei denen Logistik- und Konsumgüteranbieter gezielt zusammenarbeiten. Statt den Fokus allein auf den Transportpreis zu legen, arbeiten Logistikunternehmen mit ihren Kunden gemeinsam an grünen Lösungen zum beiderseitigen Vorteil. So könnte z.B. ein „grün“ gelieferter Premium-Sportschuh für 5 Euro mehr in den Handel gehen, während die tatsächlichen Kosten für den klimafreundlichen Transport etwas darunter liegen – an der Differenz verdienen sowohl die Schuhmarke als auch der Logistiker.

Zudem ist absehbar, dass die CO₂-Steuern für viele Logistikkunden mittelfristig steigen, während grüne Lösungen möglicherweise billiger werden. Ob am Ende lediglich Kraftstoffkosten und feste Gebühren oder gar keine Aufschläge in die aktuellen Produktpreise einfließen werden, bleibt abzuwarten.

Dabei muss grüne Logistik nicht unerschwinglich sein. Der Markt verändert

sich schnell, und bei vielen Produkten kann umweltschonender Transport weniger als 5 Prozent des Endverbraucherpreises ausmachen: Die Kosten für eine Jeans würden sich um weniger als 2 Prozent, die Kosten für ein Smartphone sogar um weniger als 1 Prozent erhöhen. Nach der McKinsey-Umfrage glauben viele Logistikkunden, dass Konsument:innen durchaus bereit sind, einen kleinen Aufpreis für ein Produkt zu zahlen, wenn damit weniger Emissionen verbunden sind.

Wie grüne Logistik bezahlbar werden kann

Ob grüne Logistik bald Realität wird, liegt aber letztlich in der Hand der Unternehmen: Eine breitflächige Dekarbonisierung von Konsumgütertransporten gelingt auf Dauer nur, wenn Dienstleister, Hersteller und Händler zusammenwirken, um die Kosten der Transformation fair zu teilen.

Autoren dieses Beitrags sind Philipp Rau, Partner im Berliner Büro, und Benjamin Weber, Associate Partner im Stuttgarter Büro. Weitere Studienergebnisse liefert der Artikel „Making green logistics services profitable“ auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



Noch machen grüne Transporte nur 2 Prozent im Logistikmarkt aus; das kann sich bald ändern – auch mit Hilfe fairer Kostenteilung.



Die neue Zukunft der Arbeit

KI-Einsätze werden viele Berufe bis 2030 massiv verändern. Der stärkste Wandel vollzieht sich im Handelssektor.

2017 hat das McKinsey Global Institute (MGI) seine ersten Studien zur Zukunft der Arbeit in Zeiten der Automatisierung vorgelegt. Der jetzt erschienene Nachfolger „A new future of work“ untersucht den Einfluss von KI-Einsätzen auf die Arbeitswelt – und kommt zu markanten Ergebnissen.



Bis 2030 könnte es europaweit 1,2 Millionen weniger Beschäftigte im Verkauf geben.

Rund 30 Prozent aller heute geleisteten Arbeitsstunden könnten bis Ende des Jahrzehnts durch Computerprogramme ersetzt werden – maßgeblich beschleunigt durch den Einsatz generativer künstlicher Intelligenz (GenAI). Wie stark die neue Technologie als Katalysator wirkt, zeigt die Analyse für Europa: 2022 bis 2030 werden sich bis zu 12 Millionen berufliche Tätigkeiten verändern, doppelt so schnell wie in den Jahren vor der Corona-Pandemie.

Den größten Umbruch erwartet die Studie im Groß- und Einzelhandel. 2,8 Millionen Beschäftigte werden sich auf Berufs- oder Tätigkeitswechsel einstellen müssen. Betroffen ist vor allem das Verkaufspersonal: Bis 2030 ist hier mit einem Rückgang der Arbeitsnachfrage um 1,2 Millionen Stellen zu rechnen; der-

zeit sind knapp 9,5 Millionen Menschen im Verkauf beschäftigt. Moderne Assistenz- und Bezahlssysteme und der wachsende E-Commerce sind die Hauptursachen für den Wandel.

Der Ersatz von Routinearbeiten durch KI wirkt sich auch auf die Backoffice-Funktionen aus. In Verwaltung und Buchhaltung sinkt die Nachfrage nach Tätigkeiten um rund 30 Prozent – nicht nur im Handel, sondern über alle Branchen hinweg.

KI tangiert auch kognitive Tätigkeiten

Doch nicht nur Verkauf und Backoffice wandeln sich. KI-Anwendungen dringen erstmals auch in kognitive Tätigkeitsbereiche wie Content-Entwicklung, Kommunikation oder statistische Arbeiten ein – Berufsfelder, die lange Zeit als menschliche Domäne galten. Die Studie prognostiziert hier einen Rückgang der Arbeitsstunden um 19 Prozent.

Zeitersparnisse, die auf die Produktivität einzahlen: Unternehmen, die GenAI in ihre Organisation integrieren, könnten nach der MGI-Analyse das jährliche Produktivwachstum in Europa um bis zu 3 Prozent steigern. Ohne KI-Adaption bliebe die Wachstumsrate ähnlich dem heutigen Niveau bei 0,3 Prozent.

Die MGI-Studie „A new future of work“ steht für Sie zum Download bereit auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



Wellness trifft Wissenschaft

Vom Erkältungsbad über Kollagen bis zum Karotten-Smoothie: Der globale Wellnessmarkt ist inzwischen 1,8 Billionen US-Dollar schwer, allein in den USA wächst er um 5 bis 10 Prozent pro Jahr. Doch den Kund:innen reicht bloßes Marketing nicht mehr. Sie wollen wissenschaftliche Belege für die Wirksamkeit der Produkte.

Das zeigt eine internationale Trendstudie von McKinsey unter 5.000 Konsumentinnen und Konsumenten. Für mehr als drei Viertel von ihnen, vor allem die Jüngeren, zählt Wellness inzwischen zu den obersten Konsumprioritäten. Vermehrt gekauft werden insbesondere Produkte rund um Gesundheit, Fitness und Ernährung.

Vor allem fünf Trends prägen aktuell das Wellnessgeschäft: häusliche Gesundheitstests, Biomonitoring und Wearables, personalisierte Produkte, klinisch erprobte Inhaltsstoffe und (neben Spontankäufen) ärztliche Empfehlungen. Zu den größten Wachstumsfeldern gehören Frauen- und Altersgesundheit, Gewichtskontrolle und sexuelles Wohlbefinden.

Anbieter mit datenbasierten, personalisierten und wissenschaftlich fundierten Produkten haben die größten Chancen, am boomenden Wellnessmarkt zu partizipieren.

Handlungsempfehlungen für diese Unternehmen und weitere Studien-details gibt es auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)





Im Zeichen des Handel(n)s

Von Alexandre Kleis und Daniel Läubli

Europas Lebensmittelhändler haben harte Zeiten hinter sich. Jetzt gilt es, neue Chancen zu nutzen. Die wichtigsten Trends der Branche – und wie die Unternehmen reagieren können.

75%

der Händler blicken kritisch auf den Markt, doch nur 36% rechnen mit weiterer Verschlechterung.

Das Inflationsjahr 2023 hatte den europäischen Lebensmitteleinzelhandel stark gefordert. Inzwischen ist die Inflation wieder gesunken, der Kostendruck allerdings bleibt und das Marktvolumen insgesamt ist kleiner geworden. Trotz dieser Herausforderungen aber gibt es Anzeichen für eine Erholung – und neue Wachstumschancen. Das zeigt die aktuelle Studie „The State of Grocery Europe“ für das Jahr 2024, in der McKinsey gemeinsam mit dem europäischen Handelsverband *EuroCommerce* die derzeitigen Entwicklungstrends der Branche unter die Lupe genommen hat. Mehr als 12.000 Verbraucher:innen aus 11 europäischen Ländern haben an der Umfrage teilgenommen, außerdem CEOs und Führungskräfte aus über 15 Ländern.

Vor allem auf der Konsumentenseite geben die Resultate Anlass zur Hoffnung. Die Gesamtinflation stabilisiert sich und die Reallöhne steigen. Vierorts kehrt das Vertrauen zurück und in einigen Ländern, darunter Deutschland, wollen die Menschen weniger sparen als im Vorjahr. Manche beabsichtigen sogar, in bestimmten Produktkategorien wieder mehr Geld auszugeben; Haushalte mit niedrigem Einkommen bleiben allerdings weiterhin auf Sparkurs. In anderen Ländern wiederum, z.B. in der Schweiz oder Italien, blicken die Befragten generell weniger optimistisch in die Zukunft. Die europäischen Märkte entwickeln sich also, ebenso wie die Verbrauchersegmente, eher heterogen.

Alte Sorgen, neue Chancen

Wie bewerten die Lebensmittelhändler die aktuelle Lage? Die Führungskräfte sind noch immer besorgt, doch in der Tendenz zeigen sie sich weniger pessimistisch als in den Vorjahren: In unserer Umfrage schauen rund drei Viertel der CEOs nach wie vor kritisch auf die schwierige Marktsituation –

die sinkenden Lebensmittelpreise und steigende Kosten drücken auf die Profitabilität. Doch nur noch 36 Prozent erwarten, dass sich die Bedingungen erneut verschlechtern werden (8 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr), während bereits 40 Prozent damit rechnen, dass die Lage stabil bleibt (gegenüber 33 Prozent 2023).

Der vorsichtige Optimismus der CEOs ändert jedoch nichts an ihren Prioritäten: Die Agenda des Topmanagements hat sich kaum verändert. Zwei Themen allerdings sind deutlich nach oben gerückt und zählen jetzt zu den Top-5-Prioritäten: Talentgewinnung und -entwicklung sowie Food to go (verzehrfertige Convenience-Produkte).

Alles in allem haben sich in der Studie acht Trends herauskristallisiert, die 2024 und darüber hinaus die Lebensmittelbranche bewegen werden (*Grafik 1, Seite 13*). Einige sind schon länger präsent, andere neu – doch alle sind relevant, wenn es darum geht, eine erfolgreiche Strategie für die kommenden Jahre zu entwerfen. Vier der signifikantesten Trends werden nachfolgend beleuchtet.

Dauerbrenner Margen- und Kostendruck

Zwischen 2019 und 2022 waren die EBIT-Margen sowohl für Lebensmittelhändler als auch für Konsumgüterhersteller gesunken. 2023 zeigte sich jedoch ein anderes Bild: Die Einzelhändler mussten wegen zusätzlicher Kostensteigerungen weitere Verluste hinnehmen, während die Hersteller 0,8 Prozentpunkte zurückgewannen, da sie die gestiegenen Kosten an die Händler weitergeben konnten.

In diesem Jahr steht der Lebensmittelhandel weiter unter hohem Margendruck. Der wichtigste Faktor sind dabei steigende Miet- und Arbeitskosten.

1. Diese Trends prägen den europäischen Lebensmittelhandel 2024

Fokus 



Quelle: McKinsey, The State of Grocery Retail 2024: Europe



Rückkehr der Premium-Shopper: Die Bereitschaft, Qualitätsprodukte zu kaufen, hat EU-weit um 5 Prozent zugenommen.

70 Prozent der befragten CEOs geben an, dass Kosten- und Margendruck für sie zu den Top-3-Prioritäten zählen (*Grafik 2, Seite 15*). Die Händler reagieren darauf, indem sie intern weitere Kosten einsparen und unter anderem noch intensiver mit den Lieferanten verhandeln. Damit setzen sie den Trend aus dem Vorjahr fort, der zur Folge hatte, dass einige Produkte des Kernsortiments vorübergehend nicht in den Geschäften erhältlich waren.

Auch Einkaufsallianzen gewinnen an Bedeutung. So bahnen sich neue Händlerpartnerschaften an, z.B. in Frankreich zwischen *Auchan*, *Intermarché* und *Casino*, die ihre Verhandlungen mit großen Markenherstellern künftig im Verbund führen wollen. Zugleich bleiben die M&A-Aktivitäten hoch. Nach dem Rekordjahr 2023 mit 21 Transaktionen in Europa, darunter die Übernahme der Mehrheit des *ALDI*-Filiernetzes in Dänemark durch den Handelskonzern *Reitan*, streben die Einzelhändler weiterhin nach Skaleneffekten.

Sparfüchse und Premium-Shopper

Auf der Konsumentenseite prägen vor allem zwei Käufergruppen das Geschehen. Eine davon – fast die Hälfte der Befragten – will beim Einkauf weiter auf den Geldbeutel achten. Damit ist der Anteil der besonders preissensiblen Konsument:innen insgesamt zwar geringer als im vergangenen Jahr (*Grafik 3, Seite 16*). Die Verteilung des Einkaufsverhaltens auf die verschiedenen Einkommensgruppen bleibt

aber ähnlich: Bei den Haushalten mit niedrigem Einkommen ist beim Gang in den Lebensmittelmarkt immer noch verbreitet Sparen angesagt. Bei den kaufkräftigeren Schichten gab es hingegen bereits 2023 erste Anzeichen für eine Rückkehr der Konsumlust. Und 2024 stehen auch wieder mehr Premium- und Bioprodukte auf ihren Einkaufslisten. Je nach Verbrauchergruppe steigen und sinken die Ausgaben also gleichzeitig – die Konsumschere geht weiter auseinander.

Die Ergebnisse der Umfrage sind zudem von Land zu Land sehr unterschiedlich, sodass in Europa mit heterogenen Marktentwicklungen zu rechnen ist. Die Schweizer Konsument:innen beabsichtigen z.B. als Einzige, 2024 mehr zu sparen als 2023 (+4 Prozentpunkte, von 41 auf 47 Prozent), während Sparsamkeit in Dänemark stark an Bedeutung verloren hat (-9 Prozentpunkte, von 52 auf 43 Prozent). Insgesamt ist der Anteil derer, die beim Einkaufen den Rotstift ansetzen wollen, im europäischen Durchschnitt um 5 Prozentpunkte zurückgegangen. Auch bei der Absicht, Premiumprodukte zu kaufen, zeigt sich ein heterogenes Bild: Hier hat der EU-Schnitt um 5 Prozentpunkte zugelegt, aber die Spanne reicht von einem Rückgang um 5 Prozentpunkte in Spanien bis zu einer Zunahme um 14 Prozentpunkte in Polen.

Derweil dauert der Boom der Eigenmarken an – und daran wird voraussichtlich auch eine verbesserte Wirtschaftslage nichts ändern. Handels-

2. Margendruck und Kaufzurückhaltung beschäftigen die Lebensmittelhändler am stärksten

Trends 1 - 3
 Trends 4 - 7
 Ranking-Verschiebung ggü. Umfrage von 2023

Top-15-Trends im Lebensmitteleinzelhandel 2024¹

in Prozent, n = 33

Kosten- und Margendruck	70	15	85	↔ 0
Sparverhalten der Konsument:innen	61	18	79	↔ 0
Talentgewinnung und -entwicklung	15	33	48	↗ 9
Eigenmarken	15	24	39	↘ -1
Verzehr-/kochfertige Produkte	18	18	36	↗ 12
Advanced Analytics und KI	9	24	33	↗ 4
Ausbau des Filialnetzwerks	3	30	33	K.A.
Nachhaltige Lebensmittel	3	30	33	↘ -4
Modernisierung der IT	24	6	30	↔ 0
Gestörte Lieferketten/Verfügbarkeit	15	12	27	↘ -5
Staatliche Regulierung	6	18	24	↗ 7
Produktinnovationen	3	18	21	K.A.
Abwanderung zum Discount	9	9	18	↘ -5
Höhere Investitionen	6	12	18	↘ -3
Kunden-/Treueprogramme	18	18	18	↗ 8

1. Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Themenfelder für den LEH in den kommenden 1 - 3 Jahren?

Quelle: McKinsey, CEO-Umfragen 2024 und 2023

88%

der Deutschen halten Eigenmarken für gleichwertig oder besser als Markenartikel.

marken und Discounter in ganz Europa verzeichneten 2023 ein starkes Wachstum: Ihr Umsatzanteil stieg um 1,8 bzw. 2,9 Prozentpunkte. Die Kundenerfahrungen mit Eigenmarken sind auch 2024 positiv: Laut Studie bewerten 88 Prozent der Befragten in Deutschland und 86 Prozent in der Schweiz Eigenmarkenprodukte als qualitativ gleichwertig oder sogar besser als Markenartikel. Das deutet darauf hin, dass die Kund:innen auch dann nicht zu den Markenprodukten zurückkehren, wenn sich das Marktumfeld bessert.

Der einzige Premiumkaufftrend, der von der Inflation gänzlich unberührt geblieben ist, ist der Griff nach höherwertigen Produkten, wenn es um die Gesundheit geht. Die Tendenz, gesund einzukaufen, ist seit mehreren Jahren konstant hoch. Auch funktionelle Lebensmittel, die versprechen, die

Energie zu steigern oder die Gesundheit zu fördern, gewinnen in diesem Kontext weiter an Zugkraft. Und das eigene Wohlbefinden schlägt selbst den Klimaschutz: In der Verbraucherbefragung geben die Konsument:innen solchen Produkten, die als „gut für mich“ wahrgenommen werden, Vorrang vor denen, die „gut für den Planeten“ sind.

Der lange Weg zur Nachhaltigkeit




Dazu passt ein weiterer Trend: Zwar ist Nachhaltigkeit in aller Munde, doch die Studienergebnisse zeigen, dass der Anteil der Menschen, die 2024 tatsächlich umweltfreundlichere Produkte nachfragen, gegenüber 2023 um 1 Prozentpunkt gesunken ist. Und die Zahl derjenigen, die mehr Fleischersatzprodukte kaufen wollen, bleibt auf einem konstant niedrigen Niveau. Lediglich die

3. Der Spartrend geht vielerorts zurück, während der Wunsch nach Qualitäts- und Bioprodukten zunimmt



Net Intent¹ beim Lebensmitteleinkauf 2024 und Abweichung ggü. 2023²

in Prozent

		 D	 CH	 Ø EU
Preis	Ich habe vor ...			
	... nach Wegen zu suchen, beim Einkauf zu sparen	48 (-7)	47 (4)	48 (-5)
	... nach den besten Angeboten zu suchen	28 (-7)	27 (-1)	39 (-5)
	... Eigenmarken zu kaufen	36 (-10)	34 (3)	32 (-4)
Lifestyle	... mich gesünder zu ernähren	29 (0)	34 (-3)	31 (0)
	... für gesündere Produkte auch mehr auszugeben	-5 (8)	4 (-2)	1 (5)
	... regionale Produkte zu kaufen	22 (5)	23 (-1)	17 (2)
	... Bioprodukte zu kaufen	2 (14)	3 (-6)	2 (5)
	... umweltfreundliche Produkte zu kaufen	21 (-4)	24 (-3)	17 (0)
	... Premiumprodukte zu kaufen	-13 (8)	-2 (1)	0 (5)
	... an Feinkost- und Frische-theken einzukaufen	-11 (9)	-5 (-2)	-3 (4)
Online	... Lebensmittel übers Internet zu bestellen ³	1 (6)	-1 (-1)	5 (8)

1. Net Intent (Nettoabsicht) bezeichnet den Anteil der Konsument:innen, die beabsichtigen, in diesem Jahr mehr von etwas zu tun, abzüglich des Anteils derer, die beabsichtigen, weniger von etwas zu tun

2. Frage: Beabsichtigen Sie, 2024 mehr, weniger oder gleich viel von Folgendem zu tun?

3. Berechnungsmethode für den Net Intent im Online-Einkauf: Anteil der regelmäßigen Online-Shopper, die vorhaben, noch mehr online zu kaufen, plus Anteil der Nicht-Online-Shopper, die damit beginnen wollen, abzüglich Anteil der Internetkund:innen, die weniger online kaufen wollen

Quelle: McKinsey, Consumer Survey 2024 (n = 12.598, repräsentative Umfrage unter der erwachsenen Bevölkerung in 11 europäischen Ländern)

Angehörigen der Generation Z und die Millennials beabsichtigen, tatsächlich nachhaltigere Produkte zu kaufen und nicht nur von ihnen zu sprechen.

Auch bei der Erreichung der Emissionsziele für 2025 geht es nur langsam voran. Alle zehn führenden europäischen Lebensmittelhändler haben sich



Junge Käufergruppen sprechen nicht nur von nachhaltigen Produkten, sie greifen auch zu.

Bis zu

40%

der Emissionen im LEH lassen sich so verringern, dass zugleich die Kosten sinken.

solche Ziele gesetzt. Viele von ihnen müssen jedoch noch erhebliche Lücken schließen, wenn sie diese tatsächlich erreichen wollen. In der Branche ist deshalb mit verstärkten Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit zu rechnen. Ein Aufwand, der sich nicht nur für die Umwelt lohnen kann: Denn bei einer Umsetzung entlang der gesamten Wertschöpfungskette bietet sich Unternehmen eine doppelte Chance: Einerseits können sie ihre Emissionen verringern und andererseits Kosten einsparen – je nach Kategorie trifft dies auf bis zu 40 Prozent der Emissionen zu.

Bei der Reduzierung der Scope-3-Emissionen, die außerhalb des eigenen Unternehmens in der Lieferkette entstehen, vermeldet bislang keiner der zehn größten europäischen Lebensmittelhändler Fortschritte. Das liegt vor allem daran, dass sich die genaue Messung hier sehr schwierig gestaltet. Einzelne Vorreiter haben jedoch damit begonnen, eine Bilanzierung zu entwickeln, die auf den tatsächlichen Emissionen pro Produkt und Lieferant basiert und nicht auf globalen Durchschnittswerten für alle Lieferanten. Dieses Vorgehen ermöglicht es den Lebensmittelhändlern, ihre Scope-3-Emissionen präziser zu ermitteln und entsprechend gezielter anzugehen: Wenn sie die tatsächlichen Werte der einzelnen Lieferanten kennen, können sie z.B.

zu umweltfreundlicheren Anbietern wechseln oder konkrete Reduktionsziele vereinbaren.

Im Lebensmitteleinzelhandel wird ein Großteil der Treibhausgasemissionen durch die Agrar- und Viehwirtschaft verursacht; rund die Hälfte entfällt allein auf Milchprodukte und Fleisch. Eine regenerative Landwirtschaft ist daher der wichtigste Schlüssel, um die von vielen Einzelhändlern verkündeten Netto-Null-Ziele zu erreichen. Als Alternative zu Biolabels könnten die Unternehmen beispielsweise Labels für regenerative Landwirtschaft in ihrem Sortiment einführen und so gleichzeitig ihr Angebot differenzieren und auf ihre Nachhaltigkeitsziele einzahlen.

Emanzipation des Online-Handels

Im Inflationsjahr 2023 hatte der Online-Lebensmittelhandel

noch Marktanteile verloren, aber mit der Erholung der Kaufkraft kehrt nun die Kundschaft zurück: Der Anteil der Verbraucher:innen, die beabsichtigen, wieder mehr Lebensmittel online zu kaufen, ist europaweit im ersten Quartal 2024 um 8 Prozentpunkte gestiegen. Es zeichnet sich ab, dass der E-Grocery-Kanal in den nächsten Jahren schneller wachsen wird als der Lebensmittelmarkt insgesamt.

Vor allem reine E-Grocery-Anbieter weisen mit ihrer Expansion in neue Regionen außergewöhnlich hohe Wachstumsraten auf. Der Online-Supermarkt *Picnic* z.B. ist in den vergangenen fünf Jahren mit mehr als 30 Prozent pro Jahr gewachsen, hauptsächlich bedingt durch seine schnelle Expansion. Verschiedene Internethändler, die als Start-ups begonnen haben, erreichen nun auch allmählich die Rentabilitätsschwelle: Der tschechische Anbieter *Rohlik* arbeitet inzwischen profitabel, *Picnic* hat verkündet, in reifen Märkten operativ im Plus zu sein, und *Ocado* ist 2023 in die Gewinnzone zurückgekehrt.

Quick Commerce, also das Online-Geschäft mit schnellen Lieferungen, wird in Europa jedoch allenfalls als Nischensparte mit höherem Preispunkt überleben können. Den größten Anteil des



Retail Media entwickelt sich zum lukrativen Zusatzgeschäft mit EBIT-Margen von bis zu 70 Prozent.

E-Grocery-Markts werden Vollsortimenter mit einer Lieferzeit von mehr als einer Stunde ausmachen.

Spannend für den klassischen Lebensmittelhandel ist nicht zuletzt die zunehmende Loslösung des Online-Geschäfts vom stationären Handel. So kaufen inzwischen 37 Prozent der Befragten in Großbritannien (2 Prozentpunkte mehr als 2023) online bei anderen Anbietern als offline. Der Grund: Beide Kanäle befriedigen zunehmend unterschiedliche Einkaufsbedürfnisse. Online-Shops bieten oft, was der Supermarkt nicht hat und umgekehrt, wie eine repräsentative Umfrage unter rund 2.500 Konsument:innen in Deutschland ergab: Stehen beim Online-Einkauf vor allem Zeitersparnis und Bequemlichkeit im Vordergrund, so punktet der stationäre Laden mit seinem haptischen Einkaufserlebnis. Folglich werden Frischeprodukte, Fleisch und Fisch bevorzugt im Markt gekauft, während haltbare Lebensmittel, Fertiggerichte und Getränke eher im Warenkorb des Webshops landen.

Was die Branche noch bewegt: Retail Media, KI und Talente

Neben den oben beschriebenen Trends gibt es weitere Entwicklungen, die Lebensmittelhändler im Blick behalten sollten. So hat sich etwa der

Markt für Food to go nach der Pandemie erholt und wächst nun rasant, da die Menschen immer mehr Zeit außer Haus verbringen. Auch das Geschäft mit Retail Media ist ein wichtiger Gewinnbringer für die Branche: 20 der 30 größten Lebensmittelhändler in Europa sind hier inzwischen aktiv. Mit EBIT-Margen von 65 bis 70 Prozent innerhalb der ersten drei Jahre nach dem Start ist dieser Markt höchst attraktiv; erwartet wird ein Wachstum von 15 Prozent pro Jahr.

Im Bereich der künstlichen Intelligenz haben nach wie vor Advanced Analytics und KI-Anwendungen in operativen Prozessen die größte Bedeutung. Doch dabei wird es nicht bleiben: Der auf GenAI basierende Conversational Commerce hat das Potenzial, das Einkaufserlebnis grundlegend zu verändern. So können z.B. Chatbots als persönliche Shopping-Assistenten die Kundenerfahrung online erheblich verbessern.

Auch in der Personalgewinnung und -entwicklung wird GenAI eine immer größere Rolle spielen. Denn Lebensmittelhändler in ganz Europa sind mit einer noch nie dagewesenen Anzahl offener Stellen konfrontiert und die Verweildauer der Mitarbeitenden sinkt. Allein in Deutschland erwägen nach aktuellen McKinsey-Analysen 40 Prozent der Beschäftigten

15%

Wachstum verspricht das Geschäft mit Retail Media.

im Handel, den aktuellen Job aufzugeben. Zugleich verlangt die fortschreitende Digitalisierung nach immer neuen Fähigkeiten.

Zeit zu handeln

Trotz der herausfordernden Gesamtlage haben Lebensmittelhändler – unterstützt durch die gestiegene Verbraucherstimmung – jetzt die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Wenn es ihnen 2024 gelingt, ein Gleichgewicht zwischen erschwinglichen und Premiumprodukten zu schaffen, können sie optimal auf die wachsende Polarisierung in der Zahlungsbereitschaft reagieren. Für die unverändert preissensitiven Kundensegmente sichert eine weitere Stärkung des Eigenmarkenangebots Marktanteile. Gleichzeitig empfiehlt es sich für die Händler, die steigende Nachfrage nach gesunden Produkten und Food-to-go-Optionen zu bedienen. Unternehmen, die ihr Sortiment außerdem je nach Standort an lokale Bedürfnisse anpassen, haben in diesem heterogenen Marktumfeld die größten Gewinnchancen.

Derweil hält der Kostendruck an. Erste schnell wirksame Maßnahmen haben die Händler bereits 2023 umgesetzt. Jetzt geht es darum, auch weiterreichende Schritte zu unternehmen, um Kosten zu sparen. So kann es sich etwa lohnen, das Operating Model zu überarbeiten, Optimierungen entlang der gesamten Lieferkette vorzunehmen, Mieten neu zu verhandeln oder das Eigenmarkensortiment nach dem Design-to-Value-Prinzip umzugestalten.

Aus dem gewinnbringenden, aber noch jungen Geschäft mit Retail Media schließlich können Lebensmittelhändler das Maximum herausholen, wenn sie dazu übergehen, wie eine Agentur zu den-

ken, Netzwerke zu bilden und entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Außerdem sollten sie die Wirkungsmessung ihrer Kampagnen optimieren und ihr Angebot kontinuierlich erneuern. So bleiben sie für die Werbetreibenden auch über konjunkturelle Schwankungen hinweg relevant.

Am Beispiel Retail Media, aber auch an den Themen polarisierter Konsum und Nachhaltigkeit zeigt sich nicht zuletzt, wie sehr die Trends im Lebensmittelmarkt auch auf die Hersteller ausstrahlen: Absatzkanäle verschieben sich, Hersteller-Händler-Beziehungen justieren sich neu. Und auch darin steckt eine Chance. Denn von einer verstärkten Kooperation entlang der Konsumtrends können am Ende beide Seiten profitieren.

Kernaussagen

- 1. Margen- und Kostendruck halten an, auch weil die meisten Haushalte auf Sparkurs bleiben; Chancen ergeben sich aber aus dem Premiumtrend kaufkräftiger Schichten.**
- 2. Der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit fordert mutige Maßnahmen vom Einzelhandel; die Studie zeigt keine wachsende Verbrauchernachfrage.**
- 3. Das Online-Geschäft nimmt wieder Fahrt auf und entwickelt sich zu einem eigenständigen Format mit einem Nutzenversprechen, das sich vom stationären Handel differenziert.**

Autoren

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



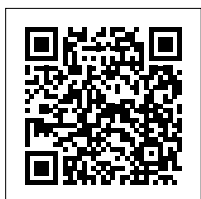
Alexandre Kleis ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Kernmitglied des Consumer-Sektors von McKinsey. Klienten aus dem Lebensmittelsektor unterstützt er bei Wachstumsstrategien und Transformationen.

Alexandre_Kleis@mckinsey.com



Daniel Läubli ist Senior Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er ist Co-Leiter des europäischen Handelssektors und berät Lebensmitteleinzelhändler unter anderem zu Multichannel-Strategien, Margenmanagement, Private Label und Digitalisierung.

Daniel_Laeubli@mckinsey.com



Die Autoren danken Thomas von Oberritz, Senior Associate im Wiener Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Beitrag.

Interview

„Emotionen spielen für uns eine zentrale Rolle“

Das Traditionshaus *Breuninger* hat nicht nur gegen den Trend den Umsatz seiner 13 Department-Stores gesteigert, sondern auch ein rasant wachsendes Online-Geschäft in zehn europäischen Ländern aufgebaut. *Breuninger*-CEO Holger Blecker erklärt, wie dies gelungen ist.



„Wir wollen unsere Kundinnen und Kunden täglich aufs Neue begeistern“: Holger Blecker im Interview mit Akzente.



Als Holger Blecker 1990 nach dem Abitur als Handelsassistent bei *Breuninger* begann, war sein ursprünglicher Plan, das Unternehmen mit Ende der Ausbildung wieder zu verlassen. Es kam anders: 34 Jahre später führt Blecker *Breuninger* als erfolgreiches Fashion- und Lifestyle-Unternehmen, mit beeindruckenden Wachstumsraten in einem herausfordernden Marktumfeld.

„Gleich an meinem ersten Tag hat mich die Herzlichkeit im Umgang bei *Breuninger* begeistert“, erinnert sich Blecker, „sowohl der Umgang mit den Kundinnen und Kunden als auch der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daran hat sich bis heute nichts geändert.“

Mittlerweile haben er und sein Team nicht nur ein starkes, rasant wachsendes Online-Geschäft auf- und ausgebaut, das schon für über 55 Prozent des *Breuninger*-Gesamtumsatzes steht. Sie haben es auch mit dem ebenfalls wachsenden stationären Geschäft zu einem echten Omnichannel-Angebot ver-

bunden. Wie das gelang und was er gemeinsam mit dem 6.500-köpfigen „Team Breuninger“ jetzt und in den kommenden Jahren vorhat, erklärt Holger Blecker im Akzente-Interview.

Akzente: *Die Stärke Ihres Hauses liegt in der Mode im gehobenen Preissegment. Europaweit ist der Einzelhandel in Turbulenzen – nur Ihr Unternehmen schreibt hier in Deutschland eine Erfolgsstory. Was ist das Breuninger-Rezept, Herr Blecker?*

Holger Blecker: Die meisten verbinden mit dem Namen *Breuninger* eine starke Retail-Marke in den Bereichen Fashion und Lifestyle. Dazu gehört aber auch der Bereich Real Estate, der sich um die Entwicklung und den Betrieb unserer eigenen Immobilien kümmert, etwa um das Dorotheen Quartier, den Neubau des Mobility Hub in Stuttgart sowie unsere „BreuningerLänder“. Darüber hinaus betreiben wir eine hauseigene Gastronomie sowie unsere Logistik – eines der modernsten Waren-dienstleistungszentren für Fashion in Europa.

Insgesamt haben wir damit im Jahr 2023 etwa 1,5 Milliarden Euro umgesetzt, eine Steigerung von 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und ein deutliches Wachstum im Vergleich zum Jahr 2019, das wir mit rund 960 Millionen Euro abgeschlossen haben. Dahinter stecken ein hoch motiviertes Team, harte Arbeit und eine klare Strategie.

Akzente: *Das Geschäft mit hochwertiger Mode läuft zurzeit allgemein eher mühsam – außer bei Ihnen. Woran liegt das?*

„Wir führen über 1.500 Marken und haben den Anspruch, für unsere Kundinnen und Kunden der perfekte Gastgeber zu sein.“

Blecker: Ausgangspunkt ist ein sorgfältig kuratiertes Sortiment: Wir führen über 1.500 Marken und haben den Anspruch, für unsere Kundinnen und Kunden der perfekte Gastgeber zu sein. Ergänzend kommt hinzu, dass wir für sie ein echter Omnichannel-Anbieter sind. Unsere Kundinnen und Kunden können stationär in unseren Häusern einkaufen, in unserem Online-Shop bestellen oder mit unseren maßgeschneiderten Services beide Welten ideal miteinander verbinden.

„Unser Kundenstamm ist sehr loyal“: Eine Kundin im Münchner Flagship Store.



Akzente: *Ihr Umsatz ist sogar in Krisenzeiten stärker gestiegen als der Markt. Wieso?*

Blecker: Wir haben sehr loyale Bestandskundinnen und -kunden, die während Corona unseren Online-Shop genutzt haben und nach dem Ende der Beschränkungen auch wieder in unsere stationären Geschäfte gekommen sind, um die vielfältigen Services in unseren Häusern zu nutzen. Dafür sind wir sehr dankbar. Unser Online-Shop ist bereits 2008 gestartet und konnte während der Pandemie sein Potenzial voll entfalten. Für uns war der Online-Handel kein Neuland: Wir waren bereits ein etablierter Händler in diesem Kanal und konnten uns – natürlich neben den Herausforderungen der Pandemie – auf die Skalierung unseres Online-Angebots, der Logistik sowie all der dahinterliegenden Prozesse konzentrieren. Die Menschen wissen das zu schätzen und so ist unser Kundenstamm auch in herausfordernden Zeiten sehr loyal und robust. Wir freuen uns, dass wir darüber hinaus viele Neukundinnen und -kunden für Breuninger begeistern konnten – darunter vor allem auch jüngere Zielgruppen. So ist es uns gelungen, weiter zu wachsen.

Akzente: *Der Online-Anteil am Umsatz beträgt über 55 Prozent. In Europa liegen Sie damit unter den Top 3 der Modehäuser. Was gelingt Breuninger, woran die meisten Modeeinzelhändler bislang scheitern?*

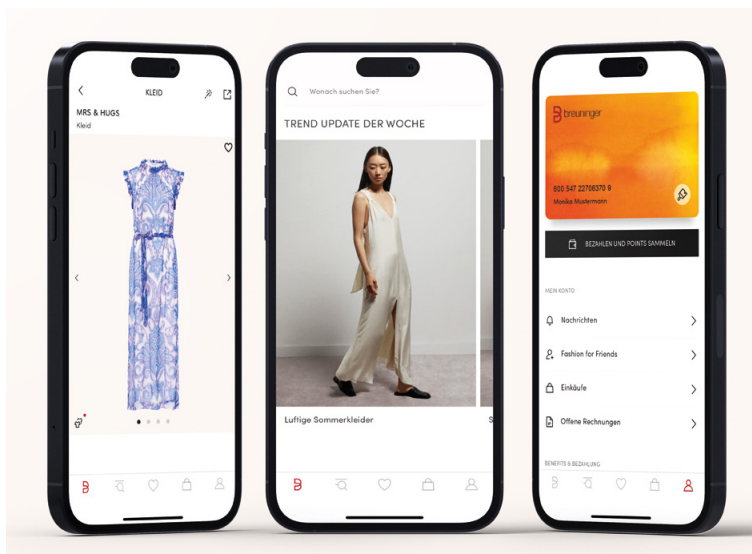
Blecker: Ein Grund liegt sicherlich darin, dass wir Online nicht einfach als separaten oder weiteren Verkaufskanal gedacht haben, sondern als Technologieplattform für das gesamte Unternehmen und Teil einer konsequenten Omnichannel-Strategie. Die Digitalisierung unseres Geschäfts wirkt sich positiv auf alle Bereiche aus. Das Ergebnis ist unter anderem auch eine besonders effiziente und verlässliche Logistik. Im letzten Weihnachtsgeschäft haben wir eine „perfect order rate“ von 99,9 Prozent erreicht, also pünktliche und vollständige Lieferungen. Das alles ist gelungen, weil wir die richtigen Menschen an Bord haben und wir permanent daran arbeiten, uns noch besser aufzustellen. So arbeiten heute nicht nur in der IT, sondern auch bereichsübergreifend viele Top-Talente für Breuninger, die unsere Entwicklung vorantreiben – online, stationär und in der konsequenten Vernetzung beider Bereiche. Außerdem investieren wir kontinuierlich in den Ausbau unserer Infrastruktur. Aktuell arbeiten wir am Ausbau

unseres Logistikzentrums, dessen Erweiterung im vierten Quartal dieses Jahres abgeschlossen sein wird und das ein entscheidender Faktor für weiteres Wachstum ist.

Akzente: *Onliner haben eine andere Kultur und andere Arbeitsmethoden als der stationäre Handel. Wie hat Ihr Traditionsunternehmen gelernt, agil, in Sprints und mit Milestones zu arbeiten, um nur einige Buzzwords aufzuzählen?*

Blecker: *Breuninger wurde 1881 gegründet. Seitdem haben wir uns stetig weiterentwickelt. Dabei ist die Marke Breuninger fester Bestandteil unserer DNA und vereint für uns Tradition und Innovation. Innovation ist der entscheidende Treiber für langfristigen Erfolg. Wenn wir in unsere Geschichte schauen: 1959 waren wir europaweit die Ersten, die eine bargeldlose Zahlung mit dem Vorläufer der heutigen „Breuninger Card“ ermöglichen haben. Auch haben wir unseren Kundinnen und Kunden sehr früh ein breit angelegtes Personal Shopping ermöglicht, bei dem sie von erfahrenen Verkäuferinnen und Verkäufern begleitet und beraten werden. Damit sich die Menschen bei uns wohlfühlen, müssen dies auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun. Deshalb pflegen wir seit jeher eine offene Unternehmens- und Willkommenskultur. So sind wir zum Beispiel sehr stolz darauf, dass bei uns über 6.500 Menschen aus über 100 Ländern arbeiten. Wir sehen Diversität als eine große Stärke. Diversität bedeutet auch, dass wir unterschiedlichste Skill-Sets und*

Kundenbindung auf allen Kanälen: Der Vorläufer der „Breuninger Card“ (rechts) wurde 1959 eingeführt und ermöglichte bereits damals bargeldloses Bezahlen. Der Breuninger-Online-Shop trägt heute mehr als 55 Prozent zum Umsatz bei.



Qualifikationen bei uns im Unternehmen haben. So kümmern sich heute über 500 Kolleginnen und Kollegen um unser Digitalgeschäft. Was uns bei aller gewollten Unterschiedlichkeit jedoch eint: Wir wollen für unsere Kundinnen und Kunden kanalübergreifend der perfekte Gastgeber sein.

Akzente: *Im Omnichannel-Geschäft müssen sich die Verkaufskanäle gegenseitig stützen. Was tun Ihre stationären Modehäuser für die Onliner?*

Blecker: *Ich würde eher sagen: Die Kombination beider Kanäle ist ein Perfect Match! Unsere Kundinnen und Kunden denken nicht in Kanälen – deshalb tun wir das auch nicht. Dank unserer Kundenbindungsprogramme kennen wir unsere Kundinnen und Kunden sehr gut. Wir investieren deshalb gezielt in die Emotionalisierung und damit auch Verbesserung des Einkaufserlebnisses – kanalübergreifend. Dazu zählen beispielsweise vielfältige gastronomische Angebote und exklusive Veranstaltungen einerseits sowie andererseits ein intuitives Shopperlebnis und verbesserte Performance unseres Online-Shops. Nur so kann es uns gelingen, von unseren Kundinnen und Kunden wahrgenommen zu werden und diese langfristig zu begeistern. Ein Beispiel: Nachdem wir 2021 das Haus in München übernommen haben, wuchs unser Online-Geschäft in der Region signifikant. Allein im Quartal nach der Ankündigung der Eröffnung unseres Breuninger-Hauses München legte der Online-Umsatz im deutlich zweistelligen Prozentbereich zu. Heute ist München und Umgebung im Zusammenspiel aus stationärer Präsenz und Online-Shop für uns die am stärksten wachsende Region in ganz Deutschland. Eine ähnliche Entwicklung beobachten wir derzeit in Hamburg, wo wir im Herbst unseren Department-Store im neuen Überseequartier eröffnen werden.*

Akzente: *Nutzen Ihre Kundinnen und Kunden die ganze Breite der Einkaufskanäle?*

Blecker: *Natürlich verhalten sich Menschen nicht alle gleich. Das liegt vor allem an den räumlichen Gegebenheiten: Je weiter Kundinnen und Kunden von einem Haus entfernt wohnen, desto stärker nutzen sie ausschließlich unser Online-Angebot. Menschen, die im Einzugsgebiet unserer Department-Stores leben, nutzen häufig konsequent beide Kanäle und kaufen deutlich mehr bei uns ein. Sie verknüpfen gezielt die Kanäle, indem sie beispielsweise unser „Click & Collect“-Angebot*

„Unsere Omnichannel-Kunden sind unsere loyalsten und wertvollsten. Sie tragen über ein Drittel zum Gesamtumsatz bei.“



in Anspruch nehmen. Oder sie nutzen den genau entgegengesetzten Weg, lassen sich stationär beraten, probieren vor Ort Kleidung an und lassen sich ihre Einkäufe direkt nach Hause liefern. Diese Omnichannel-Kunden sind unsere loyalsten und wertvollsten. Sie tragen über ein Drittel zum Gesamtumsatz bei.

Akzente: *Online ist Breuninger schon in zehn europäischen Ländern präsent. Wie sieht Ihre Strategie zur Erschließung der Märkte aus? Von welchen Ländern versprechen Sie sich am meisten?*

Blecker: Wir wollen unsere Kundinnen und Kunden inspirieren – unabhängig vom Wohnort. Wir haben unseren Online-Shop zunächst in der DACH-Region ausgerollt, dann folgten sieben weitere europäische Länder – insgesamt sind wir somit in zehn europäischen Ländern online. In Polen und Tschechien sind die Online-Shops in der jeweiligen Landessprache, in den übrigen nicht deutschsprachigen Ländern in Englisch verfügbar. Uns freut es daher sehr, dass wir von unseren Kundinnen und Kunden auch in den Märkten außerhalb der DACH-Region positives Feed-

back erhalten. Auf Basis dieser Kundenmeinungen entwickeln wir unsere internationalen Märkte, mit regionalen Anpassungen, stetig weiter. So haben wir in den Niederlanden die Bezahlmöglichkeit iDEAL eingebunden – für den lokalen Markt sehr wichtig. In Polen wiederum haben wir jüngst einen neuen Logistikpartner gewonnen: *Seven Senders* übernimmt die letzte Meile und versorgt unsere Kundinnen und Kunden vor Ort, wie sie es auch von lokalen Shops gewohnt sind. Profitabilität ist dabei für uns ein wichtiger Gradmesser. Dies ist uns in den zehn Märkten bereits gelungen. Vor allem im Online-Geschäft sehen wir großes Potenzial für weiteres Wachstum.

Akzente: *Breuninger war schon frühzeitig technisch fortschrittlich: Bereits 1959 führte das Unternehmen die „Breuninger Card“ als Bezahlkarte ein. Heute machen Einkäufe mit der Card mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Warum ist Ihnen dieser Kundenkreis so wichtig?*

Blecker: Mit der „Breuninger Card“ und der jüngst eingeführten Erweiterung „Beyond by Breuninger“ haben wir eines der erfolgreichsten Kundenbindungsprogramme des europäischen Modehandels

entwickelt. Die Nutzerinnen und Nutzer erhalten Versandvorteile, bekommen Einladungen zu begehrten Events und haben exklusiven Zugang zu attraktiven Neuheiten, zum Beispiel früheren Zugriff auf limitierte Produkte und Services. Die Karteninhaberinnen und -inhaber kaufen pro Jahr etwa dreimal so viel bei uns ein wie Käuferinnen und Käufer ohne Karte. Darüber hinaus gibt uns das Programm die Möglichkeit, unsere Kundinnen und Kunden noch besser kennenzulernen. Wir können damit unser Angebot noch besser personalisieren und emotionaler aufladen.

Akzente: *Bei aller Dynamik des Online-Geschäfts investieren Sie trotzdem auch in Ihre Häuser. Warum bleibt der stationäre Handel wichtig?*

Blecker: In unserem Omnichannel-Konzept ist das Zusammenspiel von Online und Offline besonders wichtig. Unsere Department-Stores sind nicht nur ein profitables und wachsendes Geschäft – wir sehen sie auch als innerstädtische Kontaktpunkte mit der Marke *Breuninger*. Sie finden sie an strategisch wichtigen Standorten in den deutschen Metropolen. Im Herbst eröffnen wir einen Standort im Überseequartier in der Hamburger Hafencity. So wird die Marke *Breuninger* erstmals auch in Norddeutschland stationär sichtbar und erlebbar – für unsere Online-Kundinnen und -Kunden in Norddeutschland, für die Menschen aus

Hamburg und dem Umland sowie für die Touristinnen und Touristen. Gleichzeitig sind unsere Häuser nicht nur mit Blick auf die Kundinnen und Kunden wichtig, sondern sie stärken auch unsere Markenpartnerschaften. Der Auftritt auf attraktiven und emotional inszenierten Flächen ist uns und unseren Partnern enorm wichtig.

Akzente: *Wie bleibt das stationäre Geschäft spannend für die Kundschaft? Warum kommen Menschen ins Geschäft, was erleben sie dort, was Online nicht bieten kann?*

Blecker: *Breuninger* steht für ein starkes und sehr liebevoll kuratiertes Angebot in den Bereichen Fashion und Lifestyle. Emotionen spielen für uns eine zentrale Rolle: kompetente Beratung und Services, ein relevantes Sortiment, individuelle Shopping-Erlebnisse – das erwarten unsere Kundinnen und Kunden von uns. Unser Anspruch als perfekter Gastgeber geht darüber hinaus: Wir wollen überraschen, wir wollen unsere Besucherinnen und Besucher täglich aufs Neue begeistern und ihnen ein einzigartiges Erlebnis bieten. Dafür inszenieren wir Produkte, betreiben 25 Bars, Restaurants und eine hauseigene Confiserie.

Akzente: *Denken Sie auch darüber nach, mit dem stationären Geschäft ins Ausland zu expandieren?*

Personal Shopping bei *Breuninger*: Kompetente Kaufberatung und ein relevantes Sortiment sind die Eckpfeiler einer gelungenen Customer Experience.



Blecker: Online sind wir ja bereits in zehn europäischen Ländern vertreten, stationär betreiben wir neben den deutschen Häusern auch eines in Luxemburg, das Münchner Haus trägt seit gut einem Jahr den Namen *Breuninger* und die Eröffnung in Hamburg steht kurz bevor. Damit sind wir derzeit gut ausgelastet.

Akzente: *Designer und Modemarken eröffnen zunehmend eigene stationäre Geschäfte und bauen eigene Online-Angebote auf. Ist das eine Bedrohung für Breuninger?*

Blecker: Nein, ganz und gar nicht. Natürlich gibt es auch eine Berechtigung für Monobrand-Stores. Trotzdem setzen auch die großen Designer weiter auf *Breuninger*. Denn in unseren Department-Stores haben sie die Chance, auch potenziellen Käuferinnen und Käufern zu begegnen, die vielleicht gar nicht aktiv auf der Suche nach einer speziellen Marke waren. Wir wollen die Menschen inspirieren, sodass sie sich aus unserem Angebot ihren eigenen Look zusammenstellen können – gerne auch aus den unterschiedlichen Preissegmenten. Für uns geht es darum, in doppelter Hinsicht relevant zu sein: für unsere Kundinnen und Kunden sowie für unsere Partner.

Akzente: *Und wie setzen Sie sich von den anderen Department-Stores und Online-Playern ab?*

Blecker: Wenn Sie mich nach den Erfolgsfaktoren von *Breuninger* fragen, dann beginne ich immer mit dem hervorragend aufgestellten Team. Bei uns arbeiten Expertinnen und Experten mit den richti-

gen Skills und dem richtigen Mindset. Das meinen wir, wenn wir vom „Breuninger Spirit“ sprechen. Wir möchten unseren Kundinnen und Kunden ein perfekter Gastgeber sein und stellen sie deshalb in den Mittelpunkt unseres Handelns. Ziel ist es, sie jeden Tag aufs Neue zu begeistern und ihnen das relevanteste Produkt- und Serviceangebot zu machen. Dafür setzen wir auf eine langfristige Omnichannel-Strategie, die wir konsequent verfolgen. Das Fundament dafür ist die starke und etablierte Marke *Breuninger* mit über 140-jähriger Historie, der es gelingt, Tradition und Innovation zu verbinden. Diese Kombination ist für uns der Grundstein für starkes und vor allem nachhaltiges Wachstum.

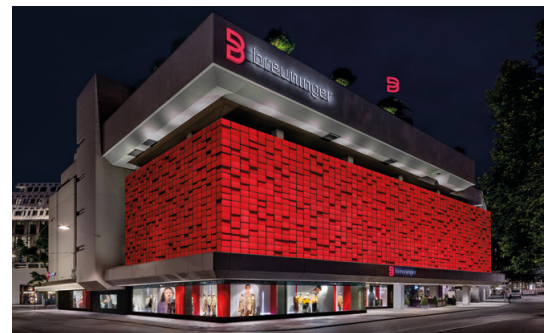
Akzente: *Wie sieht Breuninger in fünf Jahren aus?*

Blecker: Wir wollen – gerne auch schon früher – unsere Position als eine der führenden Destinationen für Premium und Luxus in Europa weiter ausbauen. Sei es im Omnichannel-Geschäft in Deutschland und Luxemburg oder online in den weiteren acht europäischen Märkten. Hinzu kommt der Aus- und Aufbau von neuen Geschäftsmodellen wie beispielsweise Retail Media, Marktplatzangeboten und E-Concessions. So können wir unser Produktportfolio noch tiefer und breiter aufstellen. Die Gestaltung attraktiver Flächen ist und bleibt weiterhin von zentraler Bedeutung für uns – online wie auch stationär in unseren Department-Stores. Dem gut gemachten Omnichannel-Geschäft gehört die Zukunft!

Das Interview wurde am 26.7.2024 geführt.



Holger Blecker (54) arbeitet seit 1990 für *Breuninger*. Seit 2012 ist er Mitglied der *Breuninger*-Unternehmensleitung, zunächst als Chief Merchandise Officer; seit 2017 leitet er als CEO das Unternehmen. Er ist Mitglied in mehreren Beiräten und war von 2021 bis 2023 Präsident der International Association of Department Stores (IADS).



Das Fashion- und Lifestyle-Unternehmen *Breuninger* (Foto: Zentrale in Stuttgart) ist einer der führenden Omnichannel-Department-Stores in Europa. Der Online-Shop *breuninger.com* zählt zu den erfolgreichsten im Premiumsegment und ist in zehn Ländern verfügbar. In Deutschland und Luxemburg gehören 13 Häuser mit rund 6.500 Beschäftigten zu *Breuninger*.

Grün um jeden Preis?

*Von Tjark Freundt, Cornelia Großmann, Sascha Lehmann
und Yvonne Staack*



Viele Menschen wollen nachhaltige Produkte, doch nicht immer wollen sie mehr dafür bezahlen. Eine Online-Auktion legt offen, wofür Käufer:innen tatsächlich tiefer in die Tasche greifen

50%

der Menschen in der DACH-Region wollen Produkte, die umweltschonend und sozial fair produziert sind.

Beim Gang durch den Drogerie- oder Supermarkt fallen sie besonders auf: Produkte mit Nachhaltigkeitslabels wie „bio“, „klimafreundlich“ oder „fair gehandelt“. In den vergangenen Jahren hat sich das Angebot spürbar erhöht – aus gutem Grund. Denn immer mehr Verbraucher:innen betonen, wie wichtig ihnen Nachhaltigkeit ist. So gaben 2023 mehr als neun von zehn Deutschen in einer Befragung des Bundesumweltamts an, dass sie sich eine umweltfreundlichere Wirtschaft wünschen.

Noch konkreter äußerten sich Konsument:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in einer McKinsey-Umfrage zwei Jahre zuvor: Dort gab rund die Hälfte an, sich bewusst für Produkte zu entscheiden, die die Umwelt schonen und soziale Aspekte bei der Herstellung berücksichtigen. Viele weitere Umfragen seither, darunter der periodisch durchgeführte McKinsey ConsumerWise Survey für Europa von 2024, kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Und die jüngsten Analysen etwa zum europäischen Lebensmittelmarkt deuten darauf hin, dass ein wachsender Konsumententeil bei weiterer Abschwächung der Inflation sogar noch stärker bereit ist, nachhaltige Produkte nicht nur zu kaufen, sondern auch einen höheren Preis für sie zu zahlen.

Wenn den Worten keine Taten folgen

Doch führt die gute Kaufabsicht auch zur realen Kaufentscheidung? Nicht immer, stellen Einzelhändler und Hersteller fest. Zumindest einige „grüne“ Produkte bleiben nach ihren Beobachtungen hinter den Erwartungen zurück und drohen mitunter sogar, zum Ladenhüter zu werden.

Aber woran liegt es, dass den Worten der Verbraucher:innen oft keine Taten folgen? Um das herauszufinden, hat die Marktforschung ihren Fokus von der Erfassung bloßer Absichtserklärungen auf das

tatsächliche Kaufverhalten verlagert. Beispielsweise vergleicht sie die Bedürfnisse und Einstellungen von Menschen, die ein bestimmtes Produkt gekauft haben, mit den Bedürfnissen und Einstellungen derjenigen, die sich dagegen entschieden haben – und kann so die wahren Kaufmotive ergründen.

Ein Musterbeispiel für die Diskrepanz zwischen angegebener Kaufabsicht und tatsächlichem Tun ist der Autokäufer, der zunächst sagt, dass ein geringer Kraftstoffverbrauch Priorität bei seiner Wahl eines Neuwagens hat. Am Ende aber kauft er doch ein Fahrzeug mit hohem Verbrauch, weil andere Faktoren im Entscheidungsprozess den Ausschlag gaben – z.B. seine Vorliebe für eine bestimmte Marke und deren Image.

Faktoren wie diese spielen auch bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs eine Rolle. Einige als nachhaltig deklarierte Produkte erfüllen möglicherweise (noch) nicht die grundlegenden Kundenbedürfnisse: ein pflanzlicher Milchersatz, der nicht „richtig“ schmeckt, eine vegane Frikadelle, die nicht die erwartete Konsistenz hat, oder ein aus Biofasern hergestelltes T-Shirt, das sich nicht gut anfühlt oder beim Waschen eingeht. In anderen Fällen können die angebotenen Produkte einfach zu teuer sein – z.B. eine fair gehandelte Bioschokolade, die doppelt oder dreimal so viel kostet wie eine konventionelle Schokolade.

Fakten bringen Licht ins Dunkel

Die Gründe für eine mangelnde Akzeptanz nachhaltiger Angebote im Markt können vielfältig sein, und sie unterscheiden sich je nach Marke, Kategorie und Region. Konsumgüterunternehmen brauchen also ein Verfahren, um die potenzielle Nachfrage der Kundschaft nach umweltfreundlichen Produkten abzuschätzen und ihre Preisbereitschaft hier-

für zu ermitteln. Und dies am besten noch vor der Markteinführung, denn der Launch von neuen Produkten ist langwierig und kostspielig.

Um Licht in die „Blackbox“ der wahren Verbraucherpräferenzen zu bringen, hat McKinsey in Kooperation mit der Marktforschungsagentur *Veylinx* ein neues Verfahren getestet: Online-Auktionen. Mit ihrer Hilfe lassen sich Kaufsituationen simulieren, die Aufschlüsse geben über das tatsächliche Kundenverhalten. Der auktionenbasierte Ansatz bewertet dabei die Kauf- und Zahlungsbereitschaft für Produkte mit nachhaltigen Attributen, die sich noch in der Entwicklungs- oder Konzeptphase befinden und bislang nur in der Simulation existieren.

Kurz umrissen läuft die Testauktion so: Die Teilnehmenden geben zunächst Gebote für ein bestimmtes Produkt ab. Damit signalisieren sie zum einen ihre prinzipielle Kaufbereitschaft und zum anderen, wie viel sie zu zahlen bereit sind. In der Simulation wird den Mitwirkenden mitgeteilt, dass sie das Produkt kaufen müssen, sobald ihr Gebot den vom Hersteller festgelegten Preis übersteigt (*siehe Textbox*). Auf diesem Weg erhalten die Unternehmen Hinweise darauf, welche ihrer Produktkonzepte aus der Simulation sich später im Markt gut verkaufen lassen – und zu welchem Preis.

Wichtigster Vorteil des Auktionsansatzes gegenüber klassischen Verbraucherumfragen: Durch die Simulation tatsächlicher Kaufsituationen besitzen die Ergebnisse eine höhere Aussagekraft als Marktforschungen, die lediglich die Präferenzen von Konsument:innen erfassen, nicht aber deren reale Kaufentscheidungen. Weitere Vorteile: Das Simulationsverfahren lässt sich zu einem Bruchteil der Kosten realer Kauftests durchführen und an die meisten Konsumgüterkategorien und -produkte anpassen.

Praxistest: Was Kunden wirklich wollen

Im Rahmen einer Pilotstudie wurde der Auktionsansatz in drei Kategorien – Joghurt, Shampoo und T-Shirts – auf dem deutschen Markt getestet. Pro Kategorie wurden fünf Produktattrappen mit Nachhaltigkeits-Claims erstellt, die sich auf den Artikel selbst, seine Verpackung oder die sozialen Implikationen seiner Herstellung bezogen. In jeder Kategorie gab es zudem ein Referenzprodukt ohne entsprechenden Claim (*Grafik 1, Seite 31*). In der Analyse zeichnete sich klar ab, zu welchen nachhaltigen Produktangeboten die Auktionsteilnehmenden greifen würden und was sie bereit wären, dafür zu zahlen:

Produkte mit Umwelt- und Sozialanspruch. Bei 14 der 15 getesteten Produkte führte eine konkrete

Zum Ersten, zum Zweiten ...

So funktionieren simulierte Auktionen zur Ermittlung von Kauf- und Preisbereitschaften

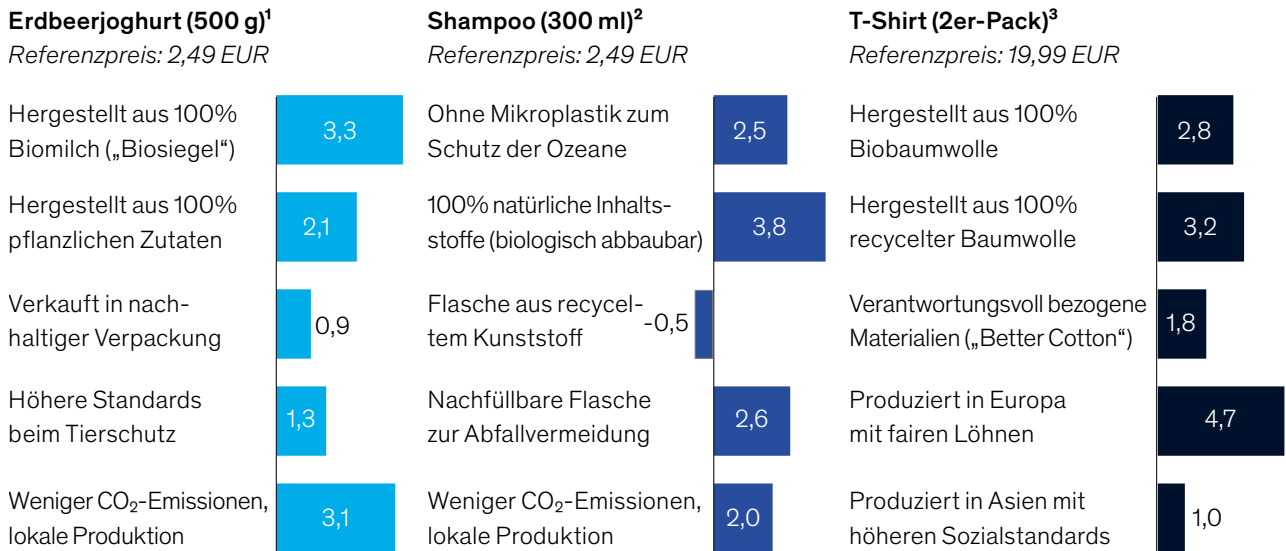
Bei sogenannten Vickrey-Auktionen handelt es sich um geheime Versteigerungen, bei denen die Teilnehmenden ihre Gebote schriftlich abgeben, ohne die Gebote anderer Personen zu kennen. Dies verschafft ihnen den Anreiz, den Preis zu bieten, den sie auch wirklich zu zahlen bereit sind. Vickrey-Auktionen liefern im Wesentlichen zwei Erkenntnisse: Zum einen ermitteln sie, wie hoch der Anteil derjenigen ist, die bereit sind, ein Angebot mit bestimmten Eigenschaften zu kaufen (Kaufbereitschaft). Zum anderen legen sie offen, wie sich die Nachfrage über mehrere Preispunkte hinweg verschiebt (Preisbereitschaft).

2023 führte McKinsey in Deutschland eine Online-Umfrage in Form einer solchen simulierten Vickrey-Auktion durch. Die Mitwirkenden konnten hierbei Kaufgebote in insgesamt drei Produktkategorien abgeben. Für jede Kategorie betrug die Teilnehmerzahl 400 oder mehr. Die Stichprobe wurde in Bezug auf Alter (18 bis 65 Jahre), Geschlecht und Bundesländer repräsentativ durchgeführt. Für die Teilnahme ausgewählt wurden ausschließlich Personen, die in den jeweiligen Kategorien bereits Produkte gekauft oder genutzt hatten. Dies stellte sicher, dass sie bei der Bewertung der einzelnen Angebote auf ihre bisherigen Kaufroutinen und -erfahrungen zurückgreifen konnten.

Der Unterschied dieses Verfahrens gegenüber realen Versteigerungen: Bei einer typischen Vickrey-Auktion geben die Mitwirkenden echtes Geld aus. Im Rahmen der hier beschriebenen Pilotstudie hingegen war dies nicht der Fall, da es sich bei den „Produkten“ lediglich um Konzepte im Entwicklungsstadium handelte. Der Erkenntnisgewinn ist jedoch der gleiche wie bei einem realen Kauftest.

1. Nicht alle nachhaltigen Produktmerkmale steigern das Kaufinteresse gleichermaßen

Höhere/geringere Nachfrage im Vergleich zum Referenzprodukt ohne ökologische oder soziale Merkmale in Prozentpunkten



1. Referenzprodukt: Erdbeeryoghurt mit 3,5% Fettgehalt aus konventioneller Produktion und Fruchtaromen

2. Referenzprodukt: Haarshampoo für normales Haar mit traditionellen Inhaltsstoffen und Verpackungsmaterialien

3. Referenzprodukt: 2er-Pack weiße Premium-Shirts aus konventioneller Baumwolle, hergestellt in Asien

Quelle: Veylinx

14

der 15 getesteten Produkte mit klarer Umwelt- und Sozialaussage erzeugten eine erhöhte Nachfrage.

Umwelt- und Sozialaussage zu einer höheren Nachfrage (Kaufbereitschaft) gegenüber dem jeweiligen Referenzprodukt. Allerdings hielt die stärkere Kaufbereitschaft nur bei zwei der 14 positiv getesteten Produkte bis ins obere Preissegment an, nämlich bei pflanzlichem Joghurt und T-Shirts, die in Asien mit höheren Sozialstandards hergestellt wurden.

„Grüne“ Produktinnovationen. In allen Kategorien führten fünf der sechs getesteten produktbezogenen Werbeaussagen zu einer erhöhten Kaufbereitschaft über mehrere Preispunkte hinweg. Eine der Innovationen (pflanzlicher Joghurt) erzeugte erst ab einem relativ hohen Preis von 1,99 Euro eine stärkere Nachfrage gegenüber dem konventionellen Referenzprodukt. Die höchste Nachfragedifferenz (plus 3,8 Prozentpunkte) innerhalb der „grünen“ Angebote erzeugte das Shampoo mit dem Claim „100% natürliche Inhaltsstoffe (biologisch abbaubar“.

Angebote mit „grüner“ Verpackung. Von den drei getesteten umweltbewussten Verpackungsideen

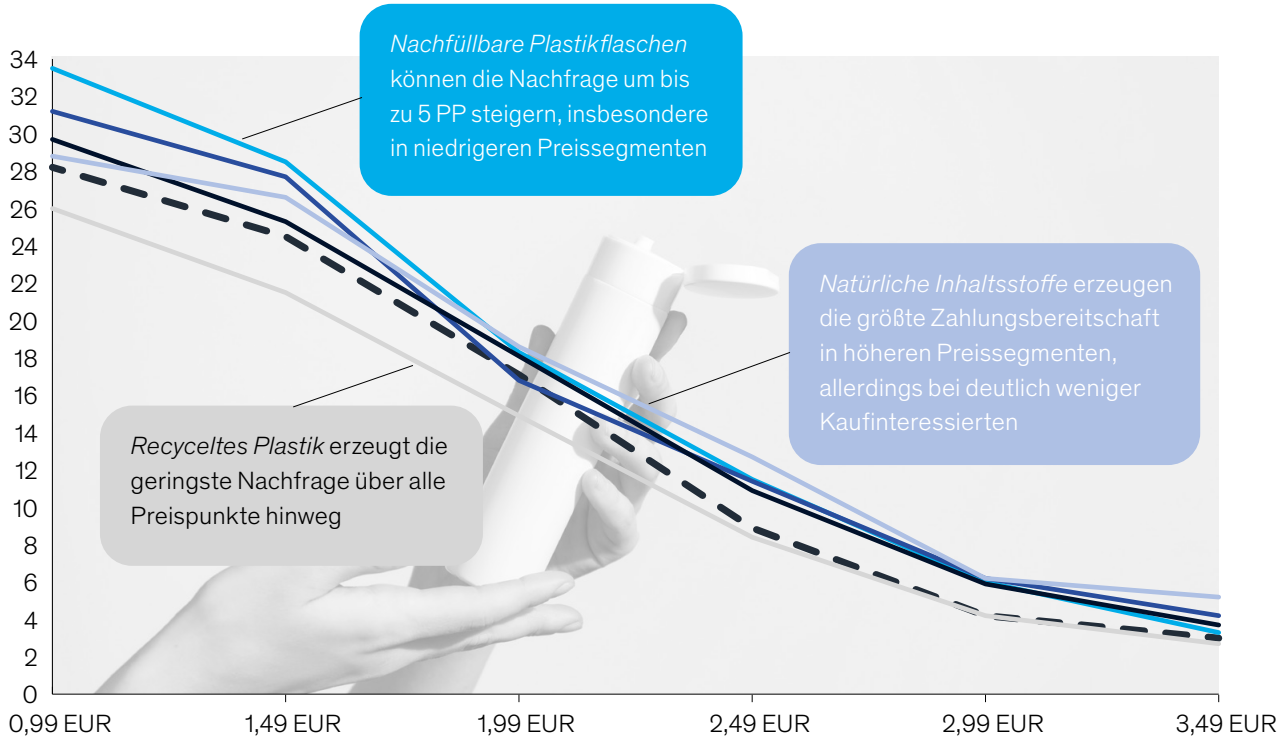
erzeugten zwei (nachhaltige Joghurtbecher und nachfüllbare Shampooflaschen) eine höhere Nachfrage als die entsprechenden Alternativen ohne Umweltaussagen. Lediglich die Shampooflasche aus recyceltem Kunststoff verzeichnete eine um 0,5 Prozentpunkte geringere Nachfrage als das Referenzprodukt. Im Schnitt beflügelten verpackungsbezogene Werbeaussagen die Kaufbereitschaft weniger stark als produktbezogene.

Produkte mit Sozialstandards. Explizit soziale Aussagen wie bessere Arbeitsbedingungen, höhere Tierschutzstandards oder lokale Produktion führten durchweg zu einer höheren Nachfrage: Fünf der sechs getesteten Produkte mit entsprechenden Claims übertrafen das Referenzprodukt. Lediglich die „in Asien mit besseren Sozialstandards produzierten“ T-Shirts stießen auf vergleichsweise geringes Kaufinteresse, insbesondere bei einem Preis von 14,99 Euro oder darunter. Erst in höheren Preissegmenten waren die in Asien hergestellten T-Shirts mit Sozialattributen etwas beliebter als das Referenzprodukt.

2. Beispiel Shampoo: Nachfüllbare Plastikflaschen schneiden in den unteren Preissegmenten am besten ab

- Referenzprodukt ohne Öko-Hinweis
- Kein Mikroplastik
- Natürlich (biologisch abbaubar)
- Nachfüllbare Plastikflasche
- Weniger CO₂
- Recyceltes Plastik

Anteil Gebote zu diesem (oder höherem) Preis
in Prozent



Quelle: Veylinx

Neben den individuellen Kauf- und Preisbereitschaften förderte die Auktion zugleich einige soziodemografische Verhaltensmuster in Bezug auf nachhaltige Produkte zutage. So ist die Generation Z der 14- bis 29-Jährigen grundsätzlich am ehesten bereit, einen Aufpreis für ökologisch oder sozial gelabelte Artikel zu zahlen. Unabhängig vom Alter sind wiederum Frauen eher geneigt, mehr für umweltfreundliches Shampoo auszugeben, während Männer eine höhere Preisbereitschaft für Joghurt und T-Shirts mit ökologischen oder sozialen Merkmalen zeigen.

Wichtigste Grundvoraussetzung für die Kaufbereitschaft aller Konsument:innen ist allerdings, dass die jeweiligen Nachhaltigkeitsaussagen in der Werbung oder auf Verpackungen im Einklang stehen mit den faktischen Handlungen des jeweiligen Anbieters. Wer als Unternehmen irreführende Angaben zu ökologischen oder sozialen Eigenschaften eines

Produkts macht, kann schnell in den Verdacht des „Greenwashing“ geraten – und dadurch nicht nur seine Reputation aufs Spiel setzen, sondern auch große Teile seiner Kundschaft verlieren.

Direkte Effekte auf Umsatz und Gewinn

Die auktionenbasierte Analyse gibt nicht nur Aufschluss über die prinzipiellen Kauf- und Preisbereitschaften der Verbraucher:innen, sondern auch über das kommerzielle Potenzial, das die Vermarktung nachhaltiger Produkte birgt. Denn dadurch, dass die Bietenden in der Auktion davon ausgehen, echtes Geld auszugeben, lässt sich zugleich quantifizieren, wie sich nachhaltige Produktideen auf den Umsatz auswirken. In der Kategorie Shampoo beispielsweise führte der Claim „nachfüllbare Plastikflasche“ zu einer um bis zu 5 Prozentpunkte höheren Nachfrage gegenüber dem Referenz-

5

von 6 getesteten „grünen“ Produktmerkmalen führten zu einer stärkeren Kaufbereitschaft auch in höheren Preissegmenten.

produkt, wobei die erhöhte Kaufbereitschaft vor allem im niedrigen Preissegment besteht (Grafik 2, Seite 32).

Ob sich der Nachfrageanstieg auch positiv auf die Marge auswirkt, hängt indessen von den Kosten ab, die mit dem nachhaltigen Produktangebot für den Hersteller verbunden sind. In einigen Fällen können Umwelt- oder Sozialversprechen durchaus dazu beitragen, den Gewinn zu erhöhen. Mitunter können sie aber auch zu einem Margenrückgang führen, sofern die Preise, die Verbraucher:innen zu zahlen bereit sind – selbst wenn sie über denen des Referenzprodukts liegen – die Mehrkosten teurerer Inhaltsstoffe, komplexerer Produktionsmethoden oder neuartiger Verpackungen nicht decken.

Die Herstellungskosten nachhaltiger Produkte variieren je nach Warenkategorie und Nachhaltigkeitsattribut stark. Jedes Produkt sollte daher einzeln analysiert werden, um die Effekte von Umwelt- oder Sozialstandards auf Umsatz und Gewinn realistisch einschätzen zu können. Neben den eigentlichen Produktstückkosten spielt dabei auch die Unternehmensstrategie eine Rolle: So könnte ein Hersteller beispielsweise bereit sein, vorübergehende Ertragseinbußen in Kauf zu nehmen, um seine Dekarbonisierungsziele zu erreichen, regulatorische Umweltvorgaben einzuhalten oder seine Markenpositionierung in einem zunehmend nachhaltigkeitsgeprägten Wettbewerbsumfeld zu stärken.

In jedem Fall lohnt es sich für Konsumgüterunternehmen, die Möglichkeiten der auktionenbasierten Kauf- und Preisbereitschaftsanalyse zu nutzen. Denn die Erkenntnisse daraus liefern die nötige Faktenbasis, um in nachhaltige Produktattribute zu investieren, die von Konsument:innen auch tatsächlich nachgefragt werden. Das kommt sowohl den Unternehmen als auch dauerhaft der Gesellschaft und der Umwelt zugute.

Kernaussagen

- Ein erfolgreiches Geschäft mit nachhaltigen Produkten erfordert ein genaues Verständnis der Merkmale, die Kund:innen in diesem Kontext am wichtigsten sind.**
- Der auktionenbasierte Marktforschungsansatz liefert Erkenntnisse über die tatsächlichen Kauf- und Preisbereitschaften für nachhaltige Produkte.**
- Das Verfahren bietet Vorteile für Unternehmen, die das Konsumenteninteresse an nachhaltigen Produkten gezielt bedienen und so ihr umweltfreundliches Wachstum vorantreiben möchten.**

Autor:innen



Dr. Tjark Freundt ist Senior Partner im Hamburger Büro und Leiter der europäischen Growth, Marketing & Sales Practice von McKinsey.
Tjark_Freundt@mckinsey.com



Cornelia Großmann ist Associate Partner im Münchner Büro von McKinsey und arbeitet primär mit Konsumgüterunternehmen an Wachstumsstrategien und -transformationen.
Cornelia_Grossmann@mckinsey.com

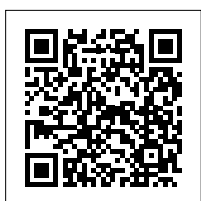


Sascha Lehmann ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und berät Klienten verschiedener Branchen zu Wachstumsstrategien im Bereich Marketing & Sales.
Sascha_Lehmann@mckinsey.com



Dr. Yvonne Staack ist Senior Expert für Customer Insights und Marketing im Hamburger Büro von McKinsey.
Yvonne_Staack@mckinsey.com

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



Turbo für die Kreativität – Booster für die Effizienz

Von Holger Hürtgen, Sebastian Kerkhoff und Richard Li



Künstliche Intelligenz liefert, was das Marketing braucht: Kreativität auf Knopfdruck. GenAI-Tools machen das Marketing nicht nur schneller und effizienter – sie steigern auch den Werbeerfolg.

30

Minuten benötigt ein Copywriter im Monat für Contentmarketing mit GenAI, statt vorher 30 Stunden.

Hingucker-Fotos, eingängige Texte und Slogans, überzeugendes Storytelling – davon lebt das Marketing. Und generative künstliche Intelligenz (GenAI) liefert es, immer schneller und immer besser: *ChatGPT* schreibt Newsletter auf Basis von wenigen Stichworten (Prompts), *DALL-E* kreiert anhand von Kundendaten individualisierte Modelbilder und das von *OpenAI* entwickelte *Sora* erstellt aus Textvorgaben erste Videos.

Smarte Tools wie diese haben einen beispiellosen Hype um GenAI ausgelöst – ganz besonders in Marketing und Werbung. Denn kaum ein anderes Geschäftsfeld ist so abhängig von Content und Kreation. Und nirgendwo sonst zeigt sich die disruptive Wirkung von GenAI-Einsätzen plastischer als hier (siehe hierzu auch Akzente 1'24, „Die nächste Revolution“). Welches Potenzial in der neuen Technologie für das Marketing steckt und was es braucht, um die Risiken zu kontrollieren, zeigen die nachfolgenden Anwendungsbeispiele und Analysen.

Vorreiter im Vorteil

In einigen Marketingabteilungen und Werbeagenturen ist GenAI bereits angekommen. Nach Untersuchungen von McKinsey nutzen aktuell 35 Prozent der Marketer künstliche Intelligenz, um Texte zu erstellen oder zu optimieren, 36 Prozent generieren Bildinhalte, und 35 Prozent suchen mit GenAI nach Inspiration, indem sie beispielsweise die KI nach Ideen fragen für einen Social-Media-Post zum Verkauf von Sonnenbrillen an eine bestimmte Zielgruppe.

Die frühzeitige Erfahrung im Umgang mit der neuen Technologie kann den Pionieren wertvolle Wettbewerbsvorteile verschaffen. So nutzt die Unterwäschemarke *Adore Me*, die seit Anfang 2023 zu *Victoria's Secret* gehört, GenAI-Tools gleich mehrfach: für die Erstellung von Produktbeschreibungen

im E-Commerce, zur Suchanfragenoptimierung und für die Kreation von Werbebildern ihres neuen Parfüms. Und der KI-Einsatz zahlt sich bereits aus – Beispiel Produktbeschreibungen: 40 Prozent mehr Traffic bei 30 Stunden weniger Erstellungsaufwand pro Monat und Copywriter. Um 120 Produkte zu bearbeiten, benötigt dieser jetzt nur noch insgesamt 30 Minuten im Monat.

REVOLVE, ein Premium-Modehändler mit den Zielgruppen Millennials und Gen Z, nutzt GenAI für die automatische Entwicklung von Content und Kampagnen. Im April 2023 sahen Fahrende auf dem California Interstate Highway zahlreiche Werbetafeln der Marke mit Testimonials vor surrealfuturistischen Hintergründen. Sämtliche Bildmotive, inklusive der Models, waren KI-generiert (siehe *Abbildung*, Seite 38). Für die Realisierung der Kampagne holte *REVOLVE* die Agentur *MAISON META* an Bord, die sich auf KI-gestütztes Marketing spezialisiert hat.

Auch *PANGAIA*, ein britisches Unternehmen für innovative Materialien, setzt auf KI-generierte Werbung für seine umweltfreundlichen Textilprodukte. In der Sommerkampagne 2023 präsentierte das Unternehmen seine Streetwear-Kollektion in einem virtuellen botanischen Ambiente, um sein Geschäftsmodell – die Verknüpfung von Innovation und Nachhaltigkeit – visuell zu unterstreichen (siehe *Titelbild*, Seite 34).

Breites Anwendungsspektrum

Bei den rasanten Fortschritten, die GenAI innerhalb der vergangenen Monate gemacht hat, dürften die Pionierkampagnen im Fashion- und Beauty-Segment erst der Anfang sein. Künstliche Intelligenz wird die Content-Erstellung grundlegend verändern – auch über die klassischen Werbekanäle hin-

1. GenAI lässt sich auf allen Marketingebenen einsetzen – viele Anwendungsfälle versprechen Quick Wins



Quelle: McKinsey

aus. Denn text- und bilderzeugende Tools werden stetig besser und die KI-generierte Produktion von Videos steht kurz vor dem Durchbruch. Das öffnet insbesondere dem Social Media Marketing noch einmal ganz neue Türen.

GenAI macht indessen bei der Kreativeunterstützung nicht halt. Weitere Schubkraft gewinnt die

neue Technologie dadurch, dass sie sich über die unmittelbare Content-Erstellung hinaus breitflächig nutzen lässt. Die Anwendungsfälle erstrecken sich über den gesamten Marketingprozess, angefangen bei der Generierung von Kundendaten und Kreativkonzepten über die Produktion und Anpassung von Content bis zur Unterstützung von internen Prozessen und Kundenservices (Grafik 1).

Bis zu

40%

können Marketer mit KI-generiertem Content einsparen, ohne den Werbedruck zu verringern.

Daten, Planung und Konzepte. Ein erstes großes Anwendungsfeld bietet die Fülle an vorhandenen Kundendaten. GenAI übernimmt automatisch das Sammeln, Bündeln und Aufbereiten interner und externer Informationen. Sie identifiziert, segmentiert oder erweitert Zielgruppen und passt Mediapläne an neue Marktgegebenheiten an. Die Erstellung von Kampagnenkonzepten und Agenturbriefings sind weitere Anwendungsgebiete, in denen GenAI werbetreibenden Unternehmen Zeit und Kosten sparen kann.

Content-Management und Monitoring. Ein klassischer Einsatzbereich von GenAI im Marketing ist das automatische Erstellen, Bearbeiten und Prüfen von personalisierten Werbeinhalten. Selbst verborgenen Content, den das menschliche Auge – etwa in Videos – nicht oder nur unbewusst wahrnimmt, kann die KI granular erfassen und sichtbar machen. Wertbeiträge leisten die intelligenten Tools zudem bei Media-Mix-Optimierungen und der Anpassung von Marketingbudgets.

Interne Prozesse und Kundenservice. Das Anwendungsspektrum von GenAI in den Backoffices erstreckt sich über nahezu alle Bereiche des Marketingmanagements und der Verwaltung – vom automatisierten Reporting bis zur Risikobewertung von Kampagnen. Im Kundenservice wiederum übernehmen KI-generierte Chatbots die Bearbeitung von Anfragen und helfen mit individualisierten Produktvorschlägen bei der Kaufentscheidung. Nach McKinsey-Analysen führen GenAI-Anwendungen im Kundenservice zu vier Mal höheren Konversionsraten.

Leichtere Kundengewinnung ...

Die ökonomischen Effekte aus dem breitflächigen GenAI-Einsatz sind beachtlich: Je nachdem, wie konsequent sie die technischen Möglichkeiten nutzen, können Unternehmen zwischen 20 und 40 Prozent ihrer Marketingkosten einsparen, ohne die Intensität ihrer Werbeaktivitäten zu verringern. Gleichzeitig reduziert sich der Zeitaufwand für die Erstellung einer Kampagne um 50 bis 80 Prozent.

Neben den Einsparpotenzialen bei Kosten und Zeit birgt die generative künstliche Intelligenz aber auch neue Wachstumschancen für das Marketing. Nach McKinsey-Schätzungen können GenAI-Anwendungen die Konversionsrate um ein Fünftel oder sogar bis zu 40 Prozent steigern. Diese Kennzahl zählt zu

den wichtigsten Erfolgsindikatoren im Online-Marketing, weil sie jede Aktivierung von Website-Besuchern misst – sei es eine Newsletter-Anmeldung, die Kontaktaufnahme zum Anbieter oder auch der Kauf eines Produkts. Die höhere Konsumentenaktivierung macht die Marketingmaßnahmen zugleich deutlich effektiver: Nach unseren Analysen ist eine bis zu 30-prozentige Steigerung des Marketing Return of Investment (MROI) möglich.

... durch bessere Personalisierung

Der positive Effekt auf die Kundenansprache liegt vor allem darin begründet, dass GenAI die Personalisierung von Content erleichtert und auf ein neues Level hebt. So reichen schon wenige Klicks, um standardisierte Textvorlagen und Bildmaterialien mithilfe von GenAI an bestimmte Kundentypen und individuelle Präferenzen anzupassen. Auch Kundenkommentare, Nachrichten und Feedbacks können umgehend textlich erfasst und für frischen Marketing-Content genutzt werden.

Angesichts des steigenden Kundenbedürfnisses nach persönlicher Ansprache liegen die Vorteile von GenAI-Einsätzen für das Content-Marketing auf der Hand: Vorreiter wie die Kosmetikkonzerne *Estée Lauder* oder *L'Oréal* steigern mit personalisierter Werbung nicht nur ihre Reichweite, sondern experimentieren bereits mit digitalen Hautdiagnose-Features, um dann ihrer Kundschaft per App oder im Laden individuell abgestimmte Hautpflegeprodukte der eigenen Marke anzubieten.

Wie geschäftsrelevant personalisiertes Marketing geworden ist, zeigen aktuelle Konsumentenumfragen von McKinsey: Mehr als 70 Prozent erwarten heute eine persönliche Kundenansprache und über 80 Prozent würden bei einem Unternehmen öfter einkaufen, wenn es seine Angebote personalisiert. 72 Prozent der Gen Z sind sogar bereit, einen Aufpreis von 10 Prozent oder mehr für ein Produkt zu bezahlen, wenn sie persönlich durch den Kaufentscheidungsprozess geleitet werden.

AI-Risiken kennen und vermeiden

Die Praxisbeispiele belegen: Echtes 1:1-Marketing scheint mit GenAI-Anwendungen so greifbar wie nie. Tatsächlich aber stellt es bei näherer Betrachtung eine der größten Herausforderungen dar. Marketer brauchen vor allem Antworten auf die Frage, wie sie mit KI-typischen Risiken umgehen sollen.



Neuartiger Content, beschleunigte Produktion: Billboard-Kampagne des Online-Modehändlers REVOLVE – made by GenAI von der Agentur MAISON META.

Im Marketingalltag gibt es vor allem drei Gefahrenpunkte, auf die besonderes Augenmerk gelegt werden sollte:

Missachtung von Urheberrechten. Es kann schnell ziemlich teuer werden, wenn Unternehmen gegen Urheber- und Lizenzrechte verstoßen. Gerade wenn Bild-, Text- oder Videomaterialien mit KI-Hilfe erstellt werden, ist das Risiko groß, dass intellektuelles Eigentum verletzt wird.

Datenschutzverletzungen. Der Umgang mit Daten ist der zweite große Risikoblock. Die in GenAI-Tools verwendeten Kundendaten dürfen nur im Einklang mit der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) genutzt werden. Unternehmen, die auf Nummer sicher gehen wollen, richten ihre IT-Umgebungen selbst ein und bauen hierzu entweder eigene Lösungen oder spezifizieren an den entsprechenden Schnittstellen den Datenlauf ganz genau. So umgehen sie die Nachteile von Open Source Tools wie ChatGPT, die z.B Textbausteine von Nutzenden verwenden, um das eigene Modell weiter zu trainieren.

Diskriminierung. KI-generierte Bilder oder Texte können nicht nur sachliche Fehler enthalten. Suchmaschinen und Programme, derer sich die KI bedient, können beispielsweise auch rassistische oder sexistische Stereotypen verwenden und diese unbemerkt weitergeben. So fand die Washington Post vergangenes Jahr in einer Recherche heraus, dass die generierten Bilder zu Prompts wie „eine produktive Person“ ausnahmslos weiße und überwiegend männliche Personen darstellten, während die KI zum Prompt „Person auf einem Sozialamt“ durchgängig Menschen mit dunkler Hautfarbe zeigte.

Aus Scheu vor den KI-Risiken setzen die meisten Marketer nach wie vor lieber auf manuell entwickelte Kampagnen und Einheitswerbung ohne individuellen Zuschnitt – auch wenn neun von zehn Vorständen grundsätzlich überzeugt sind, dass künstliche Intelligenz ihre Branche positiv verändern wird. Nach einer globalen Umfrage des McKinsey Global Institute führen erst 17 Prozent der Unternehmen Pilotprojekte zu GenAI-Anwendungen durch. Nur 11 Prozent davon werden anschließend in der Organisation implementiert und lediglich 2 Prozent der Initiativen erreichen am Ende das gewünschte Ziel.

Die Zahlen zeigen: Bis zur GenAI-Transformation im größeren Stil ist es für viele noch ein langer Weg. Um ihn erfolgreich zu beschreiten, braucht es im Unternehmen klar definierte Regeln und Grenzen. Menschliche Kontrollinstanzen im gesamten Marketingprozess können zudem sicherstellen, dass Ermessensspielräume der GenAI und ihr qualitativer Output laufend überprüft werden. Ein strategischer KI-Einsatzplan hilft dann, die Anwendungen im Unternehmen zu koordinieren und die nötigen Fähigkeiten aufzubauen.

Ein „Center of Excellence“ könnte hier vor allem zwei Aufgaben übernehmen: Erstens die einer übergeordneten Governance, die den Ansatz des Marketings zur Verwendung von GenAI mit dem Gesamtunternehmen harmonisiert, Budgetprozesse steuert und Rahmenbedingungen zur Eindämmung möglicher Risiken setzt. Und zweitens die Bereitstellung einer KI-geeigneten technischen Infrastruktur, die das Marketing wie einen internen Service nutzen kann. In diesen Kontext gehören auch anwendungsorientierte Mitarbeitertrainings, um das Potenzial und die Risiken der Tools kennen

Mehr als
70%

der Werbezielgruppen erwarten personalisierte Kundenansprache.

und einschätzen zu lernen. Denn allzu oft scheitert die erfolgreiche Implementierung von GenAI heute noch an mangelnden Kenntnissen und Fertigkeiten in den Marketingabteilungen und Teams.

Richtig starten – als Taker, Shaper oder Maker

Vor den ersten GenAI-Einsätzen bleibt für Marketingorganisationen dann noch eine spannende Frage zu klären: Wollen sie „Taker“ sein, die GenAI als Service nutzen und Tools erst implementieren, wenn sichere, marktreife Produkte zur Verfügung stehen? Oder sehen sie sich eher als „Shaper“, die vorhandene GenAI-Angebote mit eigenen Bordmitteln an ihre Bedürfnisse anpassen – oder wollen sie gar „Maker“ sein, die neue Modelle in Eigenregie entwickeln und damit branchenübergreifend Maßstäbe setzen?

Letzteres dürfte für Unternehmen außerhalb des Tech-Sektors noch weitgehend Zukunftsmusik sein. Doch für anwendungsorientierte Konsumgüter-, Mode- oder Handelsunternehmen sind die Nutzungsmöglichkeiten als Taker bereits groß. Besonders vielversprechend, weil rasch umsetzbar, ist der praktische Einstieg über automatisierte Text- und Bilderstellungen und KI-generierte Anpassungen von Werbeeinhalten. Aber auch die KI-gestützte Erstellung von Kampagnenkonzepten, suchmaschinenoptimierten Texten und personalisierten

Push-Nachrichten oder die Generierung von Content-Varianten für A/B-Tests versprechen rasch messbare Erfolge. Mit der richtigen Strategie und einer ausgewogenen Handhabung der Risiken entfalten diese und weitere Quick-Win-Anwendungen nach den bisherigen Analysen ein schnell zu hebendes Potenzial, auf das Unternehmen nicht länger verzichten sollten.

Kernaussagen

- 1. Marketingfunktionen sind für den Einsatz von GenAI prädestiniert – bei konsequenter Anwendung können sie die Personalisierung ihres Contents auf ein neues Level heben und Konversionsraten steigern.**
 - 2. Das Spektrum der Anwendungsfälle reicht über den gesamten Marketingprozess, von der Datenaufbereitung über automatisierte Kampagnen bis zur Media-Optimierung.**
 - 3. Vorreiter in der Nutzung von GenAI erzielen eine bis zu 30 Prozent höhere Marketingrendite bei deutlich geringerem Arbeits- und Zeitaufwand.**
-

Die Autoren danken der Agentur MAISON META für die freundliche Bereitstellung ihres Bildmaterials zu diesem Artikel.

Autoren



Holger Hürtgen ist Partner im Düsseldorfer Büro und Co-Leiter von QuantumBlack, AI by McKinsey. Handelsunternehmen berät er u.a. beim Aufbau von Daten und Data-Science-Abteilungen sowie bei der Entwicklung von KI-, CRM- und Personalisierungsstrategien.
Holger_Huertgen@mckinsey.com

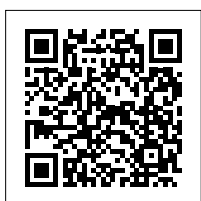


PD Dr. Sebastian Kerkhoff ist Senior Expert und Associate Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Nach seiner Promotion und Habilitation in Mathematik hat er sich innerhalb der Growth, Marketing & Sales Practice auf die Themen Daten und KI spezialisiert.
Sebastian_Kerkhoff@mckinsey.com



Dr. Richard Li ist Expert Associate Partner im Berliner Büro von McKinsey und Mitglied der Growth, Marketing & Sales Practice. Zu seinen Kernthemen zählen GenAI-Einsätze in den Bereichen Personalisierung, CRM, E-Commerce und Marketingtechnologie.
Richard_Li@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente



Organisation auf dem Prüfstand

Von Patrick Guggenberger, Damian Klingler und Patrick Simon

Wie gut sind Konsumgüterunternehmen für die Veränderungen am Markt aufgestellt? Eine Analyse zeigt, warum es sich lohnt, die Organisation jetzt zu transformieren.

Konsumgüterhersteller weltweit müssen sich auf die steigenden Anforderungen an ihre internen Strukturen und Prozesse einstellen – auf den wachsenden Preiswettbewerb, technologische Innovationen und zunehmenden Fachkräftemangel. Reagieren sie richtig und tun sie genug für die Resilienz ihrer Organisation? Eher nicht. Eine McKinsey-Analyse zur organisatorischen Aufstellung der Unternehmen offenbart an vielen Stellen Handlungsbedarf.

Guter Wille, schwache Umsetzung

30 Prozent der Führungskräfte beklagen Ineffizienzen etwa in betrieblichen Prozessen und beim Einsatz von Ressourcen. Programme zum Aufbau neuer Fähigkeiten haben nur bei jedem dritten Unternehmen durchweg positive Effekte auf das Geschäft – das gilt vor allem für die Bereiche E-Commerce, Revenue Growth Management, Marketing und Innovation. Nachhaltigkeit wiederum hat zwar bei über 60 Prozent der Unternehmen Priorität, doch nur wenige wissen ihre ambitionierten Klimaziele auch umzusetzen.

Effizienz, Kompetenzaufbau und Nachhaltigkeit sind nur drei von zehn Handlungsfeldern, die McKinsey unter Konsumgüterherstellern ausgemacht hat (Grafik 1, Seite 42). Für die Branchenanalyse, die im Rahmen des Reports „The State of Organizations“ durchgeführt wurde, sind 250 Führungskräfte aus Consumer-Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden befragt worden. Zu den teilnehmenden Organisationen aus acht Ländern zählen große Marken wie *Mars*, *LEGO* und *Decathlon*.

Während Effizienzsteigerungen, der Aufbau relevanter Fähigkeiten und nachhaltiges Wirtschaften schon seit Längerem auf der Agenda der Unternehmen stehen, geraten vier Themen aktuell besonders

in den Fokus: die kundenzentrierte Organisation, generative künstliche Intelligenz (GenAI), „glokale“ Partnerschaften und die Bindung der immer rarer werdenden Talente. Sie werden im Folgenden näher betrachtet.

Der Fixstern: Konsequenter Kundenfokus

Es klingt so simpel und zählt doch zu den größten Herausforderungen: die Ausrichtung einer Konsumgüterorganisation auf ihre Kund:innen. Neun von zehn CEOs geben in der McKinsey-Umfrage an, dass sie eine klare Vorstellung von ihren strategischen Prioritäten haben. Und dazu zählt an erster Stelle maximale Nähe zu denen, die ihre Produkte und Services kaufen.

Die Realität sieht jedoch häufig anders aus: Die Ziele des Topmanagements dringen oft nicht bis zu allen Teams und Abteilungen durch – bei 28 Prozent findet dieser Informationsfluss überhaupt nicht statt. Den Mitarbeitenden wiederum fehlt es an Handlungsspielräumen für eigene kundenorientierte Entscheidungen. Stattdessen wird Zeit auf Arbeiten verwendet, die kaum bis gar keinen Mehrwert für die Konsument:innen schaffen.

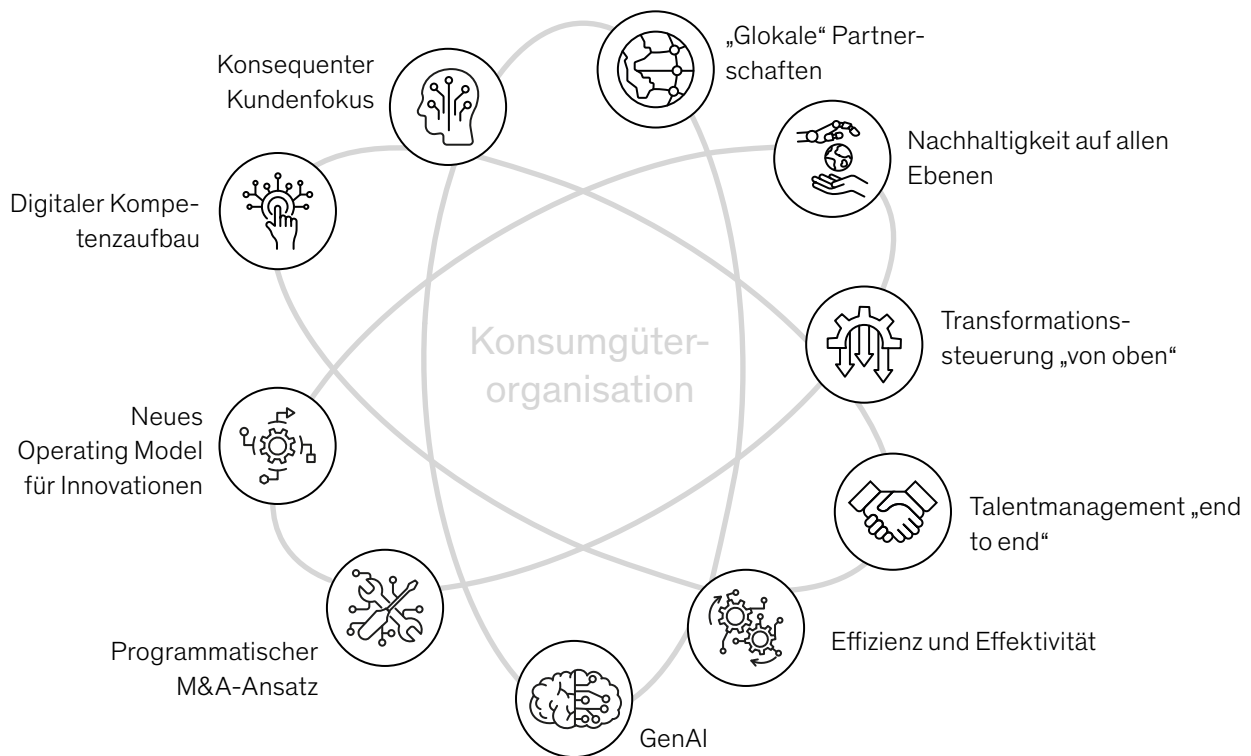
Kundenzentrierte Unternehmen hingegen „denken“ ihre Organisation konsequent aus der Konsumentensicht. Sie entwickeln ihre Strategien auf Basis von Kundenanalysen und hinterlegen sie mit Leistungskennzahlen für alle Funktionen. Sie schaffen agile Teams und geben ihnen genügend Autonomie, um rasch auf neue Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Den Einsatz ihrer Ressourcen passen sie laufend an die wechselnden Trends an.

Der „Fixstern Kunde“ als Kompass verhilft Organisationen nicht nur zu einem besseren Verständnis

90%

aller erfolgreichen Unternehmen haben eine klare, kundenzentrierte Strategie.

1. Im Fokus stehen 10 Themen, die Konsumgüterorganisationen bewegen



Quelle: McKinsey

400

Mrd. US-Dollar operatives Gewinnpotenzial steckt für Hersteller von Konsumgütern im Einsatz von GenAI.

ihrer Zielgruppen. Er macht ihre Arbeit auch effektiver, ihre Beschäftigten zufriedener und die Kundenbindung an ihre Marken stärker. Internethändler *Amazon* war einer der Ersten, der seine Organisation auf diesen Fixstern ausgerichtet hat. Seine Vision vom „kundenorientiertesten Unternehmen der Welt“ spiegelt sich am sichtbarsten wider in der Art, wie der Konzern Kundenerlebnisse entlang aller Kontaktpunkte schafft. Sie findet sich aber ebenso in der inneren Struktur und Unternehmenskultur: Mitarbeitertrainings zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, regelmäßige Auswertungen von Konsumentendaten und die frühe Einbindung von Kund:innen in die Innovationsentwicklung sind fester Bestandteil der *Amazon*-Organisation – und bis heute die wichtigste Basis für ihren Erfolg.

Das Tool der Zukunft: GenAI

Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf Konsumgüterindustrie und Handel ist kaum noch zu überschätzen. Weltweit 400 bis 660 Milliarden US-Dollar – so viel steckt laut McKinsey-Analysen

in der Zukunftstechnologie. Das entspricht 27 bzw. 44 Prozent des jeweiligen operativen Gewinnpotenzials für Hersteller und Händler. Grund für den enormen ökonomischen Effekt ist die große Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen, angefangen beim Recruiting über Marketing und Operations bis hin zum Backoffice. Konsumgüterunternehmen stehen hier an der Spitze der Bewegung: Nach einer Umfrage von Quantum Black haben 70 Prozent die intelligenten Tools bereits installiert.

Bei der Ausschöpfung des Potenzials gibt es allerdings noch Luft nach oben. Verbreitete Silostrukturen in der Organisation verhindern vielfach die crossfunktionale Nutzung; fehlende Fachkräfte und Berührungsängste in der Belegschaft blockieren die Skalierung von GenAI-Anwendungen in der Organisation. Hinzu kommen rechtliche und ethische Bedenken. Wer es allerdings schafft, die Risiken rechtzeitig zu adressieren und die internen Hürden zu überwinden, profitiert spürbar – beispielsweise von 80 Prozent effizienteren Recrui-

29%

aller lokalen Marktentscheidungen werden von der Zentrale getroffen – zum Nachteil der Märkte vor Ort.

tingprozessen und einer 25 Prozent höheren Produktivität im operativen Geschäft.

Wie gelingt der Wandel zur KI-gestützten Organisation auf smarte Weise? Sobald die grundsätzliche KI-Strategie feststeht, lautet das Erfolgsrezept: direkt starten. Ein bis zwei konkrete Anwendungsfälle helfen, den Nutzen der neuen Technologie zu erproben (siehe hierzu auch Seite 34 ff. in dieser Ausgabe). Die Skalierung in der Organisation erfordert dann vor allem vier Transformationsschritte: den Aufbau von Fähigkeiten im Umgang mit GenAI, die Verknüpfung von Tech und Business im Operating Model, die Ausstattung der firmeneigenen IT mit Analytiktools wie Machine Learning zur Steuerung der Anwendungen und schließlich die Schaffung einer strukturierten, qualitativ hochwertigen Dateninfrastruktur. So vorbereitet, steht dem effektiven Einsatz von GenAI als Game Changer im Wettbewerb um neue Talente und Käufergruppen nichts mehr im Wege.

Neue Nähe zu den Märkten: „Glokale“ Partnerschaften

Global agierende Konsumgüterunternehmen stehen vor einem Problem, das nur schwer in den Griff

zu bekommen ist: das exakte Zuschneiden ihrer Aktivitäten auf die spezifischen Anforderungen lokaler Märkte. Noch immer werden fast 30 Prozent aller lokalen Entscheidungen, etwa zur Markenbildung oder Kundenansprache, von der Unternehmenszentrale gefällt und nicht von den Teams vor Ort. Die Folge ist nicht nur Frust bei den Ländervertretungen, sondern Überkomplexität, Schwerfälligkeit und Ineffizienz des gesamten Apparats.

Und das Problem wächst. Das Konsumverhalten rund um den Globus ist zu divers und zu schnelllebig geworden für einsame Entscheidungen aus dem Elfenbeinturm. Gefragt sind „glokale“ Partnerschaften zwischen eigenverantwortlich handelnden Teams in den regionalen und lokalen Märkten sowie einem globalen Headquarter, das die strategische Richtung vorgibt und repetitive Aufgaben zentral bündelt. Erfolgreiche Glokals schlagen die Konkurrenz durch kürzere Markteinführungszeiten und höhere Kundentreue aufgrund ihrer einschlägigen Kenntnis dessen, was die Menschen am Ort wirklich brauchen und wollen.

Einige Unternehmen haben die dezentrale Verteilung von Verantwortlichkeiten bereits zum Prinzip erhoben. Sportartikelhändler *Decathlon* beispiels-

Aus der Praxis: So zahlt sich der Wandel aus – wie Konsumgüterunternehmen ihre organisatorische Transformation in bare Münze umwandeln

20% mehr Output in der Fertigung erzielte ein Nahrungsmittel- und Getränkehersteller innerhalb von vier Monaten, nachdem er sein Arbeitskräftemanagement den volatileren Produktionsbedingungen angepasst hatte. Zu den wirksamsten Hebeln zählten eine flexible Einsatzplanung und umfassende Talententwicklung mit digitalen Tools.

275 Mio. US-Dollar Plus im operativen Ergebnis verzeichnete ein Multikategorie-Unternehmen mit einem Change-Programm, das erstmals von einem Chief Transformation Officer (CTO) angeführt wurde. Mittels Kostenbenchmarking, Design-to-Value-Ansätzen, Pricing-Analysen und neuen Verhandlungstechniken wurden von der Beschaffung bis zum Vertrieb Kostensenkungen im zweistelligen Prozentbereich erzielt.

20% seiner Personalkosten sparte ein westeuropäischer Hersteller ein, als er ein „Zero-Based Org Design“ zur Neuaufstellung seiner Zentrale und Länderniederlassungen wählte. Seine Erfolgsrezepte: Ausrichtung aller Aktivitäten auf das strategisch Notwendige, Beseitigung von Doppelfunktionen und Verlagerung von Verantwortlichkeiten in die Regionen.

950 Mio. US-Dollar Kostensenkung erreichte ein Konsumgüterkonzern durch konsequente Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips in seiner Organisation. 700 Mio. US-Dollar sparte er durch Erhöhung der Energieeffizienz und weitere 250 Mio. durch die Vermeidung von Müll.



Gegen den Fachkräftemangel: Individuelle Talententwicklung ist auch in der Produktion gefordert.

weise setzt auf „entrepreneurship at all levels“ und flache Hierarchien, um seine Präsenz in mehr als 70 Ländern erfolgreich zu gestalten. Als Topmanagerin, so CEO Barbara Martin Coppola gegenüber McKinsey, sei es unerlässlich, auf die Teams mit direktem Kundenkontakt in den Märkten vor Ort zu hören – nur so käme es zu Verbesserungen und Innovation.

Andere große Konsumgüterunternehmen wiederum präferieren nach wie vor traditionell-hierarchische Organisationsmodelle – unabhängig davon, welcher Sparte sie angehören. Welches Modell den langfristig größten Erfolg verspricht, muss sich noch zeigen. Doch angesichts der wachsenden Pluralität von Märkten, Konsumtrends und innovativen Herausforderern spricht vieles für globale Partnerschaften mit klar verteilten Verantwortlichkeiten, die Resilienz und Agilität miteinander vereinen.

Der menschliche Faktor: Talentmanagement „end to end“

Der Erfolg einer Organisation steht und fällt letztlich mit den Menschen, die in ihr arbeiten. Umso alarmierender die Zahl, die eine globale Branchenumfrage 2023 ergeben hat: Darin gaben 43 Prozent der Arbeitskräfte in der Produktion an, innerhalb der nächsten drei bis sechs Monate ihren Job kündigen zu wollen.

Die Gründe dafür mögen vielfältig sein, doch einige sind in der Organisation selbst zu suchen: Beschäftigte in der Produktion bleiben bei Programmen zur Talententwicklung oft außen vor. Fortbildungen scheren operativ Arbeitende über einen Kamm, ohne auf ihre individuellen Lernbedürfnisse und Jobanforderungen einzugehen.

Bei der Einführung neuer Technologien fehlt es an flankierenden Trainings zum Aufbau der nötigen Fähigkeiten.

Hier gilt es, Abhilfe zu schaffen. Denn Abwanderungen dieser Größenordnung können sich Unternehmen angesichts zunehmenden Fachkräftemangels nicht leisten. Talentmanagement „end to end“ ist auch in der Produktion gefordert: Es beginnt mit überzeugenden Wertversprechen an die Mitarbeitenden, einem genauen Verständnis ihrer Rollen und der Diagnose ihrer Fähigkeiten. Es setzt sich fort in strukturierten Anwerbungs- und Onboarding-Prozessen und dem Aufbau einer systematischen Lerninfrastruktur, angepasst an die jeweiligen Rollen und (wechselnden) Anforderungen. Und es verstetigt sich in einem Performancemanagement, das die individuelle Entwicklung laufend überprüft, Fortschritte belohnt und den weiteren Karrierepfad aktiv plant.

Ein inklusives Arbeitsumfeld und die Schaffung einer „employee experience“ auch im operativen Tagesgeschäft tun ihr Übriges, um die Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Mehr noch: Durch ganzheitliches Talentmanagement an der Frontline gewinnt die Organisation nicht nur zufriedener und loyalere Mitarbeitende. Sie erhöht damit auch die Arbeitsproduktivität, spart Abwanderungs- und Neuanwerbungskosten und minimiert die Risiken in der Fertigungskette.

Mars, einer der größten Süßwaren- und Nahrungsmittelhersteller der Welt, setzt seit Jahrzehnten auf Talententwicklung über alle Hierarchieebenen hinweg – von der Linie bis in die Führungsetage. Im Interview zum McKinsey-Report „The State of Organizations“ bezeichnet CEO Poul Weihrauch die

Trainingskultur bei *Mars* als „die Kernkompetenz“ des Unternehmens.

Das gilt auch für andere große Unternehmen im Konsumgütersektor. Für Loren I. Shuster, HR-Vorstand beim dänischen Spielwarenhersteller *LEGO*, stellt eine Organisation, die durch wechselseitigen Respekt, Diversität und Gleichbehandlung geprägt ist, einen Schlüssel zum Unternehmenserfolg dar – auch in der mehr als 90-jährigen Geschichte von *LEGO*.

43%

der Arbeitskräfte in der Konsumgüterproduktion denken daran, ihren Job zu wechseln.

Der Lohn des Wandels: Innen fit, außen (erfolg)reich

Der Organizational Health Index (OHI), den McKinsey bereits vor einigen Jahren entwickelt hat, bestätigt den direkten Zusammenhang zwischen starker Organisation und ökonomischem Erfolg: Demnach erzielen Unternehmen, die im OHI zum Topquartil gehören, eine dreimal höhere Aktienrendite als diejenigen, die beim Orga-Fitness-Check nur mittelmäßig abschneiden. Doch auch abseits der Kapitalmärkte belegen Erfolgsbeispiele aus der Praxis: Wem es gelingt, seine Organisation zukunftsorientiert zu transformieren, wird mit Wachstum und Profitabilität belohnt (siehe Textbox, Seite 43). Umgekehrt gilt jedoch auch: Wer es versäumt, seine Organisation resilient aufzustellen und zugleich agil an die wechselnden Anforderungen des Marktes anzupassen, setzt mittelfristig seine Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.

Es kann sich daher auszahlen, die eigene Organisation jetzt auf den Prüfstand zu stellen und z.B. über einen Operating Model Scan herauszufinden, wo genau Transformationsbedarf besteht. Denn die Erfahrung zeigt: Unternehmen, die es verstehen, ihr Operating Model an den Bedürfnissen ihrer Kund:innen auszurichten, ihr Personal entsprechend den Marktanforderungen zu entwickeln und eine Kultur der Veränderung in den Köpfen zu verankern, haben gute Chancen, zum Marktführer von morgen zu werden – oder es lange zu bleiben.

Kernaussagen

- 1. Konsumgüterhersteller müssen sich auf die wachsenden Anforderungen an ihre Organisation einstellen – McKinsey hat die wichtigsten Handlungsfelder ausgemacht.**
 - 2. Vier Themen geraten aktuell besonders in den Fokus: die kundenzentrierte Organisation, generative künstliche Intelligenz, „glokale“ Partnerschaften und die Bindung von Talenten.**
 - 3. Stark aufgestellte Unternehmen erzielen nachweislich mehr Wachstum und Profitabilität als diejenigen, die beim internen Fitness-Check nur mittelmäßig abschneiden.**
-

Sie möchten Ihre eigene Organisation auf den Prüfstand stellen und mehr über den Operating Model Scan erfahren? Schreiben Sie uns:



Dr. Patrick Guggenberger ist Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Fokusthemen sind funktionsübergreifendes E2E-Organisationsdesign und digitale Transformation.

Patrick_Guggenberger@mckinsey.com



Damian Klingler ist Associate Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und in seiner Beratungsarbeit spezialisiert auf Organisationstransformationen im Konsumgütersektor.

Damian_Klingler@mckinsey.com



Dr. Patrick Simon ist Senior Partner im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.

Patrick_Simon@mckinsey.com

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



Mit voller Kraft ans Ziel

Von Alina Buchner und Patrick Klinkoff

Selbst bewährte Programme zur Kostentransformation erreichen häufig nicht den gewünschten Effekt. Drei oft unterschätzte Hebel können den Unterschied machen.

37%

des möglichen EBITDA gehen aktuell in der Umsetzungsphase einer Transformation verloren.

Alte Erfolgsmodelle im Konsumgütersektor funktionieren nicht mehr. Selbst da, wo sich höhere Preise am Markt durchsetzen lassen, stagniert der Umsatz, weil Menschen mehrheitlich ihren Konsum einschränken. Was im Gastgewerbe das eingesparte Dessert ist, ist im Handel die Bluse oder das Herrenhemd weniger, das sich gegönnt wird. Entsprechend sanken die Volumina 2023 nach einer aktuellen McKinsey-Analyse um 1 Prozent gegenüber dem Vorjahr – obwohl die Preise zur selben Zeit infolge der Inflation um 7 Prozent stiegen.

Trotz leicht besserer Erwartungen bleiben der ifo Geschäftsklimaindex und die Konjunkturindikatoren des Statistischen Bundesamts weiterhin eher negativ. Der Handelsverband Deutschland prognostiziert sogar für rund 9.000 Geschäfte den finalen Ladenschluss noch in diesem Jahr. Das ist bitter für Konsumgüterunternehmen – erst recht, weil dringend notwendige Investitionen in künftige Wachstumsmotoren anstehen, z.B. in die weitere Digitalisierung, die Ablösung von ERP-Systemen oder auch in neue Fähigkeiten wie Analytics und künstliche Intelligenz.

Nachhaltige Kostentransformation, die auf langfristige Einspareffekte und ein strukturell niedriges Komplexitätsniveau abzielt, ist daher ein Gebot der Stunde. Trotzdem schöpfen längst nicht alle Führungskräfte die Möglichkeiten dazu aus. Es gilt, die Umsetzung erprobter Ansätze zu verfeinern und neue Hebel zu nutzen.

Verschenktes Potenzial trotz guter Ansätze

Bewährte Ansätze zur Kostentransformation gibt es bereits. Sie verfügen in den meisten Fällen über einen strukturierten, dreistufigen Prozess, der im Wesentlichen drei einfachen Fragen folgt: Wie gut

könnten wir sein? Wie kommen wir dorthin? Wie setzen wir es um?

Phase 1 – Potenzialanalyse und Zielfestlegung. Die Praxis zeigt: Unternehmen mit sehr ambitionierten Einsparzielen sind zumeist erfolgreicher als Unternehmen mit kleinen, inkrementellen Zielen. Denn mit einem „Weiter so“ werden die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht. Zudem gilt es, das Potenzial für jede einzelne Funktion zu ermitteln. Interne und externe Benchmarks helfen hier weiter. Erfolgreiche Programme definieren ihre Einsparungsziele in einer Größenordnung von 75 Prozent des Betriebsergebnisses. In anderen Worten: Sie rechnen fast mit einer Verdopplung ihrer Ergebnisse in zwei bis drei Jahren.

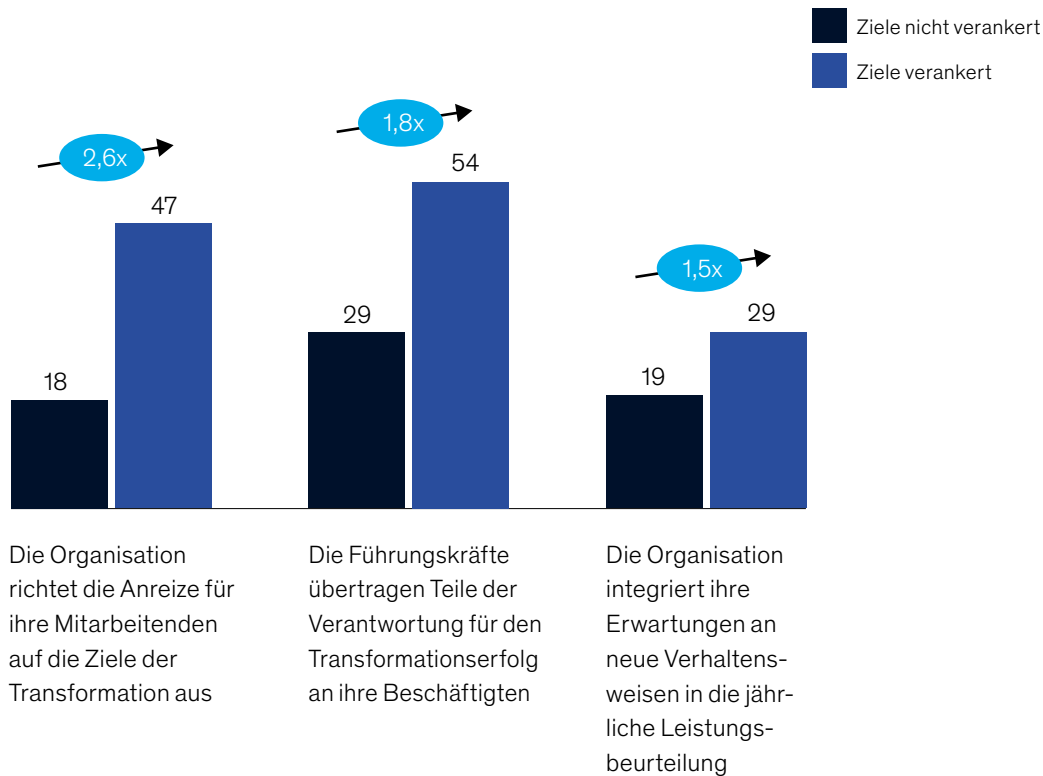
Phase 2 – Planung der Transformation. Sind die Ziele definiert und in der Organisation verankert, werden konkrete Initiativen erarbeitet. Sie sollten möglichst granular definiert sein, inklusive Business Cases, erwarteten Ergebnisbeiträgen pro Monat, Umsetzungsplänen und KPIs. McKinsey-Studien zeigen: Initiativen, die nur grob detailliert werden, z.B. mit nur wenigen Umsetzungsmeilensteinen, haben einen 8 bis 16 Prozent höheren Wertverlust als die granulareren Varianten.

Phase 3 – Implementierung. Die Umsetzung der Transformation erfordert eine genaue Vorbereitung, die zügig und konsequent ausgeführt wird. Teilprogramme, die nicht den erhofften Erfolg liefern, werden durch neue Initiativen ersetzt. Auch hier überzeugen die Zahlen, die McKinsey in Studien ermittelt hat: Erfolgreiche Transformationen setzen bis zu 75 Prozent ihrer wertschaffendsten Initiativen bereits in den ersten 12 Monaten um. Die Unternehmen mit der besten Performance stockten zudem die Zahl ihrer Initiativen nach dem ersten Jahr um 70 Prozent auf. Einige von ihnen verankerten das

1. Unternehmen, die ihre Transformationsziele formal in der Organisation verankern, sind erfolgreicher als ihre Mitbewerber

Erfolgsrate (Outperformance gegenüber Mitbewerbern)¹

Anteil der Befragten in Prozent



1. Zustimmung der Befragten zur Aussage: „Die Leistung Ihres Unternehmens seit Beginn der Transformation ist besser oder viel besser als die der Konkurrenz“

Quelle: McKinsey Global Survey on Transformation, 2023 (n = 472)

Vorgehen zusätzlich in ihren jährlichen Planungsprozessen. So beauftragte ein Chemieunternehmen Führungskräfte aus Finance und Operations mit der Durchführung einer jährlichen internen Due Dilligence – aber aus der Perspektive eines externen Käufers.

Unterstützt wird der Transformationsprozess oft durch drei weitere Erfolgsfaktoren: Erstens durch ein dediziertes Programmmanagement-Team, angeführt von einem Chief Transformation oder Chief Cost Officer. Zweitens durch wöchentliche Performance-Meetings, um den Fortschritt nachzuverfolgen und Umsetzungsbarrieren abzubauen. Und drittens durch ein rigoroses Monitoring der

Ergebnisse inklusive Messung der finanziellen Effekte.

Und dennoch: Auch wenn alle Schritte und Maßnahmen der bewährten Ansätze eingehalten werden, verlieren viele Initiativen mit der Zeit ihren Schwung. In einer globalen McKinsey-Umfrage berichteten Führungskräfte über ihre praktischen Erfahrungen mit Transformationsprozessen: Rund 20 Prozent des möglichen EBITDA-Anstiegs gehen bereits beim Setzen der Ziele verloren, weitere 25 Prozent in der Planungsphase.

Ganze 37 Prozent bleiben bei der Umsetzung auf der Strecke, und selbst nach der Implementierung

wird noch immer ein Sechstel des ursprünglich ermittelten Einsparungspotenzials verschenkt.

Wie lassen sich diese Verluste vermeiden? Jüngste McKinsey-Analysen zeigen: Drei häufig unterschätzte Hebel können den feinen, aber entscheidenden Unterschied machen: überzeugende Kommunikation, der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) und funktionenübergreifende Ansätze.

Hebel 1: Überzeugende Kommunikation

3x

erfolgreicher
laufen Transformationen, deren
Notwendigkeit
überzeugend
kommuniziert
wird.

Eine überzeugende Kommunikation des Transformationsvorhabens in der Organisation beginnt mit einem klaren Statement des CEO, der sowohl die Zielsetzungen als auch die Gründe für nötige Veränderungen klar benennt. Dazu gehören vor allem Marktentwicklungen wie neue Kundentrends und die Beziehungen zum Handel sowie Wettbewerbssituationen, auf die es zu reagieren gilt. Dann folgt die Kaskadierung, also das Aufschlüsseln der Botschaften auf die einzelnen Team- und Mitarbeiterebenen. Dabei bleibt die Kernbotschaft stets gleich, aber sie wird immer weiter spezifiziert und an die individuellen Rollenprofile und Tätigkeiten angepasst.

Die Effekte einer überzeugenden Kommunikation lassen sich konkret beziffern. Eine McKinsey-Umfrage von 2023 unter mehr als 470 Führungskräften, die in den vergangenen fünf Jahren eine Kostentransformation durchlaufen haben, zeigt: Unternehmen, deren Führungskräfte die Mitarbeitenden von der dringenden Notwendigkeit der Transformation überzeugen konnten, waren rund drei Mal erfolgreicher als ihre Peergroup. 42 Prozent von ihnen wurden zu Outperformern, aber nur 14 Prozent der Unternehmen, die darauf verzichteten. Auch Organisationen, die ihrer Belegschaft den langfristigen Nutzen der Programme vermittelten (41 Prozent), waren gut doppelt so erfolgreich wie Wettbewerber, die dies versäumten (20 Prozent).

Die formale Verankerung der Transformation in der Organisation erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit ebenfalls signifikant um das Eineinhalb- bis Zweieinhalbfache (Grafik 1, Seite 48). Die wirksamsten Hebel sind mit den Zielen verknüpfte Anreize für die Mitarbeitenden, die Übertragung von Verantwortlichkeiten für den Transformationserfolg an

alle Beschäftigten sowie die Integration der Zielerwartungen in die jährlichen Leistungsbeurteilungen.

Hebel 2: GenAI für alle

Ein neues Transformationsprogramm aufzusetzen, ist das eine. Darüber hinaus überlegen viele Unternehmen, die sich bereits mitten in diesem Prozess befinden, wie sie neuen Schwung in bestehende Kostenprogramme bringen können. Ein neuer Hebel ist der Einsatz von generativer KI, kurz GenAI. Die Erwartungen an die neue Technologie in Bezug auf die Beschleunigung und Automatisierung von Prozessen sind riesig. Unternehmen, die entsprechende Tools schon nutzen, berichten von teils signifikanten Einsparungs- und Umsatzsteigerungseffekten entlang der Wertschöpfungskette (Grafik 2, Seite 50).

Wo und wie genau GenAI im Rahmen eines Kostenprogramms zum Einsatz kommen kann und welche Effekte sie hat, zeigen die folgenden Unternehmensbeispiele:

Generieren von Ideen. Die Ideenfindung zur Entwicklung oder Optimierung von Produkten und Services ist ohne technische Hilfe ein zeitraubender Prozess. GenAI-Tools wirken hier wie ein Katalysator der Kreativität: Ein verarbeitendes Unternehmen „fütterte“ z.B. die KI mit historischen Daten zu Verbesserungsmaßnahmen, technischen Spezifikationen und anstehenden Patenten. Binnen Sekunden lieferte die KI eine Vielzahl neuer Vorschläge zur Produktverbesserung.

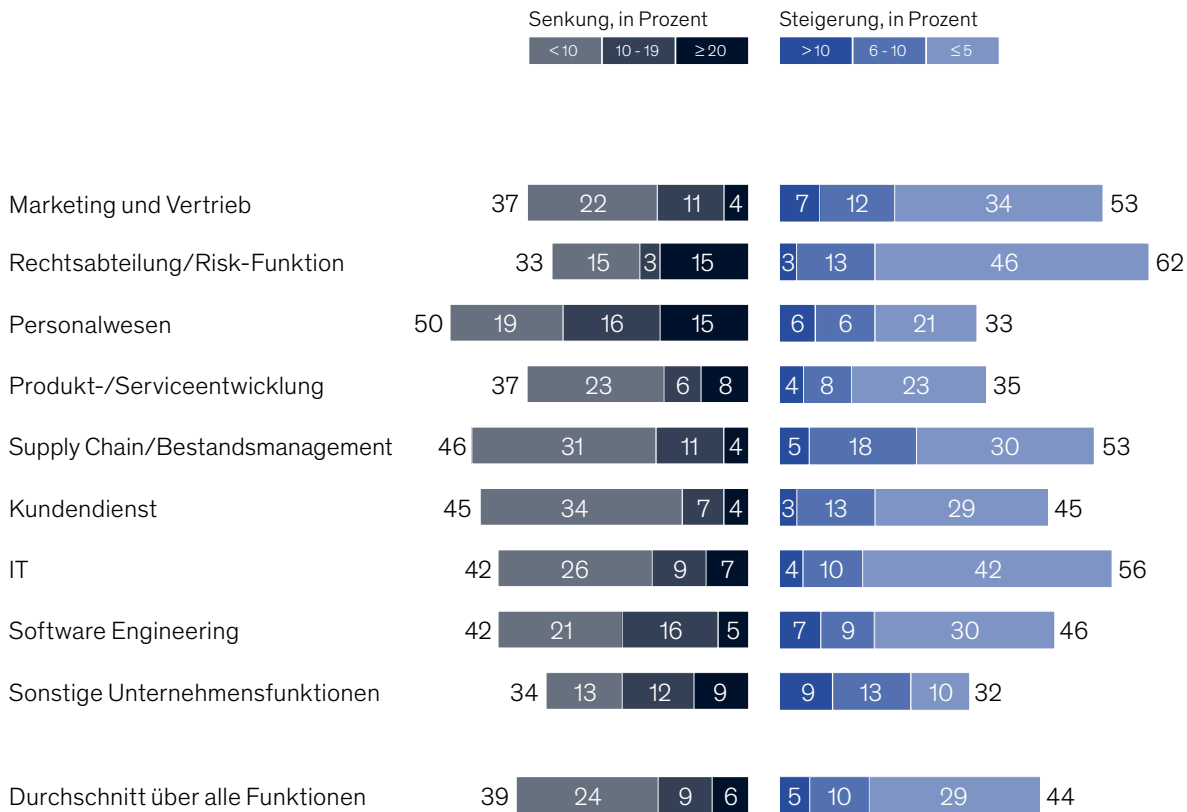
Content Creation. Auch im Marketing, insbesondere bei der Produktion von visuellen Inhalten und dem Entwerfen von Kampagnen, sind signifikante Effizienzsteigerungen durch GenAI bereits nachweisbar (siehe hierzu auch Seite 34ff. in diesem Heft). Dank künstlicher Intelligenz steigerte ein D2C-Schuh-Unternehmen seine Werberendite (Return on Advertising Spend, ROAS) um 43 Prozent und die Konversionsrate um 33 Prozent. Automatisierte und optimierte Prozesse bei der Kampagnenerstellung machten es möglich.

Kundenservice. Die Einführung eines KI-Assistenten bei einem Fintech-Unicorn im März 2024 führte zur Bearbeitung von über 2,3 Millionen Kundengesprächen pro Monat. Das entspricht der Leistung von etwa 700 Vollzeitkräften. Zugleich

2. Der Einsatz von GenAI kann die Kosten in allen Unternehmensbereichen signifikant senken – und gleichzeitig den Umsatz steigern

Unternehmensumfrage zur Kostensenkung und Umsatzsteigerung durch GenAI

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: McKinsey-Umfrage „The state of AI in early 2024“ (n = 1.363)

reduzierte sich die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Kundenanfragen von 11 Minuten auf unter 2 Minuten. Das ging aber nicht zulasten der Qualität, im Gegenteil: Die Zahl der Doppelanfragen sank um 25 Prozent. Das Unternehmen erwartet, dass allein dieser technologische Fortschritt seine Profite um 40 Millionen US-Dollar erhöhen wird.

IT-Prozesse. Eine aktuelle Studie belegt weiteres Einsparpotenzial durch GenAI in den IT-Abteilungen. So ließen sich die benötigte Zeit zur Aktualisierung bestehender Software-Codes um 70 Prozent und die Umsetzungsdauer komplexerer Aufgaben um 10 Prozent verkürzen. Die Produktivität der

IT-Führungskräfte stieg dadurch um 48 Prozent – die so gewonnene Zeit konnten sie für die Arbeit an strategischen Themen nutzen.

Geschwindigkeit spielt eine Schlüsselrolle bei GenAI – auch wenn es darum geht, die Tools in der Organisation zu implementieren. Erfolgreiche Unternehmen verschaffen sich einen kurzen, konzeptionellen Überblick über mögliche Einsatzgebiete entlang der Wertschöpfungskette, um dann zügig zwei bis drei „Speedboats“, also Anwendungsfälle mit hohem Potenzial, zu Wasser zu lassen. Nur so sind schnelle finanzielle Effekte zu erzielen.

Hebel 3: Crossfunktional denken und handeln

Der ganzheitliche Blick auf die Organisation wird zwar viel gerühmt, aber doch nicht überall vollzogen. Maßnahmen zur Kostensenkung werden weiterhin einzeln in Funktionen wie Einkauf oder Produktion erarbeitet und umgesetzt. So wird großes Potenzial verschenkt. Moderne Kostentransformationen setzen ihren Fokus deshalb verstärkt auf bereichsübergreifende Arbeitspakete. Sie denken beispielsweise Produktentwicklungen und Portfoliooptimierungen „end to end“, vom Design to Value bis zum Kundensupport.

15%

Einsparung erzielte ein Unternehmen durch die Nutzung cross-funktionaler Kostenhebel.

Ein Lebensmittelhersteller beispielsweise baute einen digitalen Zwilling (Digital Twin) seiner Lieferkette und setzte zusätzlich Advanced Analytics ein. Das sorgte für eine bessere Verzahnung von Lagerhaltung, Logistik und Produktion und ermöglichte eine präzisere Zuordnung von Rohstoffen zu den Endkundenprodukten. Zugleich reduzierte sich die Menge der benötigten Agrarrohstoffe. Mit dem crossfunktionalen Ansatz generierte das Unternehmen Einsparpotenziale in Höhe von rund 20 Prozent des Gesamtziels.

Ein Hersteller langlebiger Konsumgüter wiederum reduzierte drastisch die Anzahl seiner Artikel (SKU), senkte dadurch die Komplexitätskosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette und steigerte seine Ergebnismarge um 2 Prozentpunkte.

Wie sich in der Praxis mehrere Hebel zeitgleich nutzen lassen, zeigt das Beispiel dieses multinationalen Konsumgüterherstellers: Binnen zwei Jahren optimierte der Konzern Design, Produktion, Beschaffung, Lieferkette, Marketing und Vertrieb sowie seine organisatorischen Strukturen. Über 1.000 Mitarbeitende aus rund 40 Ländern betei-

ligten sich an mehr als 300 Projekten und 2.000 Initiativen. Im Ergebnis erzielte das Unternehmen Einsparungen von über 15 Prozent.

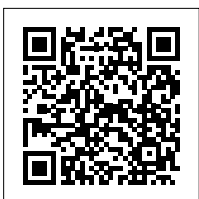
Die Erfolgsgeschichten zeigen: Kostentransformation ist ein Wegbereiter für langfristigen Unternehmenserfolg und ein strategischer Wettbewerbsvorteil. Durch den Fokus auf die beschriebenen Hebel Kommunikation, GenAI-Einsatz und Crossfunktionalität wird sie auch bei den Mitarbeitenden als echte Verbesserung verstanden und verinnerlicht.

Diese Art der Transformation entwickelt nicht nur die Fähigkeiten der Beschäftigten weiter, indem sie innovative Methoden einführt. Sie hilft auch, bestehende Denk- und Arbeitsweisen zu hinterfragen und durch neue zu ersetzen. Davon profitieren am Ende alle.

Kernaussagen

- Rückläufiger Konsum und sinkende Volumina bedrohen die Profitabilität – jetzt gilt es, Kosten zu senken.**
- Als echte Game Changer in der Transformation können sich zwei bislang wenig genutzte Hebel erweisen: interne Kommunikation und der Einsatz von GenAI.**
- Wer als dritten Hebel einen crossfunktionalen Ansatz wählt, macht Prozesse effizienter und schöpft so das Einsparungspotenzial vollständig aus.**

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



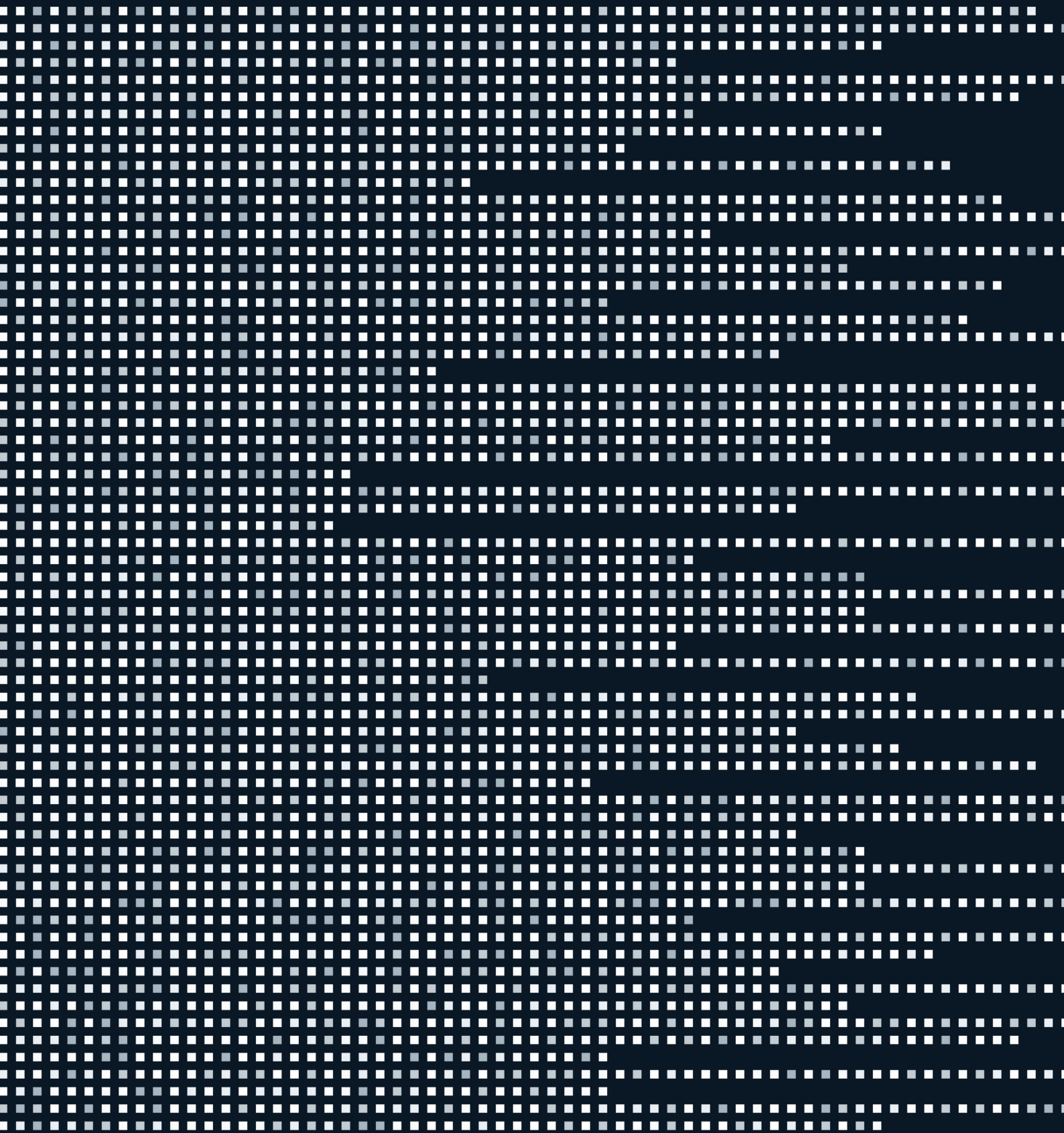
Autor:innen



Alina Buchner ist Associate Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu den Schwerpunkten ihrer Beratungsarbeit zählen Strategieentwicklung und Transformation.
Alina_Buchner@mckinsey.com



Patrick Klinkoff ist Partner im Wiener Büro von McKinsey und Co-Leiter des Beratungsbereichs Transformation im europäischen Konsumgüter- und Handelssektor. Klienten berät er unter anderem zu Unternehmensbewertung, Liquiditätsplanung und Restrukturierung.
Patrick_Klinkoff@mckinsey.com



Die Branche in Zahlen

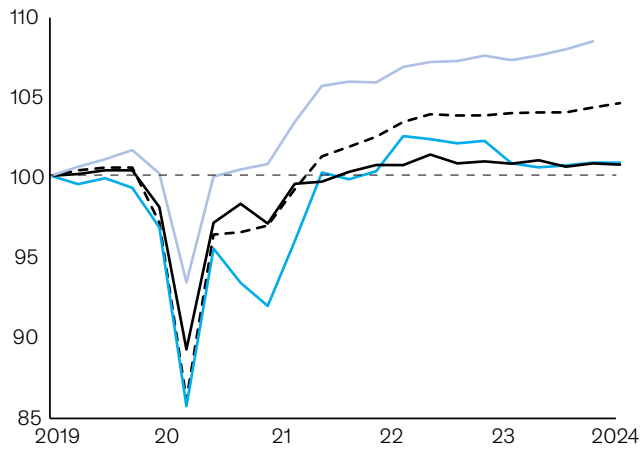
Die wichtigsten Indikatoren und Kennzahlen für
Konsumgüter und Handel auf einen Blick

Makroökonomische Indikatoren

--- Europa — Deutschland — Österreich — Schweiz

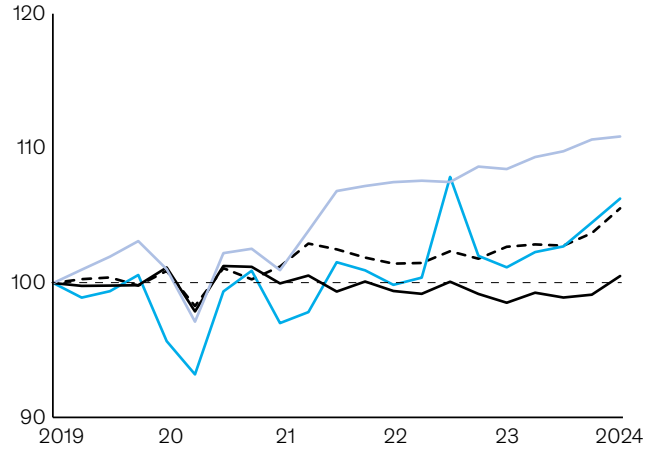
Reales Bruttoinlandsprodukt

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



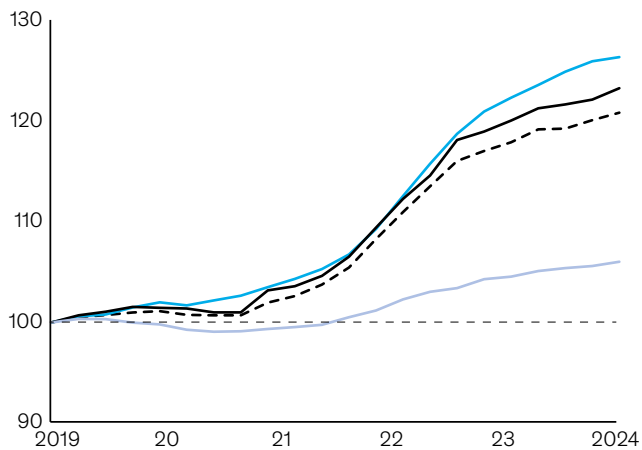
Real verfügbares Einkommen

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



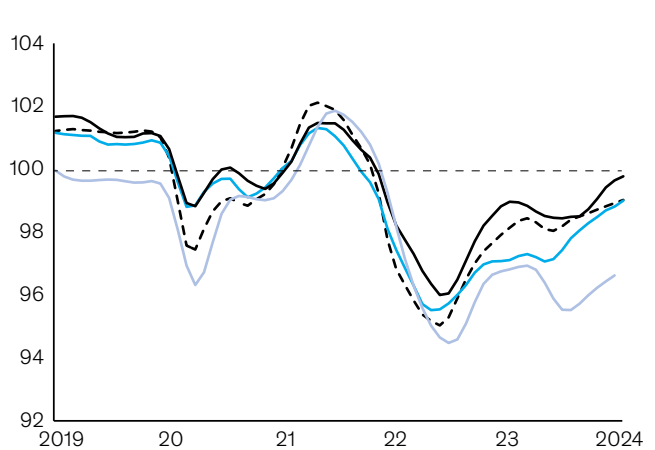
Konsumentenpreise

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



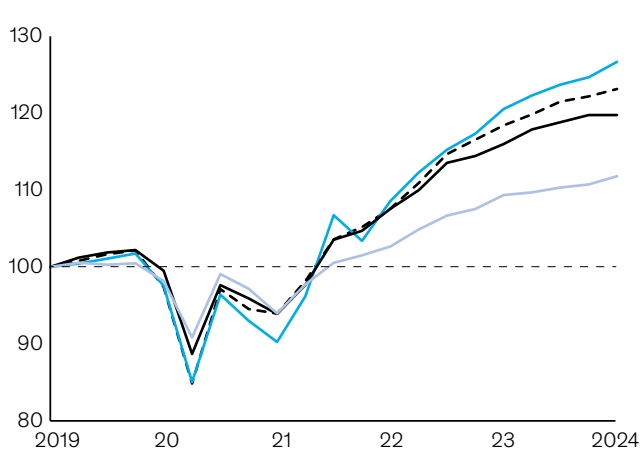
Konsumentenvertrauen

Index, monatlich



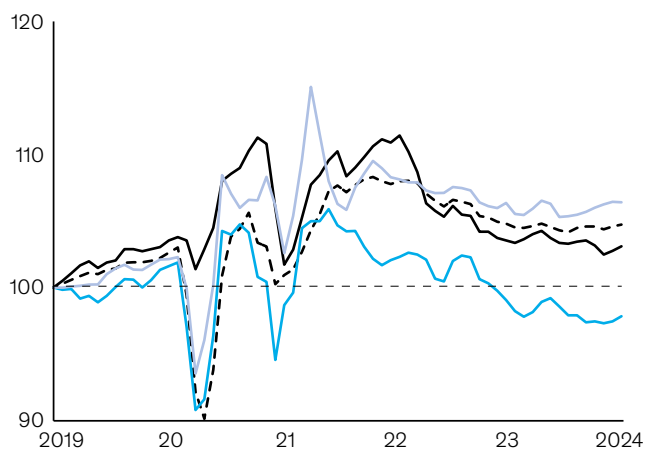
Privater Konsum

Nominal, Index in Landeswährung (Q1 2019 = 100)



Einzelhandelsumsatz

Volumenindex, vierteljährlich (Jan. 2019 = 100)



Quelle: Eurostat; Haver; National Federal Statistical Office; OECD; ONS; Oxford Economics

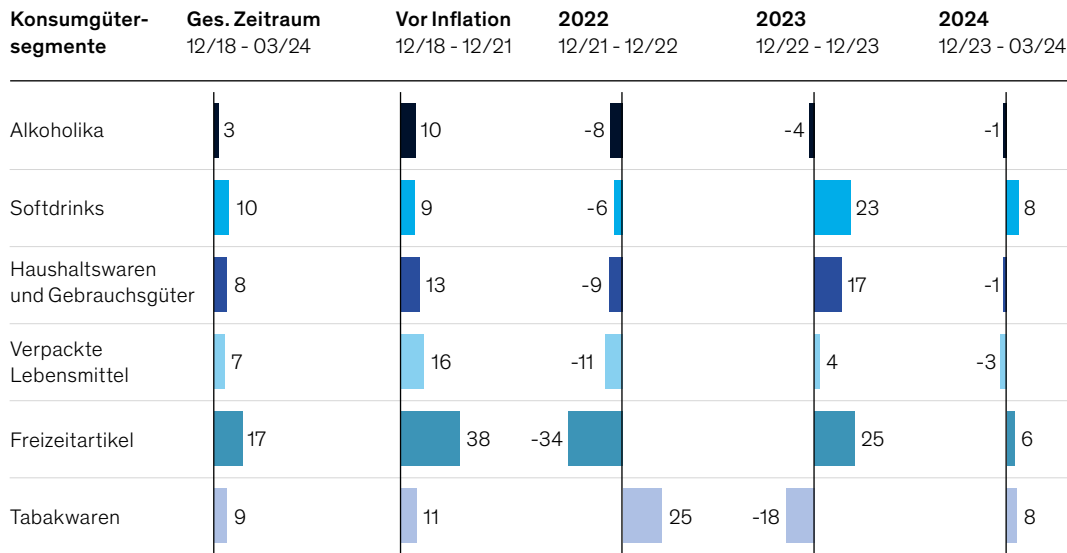
	Bruttoinlandsprodukt			Real verfügbares Einkommen			Konsumentenpreise		
	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
Europa	104,2	0,5%	0,3%	105,5	2,8%	1,8%	120,7	2,5%	0,6%
Deutschland	100,8	-0,1%	0,2%	100,5	2,0%	1,4%	123,1	2,7%	0,9%
Österreich	100,8	-1,3%	0,2%	106,2	5,0%	1,7%	126,1	3,3%	0,3%
Schweiz	108,2	0,8%	0,5%	110,8	2,2%	0,2%	106,0	1,4%	0,4%
Dänemark	111,3	1,4%	-1,4%	107,8	-3,3%	-0,1%	116,0	1,5%	-0,1%
Frankreich	103,6	1,5%	0,3%	106,8	1,9%	0,6%	118,2	2,5%	0,7%
Italien	104,3	0,6%	0,3%	101,8	3,2%	3,3%	118,6	1,0%	0,6%
Niederlande	107,4	-0,8%	-0,5%	110,6	3,0%	2,6%	125,7	2,9%	1,1%
Polen	113,3	1,4%	0,5%	113,5	-0,9%	2,0%	142,2	2,8%	0,6%
Spanien	104,8	2,6%	0,8%	111,4	2,8%	1,1%	118,6	3,7%	0,4%
Schweden	106,8	0,3%	0,7%	112,7	0,9%	-1,9%	121,3	2,1%	0,0%
Ver. Königreich	102,8	0,3%	0,7%	104,6	3,2%	0,5%	125,4	2,1%	1,2%

	Konsumentenvertrauen			Privater Konsum			Einzelhandelsumsatz		
	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
Europa	97,9	0,7%	0,3%	122,0	3,8%	0,7%	103,6	-0,2%	0,0%
Deutschland	98,1	0,7%	0,8%	118,8	3,1%	0,0%	101,1	-0,7%	-0,7%
Österreich	97,9	1,6%	0,5%	125,3	4,9%	1,5%	98,3	-1,6%	0,1%
Schweiz	97,0	-0,3%	0,5%	111,2	2,1%	0,9%	106,2	0,1%	0,7%
Dänemark	98,5	0,6%	0,2%	120,2	1,0%	0,0%	101,0	1,9%	0,1%
Frankreich	99,2	0,7%	-0,3%	121,2	4,2%	0,6%	110,0	0,8%	1,0%
Italien	98,1	-0,7%	-0,4%	116,5	1,2%	0,5%	97,8	-1,7%	-0,1%
Niederlande	99,4	1,0%	0,0%	135,1	3,8%	1,8%	107,9	2,3%	1,4%
Polen	99,8	2,4%	0,4%	157,6	16,6%	4,4%	123,8	-0,3%	1,1%
Spanien	97,3	1,2%	0,7%	120,5	6,6%	1,8%	103,1	1,0%	-0,4%
Schweden	100,2	3,9%	1,4%	116,1	3,5%	2,8%	101,5	-0,3%	0,0%
Ver. Königreich	99,8	2,5%	0,8%	118,8	2,7%	0,8%	99,3	-0,2%	1,5%

Sektorkennzahlen – Konsumgüterindustrie

Die europäische Konsumgüterindustrie verzeichnet 2024 in nur 3 von 6 Subsegmenten positive Aktienrenditen

Entwicklung der Aktienrendite¹ in ausgewählten Konsumgütersegmenten seit Dezember 2018 (n = 56), in Prozent

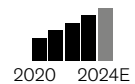
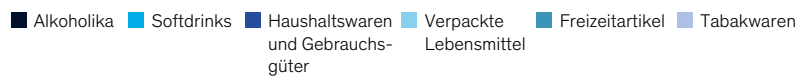


1. Total Shareholder Return (TSR)

Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

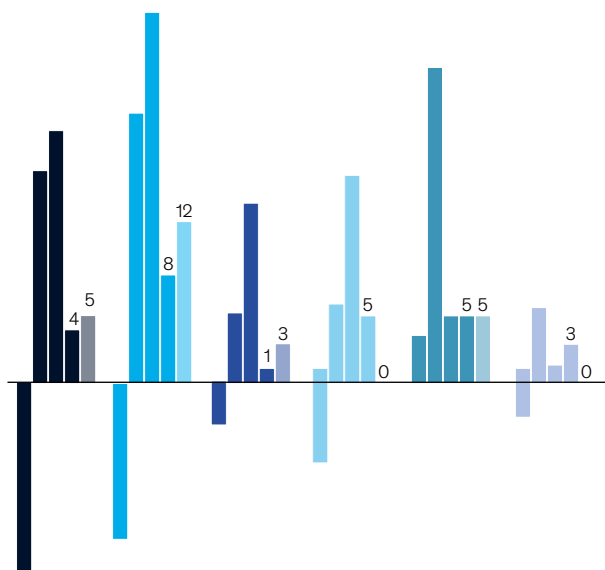
In einigen Segmenten steigt der Umsatz wieder, die Margen bleiben weitgehend konstant

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung in der europäischen Konsumgüterindustrie, 2020 - 24 (n = 55)



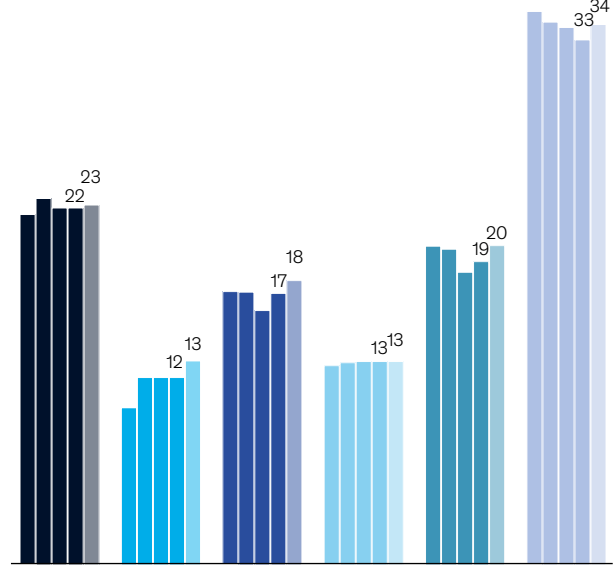
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)

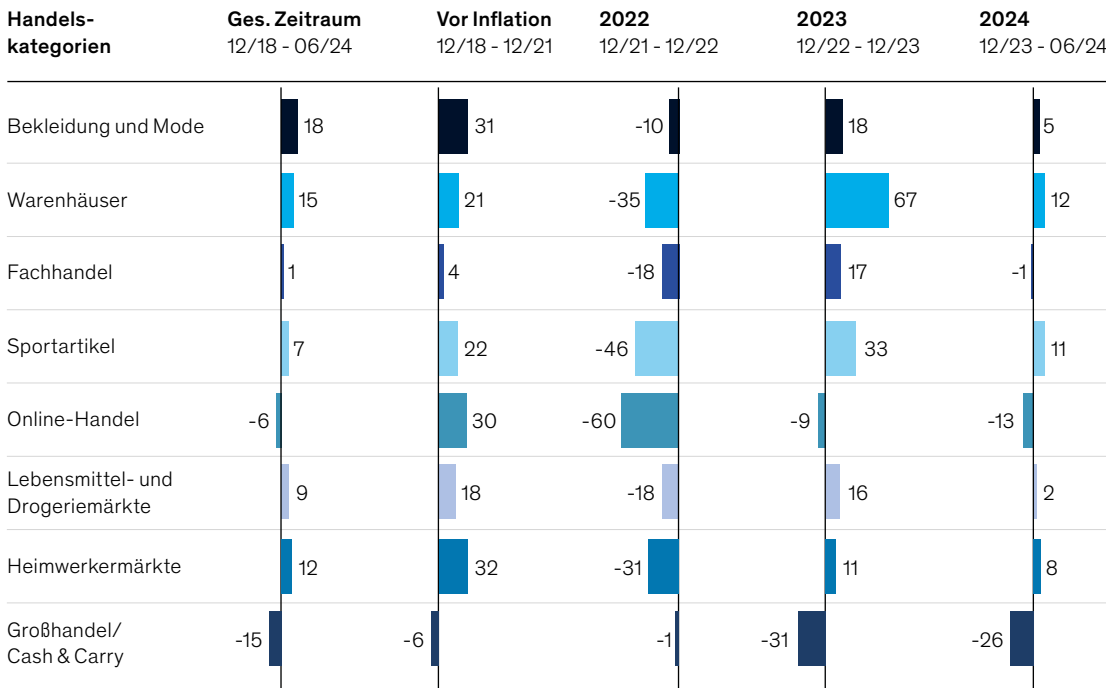


Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

Sektorkennzahlen – Handel

Auch der Handel zeigt 2024 ein gemischtes Bild bei den Aktienrenditen

Entwicklung der Aktienrendite¹ europäischer Einzelhandelsformate seit Dezember 2018 (n = 67), in Prozent



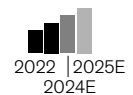
1. Total Shareholder Return (TSR)

Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

Für 2025 wird eine überwiegend positive Umsatz- und Margenentwicklung erwartet

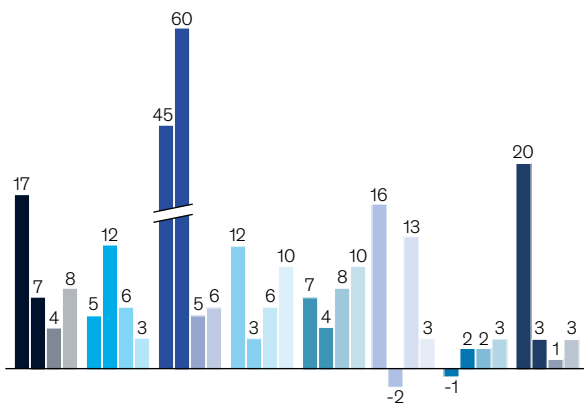
Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung im europäischen Einzelhandel, 2022 - 25 (n = 64)

■ Bekleidung und Mode
 ■ Warenhäuser
 ■ Fachhandel
 ■ Sportartikel
 ■ Online-Handel
 ■ Lebensmittel- und Drogeriemärkte
 ■ Heimwerkermärkte
 ■ Großhandel/ Cash & Carry



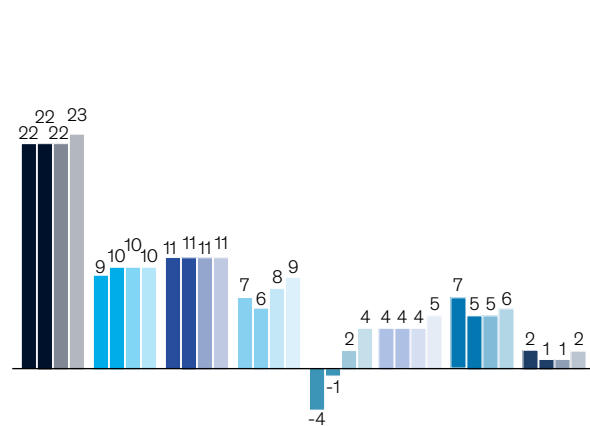
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

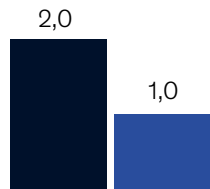
Spotlight – Analyse im Fokus

■ Konsumgüter ■ Luxusgüter

Luxusmarken erzielen weniger Überrenditewachstum als Konsumgüterunternehmen

Rendite auf den Markenwertzuwachs (MWZ)

2010 - 23¹ (Umrechnungsfaktor MWZ in TSR)



Median des Überrenditewachstums

in Prozent



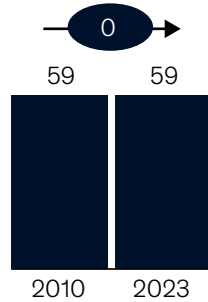
Median des Markenwertzuwachses

in Prozent



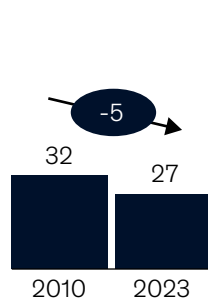
Entwicklung Bruttomarge

2010 - 23, in Prozent des Nettoumsatzes



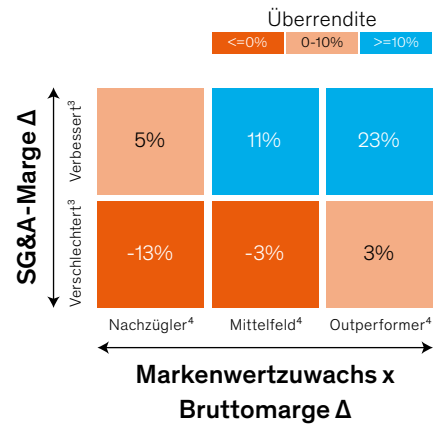
Entwicklung SG&A-Kosten

2010 - 23, in Prozent des Nettoumsatzes



2-jährliches Überrenditewachstum Luxusgüter

2010 - 23^{1,2}



- Oder erstes/letztes Jahr in der Listing
- Nur börsennotierte Unternehmen; 2-jährliches Fenster gewählt, um nachlaufende Effekte zu glätten und Zahl der Betrachtungen zu erhöhen
- Unternehmen mit besseren SG&A-Margen erzielten ein negatives SG&A-Delta
- Outperformer: Positives Bruttomargen-Delta und über Median im Markenwertzuwachs; Nachzügler: Negatives Bruttomargen-Delta und unter Median im Markenwertzuwachs; Mittelfeld: alle Sonstigen

Quelle: S&P Global; Interbrand; McKinsey

Markenwert → Unternehmenswert: Schöpfen Luxusunternehmen ihr Wertpotenzial wirklich aus?

Markenwerte zählen zu den großen immateriellen Assets. Sie beeinflussen maßgeblich die Bewertung am Kapitalmarkt und die Überschussrendite (Excess TSR). Das zeigt unsere Analyse von 119 Topunternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2023, darunter global führende Konsumgütermarken wie Coca-Cola und Luxuslabels wie LVMH.

Tatsächlich korreliert die Wertentwicklung einer Marke zu 57 Prozent mit dem Renditewachstum – stärker als Umsatz (42), EBIT-Marge (48) oder die Höhe der Vertriebsgemeinkosten (SG&A, 24). Unternehmen mit einem Markenwertzuwachs von mehr als 5 Prozent pro Jahr erzielen zudem eine um 12 Prozentpunkte höhere Überschussrendite als markenschwächere Spieler.

Auffällig im Luxusgütersegment ist die im Vergleich zu Konsumgütern schwache Übersetzung der Markenwertsteigerung in Überschussrendite (1:1,0 vs.

1:2,0) – trotz mehr als viermal stärker steigender Markenwerte. Der Grund: Ihr Geschäftsmodell ist allzu sehr auf Wachstum und hohe Margen fokussiert. Die Kosteneffizienz gerät dabei oft aus dem Blick. So stiegen die Bruttomargen der Luxuslabels im Analysezeitraum um 4 Prozentpunkte, jedoch auch die SG&A-Kosten (1 Prozentpunkt). Anders die Konsumgüterunternehmen: Sie sparten im gleichen Zeitraum 5 Prozentpunkte SG&A ein.

In vielen Luxusgüterunternehmen liegt also noch Potenzial brach: Diejenigen, die ihre SG&A-Kosten wirksam senken, können auf eine bis zu 20 Prozentpunkte höhere Überrendite im Vergleich zu Wettbewerbern hoffen, die diese wichtige Effizienzflanke vernachlässigen. Kosteneffizienz sollte daher auch im Luxussegment mehr en vogue sein – es lohnt sich.

Sie wollen mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns: Scannen Sie den QR-Code oder schreiben Sie an akzente@mckinsey.com



Interview

Gegen den Trend: Wie es CEO Holger Blecker gelungen ist, das Traditionsmodehaus Breuninger auf Wachstumskurs zu halten

Nachhaltige Produkte

Was Kunden wirklich kaufen: Eine Online-Kundenauktion deckt auf, welche Öko-Produkte tatsächlich ankommen und was sie kosten dürfen

GenAI im Marketing

Auf Knopfdruck kreativ: Generative künstliche Intelligenz macht das Marketing nicht nur effizienter, sondern auch erfolgreicher

Organisation

Auf dem Prüfstand: Warum es sich jetzt lohnt, die Organisation zu transformieren und welche Ansätze die größten Effekte versprechen

Kostentransformation

Mit voller Kraft: Viele Kostenprogramme verfehlen ihre Einsparungsziele. Drei Hebel helfen, das Maximum herauszuholen

Die Branche in Zahlen

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten Indikatoren für Konsumgüter und Handel. Plus Fokusanalyse zum Wertpotenzial von Luxusgüterunternehmen



Consumer Industries & Retail Group

September 2024

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey