

## Auf der Suche nach dem richtigen Angebot

Sortiment und Kundenverständnis sind Top-Themen im Krisenjahr – das „Akzente Trendbarometer 2009“ zeigt die Lage in Konsumgüterindustrie und Handel.

Von Peter Breuer, Alexander von Fritsch, Christine Prauschke und Johannes Steegmann

Rundherum herrscht tiefste Krise, doch Deutschlands Konsumgüterindustrie und Einzelhandel bleiben erstaunlich gelassen – weder neigen sie zu Panik oder Hektik, noch verfallen sie in Depression und Lethargie. Im Gegenteil, die meisten Unternehmen verfolgen ihre strategischen Ziele ungeachtet der gegenwärtigen Turbulenzen konsequent weiter. Dieses Bild zeichnet das „Akzente Trendbarometer 2009“. Auch in diesem Jahr hat Akzente der Branche den Puls gefühlt: Gut 100 deutsche Konsumgüterhersteller und -händler gaben ihre Situation, Stimmung und Erwartungen sowohl via Fragebogen als auch in vielen vertiefenden Interviews zu Protokoll. Dabei war, was Rang und Namen hat, von A wie *Adidas* bis Z wie *Zara*. Und die Einschätzungen kamen von ganz oben: Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer gehörten der ersten oder zweiten Führungsebene in ihrem Unternehmen an.

Das Ergebnis spiegelt – natürlich – die Auswirkungen der aktuellen Krise wider. So sind die Einschätzungen insgesamt gedämpft, wobei der Handel sowohl die derzeitige Geschäftslage als auch die künftige Entwicklung noch etwas pessimistischer sieht als die Industrie. Händler und Hersteller schätzen die Geschäftslage sehr realistisch ein: Das Trendbarometer registriert hier im Vergleich zur letzten Ausgabe Anfang 2008 einen Rückgang, der sich nahezu exakt deckt mit den vom Statistischen Bundesamt ermittelten Umsatzverlusten: im ersten Halbjahr 2009 gut 2 Prozent. Auch die Prognosewerte für die jeweils nächsten zwölf Monate sanken gegenüber der letzten Befragung um rund 15 Prozent. Während sich die Erwartungen des Handels mit minus 25 Prozent besonders stark verdüsterten, wertet die Industrie vor allem die aktuelle Situation mit minus 25 Prozent deutlich kri-

tischer als beim letzten Mal. Vorstände und Manager beider Lager erläutern im Gespräch, dass ihre Zuversicht insbesondere durch die Sorge um den Arbeitsmarkt getrübt würde – denn hier dürfte ein Einbruch schnell und deutlich auf die Kauflaune durchschlagen. Für diesen Fall rechnen die Unternehmen damit, dass der Tiefpunkt der gegenwärtigen Konsumkrise noch nicht erreicht ist.

### Kaufmüde Kunden, knauserige Kreditgeber

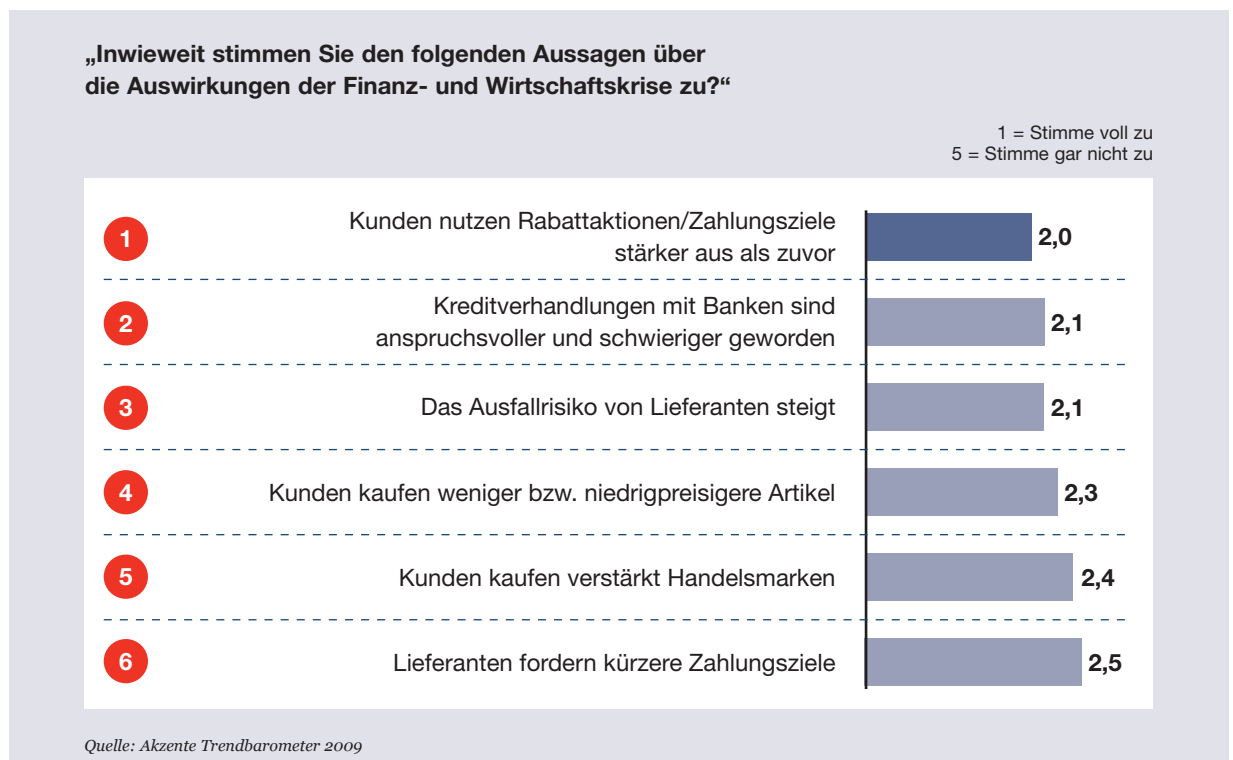
Doch schon heute bekommt die Branche die Zurückhaltung der Konsumenten zu spüren. Bei der Frage nach den Auswirkungen der Krise war die häufigste Antwort: Die Kunden nutzen jetzt vermehrt Rabattaktionen und zögern Zahlungen länger hinaus (*Grafik 1, Seite 10*). Auch dass Kunden weniger oder aber preisgünstiger einkaufen und deshalb verstärkt Handelsmarken bevorzugen, wird oft genannt. Im Gespräch weisen die Händler zudem darauf hin, dass Karten- und Ratenzahlungen deutlich zugenommen haben.

All dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien. Als das britische Forschungsinstitut IGD jüngst 3.000 westeuropäische Konsumenten nach ihren Kriterien beim Lebensmittelkauf fragte, nannten diese als Erstes den Preis – 2008 rangierte der Preis nur auf Platz vier. Ferner wurde ermittelt, dass in der Krise rund 55 Prozent der Konsumenten ihr Einkaufsverhalten ändern: Fast ein Drittel kauft mehr Handelsmarken, knapp 30 Prozent gehen häufiger zum Discounter. Hersteller wie *Danone* oder *Procter & Gamble*, vor allem aber der Handel – angetrieben von *Aldi & Co.* – haben wegen der erwarteten Kaufzurückhaltung bereits präventiv die Preise gesenkt. Was nicht unumstritten ist: „Der deutsche Handel hat angesichts der drohenden Krise überreagiert und gibt den Preisdruck jetzt oder zukünftig an die Hersteller weiter“, moniert zum Beispiel *Carl-Kühne*-Geschäftsführer Andreas F. Schubert.



*Was wollen die Kunden?  
Diese Frage beschäftigt  
das Management von  
Konsumgüterindustrie und  
Handel am dringlichsten  
im Krisenjahr 2009.*

## 1. Die spürbaren Folgen der Krise: Kunden nutzen Rabattaktionen und Zahlungsziele stärker aus



Neben dem Konsumentenverhalten greift das Trendbarometer mit dem Thema Finanzierung einen weiteren wichtigen Aspekt der gegenwärtigen Krise auf, die ja nicht zuletzt eine Finanzmarktkrise ist. Auf die Frage nach den Krisenauswirkungen nennen die Unternehmen schon an zweiter Stelle „schwierigere Kreditverhandlungen“, gleich gefolgt von „steigenden Ausfallrisiken bei Lieferanten“. Für kleinere und umsatzschwächere Unternehmen ist die Kreditsituation sogar das drängendste Problem. *Pepperfish*-Geschäftsführer Ulrich Seidel berichtet beispielsweise: „Die Suche nach einem geeigneten Partner für die Finanzierung einer Produktentwicklung hat deutlich länger gedauert als geplant.“

Auch diese Ergebnisse korrespondieren mit aktuellen Zahlen etwa von Bundesbank und Hauptverband des Deutschen Einzelhandels. Demnach ist die Summe der Kredite an den Handel im ersten Halbjahr 2009 um 7 Prozent geschrumpft, deutlich mehr als in anderen Wirtschaftszweigen. Über ein Drittel der Einzelhändler kommt heute schwerer an Kredite heran und mehr als ein

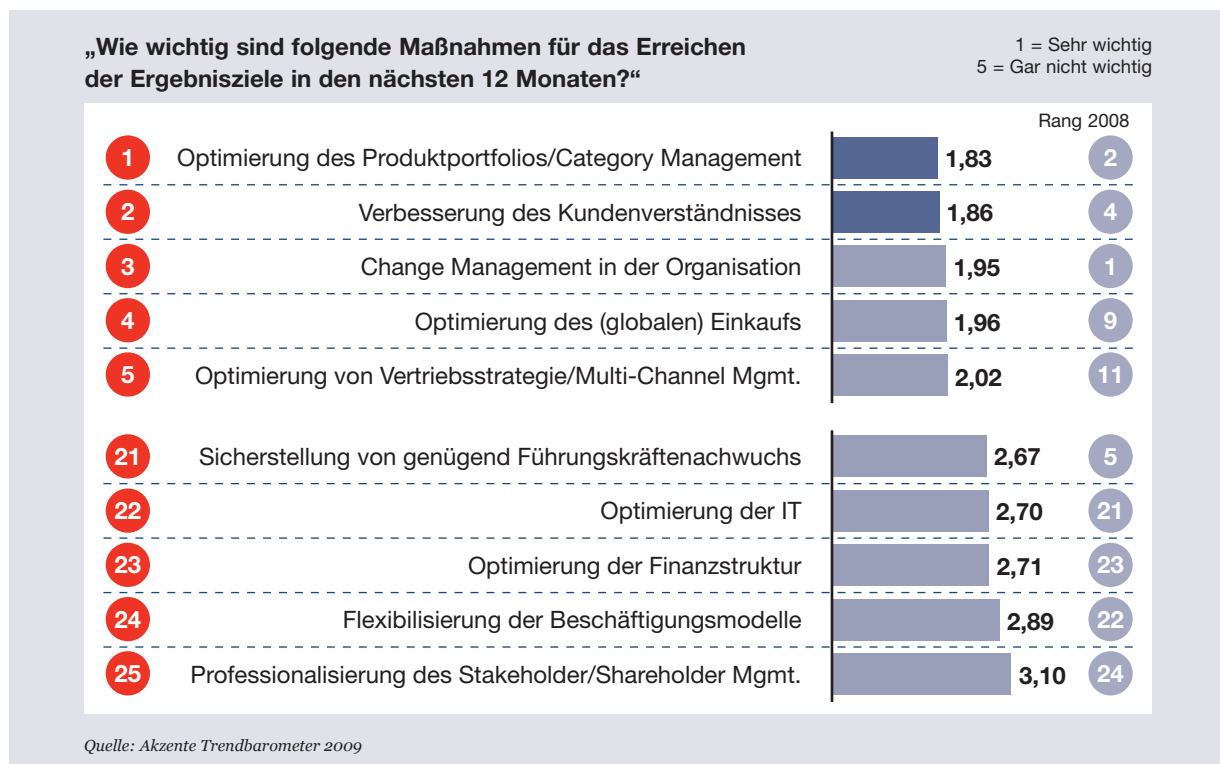
Viertel hat sogar Probleme, überhaupt einen Kredit zu erhalten.

### Nachhaltige Umsatzsteigerung im Fokus

Wie reagieren Hersteller und Händler auf diese Krise, auf Konsumschwäche und Kreditklemme? Die nahe liegende Antwort wäre: Sie setzen nun vor allem auf kurzfristige Kostensenkungen. Doch genau diese Vermutung bestätigt sich nicht. Vielmehr konzentrieren sich die meisten Unternehmen auch weiterhin auf nachhaltige Maßnahmen zur Steigerung oder Stabilisierung ihrer Umsätze. Sie behalten also ihre fundamentalen, langfristigen Ziele im Blick – und verlieren nicht die Nerven.

Bei der Frage nach den wichtigsten Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung – Herzstück des „Akzente Trendbarometers“ – rücken in diesem Jahr die Optimierung des Produktportfolios und Category Management (insbesondere bei Herstellern) sowie die Verbesserung des Kundenverständnisses (vor allem bei Händlern) auf die ersten beiden Plätze (*Grafik 2*). Derweil fiel „Change Ma-

## 2. Die wichtigsten Zukunftsthemen: Produktportfolio/Category Management und Kundenverständnis



agement in der Organisation“ vom ersten auf den dritten Rang zurück. Auf Platz fünf folgt eine weitere umsatzorientierte Aktivität, die 2008 noch gar nicht unter den Top Five auftauchte: die Optimierung der Vertriebsstrategie. Tatsächlich gibt es derzeit zahlreiche Beispiele für Unternehmen, die weiterhin systematisch und strategisch agieren, um trotz oder gerade wegen der Krise Wettbewerbsvorteile zu erzielen. *Henkel* etwa hat sein F&E-Budget 2009 um 15 Prozent erhöht und in einer gewaltigen Innovationsoffensive mehr als 40 neue oder überarbeitete Produkte auf den Markt gebracht. *Henkel*-CEO Kasper Rorsted erläutert: „Gerade in schwierigen Zeiten ist es wichtig, mit vielen neuen Produkten zu punkten. Wir möchten unsere Stärke als großer Markenhersteller ausspielen.“

### Service- und Kundenorientierung noch wichtiger

Noch eine weitere bemerkenswerte Entwicklung registriert das Trendbarometer: Unternehmen mit guten Geschäftszahlen bemühen sich verstärkt um Kundenservice. Das Kriterium „Serviceorientierung“ verbesserte sich

bei ihnen sprunghaft vom 16. auf den 2. Platz – während es für weniger erfolgreiche Hersteller und Händler an Bedeutung verlor und nur noch Rang 19 einnimmt. Arndt Brockmann, Chef von *Zara* Deutschland, erklärt im Interview, warum Service und Freundlichkeit gerade jetzt erfolgsentscheidend sein können: „In der Krise kommen viele zu *Zara*, die bislang bei hochpreisigeren Modehäusern eingekauft haben. Diese Kunden wollen wir auch dadurch überzeugen, dass wir im Rahmen unserer Möglichkeiten Service bieten und dem Image gerecht werden, das wir nach außen pflegen. Auch darum investieren wir in Führungsausbildung und Motivation.“

Service und Flexibilität spielen aber auch grundsätzlich eine große Rolle, wenn es darum geht, angesichts schrumpfender Märkte und steigenden Preisdrucks Wachstum über Marktanteilsgewinne zu erzielen. So verweist Andreas F. Schubert von *Kühne* in diesem Zusammenhang auf viele Logistik- und Systemverbesserungen seines Hauses, mit denen das Unternehmen schneller auf sich ändernde Kundenanforderungen

## Trendbarometer

reagieren kann. Und Dr. Oliver Arndt, Vorstandsassistent bei *Bogner*, sagt: „In der Krise investieren wir gezielt in unsere Kundenbeziehungen. So laden wir unsere Top-100-Kunden nächste Woche zu einer zweitägigen Schulung ein. Und während sich viele unserer Konkurrenten komplett aus dem Messegeschäft zurückgezogen haben, bleiben wir dort präsent, um Kontakte zu halten.“

Umsatzthemen besitzen für die Unternehmen zwar die höchste Priorität, aber auch die Kostenseite bleibt schon allein wegen der Krise wichtig. So hat eine ganze Reihe kostengerichteter Maßnahmen gegenüber 2008

„Wir müssen uns um unsere Kunden kümmern, da fehlt die Kapazität für Themen wie Change Management.“

an Bedeutung zugelegt, wie etwa die Optimierung des Einkaufs, die Senkung übergreifender Strukturkosten oder die Reduzierung der Vertriebskosten. Insbesondere große Unternehmen betonen in diesem Jahr zusätzlich die Verbesserung der Organisationsstruktur.

Die Interviewpartner nannten zu diesen Themen zahlreiche konkrete Ansatzpunkte. So sagt zum Beispiel Dr. Roman Wecker, Marketingdirektor des Elektrowerkzeugherstellers *Scintilla*: „Als kurzfristige Maßnahme haben wir mehrere Posten wie das Event- und Reisekostenbudget um bis zu 30 Prozent gekürzt, B- und C-Produktinnovationen verschoben und Bestände reduziert, um unser Ergebnis zu stabilisieren. Mittelfristig werden wir zudem unsere Strukturkosten und Personalkapazitäten dem sich abzeichnenden Umsatzrückgang anpassen, sofern sich keine signifikante Erholung abzeichnet. Notwendige Personalanpassungen werden jedoch mehrheitlich durch natürliche Fluktuation und Wechsel innerhalb der *Bosch*-Gruppe erreicht.“ Andere Interviewpartner gaben an, die Vertriebsstrukturen mehrerer Hersteller zu bündeln oder die Mitarbeiter stärker in die Suche nach Einsparmöglichkeiten einzubinden.

### Mitarbeiterthemen geraten aus dem Blickfeld

Die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kosten- und vor allem Umsatzziele hat allerdings auch eine Kehrseite. Organisations- und mitarbeiterbezogene Themen, die die Agenda der Branche im vergangenen Jahr noch dominierten, haben an Bedeutung eingebüßt. 2008 ziel-

ten drei der sechs von den Managern zuerst genannten Maßnahmen auf die eigenen Mitarbeiter. Alle drei Themen haben 2009 an Gewicht verloren.

Das Change Management fiel von Rang eins auf drei. Nur noch kriselnde oder besonders große Unternehmen (über 10.000 Mitarbeiter) sehen darin 2009 ein Topthema. Exemplarisch für diese Verschiebung steht die Aussage eines Herstellers: „Wir müssen uns jetzt um unsere Kunden kümmern und darum, unser Unternehmen sicher durch die Krise zu führen. Da fehlt leider die Kapazität für Themen wie Change Management, auch wenn wir wissen, dass das eigentlich wichtig ist.“ Noch stärker ging 2009 die Bedeutung von Mitarbeiterthemen zurück: Das Sicherstellen von genügend Führungskräftenachwuchs fiel von Platz 5 auf Rang 21 und die Ausbildung des Managements von 6 auf 19. Diese Vernachlässigung von Mitarbeiterthemen könnte sich schon bald rächen. Strategisch agierende Unternehmen rekrutieren heute die Führungskräfte von morgen – und profitieren davon, dass der Wettbewerb um Talente derzeit schwächer ist.

Die Krise verschafft zudem gerade Konsumgüterherstellern und -händlern einen handfesten Vorteil im „War for Talent“. Denn natürlich ist auch den Nachwuchskräften nicht entgangen, dass insbesondere die Lebensmittelbranche längst nicht so krisenanfällig ist wie etwa die Automobilindustrie oder der Maschinenbau. Dazu passt das aktuelle Ranking des Trendence-Instituts, das 23.000 Studierende nach ihren bevorzugten Arbeitgebern fragte: *Aldi Süd* konnte sich dabei um 15, die *Rewe* sogar um 20 Plätze gegenüber dem Vorjahr verbessern. Für das Recruiting künftiger Topmanager eröffnet sich hier eine möglicherweise einmalige Chance, die Händler wie Hersteller beherzter nutzen sollten.

Einige Teilnehmer des Akzente Trendbarometers haben diese Chance erkannt und kümmern sich, entgegen dem allgemeinen Trend, gerade in Krisenzeiten besonders intensiv um die Weiterentwicklung von Management und Nachwuchskräften. *Zara*-Chef Arndt Brockmann: „Vor zwei Jahren haben wir für unsere Führungskräfte einschließlich Filial- und Abteilungsleitern ein ganzes Feuerwerk an Entwicklungsprogrammen gestartet, zumeist basierend auf einem Multiplikatorsystem. Dazu gehören auch zahlreiche In-House-Trainings, unter anderem zu Teamarbeit, Motivation, Delegation, Kritikfähigkeit und Feedbackgeben. Das werden wir in jedem Fall fortsetzen, denn Führungskräfteförderung ist für uns extrem wichtig – und die Ergebnisse sprechen für sich.“

Das „Akzente Trendbarometer 2009“ reflektiert, welche Herausforderungen die deutschen Handels- und Konsumgüterunternehmen sehen und wie sie darauf reagieren wollen. Gerade vor dem Hintergrund einer unsicheren konjunkturellen Entwicklung wird man mit Spannung beobachten, wie die Branche ihre in der Umfrage artikulierten Vorsätze und Ambitionen im Jahr 2010 umsetzen wird.

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

## Kernaussagen

*1. Das „Akzente Trendbarometer 2009“ zeigt, dass Hersteller und Händler ihre strategischen Ziele trotz Krise konsequent weiterverfolgen.*

*2. Statt sich jetzt auf bloßes Kostenmanagement zu beschränken, treiben sie ihre umsatzorientierten Maßnahmen voran, insbesondere Verbesserungen bei Produktportfolio und Kundenverständnis.*

*3. Allerdings laufen viele Unternehmen Gefahr, dem Recruiting junger Talente sowie der Aus- und Weiterbildung ihrer Manager nicht mehr genügend Aufmerksamkeit zu schenken.*

---

## Autoren



**1 Dr. Peter Breuer** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich Strategieentwicklung und operative Verbesserungsprogramme.

**2 Alexander von Fritsch** ist Berater in McKinseys Hamburger Büro und berät vor allem Konsumgüter- und Handelsunternehmen.

**3 Dr. Christine Prauschke** ist Beraterin im Münchener Büro und berät Konsumgüterunternehmen mit den Schwerpunkten Branding, Category Management und Customer Insights.

**4 Dr. Johannes Steegmann** ist Berater im Kölner Büro von McKinsey. Er berät schwerpunktmäßig europäische Einzelhändler in Organisationsfragen.