

Consumer Industries &amp; Retail Group

# Akzente <sup>3'17</sup>

## David gegen Goliath

Mittelständler setzen sich auf dem deutschen Konsumgütermarkt auch gegen große Konzerne durch. Was ist ihr Erfolgsrezept?



### Interview

*Katjes-Chef Tobias Bachmüller über Beteiligungen, Game Changer und den Verkauf von Emotionen*

### Transformation

*Mit agilen Methoden aus der Softwareentwicklung finden Unternehmen zu neuen Geschäftsmodellen*

### Kundenansprache

*Wie man mit smarten Algorithmen Tausenden von Kunden personalisierte Angebote machen kann*

### Lebensmittelhandel

*Im Supermarkt ist das Frischesegment erfolgskritisch – eine Untersuchung zeigt, worauf es Kunden ankommt*

### Operations

*Mit „4D“ gelingt die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette – ohne die Prozesse zu destabilisieren*

## Inhalt



Foto: Melitta

**Titelthema: Große Mittelständler im Konsumgütermarkt haben ihre eigenen Erfolgsrezepte. Seite 8**



Foto: Oliver Tjaden

**Katjes-Chef Tobias Bachmüller über die Macht des Marketings im Süßwarengeschäft. Seite 18**



Foto: iStock

**Schnell wie ein Sprinter: Mit agilen Methoden zu optimierten Prozessen und Produkten. Seite 24**

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Mittelstand schöpft Potenziale der Digitalisierung nicht aus; Hürden bei der digitalen Transformation; Modeeinkäufer blicken wieder auf Europa; die vier Mythen der Cybersecurity; wie chinesische Luxuskäufer ticken; Industrie 4.0 nimmt weiter Fahrt auf

### 8 Titelthema: David gegen Goliath

Was die Mittelständler im deutschen Konsumgütermarkt so erfolgreich macht

### 18 „Wir stehen erst am Anfang“

Mit neuen Ideen hält Tobias Bachmüller das Familienunternehmen *Katjes* auf Wachstumskurs – seit über 20 Jahren

### 24 Im Sprint zum neuen Geschäftsmodell

So geht's: Wie Unternehmen bei umfassenden Transformationen agile Methoden einsetzen

### 30 Personalisierung – mit allen Kunden auf Du

Maßgeschneiderte Kampagnen für Tausende von Kunden: Personalization@Scale macht's möglich

### 38 Alles frisch?

Hier können Lebensmittelhändler punkten: Eine Marktuntersuchung zeigt, worauf es Kunden bei Obst und Gemüse wirklich ankommt

### 44 Mode nach M@B

Moderne Datenanalyse macht die Kollektionsentwicklung schneller und treffsicherer

### 50 Digitalisierung in „4D“

Mit System: Ein Ansatz für die Digitalisierung der gesamten Operations

### 56 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 57 Impressum

## Editorial

# Der Schlüssel zum Kunden ...

... ist oftmals Innovation. Das ist im Falle einer der neuesten Ideen des Handelsriesen *Amazon* sogar wörtlich zu verstehen, denn dieser hat ein digitales Schloss für die Haustüren seiner Kunden entwickelt. Wenn der Zusteller klingelt und niemanden antrifft, kann er übers Internet die Zentrale bitten, mit dem „Amazon Key“ per Fernsteuerung die Tür zu öffnen. Der Bote deponiert dann, von einer Kamera überwacht, das Paket. Hinter ihm verschließt der „Amazon Key“ wieder automatisch die Haustür. Seit November bietet *Amazon* diesen Service in 37 US-Städten an und will weitere Dienstleister wie Handwerker oder Reinigungstruppen anschließen. Natürlich muss jeder Kunde selbst abwägen, ob ihm die Bequemlichkeit oder der Schutz der Privatsphäre wichtiger ist – beeindruckend ist die Innovationskraft des Megahändlers allemal.

Nun hat nicht jeder ein solch gigantisches Budget für Forschung und Entwicklung wie *Amazon*: 2017 sogar das weltgrößte, noch vor den großen Digital- und Technologiekonzernen. Viele kleinere Unternehmen schaffen es mit anderen Mitteln, Innovation für die Konsumenten auf die Straße zu bringen. Oftmals durch agile Prozesse oder indem sie die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Wie dies genau geschieht, dem gehen wir als Schwerpunktthema dieser Ausgabe von *Akzente* nach.

Der mittelständischen Konsumgüterindustrie beispielsweise erschließt die Digitalisierung ein Milliardenpotenzial – nachzulesen in unserer Titelgeschichte ab Seite 8. Im *Akzente*-Interview erklärt *Katjes*-Chef Tobias Bachmüller, wie Innovationen sein Geschäft verändern. Und wie vielseitig sich digitale Lösungen in der Praxis umsetzen und nutzen lassen, zeigt das Spektrum unserer weiteren Artikel: Es reicht von agiler Transformation über personalisiertes Marketing bis hin zu Operations und Modedesign.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Tobias Wachinger



**Klaus Behrenbeck,**  
Senior Partner bei McKinsey  
und Herausgeber von  
**Akzente**

*klaus\_behrenbeck@  
mckinsey.com*



**Tobias Wachinger,**  
Senior Partner bei McKinsey  
und Leiter Consumer-  
Sektor DACH

*tobias\_wachinger@  
mckinsey.com*

Fotos: McKinsey

## Da geht noch mehr

McKinsey-Analysen zeigen: Der Mittelstand ist im Digitalzeitalter angekommen. Doch das volle Potenzial schöpft er noch lange nicht aus.



Foto: iStock

*Mittelständische Unternehmer ticken schon digital – aber die meisten könnten die Chancen noch besser nutzen.*

Der deutsche Mittelstand schreibt eine Erfolgsgeschichte – und ist ein ökonomisches Schwergewicht im Land: 18 Prozent aller Beschäftigten und 30 Prozent des Umsatzes stammen aus mittelständischen Betrieben. Doch nur jeder Zweite sieht in der Digitalisierung eine Chance für sich. Das ergab eine McKinsey-Umfrage unter mehr als 200 Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 2 Milliarden Euro.

### Wertschöpfung in Milliardenhöhe

Eine teure Fehleinschätzung: Würden mittelständische Unternehmen die Möglichkeiten aus der Digitalisierung in vollem Umfang nutzen, ergäbe sich daraus bis 2025 ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von rund 126 Milliarden Euro. Für die mittelständische Konsumgüterindustrie beziffert die Studie das Potenzial auf 8,6 Milliarden Euro, für den Einzelhandel auf 7,6 Milliarden Euro.

Immerhin 50 Prozent der Mittelständler schätzen den eigenen Digitalisierungsgrad als hoch ein. Allerdings dienen ihnen digitale Lösungen häufig nur als Mittel zur Produktivitätssteigerung. Sehr viel seltener versuchen sie, über die Digitalisierung neue Märkte oder Segmente zu erschließen, die Geschäftsarchitektur zu reformieren oder die Kultur im Unternehmen zu verändern.

Dabei bringen Mittelständler beste Voraussetzungen für eine digitale Transformation mit, denn sie können dabei auf ihre traditionellen Stärken bauen: Pioniergeist und langfristige Orientierung zahlen sich auch bei Digitalisierungsprojekten aus, die neben dem Mut, neue Wege zu beschreiten, zumeist auch Weitsicht erfordern. Kurze Entscheidungswege und die oft starke Rolle der Eigentümer erlauben zudem die zügige Einführung neuer Methoden und Prozesse.

Weiteres Plus: Die überschaubare Größe von Mittelständlern erlaubt oft einen aktiveren Austausch zwischen den Funktionen. Viele Unternehmen pflegen darüber hinaus enge Beziehungen zu ihren Kunden und Lieferanten. So lassen sich leichter gemeinsam neue Ideen entwickeln und Allianzen bilden – für die Digitalisierung ein klarer Vorteil.

### Talentsuche mit Standortnachteil

Schwer tun sich Mittelständler hingegen, begehrte Fachkräfte wie Datenanalysten, Softwareentwickler oder Designer an ihre Standorte zu locken. Unter denen, die in Orten mit weniger als 300.000 Einwohnern ihren Hauptsitz haben, sieht fast jeder Zweite die mangelnde Attraktivität des Standorts als Hindernis bei der Einstellung von Fachkräften. Bei Unternehmen mit Sitz in einer der vier deutschen

Millionenstädte sinkt diese Quote auf 28 Prozent.

Ratschlag der Studienautoren: Der Mittelstand sollte Bewerbern seine Modernität beweisen, indem er mit flexiblen und neuartigen Angeboten punktet – dann gelinge es auch, digitales Talent an kleinere Standorte zu holen.

### Nachholbedarf deutschlandweit

Was für den Mittelstand gilt, lässt sich auf ganz Deutschland übertragen: Laut dem McKinsey Global Institute (MGI) schöpft die Bundesrepublik gerade einmal 10 Prozent ihres „digitalen Potenzials“ aus. Gemeint ist damit der maximale Nutzen, den die wichtigsten Sektoren aus der Digitalisierung ziehen könnten. Und auch Deutschland verfügt wie sein Mittelstand über beste ökonomische Voraussetzungen: Das aktuelle Wachstum liegt bei 1,9 Prozent und die Beschäftigungsquote bei 74 Prozent. Mit einem Fünf-Punkte-Plan gibt der MGI-Report Unternehmen Anregungen, wie sie die Chancen der Digitalisierung bestmöglich nutzen können – ein Praxisleitfaden auch für den Mittelstand.

Der Studienbericht „Die Digitalisierung des deutschen Mittelstands“ steht ebenso wie der MGI-Report „Das digitale Wirtschaftswunder“ zum Download auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

## Eine Frage der Kultur

Eine Umfrage offenbart die größten Hürden auf dem Weg zur Digitalisierung – und wie sie zu nehmen sind.

Wenn Unternehmen sich schwer tun mit dem Übergang ins digitale Zeitalter, dann sind nicht technische Defizite der Hauptgrund dafür, sondern kulturelle Hürden. Mehr als 2.000 Unternehmen, die McKinsey zum Thema befragt hat, nennen Kultur und Verhalten in ihrer Organisation an erster Stelle – weit vor dem Mangel an digitalen Spezialisten oder verfügbaren Datenbeständen. Als größte Hürden bei der Digitalisierung gelten Risikoscheu, Silodenken und fehlende Nähe zum Kunden.

### Risikoscheu überwinden

Risiken einzugehen zählt zu den Charakteristika der digitalen Ära. Etablierte Unternehmen jedoch haben viel zu verlieren und riskieren deshalb wenig – oft zu wenig. Die Mutigeren entwickeln eine Kultur des kalkulierten Risikos über alle Ebenen. Denn mehr Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter, so die Erkenntnis, beschleunigt Prozesse, verbessert Services und steigert die Kundenzufriedenheit.

Der Finanzvorstand eines Konsumgüterunternehmens hat aus diesem Grund die Verantwortung für Investitionen bis 250.000 US-Dollar vollständig in die Hände der einzelnen Geschäftsbereiche gelegt. Zuvor musste jede Ausgabe über 1.000 US-Dollar von ihm persönlich abgezeichnet werden.

### Silodenken ablegen

Interaktion über alle Grenzen hinweg gehört ebenfalls zur DNA des digitalen Wirtschaftens. Silostrukturen im Unternehmen sind daher viel mehr als nur ein organisatorisches Problem, denn sie blockieren den konstruktiven Austausch und damit Innovation. Um die Blockaden zu über-

winden, brauchen Mitarbeiter Transparenz über die Ziele des Unternehmens und laufende Informationen über das, was „nebenan“ passiert. Interdisziplinäre Teams und Jobrotationen helfen, das Wir-Gefühl in der Organisation zu stärken.

### Kunden beteiligen

Im digitalen Zeitalter, wo maßgeschneiderte Angebote und Services allgegenwärtig sind, wird Kundennähe zur Überlebensfrage. Und zum Erfolgsfaktor: Kunden können Unternehmen helfen, Produkte zu designen und Services zu entwickeln, die genau ihren Bedürfnissen entsprechen – und so das Risiko senken, am Markt vorbeizuproduzieren. Das erfordert konsequente Kundenorientierung auf allen Geschäftsebenen – von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb.

Mehr zum Thema liefert der Onlinebeitrag „Culture for a digital age“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Digitalisierung gelingt nur miteinander – ohne Silos und mit den Kunden.

## Modebeschaffung: Automatisierung statt Asien



Foto: McKinsey

*Sind Textilien schon bald wieder „made in Europe“?*

Der Höhepunkt ist überschritten: Chinas Exportvolumen an Kleidung fällt. Seit 2014 ist es um 8 Prozentpunkte pro Jahr gesunken. Auch Bangladesch, Vietnam und Indien verzeichnen geringeres Wachstum. Der Grund: Jeder zweite Einkaufschef von Bekleidungsunternehmen glaubt, dass bereits 2025 niedrige Löhne nicht mehr der wichtigste Faktor für die Wahl des Beschaffungsorts sein werden. Die Effekte der Digitalisierung erlauben eine neue Bewertung der Produktionsstandorte.

Das sind zentrale Ergebnisse einer McKinsey-Umfrage zum weltweiten Einfluss der Digitalisierung auf die Modebeschaffung. Einkaufschefs von 63 führenden Bekleidungsunternehmen geben darin Auskunft zu den ökonomischen Auswirkungen des Technologiewandels in ihrem Geschäftsbereich.

Neben Kosteneffekten wirft die Automatisierung auch ein neues Licht auf die Beschaffung in geographischer Nähe. Jeder zweite Einkaufschef rechnet damit, dass dies zum Trend wird, um den Kundenwünschen nach schneller verfügbaren Produkten gerecht zu werden. Jeder dritte Chefeinkäufer in Europa glaubt sogar an verstärktes Reshoring – die Rückführung der Produktion ins Heimatland.

Die Broschüre zur Studie „The apparel sourcing caravan's next stop: Digitization“ steht kostenlos zum Download bereit auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

Foto: iStock

## Trügerische Sicherheit

Was bringen Cybersecurity-Programme wirklich? Vier Mythen um ein missverstandenes Thema.



Foto: iStock

*Topthema Cybersicherheit: Besser als Security-Software hilft oft der Aufbau einer internen Risikokultur.*

Cyberangriffe sind zur alltäglichen Bedrohung der Wirtschaft geworden – und zum lukrativen Geschäftsmodell für Kriminelle. Auf mehr als 50 Milliarden Euro pro Jahr beläuft sich nach Schätzungen des Digitalverbands Bitkom der gesamtwirtschaftliche Schaden. Große Konzerne erleben täglich mehrere Tausend Attacken auf ihr IT-Netz; Cybersecurity-Programme stehen daher hoch im Kurs bei den Unternehmen. Doch nicht immer halten sie, was sie versprechen.

Wenn solche Programme nicht den gewünschten Effekt erzielen, dann liegt das oft nicht an technischen Mängeln, sondern am Umgang der Menschen mit dem Problem: IT-Sicherheit ist wie kaum ein anderes Digitalthema mit populären Mythen besetzt, die sich hartnäckig in Unternehmen halten – und wirksamen Schutz oft verhindern. Mit vier von ihnen räumen McKinsey-Forschungen jetzt auf.

### Mythos 1: Gleicher Schutz für alles

Daten sind nicht gleich Daten. Kundeninformationen etwa, die aus Treueprogrammen generiert werden, sind allemal wertvoller als allgemeine Rechnungsdaten oder -dokumente. Kein Unternehmen verfügt über die Ressourcen, alle Daten gleichermaßen vor Angriffen zu schützen: Es muss Prioritäten setzen. Und welche Maßnahmen sich am Ende auszahlen, bleibt oftmals im Dunkeln. Abhilfe schaffen differenzierte Sicherheitsfahrpläne,

gemeinsam erarbeitet von Managern und IT-Experten, um die „Kronjuwelen“ (Kunden- und exklusive Geschäftsdaten) bestmöglich zu schützen und zugleich die Kosten im Griff zu behalten.

### Mythos 2: Je teurer, desto sicherer

Ein großes Cyberbudget allein macht die IT einer Organisation nicht unbedingt sicherer. McKinsey-Analysen von 45 Unternehmen aus den Global 500 haben ergeben, dass keine Korrelation besteht zwischen der Höhe der Investition in die Cybersicherheit und der Widerstandsfähigkeit der digitalen Systeme. Tatsächlich waren Unternehmen, die weniger als 3 Prozent vom IT-Gesamtbudget für die Sicherheit ausgaben, sogar oft besser geschützt als solche, die deutlich mehr investierten.

Was die effizienten Unternehmen besser machten: Sie nahmen eine detaillierte Kosten-Nutzen-Abwägung vor und konzentrierten sich dann auf das schützenswerteste Datengut – beides wichtige Ansätze für ein effektives Cyber-schutzprogramm. Das setzt jedoch eine enge Kooperation von Topmanagement und IT-Organisation voraus.

### Mythos 3: Hauptgegner Hacker

Richtig ist: Angriffe von außen stellen die größte Bedrohung für IT-Systeme dar. Wahr ist aber auch: 43 Prozent aller Datenpannen gehen auf interne Fehler

zurück. Mitarbeiter teilen unverschlüsselt Passwörter und sensible Dateien, öffnen verdächtige Links, bewegen sich in ungesicherten Netzwerken.

Gegen diese Sicherheitslecks hilft keine Security-Software, sondern der Aufbau einer internen Risikokultur. Schulungen, Anti-Phishing-Kampagnen und War Games klären Mitarbeiter über Bedrohungen auf, schaffen das nötige Bewusstsein für Gefahren und ändern das Verhalten im Arbeitsalltag. Auch hier kann und soll die IT-Funktion nicht die Hauptlast tragen; die interne Datensicherheit steht und fällt mit der richtigen Führung in den einzelnen Funktionen.

### Mythos 4: Toptechnik = Topschutz

Der Einsatz aktueller Abwehrtechnik ist sicher kein Fehler, aber oft ein (zu) teurer Luxus. Mehr als 70 Prozent aller Cyberangriffe weltweit werden mit äußerst simplen Mitteln wie Phishing-Mails ausgeführt. Dagegen helfen auch weniger komplexe Schutzmechanismen. Wirklich lohnenswert dagegen ist es, die eigenen IT-Systeme stets auf dem neuesten Stand zu halten, auslaufende Software zu ersetzen und ein robustes Codierungssystem zu installieren.

Was Unternehmen noch tun können, um ihre IT-Systeme zu schützen, erläutert der Beitrag „Hit or myth? Understanding the true costs and impact of cybersecurity programs“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Luxusdomäne China

Fast die Hälfte des globalen Luxusgüterumsatzes entfällt 2025 auf chinesische Käufer – eine eigenwillige Klientel.

Bis 2025 wird der Umsatzanteil der Chinesen am globalen Luxusgütermarkt auf 44 Prozent steigen – konkret auf 1 Billion Renminbi, umgerechnet 131 Milliarden Euro. Das berichtet der China Luxury Report 2017 von McKinsey. Die Studie analysiert die aktuelle Marktentwicklung und untersucht die Einkaufsgewohnheiten von mehr als 800 chinesischen Luxuskonsumenten.

Besonders Chinesen mit einem jährlichen Einkommen von 39.000 Euro und mehr spielen eine zentrale Rolle für den Luxusmarkt: Sie sind für 88 Prozent des chinesischen Umsatzes in diesem Segment verantwortlich. Jeder Zweite von ihnen plant zudem, in Zukunft noch mehr für Luxusgüter auszugeben. Seit 2010 steigen die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben dieser Konsumentengruppe um mehr als 5 Prozent pro Jahr.

### Treu zur Marke, spontan im Kauf

Unvermindert hoch ist die Markentreue der chinesischen Luxuskonsumenten: Bei 93 Prozent ihrer Einkäufe ziehen sie von Anfang an nur ihre zwei persönlichen Topmarken in Erwägung. Ausschlaggebend ist über alle Produktkategorien hinweg die globale Bekanntheit einer Marke. Als zentrale Kaufkriterien geben die Konsumenten „gutes Material“ und einen „zeitlosen Stil“ an – sei es für Mode, Accessoires oder Uhren.

Verändert hat sich indessen die Art des Einkaufens. Wurden 2010 noch drei

Viertel aller Luxuskäufe nach längerer Bedenkzeit getätigt, fällt heute bereits jede zweite Kaufentscheidung spontan innerhalb eines Tages. Auch Mundpropaganda gewinnt bei chinesischen Luxus-käufern an Bedeutung. Jeder Dritte lässt sich von Empfehlungen der Freunde oder Familie beeinflussen – 2010 waren es erst 14 Prozent.

### Sicherheits- und preisbewusst

Nur 7 Prozent des Luxusgüterumsatzes machen die sonst so internetaffinen Chinesen über Onlinekanäle. Grund ist ihr Misstrauen, was Qualität und Echtheit angeht. Stattdessen bevorzugen sie stationäre Händler wie Kaufhäuser, Markengeschäfte und Duty-Free-Läden. Ohnehin kaufen Chinesen am liebsten im Ausland ein. Das heimische Angebot empfinden viele als zu teuer. Zudem sind sie weniger zufrieden mit der Produktauswahl, dem Einkaufserlebnis und dem lokalen Kundenservice.

Der China Luxury Report 2017 mit dem Titel „Chinese luxury consumers: The 1 trillion renminbi opportunity“ steht zum Download auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)



*Ein Drittel der chinesischen Luxus-konsumenten hört beim Shoppen auf die Empfehlung von Bekannten.*

## Industrie 4.0: Firmen erwarten rasche Effekte



Foto: McKinsey

*Studie: Das Vertrauen in die Vernetzung wächst.*

62 Prozent der deutschen Unternehmen schätzen das wirtschaftliche Potenzial von Industrie 4.0 größer ein als noch vor einem Jahr. Im Schnitt erwarten sie bis 2020 mehr als 10 Prozent Umsatzsteigerung sowie Kosteneinsparungen auf Grund der erhöhten Produktivität der Mitarbeiter und effizienteren Maschinen.

Dies ergab die aktuelle McKinsey-Erhebung zum Thema „Digital Manufacturing“. Für die jährliche Analyse wurden bereits zum dritten Mal 400 Entscheider aus der Industrie in Deutschland, China, Japan und den USA befragt. Mit Abstand am größten ist das Vertrauen in die ökonomischen Effekte von Industrie 4.0 bei den chinesischen Unternehmen mit 86 Prozent.

Deutschland führt dagegen bei der Umsetzung in die Praxis. Fast jedes zweite Unternehmen hat bereits eine klare Sicht auf mögliche Anwendungsfelder wie vorausschauende Wartung oder intelligente Roboter. Bei einem weiteren Drittel gibt es Fahrpläne und erste Tests. Fast alle Unternehmen sehen das Hauptpotenzial von 4.0-Lösungen im Qualitätsmanagement und in der Echtzeitüberwachung der Fertigung – jedes dritte nutzt bereits entsprechende Tools.

Der ausführliche Studienbericht mit dem Titel „Digital Manufacturing – Capturing sustainable impact at scale“ ist online abrufbar auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

Foto: iStock

## **David gegen Goliath**

Mittelständler hängen im deutschen Konsumgütermarkt manchen Großkonzern ab. Was aber macht sie so erfolgreich – und woran arbeiten sie noch?



## Mittelstand

### Von Sebastian Gatzler, Frank Sänger und Patrick Simon

In der Konsumgüterindustrie schreitet die Konsolidierung weiter voran. Gewinnen künftig nur noch die Großen? Nicht unbedingt: In Deutschland finden sich unter den Marktfuhren noch immer viele mittelständische, vor allem familiengeführte Unternehmen – das Gros von ihnen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 2 Milliarden Euro. Und sie zeigen sich häufig krisensicherer als ihre großen multinationalen Kontrahenten. In wichtigen Konsumguterkategorien konnten sie in den vergangenen Jahren ihre Stellung nicht nur behaupten, sondern noch wertvolle Marktanteile hinzugewinnen (*Grafik 1, Seite 12*) – im Gegensatz zur internationalen Konkurrenz.

Im wettbewerbsintensiven deutschen Tiefkuhlpizzamarkt beispielsweise verteidigt Marktführer *Dr. Oetker*, der mit seiner Nahrungsmittelsparte rund 3 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr macht, seit Jahren seine Position gegen den *Nestlé*-Konzern. Bei Bier konnten Mittelstandsmarken wie *Radeberger (Oetker-Gruppe)*, *Bitburger*, *Krombacher* oder *Oettinger* den Marktanteil zwischen 2008 und 2016 von 54,3 Prozent auf 55,9 Prozent stabilisieren – während Großbrauereien wie *AB InBev* und *Heineken* Umsatzrückgänge hinnehmen mussten.

Bei Kartoffelchips gelang es Unternehmen wie *Inter-snack* und *Lorenz*, ihren Marktanteil in Deutschland von 71,7 Prozent 2008 auf 75,0 Prozent 2016 zu erhöhen. Weltmarktführer *Lay's*, der seit 2015 im zweiten Anlauf versucht, den deutschen Markt zu erobern, stagniert bei rund 3 Prozent. Ähnlich das Bild bei Süßwaren: Mittelständler wie *Haribo*, *Storck*, *Katjes*, *Vivil* und *Co.* konnten seit 2008 ihren Anteil im deutschen Markt von 59,9 Prozent auf 64,8 Prozent steigern, während die großen Konkurrenten 0,4 Prozentpunkte verloren und auf 17,3 Prozent fielen.

### Was den Mittelstand groß macht

Doch was macht die deutschen Mittelständler so stark? Wichtigste Voraussetzung ist ihre hohe Agilität. Dank (noch) überschaubarer Größe sind sie oft besser als Konzerne in der Lage, schnell und flexibel zu handeln. Tatsächlich scheint Agilität Teil der kulturellen DNA vieler deutscher Mittelständler zu sein. Dazu tragen vor allem drei Erfolgsprinzipien bei, von denen auch Großunternehmen lernen können (*siehe auch Kurzinterviews, Seite 11 und 15*).

*Schnelle Entscheidung und Umsetzung.* Mittelständler profitieren von klaren Strukturen und kurzen Entscheidungswegen. Innovative Ideen müssen nicht erst zahllose Meetings und Gremien durchlaufen. Viele Eigentümer praktizieren eine Politik der offenen Tür – sie sind immer ansprechbar, wenn es um neue Ideen oder die Beseitigung von Problemen geht. Gleichzeitig haben Mittelständler zumeist großes Vertrauen in das Urteilsvermögen ihrer Mitarbeiter und gewähren ihnen Entscheidungsspielräume. Darüber hinaus zeichnen sich viele durch eine hohe Umsetzungsorientierung aus. Ist eine Entscheidung einmal getroffen, wird ohne weitere Verzögerung mit der Implementierung begonnen.

*Unternehmertum.* Der Mittelstand ist ein Beispiel für gelebtes Unternehmertum, oft inspiriert von der Eigentümerfamilie. Die Karrierepfade der Beschäftigten spiegeln dieses Prinzip wider: Belohnt wird, wer unternehmerisch denkt und handelt – denn Wachstum, so das Selbstverständnis, hängt vom Handeln aller ab. Mitarbeiter sind in einer solchen Kultur eher bereit, Verantwortung zu übernehmen oder Veränderungen durchzusetzen. Hinzu kommt: Mittelständler sind häufig nicht darauf angewiesen, kurzfristige Kapitalmarktanforderungen wie vierteljährliche Reportings zu erfüllen – mit Unterstützung der Inhaberfamilien können sie in den nachhaltigen Erfolg ihrer Unternehmen investieren.

*Mut zur Innovation.* Viele Mittelständler verfügen über traditionsreiche Marken mit besonders hohem Wiedererkennungswert. Dennoch setzen die erfolgreichsten von ihnen nicht nur auf eine langfristige, wertorientierte Markenpolitik. Sie sind vielmehr bereit, ihr Marken- und Produktportfolio ständig weiterzuentwickeln. Durch ihre Nähe zu Kunden und lokalen Partnern haben sie ein gutes Gespür, welche Ideen und Konzepte sich im Markt umsetzen lassen. So bringen sie immer wieder gut verkäufliche neue Produkte hervor, wie etwa die Fassbrause oder die Veggie-Pizza.

### Drei strategische Kernthemen

Hohe Beweglichkeit bei gleichzeitig langfristiger Orientierung – auf diese Tugenden gründet der deutsche Mittelstand seine teils Jahrhunderte währende Erfolgsgeschichte. Fast jeder fünfte Arbeitsplatz hierzulande und 30 Prozent aller Umsätze werden heute von eigentümergeführten Unternehmen in der Größe zwischen 100 Millionen und 2 Milliarden Euro generiert. Ein Erfolgsmodell „made in Germany“. Seine Agilität hat den Mittelstand nicht nur zu einem Wachstumsgaranten

## „Agiler, kundenfokussierter, innovativer“

*Jero Bentz, Mitglied der Unternehmensleitung und persönlich haftender Gesellschafter, Melitta*

### Was sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Chancen und Herausforderungen für deutsche Konsumgüterunternehmen?

Ich bin davon überzeugt, dass es derzeit im Konsumgütermarkt große Wachstumschancen für Massenprodukte gibt. Gleichzeitig ergeben sich zunehmend Möglichkeiten, Premium- und Innovationsstrategien umzusetzen. Dies liegt daran, dass sich die Nachfrage immer stärker differenziert. Zudem zwingt uns die Digitalisierung zum Umdenken – auch um auf den Branchenumbuch optimal reagieren zu können. Als größte Herausforderungen sehe ich die Konzentration im Lebensmittelhandel sowie den Private-Label-Wettbewerb. Außerdem sinkt die Kundenloyalität, da das Wettbewerbsprodukt nur einen Klick entfernt ist und die Markttransparenz heute größer ist als früher.

### Welches sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Zu unseren Erfolgsfaktoren zählen unsere Bekanntheit und unsere Marken, die uns ein unverwechselbares Profil verleihen. Wir sind seit vielen Jahren als internationales Marken- und Familienunternehmen erfolgreich positioniert und haben eine „Brand Manufacturer DNA“ – mit Liebe zu unseren Produkten und Services. Einen weiteren Erfolgsfaktor sehe ich in unserer Diversifizierung: Wir sind in unter-



Foto: Melitta

schiedlichen Ländern, Branchen und Geschäftsmodellen aktiv und sowohl in reifen als auch in wachsenden Märkten präsent. Zu unseren Stärken zählen außerdem die Antizipation von Nachfragetrends, eine dezentrale, marktnahe Aufstellung und unsere Ausrichtung an langfristigen Unternehmenszielen.

### Was können Großunternehmen von deutschen Mittelständlern lernen?

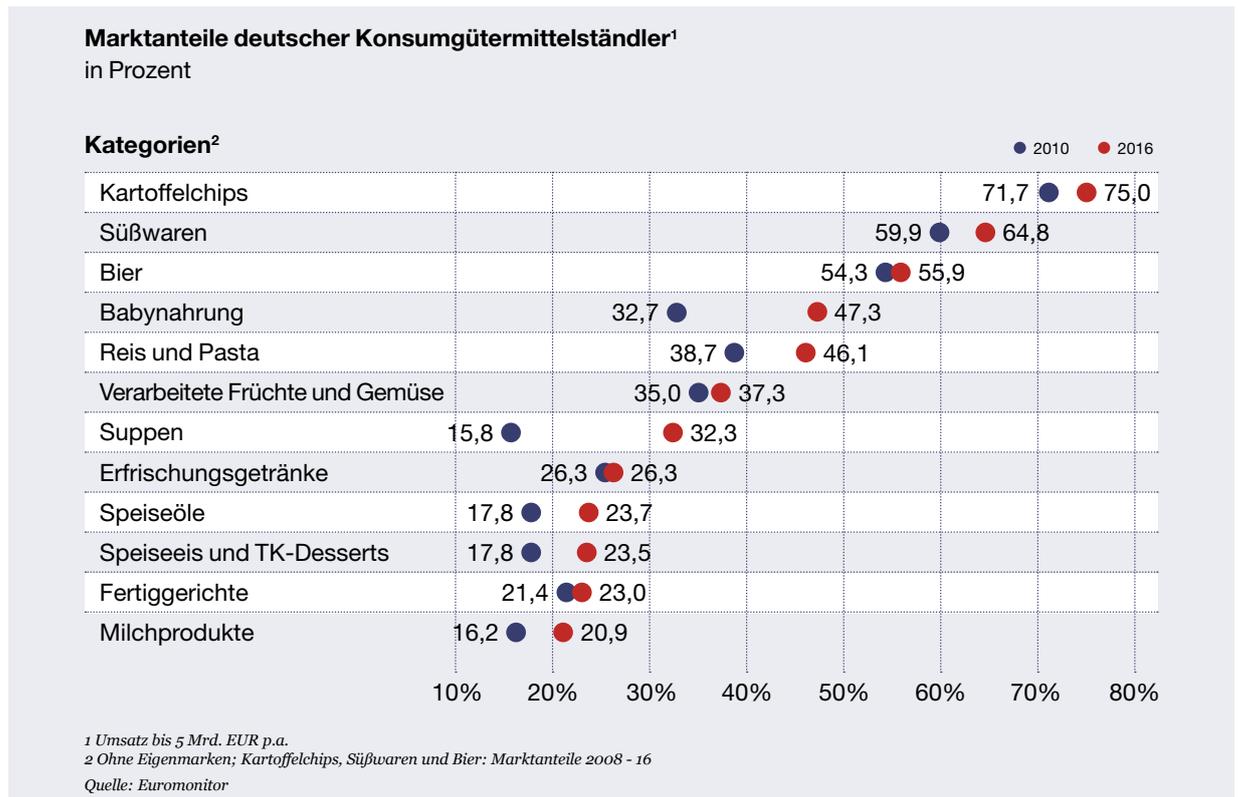
Beide können voneinander lernen. Aber in der Regel sind Mittelständler auf Grund ihrer Größe agiler, kundenfokussierter und innovativer als Großunternehmen. Mittelständler sind in der Lage, neue Ideen schneller aufzugreifen und umzusetzen. Hier tun sich Großunternehmen meist deutlich schwerer, da Veränderungen in Konzernen zahlreiche weitere Veränderungen nach sich ziehen und bestehende Strukturen und Prozesse aufgebrochen werden müssen. Agilität ist meiner Meinung nach eine immer wichtiger werdende Eigenschaft, denn mit dem technologischen Wandel geht ein hoher Anpassungsdruck einher.

gemacht. Sie hilft ihm auch, an den derzeit drängendsten Themen zu arbeiten – womöglich wiederum schneller und flexibler als die großen Multinationals. Drei der wichtigsten Themen sind die Digitalisierung des Geschäfts, die konsequente Internationalisierung sowie kommerzielle und operative Exzellenz.

### Die digitale Transformation

Die Digitalisierung wird die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren fundamental verändern – und damit auch den Mittelstand. Gelingt es, die daraus resultierenden Chancen konsequent zu nutzen, ergibt sich ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von 8,6 Milli-

## 1. Deutsche Mittelständler haben ihre Marktanteile in zahlreichen Konsumgüterkategorien gehalten oder sogar ausgebaut



arden Euro im Jahr 2025 (*Grafik 2*). Viele Mittelständler haben die Relevanz des Themas bereits erkannt, wie die jüngste McKinsey-Umfrage zur Digitalisierung des deutschen Mittelstands zeigt (*siehe auch News, Seite 4*). Mehr als 60 Prozent sehen sich schon gut aufgestellt für die digitale Herausforderung. Bei der Umsetzung der Digitalisierung kann der Mittelstand seine typischen Stärken ausspielen, muss mitunter aber auch typische Schwächen adressieren.

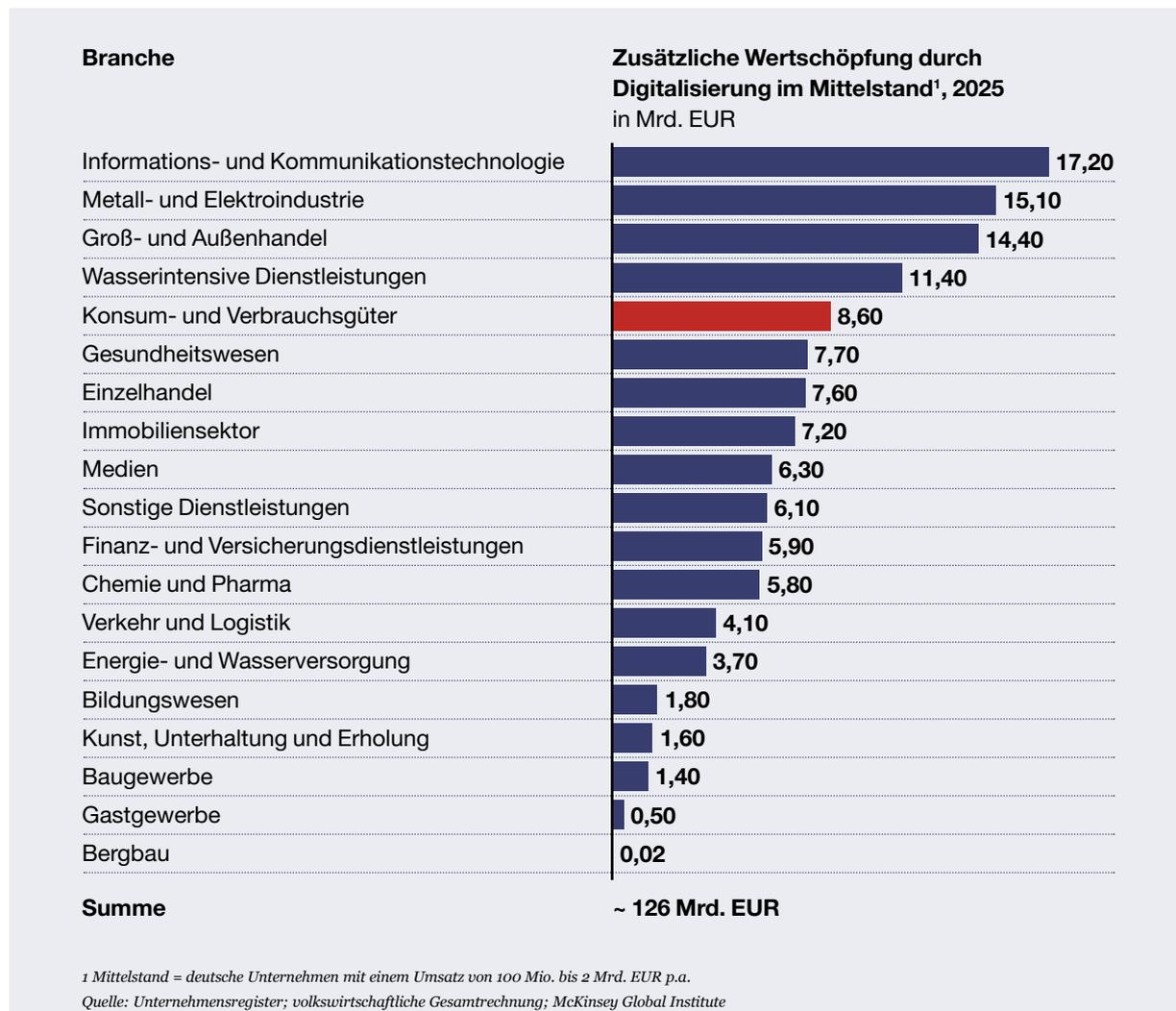
**Management und Strategie.** Digitalisierung ist viel mehr als nur ein IT-Thema – sie bietet die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und bestehende zukunftsfest zu machen. Die langfristige Orientierung und der Pioniergeist vieler Mittelständler können sich bei der Transformation als echter Mehrwert erweisen. Den Unternehmen sollte allerdings bewusst sein, dass die Digitalisierung alle Bereiche der Organisation be-

trifft – und daher in der Verantwortung von Vorstand oder Geschäftsführung liegt.

**Organisationsstruktur und -kultur.** In einer digitalen Welt verlieren starre Abteilungsgrenzen an Bedeutung. Neben einer offenen Arbeitsatmosphäre kommt es auf Kooperation und einen engen Austausch der Mitarbeiter an. Mittelständler können hier von der langen Tradition einer familiär geprägten, auf Vertrauen basierenden Kultur profitieren. Gleichzeitig gilt es, mögliche patriarchalische Strukturen aufzulösen und sowohl neue Denkansätze als auch Kritik zuzulassen.

**Unternehmensnetzwerk.** Viele Mittelständler sind in ihrer Heimatregion verwurzelt und pflegen enge Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Dies erleichtert es, gemeinsam neue Ideen zu entwickeln und sich in Netzwerken zusammenzuschließen – für die Digitalisierung

## 2. Die Digitalisierung birgt für deutsche Mittelständler ein Milliardenpotenzial – gerade auch für Konsumgüterunternehmen



ein klarer Vorteil. Wichtig ist allerdings dabei, auf wirkliche Innovationen statt nur auf inkrementelle Verbesserungen zu zielen.

*Ressourcen, Talente und neues Arbeiten.* Digitalisierungsexperten sind in allen Unternehmen heiß begehrt. Dabei können Mittelständler mit guten Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit punkten. Vermeintliche Schwächen wie weniger attraktive Standorte und geringere Gehälter müssen aber offensiv adressiert werden.

Ein mittelgroßer deutscher Nahrungsmittelhersteller beispielsweise hat sich bei seinem Digitalisierungsprojekt für eine agile Vorgehensweise entschieden: Das Topmanagement entwickelte zunächst ein unternehmensweites digitales Zielbild für alle Geschäftsbereiche. Dann wurde eine neue funktionsübergreifende Einheit gebildet, die alle Geschäftsbereiche bei der Digitalisierung unterstützen soll. Um die dafür benötigten digitalen Talente zu gewinnen, wurden in Berlin Büros in Digital Labs angemietet. In kurzen, rasch aufeinander



Foto: Screenshot, www.jagermeister.com

*Mittelstand goes international: Der Kräuterlikör von Jägermeister genießt in den USA Kultstatus.*

folgenden thematischen Arbeitsabschnitten, auch Sprints genannt, werden jetzt die Eckpfeiler der digitalen Vision definiert und erste funktionsfähige Applikationen (MVP, Minimum Viable Products) zur schnellen Erprobung im Markt erarbeitet.

### Die Internationalisierung

Deutsche Mittelständler aus anderen Branchen haben es längst vorgemacht: Wachstum durch Internationalisierung ist keine Option, sondern ein Muss. Ob Maschinenbauer oder Spezialchemieunternehmen – nicht selten trägt das internationale Geschäft zwei Drittel oder mehr zum Umsatz bei. Anders in der Konsumgüterindustrie: Hier liegt der Umsatzbeitrag des internationalen Geschäfts oft niedriger. Mit möglichen Unterschieden in den Konsumentenpräferenzen lässt sich dies nur zum Teil erklären. Zu oft scheinen deutsche Mittelständler das globale Spielfeld anderen Unternehmen überlassen zu haben – trotz oft besserer Produkte: So spielen etwa deutsche Biermarken international nur eine untergeordnete Rolle, während Marken von Konzernen wie *AB Inbev* auf der ganzen Welt erhältlich sind.

Aber es gibt auch prominente Ausnahmen. *Jägermeister*, der urdeutsche Kräuterlikör des Traditionsherstellers aus Wolfenbüttel, ist längst zum internationalen Kultgetränk avanciert. Mehr als 80 Prozent des Umsatzes erzielt das Unternehmen im Ausland – einen Großteil davon in den Vereinigten Staaten. Auch Süßwarenhersteller *Haribo* (mittlerweile in mehr als 100 Ländern präsent) beliefert die USA seit Jahrzehnten mit seinen

„Gold-Bears“, Fruchtgummis und Lakritzschnecken – demnächst auch aus eigener US-Produktion, die 2020 in Wisconsin starten soll. In Frankreich, Spanien, Großbritannien, Italien und der Türkei sind die Bonner bereits mit eigenen Werken vertreten.

Die Beispiele belegen, dass Internationalisierung selbst auf globaler Ebene auch für den Mittelstand möglich ist. Doch wie lassen sich neue geografische Märkte am besten erschließen? Bewährt hat sich ein Vorgehen in drei Schritten:

**Auswahl der richtigen Märkte.** Erfolgreiche „Internationalisierer“ bündeln ihre Kräfte und konzentrieren sich auf drei bis vier Kernzielmärkte, die sie zuvor sorgfältig ausgewählt haben. Mögliche Kriterien sind neben den lokalen Kundenpräferenzen die Wettbewerbsintensität und das herrschende Preisniveau.

**Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie.** Viele Unternehmen machen mit einem schrittweisen Vorgehen gute Erfahrungen und schließen beispielsweise zunächst eine pragmatische Distributionspartnerschaft mit lokalen Vertriebsunternehmen ab. So hat kürzlich ein Mittelständler aus Norddeutschland zunächst nur einige Container mit Waren befüllt, diese nach Hongkong verschifft und dort von einem Distributionspartner an Händler verkaufen lassen. Nach dem geglückten Testlauf baut man nun die Präsenz in China aus.

**Skaliertes Wachstum.** Eine schnelle Ausdehnung der Marktpräsenz ist für den weiteren Erfolg oft ausschlaggebend – doch in der Praxis tun sich viele Unternehmen schwer damit. Oft sind Marktmechanismen noch nicht im Detail erfasst, manchmal hapert es auch nur an kleinen, aber notwendigen Anpassungen, etwa bei der Verpackungsgröße oder dem Preis. Auch deshalb ist in dieser Wachstumsphase die Zusammenarbeit mit lokalen Champions und Partnern, die vor Ort über ein gutes Netzwerk verfügen, unverzichtbar.

### Die kommerzielle und operative Exzellenz

In der Konsumgüterindustrie haben in den vergangenen zehn Jahren vor allem mehr Effizienz und neue Wachstumsfelder zu steigenden Erträgen geführt. Wachstum aus dem bestehenden Geschäft heraus zu generieren, erweist sich jedoch vor allem in zunehmend gesättigten Märkten als schwierig. Kommerzielle Exzellenz bietet hier neue Möglichkeiten: Basierend auf fundierten Analysen werden Preis-, Produkt- und Ver-

## „Neugierig sein, Mut haben, Rückhalt geben“

*Werner M. Bahlsen, Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung, Bahlsen-Gruppe*

### Was sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Chancen und Herausforderungen für deutsche Konsumgüterunternehmen?

Kundengruppen identifizieren, die Wachstum versprechen, und sie mit neuen Angeboten erreichen – darin liegt eine große Chance für Konsumgüterunternehmen. In unserem Fall sind es junge Erwachsene. Die Konsumgewohnheiten haben sich massiv gewandelt. Menschen sind mehr „on the go“ und seltener zu Hause. Solche Trends machen es notwendig, die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Wir können derzeit viel von Start-ups lernen, vor allem neue Denk- und Arbeitsweisen. Auch darin liegt eine große Chance. Eine echte Herausforderung sind die extremen Veränderungen im Handel – die Entwicklung des Onlinegeschäfts, aber auch die starke Konzentration. Als Mittelständler müssen wir da an besonders kreativen Lösungen arbeiten.

### Welches sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Wir haben soeben einen zweijährigen Change-Prozess durchlaufen. Das brachte uns dazu, noch einmal über unser „Why“ nachzudenken – unsere Wurzeln und unsere Werte. Was Bahlsen vor allem ausmacht, sind drei Dinge: Erstens die Neugier auf Neues. Zweitens der Mut, auch mal Wege zu gehen, die riskant sind. Und drittens der Rückhalt, den wir Mitarbeitern geben, wenn sie die neuen Wege beschreiten. Die Besinnung auf diese Werte hat zu einem regelrechten Aufbruch und neuen Denksätzen im Unternehmen geführt. Wir durchlaufen



Foto: Christian Burkert

derzeit einen Kulturwandel, arbeiten auf andere Art zusammen und verteilen die Verantwortung auf mehr Schultern. Und die Mitarbeiter stehen zu dem Wandel – so wie sie sich auch klar zum Familienunternehmen bekennen.

### Was können Großunternehmen von deutschen Mittelständlern lernen?

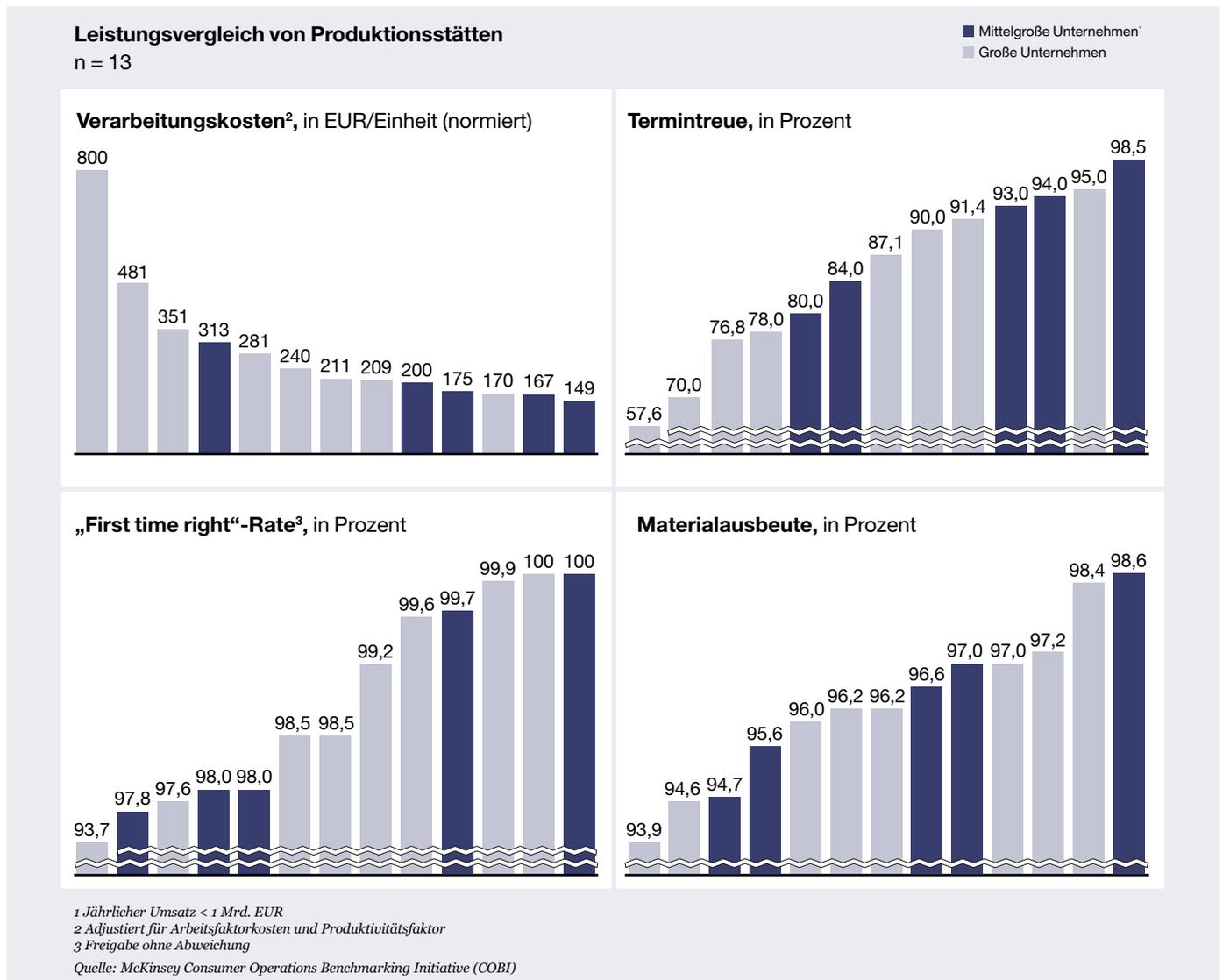
Ein entscheidender Punkt ist, dass wir uns unserer Identität bewusst sind und unseren Mitarbeitern klar sagen können, wofür wir stehen und wofür nicht. Werte spielen dabei eine große Rolle. Mitarbeiter stehen dann hinter einem Unternehmen, wenn sie sich mit seinen Werten identifizieren und das Gefühl haben, sie werden ernst genommen. Der zweite Punkt ist unser langfristiges Denken: Wir sind nicht darauf aus, kurzfristige Erfolge zu erzielen. Unsere Investitionsentscheidungen werden uns weit ins nächste Jahrzehnt begleiten.

triebsstrategien für einzelne Kundensegmente entwickelt, um die jeweilige Zahlungsbereitschaft optimal auszuschöpfen. Insbesondere eine differenzierte Preisgestaltung bietet erfahrungsgemäß großes Wertschöpfungspotenzial: Mittelständler können dadurch ihre EBIT-Marge um 1 bis 2 Prozentpunkte erhöhen.

Mit Hilfe von Advanced Analytics lässt sich die nötige Faktenbasis für einen solchen maßgeschneiderten Ansatz schaffen: Inwieweit variieren Margen nach Produkt, Kanal, Land/Region, Kundensegment oder Kunde? Wo kommt es zu Margenverlusten, etwa durch Rabatte oder Nichteinhaltung von Listenpreisen? Auf

## Mittelstand

### 3. Mittelständische Unternehmen können bei der Prozesseffizienz hervorragend mit den „Großen“ mithalten – Beispiel Soßenproduktion



diese Weise lässt sich besser verstehen, wo Ertrag erwirtschaftet wird – und wo noch Potenziale stecken.

Gleichzeitig gilt es, die operativen Prozesse in Produktion und Logistik ständig zu verbessern – ein wichtiger Baustein, um in dem durch Preisdruck und Niedrigmargen geprägten (deutschen) Konsumgütermarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Große Konsumgüterkonzerne

investieren seit Jahren in kontinuierliche Prozessoptimierungen. Aber auch Mittelständler zeichnen sich in vielen Bereichen durch operative Exzellenz aus. Die Erfolgreichsten messen und managen ihre Performance kontinuierlich. Über interne Benchmarks vergleichen sie die Leistungsfähigkeit ihrer Werke und Supply Chains, werfen aber auch einen Blick auf operative Champions anderer Branchen. Tiefere Einsichten hierzu bietet die

Consumer Operations Benchmarking Initiative (COBI) von McKinsey, an der sich bereits über 400 Werke und mehr als 70 Supply Chains von Konsumgüterunternehmen verschiedener Größe beteiligt haben. Mittelständler können anhand der Ergebnisse überprüfen, inwieweit sie etwa bei Qualität, Kosteneffizienz, Produktivität oder Service Level mit den großen Unternehmen mithalten können. So zeigt zum Beispiel das Benchmarking der Werke von Soßenherstellern: Bei wichtigen Kennzahlen wie Verarbeitungskosten, Termintreue oder „First time right“-Rate brauchen sich mittlere Unternehmen vor den „Großen“ nicht zu verstecken (Grafik 3).

Der deutsche Mittelstand schreibt eine Erfolgsgeschichte – auch und gerade in der Konsumgüterindustrie. Mittelständler, die ihre vorhandenen Stärken nutzen, haben die besten Chancen, die anstehenden Aufgaben der Branche zu meistern und weiter zu wachsen – hierzulande und darüber hinaus.

#### **Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [sebastian\\_gatzer@mckinsey.com](mailto:sebastian_gatzer@mckinsey.com)**

## **Kernaussagen**

*1. Ob Bahlsen oder Melitta, Katjes, Jägermeister oder Dr. Oetker: Im deutschen Konsumgütermarkt behaupten sich Mittelständler erfolgreich gegen die große internationale Konkurrenz.*

*2. Der Mittelstand profitiert vor allem von seiner hohen Agilität; Mut und Entscheidungsfreude, Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen und Flexibilität bei Kurskorrekturen machen ihn stark.*

*3. Digitale Transformation, internationale Expansion und kommerzielle wie operative Exzellenz sind die besten Strategien für den Mittelstand, um auch in Zukunft auf Wachstumskurs zu bleiben.*

---

## **Autoren**



**1 Sebastian Gatzer** ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors und leitet die Consumer Operations Benchmarking Initiative.

**2 Dr. Frank Sängler** ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet die europäische Packaged Goods Practice von McKinsey. Konsumgüterunternehmen berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.

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

## „Wir stehen erst am Anfang“

Seit über 20 Jahren hält Tobias Bachmüller *Katjes* stramm auf Wachstumskurs. In seinem emotionalen Geschäft ist gutes Marketing das A und O.

Im November sorgte Tobias Bachmüller für eine ungewöhnliche Schlagzeile in der sonst so nüchternen Wirtschaftsbeilage der italienischen Tageszeitung „Corriere della Sera“: „Mi sono innamorato di una caramella“ – „Ich habe mich in ein Bonbon verliebt“. So begründete der geschäftsführende Gesellschafter der *Katjes Fassin GmbH* die Übernahme von *Sperlari S.r.l.*, der Nummer zwei im italienischen Süßwarenmarkt. „Wir handeln mit emotionalen Produkten“, erklärt Bachmüller. „Bei Süßwaren geht es nicht um Funktionalität, wir verkaufen Spaß und Lebensfreude.“

Und das macht *Katjes* mit viel Erfolg: Auch in den auf den ersten Blick im Wortsinn gesättigten Märkten Westeuropas, auf denen der große Mittelständler aus Emmerich am Niederrhein aktiv ist, erreicht das Unternehmen verlässlich Wachstumsraten um die 7 Prozent. *Katjes* zählt zu den stärksten Marken Deutschlands und wurde als „Superbrand Germany 2016/17“ ausgezeichnet. Das Familienunternehmen – Gründererbe Bastian Fassin hält 90 Prozent, Bachmüller 10 Prozent der Anteile – belebt den Süßwarenmarkt immer wieder mit Innovationen. Schon 2010 eliminierten die Emmericher die tierischen Bestandteile der Gelatine und stellten ihre Fruchtgummis auf pflanzliche Ba-

sis. „Wir haben das Fleisch aus den Bonbons genommen“, sagt der Vegetarier Bachmüller. In ihren Mails grüßen *Katjes*-Mitarbeiter mit einem „Alles Veggie“ neben dem Firmenlogo.

Zum Akzente-Interview empfängt Tobias Bachmüller in einem schicken Büro am Düsseldorfer Medienhafen: „Den Standort haben wir nur für unsere Marketingleute – die sind nur schwer nach Emmerich zu locken.“ Er spricht über Innovationskraft, Unternehmertum, die Vorteile des Mittelstands und über die Bedeutung des Marketings.

**Akzente:** *Herr Bachmüller, der deutsche Süßwarenmarkt ist stark mittelständisch geprägt. Weshalb können sich Konzerne hier nicht so durchsetzen wie in anderen Sparten?*

**Bachmüller:** Wir sprechen hier von recht großen Mittelständlern: *Haribo* und *Storck* sind ja Milliardenunternehmen und auch wir als Gruppe mit rund einer halben Milliarde Euro Umsatz haben Gewicht bei den Handelskunden und fühlen uns gegenüber den Konzernen nicht im Nachteil.

**Akzente:** *Seit 1996 führen Sie das Familienunternehmen Katjes, ab 2004 gemeinsam mit dem Gründersohn Bastian Fassin. Vorher*



*„Unsere Kampagnen sind gut, aber es geht noch besser“: Katjes-Gesellschafter Tobias Bachmüller im Interview mit Akzente.*

## Interview

waren Sie bei Kraft Jacobs Suchard. Was unterscheidet die Führung eines Familienunternehmens von der eines Konzerns?

**Bachmüller:** Beide Wortbestandteile. Erstens Familie: Es sind Familien, die dieses Unternehmen betreiben. Und zweitens verstehen wir uns auch unternehmerisch als Familie. In großen Konzernen ist oft die Rede davon, dass die Manager wie Unternehmer handeln sollen. Das können sie aber nicht – wegen der fehlenden Langfristigkeit ihres Tuns und wegen der geringen monetären Haftung. Wir spüren dagegen den Erfolg oder Misserfolg unserer Entscheidungen sowohl unmittelbar als auch langfristig. Das klingt belastend, ist aber schön.

**Akzente:** Haben Sie sich das so vorgestellt, als Sie vom angestellten Manager zum Unternehmer wurden?

**Bachmüller:** Ja, genau so – ich wollte das aus genau diesem Grunde.

**Akzente:** Was sind die Stärken der Mittelständler gegenüber den Multis?

**Bachmüller:** Agilität ist ja das neue Modewort im Management – und das können die Großen von den Kleinen lernen. Dass man Dinge versucht und notfalls wieder abbricht, dass Mitarbeiter Entscheidungsfreiheiten bekommen, weil Entscheidungen meist nicht besser werden, wenn sie fünf Hierarchieebenen hinauf und wieder hinunter dekliniert werden. Das fällt in großen Organisationen schwer – da haben wir einen klaren Vorteil.

**Akzente:** Und wo liegen die Nachteile gegenüber den Großen?

**Bachmüller:** Die gibt es natürlich auch, beispielsweise in der Risikoverteilung oder bei den finanziellen Res-

sourcen. Einen großen Vorteil haben Konzerne außerdem beim Recruiting. Immerhin gleicht unsere hohe Markenbekanntheit diesen Nachteil wieder aus.

**Akzente:** Sie arbeiten in einem gesättigten Markt. Trotzdem verzeichnet Katjes kontinuierlich stattliche Wachstumsraten. Wie bekommen Sie das hin?

**Bachmüller:** Einerseits indem wir den Konsumenten immer neue Angebote machen, die sich von denen des Wettbewerbs deutlich unterscheiden – wie jetzt zum Beispiel mit unserer *Ahoj-Brause*, die es nach 90 Jahren in der Tüte nun tatsächlich als Limonade in Dosen gibt. Andererseits akquirieren wir sehr aktiv, wobei uns vor allem Marken interessieren, denn die Marke ist in den Köpfen der Menschen – mehr als das Unternehmen. Gerade haben wir die italienische Süßwarenmarke *Sperlari* gekauft. Die ist bekannt vom Comer See bis nach Sizilien, was in Italien eine Seltenheit ist. Das Unternehmen ging vorher durch ausländische Hände, die wenig Respekt vor der italienischen Seele dieser Marke zeigten. Wir glauben, dass im Süßwarengeschäft eine starke emotionale Komponente steckt, die man auch erfassen muss. Man braucht ein Gefühl für die Kunden und man braucht ein Gefühl für die Marke, denn nicht alles ist berechenbar.

**Akzente:** Sie konzentrieren Ihre Aktivitäten auf Westeuropa – warum?

**Bachmüller:** Das ist im wahrsten Sinne des Wortes naheliegend, wir gehen erst einmal um den Kirchturm. Selbst wenn Sie um die Kirche in Emmerich einen weiten Kreis ziehen, sind Sie noch lange nicht in China. Und weil wir möglichst viele Risiken aus dem Geschäft nehmen wollen, schätzen wir es, wenn wir im Euro-



Foto: Katjes Fassin

„Erwachsene stecken nicht so gern den Finger in die Brausepulvertüte“. Nach 90 Jahren gibt es Ahoj-Brause jetzt auch in Dosen.



Foto: Oliver Tjaden

raum in gleicher Währung kaufen und verkaufen können. Immerhin sind wir in den vergangenen Jahren in Westeuropa gut vorangekommen und zur Nummer zwei im Markt geworden.

**Akzente:** *Wie finanzieren Sie Ihren Wachstumskurs?*

**Bachmüller:** Zunächst gab es eine Starthilfe der Gesellschafter, wir haben 10 Millionen Euro eingelegt. Dann haben wir mit unserer internationalen Beteiligungsgesellschaft *Katjes International* eine Anleihe ausgegeben. Diese ist inzwischen schon refinanziert, was gleichzeitig die Performance der akquirierten Unternehmen spiegelt. Die Anleger haben Vertrauen zu uns.

**Akzente:** *Sie kooperieren auch mit Großkonzernen – für Procter & Gamble vertreiben Sie Wick Hustenbonbons. Wie läuft die Zusammenarbeit?*

**Bachmüller:** Erstaunlich gut, weil beide Seiten profitieren. Die Bonbons sind nicht das Kerngeschäft der Marke *Wick*. Für *Procter & Gamble* ist der Umsatz zu klein, um sich ernsthaft damit zu befassen, für uns dagegen ist es eine Riesenchance. Wir haben die Lizenz für Europa. Die Markenführung liegt natürlich bei *P&G*, wir stimmen die Werbung eng mit ihnen ab. Aber das läuft wirklich reibungslos. Wir haben ja schon Erfahrungen mit Kooperationen, denn wir vertreiben bereits *Granini Fruchtbonbons* in Lizenz.

**Akzente:** *Katjes hat sich zuletzt an Start-ups beteiligt. Was ist das Ziel und wie sind die Erfahrungen?*

**Bachmüller:** Wir haben vor einem Jahr in Berlin mit *Katjesgreenfood* eine eigene Beteiligungsgesellschaft gegründet, die Anteile zwischen 10 und 20 Prozent an mittlerweile fünf Start-ups hält. Wir suchen nach Beteiligungen, die mit vegetarischen Themen zu tun haben.

„Wir glauben, dass im Süßwarengeschäft eine starke emotionale Komponente steckt, die man auch erfassen muss.“

Unser größtes Projekt ist *Veganz*, ein Unternehmen, das unter anderem Proteinriegel und andere vegane Produkte herstellt und vertreibt.

**Akzente:** *Wollen Sie die Beteiligungen später aufstocken?*

**Bachmüller:** Wir wollen auf keinen Fall die Kontrolle übernehmen, denn hier bewegen wir uns nicht in unserem Stammgeschäft. Die jungen Unternehmen leben von Entrepreneurship, die Gründer müssen ihr Geschäft selbst voranbringen.

**Akzente:** *Können Sie sich für Ihre Arbeit bei Katjes etwas bei den Jungunternehmen anschauen?*

**Bachmüller:** Natürlich lernen wir in der Zusammenarbeit auch dazu. Methoden und Arbeitsweisen der Start-ups lassen sich zwar nicht direkt transferieren. Trotzdem lernt man immer etwas für das eigene Geschäft, wenn man schaut, wie es andere in einem ähnlichen Markt machen, die in einer früheren Phase der Unternehmensentwicklung stecken.

**Akzente:** *Suchen Sie noch Beteiligungsmöglichkeiten?*

**Bachmüller:** Wir sind interessiert am Thema nachhaltige Ernährung, in diesem Feld suchen wir nach weiteren Beteiligungsmöglichkeiten. Ich hoffe, dass wir in einem Jahr bei zehn liegen werden.

**Akzente:** *Ab wann verliert man den Überblick?*

**Bachmüller:** Das werden wir sehen. Ich tippe mal, dass die kritische Grenze bei 20 Beteiligungen liegt.

**Akzente:** *Gibt es denn so viele gute Ideen auf dem Feld der nachhaltigen Ernährung?*

**Bachmüller:** Es entstehen viele Ideen, aber die meisten unterscheiden sich zu wenig von dem, was es schon gibt.

## Interview

Für den Erfolg braucht es zweierlei: Einen charismatischen Gründer und eine differenzierende Produktidee.

**Akzente:** *Ideen kann man auch im Stammgeschäft entwickeln. Sie sprechen gern von Game Changern – was verstehen Sie darunter?*

**Bachmüller:** Nehmen Sie unsere *Wick Hustenbonbons*: Hier brechen wir ganz bewusst aus dem Schema der üblichen Hustenpastillen aus, die unisono auf Kräuter setzen. Stattdessen geben wir Zink hinzu, auf das viele Verbraucher vertrauen. Das ist geschmacklich und technisch nicht so einfach – zwei Produktionschargen sind uns schon missglückt. Das war bei unseren Veggie-Produkten genauso, die Fruchtgummis sind uns am Anfang viel zu weich geworden, weil wir Gelatine ersetzen mussten. Aber wir lassen uns nicht beirren, denn wenn etwas für uns schwierig ist, dann bremst es auch die Nachahmer.

**Akzente:** *Haben Sie sich bei der Einführung der Limonadenvariante Ihres Ahoj-Brausepulvers vom Red-Bull-Erfolg animieren lassen?*

**Bachmüller:** Nein. Wir hatten registriert, dass die Markensympathie für *Ahoj* deutlich höher war als der Umsatz. Dann haben wir uns überlegt, dass erwachsene Kunden vielleicht nicht mehr so gern die Finger in die Brausepulvertüte stecken, und sind so zur *Ahoj-Brause* in Dosen gekommen.

**Akzente:** *Ab wann ziehen Sie bei Innovationen den Stecker, wenn sie nicht reüssieren?*

**Bachmüller:** Ein Jahr lang gibt es Welpenschutz; wenn es nach zwei Jahren nicht läuft, machen wir Schluss.

**Akzente:** *Welche Erfolgsquote erwarten Sie?*

**Bachmüller:** Es wäre gut, wenn jede dritte Neueinführung ein Erfolg würde. Dieses Jahr sind wir besser: Wir haben fünf neue Produkte, drei laufen hervorragend, die anderen beiden liegen etwa bei Zwei minus – das ist ungewöhnlich gut.

**Akzente:** *2015 haben Sie den weltweit ersten 3D-Drucker für Fruchtgummi in Betrieb genommen. Was versprechen Sie sich davon?*

**Bachmüller:** Wir haben eine Firma in Birmingham, die diese Drucker produziert. Sie macht 2 Millionen Euro Umsatz und arbeitet profitabel. Die Drucker stehen in Vergnügungsparks: Wenn Sie mit dem Smartphone ein Selfie schießen, druckt Ihnen der Apparat Ihr Gesicht als Karikatur aus. Ob die Technik jemals wirklich in unsere Produktion einzieht, ist natürlich fraglich, aber sie entwickelt sich ständig weiter und wir bleiben dran. Wichtig ist, dass wir auf die Reise gegangen sind.

**Akzente:** *Die Werbeagentur Antoni hat eine eigene Agentur für die Betreuung von Katjes gegründet. Was haben Sie vor?*

**Bachmüller:** Unsere Kampagnen sind gut, aber es geht noch besser. Von unserer eigenen Agentur erwarten wir große Kampagnen. Nach der Süßwarenmesse Ende Januar wird die erste zu sehen sein.

**Akzente:** *Traditionell setzt Katjes auf TV-Werbung. Was halten Sie von Social-Media-Kampagnen?*

**Bachmüller:** Wir registrieren schon, dass junge Leute weniger fernsehen, und reagieren darauf. Allerdings



„Wir haben das Fleisch aus den Bonbons genommen“: Der Grün-Ohr Hase steht bei Katjes für vegetarische Fruchtgummis.



Foto: Oliver Tjaden

nicht mit einem radikalen Schnitt. Wir gehen unideologisch vor und verlassen uns auf die Medialeute – die können unheimlich gut rechnen.

**Akzente:** *Der Süßwarenmarkt ist fest in der Hand von Markenartiklern. Warum haben Handelsmarken vergleichsweise wenig Erfolg?*

**Bachmüller:** Die Kundenloyalität ist bei Süßwaren erstaunlich hoch. Im Durchschnitt kommen Private Labels auf unter 20 Prozent Marktanteil. Das liegt wohl daran, dass in unserem Geschäft eben nicht die Funktionalität im Vordergrund steht. Wir verkaufen emotionale Werte, sind Teil des angenehmen Lebens.

**Akzente:** *Seit 2016 ist Ihre gesamte Produktpalette vegetarisch. Ein „gesunder“ Kontrapunkt zur Debatte um die Schädlichkeit des Zuckers?*

**Bachmüller:** Nein, jeder weiß, dass in Süßigkeiten viel Zucker steckt. Da wollen wir nicht von Gesundheit reden. Aber wie immer gilt: Die Dosis macht das Gift. Und in unseren Produkten ist der Zucker nicht versteckt, jeder kann sich leicht ausrechnen, wie viel er davon zu sich nimmt. Die Umstellung von fleischbasierter Gelatine auf rein vegetarische Bestandteile nimmt eher einen allgemeinen Ernährungstrend auf.

„Beim Ausprobieren neuer Ideen lassen wir uns nicht beirren. Wenn etwas für uns schwierig ist, dann bremst es auch die Nachahmer.“

**Akzente:** *Wie stark hängt in Ihrem Gewerbe der Unternehmenserfolg vom Marketing ab?*

**Bachmüller:** Bei uns ist das Marketing die wichtigste Funktion, und das gilt auch für unsere erfolgreichen Wettbewerber. Dabei fassen wir den Begriff sehr weit; es geht darum, die Markenpersönlichkeiten ganzheitlich auszurichten. Das Produkt selbst ist ein Teil davon. Und auch die Trennung zwischen Vertrieb und Marketing gilt nicht mehr, denn die Handelskunden wollen von uns heute umfassende Konzepte.

**Akzente:** *Sie sind seit über 20 Jahren im Amt – was macht heute den Reiz für Sie aus?*

**Bachmüller:** Es macht mir Spaß, Unternehmer zu sein, umfassend in der Verantwortung zu stehen. Da erlebt man schon mal mehr Tiefs als im Leben als angestellter Manager, aber eben auch deutlich mehr Höhen.

**Akzente:** *Sie sind in diesem Jahr 60 geworden. Denken Sie auch schon mal ans Aufhören?*

**Bachmüller:** Absolut nicht, ich werde immer arbeiten – auch wenn ich nicht ewig die gleiche Funktion ausfüllen werde. Meine Aufgabe macht mir viel Spaß. Wir haben alle fünf Jahre die Umsätze mehr als verdoppelt. Mehr denn je habe ich das Gefühl: Wir stehen erst am Anfang!



Foto: Oliver Tjaden

**Tobias Bachmüller (60)** ist seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter der *Katjes Fassin GmbH + Co. KG* und dort unter anderem für das Marketing zuständig. Seine Karriere begann er bei der *Boston Consulting Group*. Später arbeitete er als General Manager bei *Kraft Jacobs Suchard*. Dort verantwortete er das Geschäft mit der Schokoladenmarke *Milka*.



Foto: Katjes Fassin

Die **Katjes-Gruppe** (Foto: Zentrale in Emmerich) setzte 2016 rund 500 Millionen Euro in 20 Ländern um. Fokusmarkt des Süßwarenherstellers ist Westeuropa. In Deutschland arbeiten rund 500 Mitarbeiter an drei Produktionsstandorten. Das Unternehmen setzt auf das Thema nachhaltige Ernährung, die Marke *Katjes* ist rein vegetarisch.

## Im Sprint zum neuen Geschäftsmodell

Bei der Organisation umfassender Transformationen setzen Unternehmen verstärkt auf agile Methoden – und kommen schneller ans Ziel.

**Von Raphael Buck, Patrick Guggenberger, Miriam Heyn und Patrick Simon**

Ein guter Sprinter ist vor allem eines: fokussiert. Er läuft einfach, so schnell er kann. Nie würde er auf die Idee kommen, während des Rennens etwas Grundsätzliches zu ändern. Doch gleich danach sieht es anders aus. Gemeinsam mit den Trainern analysiert er dann genau seine Haltung beim Start, Atemtechnik und Schrittfrequenz, den Armeinsatz. Idealerweise kann er die Erkenntnisse daraus gleich im nächsten Lauf nutzen – und wird so immer schneller.

Neuerdings setzen auch Unternehmen häufiger auf solche Sprints, wenn sie über die notwendigen technologischen Veränderungen hinaus den organisatorischen Part einer Transformation in Angriff nehmen. Sie entwickeln in kurzer Zeit Ideen für einen neuen Prozess, ein anderes Konzept oder ein innovatives Produkt. Dann setzen sie das Ergebnis um – und beobachten genau, wie es läuft. Die Erkenntnisse daraus dienen gleich wieder als Basis für weitere Optimierungen im nächsten Sprint.

Das war vor einiger Zeit noch undenkbar. Denn wenn es etwas zu verbessern gab, wählten Unternehmen traditionell einen linearen Ansatz: zunächst umfassend die Situation analysieren, dann ein Konzept entwickeln, die Ausgestaltung bis ins Detail planen und schließlich das Gesamtprogramm umsetzen. Genau das aber hat schon früher nicht so gut funktioniert, wie man dachte: Eine neue Umfrage zeigt, dass Firmen nur mit rund einem Viertel der auf diese Weise geplanten Transformationen die gesteckten Ziele erreichen; in fast der Hälfte der Fälle werden die Programme ganz abgebrochen. Hinzu kommt, dass für langwierige lineare Prozesse heute kaum noch Zeit bleibt – vor allem auf Grund der rasanten Veränderungen im Geschäftsumfeld.

Deshalb setzen immer mehr Unternehmen auf agile Transformationen. Das Neue daran (neben den Sprints): Konzeptentwicklung und Umsetzung werden verzahnt und laufen teilweise parallel. Doch wie funktioniert eine agile Transformation? Erfolgreiche Unternehmen vollziehen den Wandel in einem strukturierten Prozess aus Ziel- und Strategiedefinition, Konzeption des neuen Geschäftsmodells, Entwicklung und Umsetzung von Lösungen, Kommunikation, Prozesssteuerung und Fortschrittskontrollen (*Grafik 1, Seite 26*).

### Zielbild und Strategie definieren

Zu Beginn entwickelt das Unternehmen ein Zielbild des künftigen Geschäftsmodells und legt die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens oder des entsprechenden Geschäftsbereichs fest. Dieser erste Schritt nimmt bei agilen Transformationen oft nur ein bis zwei Wochen in Anspruch – wesentlich weniger Zeit, als das bei einem traditionellen linearen Ansatz der Fall wäre. Dennoch sollten bereits in dieser Phase alle Personen einbezogen werden, die an der anstehenden Veränderung beteiligt oder von ihr betroffen sind.

So führte ein weltweit tätiger Sportartikelhersteller zum Auftakt einer Reorganisation umfangreiche Interviews mit den Führungskräften der betroffenen Abteilungen und Märkte. Daraus ergab sich ein klares Bild davon, welche Anforderungen die künftige Organisation erfüllen muss und welche Faktoren bei der Ausgestaltung zu berücksichtigen sind. Dies bildete die Basis für zwei Workshops der Führungsebene, in denen das Zielbild für die neue Struktur skizziert wurde.

### Konzept ausarbeiten

Auf höchster Ebene wird anschließend das neue Geschäftsmodell definiert. Hier kommt es darauf an, bereits bei der Ausarbeitung des Konzepts die dahinter-

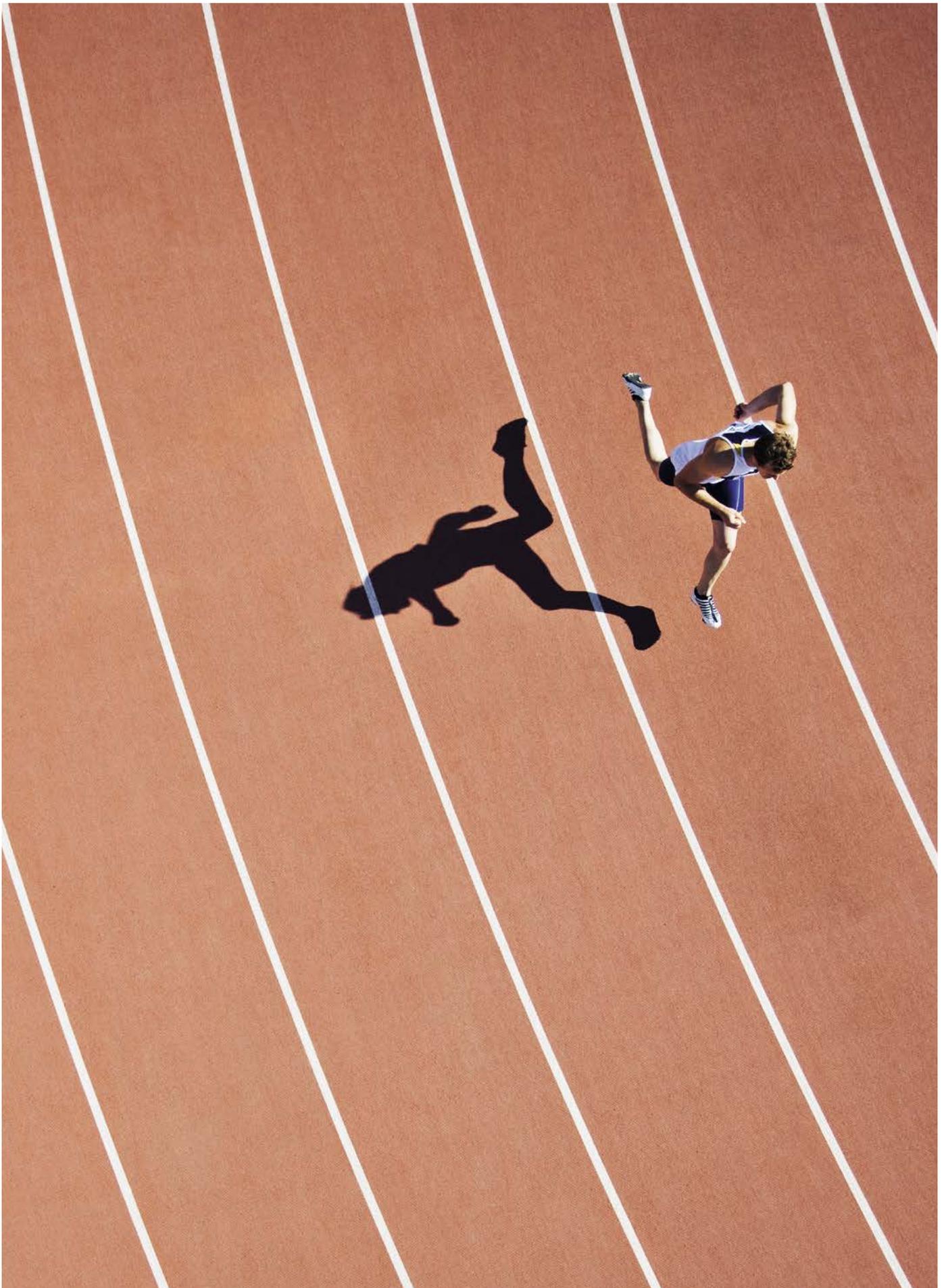
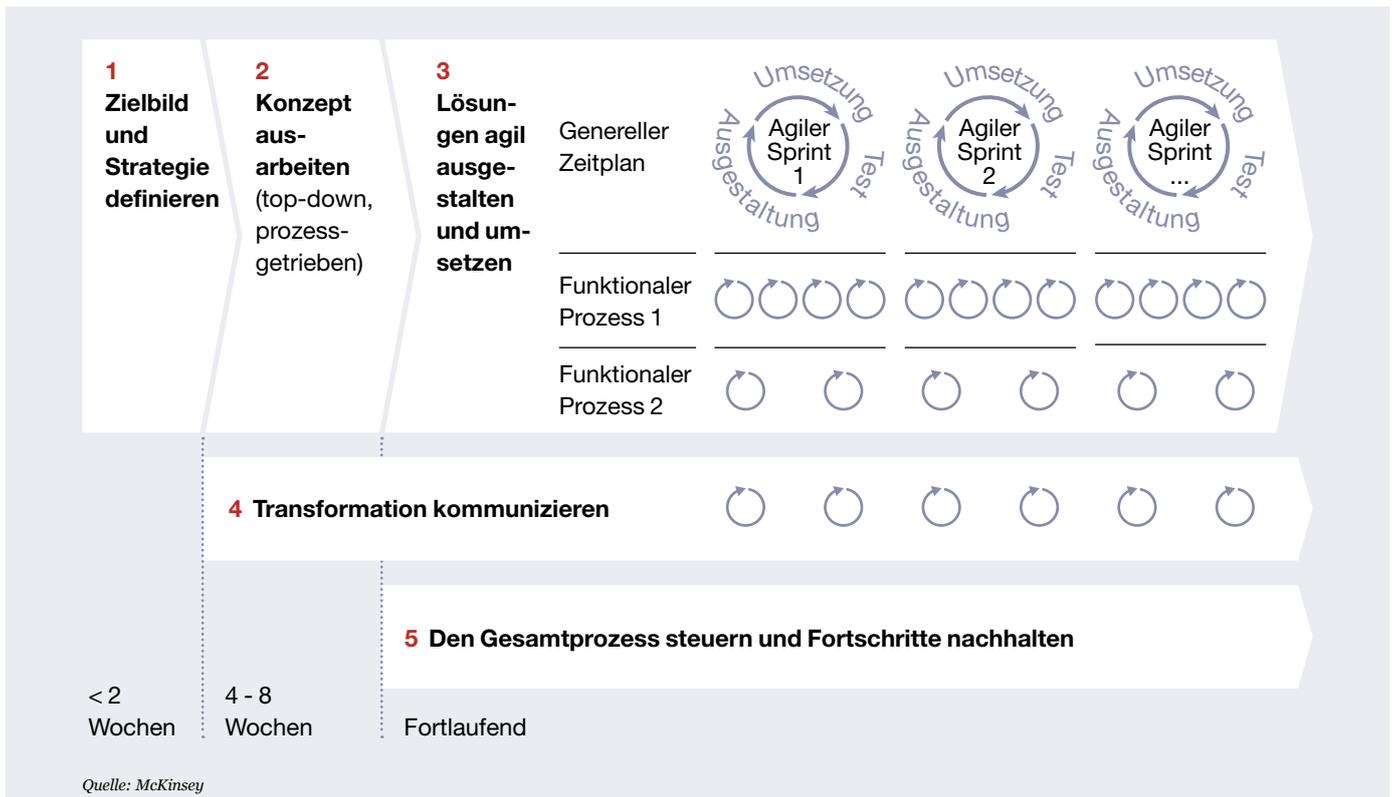


Foto: iStock

*Vollfokussiert im Sprint: Mit agilen Methoden können auch Unternehmen ihre Transformation beschleunigen.*

## Transformation

### 1. Bei agilen Transformationen des Geschäftsmodells laufen Entwicklungs- und Umsetzungsphase häufig parallel



liegenden Prozesse zu berücksichtigen und einen Zeitplan mit wichtigen Meilensteinen aufzustellen. Anschließend werden der Gesamtprozess und die übergeordneten strategischen Ziele in funktionale Teilprozesse und -ziele zerlegt. Für jeden Teilprozess ist ein eigenes Projektteam zuständig, das ein detailliertes Konzept für die ersten Meilensteine entwickelt und sofort mit der Umsetzung startet.

Ein führender europäischer Onlinehändler wählte diesen Ansatz zur Neugestaltung seines Performance Management: Er legte zunächst das Gesamtkonzept und zentrale Meilensteine für den ersten Bewertungszyklus fest, setzte dann aber einzelne Teams auf die verschiedenen Teilprozesse an: Datenerfassung, Kalibrierungsmeetings, Personalgespräche, Datenmanagement, Bereitstellung von IT-Systemen. Binnen weniger Tage legte jedes Team einen ersten Entwurf für die

künftige Ausgestaltung seines Prozessschritts vor. Das Datenerfassungsteam etwa hatte nach zwei Wochen bereits einen funktionsfähigen Prototyp und begann damit, Fehlerquellen zu identifizieren und weitere Anforderungen einzuholen. Insgesamt dauert die Konzeptphase bei agilen Transformationen nicht länger als vier bis acht Wochen.

#### Lösungen ausgestalten und umsetzen

Die Lösungsphase beginnt mit der Ausgestaltung der Teilprozesse, die dann mit den jeweils wichtigsten Stakeholdern verprobt werden („Stresstest“). Hat sich das Konzept – eventuell nach entsprechender Anpassung – bewährt, wird es für den ersten Sprint festgeschrieben („Freeze“), Änderungen sind jetzt nicht mehr möglich. Nach dem Startschuss zur Umsetzung („Release“) sammelt das Team Erkenntnisse und bringt sie sofort in das Konzept für den nächsten Sprint ein. Je nach Art des



*Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor bei der Transformation: Auf Townhall-Meetings stellt sich das Management den Fragen der Mitarbeiter.*

umzugestaltenden Prozesses sind zahlreiche solcher Sprints in enger Taktung erforderlich, um das Verfahren immer weiter auszufeilen.

Auf diese Weise überprüfte ein weltweit tätiges Modeunternehmen jeden Meilenstein in seinem Kollektionszeitplan immer wieder neu, um Verbesserungsansätze aufzuspüren, die dann vor dem Release des jeweils nächsten Sprints integriert wurden. So ergab der erste Sprint zum Beispiel, dass für die Ausplanung der Kollektion deutlich früher Input von den Märkten eingeholt werden musste, wenn man spätere Anpassungen vermeiden wollte. Also schuf das Projektteam einen Interaktionspunkt, der den Informationsaustausch zwischen Divisionen und Märkten sicherstellte und so die Gefahr einer Überentwicklung der Kollektion reduzierte. Darüber hinaus passte es die Konzepte rund um die Sortimentsplanung stärker als zuvor an lokale Marktbesonderheiten an – auch das mit Erfolg. Die Transformation kam bei den Stakeholdern nicht zuletzt deshalb so gut an, weil das Programm konsequent auf die Bedürfnisse der Geschäftsseite zugeschnitten war.

### **Den Wandel klar kommunizieren**

Die gesamte Transformationsreise erfordert eine klare und konsistent umgesetzte Kommunikationsstrategie. Nur so gelingt es, die wichtigsten Akteure im Unternehmen stets auf dem Laufenden zu halten, zu motivieren und aktiv einzubinden.

Ein deutscher Konsumgüterhersteller setzte bei seiner Transformation auf eine ganze Bandbreite von Formaten. So schickten alle Vorstandsmitglieder nicht nur individuelle E-Mails an alle Mitarbeiter, sondern traten

an den Standorten auch in Townhall-Meetings auf, die zudem online übertragen wurden. Die Mitarbeiter hatten also die Möglichkeit, direkte Fragen zu stellen – und brachten das Managementteam dazu, die Transformation und ihre Konsequenzen für den Einzelnen im Detail zu erläutern. Indem jeder Vorstand seine persönliche Change Story erzählte und seine Vision teilte, wurde ein hohes Maß an Akzeptanz bei Mitarbeitern auf allen Ebenen erzielt.

### **Fortschritt steuern und nachhalten**

Um die Fortschritte einer Transformation zu verfolgen, sollten Unternehmen eine Reihe von Leitindikatoren (KPIs) definieren und die Messergebnisse regelmäßig überwachen. Ein Hersteller von Hightech-Produkten beschloss beispielsweise, die Leistungsfähigkeit seiner Lieferkette sowie die Zahl der Aufträge und der Kundenbeschwerden ständig transparent zu halten. Das elektronische Messsystem, das daraufhin installiert wurde, warnt seither das Team sofort, wenn die Einhaltung bestimmter Parameter in Gefahr gerät.

Grundsätzlich hängt von der professionellen Steuerung einer Transformation ein Großteil ihres Erfolgs ab. Hier kann nicht zuletzt die Einrichtung eines Lenkungsausschusses helfen, Hindernisse früh zu beseitigen oder auch den Prozess wieder in Gang zu bringen, wenn es Verzögerungen gibt.

Die hier beschriebenen Fallstudien machen deutlich: Die Hauptvorteile agiler Transformationen bestehen in ihrem schnelleren Tempo und – dank der frühzeitig startenden Umsetzung – in den ständigen Möglichkeiten zur Kurskorrektur. Das unterscheidet sie wesentlich

## Agile Transformationen: Was sie von klassischen Ansätzen unterscheidet

### Agile Sprints

Konzept in groben Zügen entwerfen und direkt mit der Umsetzung beginnen (in kurzen Zyklen von Gestaltung, Test und Anwendung), statt das Konzept im Detail auszuarbeiten und erst im Anschluss zu implementieren

### Anpassungsfähigkeit

Auf entstehende Anforderungen im Verlauf der Transformation reagieren, statt einem vorab festgelegten Plan zu folgen

### Fokus auf Endprodukte

Alle Energie investieren, um ein echtes Endprodukt an den Start zu bringen, statt zahllose Muster zu produzieren

### Flexible Bereitstellung von Ressourcen

Mitarbeiter, Technologien und finanzielle Mittel nach Bedarf zur Verfügung stellen, statt die erforderlichen Ressourcen von Anfang an fest zu definieren

### Greifbare Ziele

Kleinere, aber konkrete und greifbare Ziele unterhalb des Zielbilds festlegen, statt sich auf allgemeine strategische Vorgaben zu beschränken

### Ad-hoc-Unterstützung

Zusätzlichen Support bei spontan auftretenden Gestaltungsfragen in Einzelprojekten bieten, statt allein auf zentrale Steuerung zu setzen

### Aktives Topmanagement

Die Unternehmensspitze bis in die Implementierung hinein engagiert halten, statt ihren Fokus ausschließlich auf die konzeptionelle Gestaltung zu lenken

### Akzeptanz in der Organisation

Frühzeitigen Input von allen Beteiligten und Betroffenen einholen, statt die neue organisatorische Aufstellung in einem isolierten Team zu entwickeln

von klassischen linearen Ansätzen (*siehe Textbox*). Das Topmanagement wiederum kann sich auf das Wichtigste konzentrieren: die Grundzüge des zukünftigen Geschäftsmodells und die wichtigsten Meilensteine festzulegen. Um die Details kümmern sich dann die jeweiligen Projektteams – und zwar parallel, was den Veränderungsprozess beschleunigt. Zudem wird die Transformation durch die laufenden Umsetzungen ständig einem Reality-Check unterzogen. Das hilft, die Ressourcen auf jene Bereiche zu konzentrieren, die den größten Mehrwert stiften. Wie gut das funktionieren kann, zeigt das Beispiel eines europäischen Handelsunternehmens. Dieses hatte bereits viel Zeit und Ressourcen in die Umsetzung einer konsistenten Sortimentsstrategie für das stationäre und das Onlinegeschäft investiert. Dennoch gelang es dem Händler nicht, sein Ladensortiment in befriedigendem Umfang in den Onlinekanal zu überführen. Die größten Hindernisse waren ein ausgeprägtes Silodenken in der Organisation und der traditionell starke Fokus auf das Filialgeschäft.

Um die Transformation doch noch zum Erfolg zu führen, entschied sich das Management für einen agilen Ansatz mit zweiwöchigen Sprints in den Hauptproduktkategorien. Nachdem man sich einen Überblick über den Gesamtprozess verschafft hatte, konzentrierte sich der erste Sprint darauf, die Verhandlungen mit den Markenherstellern zu intensivieren, Datenschnittstellen zu schaffen und die Onlinebudgetierung zu regeln, um die Aufträge für die neue Saison vorzubereiten. Die Erkenntnisse aus dem ersten Sprint flossen unmittelbar in die Gestaltung der folgenden ein. So gelang es, den Prozess schrittweise zu verbessern. Als nützlich erwiesen sich auch die regelmäßigen Treffen, zu denen funktionsübergreifend alle Akteure zusammenkamen, um eine gemeinsame Sicht auf den jeweiligen Status quo zu gewinnen. Große Probleme wurden dabei stets in „leicht verdauliche Portionen“ aufgeteilt.

Der Erfolg stellte sich bald ein: Der Händler konnte sein Onlinesortiment binnen weniger Wochen von 30 auf 70 Prozent erhöhen und baut es seither kontinuierlich weiter aus. Inzwischen wird die neue agile Arbeitsweise auch für andere Themen genutzt; die raschen Ergebnisse und die Praxisnähe des Ansatzes haben die gesamte Organisation überzeugt.

Agile Ansätze zahlen sich grundsätzlich immer aus, wenn Unternehmen eine große Transformation durchlaufen.

Besonders effektiv aber wirkt gerade die „Freeze & Release“-Logik bei Prozessen, die sich regelmäßig wiederholen, etwa bei halbjährlichen Performance-Bewertungen oder bei vierteljährlich neu herauskommenden Kollektionen.

Wie sehr sich die Dauer einer Transformation durch agiles Vorgehen insgesamt verkürzen lässt, hängt stark von Art und Umfang der geplanten Veränderungen ab. In jedem Fall lohnt es sich, mit einem klaren Konzept die Grundlage für den Erfolg der Transformationsreise zu schaffen. Doch auch hier ist weniger mehr: Zu kleinteilige Pläne können Ressourcen für Monate oder Jahre mit nicht wertschöpfenden Aufgaben binden und am Ende die Implementierung verzögern. Denn ein Erfolgsrezept agiler Umgestaltungen besteht gerade darin, Dinge erst konkret zu planen, wenn sie anstehen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?  
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift. Bitte  
E-Mail an: [patrick\\_guggenberger@mckinsey.com](mailto:patrick_guggenberger@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Unternehmen müssen sich heute immer wieder neu erfinden – lineare Vorgehensweisen mit Analyse, Konzeption, Planung und Umsetzung führen dabei nur noch selten zum Erfolg.*

*2. Agile Transformationen hingegen entwerfen ein grobes Zielbild, gliedern die Aufgabe in handhabbare Teilprozesse, kommen schnell zur Umsetzung und bringen ihre Erfahrungen in jeden neuen Sprint ein.*

*3. Durch den Verzicht auf lange Konzeptionsphasen kommen agile Transformationen schneller ans Ziel – und die Erfolgchancen steigen.*

---

## Autoren



**Raphael Buck** ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey, Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors in der Schweiz und führendes Mitglied der Marketing & Sales Practice. Er berät Handels- und Konsumgüterunternehmen vor allem zu Marketingthemen.

**Dr. Patrick Guggenberger** ist Projektleiter im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Er unterstützt vor allem Unternehmen im Sportartikel- und Bekleidungssektor sowie international agierende Onlinehändler.

**Dr. Miriam Heyn** ist Associate Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf Organisationsdesign und agilen Operating-Model-Transformationen.

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

## Personalisierung – mit allen Kunden auf Du

Maßgeschneiderte Kampagnen für Tausende von Kunden? Das geht – mit den richtigen Daten, Triggern, Arbeitsmethoden und Technologien. Das Beste daran: Scheitern ist erlaubt.

**Von Lars Fiedler, Holger Hürtgen, Jan Middelhoff und Kai Vollhardt**

Julia liebt ausgefallene Wohnaccessoires: Kommoden aus Weichholz, Designerlampen, hochwertige Deko. Sie klickt sich durch das Angebot von *Amazon* – hier ist sie in der Vergangenheit schon öfter fündig geworden. Diesmal geht es noch schneller als sonst. Der Grund: *Amazon* hält sie per E-Mail mit persönlich zugeschnittenen Angeboten auf dem Laufenden.

Hinter der individuellen Kundenansprache stecken smarte Algorithmen. Mit ihrem Shoppingverhalten geben Onlinekunden wie Julia Informationen über ihre Produktvorlieben preis, ihre Einkaufsgewohnheiten und ihre Zahlungsbereitschaft. Wenige Klicks reichen dem Onlinehändler aus, um Kaufanlässe und aktuelle Interessen des Nutzers abzuschätzen, sie mit früheren Kaufentscheidungen zu vergleichen und daraus individuelle Empfehlungen abzuleiten. Während Julia durch die Angebote klickt, untersuchen *Amazons* Algorithmen sämtliche Treiber, die sie veranlassen können, zu einem Produkt zu greifen. Neben ihrer Kaufhistorie zählen dazu Alter, Geschlecht und Standort, aber auch monetäre Daten wie etwa der Wert der bisherigen Einkäufe. Mit jedem neuen Klick lernt das System dazu.

*Amazon* ist nicht der einzige Händler, der smarte Software für maßgeschneiderte Angebote nutzt: Individuelle Kundenansprache mit Hilfe modernster Algorithmen liegt weltweit im Trend. McKinsey spricht hier von „Personalization@Scale“ – Personalisierung auf breiter Kundenebene. Fast jeder zweite Einzelhändler, so ergab eine aktuelle Umfrage, experimentiert zwar bereits mit personalisierten Kampagnen. Doch die Ausweitung auf große Kundenkreise gelingt nur wenigen. Und der Druck nimmt zu: Jeden Tag treten neue potenzielle Käufer

durch virtuelle Türen, und ihre Ansprüche steigen mit jedem Anbieter im Markt, der ihre Wünsche noch schneller erkennt und bedient.

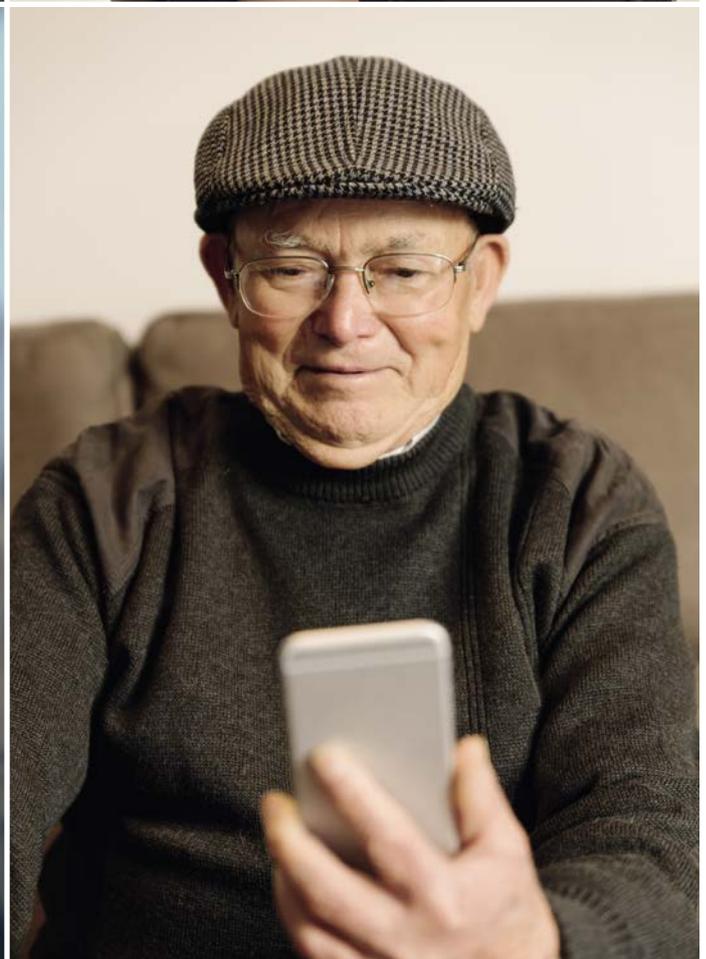
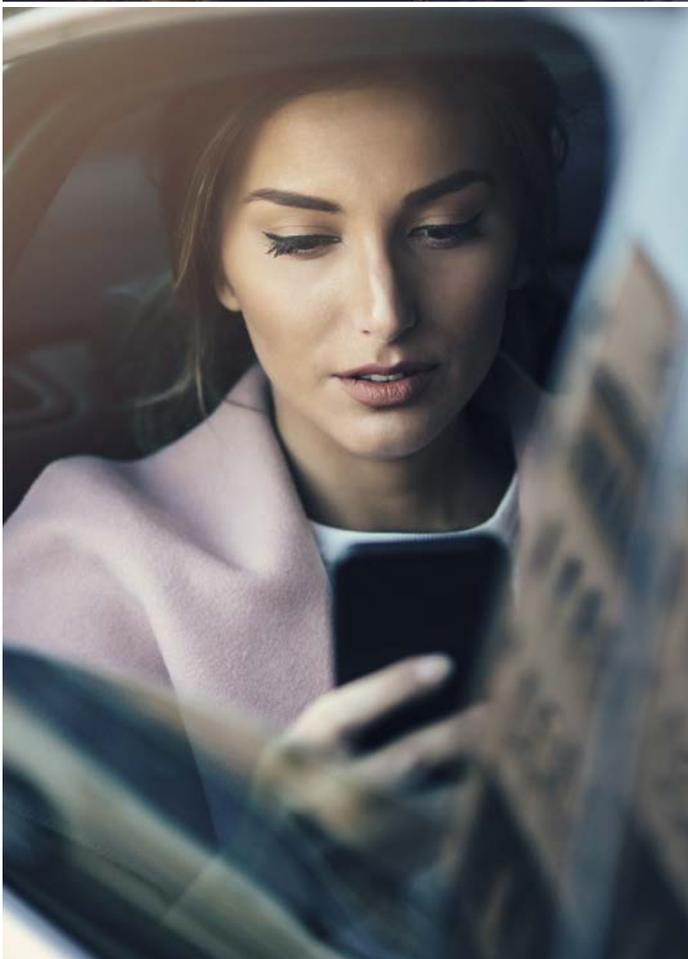
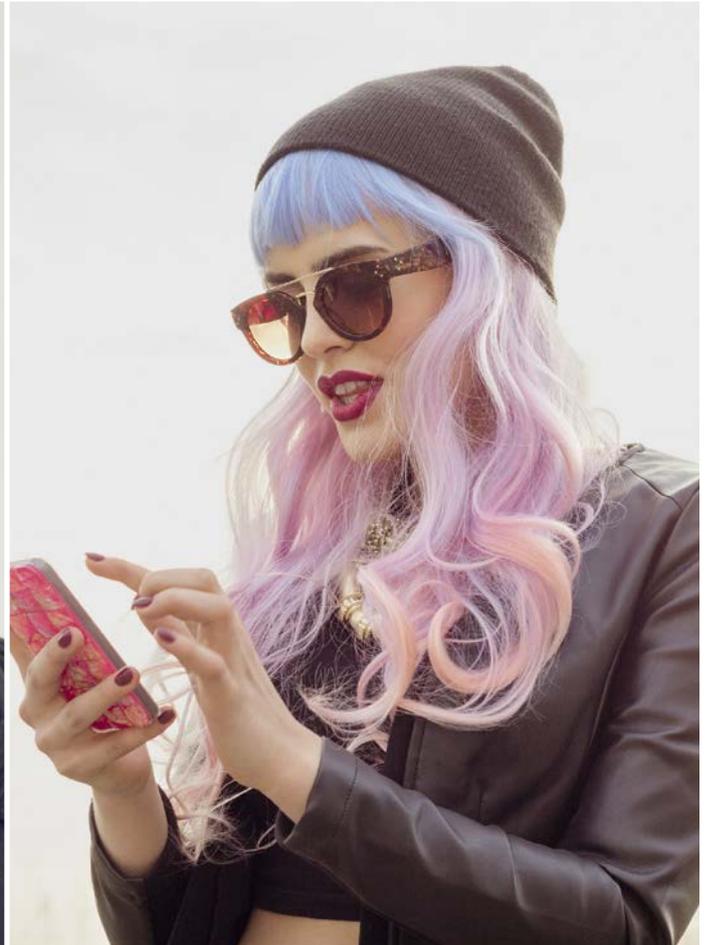
### Steigende Kundenerwartung an die Werbung

Digital vernetzte Konsumenten wollen keine Massenwerbung mehr – schon gar nicht auf ihren Tablets und Smartphones. Drei Viertel reagieren verärgert, wenn sie mit Inhalten konfrontiert werden, die sie nicht interessieren (*Grafik 1, Seite 32*). Mit Hilfe von Adblockern verbannen viele den unerwünschten Werbecontent von ihren Geräten. Dabei sind Verbraucher durchaus offen für Angebote – wenn sie exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. In Zeiten der Informationsüberflutung zählt allein die persönliche Relevanz. Und Vorreiter wie *Amazon* demonstrieren, was in Sachen Personalisierung heute möglich ist. Entsprechend hoch sind die Erwartungen der Kunden auch an andere Händler.

Die Mehrzahl der Unternehmen weiß sehr wohl um die gestiegenen Ansprüche der Konsumenten. Nach einer Branchenumfrage von McKinsey auf dem diesjährigen World Retail Congress räumen 95 Prozent aller Händler dem personalisierten Marketing deshalb oberste Priorität in ihrer aktuellen Geschäftsstrategie ein. Tatsächlich ist rasches Handeln gefragt, denn nur 15 Prozent der Unternehmen verfügen heute schon über die technologischen Mittel und das Know-how, um personalisierte Kampagnen auf breiter Ebene zu realisieren.

### Personalization@Scale – vier Erfolgsfaktoren

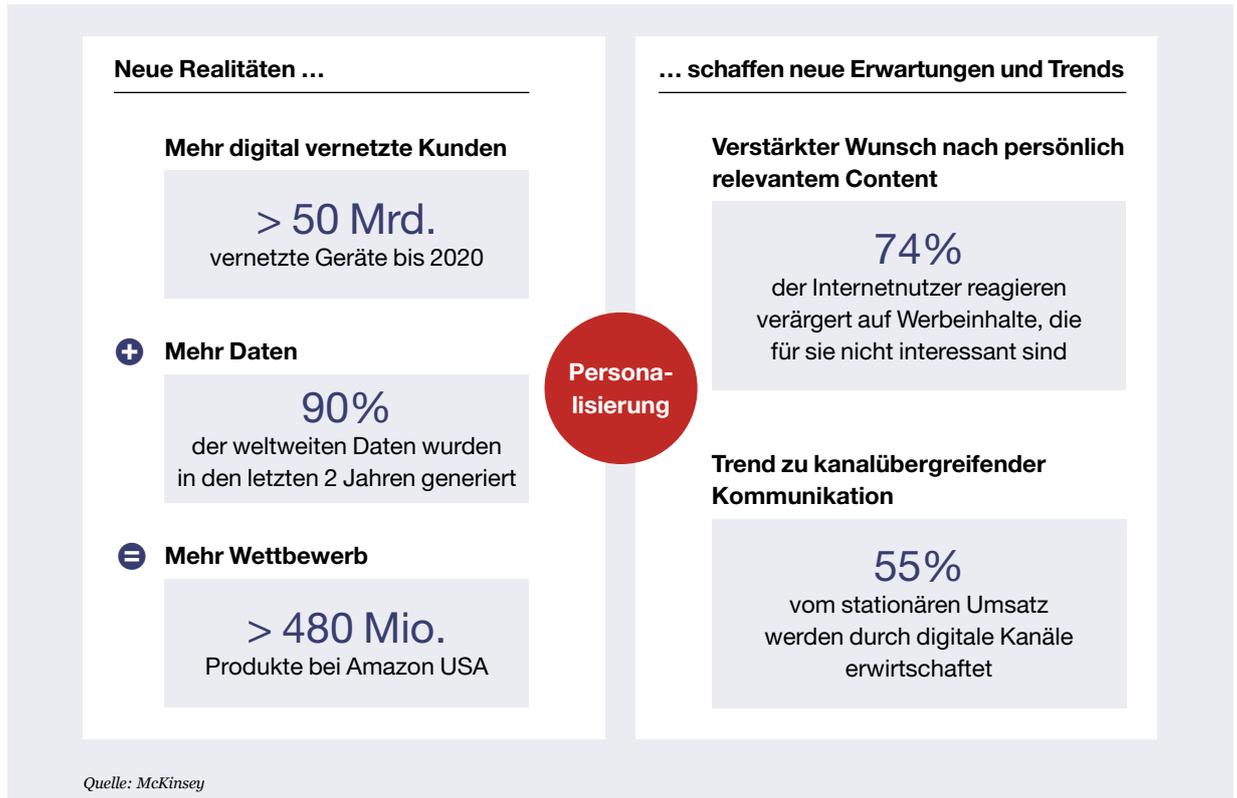
Die Motive, warum Unternehmen den Schritt zur Skalierung personalisierter Kampagnen scheuen, sind vielfältig. Datenschutzbedenken spielen ebenso eine Rolle wie lückenhafte oder unzureichend aufbereitete digitale Bestände. Viele Manager beklagen zudem fehlende zeitliche, personelle und technische Ressourcen



Fotos: iStock

*Jeder Kunde ist anders – und will auf eigene Art angesprochen werden: Mit Personalization@Scale gelingt das.*

## 1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Erwartungen der Konsumenten – personalisiertes Marketing führt beides zusammen



oder knappe Budgets. Gute Gründe allesamt, aber letztlich keine unüberwindbaren Hindernisse.

Die größte Hürde besteht in den Köpfen: Händlern fehlt es vielfach an Vertrauen in die neue Kultur des „fail fast, test and learn“, die in so krassem Gegensatz steht zu herkömmlichen Unternehmensstrukturen und Arbeitsweisen. Dabei kommt es gerade darauf an, eben diese Kultur in der Organisation zu etablieren – viel mehr als auf kostspielige technische Lösungen. Eine erfolgreiche Skalierung personalisierter Kampagnen, so zeigt die Praxis, gründet sich auf das Zusammenspiel von vier Faktoren: die richtigen Daten, passende Trigger, eine agile Kultur und moderne Technologie.

### Die richtigen Daten – Klasse schlägt Masse

Die meisten Handelsunternehmen verfügen durch Kundenkarten und Onlineshops über riesige Datensätze.

Doch nur selten werden sie gezielt für personalisiertes Marketing genutzt. In einer Studie von McKinsey geben mehr als zwei Drittel der Unternehmen an, dass die größte Herausforderung im Auffinden und Zusammenführen relevanter Daten bestehe. Diese liegen oft breit verstreut in verschiedenen Datenbanken, entsprechend aufwändig gestaltet sich das Bündeln und Bereinigen. Für personalisierte Kampagnen, so meinen viele, müsse erst eine umfassende Data-Lake-Lösung etabliert werden.

Tatsächlich kommt es weniger auf die Menge der Daten an als auf ihre Qualität. Reine Transaktionsdaten, die einem bestimmten Kunden zugeordnet werden können, reichen bereits aus, um erste 1:1-Kampagnen zu testen. Für den systematischen Ausbau von personalisiertem Marketing empfiehlt sich dann ein Vorgehen in drei Schritten:

*Kundendaten smart kombinieren.* Zunächst sollten die Daten aufbereitet werden, die intern bereits vorliegen. Klug kombiniert, geben schon einfache Bestände wie Stamm- und Kassendaten Aufschluss über Produktvorlieben, Kauffrequenzen und Preisbereitschaften eines Kunden. Auch das Klickverhalten auf Webseiten und die Interaktion mit dem Kundenservice liefern wertvolle Informationen. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich bereits für erste personalisierte Ansprachen nutzen.

*Käufe vorhersagen mit moderner Analytik.* Deskriptive Analysemethoden führen bereits zu wichtigen Einsichten, etwa zur Verteilung und Häufigkeit von Einkäufen. Vorhersagen können sie jedoch nicht treffen. Das wiederum leisten moderne Technologien wie Machine Learning. Selbstlernende Algorithmen können die Kaufwahrscheinlichkeiten von Produkten viel besser abschätzen als Erfahrungswerte und Bauchgefühl.

*Kundenprofil abrunden mit externen Daten.* Sind die internen Bestände ausgeschöpft, kann der Zukauf von externen Daten das Kundenprofil weiter verfeinern – beispielsweise durch Informationen zum demografischen Background oder zur Kaufkraft am Wohnort. Da der Erwerb jedoch kostspielig und datenschutzrechtlich mitunter bedenklich ist, sollten Unternehmen genau abwägen, ob sich die Investition lohnt. In jedem Fall gilt es, neue externe Datenquellen auf ihren Informationsgehalt hin zu testen, bevor sie in großem Umfang eingekauft werden. Wetter- und Social-Media-Daten beispielsweise liefern nicht immer den erhofften Mehrwert zu bereits vorhandenen Daten – entgegen verbreiteter Meinungen.

#### **Der passende Trigger – anlassbezogen reagieren**

Den Kunden dort abholen, wo er gerade ist: Darin liegt ein Erfolgsgeheimnis effektiver Personalisierung. Konkrete Anlässe, auch Trigger genannt, sind hierzu das beste Instrument. Trigger zur individuellen Kundenansprache bietet die digitalisierte Shoppingwelt in Hülle und Fülle: Produktrecherchen, Bestellungen, abgebrochene Kaufvorgänge, Rücksendungen, Serviceanfragen, Reklamationen. All diese Anlässe, zu denen Konsumenten in Kontakt mit dem Händler treten und konkrete Signale aussenden, eignen sich für personalisierte Ansprachen. Richtig angewendet, wirken Trigger-Botschaften drei bis vier Mal effektiver als herkömmliche Werbung. Erfolgreiche Händler gestalten daher heute bis zu 45 Prozent ihrer E-Mail-Kampagnen anlassbezogen.



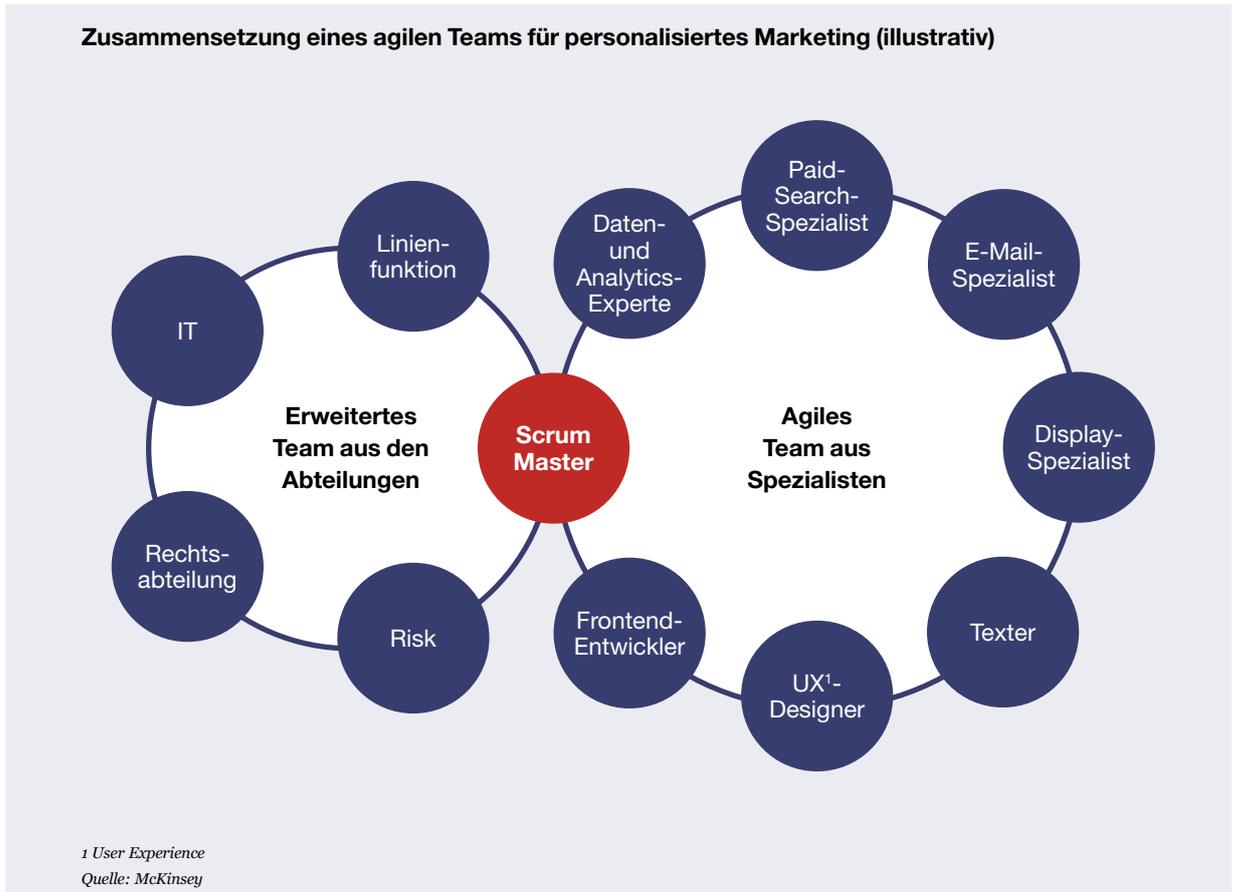
Foto: iStock

*Jeder Klick hinterlässt Spuren: Die Wanderung über die Website liefert wertvolle Daten für die personalisierte Ansprache.*

Im ersten Schritt identifizieren sie die passenden Trigger für personalisierte Marketingaktionen. Im zweiten Schritt geht es um das Timing und die Tonalität: Wann ist der Kunde empfängsbereit für die anlassbezogene Werbebotschaft? Wie will er angesprochen werden? Hier braucht es Erfahrung – und die sammeln Händler am besten durch praktische Erprobung. Nach McKinsey-Erkenntnissen braucht es vier bis fünf Testrunden, bis ein Trigger 80 Prozent seines vollen Wertpotenzials entfaltet.

Beispielsweise kann ein Kunde, der im Onlineshop einen Artikel in seinen Warenkorb legt, den Vorgang aber nicht abschließt, einige Stunden später via Push-Nachricht über eine Preissenkung informiert und so ermuntert werden, den Kauf zu tätigen. Telekommunikationsanbieter setzen meist schon früher an: Sie nehmen bereits die Web-Recherchen eines Kunden zu neuen Handyverträgen zum Anlass, um ihm ein attraktives Angebot zur Vertragsverlängerung zu unterbreiten. Studien zufolge liegt die Annahmerate solcher Angebote zwischen 20 und 30 Prozent.

## 2. Personalisierte Kampagnen entstehen in agilen, funktionsübergreifenden Teams, die autonom im „Test and learn“-Verfahren arbeiten



Nicht alle Konsumenten reagieren allerdings positiv darauf. Gerade im deutschsprachigen Raum zeigen sich Verbraucher oft irritiert über allzu prompte Händlerreaktionen auf ihr Verhalten. Es empfiehlt sich daher, die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Kundensegments genau zu ergründen oder auch zu ermitteln, ob der Adressat ein langjähriger Stammkunde oder ein Schnäppchenjäger ist – und den Algorithmus für die Kundenansprache darauf abzustimmen.

Grundsätzlich aber gilt: Timing ist alles im Trigger-Marketing. Eine Reaktion innerhalb der ersten 24 Stunden hat mehr Effekt als eine perfekt ausgefeilte Werbebotschaft nach drei Tagen. Anstatt eine Agentur mit großen Würfeln zu beauftragen, sollten Unternehmen

lieber ein eigenes „Kochbuch“ mit konkreten Rezepten erstellen, auf welche Anlässe welche Aktion folgen soll. Praktische Erfahrungswerte zählen hier allemal mehr als Marketingkonzepte vom Reißbrett.

### Die Arbeitskultur – scheitern, lernen, besser werden

Personalisierung ist keine Aufgabe für nur eine Person oder Abteilung. Um individuelle Kampagnen rasch zu entwickeln und zu testen, sind agile, funktionsübergreifend zusammengesetzte Teams gefragt. Spezialisten aus Marketing, Analytik, Kanalsteuerung und IT arbeiten konzentriert an dieser einen Aufgabe, losgelöst von den klassischen Abteilungsstrukturen. Bei Bedarf werden außerdem Experten aus anderen Funktionen hinzugezogen (Grafik 2).

Agile Teams zeichnen sich aus durch kurze Entscheidungswege, fachübergreifende Expertise und autonomes Arbeiten. Nur so lassen sich Kampagnenerfolge in der Geschwindigkeit erzielen, die personalisiertes Marketing verlangt. Entsprechend klein fangen die Teams an, oft nur mit einem Anwendungsfall, stützen sich dabei auf klar messbare Verbraucherkennzahlen und kontrollieren ihren Fortschritt in regelmäßigen Runden („killing days“).

In ihrer Arbeit folgen die Spezialisten konsequent dem Prinzip des „test and learn“: Nach jeder Pilotkampagne wird analysiert, was funktioniert hat und was nicht. Vergleiche mit Kontrollgruppen legen mögliche Unterschiede im Antwortverhalten der Konsumenten offen. Alle Informationen und Erfahrungen hält das Team in einer Learning Roadmap fest. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird die Kampagne dann Schritt für Schritt auf die gesamte Kundenbasis ausgerollt – „test and learn“ bildet dabei auch weiterhin die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung.

Agile Vorgehensweisen wie diese erhöhen die Produktivität enorm. Konventionell arbeitende Teams lancieren etwa zwei bis fünf Kampagnen pro Monat, gut eingespielte Crossover-Teams kommen im selben Zeitraum auf 20 bis 30. Agilität setzt jedoch einen radikalen Wandel traditioneller Denk- und Arbeitsweisen voraus. Perfektionismus ist fehl am Platz, Scheitern explizit erlaubt. Schlägt ein Test fehl, wird dies als wertvolle Lernerfahrung gewertet, nicht als Versagen. Nur so lassen sich rasche Kampagnenerfolge erzielen und ebenso rasch auf breiter Ebene umsetzen.

#### **Die richtige Technik – Kampagnen effektiv skalieren**

Die Umstellung auf personalisiertes Marketing erfordert keine aufwändigen IT-Komplettlösungen. Um Testkampagnen erfolgreich auf die gesamte Kundenbasis auszudehnen, kommt es vor allem auf drei Komponenten an: Automatisierung, eine stabile Systeminfrastruktur und funktionsfähige Schnittstellen zu allen Kanälen.

*Automatisierung.* Für eine treffsichere Vorhersage des individuellen Kundenverhaltens werden laufend Daten benötigt – möglichst in Echtzeit. Automatisierte Schnittstellen helfen, Schätzergebnisse wie Kaufwahrscheinlichkeiten stets aktuell zu halten. Der entsprechende Algorithmus sollte so ausgestaltet sein, dass manuelle Anpassungen nicht mehr notwendig sind. Eine weitere Schnittstelle zum CRM-System nimmt alle ein-

### 3 Fragen an ...

**Liad Agmon,**  
CEO der Omnikanal-  
Personalisierungs-  
plattform Dynamic  
Yield



Foto: Dynamic Yield

#### **Herr Agmon, was genau bietet Dynamic Yield seinen Kunden?**

Dynamic Yield ist eine Omnikanal-Personalisierungsplattform, mit der unsere Kunden Nutzerdaten mit einer Aktivierungsebene verknüpfen können. Hierüber können sie auf allen digitalen Kanälen Customer Experience schaffen – sei es online, mobil, per E-Mail oder über eine Programmierschnittstelle zum Callcenter oder zur Filiale. Wir gehen dabei in zwei Schritten vor: Zunächst werden alle Daten mit der Aktivierungsebene verknüpft, auch solche, die wir selbst erheben. Danach kreiert das Marketingteam neue Kundenerlebnisse – umfassend und in Echtzeit.

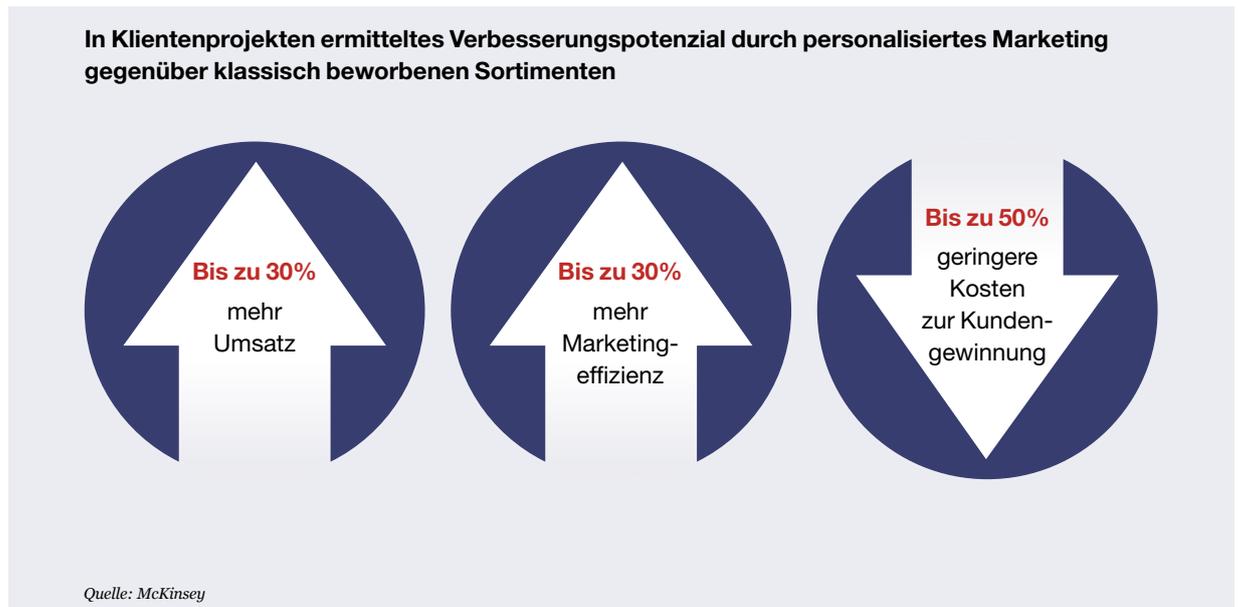
#### **Worin liegen die Vorteile dieser Lösung?**

Bei Personalisierung geht es nicht nur um Technologie, sondern auch um Change Management und Systeme. Wie verändert man eine Organisation so, dass sie Kundenerlebnisse erfolgreich personalisieren kann? Das Tempo wird jedoch oft von Altsystemen verlangsamt, die zu komplex sind, als dass man sie anpassen könnte. Mit Dynamic Yield können Teams Daten und Hypothesen präziser quantifizieren und deutlich schneller große Veränderungen herbeiführen.

#### **Wie viel schneller werden die Prozesse durch Dynamic Yield?**

Ohne unsere Lösung hätte es sechs Monate gedauert, um etwa die Anbindung an ein CRM-Segment herzustellen oder die Website für ein CRM-Segment zu ändern. Mit Dynamic Yield geht das praktisch sofort. Diese Geschwindigkeit ist von hohem Wert, da Marketing- und Produktteams ihren Kunden immer schnellere und individuellere Erlebnisse bieten müssen.

### 3. Personalisierung auf breiter Ebene bringt deutliche Verbesserungen in Umsatz, Marketingeffizienz und Aufwendungen zur Kundengewinnung



gehenden Informationen auf und sorgt dafür, dass sie an der richtigen Stelle abgespeichert werden.

**Systeminfrastruktur.** Für das zeitnahe Einspielen großer Datenmengen werden skalierbare Systeme und Tools benötigt. Der Transport erfordert zudem ausreichenden Speicherplatz und eine effiziente Übermittlung. Schließlich müssen Schnittstellen geschaffen werden, um einen reibungslosen Austausch zwischen Rohdatenbeständen, Auswertungsergebnissen, Kundenfeedbacks und dem Kampagnenmanagement zu gewährleisten.

**Kanalschnittstellen.** Die Ausweitung erfolgreicher Kampagnen auf verschiedene Kanäle stellt neue Anforderungen an Mitarbeiter und Technik. Trotz umfangreicher persönlicher Kundenansprache gilt es noch immer, zeitnah auf Trigger zu reagieren. Im Callcenter müssen Agenten trainiert und umgruppiert sowie neue Anreize geschaffen werden. Personalisierte Mailing-Kampagnen im großen Stil erfordern leistungsfähigere Server und Druckereien. Nicht zuletzt muss der Werbecontent für die verschiedenen Kanäle aufbereitet und gestaltet werden. Für Händler mit starker Onlinepräsenz empfiehlt sich zudem eine Individualisierung der

eigenen Website. All dies erfordert nicht nur moderne Kommunikationstechnologien, sondern oft auch mehr Spezialisten, die sie effektiv bedienen können.

Um sämtliche Anforderungen an Systeme, Kanäle und Schnittstellen zu erfüllen, stehen heute bereits moderne Tools zur Verfügung, wie sie beispielsweise das Technologieunternehmen *Dynamic Yield* bereitstellt, ein Spezialanbieter von Plattformlösungen für die Personalisierung (siehe Interview, Seite 35). Unterstützende Technologien wie diese helfen, die nötigen Voraussetzungen zu schaffen, um personalisierte Kampagnen effektiv zu skalieren.

#### Handfeste Vorteile erzielen

Zahlreiche McKinsey-Projekte aus den vergangenen Jahren belegen: Personalisiertes Marketing bringt handfeste ökonomische Vorteile. Pro beworbenes Sortiment können Unternehmen so bis zu 30 Prozent mehr Umsatz und Marketingeffizienz erzielen als mit nicht-personalisierter Werbung. Die Automatisierung der Kampagnen wiederum hilft, die Kosten zur Kundengewinnung drastisch zu senken – in manchen Fällen um bis zu 50 Prozent (Grafik 3). Viele Unternehmen ver-

fügen bereits über die personellen und technischen Ressourcen, um dieses Potenzial zu heben. Nur fehlt noch oft der Mut, den ersten Schritt zu tun.

Agile Ansätze wie „test and learn“ erleichtern diesen Schritt enorm. In einer agilen Arbeitsumgebung können Kampagnen spielerisch erprobt, kontinuierlich weiterentwickelt und schrittweise ausgebaut werden – ohne größere Risiken. Dann allerdings ist langer Atem gefragt. Individuelle Kundenansprachen entstehen zwar in kleinen Sprints, aber Personalization@Scale gleicht einem Marathon. Doch der Weg in die Personalisierung lohnt sich. Denn am Ende gewinnen alle – Kunden wie Unternehmen.

#### **Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [jan\\_middelhoff@mckinsey.com](mailto:jan_middelhoff@mckinsey.com)**

*Die Autoren danken Julien Boudet, Partner im Seattle Office von McKinsey, und Dr. Nils Wittmann, Practice Specialist im Hamburger Büro, für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.*

### **Kernaussagen**

*1. Steigende Ansprüche der Konsumenten forcieren den Trend zur individuellen Kundenansprache, doch nur 15 Prozent aller Händler verfügen über die Mittel, Personalisierung im großen Stil umzusetzen.*

*2. Personalization@Scale, die Skalierung personalisierter Kampagnen, gründet sich auf vier Erfolgsfaktoren: die richtigen Daten, passende Trigger, eine agile Arbeitskultur und moderne Technik.*

*3. Agile Ansätze wie „test and learn“ erleichtern den Weg in die Personalisierung; Kampagnen lassen sich ohne Risiko Zug um Zug auf große Kundenkreise ausdehnen.*

---

#### **Autoren**



**1 Dr. Lars Fiedler** ist Senior Solution Leader und Associate Partner bei Marketing & Sales Ventures von McKinsey. Vom Hamburger Büro aus unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung neuer und dem Einsatz bestehender digitaler Lösungen im Marketing.

**2 Holger Hürtgen** ist Partner und Chief Data Scientist mit Schwerpunkt Marketing im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Handelsunternehmen berät er unter anderem bei der Entwicklung von Personalisierungsstrategien.

**3 Dr. Jan Middelhoff** ist Projektleiter im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Er berät Konsumgüter- und Handelsunternehmen vornehmlich zu digitalen Fragestellungen.

**4 Dr. Kai Vollhardt** ist Partner im Münchner Büro von McKinsey, Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice und dort Leiter der Serviceline Personalization@Scale. Unternehmen aller Branchen berät er zu Personalisierungsstrategien und Customer Experience.

## Alles frisch?

Die Qualität des Frischesegments entscheidet über Erfolg oder Misserfolg im Lebensmittelhandel. Eine Marktuntersuchung zeigt, worauf es Kunden speziell bei Obst und Gemüse ankommt.

**Von Raphael Buck, Daniel Läubli, Nora Ottink und Tobias Wachinger**

Frisch, sauber und genussreif soll es sein: Obst und Gemüse zählen zu den wertvollsten Lebensmitteln – nicht nur für den Verbraucher, sondern auch für den Händler. Denn wer als Kunde mit den Frischeprodukten eines Geschäfts zufrieden ist, bleibt ihm treu, kauft dort häufiger ein und gibt mehr aus. Obst und Gemüse ist die wichtigste Warengruppe im Frischesortiment und findet sich durchschnittlich in rund 40 Prozent aller Einkaufskörbe. Doch wie gut kann der Lebensmittelhandel die Erwartungen der Kunden erfüllen?

### Obst und Gemüse im Leistungsvergleich

In einer aktuellen Benchmarking-Analyse hat McKinsey Konsumenten in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und der Schweiz gefragt, wie sie die Qualität von Obst und Gemüse bei führenden Lebensmitteleinzelhändlern wahrnehmen und bewerten. Befragt wurden rund 23.000 Kunden von mehr als 30 Einzelhandelsunternehmen – vom Supermarkt bis zum Discounter. Die Kunden gaben zudem an, auf welche Eigenschaften es ihnen bei Obst und Gemüse am meisten ankommt, differenziert nach 28 ausgewählten Produkten.

Ergänzt wurde die kundenorientierte Marktforschung durch Produkttests. So wurde an fünf Tagen in unterschiedlichen Filialen großer Einzelhändler die Qualität von sechs Produkten (Kiwis, Bananen, Erdbeeren, Blaubeeren, Äpfel und Tomaten) näher untersucht. Dazu gehörten sowohl chemische als auch sensorische Analysen, beispielsweise zu Farbe und Konsistenz sowie zum Zucker- und Säureanteil.

Das Ergebnis ist eindeutig: Zwar schneidet der Lebensmittelhandel in Deutschland bei seinen Kunden besser

ab als in anderen Ländern und Supermärkte erhalten höhere Qualitätsnoten als Discounter. Aber im Durchschnitt zeigt sich der Kunde mit dem Obst- und Gemüseangebot wenig zufrieden. Im Net Promoter Score (NPS), der die Kundenzufriedenheit misst, kommen 15 von 31 Lebensmittelhändlern bei dieser Warengruppe auf einen negativen Wert. Bei acht Händlern reicht der NPS für die Obst- und Gemüseabteilung trotz positiver Bewertung nicht an den Score für die gesamte Marktfiliale heran (*Grafik 1, Seite 40*). Hier besteht offensichtlich noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

Ob ein Kunde die Frischeabteilung eines Lebensmittelhändlers weiterempfiehlt, hängt vor allem von der Qualität der Ware ab. Äpfel sollen knackig, Früchte saftig und Salatköpfe frisch sein. Auch Käuferlebnis, Warenpräsentation und Produktauswahl tragen zur Kundenzufriedenheit bei, während der Preis hier nicht die bedeutendste Rolle spielt (*Grafik 2, Seite 41*). Offensichtlich sind die Kunden bereit, gutes Obst und Gemüse angemessen zu bezahlen – wobei ein höherer Preis schnell auch die Erwartungen der Kunden an die Qualität steigen lässt.

### Schlüsselprodukte in den Blick nehmen

Es ist nicht einfach, das Qualitätsversprechen bei Obst und Gemüse zuverlässig einzulösen. Die Produkte sind leicht verderblich, die gelieferte Qualität variiert. Zudem nimmt die Vielfalt des Sortiments kontinuierlich zu: Von Rambutan über Maniok bis hin zu Topinambur steigt die Zahl der exotischen Waren. Damit werden aber auch die Anforderungen an den Umgang mit den Produkten immer vielfältiger.

Viele Händler haben in den vergangenen Jahren bereits in die Verbesserung der Qualität von Frischeprodukten investiert. Sie konzentrierten sich vor allem

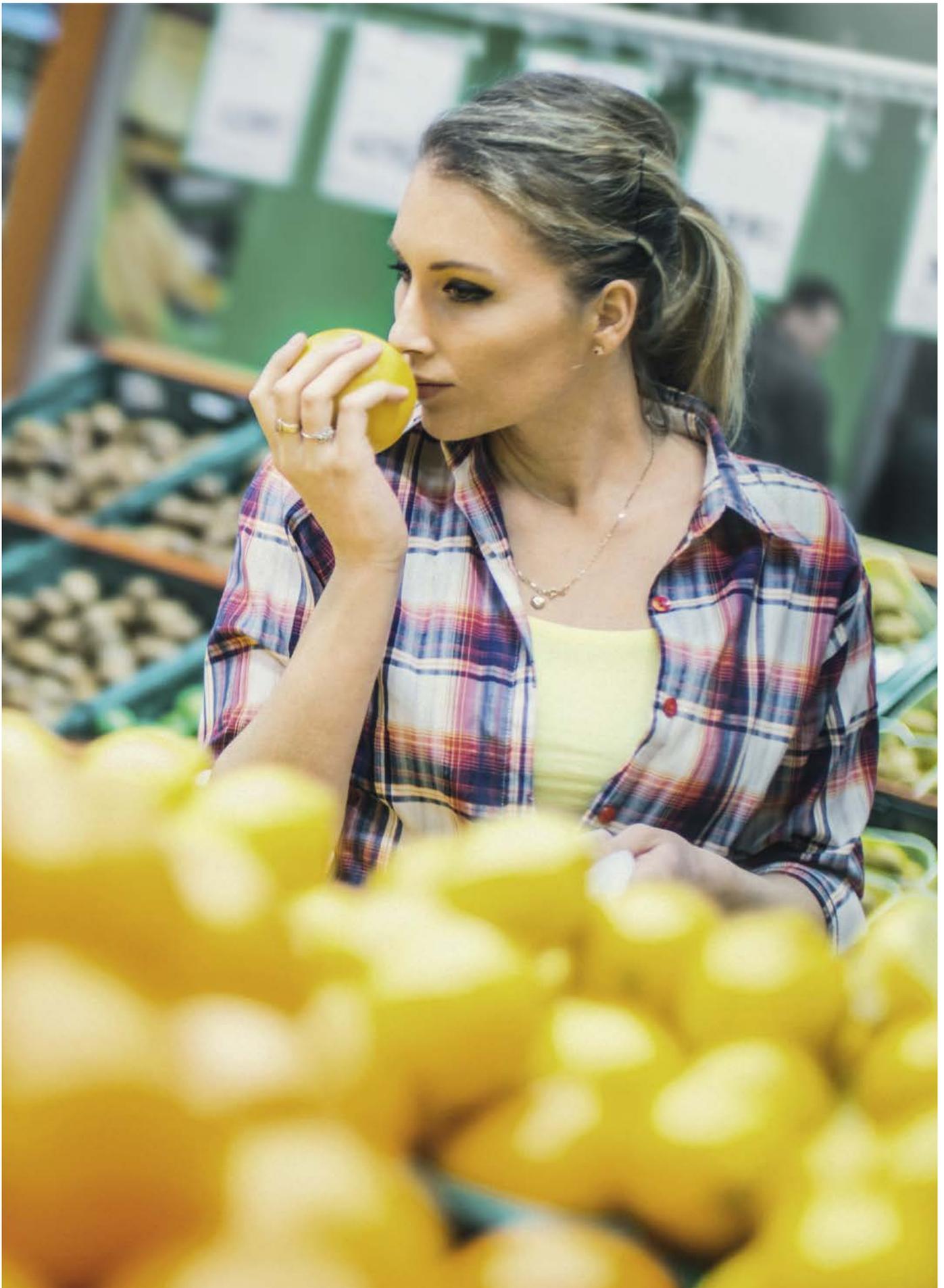


Foto: iStock

*Qualitätsbewusste Kunden: Bei Früchten zählen vor allem Geschmack, Konsistenz und Saftigkeit.*

## 1. Viele Konsumenten sind mit dem Obst- und Gemüseangebot unzufrieden – selbst gute Händler haben hier noch Optimierungspotenzial



auf Prozesse, die für akzeptable Qualität sorgen: Unter anderem wurden Mindestspezifikationen festgelegt, regelmäßige Qualitätskontrollen eingeführt und die Lieferketten beschleunigt. Tatsächlich zeigt der Benchmarkvergleich bei Obst und Gemüse keinen Ausreißer nach unten. Alle untersuchten Einzelhändler bieten eine solide Qualität, keiner schneidet in allen Kategorien seines Obst- und Gemüsesortiments schlecht ab. Bei einzelnen Produkten aber ist das Gefälle groß. Dabei variiert die wahrgenommene Qualität nicht nur bei ausgeprägt saisonalen Artikeln wie Spargel, sondern auch bei Standardprodukten wie Brokkoli, Kräutern und Tomaten.

Und genau hier, beim einzelnen Produkt, lohnt es sich anzusetzen. Denn die Marktuntersuchung zeigt, dass die vom Kunden wahrgenommene Qualität größtenteils

nur von 10 bis 15 Produkten abhängt. Berücksichtigt der Händler noch, wie viele Kunden diese Artikel kaufen, erhält er ein klares Bild, wo er Verbesserungen vornehmen sollte. Denn mit der Konzentration auf qualitativ entscheidende und viel gekaufte Schlüsselprodukte, so genannte Key Quality Items (KQI), erreicht er eine große Hebelwirkung: Mit begrenztem Aufwand lässt sich so die wahrgenommene Qualität des gesamten Obst- und Gemüsesortiments spürbar erhöhen.

Dabei sind die Vorlieben der Kunden je nach Land und Saison unterschiedlich akzentuiert. In Deutschland spielen für die Qualitätswahrnehmung im Sommer beim Obst insbesondere Bananen, Äpfel, Erdbeeren, Kiwis und Nektarinen eine wichtige Rolle, beim Gemüse sind es Tomaten, Blattsalate, Paprika, frische Kräuter und Gurken (*Grafik 3, Seite 42*). In Großbritannien

## 2. Bei Frischeprodukten zählt vor allem Qualität – sie ist der wichtigste Treiber der Kundenzufriedenheit

**Bedeutung einzelner Händlermerkmale für den NPS-Wert der Obst- und Gemüseabteilung<sup>1</sup>**

	Gesamt	UK 	FR 	DE 	CH 
Bietet bei Obst und Gemüse hohe Qualität	0,72	0,69	0,73	0,72	0,74
Bietet ein angenehmes Einkaufserlebnis	0,54	0,53	0,57	0,54	0,54
Verkauft Produkte, die nach dem Kauf lange genug frisch bleiben	0,54	0,51	0,54	0,56	0,54
Präsentiert die Waren ansprechend	0,52	0,48	0,56	0,53	0,52
Hat viele Produkte im Sortiment	0,52	0,49	0,55	0,52	0,55
Bietet ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	0,50	0,49	0,56	0,46	0,41
Verkauft Waren aus nachhaltiger Produktion	0,49	0,45	0,55	0,47	0,49
Hat attraktive Sonderangebote	0,48	0,44	0,49	0,49	0,44
Bietet alle Produkte durchgängig zum niedrigsten Preis an	0,39	0,35	0,46	0,36	0,28

<sup>1</sup> Bedeutung abgeleitet aus der Korrelation zwischen Merkmal und NPS (definiert als Prozent der Promotoren minus Prozent der Detraktoren/Kritiker)

Quelle: McKinsey European Retail Benchmark on Fresh Quality, 2017

achten die Kunden besonders auf Äpfel, Bananen und Weintrauben sowie auf Kartoffeln, Tomaten und Pilze. In Frankreich kommt es vor allem auf Bananen, Pfirsiche und Erdbeeren sowie auf Zucchini, Blattsalate und Tomaten an. In der Schweiz führen Bananen, Nektarinen und Pfirsiche sowie Blattsalate, Tomaten und Zucchini das Ranking an.

### Die zentralen Produktattribute ermitteln

Produkte im Frischesortiment haben heute oft Eigenschaften, die den Kunden gar nicht wichtig sind, aber die Produktkosten in die Höhe treiben. Die Marktstudie untersuchte daher, auf welche Qualitätsattribute es den Kunden bei den KQI besonders ankommt. Wer als Händler die Kundenwünsche versteht, kann sich auf die Beseitigung der Mängel konzentrieren, die den Konsumenten am meisten stören.

Bei Obst zählen in puncto Qualität vor allem Geschmack, Textur/Konsistenz und Saftigkeit. Diese Attribute hängen insbesondere von der Sorte und dem Reifegrad des Produkts ab – hier sind also vor allem der Einkauf, die Supply Chain und die Filialprozesse gefragt. Farbe, Größe und Form spielen bei Obst aus Sicht der Kunden dagegen eine untergeordnete Rolle. Auch beim Gemüse gilt der Geschmack übergreifend als wichtiges Qualitätsattribut. Doch während es bei Kräutern darüber hinaus vor allem auf den Geruch ankommt, legen Kunden bei Tomaten besonderen Wert auf Textur/Konsistenz. Beim Spargel wiederum müssen Größe und Form den Kundenerwartungen entsprechen.

### Gezielte Verbesserungen einleiten

Die Ergebnisse der Marktuntersuchung geben die Stoßrichtung für künftige Verbesserungen vor: Wer sich als

### 3. Die Qualitätsvorlieben der Kunden für bestimmte Obst- und Gemüsesorten variieren – Beispiel Deutschland im Sommer



Einzelhändler über die Qualität profilieren will, sollte im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses zunächst die KQI priorisieren und dann für jedes einzelne Produkt analysieren: Welche Faktoren beeinflussen die wahrgenommene Qualität? Wie schneidet das Angebot beim Kunden ab? Zeigen sich Schwachpunkte, empfiehlt sich eine Ursachenanalyse entlang der gesamten Wertschöpfungskette – unter Einbeziehung aller beteiligten Abteilungen und im Idealfall auch der Lieferanten.

Bei der Suche nach den Schwachstellen sollte genau unterschieden werden, welche Qualitätsmängel im

Produkt selbst begründet sind und welche erst in der Wahrnehmung der Kunden entstehen – etwa beeinflusst durch den Preis oder die Präsentation. In der Regel nämlich sinkt die Qualitätserwartung der Kunden, je niedriger der Preis ist. Ein Discounter kann daher teilweise eine geringere Qualität anbieten und dennoch in der Kundenwahrnehmung ebenso gut abschneiden wie ein Wettbewerber mit besserer, aber teurerer Ware. Sind die Problemursachen erkannt, lassen sich punktgenaue Maßnahmen ableiten. So kann es bei einem Händler zur Verbesserung der Qualität von Kiwis möglicherweise schon ausreichen, sie zwei Tage länger im

Lagerraum reifen zu lassen. Ein anderer Händler wird sich genötigt sehen, künftig eine andere, süßere Sorte zu beziehen. In jedem Fall sollte die Wirkung der Qualitätsmaßnahmen regelmäßig überprüft werden.

Mit Hilfe dieses systematischen Vorgehens lassen sich Investitionen in die Qualität genauso priorisieren wie Investitionen in den Preis. Verbesserungen konzentrieren sich auf Artikel und Attribute, die in der Kundenwahrnehmung die wichtigste Rolle spielen. Das Potenzial ist groß: Die Erfahrung zeigt, dass sich mit höherer Qualität der Umsatz mit Obst und Gemüse um mehr als 10 Prozent steigern lässt. Der hier beschriebene Ansatz, sich auf die Key Quality Items zu konzentrieren, hilft nicht nur im Frischesortiment, sondern in allen Warengruppen. Zum Heben der Potenziale braucht es ein granulares Qualitätsbenchmarking, das bis zum einzelnen Produkt hinunterreicht und kontinuierliche Verbesserungen erlaubt.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [daniel\\_laeubli@mckinsey.com](mailto:daniel_laeubli@mckinsey.com)

Die Autoren danken Marek Karabon, Experte im Amsterdamer Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

### Kernaussagen

1. Im hart umkämpften Frischesortiment ist Qualität das wirksamste Mittel, sich von der Konkurrenz abzusetzen – deutlich wirksamer noch als der Preis.
2. Wie Kunden die Qualität einer Obst- und Gemüseabteilung wahrnehmen, hängt von nur wenigen Produkten und ihren spezifischen Merkmalen ab.
3. Mehr Qualität bei Obst und Gemüse verbessert das Image des Einzelhändlers und führt zu Umsatzsteigerungen – nicht nur in dieser Warenkategorie.

---

#### Autoren



**1 Raphael Buck** ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter der Fresh Serviceline des europäischen Handelssektors. Zudem führt er den Konsumgüter-, Luxus- und Handelssektor in der Schweiz.

**2 Daniel Läubli** ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er leitet den Bereich Operations im Konsumgüter- und Handelssektor Schweiz und ist Mitglied der europäischen Fresh Serviceline.

**3 Nora Ottink** ist Associate Partner im Amsterdamer Büro von McKinsey. Sie ist Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors sowie der Fresh Serviceline.

**4 Dr. Tobias Wachinger** ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors im deutschsprachigen Raum. Er berät europäische Einzelhändler mit Fokus auf Format- und Kanalstrategie, Marketing und Vertrieb.

## Mode nach M@ß

Traditionelle Modeunternehmen können sich von digitalen Pionieren abschauen, wie sie mit moderner Datenanalyse treffsicherer Kollektionen entwickeln können – ohne dass die Kreativität leidet.

**Von Achim Berg, Bastiaan Oud und Patrick Simon**

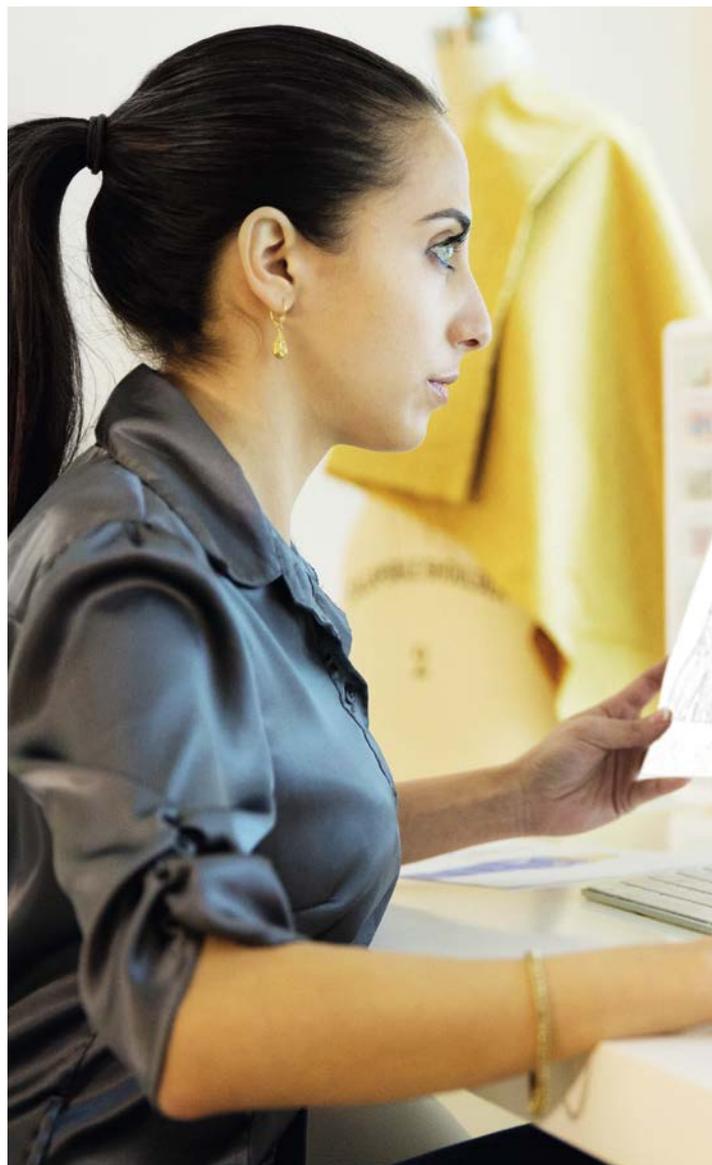
Wenn Modeunternehmen ihre nächste Kollektion entwickeln, dann startet ein aufwändiger Prozess. Designer bringen ihre Entwürfe zu Papier, Muster werden gefertigt und bilden die Grundlage für die Entscheidung, was letztlich in die Produktion geht. Monate im Voraus müssen die Modemacher abschätzen: Trifft die neue Linie den Geschmack der Kunden? Oder ist der Trend womöglich – dank Instagram & Co. – bereits in eine andere Richtung galoppiert?

Die große Zeitspanne zwischen der ersten Idee und dem Launch einer Kollektion stellt Modeunternehmen vor eine immer wiederkehrende Herausforderung: Früh müssen sie antizipieren, was im nächsten Jahr gut gehen wird, wenn die Kollektion in die Läden kommt. Viele Unternehmen der Branche wünschen sich daher bessere Methoden zur Prognose künftiger Modevorlieben ihrer Kunden.

### **Geschwindigkeit siegt**

Hinzu kommt: Das gegenwärtige Marktumfeld zwingt zu immer schnelleren Entscheidungen und Prozessen. Das Umsatzwachstum der Fashion-Industrie stagniert bei 3 Prozent, Zuwächse von bis zu 8 Prozent gehören weitgehend der Vergangenheit an (*siehe Akzente 1'17, „Mode von morgen“, Seite 10*). Derweil verlegen die Konsumenten ihre Shoppingaktivitäten zunehmend ins Internet; mehr als 12 Prozent der Modeeinkäufe in Europa werden heute schon online getätigt – Tendenz rapide steigend.

Neue digitale Wettbewerber erhöhen den Druck zusätzlich. Statt auf saisongebundene Modezyklen setzen sie auf Fast Fashion und Modelle wie „see now, buy now“, um Kollektionen noch schneller an die Kunden zu brin-



*Tempo zählt in der Mode: Auf Basis intensiver Datenanalysen entwerfen die Kreativen die neue Kollektion oft direkt am Computer.*



gen. Und sie gewinnen Marktanteile, weil sie den etablierten Modeunternehmen zwei Dinge voraushaben: erstens den Zugriff auf enorme Datenmengen und zweitens die technische Expertise, diese auch zu verwerten – systematisch und innerhalb kürzester Zeit. Das Resultat sind Fashion-Angebote, die exakt auf die aktuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden abgestimmt sind.

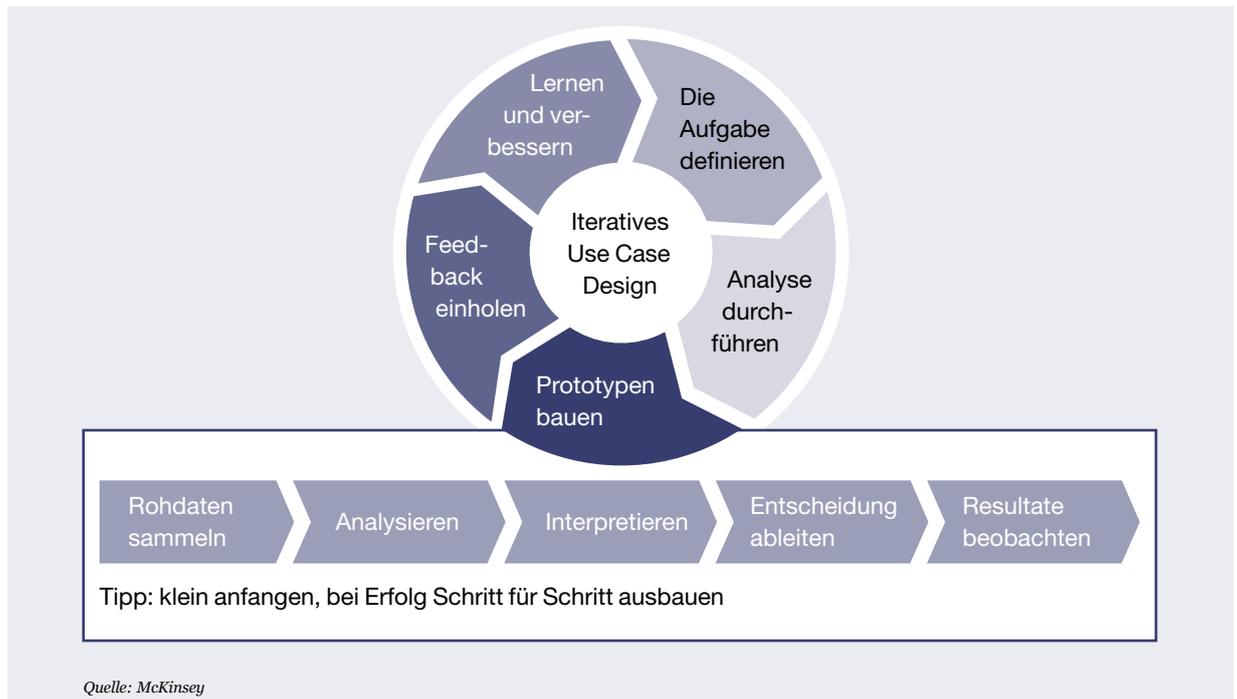
#### **Digital Natives treiben den Wandel**

Um ihren Vorsprung weiter auszubauen, bedienen sich die Digital Natives unter den Modeanbietern modernster Technologien und Analysemethoden. Eigentlich branchenfremde Internetriesen wie *Amazon* nutzen bereits künstliche Intelligenz (KI), um kommende Modetrends anhand von Bildern auszulesen und so quasi aus dem Nichts neue Styles zu kreieren. Seit diesem Jahr fungiert sogar *Amazons* KI-Assistentin *Alexa* als Stylistin in privaten Haushalten, indem sie Selfies scannt und passende Outfits vorschlägt.

Ähnlich das Geschäftsmodell von *Stitch Fix*: Der 2011 gegründete Premium-Fashionservice stellt Kunden online individuelle Outfits aus mehr als 600 Marken zusammen – basierend auf Algorithmen, die Kundendaten zu Lebensalter, Modestil, Budget und früheren Einkäufen intelligent auswerten. Der persönliche Modemakler aus dem Internet kommt an: *Stitch Fix* erreicht mit seinem Jahresumsatz inzwischen die Milliarden-grenze.

Onlinehändler wie *Amazon* und *Stitch Fix* geben die Richtung vor, wie auch klassische Modehersteller die Präferenzen ihrer Kunden zeitnah und treffsicher ausmachen können. Jedes Unternehmen hat die Chance, die modernen Analysemethoden für seine Produktentwicklung zu nutzen – wenn es bereit ist, sich auf neue Technologien, Prozesse und Arbeitsweisen einzulassen.

## 1. Use Case Design, die agile Entwicklung von Anwendungsfeldern, vollzieht sich in einem dynamischen Kreislauf mit dem Ziel kontinuierlicher Verbesserung



Was haben die Tech-Champions den traditionell arbeitenden Wettbewerbern voraus? Vor allem verfügen sie über fortschrittliche Software (Stichwort KI, Machine Learning) und genügend digitale Spezialisten, um mit Hilfe dieser Technologien kundennahe Modeangebote zu entwickeln. Sie nutzen außerdem moderne Speichermöglichkeiten wie Cloud Computing, um große Datenmengen besser zu bewältigen und schneller auswerten zu können.

Worauf es in Zeiten rasch wechselnder Modevorlieben außerdem ankommt, ist eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit. Die Kunst besteht darin, Prozesse „end to end“, also von der ersten Idee bis zum ladefertigen Produkt, so schnell und flexibel zu gestalten, dass auf Trendänderungen rasch reagiert werden kann. Gerade damit tun sich traditionelle Modeunternehmen jedoch bislang schwer. Denn die Umstellung auf agile Prozesse und Strukturen, die zeitnahe Reagieren auf Kundenwünsche erst möglich machen, erfordert grundlegende Veränderungen in der Organisation.

### Schnell und kundennah entscheiden – so geht's

Wie können klassische Modeunternehmen die Planung und Gestaltung ihrer Kollektionen beschleunigen – und so Anschluss an die digitalen Wettbewerber halten? Indem sie zwei Kernbereiche neu ausrichten: die Nutzung ihrer Daten und ihre internen Arbeitsprozesse.

*Tiefer graben bei der Datenanalyse.* Bei der Planung neuer Kollektionen ziehen Unternehmen traditionell die Verkaufszahlen der Vorsaison heran: Was lief gut, was geriet zum Ladenhüter? In Zeiten täglich neuer Modeimpulse aus der digitalen Welt aber reicht die Analyse bloßer Kaufhistorien nicht mehr aus – die Datenbasis muss breiter werden und die Analyse tiefer: Worüber sprechen unsere Kunden? Was mögen sie an unseren aktuellen Artikeln – und an denen der Konkurrenz? Wo informieren sie sich über neue Trends? Social Media, Bewertungsportale und Bewegungsmuster im Internet werden hier zu unverzichtbaren Quellen, um Kundenbedürfnisse umfassend auszuloten. Mit Hilfe moderner Methoden wie Deep Learning, das die Analyse auch

unstrukturierter Daten aus Bildern, Text und Sprache ermöglicht, lassen sich dann nicht nur aktuelle Modevorlieben filtern, sondern auch potenzielle Auslaufmodelle. Aber auch Treueprogramme und Reklamationen liefern Informationen. Auf dieser breiten und aktuellen Datenbasis können Unternehmen Entscheidungen über ihre Kollektionsgestaltung rascher und sicherer treffen.

*Interne Prozesse agil gestalten.* Um die modernen Technologien optimal zu nutzen, sind neue Arbeitsweisen gefragt. Die klassischen Ansätze der Produktentwicklung werden ergänzt um analytische: Welche Informationen brauchen wir für das Kollektionsdesign, welche für den Verkaufsstart? Welches Analysemodell verrät uns die Modepräferenzen der urbanen Twentysomethings? Um aus den Resultaten zügig marktfähige Produkte zu schaffen, empfiehlt sich ein agiles Sprint-Verfahren, das auf eine schnelle, ressourcenschonende Entwicklung unter Realbedingungen setzt: Das Entwicklerteam wählt eine Produktgruppe, zum Beispiel Damenstiefeletten. Zunächst verschafft es sich einen möglichst breiten Überblick über die neuesten Trends. Onlinequellen wie Instagram, Pinterest und Fashionblogs zieht das Team dabei ebenso heran wie eigene Verkaufszahlen und aktuelle Konkurrenzangebote, die bei den Kunden gut ankommen. Dann wird das Produkt Zug um Zug designt, gefertigt, getestet und weiter verbessert. Eine gut organisierte Logistikkette sorgt dafür, dass die Ware zügig in die Läden kommt.

### Passende Use Cases entwickeln

Damit der Wandel zur agilen Kollektionsentwicklung gelingt, sind drei Voraussetzungen zu erfüllen: Die Organisation muss das technische Fundament legen, die notwendigen Fähigkeiten aufbauen und passende Anwendungsfelder (so genannte Use Cases) auswählen. Die technische Basis liefert einerseits ein Analytics-Programm, das die Daten anwendungsbezogen bündelt und verarbeitet, andererseits eine Visualisierungssoftware, die die Zahlen in Bilder übersetzt und sie so auf einen Blick erfassbar macht. Tagesaktuelle Dashboards helfen zudem, Informationen ad hoc und nach Anwendungsfeldern sortiert aufzubereiten. Beim Fähigkeitenaufbau kommt es vor allem darauf an, den Nutzern zu vermitteln, welche Analysen für welche Entscheidungen relevant sind und wie man die entstehenden Datenmuster richtig liest und interpretiert.

Der Aufbau der Use Cases erfolgt nach agilen Designprinzipien – in ständigen Iterationen aus Analysen,



Foto: iStock

*Wie kommen die Stiefeletten im Testmarkt an? Agile Kollektionsentwicklung empfiehlt sich besonders bei Produkten mit rasch wechselnden Kundenpräferenzen.*

Feedbacks und Verbesserungen (*Grafik 1*). Dabei empfiehlt es sich, „das Pferd von hinten aufzuzäumen“ – also von der Entscheidung auszugehen, die getroffen werden soll, und sich von dort zu den geeigneten Daten und Analysen vorzuarbeiten. Wird beispielsweise entschieden, die Freizeithose aus dem aktuellen Sortiment durch ein neues Design zu ersetzen, schließen sich die Fragen nach dem Was, Wo und Wie an: Welche Informationen brauche ich dafür? Wo finde ich die entsprechenden Daten? Welche Analysen helfen bei der Entscheidung? Konkret könnten die Fragen lauten: Was ist Konsumenten an einer Freizeithose generell wichtig? Was mögen die Kunden am aktuellen Modell – und was nicht? Die Mittel der Wahl sind in diesem Fall Kundenbewertungen auf großen Handelsportalen und die Analyse des Suchverhaltens im Netz.

Typische Anwendungsfelder für moderne Datenanalysen sind zum Beispiel die Auswertung von Kundenbewertungen mit Hilfe von Textalgorithmen oder auch die Nutzung von 3D-Design für Konsumententests. Letzteres erlaubt die rasche Erprobung neuer Produktideen, indem Verbraucher online einbezogen werden und Urteile zu Form, Farbe und Schnitt des jeweiligen Artikels abgeben. Die 3D-Bildtechnik, die hier zur Anwendung kommt, spart dem Modeunternehmen nicht nur wertvolle Zeit, weil die herkömmlichen physischen Muster durch virtuell gestaltete Bilder ersetzt werden. Sie hilft auch, teure Designfehler zu vermeiden, die bei

## 2. 3D-Darstellungen ermöglichen schon in der Produktentwicklung direktes Feedback der Konsumenten – Fehler werden erkannt, bevor sie zu teuer werden



konventioneller Produktentwicklung oft zu spät entdeckt werden (*Grafik 2*).

### Brücken bauen zwischen Kreativität und Analytik

Der Wandel zur agilen, datengetriebenen Arbeitsweise verlangt Mitarbeitern in Modebetrieben einiges ab – besonders den Designern. Sie begreifen ihre Arbeit oft als „magisch“ inspiriert – nüchterne Analysen, so fürchten sie, könnten ihre Kreativität einschränken. Gerade sie gilt es von den neuen technischen Entscheidungshilfen zu überzeugen: Interaktive Tools etwa bieten Designern die Möglichkeit, analytische Ergebnisse visuell so plastisch und einfach aufzubereiten, dass sie zugleich als Inspiration dienen können.

Aha-Effekte erzeugen auch Demo-Analysen früherer Produktentwicklungen, bei denen die Entscheidungen von damals mit den neuen Analyseresultaten verglichen werden. Die Computerprognosen führen den Modemachern konkret vor Augen, wie die Technik helfen kann, Trends frühzeitig zu erkennen und teure Flops zu ver-

meiden. Das baut Vertrauen auf in die Vorhersagekraft der modernen Analysewerkzeuge.

Grundsätzlich gilt: Wer unter seinen Mitarbeitern Akzeptanz für datengetriebene Entscheidungen schaffen will, sollte jegliche Black-Box-Effekte vermeiden. Denn fehlendes Verständnis führt zu Frustration und Ablehnung. Dagegen helfen praxisnahe Trainings und eine bedienungsfreundliche Gestaltung der Nutzerschnittstellen, am besten in direkter Zusammenarbeit mit den Anwendern. Designer wiederum sollten in der realen Anwendung erfahren, dass die Magie des Modemachens durch neue Technologien nicht geschmälert wird, im Gegenteil. Echte Innovation entsteht heute aus der richtigen Verbindung von Kreativität und Analytik.

Zugegeben: Der Aufwand einer solchen Transformation erscheint auf den ersten Blick recht groß. Viele etablierte Modeunternehmen haben beim Aufbau fortgeschrittener Analysetechnologien und digitaler Fähigkeiten noch einiges nachzuholen. Auch der Kulturwandel braucht

seine Zeit: Kreative müssen von der Magie der Daten überzeugt, Anwender mit der Technik und den neuen Arbeitsweisen vertraut gemacht werden.

Veränderungen wie diese geschehen nicht über Nacht. Üblicherweise dauert es zwei bis drei Jahre, bis eine Organisation vollständig umgebaut ist. Die richtige Einstellung bildet dabei die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. Dazu muss der Vorstand hinter dem Projekt stehen und den Wandel aktiv vorleben, das heißt: Mut beweisen und auch Fehler zulassen, denn nur sie garantieren rasches Lernen. Schließlich gilt es, die neue Arbeitskultur in der gesamten Organisation zu verankern – durch interaktive Workshops und Pilotierungen, aber auch durch die Schaffung entsprechender Anreize und konkrete Hilfestellungen am Arbeitsplatz.

Noch steht die Modeindustrie am Anfang der daten- und analysegetriebenen Produktentwicklung. Noch ist Zeit zu lernen. Unternehmen, die den Wandel jetzt einleiten, haben die Chance, am Fashion-Markt auch in Zukunft ganz vorn mitzuspielen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?  
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.  
Bitte E-Mail an: [bastiaan\\_oud@mckinsey.com](mailto:bastiaan_oud@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Digitale Modeanbieter bedienen sich modernster Technologien und Analysemethoden, um die Präferenzen ihrer Kunden zeitnah zu erkennen und zu nutzen – etablierte Unternehmen können es ihnen gleichtun.*

*2. Beim Design der neuen Kollektionen kommt es vor allem auf die Kombination aus genauem Kundenverständnis und Geschwindigkeit an.*

*3. Der erfolgreiche Einsatz von Advanced Analytics im Modegeschäft setzt eine leistungsfähige Dateninfrastruktur und moderne Software voraus – aber auch die Abkehr von traditionellen Arbeitsweisen zu Gunsten agiler Ansätze.*

---

## Autoren



**1 Dr. Achim Berg** ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus Bekleidungshandel und -industrie unterstützt er vornehmlich bei Fragen der strategischen Ausrichtung.

**2 Dr. Bastiaan Oud** ist Projektleiter im Kölner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu seinen Themenschwerpunkten zählt der Einsatz von Consumer Insights und Advanced Analytics im B2C-Geschäft.

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

## Operations: Digitalisierung in „4D“

Immer mehr Unternehmen digitalisieren ihre Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies birgt Chancen, aber auch Risiken – und erfordert ein völlig neues Vorgehen.

**Von Christoph Glatzel, Tim Lange, Daniel Rexhausen und Andreas Seyfert**

Mit der „vierten industriellen Revolution“ erlebt die Wirtschaft gerade den größten Umbruch seit Jahrzehnten, befeuert vor allem vom technologischen Wandel: von Big Data und Advanced Analytics, von additiver Fertigung, dem Internet der Dinge, von Robotik und künstlicher Intelligenz. Im Operations-Bereich legt dieser Umbruch gewaltige Potenziale frei: Spürbare Leistungssteigerungen werden durch ihn ebenso möglich wie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Die Nutzung dieser Chancen erfordert allerdings eine umfassende, integrierte Digitalisierung, die zugleich das Silodenken einzelner Funktionen überwindet.

Tatsächlich starten derzeit viele Unternehmen – nach einer Phase der Pilot- und Proof-of-Concept-Projekte – solche breit angelegten Transformationen. Damit verbunden sind jedoch nicht nur hohe Investitionen, sondern auch große Risiken für die Stabilität der Geschäftsprozesse insgesamt. Wie lassen sich diese Risiken minimieren? Und wie gehen Unternehmen grundsätzlich am besten vor? Erfahrungen und Analyseergebnisse aus mehreren hundert Transformationen, die McKinsey in Unternehmen aller Branchen begleitet hat, geben hierauf eine Antwort. Als optimal hat sich ein systematisches Vorgehen in vier Schritten erwiesen: von der Formulierung des Anspruchsniveaus und der digitalen Strategie (Discover) über die Anpassung des Operating-Modells und den Aufbau digitaler Kompetenz (Design) bis hin zur Umsetzung der Strategie (Deliver) und der Minimierung von Risiken (Derisk).

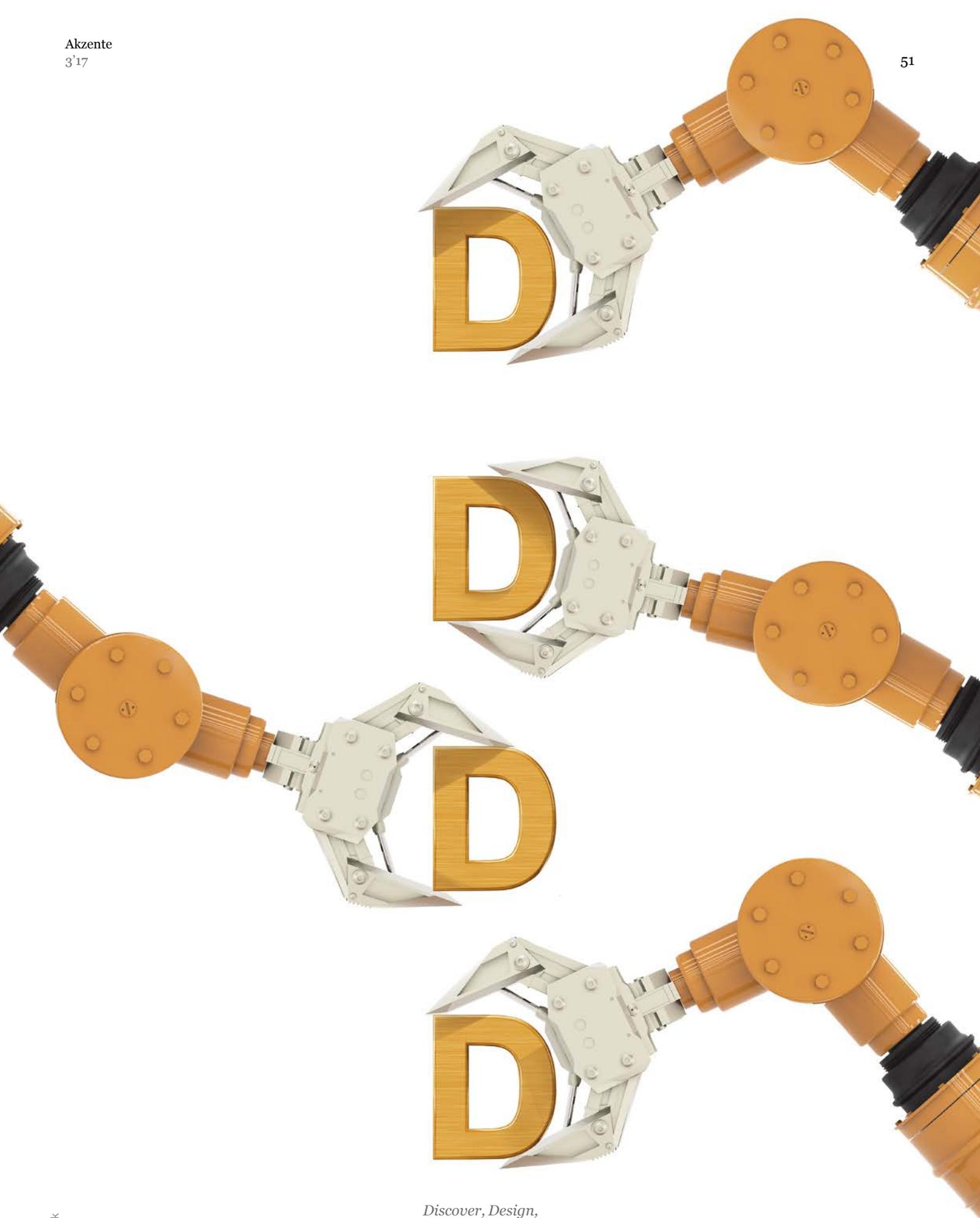
**Discover – Chancen erkennen, Strategie entwickeln**  
Zunächst geht es darum, die Ausgangssituation zu analysieren und Digitalisierungsszenarien mit unterschied-

lichen Anspruchsniveaus zu entwerfen – erst dann lässt sich die Strategie selbst entwickeln. Denn Grundvoraussetzung für den Erfolg ist eine genaue Kenntnis der von der Digitalisierung angestoßenen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Operations. Auch konkrete Anwendungsfälle (Use Cases) gilt es frühzeitig zu identifizieren. Das Spektrum solcher Use Cases umfasst praktisch alle Geschäftsprozesse im Operations-Umfeld: von der Szenarioplanung in Echtzeit über digitale Einkaufsplattformen und präventive Instandhaltung bis hin zur Automatisierung von Prozessen in den Filialen (*Grafik 1, Seite 53*).

Bei der Erarbeitung der eigentlichen Digitalisierungsstrategie kommt es darauf an, die Anwendungsfälle um eine Detailanalyse zum digitalen Status quo der Organisation („Reifegrad“) zu ergänzen. Dieser Reifegrad wird von vier Faktoren bestimmt: vom Technologieeinsatz und dessen Verankerung in Strategie und Operating-Modell, von den Fähigkeiten der Mitarbeiter und von der Führungskultur. Zur Bestimmung des digitalen Reifegrads einer Organisation haben sich zwei komplementäre Ansätze bewährt:

*Der McKinsey Digital Quotient* ermöglicht eine einfache Bewertung des Gesamtunternehmens bezogen auf Strategie, Organisation, Kultur und Fähigkeiten sowie ein schnelles Benchmarking sowohl mit Wettbewerbern als auch mit Unternehmen aus anderen Branchen, die in der Digitalisierung führend sind.

*Der Digital Walkthrough* konzentriert sich auf den Bereich Operations und analysiert alle relevanten Prozesse hinsichtlich Datenverfügbarkeit, Nutzung von Advanced Analytics, Prozessdesign und Mitarbeiterfähigkeiten, um mögliche Defizite gegenüber den jeweiligen Best Practices aufzuzeigen.



*Discover, Design,  
Deliver, Derisk –  
damit gelingen  
selbst große digitale  
Transformationen.*

## Konsumgüterindustrie

Nach der Bestimmung des Reifegrads werden die einzelnen Anwendungsfälle zu Digitalisierungsszenarien zusammengefasst, um die Gesamtwirkung ermitteln und Abhängigkeiten berücksichtigen zu können. Diese Szenarien lassen sich anhand ihres Verbesserungspotenzials sowie des Implementierungsaufwands bewerten und priorisieren. Ausgehend vom bevorzugten Szenario definiert das Unternehmen dann sein Anspruchsniveau für die digitale Transformation und leitet daraus sein Zielbild ab. Abschließend gilt es noch, die Nachhaltigkeit der Digitalstrategie durch einen stabilen Business Case zu belegen. Hierbei sollte ein ausgewogenes Verhältnis von raschen Verbesserungserfolgen und längerfristigen, schrittweisen Veränderungen angestrebt und in eine Roadmap überführt werden.

### Design – die richtige Organisation aufbauen

Im zweiten Schritt geht es darum, den organisatorischen Rahmen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie zu schaffen. Dies bedeutet vor allem, das Operating-Modell an die neuen Erfordernisse anzupassen und die entsprechenden digitalen Fähigkeiten in der Organisation aufzubauen. Letzteres wird häufig unterschätzt, dabei sind „weiche“ Faktoren laut aktuellen Studien für Misserfolge bei den digitalen Anwendungsfällen weitaus häufiger verantwortlich als die Technologie oder die Datenqualität (*Grafik 2, Seite 54*). Bei der Anpassung des Operating-Modells an die neuen Anforderungen sind fünf Elemente entscheidend:

*Partnerschaftsstrategie.* Hier legt das Unternehmen fest, welche digitalen Lösungen und Services in Eigenregie entwickelt und welche extern, innerhalb eines „Ökosystems“ von Partnern, erbracht werden sollen. Die Eigenentwicklung erlaubt zwar volle Kontrolle und unter Umständen auch Alleinstellungsmerkmale, sollte aber wegen des hohen Zeit- und Kostenaufwands für die Erarbeitung und Wartung der jeweiligen Lösung auf zentrale strategische Felder beschränkt bleiben.

*Organisation und Governance.* Hier kommt es vor allem darauf an, die häufig anzutreffenden Silostrukturen aufzubrechen – sowohl zwischen den einzelnen Funktionen als auch zwischen Fachbereichen und IT. Zudem sollte eine Organisation der „zwei Geschwindigkeiten“ aufgebaut werden, die einerseits mit den bewährten Strukturen und Prozessen einen stabilen und effizienten Betrieb des Kerngeschäfts sicherstellt, andererseits aber die Freiheit und Flexibilität bietet, neue Lösungen zu entwickeln und zu testen.

*IT-Architektur.* Eine Big-Data-fähige Architektur erleichtert die Einführung neuer digitaler Lösungen wesentlich. Hier ist die IT-Abteilung gefragt – wobei sie sich mehr darauf konzentrieren sollte, eine geeignete Infrastruktur zu schaffen als einen großen Datenpool. Dieser lässt sich besser sukzessive anhand von Anwendungsfällen aufbauen; das vermeidet zeitaufwändige Vorabinvestitionen ohne unmittelbaren Nutzen.

*Integration.* Damit das ökonomische Potenzial der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden kann, sollte das Unternehmen alle neuen digitalen Lösungen eng mit den bestehenden Geschäftsprozessen verzahnen.

*Berichtswesen.* Um den Erfolg von Anwendungsfällen messen und sichere Entscheidungen über eine langfristige Nutzung treffen zu können, muss auch das Berichtswesen angepasst werden. Hierzu zählen insbesondere die Definition von Zielen und Messgrößen und deren regelmäßige Nachverfolgung.

Die zweite große Designaufgabe bei der digitalen Transformation besteht darin, die künftig relevanten Qualifikationen und Rollenprofile zu bestimmen, sie systematisch aufzubauen und einen kulturellen Wandel in der Organisation herbeizuführen. Neben IT-, Big-Data- und Advanced-Analytics-Spezialisten brauchen die Unternehmen vor allem Mitarbeiter mit sowohl technischem als auch funktionalem Know-how, die als Schnittstelle und digitale „Übersetzer“ zwischen den Fachabteilungen und den Digitalexperten agieren.

Mit dem Aufbau von Kompetenzen allein ist es aber nicht getan. Erst eine Kultur der digitalen Innovation schafft die Voraussetzung für eine optimale Nutzung der immer schneller entstehenden digitalen Lösungen. Zu den bewährtesten Elementen digital geprägter Unternehmenskulturen zählt das so genannte Fast-Fail-Prinzip: Es ermutigt Mitarbeiter, sich für neue Ansätze zu öffnen, diese zu testen und dabei auch Risiken einzugehen. Ziel ist es, möglichst früh zu erkennen, ob eine Lösung geeignet ist oder nicht. Ist sie es nicht, bedeutet dies kein Scheitern, sondern ist normaler und sogar gewünschter Bestandteil des „Test and learn“-Prozesses, der letztlich die Entwicklungskosten minimiert.

### Deliver – Digitalstrategie umsetzen

Die digitale Transformation ist Ausgangspunkt für zahlreiche Teilprojekte zur Erarbeitung technischer Lösungen. Sie alle separat voneinander zu betrachten

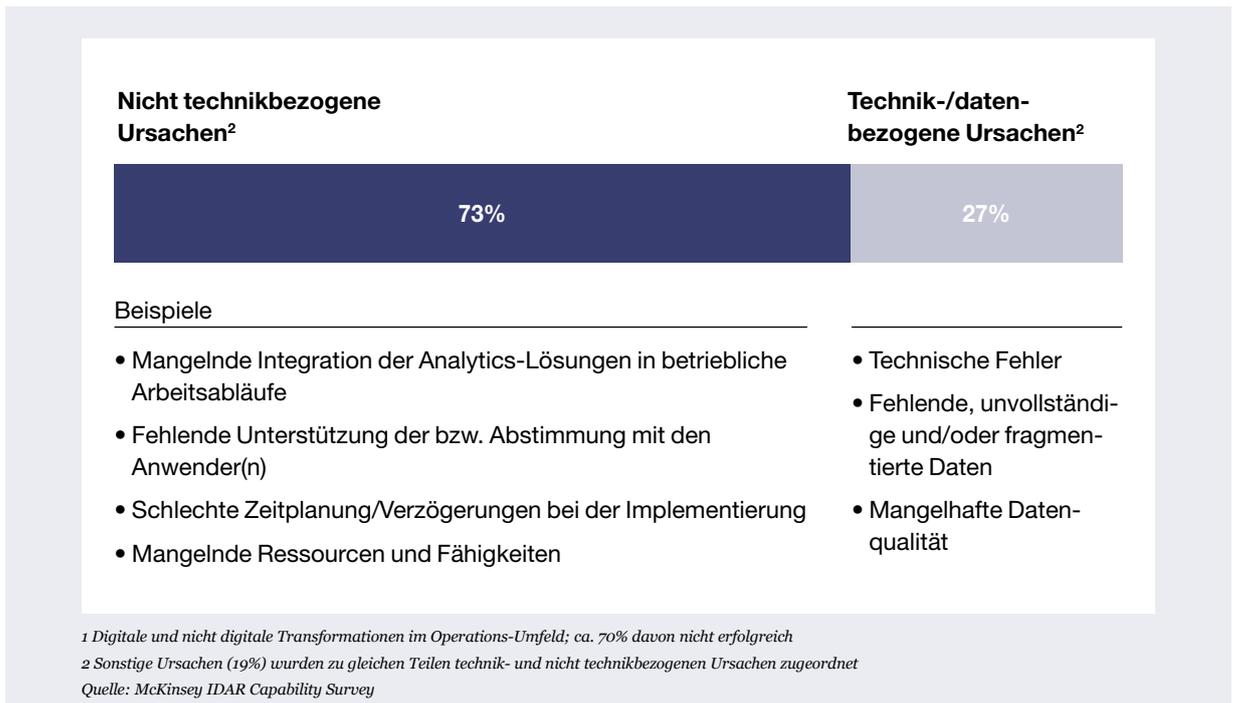
## 1. Der Digitalkompass von McKinsey gibt einen Überblick über das Spektrum an Anwendungsfällen für die Digitalisierung von Operations-Funktionen

Mögliche Use Cases für Digitalisierungen entlang der Wertschöpfungskette (Auswahl)



<sup>1</sup> Weitere Operations-Bereiche, z.B. Produktentwicklung  
Quelle: McKinsey

## 2. Bei drei Vierteln aller gescheiterten Transformationen<sup>1</sup> liegen die Ursachen außerhalb des technischen Bereichs



und umzusetzen, wäre ein Fehler. Schnellere Erfolge verspricht die Aktivierung aller Unternehmensbereiche und die Übertragung von Quick Wins auf die gesamte Organisation.

Für die Entwicklung der jeweiligen technischen Lösung empfehlen sich kurze „Sprintphasen“ und die Erstellung einer vorläufigen Minimallösung (Minimum Viable Product, kurz MVP). Jede Sprintphase endet mit einem Entwicklungsstand, der von den Anwendern direkt getestet wird. Auf Basis des Nutzerfeedbacks entsteht so schrittweise ein MVP, das bereits alle entscheidenden Funktionselemente besitzt und einen Probetrieb zur Bewertung und Weiterentwicklung der Gesamtlösung erlaubt. Dieser iterative Prozess stellt sicher, dass die Lösung am Ende eng an den Nutzeranforderungen ausgerichtet ist.

### Derisk – Risiken der Transformation minimieren

Die digitale Transformation bedeutet einen tiefen Einschnitt für das ganze Unternehmen und birgt entspre-

chend große finanzielle und operative Risiken. Sechs Risikofelder sind hier zu unterscheiden: Terminprobleme (infolge der Abhängigkeit von externen Partnern bei der Entwicklung und Implementierung von Lösungen), Abstimmungsprobleme (auf Grund begrenzter Verfügbarkeit der Fachseite), Datenprobleme (Inkompatibilität des Data Lake mit den Altsystemen, schlechte Datenqualität und Verzögerungen bei der Datenkonsolidierung), Akzeptanzprobleme (Ablehnung des MVP von der Fachseite trotz gemeinsam definierter Kriterien und Funktionsumfänge), Umsetzungsprobleme (Festhalten der Fachseite an alten Arbeitsweisen, ungeachtet des neuen Produkts) sowie Widerstand der Mitarbeiter (mangelnde Akzeptanz und Überforderung). Insbesondere Letzteres kann große Teile der Organisation lähmen und den Erfolg der Digitalisierung insgesamt gefährden.

Diese Risiken sollten schon frühzeitig bei der Projektplanung und zu Beginn des Change-Management-Prozesses adressiert werden. Das Augenmerk des Managements sollte dabei vor allem auf der Befähigung der

Mitarbeiter und dem kulturellen Wandel liegen: Beide Faktoren sind nicht nur für den Erfolg der Transformation, sondern auch mit Blick auf die Risikominimierung unverzichtbar.

Unterm Strich bleibt hervorzuheben, dass hinter einer gelungenen digitalen Transformation weitaus mehr steckt als eine fortschrittliche technische Lösung. Insbesondere das Aufbrechen von Silostrukturen, die Anpassung des Operating-Modells sowie der Aufbau digitaler Kompetenzen und einer entsprechenden Arbeitskultur im Unternehmen sind zentrale Erfolgsfaktoren. Der „4D“-Ansatz aus Discover, Design, Deliver und Derisk hilft Unternehmen, diese Herausforderungen zu meistern.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?  
Wollen Sie Ihren digitalen Reifegrad über den „Digital Quotient“ ermitteln?  
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.  
Bitte E-Mail an: [christoph\\_glatzel@mckinsey.com](mailto:christoph_glatzel@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

- 1. Bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen im Bereich Operations kommt es neben der technischen Lösung auf die Transformation des Gesamtunternehmens an, die Organisation, Mitarbeiter und Kultur einschließt.*
- 2. Die digitale Transformation erfolgt in mehreren Schritten: Definition des Anspruchsniveaus und Strategieentwicklung, Anpassung von Operating-Modell und Qualifikationsprofilen, Umsetzung der Strategie und Risikominimierung.*
- 3. Erfolgsentscheidend für die Planung und Umsetzung sind Geschwindigkeit und eine enge Zusammenarbeit mit den Nutzern der digitalen Lösung.*

---

## Autoren



**1 Dr. Christoph Glatzel** ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter der globalen Supply Chain Management Practice. Der Schwerpunkt seiner Beratungsarbeit liegt in den Bereichen Handel, Konsumgüter und Operations.

**2 Tim Lange** ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Supply Chain Practice. Er unterstützt Konsumgüter- und Handelsunternehmen bei der Optimierung ihrer Lieferketten.

**3 Dr. Daniel Rexhausen** ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und leitet die Consumer Operations Serviceline in Europa sowie die globale Consumer Operations Benchmarking Initiative. Zu seinen Fokusthemen zählen Digital Operations, Supply Chain Management und Transformation.

**4 Andreas Seyfert** ist Senior Knowledge Expert im Berliner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Packaged Goods Operations Practice. Seine Kernthemen sind Supply Chain Management und Digitalisierung.

## The Spark: Revolutionäre im Rampenlicht

Künstliche Intelligenz stand im Fokus des Wettbewerbs 2017.

*Peat, Cargonexx* und *Smacc* heißen die Sieger im diesjährigen Start-up-Wettbewerb „The Spark“. Der deutsche Digitalpreis wurde bereits zum zweiten Mal von der *Verlagsgruppe Handelsblatt* und McKinsey in Berlin verliehen. Die Jury unter der Leitung von *Handelsblatt*-Chefredakteur Sven Afhüppe und McKinsey-Deutschlandchef Cornelius Baur wählte die drei Gewinner aus Dutzenden von Bewerbern aus. Beim diesjährigen Wettbewerb kamen Projekte zum Zuge, die das Thema künstliche Intelligenz in den Mittelpunkt gestellt haben: Die Ideen der Sieger reichen von der Schädlingsanalyse-App für Landwirte über selbstlernende Algorithmen für die Logistikplanung bis zur automatisierten Buchhaltung für kleine und mittlere Unternehmen. Weitere Informationen zu den Gewinnern und Finalisten sowie zu den Teilnahmebedingungen des Spark-Wettbewerbs gibt es auf [www.the-spark.de](http://www.the-spark.de)



*Festakt für Start-ups: Preisverleihung im Umspannwerk am Berliner Alex.*

Foto: McKinsey

### Neue Frauen im Consulting

280 Teilnehmerinnen zählte der diesjährige Women's Day in Berlin – ein Rekord. Darunter zahlreiche Vertreterinnen des „New McKinsey“: Entwicklerinnen, Agile Coaches, Designerinnen, Analystinnen und Solutions-Managerinnen. McKinsey arbeitet intensiv an der Erhöhung seines Frauenanteils. 40 Prozent der Einsteiger sind mittlerweile Frauen. Neue Beratungscluster wie die McKinsey Digital Labs helfen dabei, Talente auch abseits der klassischen Wirtschaftsausbildung für das Consulting zu begeistern – männliche wie weibliche. Der Women's Day, an dem auch ausgewählte Studentinnen und Young Professionals teilnehmen können, findet einmal pro Jahr statt. [www.womensday.mckinsey.de](http://www.womensday.mckinsey.de)

### Neuer Tech-Partner für McKinsey

Mit seinem neuen Partner *Dynamic Yield* stärkt McKinsey seine Beratungskompetenz in einem der aktuell gefragtesten Marketingbereiche. Das Technologieunternehmen mit Hauptsitz in New York ist ein weltweit führender Anbieter von Personalisierungsplattformen. Die dahinter liegende Technik erlaubt es Marketingteams, individualisierte Nachrichten und Angebote kanalübergreifend über verschiedene Kontaktpunkte hinweg zu platzieren und das Kundenfeedback in Echtzeit auszuwerten. Mehr als 100 Unternehmen nutzen den Service bereits, darunter auch verschiedene Konsumgüterunternehmen. Mehr zu *Dynamic Yield* in diesem Heft auf Seite 30 und auf [www.dynamicyield.com](http://www.dynamicyield.com)

### Neue Mode aus der Alpen-Uni

Vom 1. bis 4. März 2018 können Studierende, Absolventen und Young Professionals ihre „Spuren hinterlassen“ – nicht nur im Schnee von Kitzbühel, sondern auch an der Alpine University von McKinsey. Im gleichnamigen Workshop entwickeln die Teilnehmer drei Tage lang zukunftsweisende Konzepte für ein Modelabel und präsentieren ihre Vorschläge anschließend den Vertretern des Unternehmens. Methoden der Problemlösung, Interviewführung und Präsentationstechniken lernen sie dabei gleich mit. Die Veranstaltung richtet sich an Akademiker und junge Berufstätige aller Fachrichtungen. Bewerbungen sind noch bis zum 29. Januar 2018 möglich auf [www.spuren-hinterlassen.mckinsey.de](http://www.spuren-hinterlassen.mckinsey.de)

## Impressum

### **Herausgeber**

Dr. Klaus Behrenbeck  
McKinsey & Company, Inc.  
Consumer Industries & Retail Group  
Christophstraße 17  
50670 Köln  
Tel.: +49 (0)221 208-7270

### **Redaktion**

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel  
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,  
Hamburg  
[www.mexmedien.de](http://www.mexmedien.de)

### **Druck**

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

### **Fotos/Illustrationen**

Christian Burkert, *Dynamic Yield*, *iStock*,  
*Katjes Fassin*, *Melitta*, Oliver Tjaden,  
*shutterstock*, McKinsey

### **Hat sich Ihre Adresse geändert?**

Bitte E-Mail an: [akzente@mckinsey.com](mailto:akzente@mckinsey.com)  
[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

© McKinsey & Company, Inc.  
Dezember 2017

