



Deutschland 2020: Worauf es für die Konsumgüterbranche ankommt Konsumgüterherstellern und Händlern bieten sich langfristig attraktive Wachstumschancen, wenn sie die richtigen Trends aufgreifen.

Vertrauensverlust, Unsicherheit, Kaufzurückhaltung – die Finanzkrise wirft ihre Schatten auf die Konsumgüterbranche und den Handel. Doch wer jetzt nur defensiv reagiert, verpasst Chancen: Die Historie lehrt, dass Krisen meist nach zwei oder drei Jahren in den nächsten Aufschwung münden. Weil wesentliche Änderungen im Angebotsportfolio von Händlern und Herstellern beträchtliche Vorlaufzeit benötigen, muss auch in der Krise der Blick nach vorn gehen. Mittelfristig ist die Perspektive günstig. Das belegt die groß angelegte McKinsey-Studie „Deutschland 2020“, eine Analyse der Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft. Danach ist in den nächsten zwölf Jahren für die Konsumgüterbranche ein weitaus höheres Wachstum möglich ist, als sie es in den vergangenen zwölf Jahren erlebt hat.

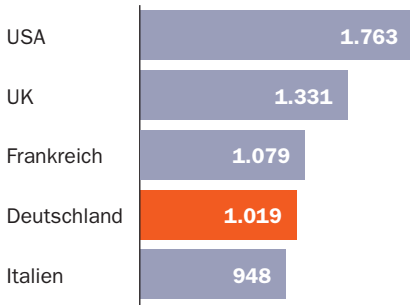
Von Peter Breuer,
Frank Sänger und
Dennis Spillecke

Grundlegende Entwicklungen wie der demografische Wandel und sich ändernde gesellschaftliche Bedürfnisse wirken sich auf das Konsumentenverhalten aus und bieten Ansatzpunkte für neue Konzepte und Angebote

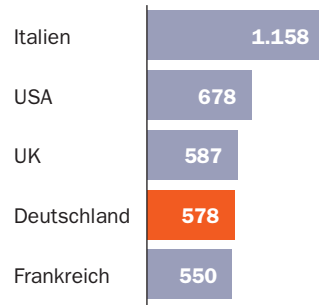
1 Deutsche Händler und Hersteller liegen bei der Wertschöpfung deutlich zurück

Wertschöpfung* pro Einwohner im Jahr 2004, in EUR

Der deutsche Einzelhandel liegt auf internationaler Ebene ebenso deutlich zurück ...



... wie die deutsche Konsumgüterindustrie



* Löhne, Gewinne und Abschreibungen

Quelle: McKinsey

So schätzen die Kunden beispielsweise wieder verstärkt Service und Qualität, sie wünschen sich einen entspannten und personalisierten Einkauf.

Mit zusammen über drei Millionen Beschäftigten bilden Konsumgüterindustrie und Einzelhandel schon heute den größten Sektor der deutschen Volkswirtschaft. Doch im internationalen Vergleich liegen Händler und Hersteller, gemessen an der Wertschöpfung pro Kopf, deutlich zurück (*Grafik 1*). Denn in den vergangenen Jahren hat sich die Branche unterdurchschnittlich entwickelt. Zwischen 1995 und 2004 stieg die Wertschöpfung im Handel um magere 0,7 Prozent jährlich, in der Industrie sank sie sogar um 0,7 Prozent pro Jahr. Verantwortlich für die chronische Wachstumsschwäche sind insbesondere drei Faktoren:

- ▶ *Geringe Kaufkraft:* Konsumenten in Deutschland geben weniger aus als in vielen anderen europäischen Ländern und den USA. Deutsche nutzen ihr Geld lieber für den Kauf von Investivgütern wie Autos. Aber es liegt auch an dem geringeren verfügbaren Einkommen. So gab ein US-Amerikaner bislang pro Jahr durchschnittlich rund 8.000 Euro mehr für den Konsum aus als ein Deutscher.

► *Zu viel Retail-Fläche:* Das Angebot an Lebensmittelverkaufsfläche ist in Deutschland mit 0,28 Quadratmetern pro Einwohner fast doppelt so groß wie in Großbritannien (0,15 Quadratmeter pro Einwohner). Das verschärft den Wettbewerb und setzt Preise unter Druck.

► *Mangelnde Differenzierung:* Das Angebot deutscher Hersteller und Händler ist oftmals zu wenig differenziert – dabei birgt gerade die Position der Mitte die größte Gefahr. Ein klassisches Produktbeispiel ist Bier: Da büßen undifferenzierte Marken – beispielsweise DAB – kontinuierlich an Marktanteil sowie an Ertragskraft ein, während im Premium- und Billigsegment noch Wachstum möglich ist.

Neue Bedürfnisse bieten Wachstumschancen

Die McKinsey-Studie „Deutschland 2020“ zeigt Punkte, an denen die Branche ansetzen kann, um den negativen Trend zu wenden. Folgende Trends bieten große Wachstumspotenziale (*Grafik 2*):

Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein: Die Deutschen werden immer gesundheits- und umweltbewusster. Seit 2002 ist die Anzahl der bei der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung registrierten Bio-Produkte um jährlich 23,5 Prozent auf mehr als 40.000 gestiegen. Von diesem Trend profitieren Hersteller und Händler. Dabei kann die

2 Vier Trends bieten große Wachstumspotenziale für Konsumgüterhersteller und Händler



Quelle: McKinsey

heimische Bio-Lebensmittelproduktion trotz einer Umsatzsteigerung von über 14 Prozent pro Jahr die Inlandsnachfrage nicht mehr vollständig decken. Auch Produkte, die zu Gesundheit und Wohlbefinden beitragen, bergen ein gewaltiges Wertschöpfungspotenzial. Für frei verkäufliche Arzneimittel etwa gibt jeder Deutsche im Schnitt rund 60 Euro im Jahr aus – in den USA, wo es weit mehr Produkte in vielfältigen Vertriebsformen gibt, sind es knapp 100 Euro pro Kopf. Das deutsche Apothekengesetz und eine enge Definition von Pharmaprodukten verhindern die Entwicklung dieses zukunftssträchtigen Marktes für Hersteller und Händler.

Convenience: Viele Konsumenten, beispielsweise Doppelverdiener mit wenig Zeit oder Senioren, wollen möglichst nah am Wohnort und so bequem wie möglich einkaufen. Dafür sind sie auch bereit, mehr zu zahlen. Eine McKinsey-Umfrage bei Konsumenten, durchgeführt vor der Finanzkrise, hat bestätigt, dass Convenience das wichtigste Kriterium bei der Wahl der Einkaufsstätte ist. In anderen europäischen Ländern verzeichnen Einzelhändler mit Convenience-Formaten bereits große Erfolge: Dies sind kleine Lebensmittelgeschäfte an leicht erreichbaren Standorten mit klar angeordneten Produktsortimenten sowie einer breiten Auswahl an Fertiggerichten und Snacks. Hinzu kommen Einrichtungen, die das Einkaufen bequemer machen, wie zum Beispiel Schnellkassen. Den Standard für dieses neue Format setzten in den späten 90er Jahren die britische Handelskette *Tesco* und der belgische Einzelhändler *Delhaize*. Heute erweitern *Marks & Spencer* sowie das französische Unternehmen *Monoprix* ihr Angebot um Fertiggerichte, die der Kunde im Laden erhitzen und verzehren kann. Ein zielgruppenspezifisches Konzept hat die japanische Convenience-Kette *Lawson* entwickelt: Unter dem Namen „Natural Lawson“ führt sie Filialen, die auf die Bedürfnisse junger, berufstätiger Frauen und gesundheitsbewusster Kunden abzielen.

In anderen europäischen Ländern verzeichnen Einzelhändler mit Convenience-Formaten bereits große Erfolge.

Erlebnisorientierung: Einkaufen dient nicht mehr nur der Versorgung, sondern wird immer mehr zu einer Freizeitbeschäftigung: Wer shoppen geht, will Menschen treffen und etwas erleben. Einige Einzelhändler haben auf diesen Wunsch reagiert. Ausgefallene Ladeneinrichtungen, außergewöhnlicher Service, Veranstaltungen und Zusatzangebote machen das Einkaufen zu einem „Event“. Beispiele für erfolgreiche Formate dieser Art sind das englische Kaufhaus *Selfridges* sowie *O&Co.* (früher *Oliviers & Co.*), eine Feinkostkette, die in 50 Läden weltweit mediterrane Lebensmittel anbietet.

Internet/Multi-Channel: Das Internet kommt den Bedürfnissen der Kunden besonders entgegen. E-Commerce ermöglicht ihnen eine schnellere und bessere Suche, Auswahl und Bestellung von Produkten. Dabei ergänzt der Online-Handel häufig andere Kanäle wie Filialen, TV oder Telefon. Der Umsatz im E-Commerce und Telefonverkauf stieg in Deutschland von 2003 bis 2007 um durchschnittlich 13,7 Prozent pro Jahr auf 19,7 Milliarden Euro. Konsequenter als deutsche Händler schöpfen britische Unternehmen wie *Next* oder *Argos* das Potenzial durch entsprechende Multikanalangebote aus.

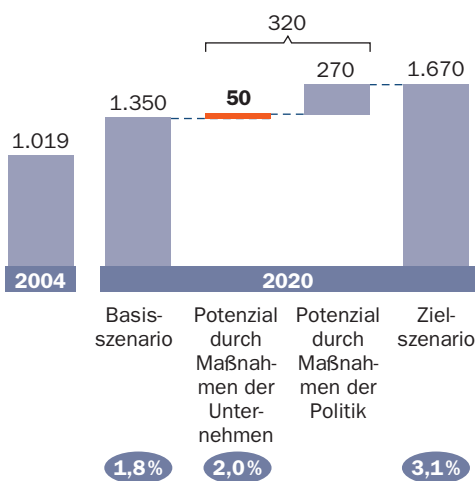
Dienstleistungen: Dienstleistungsangebote, die das Leben erleichtern, können Händlern zusätzlichen Umsatz bringen und ihre Kunden enger binden. Die Angebote reichen von Putz- und Reparaturarbeiten über Kochkurse bis hin zur Stilberatung. In den USA ist bereits ein neuer Dienstleistungsmarkt entstanden. Der Unterhaltungselektro-

3 Gezielte Maßnahmen von Händlern und Herstellern können die Wertschöpfung um mehr als drei Prozent p.a. steigern

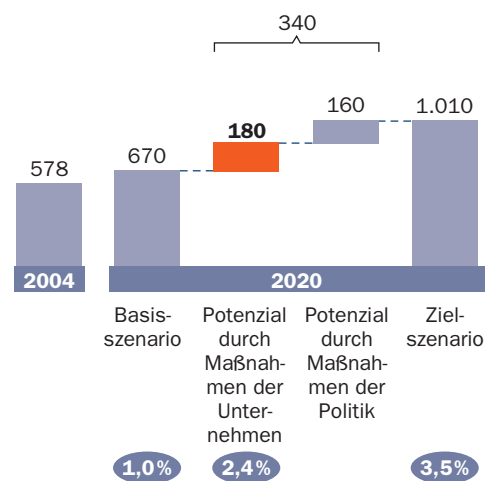
Wertschöpfung pro Kopf, in Euro

x,x% CAGR, um spezifisches Niveau zu erreichen

Im Einzelhandel kann sich die Wertschöpfung pro Kopf um 320 Euro erhöhen...



...in der Konsumgüterindustrie kann sie um 340 Euro ansteigen.



Schaffung von rund 800.000 Vollzeit Arbeitsplätzen möglich

Quelle: McKinsey, Global Insight WIM

nikhändler *Best Buy* beispielsweise bietet Services rund um den Computer direkt in seinen Filialen sowie über 1.500 mobile Mitarbeiter und ein Callcenter an. Während solche Dienstleistungen bislang nur rund zwei Prozent zum Umsatz des Händlers beitragen, steuern sie schon etwa 15 Prozent zum Gesamtgewinn bei; die Wachstumsrate liegt bei jährlich 30 bis 40 Prozent. Hindernis in Deutschland ist das hohe Lohnniveau, bei dem es schwierig ist, ein solches Geschäft profitabel zu betreiben.

Werden diese Chancen optimal genutzt, kann der Einzelhandel seine Wertschöpfung bis 2020 um bis zu 3,1 Prozent pro Jahr erhöhen, die Konsumgüterindustrie sogar um 3,5 Prozent jährlich. Damit würde die Branche bis 2020 rund 800.000 neue Vollzeitarbeitsplätze schaffen (*Grafik 3; vorige Seite*).

Die Politik kann für bessere Rahmenbedingungen sorgen, die Unternehmen können erfolgreiche Vorbilder adaptieren.

Unternehmen und Politik sind gefragt

Wie in keiner anderen Branche hängt der Erfolg der Konsumgüterwirtschaft von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Eine Steigerung der Erwerbsquote (etwa durch stärkere Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und ein flexibles Rentenalter) und des verfügbaren Einkommens (durch Reduzierung von Steuersätzen und Lohnzusatzkosten) bleibt auch weiterhin größter Wachstumsmotor für Handel und Industrie. Doch auch ohne Mitwirken der Politik bieten sich der Branche Wachstumschancen:

Erfolgreiche Konzepte übertragen: Unternehmen in Handel und Industrie brauchen mehr Mut zu Veränderungen. Sie müssen bereit sein, neue Einzelhandelskonzepte, Produkte und Dienstleistungen einzuführen. Erfolgreiche Ansätze aus dem In- und Ausland lassen sich schnell übertragen. Als Vorbild können insbesondere die Convenience-Formate und Multi-Channel-Konzepte aus Großbritannien und Frankreich dienen. Im Bereich Bio sollte Deutschland sowohl bei den Herstellern als auch im Handel eine Vorreiterrolle anstreben. Ähnlich wie mit den Discountern vor 20 Jahren könnten deutsche Unternehmen den europäischen Markt hier revolutionieren oder als „Category Killer“ – wie die Einzelhandelsketten *Douglas* (Parfümerie) und *Wempe* (Schmuck) in Deutschland – in dem Segment so stark werden, dass Wettbewerber kaum eine Chance haben.

Unternehmertum und Innovationskraft stärken: Mittelfristig muss es darum gehen, die heranwachsende Generation stärker für unterneh-

merische Selbstständigkeit zu begeistern. Je mehr junge Menschen ihre Perspektive darin sehen, eigene Ideen zu verwirklichen und Risiken auf sich zu nehmen, im Gegenzug jedoch auch die Früchte unternehmerischen Erfolgs zu ernten, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Angebote und neue Unternehmen entstehen. So ist die Stärkung des Unternehmertums zum einen eine bildungs- und kulturpolitische Aufgabe. Zum anderen müssen aber die Rahmenbedingungen verbessert werden, etwa die Beratung von Existenzgründern oder die Finanzierung von neuen Geschäftsideen. Eine McKinsey-Umfrage unter selbstständigen Einzelhändlern zeigte, dass die Finanzierung in Deutschland häufig das größte Hindernis auf dem Weg zur Neugründung darstellt. Mut machen Erfolgsgeschichten: Ein positives Beispiel ist das 1990 von Torsten Toeller gegründete Unternehmen *Fressnapf* – mit mehr als 900 Läden heute Europas größte Fachmarktkette für Heimtierbedarf. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: dennis_spillecke@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Konsumgüterhersteller und Händler können bis 2020 in Deutschland mit Jahresraten von mehr als drei Prozent wachsen.**
- 2. Dazu müssen sie auf die großen Trends setzen: Auf das wachsende Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein, den Wunsch nach mehr Convenience sowie nach mehr Service und auf die Bestellung per Internet.**
- 3. Vorbilder gibt es genug, vor allem im Ausland. Händler und Hersteller können erfolgreiche Konzepte adaptieren, gerade bei Convenience-Formaten und Multi-Channel-Konzepten.**

autoren 



1



2



3

1 **Dr. Peter Breuer** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Schwerpunkte sind Strategieentwicklung sowie operative Verbesserungsprogramme.

2 **Dr. Frank Sängler** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey sowie einer der Leiter des europäischen Funktionsbereichs Consumer Operations. Er berät Konsumgüterunternehmen in Operations- und Logistikfragen.

3 **Dr. Dennis Spillecke** ist Berater bei McKinsey in Köln. Er ist Mitglied des europäischen Retail-Sektors und der Marketing & Sales Practice sowie Co-Leiter der Branding Service Line.