

**Veränderungsbedarf:
»Change« steht ganz
oben auf der Agenda
der befragten Manager.**

Change, Change, Change

Das »akzente Trendbarometer 2008« hat erstmals Führungskräfte aus Konsumgüterindustrie und Handel zu aktuellen Themen, zu Trends und zum Geschäftsklima befragt – Daten für eine Standortbestimmung der Branche. Interessantestes Ergebnis: Change Management – also Verhaltensänderung in der Organisation – steht ganz oben auf der Agenda.



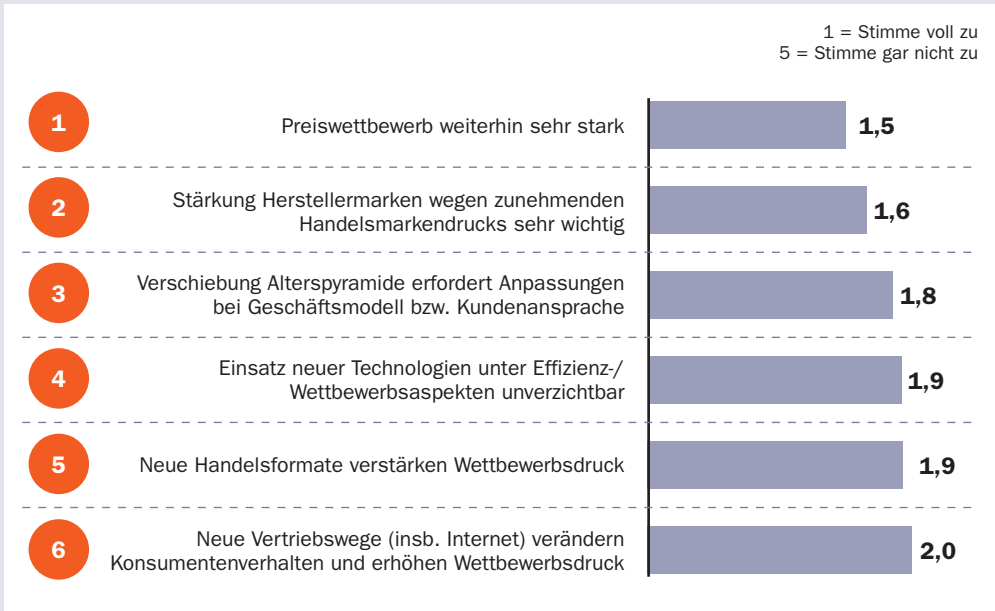
Der Obama-Effekt? Fast scheint es, als sei die Wechselstimmung aus dem amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf auf die deutsche Konsumgüterbranche überggesprungen: Auch für die Unternehmenslenker ist derzeit »Change« das Schlüsselwort. Den expliziten Willen zum Wandel registriert das aktuelle »akzente Trendbarometer«. Dieses fasst die Einschätzungen von rund 100 Managern bedeutender Handels- und Industrieunternehmen in Deutschland und der Schweiz zusammen – von *Arcandor* und *Henkel* über *Kraft* und *Metro* bis hin zu *Otto* und *Tchibo*. Etwa zwei Drittel der Befragten sind Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene.

Die Auswertung zeigt vor allem eines: Die Entscheidungsträger erkennen die Zeichen der Zeit. Sie haben offenbar verstanden, dass sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen derzeit fundamental verändern – und sie darauf schleunigst reagieren müssen. Tatsächlich wird Zeit immer mehr zum Wettbewerbsfaktor.

Von
Peter Breuer,
Christine Prauschke
und **Johannes**
Steedmann

1 Die großen Herausforderungen: Marktsättigung, technologischer und demografischer Wandel

»Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen über die Herausforderungen für Konsumgüterindustrie und -handel zu?«



Quelle: akzente Trendbarometer 2008

So räumen einige Teilnehmer in vertiefenden Interviews auch Versäumnisse ein. Ein typisches Statement: »Wir haben zu lange auf die alten Rezepte vertraut.«

Insgesamt weichen die Einschätzungen von Markenartiklern und Händlern zu Trends und Herausforderungen kaum voneinander ab. Einig sind sich beide Seiten auch und gerade bei der Frage, welche die wichtigsten Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen sind. In ihren Antworten hierzu konzentrieren sich die Manager auf drei große, drängende Themen der Branche: auf die zunehmende Marktsättigung mit entsprechend verschärftem Wettbewerb und Preisdruck, auf neue Technologien und damit neue Vertriebswege wie E-Commerce sowie auf den demografischen Wandel, also die Verschiebung der Alterspyramide (*Grafik 1*).

Veränderungen des Umfelds erfordern eigene Veränderungen

Mehr noch: Die Unternehmen haben erkannt, dass diese einschneidenden Entwicklungen an einem Punkt zusammenlaufen – sie verändern den Konsumenten und sein Verhalten.

► **Marktsättigung:** Der Wettbewerbsdruck stärkt die Position der Kunden, so dass deren Ansprüche und Erwartungen an die Unternehmen steigen. Oder in den Worten von Pascal Perraudin, Leiter des Category- und Informationsmanagements der *Migros*: »Kunden werden anspruchsvoller in Bezug auf Sortiment, Ladeneinrichtung und -atmosphäre – und sie kennen die Preise.«

► **Technologie:** Die Verbraucher nutzen neben den traditionellen Vertriebskanälen zunehmend – und immer selbstbewusster – das Internet. »Neue Technologien stellen alles auf den Kopf. Viele Retailer sind heute noch kaum darauf vorbereitet, was in naher Zukunft passieren wird«, konstatiert Hubertus Drinkuth, Divisional Vice President Group Strategy der *Otto Group*, im Trendbarometer-Interview.

Die Unternehmen haben erkannt, was die wichtigsten Entwicklungen des Marktes gemeinsam haben: Sie verändern den Konsumenten und sein Verhalten.

► **Demografie:** Mit der wachsenden Generation 60plus bildet sich ein bedeutendes, bislang häufig vernachlässigtes Kundensegment heraus, das oft eine spezielle Ansprache erwartet. »Ältere Menschen verfügen heute über ein höheres Budget zur Erfüllung ihrer Konsumwünsche. Gleichzeitig ist ihr Beratungsbedarf größer«, sagt Dr. Stefan Thies, Vorstand IT/Controlling der *Fielmann AG*.

Während diese drei Trends die Ergebnisse des Barometers und auch der Interviews weitgehend bestimmen, werden Themen ohne direkten Kundenbezug – wie etwa die Kooperation zwischen Händlern und Herstellern, das Stakeholder Management oder der Umgang mit stärkerem Druck durch Privatinvestoren – von den Managern als weit weniger wichtig eingestuft.

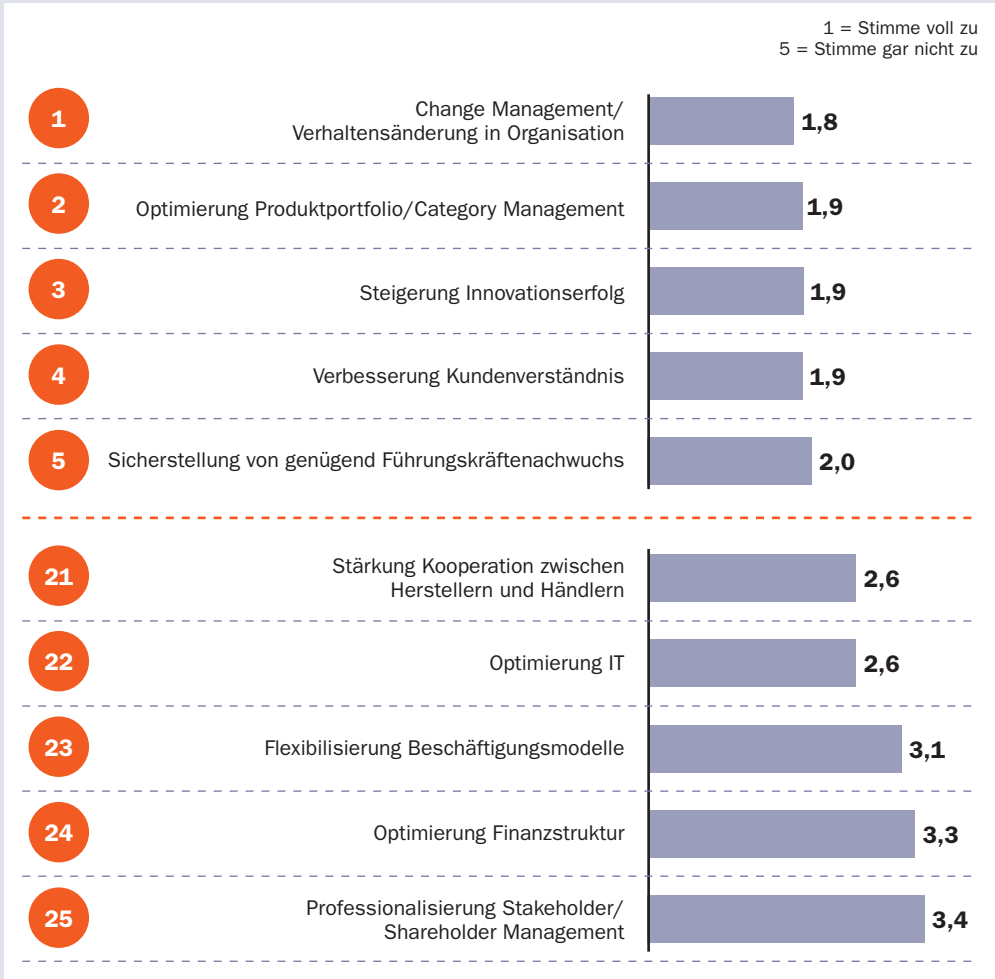
Hersteller wie Händler setzen auf kulturellen Wandel

Zwar sind die tiefgreifenden Veränderungen des Umfelds und mithin des Konsumentenverhaltens weder neu noch unbekannt. Neu sind aber die Schlussfolgerungen, die in den Chefetagen der Branche hieraus gezogen werden. Das Trendbarometer signalisiert, dass die Führungskräfte entschlossen sind, wenn nötig auch radikale Veränderungen vorzunehmen, um die neuen Bedürfnisse der Kunden besser zu erfüllen als ihre Wettbewerber.

Zu diesem Zweck – und das ist wirklich bemerkenswert – setzen die Manager keineswegs nur auf klassische marktgerichtete Instrumente. Als vordringlichste Aufgabe betrachten sie vielmehr Verhaltensänderungen innerhalb der eigenen Organisation: Von 25 möglichen Maßnahmen zur Zielerreichung nennen die Befragten am häufigsten Change Management (*Grafik 2, Seite 12*).

2 Die vordringlichste Aufgabe: Change Management

»Wie wichtig sind folgende Maßnahmen für das Erreichen der Ergebnisziele in den nächsten 12 Monaten?«



Quelle: akzente Trendbarometer 2008

Dieses Ergebnis markiert einen Wendepunkt im Denken des Topmanagements der deutschen Konsumgüterwirtschaft. Offenkundig wächst überall die Erkenntnis, dass erfolgreiche Veränderungen des eigenen Auftretens am Markt einen kulturellen Wandel im Unternehmen voraussetzen. Zwei Praxisbeispiele:

- Ein großer deutscher Einzelhändler arbeitet derzeit daran, das Denken und Handeln seiner Mitarbeiter statt auf die eigene Einkaufsmacht ganz auf den Kunden zu konzentrieren. »Dies wird durch Training und eine Anpassung der Organisation angestrebt«, erläutert ein Mitglied der Führungsriege des Unternehmens.

► Manager wie Hubertus Drinkuth von der *Otto Group* sehen im Einsatz neuer Technologien einen Katalysator für Verhaltensänderungen: Er setzt auf selbstorganisierte Teams, die in losen webbasierten Netzwerken zusammenarbeiten. In den Teams seien einzig Kompetenz und Leistung – nicht aber Status oder Alter – ausschlaggebend. Dies, so Drinkuth, setze freilich die Abkehr von überkommenen Hierarchiestrukturen voraus.

Neue Konsumentenwünsche entdecken und bedienen

Konsequenterweise steht auch bei den auf den Markt zielenden Veränderungen der Konsument im Mittelpunkt. Vor allem bemühen sich die Befragten, ihre Kunden besser zu verstehen und mehr über sie zu erfahren. Auf dieser Basis wollen sie innovative Produkte und Formate entwickeln sowie ihr Portfolio und Category Management optimieren. Auch diese Maßnahmen zielen unübersehbar darauf ab, sich in einem gesättigten Markt bei anspruchsvoller gewordenen Verbrauchern erfolgreich zu positionieren. »Sämtliche Märkte sind besetzt, darum verlassen wir die heutige Wettbewerbslandschaft mittels innovativer Produkte und testen neue Kanäle«, so fasst der CFO eines großen deutschen Herstellers die Situation zusammen.

Damit diese innovativen Produkte auch die Kundenwünsche treffen, wollen viele der befragten Unternehmen noch stärker in Marktforschung und die Auswertung von Kundendaten investieren. So ermitteln sie die sich immer schneller wandelnden Bedürfnisse der Verbraucher.

Auf die Nachfrage nach umweltfreundlichen Convenience-Produkten hat beispielsweise *Bosch und Siemens Hausgeräte* mit einer Spülmaschine reagiert, deren Sensoren den Trübungsgrad des Wassers messen und die Anzahl der Spülgänge entsprechend steuern: Ist das Geschirr wenig verschmutzt, reicht ein kürzeres Programm, das weniger Wasser und Energie als das Standardprogramm verbraucht. Und *Kühne* führt neue Glasgrößen und Verpackungen ein, da die Zahl der Einpersonenhaushalte zunimmt und weil auch ältere Menschen eher zu kleineren Portionen greifen.

Unternehmen setzen auf intensive Marktforschung, um die sich immer schneller verändernden Bedürfnisse der Verbraucher zu verstehen.

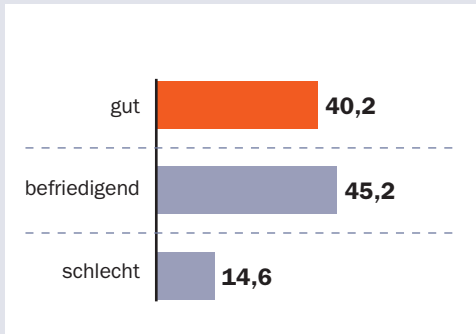
Kundendaten zielgerichtet verwenden

Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen (mit einem Umsatz von weniger als 1 Milliarde Euro) steht die stärkere Kundenorientierung ganz weit oben auf der Agenda. Nur die Optimierung von Produktportfolio und Sortimenten rangiert höher auf der Prioritätenliste. Gleich danach folgt die Aufgabe, zukünftig den Kunden näher zu kommen und sie noch besser zu verstehen. Dazu sollen Kundeninformationen zielgerichtet eingesetzt werden – was durchgängig eine Herausforderung darstellt. »Die Daten sind zwar vorhanden, aber es ist

3 Manager rechnen mit einer schlechteren Geschäftslage

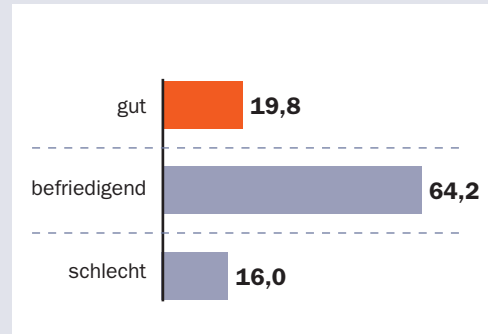
Gegenwärtige Ergebnis-/Geschäftslage

in Prozent



Ergebnis-/Geschäftserwartung für die nächsten 12 Monate

in Prozent



Quelle: akzente Trendbarometer 2008

schwierig, einen Kunden dann auch dementsprechend zu identifizieren und zu behandeln«, sagt ein Interviewpartner. Am Beispiel der Preissensitivität wird deutlich, wie schwierig die Interpretation der Daten sein kann. Sie ist nur schwer als hartes Kriterium zu fassen, weil sie deutlich variieren kann, beispielsweise je nachdem, welcher Einkommensklasse ein Kunde angehört und welche Angebote des Wettbewerbs er noch in Betracht zieht.

Veränderung braucht Führung

Hinter jeder Veränderung stehen Führungskräfte, die diese Veränderungen anstoßen und vorantreiben. Auch dies ist den Unternehmen bewusst. Den Aufbau von Führungskräftenachwuchs stufen sie daher ebenfalls als besonders wichtige Aufgabe ein. Für die befragten Händler ist dies sogar (nach dem Change Management) die zweitwichtigste Aufgabe. Denn bekanntermaßen tun sich deutsche Handelsunternehmen beim Anwerben von Managementtalenten schwerer als Konsumgüterhersteller. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen kann der Handel weder mit Wachstumsraten noch mit so starken Marken glänzen wie die Markenartikler – beides macht den Sektor gerade für junge Talente weniger anziehend. Und zum anderen, so äußern einige Interviewpartner selbstkritisch, dürften auch das Tarifsystem der Branche sowie das bisweilen hemdsärmelige Umfeld auf viele Jungmanager abschreckend wirken.


Ikea macht vor, wie man Talente gewinnt

Dass es auch anders geht, belegt exemplarisch *Ikea*. In Rankings zu den beliebtesten Arbeitgebern von Hochschulabsolventen sind die

Schweden seit Jahren beständig auf den vorderen Plätzen zu finden – noch vor großen Markenartiklern tummelt sich dort der Möbelerhändler unter Investmentbanken, Automobilherstellern und Unternehmensberatungen. Mit seinen flachen Hierarchien (auch der Chef springt mal an der Kasse ein), dem ungezwungenen Umgang (Führungskräfte sitzen im Großraumbüro und werden wie alle anderen geduzt) sowie unkonventionellen Anreizen (bis hin zum Wohnen in der Firmen-WG) schafft es *Ikea*, junge Talente anzuziehen und auch zu halten.

Paradigmenwechsel in der Konsumgüterwirtschaft

Das »akzente Trendbarometer« deutet auf einen Paradigmenwechsel in der Konsumgüterwirtschaft hin: Den aktuellen Herausforderungen – Marktsättigung, neue Technologien sowie demografischer Wandel – wollen Hersteller und Händler vor allem mit Verhaltensänderungen in der Organisation begegnen. Man darf gespannt sein, wie schnell sich die traditionellen hierarchischen Strukturen in der Branche aufbrechen lassen und wie die Unternehmen ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen.

Die Einschätzung der künftigen Geschäftsentwicklung durch die Befragten signalisiert jedenfalls, dass die Manager noch vorsichtig sind: Während sie das Geschäftsklima derzeit noch als gut beurteilen, erwarten sie für das laufende Jahr eine Verschlechterung (*Grafik 3*). Dies spricht für einen gesunden Realismus, denn »Change« braucht in der Wirtschaft ebenso viel Zeit wie in der Politik. Egal ob in den USA oder in Deutschland. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Bitte E-Mail an: johannes_steedmann@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Die Teilnehmer am »akzente Trendbarometer 2008« sehen großen Handlungsbedarf, weil Marktsättigung sowie technologischer und demografischer Wandel das Konsumentenverhalten nachhaltig verändern.**
- 2. Hersteller wie Händler wollen die konsequente Ausrichtung auf den Kunden nicht allein mit marktgerichteten Maßnahmen erreichen, sondern primär mit internem Wandel (Change Management).**
- 3. Sie zeigen sich jedoch vorsichtig, ob dieser Wandel kurzfristig gelingen kann: Während sie das Geschäftsklima heute noch als gut beurteilen, rechnen sie künftig eher mit einer Verschlechterung.**