

A close-up photograph of two people in business suits shaking hands. The focus is on the hands and the lower sleeves of the suits. The background is blurred, showing a light-colored floor and the lower legs of the individuals. The overall tone is professional and positive.

## **Händler und Hersteller: gemeinsam wachsen**

Wenn sie jeweils nur an die eigene Marge denken, setzen Konsumgüterhersteller und Händler Gewinne und Wachstumschancen aufs Spiel. Die Alternative heißt JAG – Jointly Agreed Growth.

Schon vor der Krise waren Jahresverhandlungen nichts für Leute mit schwachen Nerven: Der Konsumgüterproduzent wollte den Löwenanteil der Marge, der Einzelhändler auch. Das ging selten ohne Streit ab. In der Rezession hat sich dieser Konflikt noch verschärft. Wegen angeblich überhöhter Preise nahmen einige Händler bestimmte Markenartikel sogar aus ihren Sortimenten, die Hersteller rächten sich mit gezielten PR-Aktionen.

Von Klaus  
Behrenbeck,  
Peter Breuer und  
Jens Weng

Gewinnen kann dabei niemand – im Gegenteil: Solche Konfrontationen sind der sicherste Weg, Wachstums- und Gewinnchancen zu verspielen. Denn am Ende stehen nicht nur niedrige Endverbraucherpreise, vor allem ist die Atmosphäre zwischen Herstellern und Händlern vergiftet. Unter solchen Umständen können sie sich kaum auf gemeinsame Innovationen einigen, die Umsätze stagnieren auf hohem Niveau oder gehen sogar zurück.

Deshalb haben McKinsey und ECR (Efficient Consumer Response) *Europe* das Programm „Jointly Agreed Growth“ (JAG) ins Leben gerufen. ECR als gemeinsame Organisation von Industrie und Handel arbeitet damit unmittelbar am wichtigsten Ziel der Initiative: den gesamten Konsumgütersektor stärker auf Kundenbedürfnisse auszurichten. Zentrale Idee: Hersteller und Händler sollen im JAG-Prozess ihr Misstrauen überwinden, ihr Wissen zusammenführen, grundlegend neue Ideen mit Kundennutzen entwickeln und damit den Umsatz in der jeweiligen Warengruppe steigern. Idealerweise entstehen dabei Win-win-win-Situationen. Ergänzen die neuen Partner beispielsweise ihr traditionelles Fruchtsaftangebot durch Premium-Smoothies, profitieren alle Beteiligten: Der Kunde ernährt sich gesünder, der Händler vergrößert den Warenkorb, und der Hersteller schafft mehr Umsatz. In Pilotprojekten brachte dieses Vorgehen eindrucksvolle Wachstumswahlen: Sogar in als gesättigt geltenden Kategorien stiegen die Umsätze um bis zu 15 Prozent.

### **Grundregel: Fokus auf Fakten und Kundennutzen**

JAG geht weit über frühere Initiativen wie Category Management und Joint Business Planning (JBP) hinaus: Das Wachstumspotenzial ist größer und der Blickwinkel anders. Statt etwa die Lieferkette zu optimieren, betrachten Hersteller und Händler ihre Interessen nun von der Nachfrageseite.

Wirklich erfolgversprechend ist diese Zusammenarbeit jedoch nur, wenn die Partner einige Regeln beachten:

► *JAG zielt auf den Kundennutzen.* Hersteller und Händler ergreifen Maßnahmen erst, wenn sie entsprechende Verbraucherwünsche ermittelt haben. Marktforschungen belegen, dass Wünsche bestehen: Viele Kunden sind bereit, mehr und hochwertigere Produkte zu kaufen, selbst jetzt in der Krise – und danach bestimmt noch mehr.

► *JAG stützt sich auf Fakten.* Umfassende, detaillierte Analysen zur Entwicklung von Zielgruppen, zum Einkaufsverhalten und zum Markt sind die Basis für alle JAG-Maßnahmen. Hierbei führen Hersteller und Händler ihre Daten zusammen und wissen am Ende mehr über Marktsituation und Kundeninteressen, als einer allein je erfahren hätte. So ergibt sich ein klares gemeinsames Verständnis der Situation in der Kategorie.

► *JAG wirkt langfristig.* Der Planungshorizont geht über drei Jahre. Damit wird verhindert, dass Ideen, Maßnahmen oder Produkte zu früh abgeschrieben werden. Denn neben der guten Idee zahlt sich in der Konsumgüterindustrie oft auch ein langer Atem aus. Ein Beispiel dafür ist *Red Bull*, dessen Hersteller zehn Jahre warten musste, bis sein Energy Drink auch außerhalb Österreichs erfolgreich war. Dann schrieb *Red Bull* eine beeindruckende Wachstumsstory.

► *JAG ist ein Topmanagement-Thema.* Die Führungsebene beider Partner initiiert das Programm und überprüft, wie es vorangeht. Somit wird in beiden Organisationen klar, wie wichtig JAG ist und dass es eine gemeinsame Initiative darstellt – angesichts des notwendigen Kulturwandels eine entscheidende Voraussetzung.

**Hersteller und Händler, einträchtig unterwegs zu gemeinsamen Zielen? Das ist möglich: JAG hat gezeigt, dass sich die Hindernisse überwinden lassen.**

Ein solches Niveau der Zusammenarbeit zu erreichen scheint zunächst nahezu unmöglich: Ist das gewachsene Misstrauen zwischen Herstellern und Händlern nicht zu stark? Sind die Ziele der Beteiligten nicht zu kurzfristig? Ist der Wettbewerb zwischen den Marken der Hersteller und den Eigenmarken der Händler nicht zu übermächtig? JAG hat gezeigt, dass sich diese Widerstände überwinden lassen. Das wichtigste Instrument hierbei: Die Verantwortlichen beider Seiten werden daran gemessen, was sie gemeinsam erreichen.

### **Prozess: von der Marktanalyse bis zur Nachjustierung**

Doch wie sieht JAG nun in der Praxis aus? In der Regel kommen ein Hersteller und ein Händler zusammen und konzentrieren sich auf

eine Warengruppe, in Einzelfällen geht es auch um mehrere Kategorien. Das Topmanagement beider Seiten unterzeichnet dafür einen Vertrag, setzt Ziele, definiert Rollen und beauftragt ein Team talentierter Führungskräfte. Ist dieser Rahmen gesetzt, beginnt der JAG-Prozess, der in fünf Schritte untergliedert ist:

*1. Markt und Kunden analysieren.* Zunächst geht es um eine gemeinsame Faktenbasis: Hersteller bringen Erkenntnisse aus Fokusgruppen, Brand Trackers sowie sonstiger quantitativer und qualitativer Marktforschung ein; Händler stellen Informationen aus Kundenkartensystemen und Kundenbeobachtungen bereit. Mithilfe dieser Datensammlung können die Partner dann unerfüllte Kundenwünsche ermitteln und somit Wachstumspotenziale bestimmen. So wurden in einem Pilotprojekt zur Kategorie Deodorants neue Kundensegmente mit besonderen Bedürfnissen identifiziert. Eines dieser Segmente umfasste eine Gruppe von Kunden, denen Hautpflege wichtig ist und die bereit waren, mehr Deos mit feuchtigkeitsspendenden und hautreinigenden Zusätzen zu kaufen. Ein anderes, überwiegend männliches Kundensegment suchte nach leistungsstarkem Schutz in praktischen Packungsgrößen, also beispielsweise nach kleinen Deosticks für die Sporttasche.

## 1 Der JAG-Prozess



Quelle: McKinsey

2. *Sich auf Wachstumshebel einigen.* Nun gilt es festzulegen, aus welchen Ansatzpunkten die Partner konkrete Maßnahmen entwickeln wollen – und in welcher Reihenfolge. Dies lässt sich anhand zweier Fragen entscheiden: „Wie gut sind wir in diesem Bereich bereits?“ und „Wie wichtig ist dieser Hebel für Wachstum in der Warengruppe?“. Im Deodorant-Beispiel einigten sich beide Seiten darauf, zunächst an den kurzfristig wirksamen Hebeln zu arbeiten: das Sortiment zu optimieren und für eine exzellente Warenverfügbarkeit zu sorgen. Inzwischen arbeiten sie gemeinsam an Promotionaktionen und wollen erst später längerfristig wirkende Hebel wie Ladeneinrichtung und Produktinnovationen angehen.

3. *Dreijahresplan definieren und beschließen.* Idealerweise wissen die Partner nicht nur, was sie erreichen wollen – sondern auch, wie und wann. Deshalb dürfen in ihrem JAG-Dreijahresplan vier Elemente nicht fehlen: Verkaufsziele, Investments, Maßnahmen und ein System zur Fortschrittsprüfung mit gemeinsam festgelegten Kennzahlen. Solche Kennzahlen lassen sich mithilfe des JAG-Toolkits finden.

4. *Den Dreijahresplan umsetzen.* Nun geht es darum, beide Organisationen auf die Ziele des Dreijahresplans auszurichten und die Maßnahmen umzusetzen. JAG hat nur Erfolg, wenn alle relevanten Mitarbeiter wissen, worum es geht, was sie tun sollen und wie sie Feedback geben. Dabei ist der Rückhalt beider Topmanagements besonders wichtig. Er sorgt dafür, dass der Fokus langfristig auf das gemeinsame Wachstum gerichtet bleibt und die Partner – besonders in Verhandlungen – nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen.

**Das Topmanagement beider Seiten sorgt dafür, dass die Partner nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen.**

5. *Überprüfen und anpassen.* Regelmäßig rechnen beide Partner anhand der Kennzahlen nach, welche Fortschritte sie im JAG-Prozess machen. Zugleich diskutieren sie, wie sich ihre Zusammenarbeit entwickelt. Bleiben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück, passen die Verantwortlichen ihr Vorgehen an. Dann ist es hilfreich, wenn die Partner sich vorab auf einen Prozess und ein Gremium geeinigt haben, in dem Meinungsverschiedenheiten geklärt werden.

Seit dem Sommer 2008 haben Hersteller-Händler-Paare diesen Prozess in Pilotprojekten in verschiedenen europäischen Märkten angewandt. Bei diesen Pionieren handelt es sich ausnahmslos um Großunternehmen – doch JAG ist so aufgebaut, dass auch kleinere Konsumgüterhersteller und Händler den Prozess nutzen können.

Die ersten Ergebnisse der Pilotprojekte sind vielversprechend. Die Wertzuwächse kommen aus unterschiedlichen Quellen. So gelang es in einem Fall, die Zahl der Promotionaktionen zu verringern, dafür geeignetere Produkte auszuwählen und so die Kosten zu senken sowie die Effizienz zu steigern. Mehrere Händler sind dabei, ihr Angebot konsequenter auf die Wachstumstreiber der jeweiligen Kategorie auszurichten. Einige Hersteller durchforsten derzeit zusammen mit dem jeweiligen Händler ihr Innovationsportfolio, um neue Produkte besser auf Kundenbedürfnisse und Stärken des Händlers abzustimmen.

Im Durchschnitt rechnen die Teilnehmer der Pilotprojekte mit zweistelligen Umsatzsteigerungen. In manchen Fällen haben sich schon nach kurzer Zeit Kategorien, für die alle Beteiligten zuvor mit sinkenden Umsätzen gerechnet hatten, in Wachstumstreiber verwandelt. Als wichtigsten Gewinn aber empfinden viele den Wandel von der Konfrontation zur Kooperation. Auch wenn in Jahresverhandlungen gleichzeitig wieder hartnäckig um Prozente gestritten wird. **a**

## Kernaussagen

1. Die strategische Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern im JAG-Programm kann zweistellige Wachstumspotenziale erschließen.
2. Dabei führen beide Seiten ihr Wissen zusammen und entwickeln in einem strukturierten Prozess die gemeinsame Strategie.
3. Das JAG-Programm unterstützt die Strategiefindung sowie die Erfolgskontrolle mit speziell entwickelten Werkzeugen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [jens\\_weng@mckinsey.com](mailto:jens_weng@mckinsey.com)**

autoren 



1



2



3

1 **Dr. Klaus Behrenbeck** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des europäischen Handelssektors von McKinsey.

2 **Dr. Peter Breuer** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey.

3 **Dr. Jens Weng** ist Partner im Münchener Büro von McKinsey. Er leitet die Customer Management & Pricing Group im europäischen Konsumgütersektor.