

Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>3'18</sup>

Das Gesundheits- und Lifestylesegment wird zum Innovationsmotor für die Konsumgüterbranche.

## Consumer Healthcare – Geschäft mit Zukunft

**Advanced Analytics**  
*Neue Studie: Smarte Datenanalysen bringen Konsumgüterunternehmen mehr Wachstum und Gewinn*

**Interview**  
*Weit vorn: Landwirte werden bei der Digitalisierung gern unterschätzt, sagt BayWa-Chef Klaus Josef Lutz*

**Produktion**  
*Zurück nach Europa: Unternehmen der Modebranche wollen schon bald weniger in Asien fertigen*

**Organisation**  
*Reif für ein Upgrade: Erfolgreiches Marketing ist digitales Marketing – doch das verlangt neue Strukturen*

**Lieferkette**  
*Mehr Effizienz: Digitale Supply Chains brauchen ein neues Operating Model – sieben Leitlinien*

## Inhalt



Fotos: iStock

*Titelthema: Das Gesundheitssegment verleiht der Konsumgüterbranche neue Impulse. Seite 8*



Foto: Enno Kapitza

*Klaus Josef Lutz führt den Agrarriesen BayWa in die digitale Zukunft. Seite 26*



Foto: iStock

*Die Digitalisierung der Marketingfunktion muss richtig organisiert werden – sonst scheitert sie. Seite 38*

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Abschied vom *Otto*-Katalog; was russische Luxuskonsumenten wollen; wie Treueprogramme wirken; wer die Pakete von morgen zustellt; warum Preisunterschiede zwischen Internet- und Filialkauf kein Tabu sein müssen; woran es in der digitalen Fertigung hapert

### 8 Titelthema: Neue Rezepte für das Konsumgütergeschäft

Der Markt rund um Gesundheit und Lifestyle wird zum Innovationsmotor für die Branche

### 18 Der smarte Weg zu mehr Wachstum und Ertrag

Wie die Transformation zum datengetriebenen Unternehmen gelingt

### 26 „Die Digitalisierung der Landwirtschaft wird gern unterschätzt“

Klaus Josef Lutz über den Wandel der *BayWa AG* vom Agrargroßhändler zum Anbieter digitaler Lösungen für die Landwirtschaft

### 32 Heimkehr der Modeproduktion?

Warum Modemarken und -händler die Fertigung vermehrt zurück nach Europa verlegen werden

### 38 Reif für ein Upgrade

Digitales Marketing erfordert eine neue Arbeitsorganisation

### 44 Volle Wertschöpfung in der digitalen Welt

Die Besten machen es vor: So funktioniert das Supply Chain Operating Model der Zukunft

### 50 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 51 Impressum

## Editorial

# High-Tech braucht High-Touch

Nicholas Negroponte, Gründer des *MIT Media Lab*, hatte schon 1995 prognostiziert, dass alles, „was man digitalisieren kann, digitalisiert werden wird“. Er hatte recht. Aber ist dadurch auch alles besser geworden?

Auf diese einfache Frage gibt es keine einfache Antwort. Einerseits ist es absehbar, dass rein analog arbeitende Unternehmen in Zukunft höchstens in schmalen Nischen überleben werden. Andererseits droht durch die Begeisterung fürs Digitale etwas Wichtiges verloren zu gehen. Denn über rein digitale Geschäftsmodelle können viele Unternehmen einige ihrer größten, für Markenbildung und Kundenbindung zentralen Stärken nicht mehr ausspielen: die persönliche Interaktion, das Erlebnis von Marke und Markenauftritt, die Emotion.

Markentreue und Vertrauen bilden in unseren Branchen oft die Grundlage für den Geschäftserfolg. Um sie zu erhalten, wird es langfristig darauf ankommen, dass Unternehmen ihre High-Tech-Lösungen um den richtigen Grad an High-Touch ergänzen. Gerade in einer Welt, die sich rasant virtualisiert, nimmt die Relevanz menschlicher Interaktion wieder zu.

Nicht zufällig eröffnen führende Onlinehändler wie *Amazon* und *Zalando* gerade jetzt Ladengeschäfte in der realen Welt. Auch die einstigen Pure Player erkennen: Je mehr sich die Lebensbereiche der Konsumenten digitalisieren, umso stärker können Unternehmen punkten, die an den richtigen Stellen die persönliche Erfahrung in den Mittelpunkt stellen – in der Markenkommunikation genauso wie im Service.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

*Klaus Behrenbeck*    *Tobias Wachinger*



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

[klaus\\_behrenbeck@mckinsey.com](mailto:klaus_behrenbeck@mckinsey.com)



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

[tobias\\_wachinger@mckinsey.com](mailto:tobias_wachinger@mckinsey.com)

## Bye-bye, Modebibel

Der letzte *Otto*-Katalog besiegelt das Ende einer Ära. Der Versandhandel blüht weiter – in anderer Form.

Claudia Schiffer, Germany's first Topmodel, schaffte es dreimal auf das Cover des *Otto*-Katalogs. Ihr folgten viele weitere Kultstars des Modebusiness, von Cindy Crawford bis Giselle Bündchen. Sie adelten in den 90er Jahren das bislang eher spießig anmutende Versandhandelsgeschäft, öffneten es für jüngere Zielgruppen und machten es hip.

### **Ikone des Wirtschaftswunders**

Das war vor einem Vierteljahrhundert, doch die Story reicht viel weiter zurück. Der *Otto*-Katalog ist eine Erfolgsgeschichte made in Germany. Wie der VW-Käfer steht der Wälzer für das deutsche Wirtschaftswunder – so wie der blühende Versandhandel für die stetig wachsende Kauf- und Konsumlaune der Deutschen seit den 50er Jahren.

Daran hat sich bis heute nichts geändert: 2018 gedeiht der Versandhandel besser denn je. Nur dass er inzwischen andere Wege geht und die Tage des guten alten *Otto*-Katalogs gezählt sind. In diesem Monat verabschiedet sich die Modebibel, die fast 70 Jahre lang auf deutschen Wohnzimmer- und Küchentischen lag, mit ihrer letzten Ausgabe in den Ruhestand.

1950, im ersten Jahr seines Erscheinens, präsentierte der *Otto*-Katalog gerade einmal 28 Paar Schuhe auf 14 Seiten. Im Lauf der Jahrzehnte ist er zu einem

1,7 Kilo schweren, 1.000-seitigen Kompendium angewachsen. Das Sortiment 2018 reicht von Klimageräten und Whirlpools über Boxspringbetten und E-Bikes bis hin zur Smartwatch. Mode gibt es natürlich auch noch.

Die schiere Masse des Angebots ist jedoch nur einer von mehreren Gründen, die den gedruckten Katalog an die Grenzen seiner Sinnhaftigkeit stoßen lassen. Der gewichtigste ist das veränderte Einkaufsverhalten der Konsumenten. Neun von zehn Menschen in Deutschland haben heute Internetzugang – und 95 Prozent der *Otto*-Kunden bestellen ihre Artikel nicht mehr über das Bestellformular im Katalog, sondern am heimischen PC und zunehmend auch mobil via Smartphone oder Tablet.

### **Niedergang mit Ansage**

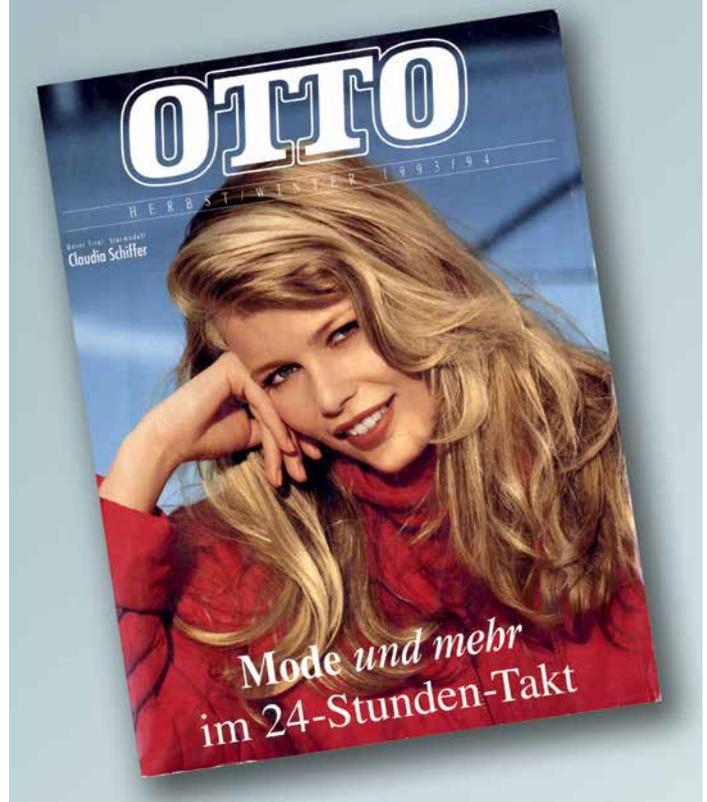
Der Niedergang des klassischen deutschen Versandgeschäfts kündigte sich bereits mit der Jahrtausendwende an. Wurden 2010 über den analogen Bestellweg noch Waren im Wert von 7 Milliarden Euro umgesetzt, so war es über die E-Commerce-Kanäle schon mehr als das Zweieinhalbfache. Inzwischen hat der Onlinehandel längst die 50-Milliarden-Marke überschritten, der Branchenverband *bev* schätzt den diesjährigen Umsatz auf 63,9 Milliarden Euro. Der klassische Versandhandel hingegen

macht mittlerweile nur noch 6 Prozent am Gesamtgeschäft aus.

### **Transformation gelungen, Katalog tot**

Als einer der wenigen seiner Branche hat *Otto* den Sprung in die neue Versandhandelsära mit Bravour geschafft. Die Digitalisierung des Unternehmens läuft seit Jahren auf Hochtouren, *Otto* investiert in automatische Bilderkennung und Augmented Reality, um seinen Kunden noch mehr Customer Experience zu verschaffen. Die Fashion-Plattform *About You*, an der *Otto* beteiligt ist, zählt zu den großen Wachstumshoffnungen der Hamburger. Heute ist die *Otto Group* der zweitgrößte E-Commerce-Händler in Deutschland nach *Amazon*. Katalogbestellungen tragen nur noch einen einstelligen Prozentanteil zum Gesamtumsatz der Gruppe bei.

In diesen Tagen, kurz vor Weihnachten 2018, erscheint die Modebibel nun also zum letzten Mal. Danach wird der *Otto*-Katalog – so wie viele andere Ikonen des Wirtschaftswunders – Geschichte sein. Bei seinen Machern hält sich die Wehmut jedoch in Grenzen, denn außer ein wenig nostalgischer Erinnerung gibt es nichts zu beweinen. In der Hamburger Zentrale sieht man das Katalog-Aus vielmehr als letztes Zeichen einer gelungenen Transformation in das digitale Zeitalter.



Als Claudia Schiffer in den 90er Jahren das Cover zierte, hatte der *Otto*-Katalog Kultstatus. Jetzt geht es ohne Papier.

## Unbekannte Spezies

Russlands Luxusanbieter setzen ihre Wachstumshoffnungen auf die jüngere Generation. Doch sie kennen die neuen Kunden kaum.

In Russland blicken Anbieter von Luxusmode und -schmuck optimistisch in die Zukunft. 85 Prozent rechnen mit Wachstum in den kommenden drei Jahren. Da allerdings nur 14 Prozent der russischen Konsumenten in diesem Segment Mehrausgaben planen, setzt die Branche auf die jüngeren Zielgruppen: Sechs von zehn Anbietern nehmen verstärkt die Generation X (30 bis 50 Jahre) und die nachfolgenden Jahrgänge ins Visier.

### Junge Russen ticken anders

Das Problem: Für die zielgruppengerechte Ansprache greifen die Marketingabteilungen fast ausschließlich auf internationale Marktforschung zurück; weniger als 10 Prozent führen lokale Studien durch, um mehr über Verhalten und Vorlieben der jungen Luxusconsumenten zu erfahren. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung über den Luxusmarkt Russland, für die McKinsey neben Topmanagern aus der Branche rund 1.000 Kunden befragt und Social-Media-Daten ausgewertet hat.

Dass sich die Lokalanalyse auszahlt, zeigen einige charakteristische

Abweichungen im Social-Media-Verhalten der jungen russischen Luxusconsumenten. So folgt nur ein Viertel der Millennials bestimmten Marken im Netz. Freunde nehmen größeren Einfluss auf die Kaufentscheidung als Prominente. Und in drei Viertel der luxusbezogenen Postings stehen persönliche Events stärker im Fokus als die Präsentation von Marken.

### Qualität kommt vor Service

Massiv unterschätzt wird das Qualitätsbewusstsein der jungen Luxus Käufer. Während neun von zehn Unternehmen es eher gering einschätzen, geben neun von zehn Befragten gute Qualität als ihr zentrales Kaufkriterium an. Um den Nachwuchs in die örtlichen Läden zu locken, setzen viele Anbieter zudem auf besseren Service. Tatsächlich ist den jungen, international ausgerichteten Luxusconsumenten die Aktualität des Produktangebots wichtiger. Unternehmen sollten daher stärker in den lokalen E-Commerce investieren, raten die

Studienautoren. Bislang planen erst 37 Prozent der russischen Luxusgüterunternehmen, ihre Produkte online anzubieten.

Der Report „Mathematics of the luxury market in Russia“ steht zum Download auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

*Russische Millennials hören bei Kaufentscheidungen lieber auf Freunde als auf prominente Influencer.*



## Treueprogramme: Kopf über Herz – aber nur knapp



Foto: iStock

*Nur jeder zweite Besitzer einer Kundenkarte nutzt sie tatsächlich.*

Treueprogramme versprechen mehr Umsatz und Markenbindung, deshalb wächst ihre Zahl derzeit um jährlich 9 Prozent. Doch nur jeder zweite teilnehmende Kunde nutzt das Angebot aktiv. Das ergab eine McKinsey-Umfrage unter mehr als 9.000 Konsumenten in neun Kategorien, darunter Lebensmittel, Drogeriewaren, schnelldrehende Konsumgüter und Einzelhandel.

Gute Treueprogramme stärken massiv die Markenloyalität, steigern Kauf- und Weiterempfehlungsraten und erhöhen die Preisbereitschaft, so die Studie. In der Bewertung der Kunden schneiden die Programme im Topquartil gegenüber dem untersten Quartil rund doppelt so gut ab.

Was aber ist das Erfolgsrezept? Kurz gesagt, ist es der Mix aus Kopf und Herz: Die besten Programme sprechen die rationale Seite der Kunden ebenso an wie die emotionale. Materielle Vorteile wie durch Punkte erworbene Geschenke stehen am höchsten im Kurs, doch schon knapp dahinter folgen Leistungen, die das „VIP“-Gefühl der Kunden stärken, etwa Einladungen zu exklusiven Events. Soziale Privilegien wie Zugänge zu Kunden-Communities finden die Programmnutzer dagegen weniger relevant.

Weitere Resultate und Tipps für Unternehmen enthält der Artikel „Why customer experience is key for loyalty programs“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Foto: iStock

## Revolution auf der letzten Meile

Innovative Technologien bestimmen die Paketzustellung von morgen. Eine Studie zeigt, wo die Reise hingeht.

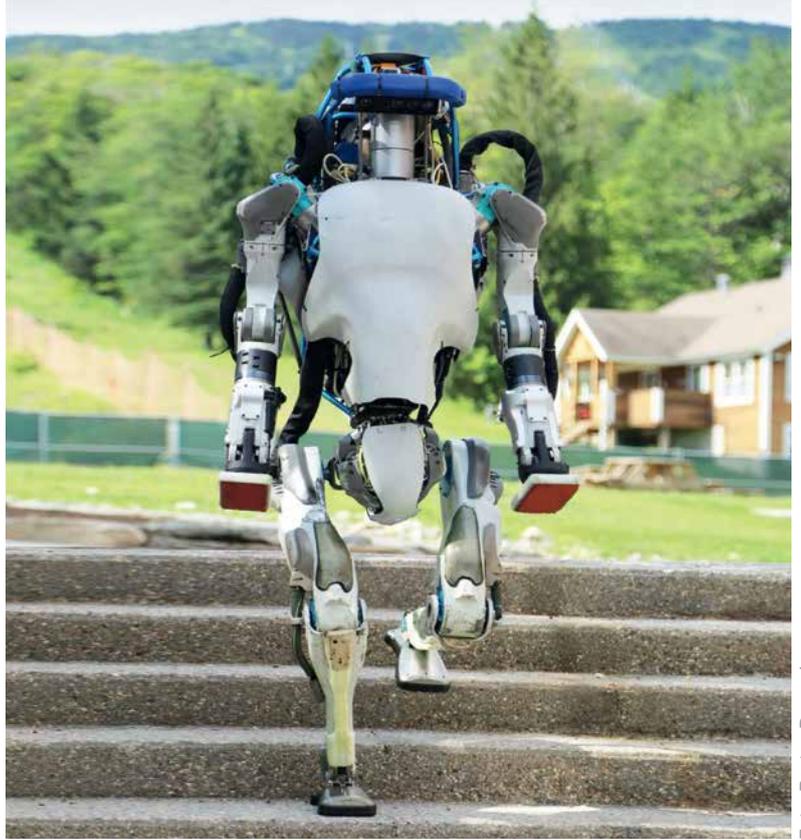


Foto: Boston Dynamics

*Boston Dynamics testet schon den Laufroboter „Atlas“: Trotzdem wird Paketzustellung erst nach 2030 ohne Menschen möglich sein.*

Für Händler wird die Auslieferung an den Kunden, die „letzte Meile“, zur Nagelprobe für die Customer Experience – und damit zum Experimentierfeld für neue, technologiegestützte Geschäftsmodelle. In einer McKinsey-Umfrage unter rund 5.000 Versandkunden in Deutschland, China und den USA sprechen sich 70 Prozent für das preisgünstigste Angebot aus, 23 Prozent präferieren Same-Day-Lieferungen. Dabei ist die Preisbereitschaft für die taggleiche Zustellung begrenzt: 1 Euro Versandzuschlag akzeptieren fast 40 Prozent der Befragten, 3 Euro nur noch jeder Zehnte.

### Rasante Entwicklung

Hier kommt die Technologie ins Spiel. Intelligente Lösungen versprechen nicht nur eine Senkung der Zustellkosten um bis zu 30 Prozent, sondern auch eine höhere Kundenzufriedenheit. Wie rasant sich die Entwicklung vollzieht, zeigt eine neue McKinsey-Studie. Binnen weniger Jahre haben es Zukunftstechnologien in der Logistik bis zur Serienreife gebracht: Elektrofahrzeuge kommen bereits breitflächig zum Einsatz, autonome Lieferwagen und Zustellroboter absolvieren Straßentests. Die Zukunft der Lieferlogistik auf der letzten Meile, so die Prognose der Studie, wird sich in vier Wellen vollziehen.

**Welle 1:** Schon heute prägen vielfach Lieferfahrzeuge mit Elektroantrieb und digitale Packstationen das Stadtbild. Gründe dafür sind ihr technischer Reifegrad sowie ihre hohe Akzeptanz auf der Kundenseite bei gleichzeitiger Senkung der Logistikkosten. Hinzu kommt die geringe staatliche Regulierung dieser Lösungen. Betreiber von E-Fahrzeugen könnten von künftigen Verordnungen sogar profitieren, da sie mit ihren umweltfreundlichen Antrieben Kommunen helfen, ihre Emissionsstandards zu erfüllen.

**Welle 2:** In drei bis fünf Jahren werden teilautonome Lieferfahrzeuge das Segment der Paketzustellung erobern. In dieser ersten Phase auf dem Weg zur Vollautomatisierung unterstützen intelligente Fahr- und Parksysteme den Zusteller, helfen ihm, Zeit zu sparen, und erhöhen so seine Produktivität.

### Fahrerlose Lieferwagen bis 2030

**Welle 3:** Im Verlauf des nächsten Jahrzehnts werden für die Warenauslieferung wohl keine menschlichen Zusteller mehr vonnöten sein. Auf der diesjährigen Nutzfahrzeug-IAA in Hannover stellte Mercedes seine Studie „Vision Urbanetic“ vor: Der E-Sprinter der Zukunft wird als führerloser Kurierlastwagen von einer Zentrale aus individuell gesteuert und könnte so als autonome Packstation dienen. Ob

selbstfahrende Transporter oder auch Lieferdrohnen demnächst zum Einsatz kommen, ist folglich keine Frage der Technik mehr – es wird vielmehr der Staat sein, der ihrer künftigen Nutzung Grenzen setzt.

**Welle 4:** Erst nach 2030 dürfte es technisch möglich sein, Paketzustellungen bis an die Haustür vollständig zu automatisieren. Der US-amerikanische Robotikspezialist *Boston Dynamics* führte bereits 2017 erste erfolgreiche Tests mit Laufrobotern durch. Doch der Investitionsaufwand und die hohen Systemanforderungen von Droiden auf der letzten Meile stehen einem Masseneinsatz noch über Jahre hinaus entgegen.

### Heute investieren, morgen profitieren

Auch wenn einige Lösungen noch weit in die Zukunft weisen: Handelsunternehmen können die Chancen, die sich daraus ergeben, heute schon nutzen, indem sie auf technisch ausgereifte Angebote setzen, die sich am Markt bereits bewährt haben oder kurz vor dem Durchbruch stehen. Dazu zählen smarte Systeme für die Zustellung in Abwesenheit und vor allem die Nutzung von Lieferflotten mit Elektroantrieb.

Weitere Erkenntnisse zur Zukunft der Paketzustellung liefert der Studienbericht „Fast forwarding last-mile delivery“ auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## Keine Angst vor Preiskonflikten

Eine neue Studie zeigt: Kunden akzeptieren unterschiedliche Preise im Laden und im Onlineshop.

Omnichannel-Händler haben viele Gründe, ihre Preise kanalspezifisch zu gestalten. Im stationären Geschäft etwa sind die Logistik- und Lagerkosten höher und die Kundenservices umfassender, was höhere Preise rechtfertigen kann. Im Onlinekanal wiederum empfehlen sich oft niedrigere Preise, um neue Kunden und Daten zu generieren. Dennoch scheuen viele Händler vor Preisabweichungen zurück, weil sie fürchten, dadurch Kunden zu verlieren.

Tatsächlich ist die Sorge weitgehend unbegründet. Deutsche Verbraucher akzeptieren durchaus kanalspezifische Preisunterschiede für gleiche Produkte. Das ergab eine deutschlandweite Erhebung, die McKinsey mit rund 2.500 Konsumenten durchgeführt hat.

### Toleranz in allen Kategorien

Die Preistoleranz der Deutschen erstreckt sich über alle Produkt- und Preiskategorien, von der Zahnbürste über Pullover bis hin zum Flatscreen-Fernseher. Auch findet sie sich gleichermaßen in allen Verbrauchergruppen. Am preistolerantesten sind junge Leute und solche mit höherem Einkommen; am stärksten akzeptiert werden Preisdifferenzen bei Produkten um 30 Euro.

Beim Blick auf die Kanäle bewegt sich die Preistoleranz in beide Richtungen: Fast 40 Prozent der Teilnehmer

akzeptieren es, wenn der Preis im Laden um bis zu einem Viertel über dem Onlinepreis liegt. Umgekehrt finden knapp 35 Prozent einen höheren Preis im Webshop von bis zu 10 Prozent in Ordnung. Die gute Botschaft für Händler: Es gibt genügend Spielraum für Preisoptimierungen im jeweiligen Kanal.

### Komfort wichtigster Akzeptanzgrund

Die Konsumenten selbst sehen gute Gründe in den Preisunterschieden. So erklären sich fast zwei Drittel der Befragten höhere Ladenpreise durch die höheren Kosten, die mit dem stationären Geschäft verbunden sind. Viele sind bereit, diese Preise zu zahlen, weil sie bequem auf dem Weg zur Arbeit oder nach Hause einkaufen können (56 Prozent), weil sie das Einkaufserlebnis im Geschäft schätzen (45 Prozent) oder sie das Produkt sofort mitnehmen wollen (40 Prozent). Beim Onlinekauf nennt fast die Hälfte der Teilnehmer als Hauptvorteil die bequeme Lieferung bis zur Haustür, für die sie bereit sind, mehr zu zahlen.

Mehr Informationen zum Thema Multichannel und Dynamic Pricing gibt es auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



*Höherer Preis – na und? Deutsche Kunden haben kein Problem, wenn Ware im Laden teurer ist.*

## Digitale Fertigung: Skalieren geht über probieren



Digital Manufacturing escaping pilot purgatory

Foto: McKinsey

*Raus aus der digitalen Testphase: Die Studie erklärt, wie es gelingt.*

Bei der Digitalisierung ihrer Produktion sind die meisten Unternehmen bislang nicht über die Testphase hinausgekommen. Das zeigt eine globale Studie, die McKinsey bei mehr als 700 Industrieunternehmen in sieben Ländern durchgeführt hat. Obwohl nahezu 70 Prozent bereits Pilotprojekte gestartet haben, sind erst 30 Prozent dazu übergegangen, ihre digitalen Lösungen in der Fertigung unternehmensweit zu skalieren.

Der Konsumgütersektor liegt mit 26 Prozent Rollout-Quote im Mittelfeld, doch branchenübergreifend treiben deutsche Unternehmen die Digitalisierung weniger voran als der globale Durchschnitt. Mit knapp sieben pilotierten Lösungen liegen sie im Ländervergleich an drittletzter Stelle vor Frankreich und Italien.

Am häufigsten erprobt werden Lösungen aus den Bereichen Intelligence (70 Prozent), Connectivity (64 Prozent) und flexible Automatisierung (61 Prozent). Intelligence umfasst zumeist Analytik- und Vorhersagemodelle, zu Connectivity-Anwendungen zählen Augmented Reality und digitales Performancemanagement. Flexible Automatisierungslösungen wie autonome Fahrzeuge kommen vor allem im Produktionsbetrieb zum Einsatz.

Die komplette Studie mit dem Titel „Digital manufacturing – escaping pilot purgatory“ gibt es zum Download auf [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Foto: iStock

## Consumer Healthcare



## Neue Rezepte für das Konsumgütergeschäft

Das Gesundheits- und Lifestylesegment entwickelt sich zum Innovationsmotor, angetrieben von den Wünschen der Verbraucher. Andere Konsumgüterkategorien können von den Geschäftsmodellen der Vorreiter lernen.





*Nahrungsergänzungsmittel,  
medizinische Kosmetik, digi-  
tale Gesundheitshelfer: Con-  
sumer Healthcare eröffnet  
neue Wachstumschancen für  
Konsumgüterunternehmen.*

## Consumer Healthcare

### Von Martin Lösch, Stefan Rickert und Sandra Welchering

Die Wachstumshoffnungen führender Konsumgüterkonzerne richten sich seit einigen Jahren immer stärker auf ein Segment: Consumer Healthcare (CHC), das Geschäft mit Gesundheits- und Lifestyleprodukten. So übernimmt *Procter & Gamble* vom Pharmakonzern *Merck* die Sparte der rezeptfreien Arzneimittel für 3,4 Milliarden Euro. *Nestlé* verkauft sein US-Süßwarengeschäft an *Ferrero* und erwirbt den kanadischen Vitaminproduzenten *Atrium Innovations* sowie die Mehrheit an *Terrafertil*, einem Hersteller organischer, pflanzenbasierter Lebensmittel.

Bereits 2017 übernahm der Kosmetikkonzern *L'Oréal* die medizinischen Hautpflegemarken *CreaVe*, *AcneFree* und *Ambi*. Konsumgüterproduzent *Reckitt Benckiser* erwarb im gleichen Jahr den Babynahrungshersteller *Mead Johnson* und gründete zum Januar 2018 die neue Geschäftseinheit *RB Health*.

#### Der Markt: breitgefächert und voll im Trend

Der Consumer-Healthcare-Markt verändert sich so dynamisch wie kaum ein anderes Konsumgütersegment. Über viele Jahrzehnte eine Domäne der Pharmaunternehmen, verlagert sich die Kategorie nun verstärkt in den Konsumgüter- und Technologiesektor. Das zeigen die jüngsten Akquisitionen der Konsumgüterriesen und die CHC-Aktivitäten zahlreicher Tech-Unternehmen vom Start-up bis zu *Amazon*.

Das wachsende Interesse an Consumer Healthcare kommt nicht von ungefähr, denn das Spektrum gesundheitsfördernder Produkte ist groß: Schmerzmittel und Hustenstiller, Vitaminpräparate und Energydrinks, medizinische Shampoos und Anti-Aging-Cremes, intelligente Zahnbürsten und Fitness-Tracker finden immer mehr Abnehmer. Und viele Konsumgüterparten können daran verdienen: Die CHC-Kategorien erstrecken sich mittlerweile von rezeptfreien Arzneimitteln über Nahrungsergänzung, Körperpflege und Kosmetik bis zu Sportartikeln.

Weltweit kommt das Geschäft mit Gesundheits- und Lifestyleprodukten auf ein Volumen von mehr als 450 Milliarden US-Dollar (*Grafik 1*). Auf das klassische CHC-Segment (frei verkäufliche Medikamente, Vitamine, Präparate zur Gewichtsregulierung) entfällt dabei nur noch rund die Hälfte der Umsätze.

#### Die Konsumenten: Treiber der Entwicklung

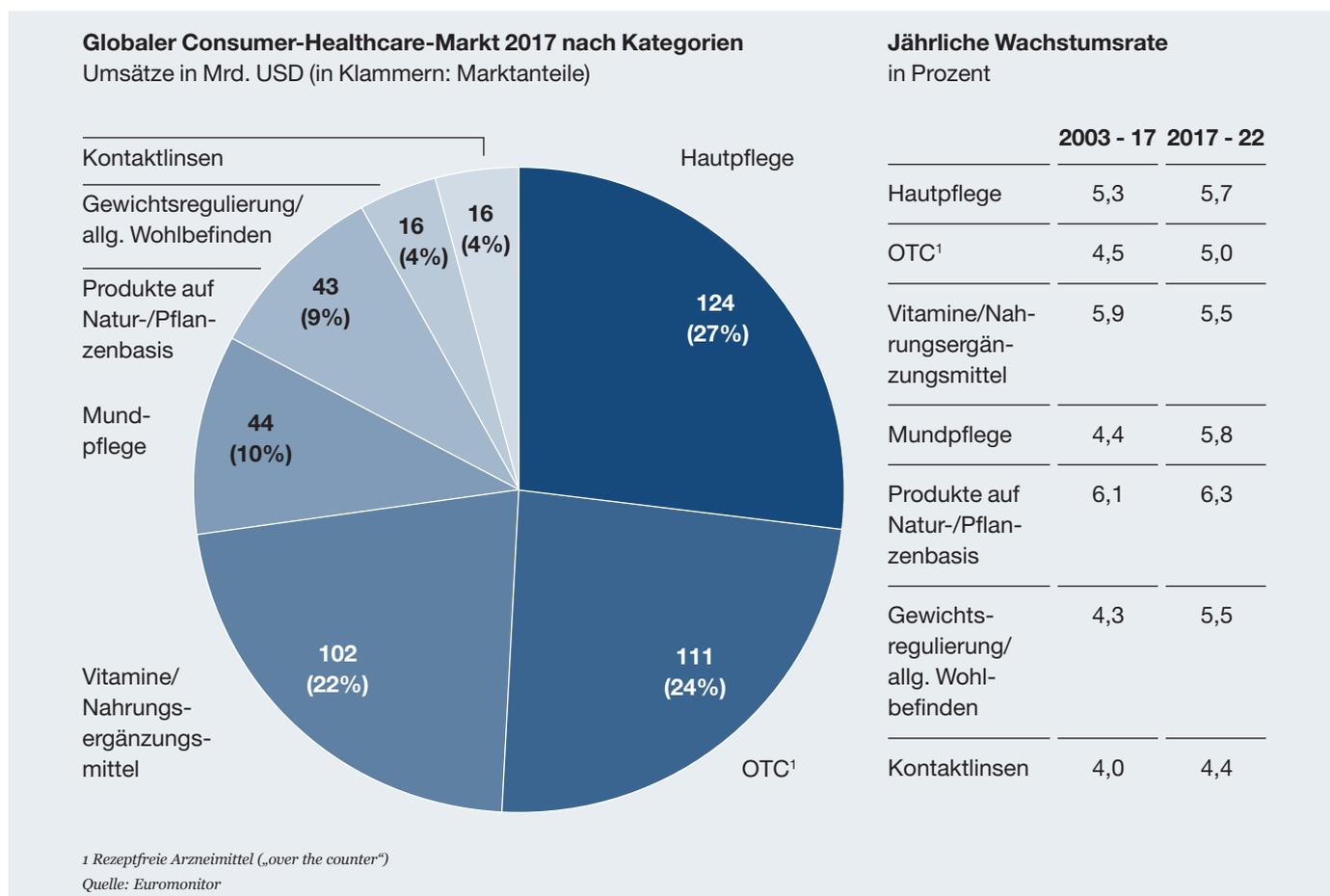
Wesentlicher Treiber der Entwicklung sind die Konsumenten: Steigende Lebenserwartung, neues Gesundheitsbewusstsein und verändertes Kaufverhalten beflügeln das CHC-Geschäft. Die Zahl der Über-65-Jährigen wird sich bis 2050 weltweit auf 1,6 Milliarden Menschen verdoppeln. Entsprechend stark steigt der Bedarf an gesundheitsfördernden Produkten, Hilfsmitteln und Services – ein gigantischer Markt.

Doch nicht nur in der starken Babyboomer-Generation liegt das Potenzial, auch in den Millennials. Vor allem sie schüren den Trend zu einem bewussteren Lebensstil durch gesunde Ernährung, Fitness- und Wellnessaktivitäten. Die heute 18- bis 35-Jährigen sorgen selbst aktiv für ihr Wohlbefinden und investieren in alles, was zur Erhöhung ihrer Lebensqualität beiträgt. Dazu zählen vor allem alternative und innovative Angebote abseits der Massenproduktion. „Better for you“ lautet die Devise: Gesundheitsbewusste Konsumenten suchen gezielt nach Produkten, die „gut für sie“ sind, das heißt frei von Chemikalien, auf rein pflanzlicher Basis oder angereichert mit probiotischen Inhaltsstoffen. Jedes zweite organische Pflegeprodukt wird von Millennials gekauft; das Marktforschungsinstitut *Nielsen* sagt dem Segment bis 2025 ein jährliches Wachstum von 9 Prozent voraus.

Hinzu kommt der zunehmende Wunsch der Konsumenten nach maßgeschneiderten Lösungen für das eigene Gesundheitsmanagement: Sie begeistern sich für individuell gemixte Vitamine oder Shampoos, angereicherte Snacks auf Basis ihrer Gesundheitsdaten oder Fitness-Tracker mit angeschlossener Beratungs-App. Personalisierung entwickelt sich zum Megatrend, der vor allem die Millennials auch tiefer in die Tasche greifen lässt. Ihre Bereitschaft, für individuell gestaltete Produkte und Lösungen auch erheblich höhere Preise zu zahlen, ist beinahe doppelt so groß wie die der Babyboomer-Generation.

Maßgeblich beeinflusst wird das neue Konsumverhalten vom Internet. Der einfache Zugang zu Informationen und Angeboten aller Art hat einen neuen Verbrauchertypus hervorgebracht. Jede fünfte *Google*-Suchanfrage bezieht sich auf ein Gesundheitsthema. Der souveräne Konsument des Digitalzeitalters entwickelt Kaufpräferenzen auf der Basis seiner Recherchen, teilt seine Erfahrungen und Ideen in den sozialen Medien, setzt damit aktiv Trends und inspiriert Unternehmen so zu neuen Produkt- und Serviceangeboten.

## 1. Der Zukunftsmarkt Consumer Healthcare hat ein Umsatzvolumen von mehr als 450 Milliarden US-Dollar – bei Wachstumsraten von mehr als 5 Prozent



### Das Wachstumsmodell: digital, personalisiert, produktübergreifend

Die veränderten Vorlieben und Verhaltensweisen der Verbraucher eröffnen der Konsumgüterindustrie ganz neue Perspektiven im hart umkämpften FMCG-Geschäft mit Alltagsprodukten. CHC ist auf dem Weg, zum nächsten Wachstumsmotor für die Branche zu werden. Gleichzeitig setzt das Segment neue Standards, wie Wachstum vorangetrieben werden kann – und wird so zum Vorbild auch für andere Konsumgüterkategorien. Vor allem drei Bausteine bilden die Basis für das CHC-typische Wachstumsmodell: digitale Absatzkanäle, personalisierte Angebote sowie der Ausbau des klassischen Produktportfolios zu einem Ökosystem

aus innovativen Tech-Lösungen und digitalen Produkt-Servicepaketen.

**Digitale Absatzkanäle.** Die allgegenwärtige Digitalisierung verändert nicht nur das Konsumentenverhalten, sondern auch die Verbreitungswege von Gesundheits- und Wellnessprodukten. Weltweit verzeichnet der Onlinehandel die höchsten Wachstumsraten im Bereich CHC, verglichen mit der Umsatzentwicklung in Apotheken, Drogerien oder Lebensmittelmärkten. Um noch mehr Kunden in den digitalen Kanal zu locken, bieten führende Onlinehändler wie *Amazon* in Deutschland bereits taggleiche Lieferungen von rezeptfreien Arzneimitteln an – Pilotregion ist München.

## Consumer Healthcare

Mit dem Programm „Wellness Ambassador“ bietet Nestlé in Japan Lifestyle- und Ernährungsberatung. Schon mehr als 100.000 Abonnenten nutzen den Dienst – trotz einer Jahresgebühr von rund 600 US-Dollar.

The screenshot shows the Nestlé Japan website header with the slogan "Good Food, Good Life" and "CHOOSE WELLNESS CHOOSE NESTLÉ". Navigation links include "会員登録 (無料)", "マイページ (ログイン)", and "カートを見る". A search bar is present with the text "何をお探しですか?". Below the header, there are links for "ホーム", "ご利用ガイド", "特定商取引法に基づく表示", "「定期お届け便」の変更", and "チャットで相談する". A yellow banner indicates "商品合計4,000円(税込)以上で送料無料". A red banner below the header reads "重要 【お詫び】「お届け時間帯指定サービス」の中止について". The main content area features a photograph of two women, one in a white lab coat and one in a blue uniform, with a Nestlé Wellness Ambassador logo. Text on the image asks "ひとりひとりに合わせた健康習慣、はじめませんか?". A yellow call-to-action box says "まずはLINEで友だち登録 / 無料の検査が受けられるコースも!". At the bottom, a banner announces "「ネスレ ウェルネススムージー ケール&フルーツ」が新登場!". The footer on the right side of the image reads "Foto: www.nestle.jp".

Großen Konsumgüteranbietern wie *Reckitt Benckiser* eröffnet der boomende E-Commerce Chancen auf neue Absatzmärkte und Direktgeschäfte mit den Konsumenten. Der Konzern richtete eine eigene „E-Business Unit“ ein, um seinen Onlinevertrieb über die großen Plattformen zu managen, und kooperiert mit digitalen Marketingspezialisten wie *HookLogic*, um Werbung auf den Websites führender Handelsketten wie *Walmart* zu platzieren. Und in China, wo bereits 35 Prozent aller Produktverkäufe übers Internet laufen, vertreibt *Reckitt Benckiser* als einer der ersten seiner Branche ein klassisches CHC-Produkt per Online-Abo direkt an Endkunden – die Kondommarke *Durex*. Die Besucherzahlen auf der Website haben sich im vergangenen Jahr auf mehr als 20 Millionen verdoppelt.

**Personalisierte Angebote.** Der individuelle Zuschnitt von CHC-Produkten ist der zweite große Entwicklungstrend, der das Segment verändert. Einige führende Konsumgüterunternehmen haben den Trend zur Personalisierung bereits aufgegriffen: *Procter & Gamble* hat im Umfeld seiner Produktmarke *Oral-B* eine App entwickelt, die persönlich abgestimmte Zahnpflege ermöglicht. *Nestlé* kooperiert mit dem App-Entwickler

*Medisafe*, um Patienten bei der Einnahme und Dosierung seines Nahrungsergänzungsdrinks „Impact Advanced Recovery“ zu unterstützen. Kosmetikerhersteller *L'Oréal* wiederum hat ein Sensor-Pad entwickelt, das die UV-Strahlung auf der Haut misst und Konsumenten über ihren Sonnenschutzbedarf informiert. Neben den Konzernen springen zahlreiche Start-ups mit auf den Personalisierungszug.

**Portfolioausbau zum Ökosystem.** Eng verbunden mit dem Trend zu digitalen und persönlichen Angeboten ist die Verknüpfung von Produkten mit technischen Hilfsmitteln und Services. Unternehmen nutzen Zukunftstechnologien wie Internet of Things (IoT) und Connected Health, um Kunden entlang ihres gesamten Gesundheitszyklus mit smarten Lösungen neue Erlebnisse zu verschaffen (Grafik 2). Das McKinsey Global Institute schätzt allein das Marktpotenzial von Connected Health auf bis zu 1,6 Billionen US-Dollar – vor allem im Medizinsektor, aber auch im Wachstumssegment Gesundheit, Fitness und Wellness.

Durch die Erweiterung des klassischen CHC-Portfolios um digitale Zusatzleistungen bildet sich nach und nach

## 2. Das Interesse der Konsumenten am Selbstmanagement ihrer Gesundheit verlangt nach umfassenden Produkt- und Serviceangeboten



Fotos: iStock, L'Oréal, www.23andme.com, www.mangohealth.com

ein Ökosystem aus intelligenten Produkten, Geräten und Services. Sportartikelhersteller wie *Under Armour* und *Adidas* arbeiten schon länger daran, auf Basis von Big Data und digitalen Analysen individuelle Erlebnisse zu schaffen – vom schlaun Laufschuh bis zur Fitnessberatung via App.

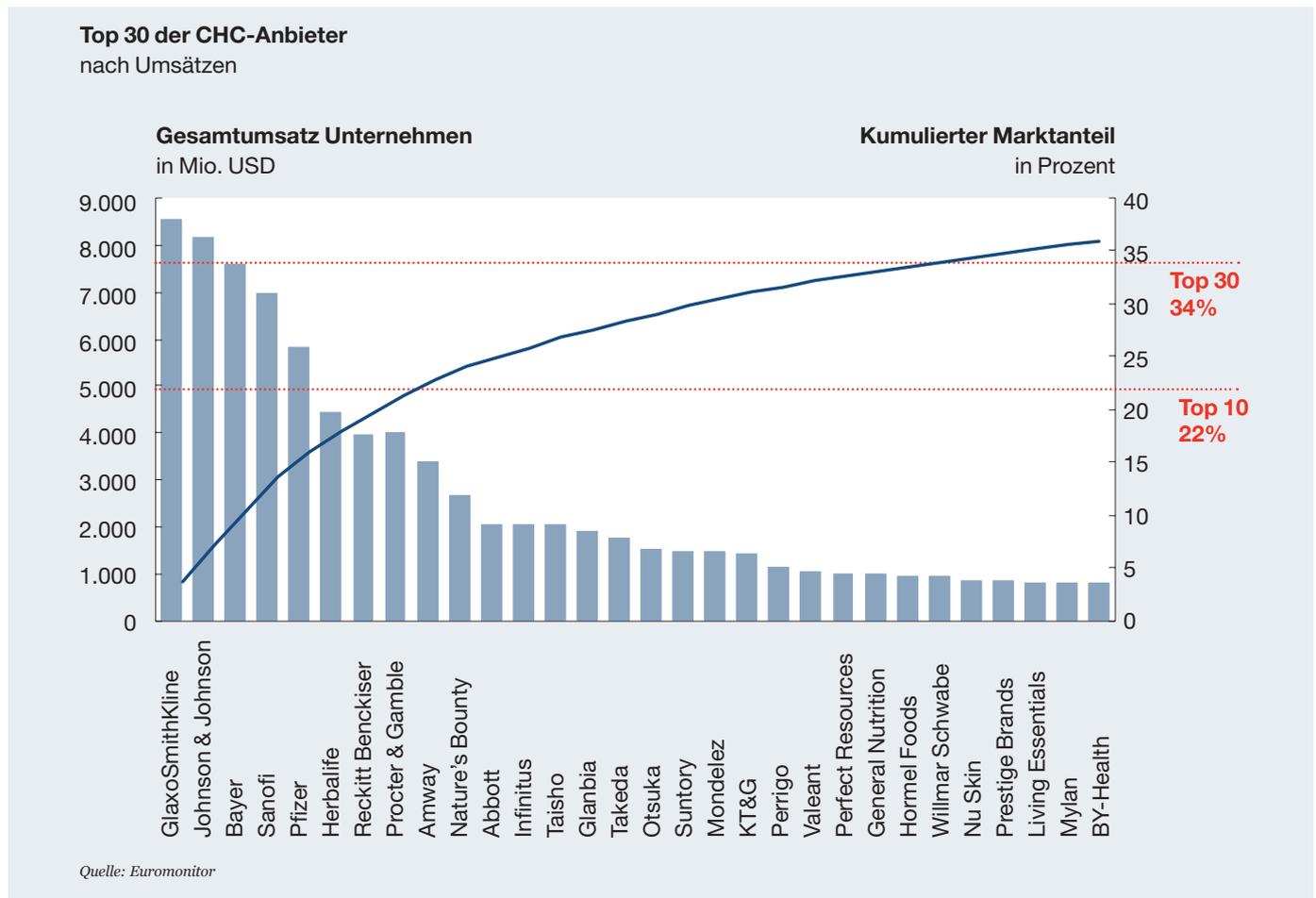
Andere Kategorien ziehen inzwischen nach: Nahrungsmittelhersteller *Nestlé* hat vor einigen Monaten in Japan das Programm „*Nestlé Wellness Ambassador*“ gestartet – eine Onlineplattform, die Kunden eine Lifestyle- und Ernährungsberatung auf der Grundlage ihrer Essgewohnheiten und Gesundheitsdaten bietet. Via App können Abonnenten Fotos ihrer Mahlzeiten hochladen, die von Algorithmen auf fehlende Inhaltsstoffe geprüft

werden. Zusätzlich erhalten die Nutzer Sets zur Durchführung eigener Blut- und DNA-Analysen. Auf Basis der Resultate bekommen die Kunden Angebote zu individuell abgestimmten Nahrungsergänzungsmitteln wie Tees, Smoothies oder Snacks, die mit Vitaminen oder Mineralien angereichert sind. Die Kombination von Gesundheitsprodukten mit digitalen Analyse- und Beratungsservices kommt bei den japanischen Konsumenten an: Trotz einer Gebühr von 600 US-Dollar pro Jahr hat das *Nestlé*-Programm bereits mehr als 100.000 Abonnenten.

### Die Impulsgeber: neue Wettbewerber

Für die Konsumgüterbranche birgt die Ausweitung des CHC-Segments attraktive Wachstumschancen, aber auch neue Konkurrenz. Denn der Markt ist stark fragmen-

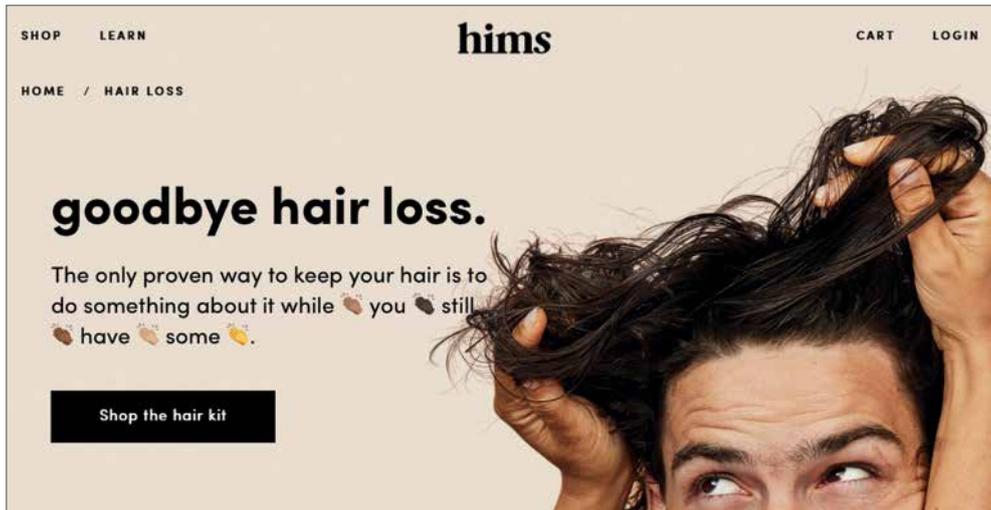
### 3. Das Consumer-Healthcare-Segment ist stark fragmentiert – die 10 größten Anbieter repräsentieren nur ein Fünftel des Markts



tiert: Im Geschäft mit rezeptfreien Arzneimitteln, der stärksten CHC-Sparte, erzielen die Top-10-Unternehmen gerade einmal 22 Prozent der weltweiten Umsätze, die Top 30 kaum mehr als ein Drittel (*Grafik 3*).

Das schafft Raum für branchenfremde Wettbewerber und Neueinsteiger, mit alternativen Angeboten und Geschäftsmodellen Marktanteile zu erobern. Beispiel *Amazon*: Mit dem vor wenigen Monaten angekündigten Kauf der US-Onlineapotheke *PillPack* wird der weltgrößte Onlinehändler zum aktiven Mitspieler im Geschäft mit der Gesundheit – und zum gewichtigen Konkurrenten. Seine Macht spielt *Amazon* vor allem über

Preise und Produktplatzierungen aus. Schmerzmittel werden auf der US-Plattform bis zu 40 Prozent billiger angeboten und zudem prominent auf den Seiten positioniert – das setzt teurere Markenprodukte massiv unter Druck. Branchenbeobachter erwarten, dass sich die Margen von Gesundheitspräparaten mit geringer Differenzierung – dazu zählen vor allem freiverkäufliche Medikamente und Vitamine – in den kommenden zwei Jahren von derzeit 20 bis 30 Prozent auf 10 bis 15 Prozent halbieren werden. Experten sprechen hier vom „*Amazon-Effekt*“ – eine Herausforderung insbesondere für die etablierten Markenhersteller, Onlinekanäle ihrerseits noch effektiver als bisher zu nutzen.



*Kreative Start-ups setzen im Gesundheitssegment frische Impulse: hims hilft Männern mit Haarausfall, 23andMe klärt über genetisch bedingte Risiken auf.*



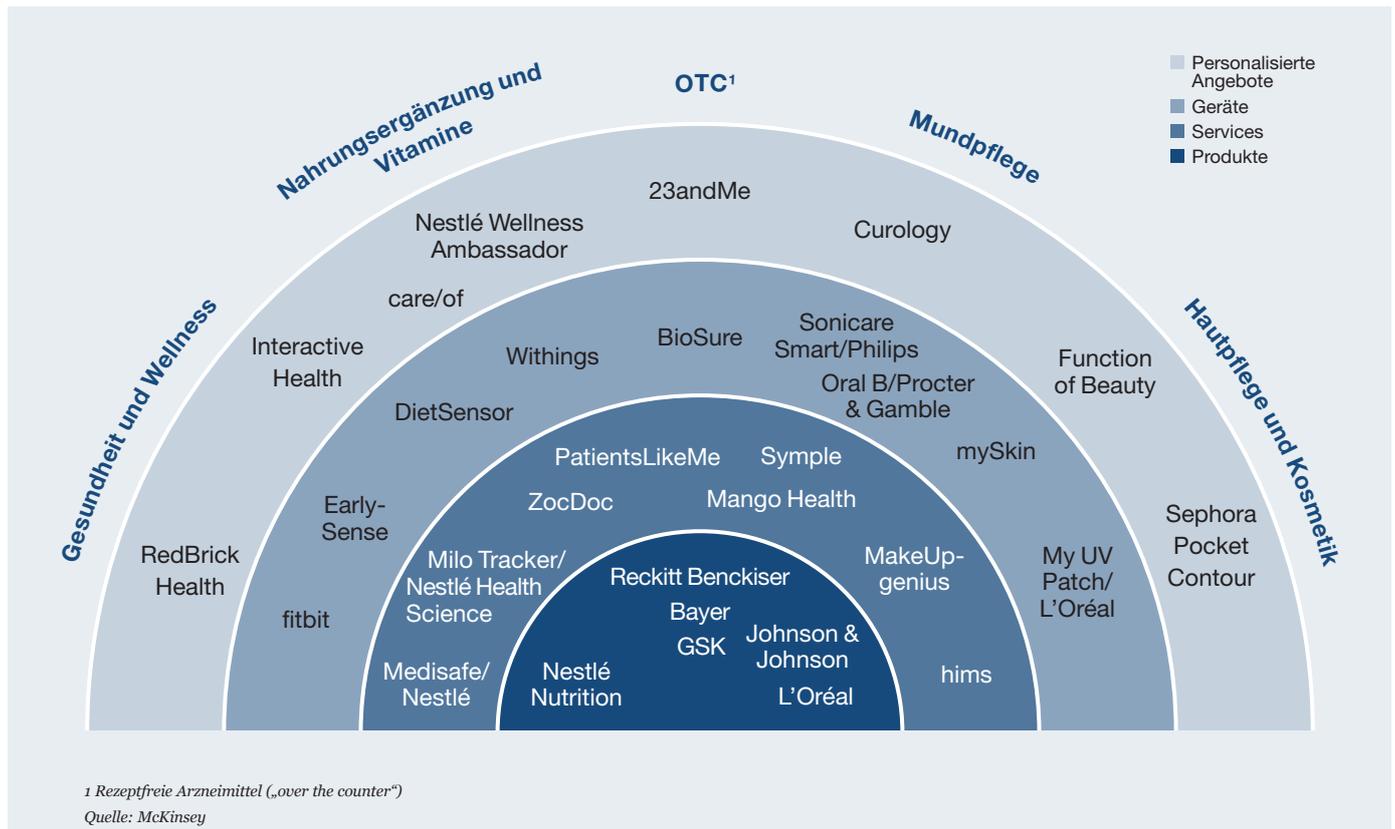
Foto: www.forhims.com, www.23andme.com

Neue Impulse kommen von jungen Spielern. Kleine Unternehmen, viele davon Start-ups, treiben das Wachstum im CHC-Segment. In den USA entfallen nach Nielsen-Analysen auf die „Kleinen“ 19 Prozent des Umsatzes, aber 53 Prozent des Wachstums; in Europa liegt die Rate mit 59 Prozent noch höher. Das Erfolgsgeheimnis der Marktneulinge liegt in ihrer Innovationskraft, im kreativen Bespielen von Social Media sowie in ihrer engen Kundenbindung. Beispiel Kosmetiksegment: Mit 16 Prozent Umsatzplus pro Jahr wachsen hier die „jungen Wilden“ viermal schneller als die etablierten Wettbewerber. Die Beauty-Start-ups konzentrieren ihr Geschäft konsequent auf interaktive Kanäle wie You-

Tube und schaffen es so, eine Community mit starker emotionaler Bindung zu ihren Marken aufzubauen. Dank kurzer Innovationszyklen bringen sie zudem immer wieder neuartige Produkte abseits des Massenmarkts heraus.

Auch im Bereich Gesundheit und Körperpflege gibt es zahlreiche neue Anbieter, die das Kundenerlebnis über das Produkt stellen und so die Bedürfnisse ihrer Kaufklientel treffen: Das Start-up *care/of* beliefert seine Kunden mit individuell zusammengestellten Vitaminpaketen. *23andMe* verkauft DNA-Tests für zu Hause, um Konsumenten über Gesundheitsrisiken aufzuklären,

#### 4. Etablierte Unternehmen und Start-ups erweitern ihr CHC-Portfolio um digital vernetzte Produkte, Geräte und Services



*hims* bietet Männern Mittel gegen Haarausfall auf Abo-Basis an, *Function of Beauty* kreiert Haarpflegeprodukte nach Wunsch. Die Ideen der jungen Firmen und ihr Erfolg – sie wachsen bis zu fünf Mal schneller als traditionelle Unternehmen – beflügeln die Fantasie der Investoren: Venture-Capital-Gesellschaften investierten bereits mehr als 2,2 Milliarden US-Dollar in Start-ups aus dem Bereich Digital Health, ein Viertel davon in konsumentenorientierte Geschäftsmodelle – ein klarer Hinweis auf die Zukunftsperspektiven, die der Investorenmarkt dem CHC-Segment zuschreibt.

##### Inspiration für die gesamte Branche

Der wachsende Wunsch nach mehr Lebensqualität und Wohlbefinden ist keine bloße Modeerscheinung, sondern ein richtungsweisender Trend, der das Konsumentenverhalten noch über Jahre hinaus prägen wird. Die

Vorreiter im CHC-Segment weisen den Weg für andere Konsumgüterunternehmen, die diese Bedürfnisse ebenfalls bedienen wollen (*Grafik 4*). Denn ihre Erfolgsrezepte lassen sich auf alle Kategorien übertragen: Technologiegetriebene Innovationen zählen dazu, der Ausbau des Portfolios hin zu digitalen Produkt-Servicepaketen, Personalisierung und die Schaffung von Kundenerlebnissen sowie nicht zuletzt die Nutzung von Omnichannel-Lösungen für den direkten Zugang zu Konsumenten.

Von diesen Rezepten kann auch das klassische FMCG-Geschäft lernen. Vorausgesetzt, Unternehmen investieren in den Aufbau der notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten, um die Rezepte erfolgreich umzusetzen. Systematische Einsätze von Big Data und Advanced Analytics gehören ebenso dazu wie agile Arbeitsweisen

und Prozesse, um rasch auf neue Kunden- und Kanaltrends zu reagieren. Nicht alle Kompetenzen lassen sich intern aufbauen; in vielen Fällen lohnt es sich, Partnerschaften mit Tech-Unternehmen einzugehen oder sich die digitale Expertise über Start-ups ins Haus zu holen. Unternehmen sollten die Chancen nutzen, die das Gesundheitssegment eröffnet. Consumer Healthcare hat das Potenzial, das klassische Konsumgütergeschäft radikal neu zu beleben. Dank seiner Innovationskraft und seiner Zukunftsfähigkeit kann es zum Vorbild für viele in der Branche werden, wie sie mit neuen Geschäftsmodellen langfristig stabiles Wachstum schaffen und so die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhalten können.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [stefan\\_rickert@mckinsey.com](mailto:stefan_rickert@mckinsey.com)

Die Autoren danken Norbert Lurz, Senior Advisor in den Bereichen Konsumgüter, Handel und Consumer Healthcare bei McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

## Kernaussagen

1. Der Markt für Consumer Healthcare verlagert sich zunehmend in den Konsumgüter- und Technologiesektor und entwickelt sich dort zum Wachstumssegment der Zukunft, getrieben von den Konsumenten.

2. Große und kleine Vorreiterunternehmen läuten mit ihren innovativen CHC-Angeboten eine neue Ära im Geschäft mit Konsumgütern ein – vom produktorientierten zum service- und datengesteuerten Business.

3. Consumer Healthcare lebt vor, wie die Konsumgüterbranche mit digitalen, personalisierten und produktübergreifenden Lösungen ganze Ökosysteme schaffen und so ihr künftiges Wachstum sichern kann.

---

## Autoren



**Dr. Martin Lösch** ist Senior Partner im Stuttgarter Büro und Leiter der Pharma Operations Service Line von McKinsey. Klienten in der Pharmaindustrie und im Consumer-Healthcare-Sektor berät er zu den Themen operative Leistungssteigerung und Geschäftsstrategie.



**Dr. Stefan Rickert** ist Partner im Hamburger Büro und Leiter der globalen Revenue Growth Management Service Line von McKinsey. Klienten im Konsumgüterbereich unterstützt er insbesondere in Wachstums- und Strategiefragen.



**Sandra Welchering** ist Projektleiterin im Berliner Büro von McKinsey und Mitglied des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors. In ihrer Beratungsarbeit ist sie spezialisiert auf Consumer Healthcare und Pharmathemen.

## Der smarte Weg zu mehr Wachstum und Ertrag

Die Analytik-Champions im Konsumgütersektor sind deutlich erfolgreicher als ihre Wettbewerber. Ihre Geschichten zeigen, wie die Transformation zum datengetriebenen Unternehmen gelingen kann.

### Von Peter Breuer, Holger Hürtgen und Jörn Küpper

Konsumgüterunternehmen kämpfen heute gleich an mehreren Fronten um ihre Marktanteile: Fragmentierte Kundengruppen mit rasch wechselnden Konsumvorlieben, junge Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen, starke Handelsketten und boomender E-Commerce fordern die Markenhersteller täglich heraus.

Und doch: Einigen Spielern scheinen die wachsenden Anforderungen nichts anhaben zu können. Von mehr als 300 Unternehmen in der Branche, deren Geschäftserfolge McKinsey untersucht hat, weisen 23 Prozent ein stabiles Umsatzwachstum von durchschnittlich 4,7 Prozent und eine Margensteigerung (EBIT) von 2,6 Prozent pro Jahr auf (*siehe auch Kasten, Seite 24*). Was macht diese Unternehmen so leistungsfähig?

Auf der Suche nach ihrem Erfolgsgeheimnis nahm die Studie das Geschäft von 20 der rund 70 besten Performer genauer unter die Lupe. Das Resultat: Die Mehrzahl von ihnen investiert umfassend in modernste Analysemethoden (Advanced Analytics) und andere digitale Tools. Investitionen, die sich rasch auszahlen – in Form von mehr Wachstum und Profitabilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Dies bestätigen auch andere Studien: Wie kaum ein anderer Hebel können neue Technologien Unternehmen im derzeitigen Marktumfeld einen wichtigen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Die zusätzliche Wertschöpfung, die sich durch Big Data und Advanced Analytics erzielen lässt, geht weltweit in die Billionen – allein in der künstlichen Intelligenz (KI) steckt ein Potenzial von 10 bis 15 Billionen US-Dollar. Für die deutsche Industrie prognostiziert McKinsey ein Wachstumsplus von 160 Milliarden Euro bis 2030.

Vollständig heben lässt sich das Wertschöpfungspotenzial jedoch nur, wenn moderne Analytik auf breiter Ebene zum Einsatz kommt – nicht nur in einzelnen Geschäftsfunktionen, sondern überall in der Organisation und in sämtlichen Märkten. Wie aber gestaltet sich die Reise vom konventionellen Konsumgüterhersteller zum vollständig daten- und analysegetriebenen digitalen Player? Erfolgreiche Unternehmen auf diesem Gebiet zeigen, dass vor allem fünf Faktoren die Reise zum Erfolg werden lassen: strategisch ausgewählte Use Cases, digitale Talente, integrierte Datensteuerung, eine agile Organisation und konsequentes Change Management.

### Use Cases strategisch auswählen

Unternehmen mit hoher Analytics-Kompetenz unterscheiden sich vom Wettbewerb in dreierlei Hinsicht: Ihr Digitalisierungskonzept steht achtmal häufiger im Einklang mit der Unternehmensstrategie. Ihre Anwendungsfälle, auch Use Cases genannt, erstrecken sich mit viermal höherer Wahrscheinlichkeit über drei oder mehr Geschäftsfunktionen. Und die Chance, dass im Management Einigkeit über den einzuschlagenden Kurs herrscht, ist doppelt so groß wie bei anderen Unternehmen.

Klare Fokussierung und ein methodisches Vorgehen sind weitere Qualitäten, die Champions ausmachen. Sie entwickeln nur wenige Use Cases zur gleichen Zeit und bringen sie zum Laufen, bevor sie die nächste Welle starten. Bei der Auswahl achten sie auf den Wertbeitrag, den die einzelnen Unternehmensbereiche zum Geschäftserfolg leisten, und beginnen mit der Transformation dort, wo die schnellsten Effekte zu erwarten sind. Diese stellen sich am ehesten an der Verkaufsfront ein, also in Vertrieb, Marketing und Revenue Growth Management. Danach folgen Funktionen wie Produktentwicklung, Einkauf, Supply Chain und Produktion.

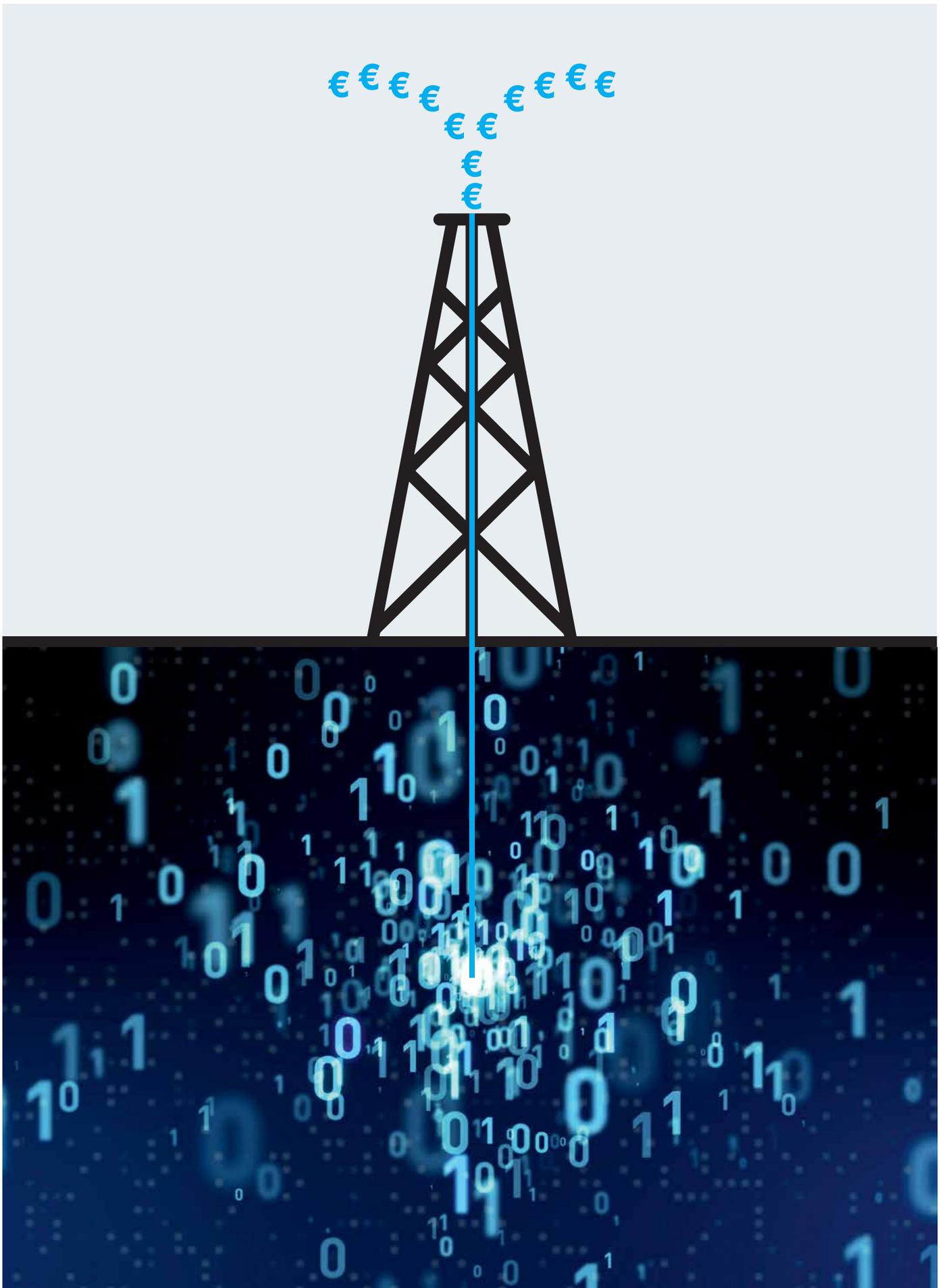


Foto: shutterstock

*Die zusätzliche Wertschöpfung, die sich durch Advanced Analytics und Big Data erzielen lässt, geht in die Billionen.*

## Advanced Analytics

Schließlich werden interne Organisationsbereiche wie Verwaltung und Personalwesen digitalisiert (*Grafik 1*). Die Zahl möglicher Use Cases ist prinzipiell unbegrenzt, in der Praxis bewährt aber haben sich 10 bis 20 Anwendungsfälle.

*Fallbeispiel:* Ein etablierter Markenhersteller verlor Kunden an Start-ups, die mit innovativen Produkten und spannenden Markenstorys erfolgreich am Markt auftraten. Dem Unternehmen fehlte es an fortschrittlichen Messmethoden und Echtzeitdaten, um aufkommende Trends und Wachstumsfelder rasch zu erkennen. Die bisherige Kombination aus qualitativer Marktforschung, statischen Kundendatensätzen und Verkaufszahlen reichte nicht mehr aus, um die wahren Kauftreiber aufzuspüren.

Der Markenhersteller setzte seine Digitalisierung dort an, wo die eigentliche Ursache für seinen Marktanteilsverlust lag: bei den Kundendaten. Machine Learning und Data-Mining-Techniken ermöglichten ihm, seine vorhandenen Kundeninformationen mit Social-Media-Daten zu verknüpfen und so Verschiebungen in den Präferenzen zu erkennen. Auch halfen ihm die Tools, Überschneidungen in seinem Markenportfolio zu identifizieren und notwendige Neupositionierungen vorzunehmen. Mittlerweile hat das Unternehmen drei Produktneuheiten auf den Markt gebracht und ist auf dem besten Weg, Mehrumsätze in Höhe von 200 Millionen US-Dollar zu erzielen.

### Digitale Talente spielerisch gewinnen

Digitale Toptalente, die neue Technologien und Analyseverfahren in ökonomische Vorteile verwandeln können, sind über alle Branchen hinweg heiß begehrt. Das gilt für Entwickler, Data Scientists und Dateningenieure, besonders aber für so genannte Translators an der Schnittstelle zwischen Technologie und Geschäftsfunktionen. Erst sie sorgen dafür, dass Daten und Modelle in kommerzielle Handlungsempfehlungen übersetzt und an die Organisation weitergegeben werden (*Grafik 2, Seite 23*).

Über herkömmliche Stellenanzeigen und Bewerbungsprozesse sind diese Spezialisten kaum mehr zu erreichen – neue Wege der Rekrutierung sind gefragt. Die erfolgreichsten digitalen Talentscouts unter den Unternehmen haben neue Strategien entwickelt, um diese Klientel für sich zu gewinnen: Sie heuern profilierte „Anker“-Spezialisten an, die durch ihre Expertise wei-

tere Talente nachziehen (*General Motors, Ikea*). Sie akquirieren aufstrebende Start-ups und holen sich hierüber die nötigen Kompetenzen ins Haus (*Nike, Walmart, Target*). Oder sie wählen neue Rekrutierungsformen wie Hackathons und virale Bewerbungsprozesse (*Heineken, L'Oréal*), die den Vorlieben der Digital Natives für spielerische Problemlösung und agiles Arbeiten entgegenkommen.

*Fallbeispiel:* Als einer der ersten in seiner Branche schlug ein führender Beauty-Konzern die Brücke zum E-Commerce und erkannte so schon früh die zentrale Rolle, die digitale Kompetenzen bei den neuen Formen der Kundeninteraktion spielen. Das Unternehmen investierte zunächst in den internen Aufbau digitaler Fähigkeiten und Strukturen, bevor es daranging, neue Talente von außen anzuwerben. Über Partnerschaften mit Inkubatoren knüpfte es Kontakte zu den Kosmetikspezialisten in der jungen Tech-Szene – und konnte auf diesem Weg Tausende von digitalen Talenten gewinnen. Zu den erfolgreichsten Anwerbungsstrategien des Unternehmens zählen bis heute Problemlösungsspiele, mit denen die analytischen Fähigkeiten der Kandidaten auf die Probe gestellt werden.

### Daten integriert steuern

Fortgeschrittene Unternehmen gehen über die separate Auswertung einzelner externer Quellen wie Social Media oder Smartphones hinaus und entwickeln eine integrierte Strategie, um den größtmöglichen Wert aus allen gesammelten Daten zu schöpfen. Dazu erstellen sie zunächst eine Roadmap sämtlicher verfügbarer Quellen für aktuelle und künftige Anwendungsfälle. Dann entwickeln sie ein Leitmodell für das Datenmanagement und entwerfen einen Steuerungsplan mit klaren Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung der Datensätze. Schließlich schaffen sie eine technische Umgebung, die den Anforderungen der jeweiligen Anwendungsfälle gerecht wird, zum Beispiel ein dynamisches Umfeld mit automatischen Updates für laufende Preisadjustierungen.

*Fallbeispiel:* Ein Konsumgüterhersteller mit Sitz in den USA wollte gezielt Kunden auf lokaler Ebene ansprechen, um im weitgehend gesättigten Heimatmarkt neues Wachstum zu erzeugen. Es fehlte ihm jedoch an Daten zum Verbraucherverhalten in den Handelsfilialen vor Ort, um daraus maßgeschneiderte Promotions zu entwickeln. Das Unternehmen entschied sich für eine Analyse der Mobilfunkdaten seiner Kunden mit-

## 1. Möglichkeiten zur Nutzung von Advanced Analytics bieten sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette

### Use Cases für den Einsatz von Advanced Analytics in Konsumgüterunternehmen

Auswahl



#### Verkauf, Vertrieb und Merchandising

- Verkauf auf Basis von Kundendaten
- Verkaufsexzellenz vor Ort (Laden, Outlet)
- Außendienstabdeckung



#### Umsatz- und Kategorie- management

- Pricing/Handelsausgaben
- Dynamisches Pricing
- Promotion
- Sortimentierung
- Onlineverkauf



#### Marketing und Personalisierung

- Kundenbindung
- Customer Experience im Laden
- Personalisierung
- Konsumentengetriebene Innovation
- Marketing Mix Modeling



#### Design und Einkauf

- Produktinnovation
- Integrierte Produktkostenoptimierung
- Einkaufsexzellenz



#### Operations und Supply Chain

- Fortschrittliche Lagergestaltung und Prävention von Bestandslücken
- Digitalisierte End-to-End-Planung der Lieferkette
- Steuerung und Anpassung der Nachfrage
- POS-basierte Nachfrageprognosen



#### Produktion und Distribution

- Vorausschauende Wartung
- Netzwerkoptimierung und dynamisches Routing
- Prozessoptimierung/Lean Manufacturing
- Performancemanagement



#### Personal- wesen und -entwicklung

- Performanceanalysen des Verkaufspersonals
- Automatisierung/Robotereinsatz im Backoffice
- Diversität/Inklusion
- Organisationsgesundheit

Quelle: McKinsey

## Advanced Analytics

*Wie oft besuchen meine Kunden welche Filiale und wie lange halten sie sich dort auf? Ein US-Konsumgüterhersteller analysierte GPS-Daten aus 1,5 Millionen Mobiltelefonen, um mehr über das Kundenverhalten zu lernen – und steigerte mit dem Wissen seine Abverkäufe.*



Foto: iStock

tels Machine Learning. Die Auswertung von insgesamt 1,5 Millionen Smartphones brachte Häufigkeit und Dauer der Filialbesuche ans Licht, während der Algorithmus Kaufwahrscheinlichkeiten berechnete, die wiederum die Grundlage für personalisiertes Marketing bildeten. Mit Hilfe der Analysetools konnte der Hersteller außerdem die verkaufsstärksten Filialen ausmachen und dann sein Produktsortiment exakt auf die Kundenbedürfnisse vor Ort ausrichten. Für seine Analysen wurde das Unternehmen mit einer 3-prozentigen Verkaufssteigerung belohnt.

### **Agile Organisation schaffen**

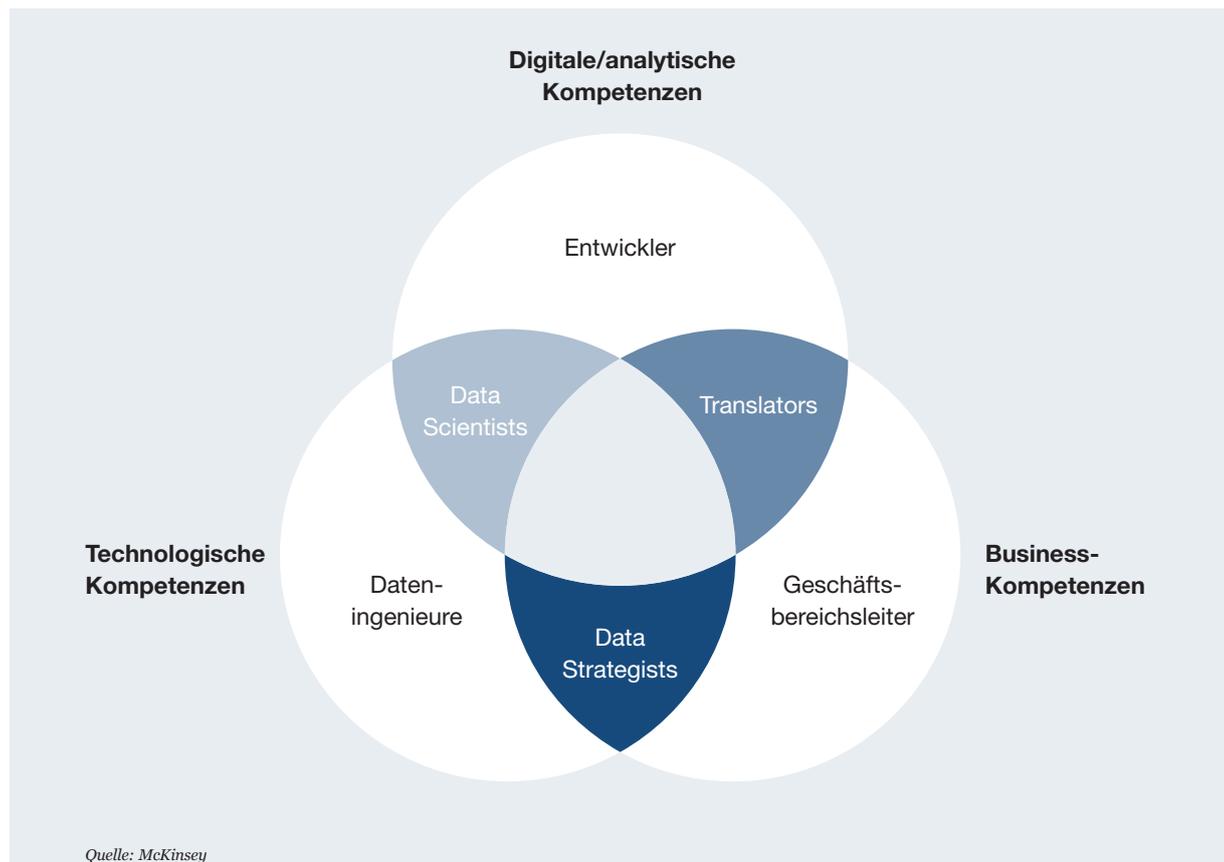
Über alle Branchen hinweg investieren Unternehmen viel Zeit und Geld, um ihre Prozesse immer wieder grundlegend neu zu gestalten – mit oft enttäuschendem Resultat, wie die McKinsey-Analyse zeigt. Durchschnittlich alle zwei Jahre starten Unternehmen eine Transformation, doch nur alle zehn Jahre sind sie damit erfolgreich. Agile Organisationen hingegen wandeln sich kontinuierlich auf allen Ebenen – und kommen so in ihrer Entwicklung bedeutend schneller voran. Der Grund: Sie sind es gewohnt, binnen kürzester Zeit Neues zu entwickeln, dabei auch einmal zu scheitern und vor allem permanent dazuzulernen. Für den breitflächigen Einsatz von Advanced Analytics bilden agil arbeitende Teams aus unterschiedlichen Spezialisten das ideale organisatorische Umfeld.

*Fallbeispiel:* Ein heute führender Streamingdienst lebt und arbeitet agil vom Tag seiner Gründung an. Alle zwei Jahre gibt das Management seinen Mitarbeiterteams klare Ziele vor – und lässt ihnen dann völlig freie Hand bei der Entscheidung, wie sie diese erreichen. Das „agile Manifest“ des Unternehmens enthält fünf Prinzipien: Erstens eine „dienende“ Führung, die ihren Teams als Coach und Mentor zur Seite steht und Hindernisse aus dem Weg räumt. Zweitens kontinuierliche Verbesserung, nicht nur als Organisation, sondern auch individuell. Drittens schrittweise Entwicklung in kurzen Lernzyklen aus Test- und Validierungsphasen. Viertens möglichst einfache technische Lösungen, um sie problemlos in andere Bereiche skalieren zu können. Und fünftens Vertrauen als wichtigste Basis für eigenverantwortliches Handeln auf allen Ebenen. Die strikte Befolgung dieser Prinzipien hat das Unternehmen zum internationalen Vorreiter für agiles Arbeiten gemacht, dem inzwischen zahlreiche andere Organisationen folgen.

### **Konsequentes Change Management betreiben**

Unternehmen, die Advanced Analytics erfolgreich in ihrer Organisation etablieren, tun dies nicht halbherzig, im Gegenteil. Die meisten starten dazu ein umfassendes Change-Management-Programm und setzen dabei auf die folgenden Erfolgsfaktoren: Als Erstes Vorstände, die den Wandel aktiv vorleben, eine überzeugende Change Story präsentieren und in der gesamten Organisation

## 2. Der Erfolg datengetriebener Organisationen steht und fällt mit den passenden Spezialisten an den richtigen Stellen



kommunizieren. Als Nächstes klar formulierte Ziele und ökonomische Effekte, die in einem vorgegebenen Zeitraum zu erreichen sind. Dann Bereichsleiter, die 20 Prozent ihrer Zeit auf die Entwicklung von Use Cases verwenden. Und schließlich eine planmäßige Umsetzung, die auch nach Einführung der neuen Technologie noch Maßnahmen zur Integration einschließt.

Vor allem Letzteres, die konsequente Umsetzung und dauerhafte Verankerung des digitalen Wandels in der Organisation, fällt vielen Unternehmen schwer. Sie investieren Millionen von Euro und Zehntausende von Arbeitsstunden in die Entwicklung modernster Analytiktools – um sie am Ende scheitern zu sehen. Nur wenigen gelingt eine digitale Transformation buchstäblich bis zur letzten Meile, also bis zum letzten Pro-

zessschritt, Arbeitsplatz und Mitarbeiter. Denn dies erfordert erhebliche Investitionen in Schulungen und Integrationsmaßnahmen. Digital führende Konsumgüterunternehmen haben eine dreimal höhere Bereitschaft, den größten Teil ihres Analytikbudgets in diese letzte Meile zu stecken.

*Fallbeispiel:* Ein Analytik-Champion, zugleich einer der Pioniere auf diesem Gebiet, musste früh erkennen, dass selbst die smartesten Tools ungenutzt blieben, sobald sich das Entwicklerteam aus den Geschäftsfunktionen zurückzog, bei denen sie installiert wurden. Also entschloss man sich, die Begleitung durch die Spezialisten weit über die Implementierung hinaus auszudehnen. Von da an stellte das Management für jede neu eingeführte Tech-Lösung einen Vertreter aus dem Analytik-

## Advanced Analytics

*Die vier großen „D“, Discover, Design, Deliver und Derisk, geben den Weg für erfolgreiche Transformationsprogramme vor.*

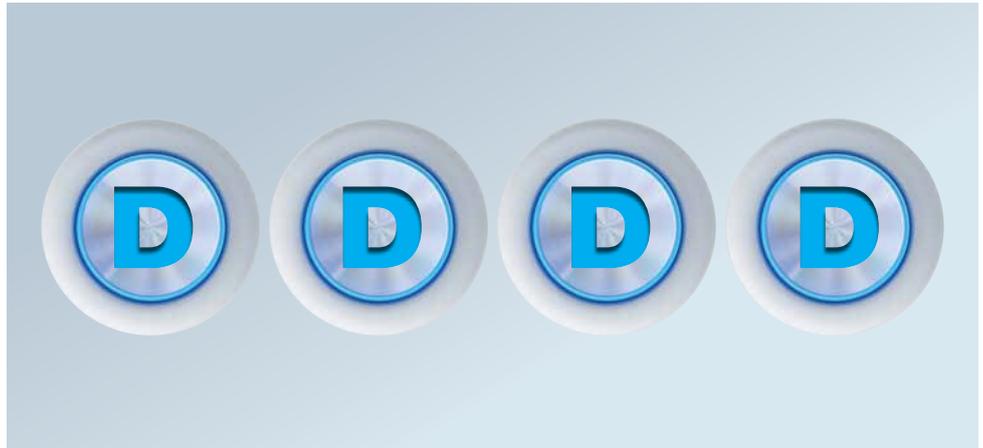


Foto: iStock

Hub ab, der den Mitarbeitern in den Abteilungen half, die neuen Anwendungen zu verstehen und sie im Tagesgeschäft zu nutzen. Bis heute hält das Unternehmen die Unterstützung so lange aufrecht, bis das „Blackbox“-Gefühl bei den Anwendern verschwunden und der Umgang mit der neuen Technologie in Fleisch und Blut übergegangen ist.

### **Digitalisierung jetzt – so gelingt der Start**

Die Ausführungen zeigen: Auf dem Weg zum daten- und analysegetriebenen Unternehmen müssen sich Organisationen auf allen Ebenen neu erfinden. Doch wo und wie die Reise starten? Antworten liefert ein Ansatz, den McKinsey aus seinen Erfahrungen mit mehreren hundert digitalen Transformationsprogram-

### **Die Studie: 300 Konsumgüterunternehmen im Leistungs-Check**

Wie wachstumsstark und profitabel ist die Konsumgüterindustrie? Hierzu hat McKinsey weltweit mehr als 300 Unternehmen aller Größenordnungen analysiert. Gemeinsam decken sie 21 Produktkategorien ab, von Getränken über Milchprodukte, Fleisch-, Back- und Süßwaren bis zu Nonfood-Kategorien wie Körperpflege, Kosmetik und Haushaltsreinigern. Die Unternehmen kommen zusammen auf einen Umsatz von knapp 1,9 Billionen US-Dollar und einen Gewinn von 260 Milliarden US-Dollar pro Jahr.

Grundlage der Performancemessung bildete die Umsatz- und Ertragsentwicklung der Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren (2013 bis 2017). Entlang der Parameter Realwachstum (organisches Wachstum, bereinigt um Inflation) und Margenent-

wicklung konnte die Studie vier Performance-Gruppen ausmachen. Zur Topgruppe gehört, wer ein Realwachstum von mindestens 1 Prozent über dem Marktdurchschnitt in seiner Region und Kategorie aufweist sowie eine Steigerung der EBIT-Marge über dem Branchenschnitt von 0,6 Prozent.

23 Prozent der Unternehmen landeten im Feld der besten Performer, ihr Abstand zu den wachstums- bzw. ertragsschwächsten Wettbewerbern beträgt jeweils rund 4 Prozent. Aus der Spitzengruppe wurden anschließend 20 Unternehmen im Detail analysiert, um die Ursachen ihres profitablen Wachstums zu identifizieren. Digitalisierung und der Einsatz von Advanced Analytics haben sich dabei als zentrale Treiber des Erfolgs erwiesen.

men entwickelt hat: Discover, Design, Deliver, Derisk. In der Discover-Phase deckt das Unternehmen zunächst die Technologietrends in seiner Branche auf und definiert seine eigenen digitalen Ziele. Auf der Design-Stufe entscheidet es über das Wo und Wie der Digitalisierung und beginnt mit dem Talentaufbau. In der Deliver-Phase sorgt ein Ökosystem aus Spezialisten, externen Partnern und Dienstleistern dafür, dass die neuen Technologien erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden. Derisk schließlich dient dazu, durch Test- und Kontrollsysteme die operativen und finanziellen Risiken der Digitalisierung so gering wie möglich zu halten. Unternehmen, die dieser Systematik folgen, können selbst groß angelegte Transformationen bewältigen.

Lohnenswert ist die Reise allemal. Denn die aktuellen Marktentwicklungen lassen erwarten, dass disruptive Trends im Konsumgütersektor in Zukunft eher häufiger als seltener werden. Unternehmen sollten daher jede Zukunftstechnologie nutzen, die Aussicht auf weiteres Wachstum und höhere Profitabilität verspricht. Die bisherigen Einsätze von Advanced Analytics im Konsumgütersektor haben den Beweis dazu bereits angetreten.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [peter\\_breuer@mckinsey.com](mailto:peter_breuer@mckinsey.com)

## Kernaussagen

*1. Der breitflächige Einsatz von Advanced Analytics ist einer der effektivsten Hebel für Konsumgüterunternehmen, um im kompetitiven Marktumfeld weiter profitabel zu wachsen.*

*2. Fünf Faktoren machen den Weg zum datengetriebenen Unternehmen zur Erfolgsstory: strategisch gewählte Anwendungsfälle, digitale Talente, integrierte Datensteuerung, eine agile Organisation und konsequentes Change Management.*

*3. Einen guten Start in die Digitalisierung bietet ein Ansatz, den McKinsey aus zahlreichen Change-Projekten entwickelt hat: Discover, Design, Deliver, Derisk – mit diesem Vierstufenmodell gelingen auch komplexe Transformationen.*

---

## Autoren



**Dr. Peter Breuer** ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Advanced Analytics in Deutschland, mit Fokus auf Konsumgüter und Handel. In seiner Arbeit konzentriert er sich auf Strategieentwicklung und operative Verbesserungsprogramme.



**Holger Hürtgen** ist Partner im Düsseldorfer Büro und deutscher Leiter von McKinsey Analytics mit Fokus auf Handel sowie Marketing & Sales. Vor gut zehn Jahren war der Technomathematiker der erste Data Scientist bei McKinsey Deutschland.



**Dr. Jörn Küpper** ist Senior Partner im Kölner Büro und Leiter des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Er berät deutsche und internationale Unternehmen der Branche zu den Themen Strategie, Wachstum und Portfoliooptimierung.

## „Die Digitalisierung der Landwirtschaft wird gern unterschätzt“

Integrierte Lösungen, Software und Beratung bietet Klaus Josef Lutz, Chef der *BayWa AG*, den bäuerlichen Kunden. Im Akzente-Interview erklärt er die Landwirtschaft 4.0.

Wieso wechselt ein Manager nach erfolgreichen Stationen im IT-Geschäft und in der Medienbranche ausgerechnet zu einem Agrarunternehmen? „Weil ich hundert Meter von unserer Zentrale entfernt aufgewachsen bin“, scherzt Klaus Josef Lutz, Vorstandsvorsitzender der *BayWa AG*, und schaut aus seinem Büro im 19. Stock hinab auf München-Bogenhausen. „Im Ernst: Als ich mich damals mit dem Unternehmen beschäftigte, habe ich schnell realisiert, wie spannend die Aufgabe und wie groß die Handlungsfreiheit ist.“

Seit zehn Jahren führt Lutz die *BayWa* auf dem Weg vom Agrargroßhändler zum Spezialisten für Bau und Betrieb von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energie und zum Anbieter digita-

ler Lösungen für die Landwirtschaft. Zwar steuert der Handel mit Weizen, Soja, Obst und Gemüse noch immer den Löwenanteil zu den insgesamt rund 16 Milliarden Euro Umsatz der *BayWa* bei, doch den größten Ergebnisbeitrag erwirtschaften die Solar- und Windparks. Zukunftsprojekte wie der Betrieb von Hightech-Gewächshäusern in den Wüsten am Arabischen Golf und digitale Hilfestellungen für Landwirte in aller Welt runden das Portfolio ab.

Im Interview mit Akzente erklärt Klaus Josef Lutz, warum das Agrargeschäft so viel komplexer ist als die Aufgaben, die er in seinen früheren Positionen zu lösen hatte, und wieso ausgerechnet die Landwirtschaft ein Vorreiter in Sachen Digitalisierung ist.

A close-up portrait of Klaus Josef Lutz, a middle-aged man with short, graying hair and blue eyes. He is wearing a dark gray suit jacket, a white dress shirt, and a pink tie with thin red diagonal stripes. He is looking slightly to the left of the camera with a thoughtful expression, his mouth slightly open as if speaking. His hands are visible in the foreground, gesturing as he talks. The background is blurred, showing what appears to be an office or meeting room setting.

*„Ich habe in sieben Branchen gearbeitet, aber so viel Komplexität wie im Agrargeschäft habe ich nirgends erlebt“, sagt BayWa-Chef Klaus Josef Lutz im Akzente-Interview.*

## Interview

**Akzente:** *Herr Lutz, Raiffeisengenossenschaften halten die Aktienmehrheit an der BayWa AG. Verträgt sich das Genossenschaftsmodell mit einer modernen Aktiengesellschaft?*

**Lutz:** Ja, sehr gut sogar. Unsere genossenschaftlichen Aktionäre halten 60 Prozent der BayWa-Aktien, das bringt ein hohes Maß an Stabilität. Umgekehrt haben wir es als AG leichter mit der Kapitalbeschaffung als eine Genossenschaft.

**Akzente:** *Agrarland ist heute bei Spekulanten beliebt. Macht das Ihr Geschäft schwieriger?*

**Lutz:** Wir beobachten vor allem, wie chinesische Investoren im Rahmen eines staatlichen Fünf-Jahres-Plans in Neuseeland und Australien Land kaufen. Die Landspekulation durch Private-Equity-Unternehmen hingegen scheint massiv abgekühlt zu sein, da haben sich die Erwartungen oft nicht erfüllt. Auf unser Geschäft hat das aber keinen spürbaren Einfluss. Bei der BayWa gehört das Agrargeschäft zur DNA. In Deutschland sind wir in einer schwierigen Phase, hier restrukturieren wir zurzeit das Geschäft. Weltweit sind wir gut unterwegs.

**Akzente:** *Sie beschreiben die BayWa als ein Unternehmen auf dem Weg vom Großhändler zum Projektentwickler und Lösungsanbieter. Wie weit sind Sie?*

**Lutz:** Früher war es Aufgabe der BayWa, die Produkte der Primärgenossen zu vermarkten und den Einkauf zu bündeln. Doch längst haben sich Märkte und Produktionsbedingungen verändert und die Globalisierung hat auch den Agrarsektor erreicht: Die Landwirtschaft ist heute Teil weltweiter Supply Chains; Grundnahrungs-

mittel wie Weizen oder Mais werden an internationalen Börsen gehandelt. Und die Bauern müssen immer mehr Menschen mit weniger Fläche ernähren. 1955 stand pro Kopf eine Produktionsfläche von 5.500 Quadratmetern zur Verfügung, bis 2030 wird diese Fläche auf 1.900 Quadratmeter schrumpfen. Mit herkömmlichen Methoden ist das nicht zu schaffen, die Technologie muss dabei helfen. Und hier sehen wir unsere Aufgabe: Nach dem Vorbild anderer Industrien bringen wir IT, Software und Beratung zusammen und bieten integrierte Lösungen an.

**Akzente:** *Gibt es dafür Beispiele?*

**Lutz:** Ja, für Düngung, Saat und Bewässerung bieten wir bereits Lösungspakete in Kombination mit Satellitendaten an. Der Landwirt sieht exakt, wo die Pflanzen in seinem Feld gut wachsen und wo nicht, so dass er Aussaat, Düngung und Wassereinsatz teilflächenspezifisch anpassen kann. Jüngstes Beispiel sind unsere Hightech-Gewächshäuser, die wir als Joint Venture mit der *Al Dahra Holding LLC* in den Arabischen Emiraten betreiben. Dort setzen wir eine Technik ein, die Tomaten mit bis zu 75 Prozent weniger Wasser und bis zu 65 Prozent weniger Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zum Reifen bringt. Wir haben mit Partnern die Lösung entwickelt und betreiben die Anlagen selbst. Diese Gewächshäuser eignen sich für klimatisch anspruchsvolle Regionen, in denen üblicherweise nicht ganzjährig Fruchtgemüse angebaut werden kann. In Abu Dhabi haben wir jetzt 30 Millionen Euro investiert, aber Australien ist sicherlich auch interessant, ebenso wie Finnland mit seinem kalten Klima.



Foto: BayWa

*Keine Fabrik, sondern ein Gewächshaus: In Hightech-Anlagen am Arabischen Golf baut BayWa Tomaten an – mit einem Minimum an Wasser und chemischen Zusätzen.*

„Als die Autoindustrie mit der Digitalisierung noch in den Kinderschuhen steckte, war der Bauer auf seinem Traktor schon digital unterwegs.“

*Klaus Josef Lutz im Gespräch mit Christoph Glatzel, Senior Partner bei McKinsey*



Foto: Enno Kapitza

**Akzente:** *Wie sind Sie darauf gekommen?*

**Lutz (lacht):** Ich könnte es auf unsere strategische Weitsicht schieben, aber tatsächlich haben wir dort Marktpotenzial identifiziert, als wir einen holländischen Händler für tropische Früchte übernahmen, der bereits in Dubai mit seinem Geschäft vertreten ist.

**Akzente:** *Viele Ihrer Kunden sind gleichzeitig Lieferanten, manche auch noch Aktionäre. Wie gestalten Sie diese komplexe Beziehung?*

**Lutz:** Das ist vor allem ein Thema in Deutschland. Hier setzen wir primär auf Dialog und Beratung. Ich nehme mir viel Zeit, Zusammenhänge darzustellen. Wenn sich ein Nebenerwerbslandwirt aus Straubing zum Beispiel beschwert, dass im vergangenen Sommer die Maispreise so niedrig waren, verweise ich darauf, dass er Teil der globalen Supply Chain ist und hohe Ernten auch in weit entfernten Ländern den hiesigen Preis drücken. Emotional ist das für die Landwirte natürlich nicht immer leicht zu verarbeiten.

**Akzente:** *Die deutschen Landwirte stehen im internationalen Wettbewerb. Was muss passieren, damit sie am hiesigen Markt bestehen können?*

**Lutz:** Die durchschnittliche Betriebsgröße in Deutschland liegt bei 61 Hektar. Auch hier wird sich die Landwirtschaft weiter konsolidieren, werden die Betriebsgrößen zunehmen. Wichtig ist, dass die Reorganisation der Landwirtschaft vernünftig und mit Augenmaß erfolgt. Es darf nicht radikal umstrukturiert und es sollten auch keine Subventionen zusammengestrichen werden – das wäre verantwortungslos den bäuerlichen Familien gegenüber. Augenmaß ist gefragt, denn wir alle haben auch etwas zu verlieren: Immerhin hat Deutschland im welt-

weiten Vergleich sehr günstige und trotzdem qualitativ hochwertige Nahrungsmittel.

**Akzente:** *Welche Bedeutung haben Lebensmittelproduzenten und Einzelhändler für Ihr Geschäft?*

**Lutz:** Beide sind direkte oder mittelbare Kunden. Mühlen und Mälzereien – in Bayern gilt Bier natürlich als Teil der Lebensmittelversorgung – haben wir seit jeher beliefert. Den Einzelhandel, mit dem wir intensiv und gut zusammenarbeiten, versorgen wir mit einheimischem Obst. Außerdem sind wir in Deutschland und in anderen Ländern ein führender Lieferant von tropischen Früchten für den Handel. Im Sourcing liegt unsere Stärke. Den klassischen Einzelhandel beherrschen andere besser. Deshalb haben wir unsere Bau- und Gartenmärkte an *Hellweg* abgegeben.



Foto: BayWa

*Sonnige Zeiten für die Erneuerbaren: BayWa ist einer der weltweit führenden Projektentwickler für Wind- und Solarparks.*

## Interview

**Akzente:** *Bedienen Sie auch die Verbrauchertrends zu regionalen oder Biolebensmitteln?*

**Lutz:** Ja, wir sehen in Regionalität und Bio Potenzial, auch wenn Bio weltweit längst nicht so eine wichtige Rolle spielt wie in Deutschland. Der Anteil an Äpfeln aus biologischem Anbau, die unsere Obstproduzenten in der Bodenseeregion erzeugen, liegt je nach Erntejahr zwischen 10 und 15 Prozent. Seit Kurzem kooperieren wir mit Deutschlands viertgrößtem Bio-Anbauverband und wurden in das Qualitätsprogramm „Bayerisches Bio-Siegel“ aufgenommen.

**Akzente:** *Das Segment Energie trägt inzwischen mehr zum Ergebnis bei als der Agrarhandel. Liegt dort die Zukunft der BayWa?*

**Lutz:** Die Energiesparte wächst, wir sind einer der weltweit führenden Projektentwickler für Wind- und Solarparks. Der Schwerpunkt unserer Aktivitäten liegt in Europa, in den USA und Südostasien inklusive Japan und Australien. Unsere Pipeline ist für die nächsten fünf Jahre voll. Wir entwickeln und bauen die Anlagen, nehmen sie als Umlaufvermögen auf die Bilanz – mit dem Ziel, sie zu verkaufen – und betreiben sie dann für die neuen Eigentümer. Für das Ergebnis der BayWa ist die Sparte von überragender Bedeutung – und als schönen Nebeneffekt registrieren wir, dass das Interesse an unserem Haus wächst.

**Akzente:** *Wie stark wirken sich die politischen Verwerfungen – von den aktuellen Handelskonflikten bis zum Brexit – auf Ihr Geschäft aus?*

**Lutz:** Die aktuelle Politik ist für mich nicht nachvollziehbar. Nehmen Sie den von den USA verhängten Boykott gegen Iran. Zum Schutz unserer Mitarbeiter sind wir

dort ausgestiegen, obwohl wir Brotweizen dorthin exportiert haben, was erlaubt ist. Es ist aber extrem schwierig, eine Bank zu finden – auch Schiffe, die den Weizen dorthin fahren, sind kaum zu bekommen. Reeder und Bankiers fürchten, den Unmut der Amerikaner auf sich zu ziehen. Die Handelsstreitigkeiten beschäftigen uns auch in den USA. Im Staat Washington zum Beispiel haben wir Apfelbauern unter Vertrag. Deren Früchte lassen die Chinesen jetzt nicht mehr ins Land, und die Sojabohnen der Farmer im mittleren Westen sind mit Strafzöllen belegt. Das alles verändert die Warenströme, erhöht die Volatilität der Preise und treibt die Kosten. Statt aus Washington liefern wir jetzt Äpfel aus Neuseeland nach China, die beiden Länder haben ein Freihandelsabkommen. Und US-Soja geht nach Brasilien, während brasilianisches Soja nach China verkauft wird.

**Akzente:** *Kein einfaches Geschäft, das Sie betreiben.*

**Lutz:** In der Tat. Ich habe in sieben Branchen als Sanierer gearbeitet, aber so viel Komplexität wie im Agrargeschäft habe ich nirgends erlebt.

**Akzente:** *Digitalisierung ist das große Thema der Zukunft. Wie weit ist die Landwirtschaft damit?*

**Lutz:** Die wird gern unterschätzt: Als die Autoindustrie damit noch in den Kinderschuhen steckte, waren deutsche Bauern auf ihren Traktoren schon digital unterwegs, haben GPS-gesteuert gemäht, gedüngt und gesät. Nach der Digitalisierung kommt jetzt die Automatisierung des Hofes. Zum Beispiel durch Roboter: Sowohl Google als auch wir sind an einem kalifornischen Start-up beteiligt, das einen Roboter entwickelt, der Äpfel pflückt. In naher Zukunft werden Roboter auch empfindlicheres Obst und

*Hightech im Trecker:  
Beim Mähen, Säen  
und Düngen ver-  
trauen die Landwirte  
längst auf digitale  
Helfer.*



Foto: Enno Kapitza



„Mit einem kalifornischen Start-up entwickeln wir gerade einen Roboter, der Äpfel pflückt.“

Gemüse ernten und alle möglichen Arbeiten auf den Feldern erledigen. Das könnte aber nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Folgen haben. Die Daseinsberechtigung für Millionen von Arbeitsplätzen – nicht nur die der Erntehelfer – wird vielleicht in Frage gestellt sein. Hier ist die Politik dringend gefordert, mit dem rasanten technologischen Fortschritt besser Schritt zu halten und die Rahmenbedingungen frühzeitig anzupassen.

**Akzente:** Ihre Tochterunternehmen FarmFacts und Vista kümmern sich um Digitales. Was machen die?

**Lutz:** Die FarmFacts entwickelt mit über 30 Jahren Erfahrung digitale Lösungen, die die Landwirtschaft effizienter machen. Und bei Vista arbeiten Geodatenanalysten und Big-Data-Wissenschaftler aus München. Mit Hilfe von Satellitendaten prognostiziert Vista den Pflanzenzustand für genau das Feld, auf dem der Landwirt düngen oder ernten will.

**Akzente:** Wie offen sind Landwirte für digitale Angebote – müssen Sie viel Überzeugungsarbeit leisten?

**Lutz:** Die Landwirte waren zunächst skeptisch, aber wir erleben gerade einen Generationenwechsel – die Jüngeren sind aufgeschlossener. Letzten Endes geht es immer um die Frage, ob sie mit unseren Lösungen schneller, günstiger und besser arbeiten können.

**Akzente:** Die BayWa ist jetzt 95 Jahre alt. Wie sieht das Unternehmen aus, wenn es seinen hundertsten Geburtstag feiert?

**Lutz:** Vor allem werden wir bis dahin das Agrargeschäft in Deutschland wieder auf Kurs bringen. Da sind wir schon auf gutem Weg, wir haben motivierte und gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord, mit denen dies gelingen wird. Bis zum Hundertsten werden auch unsere Hightech-Gewächshäuser ein starkes Standbein sein. Außerdem setze ich große Hoffnungen auf unsere Innovationsplattform *Agro Innovation Lab*. Um einen Platz in deren Förderprogramm haben sich in diesem Jahr 252 Start-ups beworben. Irgendwann wird einmal ein Google dabei sein, meinethwegen auch ein Facebook (schmunzelt).

Foto: Enno Kapitza



**Klaus Josef Lutz (60)** ist seit 2008 Vorstandsvorsitzender der BayWa AG. Nach dem Jurastudium arbeitete Lutz zunächst als Anwalt, ehe er verschiedene Managementpositionen vor allem in der Digitalindustrie innehatte. Vor dem Wechsel zur BayWa führte der Münchener die Geschäfte des *Süddeutschen Verlags*.

Foto: BayWa



Die **BayWa AG** (Foto: Zentrale in München) hat ihre Wurzeln im Genossenschaftswesen. Der Agrarhandel dominiert den Umsatz, am ertragreichsten aber ist das Geschäft mit der Energie. Weitere Sparten sind Baustoffe sowie Innovation & Digitalisierung. BayWa erzielte 2017 mit 17.000 Mitarbeitern 16 Milliarden Euro Umsatz und einen Jahresüberschuss von 67 Millionen Euro.

## Heimkehr der Modeproduktion?

„Made in China“ dürfte in unserer Kleidung künftig seltener zu lesen sein. Denn Modemarken und -händler werden ihre Fertigung wieder vermehrt nach Europa verlagern.

**Von Achim Berg, Saskia Hedrich und Karl-Hendrik Magnus**

Die Ergebnisse einer neuen Umfrage von McKinsey in Kooperation mit dem Fachmagazin *Sourcing Journal* signalisieren einen Umbruch in der globalen Modeproduktion: Nach Jahrzehnten der Offshore-Fertigung steht eine Renaissance des Near- und Onshoring bevor – also der Produktion in nah gelegenen Ländern oder gar im eigenen Land. Vier von fünf Beschaffungsmanagern erwarten eine massive Verlagerung der Produktion – weg aus Asien, zurück in den europäischen Raum. 2025 wollen schon doppelt so viele Beschaffungsmanager wie heute mindestens 20 Prozent ihrer Ware aus benachbarten Ländern beziehen. Welche Motive stecken hinter der geografischen Neuausrichtung?

Die „Heimkehr“ der Modeproduktion deuten Branchenbeobachter als Folge der wachsenden geopolitischen Spannungen, die Handelsvereinbarungen und Wechselkurse gefährden. Höhere Zölle schmälern zudem die Rentabilität der Produktion in anderen Wirtschaftsräumen. Hinzu kommt die stark steigende Bekleidungs-nachfrage in Asien. Viele chinesische Hersteller fertigen bereits vermehrt für den lokalen Markt, was künftig Kapazitätsprobleme schaffen könnte (*Grafik 1, Seite 34*).

### Warum Nearshoring attraktiv wird

Der wichtigste Grund für den Trend zum Nearshoring aber liegt im zentralen Wertversprechen des Modegeschäfts selbst: Kundenorientierung, Schnelligkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. Denn diese Faktoren sind es, die maßgeblich über die Wettbewerbsfähigkeit der Modeunternehmen entscheiden.

Die Fähigkeit zum Warenverkauf on demand – also kurzfristig nachfrageorientiert statt langfristig ange-

botsorientiert – wird zunehmend zur Überlebensfrage an den Modemärkten. Das dazu erforderliche Tempo ist aber nicht zu erreichen, wenn allein schon der Schiffs-transport von Asien nach Europa 30 Tage dauert. Die räumliche Nähe von Produktions- und Beschaffungsstandorten eröffnet neue Chancen: Denn Produkte, die schneller in die Läden kommen, lassen sich testen und der Nachfrage entsprechend fertigen. Dank der kürzeren Produktentwicklungs- und Transportzeiten können Unternehmen auch innerhalb der Saison neue Trends aufgreifen, Verkaufsschlager nachproduzieren und Ladenhüter aus dem Sortiment nehmen.

Damit können Unternehmen nicht nur die Abverkaufsquote steigern, sondern auch ihre Lagerbestände reduzieren und Margenverluste durch Rabattaktionen verringern. Nicht zuletzt kann jene Überproduktion vermieden werden, die den Modesektor zu einer der Branchen mit dem höchsten Ressourcenverbrauch macht.

Viele Jahre lang galt die Produktion in Europa als zu teuer. Doch die Kostensituation hat sich verändert. Durch die gestiegenen Löhne der Fabrikarbeiter in Asien ist der Kostenvorsprung gegenüber der Produktion in Europa erheblich geschrumpft. Lagen die Stundenlöhne in türkischen Fabriken 2005 noch fünfmal über denen in China, waren sie 2017 nur noch um das 1,6-Fache höher. Einige Märkte im nahen Ausland ziehen inzwischen sogar kostenseitig mit Asien gleich.

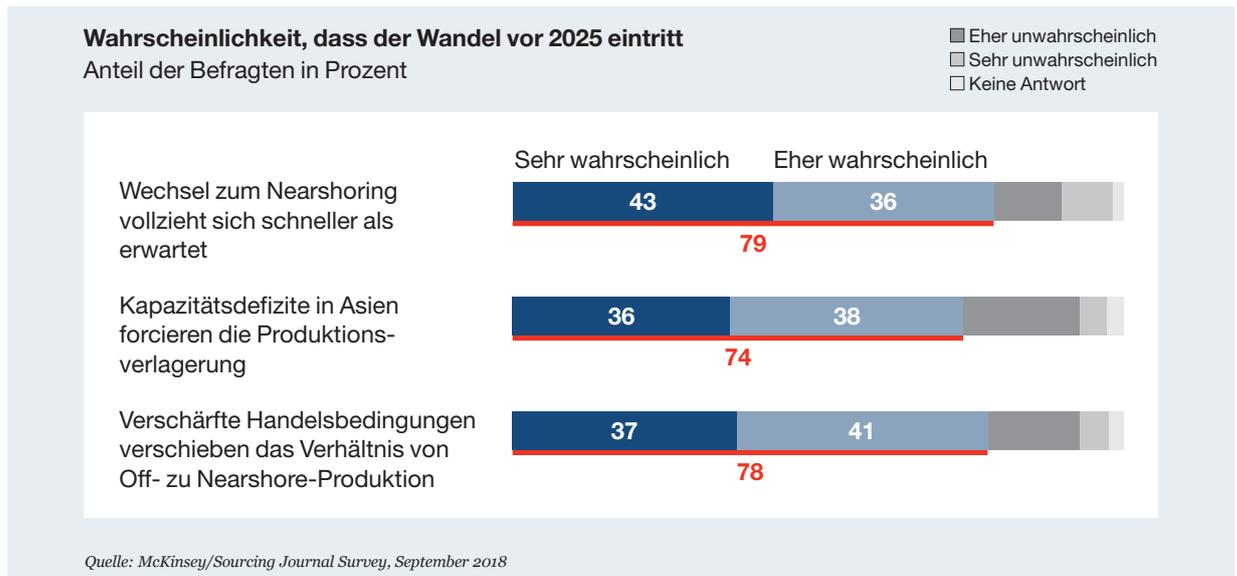
Nicht nur wegen der Löhne, sondern auch wegen der Fertigungs- und Transportkosten kann Nearshoring schon heute wirtschaftlich sinnvoll sein. Einsparungen ergeben sich vor allem bei Frachtkosten und Zöllen. Für europäische Hersteller sind die Stückkosten zwar noch deutlich niedriger, wenn sie in Bangladesch produzieren



Foto: iStock

Wo wurde das Hemd genäht? Und ist die Baumwolle bio? Die Produktion kommt zurück nach Europa, Nachhaltigkeit ist Trumpf.

## 1. Vier von fünf Beschaffungsmanagern erwarten eine baldige Verlagerung der Modeproduktion aus Asien in die benachbarten Regionen Europas



lassen, aber ein Wechsel von China in die Türkei gelingt bereits jetzt zu gleichen Kosten.

Die höheren Abverkaufsquoten, die ein FASTER-Fashion-Modell ermöglicht, tragen ihren Teil zum Ausgleich von Mehrkosten bei. So lässt sich die Gewinnmarge eines Produkts durch einen Anstieg der Abverkaufsquote um etwa 5 Prozentpunkte so weit verbessern, dass die höheren Arbeitskosten bei der Beschaffung im nahen Ausland kompensiert werden.

### Ab wann sich Nearshoring lohnt

Modeunternehmen, die über eine Rückverlagerung ihrer Produktion an nähere Standorte nachdenken, sollten indessen genau abwägen. Denn nicht in allen Fällen zahlt sich Nearshoring aus. Eine zentrale Frage, die Unternehmen für sich beantworten sollten, lautet: Wie groß muss der Vorteil der kürzeren Vorlaufzeit sein und wie stark muss die Abverkaufsquote steigen, damit sich Nearshoring lohnt?

Bei einem komplexen Kleidungsstück, das rund 60 Minuten manuelle Arbeit erfordert, muss sich die Abverkaufsquote um 6,1 Prozentpunkte erhöhen, um bei einer Verlagerung von China in die USA die Gewinnschwelle

zu erreichen, während Nearshoring bei einfachen Produkten selbst ohne Steigerung des Abverkaufs bereits Kostenvorteile bringt.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Entscheidung für oder gegen Nearshoring eine Rolle spielen sollte, ist die aktuelle Situation in den Fertigungsländern selbst. Einer schnelleren und günstigeren Produktion an Nearshore-Standorten stehen häufig noch lokale Kompetenz- und Kapazitätsdefizite entgegen. Die Textilindustrie in Osteuropa zum Beispiel ist stark fragmentiert und produziert meist in Lohnfertigung. Zudem schwanken vielerorts Qualität und Arbeitsproduktivität, hinzu kommen Umweltschutz- und Regulierungsprobleme.

Besonders schwierig gestaltet sich noch die Beschaffung von Rohmaterial, Garnen und Stoffen. Während sich Produktion und Verbrauch der wichtigsten Fasern in Asien bündeln, ist die Kapazität in den nahen Regionen begrenzt und das lokale Materialangebot sehr unterschiedlich. Bislang konzentrieren sich die europäischen Anbieter vor allem auf hochwertige Garne und Stoffe. Doch neue Spinnereien und Stofffabriken zu errichten, kostet Zeit und viel Geld. Damit Hersteller vor Ort hier investieren, müssen Bekleidungsmarken und -händler



*Nähroboter können bei der Jeansproduktion zunehmend menschliche Arbeitskraft ersetzen.*

echte Partnerschaften eingehen und feste Abnahmemengen garantieren.

### **Welche Rolle Automatisierung spielt**

Der Trend zur Automatisierung macht Nearshoring (und damit zugleich die Umsetzung eines agilen Angebotsmodells) wirtschaftlich noch attraktiver. Denn Roboter erhöhen die Produktivität, den Durchsatz und die Flexibilität – und kompensieren so höhere Arbeitskosten. Umgekehrt sind die niedrigen Lohnkosten in Asien ein wesentlicher Grund dafür, dass Modemarken und -händler bislang zu wenig in Automatisierung und moderne Fertigungsverfahren investieren. Noch immer werden in der Bekleidungsindustrie viermal weniger Roboter eingesetzt als in der Elektronikbranche und siebenmal weniger als im Automobilsektor.

Um die Effekte der Automatisierung auf die Modeproduktion zu ermitteln, hat McKinsey mit dem Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen aktuelle und absehbare Technologien analysiert. Demnach greift die Automatisierung vor allem in den folgenden Bereichen: Beim Nähen und in der Logistik steigert sie bei bis zu 90 Prozent aller Tätigkeiten die Effizienz. Auch innovative Strick-, Verbindungs- und Veredelungstechnologien steigern die Produktivität; insgesamt ließe sich so die Arbeitszeit um 40 bis 70 Prozent reduzieren.

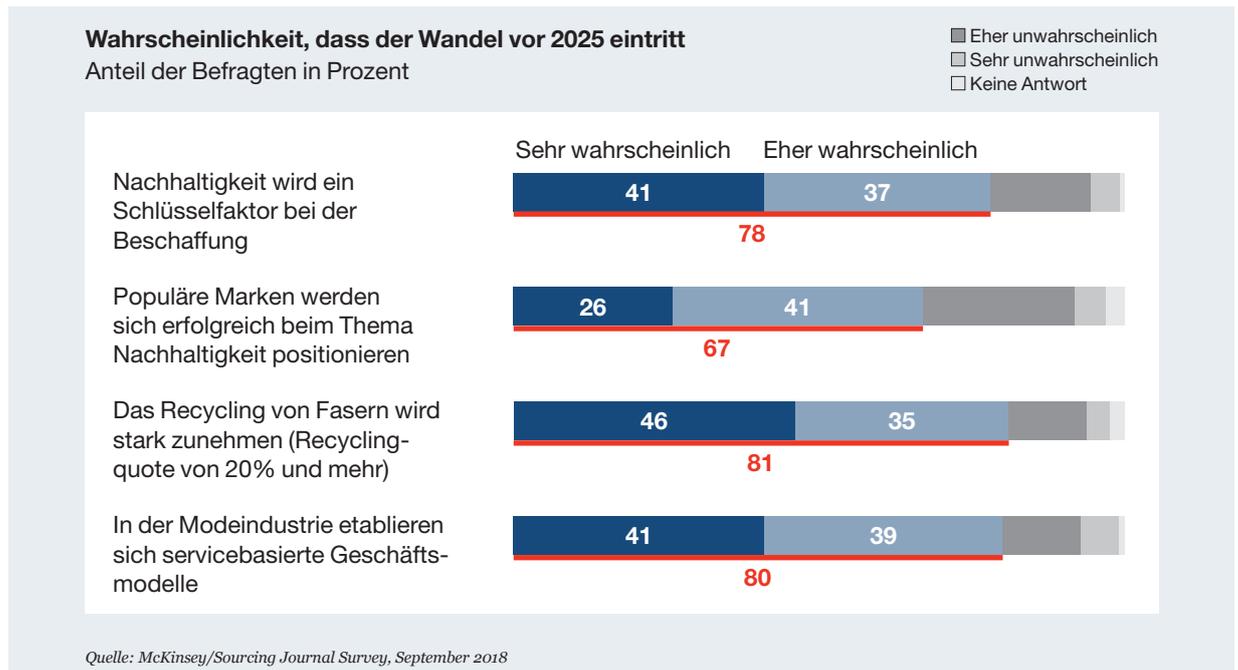
Beispiel Jeansproduktion: Automatisierte Prozesse verringern die Fertigungszeit für eine Jeans je nach Szenario von 36 Minuten auf 20 oder sogar 11 Minuten. Da das Nähen dabei mehr als die Hälfte der Arbeitszeit beansprucht, wird Automatisierung dort auch am stärksten zur Senkung der Gesamtarbeitszeit beitragen, näm-

lich 21 bis 46 Prozent. In der Türkei beispielsweise birgt die Automatisierung manueller Tätigkeiten ein Kostensenkungspotenzial, das bei Einsatz aller (einschließlich noch in Entwicklung befindlicher) Technologien die Beschaffung dort lohnenswerter macht. So betragen die Produktionskosten für Jeans aus der Türkei in einem optimistischen Szenario 10,67 US-Dollar, während sie in China – ebenfalls mit Automatisierung – bei 11,87 US-Dollar liegen würden.

Ergänzt man die Modellrechnung um den kommerziellen Mehrwert, der sich beim Near- und Onshoring aus höherer Geschwindigkeit und mehr Flexibilität ergibt, spricht noch mehr für die Nutzung moderner Fertigungstechnologien im nahen Ausland. So würde eine bloße Verlagerung der Produktion von Bangladesch in die Türkei die Marge um nur 1 Prozentpunkt steigern – mit Automatisierung aber gleich um 3 bis 4 Prozentpunkte.

Die positiven Effekte, die Nearshoring und Automatisierung für die Bekleidungsindustrie haben, werden noch verstärkt durch die damit einhergehende neue Infrastruktur und innovative Prozesse. Denn beides unterstützt den Wandel von der klassischen textilen Wertschöpfungskette hin zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft. Sie vermeidet Verschwendung, nutzt erneuerbare Materialien, setzt auf ressourcenschonende Produktionsprozesse sowie einen nachfrageorientierten Vertrieb und effiziente Recyclingprozesse. Fast 80 Prozent der von McKinsey befragten Beschaffungsmanager rechnen damit, dass Nachhaltigkeit schon in naher Zukunft zu einem Schlüsselfaktor im Modeeinkauf werden wird (*Grafik 2, Seite 36*).

## 2. Neben Nearshoring wird Nachhaltigkeit zur treibenden Kraft bei der Modeproduktion von morgen



### Was jetzt zu tun ist

Bekleidungsunternehmen, die eine Rückverlagerung ihrer Produktion vorantreiben wollen, stehen vor großen Aufgaben. Denn der Wandel erfordert strategische Entscheidungen ebenso wie die Entwicklung neuer Fähigkeiten, Denkweisen und Partnersysteme.

#### *Beschaffungs- und Produktionsstrategie definieren:*

Zunächst einmal lohnt es sich, verschiedene finanzielle Szenarien durchzurechnen, um den Wert von Nearshoring und Automatisierung für das eigene Unternehmen zu bestimmen. Diese Analyse sollte dreierlei umfassen: erstens die Einschätzung des Wertpotenzials der kürzeren Vorlaufzeiten bei unterschiedlichen Produktlinien, zweitens eine Kosten- und Machbarkeitsanalyse für das Nearshoring einzelner Produktarten sowie drittens eine Gesamtbewertung der Wirtschaftlichkeit von Nearshoring, die dann um verschiedene Automatisierungsszenarien ergänzt werden kann.

*Neue Fähigkeiten entwickeln und Denkweisen ändern:*  
Wie in anderen Branchen auch wird der Erfolg der Neu-

ausrichtung letztlich von den Menschen abhängen, die daran beteiligt sind. Daher sind Mitarbeiter mit technologischer Kompetenz und digitaler „Denke“ ebenso unverzichtbar wie die Technologien selbst. Die besten Unternehmen bauen intern Fähigkeiten auf und begeben sich parallel auf die Suche nach externen Talenten.

*Partnersystem aufbauen:* Angesichts des hohen Innovationsdrucks und rasanter technologischer Entwicklung werden Partnerschaften immer wichtiger. Modeunternehmen brauchen globale Zulieferer, um in neuen Regionen die nötigen Fertigungskapazitäten und -kompetenzen aufzubauen – dies können auch erfahrene asiatische Hersteller sein. Zudem sollten sie mit Technologieunternehmen kooperieren, um gemeinsam Automatisierungslösungen zu entwickeln. Bei den notwendigen Investitionen – etwa in den Aufbau lokaler Lieferketten in Nearshoring-Märkten – können Wagniskapitalgeber eine wichtige Hilfe sein.

Wer den Wettbewerbern einen Schritt voraus sein will, sollte schon jetzt mit Nearshoring beginnen, statt auf

die ökonomischen Effekte der Automatisierung zu warten – selbst wenn damit vorübergehende Gewinneinbußen verbunden sind. Der Innovationsdruck und immer neue Verbrauchertrends verlangen dabei nach einem neuen Produktionsansatz, der nur grobe Richtungen vorgibt und dann agiles Testen und Lernen vorsieht. Das heißt, Unternehmen müssen entschlossen starten, Tempo aufnehmen und Probleme dann lösen, wenn sie auftreten.

Bislang ist die Lieferkette kein Topthema für CEOs: Sie ist der Motor, der laufen muss, um guten Service und attraktive Margen zu sichern, gilt aber weder als wichtige Wachstumsquelle noch als zentraler Wettbewerbsfaktor. Dies wird sich jedoch ändern. Die bevorstehenden Umwälzungen sind so tiefgreifend, dass jene Akteure am Modemarkt, die mit mutigen Investitionen die Vorteile von Nearshoring und Automatisierung nutzen, wachstumsstarke Geschäftsmodelle aufbauen können, die von der Konkurrenz kaum zu kopieren sind.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [saskia\\_hedrich@mckinsey.com](mailto:saskia_hedrich@mckinsey.com).

Der vollständige Studienreport „Is apparel manufacturing coming home?“ steht zum Download auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)

## Kernaussagen

1. Die Beschaffung und Produktion von Bekleidung, die sich traditionell vor allem in Asien konzentriert, wird sich in den kommenden Jahren wieder stärker in den europäischen Raum verlagern.

2. Near- und Onshoring erlauben es Modeunternehmen, in einem zunehmend nachfragegetriebenen Markt schneller und wirtschaftlicher zu agieren – wobei sich beide Faktoren wechselseitig verstärken.

3. Zwei Trends machen das Near- und Onshoring künftig noch attraktiver: Automatisierung und die globale Notwendigkeit zu mehr Nachhaltigkeit in der Modeproduktion.

---

## Autoren



**Dr. Achim Berg** ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und leitet die globale Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus dem Bekleidungssegment unterstützt er vornehmlich bei der strategischen Ausrichtung und der Transformation von Geschäftsprozessen.



**Saskia Hedrich** ist Senior Knowledge Expert für Bekleidung im Münchner Büro von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf Wachstumsstrategien sowie auf Fragen der Beschaffung und Nachhaltigkeit.



**Dr. Karl-Hendrik Magnus** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Operations-Leiter innerhalb der Apparel, Fashion & Luxury Group. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Sortiments-, Kategorie- und Supply Chain Management.

## Reif für ein Upgrade

Modernes Marketing ist digitales Marketing. Aber oft hinkt die Organisation der technischen Entwicklung hinterher. Höchste Zeit, Strukturen und Arbeitsweisen aufzufrischen.

**Von Patrick Guggenberger, Miriam Heyn, Patrick Simon und Kai Vollhardt**

Marketingchefs weltweit sind sich einig: Die Zukunft ihrer Funktion liegt in der Nutzung von Daten, Analysen und Algorithmen. Produktkonfigurationen, Preise und natürlich die Kommunikation sollen immer stärker auf die Bedürfnisse einzelner Kunden zugeschnitten werden. Jeder dritte CMO treibt deshalb höchstpersönlich eine Digitalisierungsinitiative voran – so das Ergebnis einer McKinsey-Umfrage unter Vorständen. Und der Beweis für die Leistungsfähigkeit datenbasierter Prozesse im Marketing ist längst erbracht: Konzepttests werden effizienter, die Kontaktaufnahme zum Kunden wird beschleunigt und der Umsatz in einzelnen Kanälen lässt sich vervielfachen (*Grafik 1, Seite 40*). Es zahlt sich also nachweislich aus, Daten zu sammeln, zu analysieren und als Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Warum tun sich viele Unternehmen trotzdem so schwer, die großen Chancen auch im großen Stil in bare Münze zu verwandeln? Oft steckt das digitale Marketing seit Jahren in der Erprobungsphase fest. Erfolgreiche Pilotprojekte gibt es fast überall, aber kaum ein Unternehmen hat seine Marketingfunktion schon vollständig umgestellt. Die Datenanalyse ist sozusagen die Elektromobilität des Marketings: Alle beschwören das Potenzial, aber ein Großteil der Flotte läuft trotzdem nach wie vor mit überholter Technik.

Was steckt dahinter? Die zuständigen Führungskräfte sagen: ein Kulturproblem. In einer aktuellen Umfrage nennen sie kulturelle Hindernisse und eingefahrene Verhaltensmuster als Hauptgründe für die schleppende Umsetzung von Digitalisierungsprojekten (*Grafik 2, Seite 41*). Diese weichen Faktoren liegen mit großem Abstand vor technischen Themen wie IT-Infrastruktur

*Ein Herz und eine Seele:  
Wenn die Organisation  
stimmt, klappt es auch  
mit dem digitalen  
Marketing.*





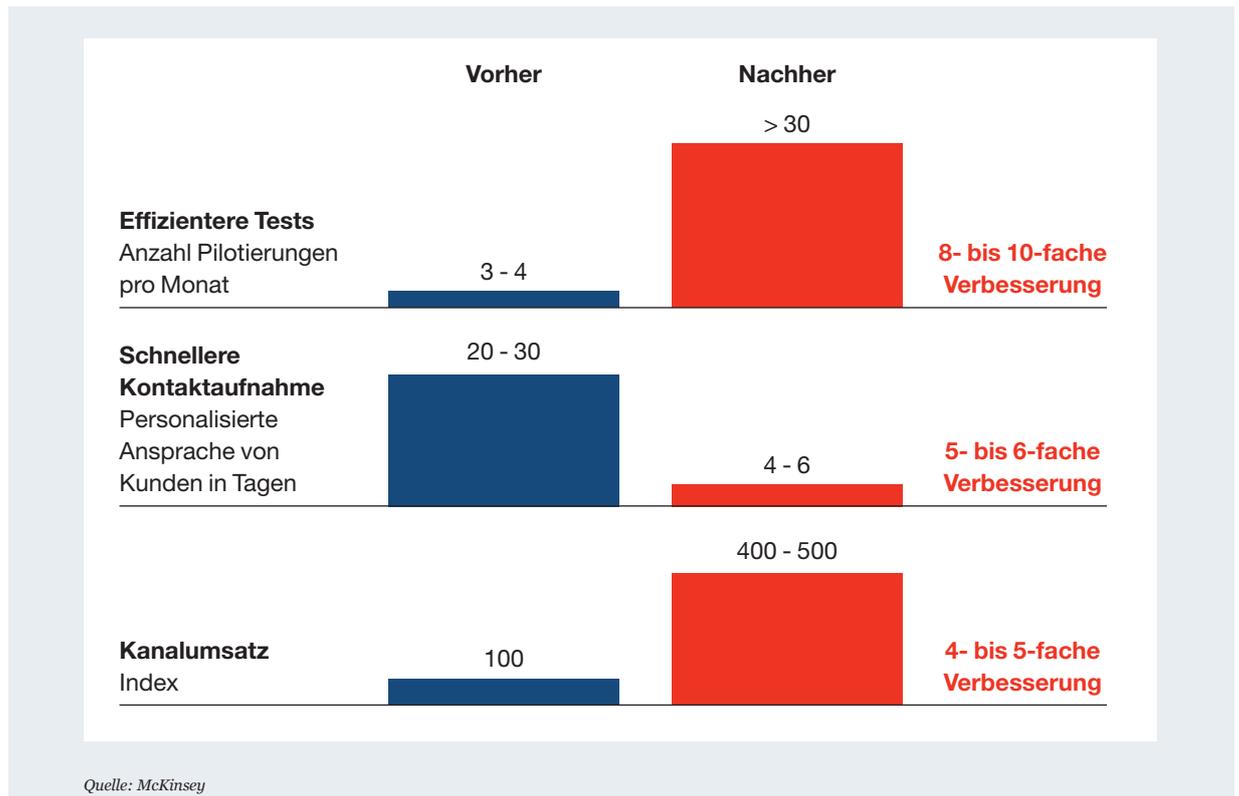
und Datenverfügbarkeit. Das überrascht auch nicht: Ein neuer Server für die Kundendatenbank ist schnell gekauft, und selbst eine neue CRM-Software ist ruckzuck installiert. Aber wie verändert man Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen, die damit arbeiten? Dafür braucht es ein Upgrade der Marketingorganisation. Sechs Dinge stehen dabei im Mittelpunkt: zentrale Steuerung, neue Arbeitsweisen, agile Teams, mehrgleisige Personalentwicklung, adaptive Ressourcenplanung und kultureller Wandel.

#### **Zentrale Steuerung – KI und Co.**

Bis vor wenigen Jahren war Marketing in Unternehmen eine nationale oder sogar regionale Angelegenheit. Zwar wurden Markenpositionierung und kommunikative Leitlinien zentral festgelegt, konkrete Konzepte und Kampagnen aber wurden meist vor Ort entwickelt. Momentan nimmt die Zentralisierung zu; die Ausgestaltung von Werbemitteln und deren Aktivierung vor Ort verlieren an Bedeutung. Mancher Marketingleiter einer Länderorganisation fühlt sich mittlerweile nur noch als Erfüllungsgehilfe des Hauptquartiers. In Zukunft wird sich dieser Trend noch verstärken.

Das neue Paradigma lautet datenbasierte Personalisierung. Dank fortgeschrittener Methoden und teilweiser Automatisierung lässt sich dieser Prozess in immer höherem Maße zentral steuern. Wo der Manager einer digitalen CRM-Kampagne sein Büro hat, spielt keine Rolle mehr. Führende Konsumgüterunternehmen bedienen sich dabei immer größerer Datenmengen und künstlicher Intelligenz (KI), um Marketinginhalte, A/B-Tests und die mediale Aktivierung auf immer kleinere Kundengruppen abzustimmen. Und weil heute auch direkte Erfolgsmessung möglich ist, können sie die Rendite einzelner Aktivitäten dabei sogar ständig überwachen und gezielt steigern.

## 1. Der Nutzen der Digitalisierung im Marketing ist messbar



### Neue Arbeitsweisen – Herz und Hirn

Bisher sind Marketingleute und IT-Spezialisten einander oft nur in der Kantine, auf dem Betriebsausflug oder bei der Weihnachtsfeier begegnet. Diese Zeiten sind vorbei. Um im großen Stil personalisierte Inhalte zu entwickeln, braucht es eine viel stärkere Verzahnung von MarCom und MarTech, von Herz und Hirn. In Zukunft werden Zuständigkeiten und Berichtspflichten sich eher an konkreten Projekten und Prozessen als an einem rigiden Organigramm orientieren.

Ein großes E-Commerce-Unternehmen zum Beispiel hat die klassischen Marketingfunktionen wie Markenstrategie, Kommunikationsplanung und Kampagnensteuerung weitgehend aufgelöst. Stattdessen wurde eine Community für datenbasiertes Marketing eingerichtet. Strategen, Kreative und Datenspezialisten arbeiten je nach Aufgabe in wechselnden Konstellationen für die Dauer eines Projekts eng zusammen – unabhängig von

der zentralen IT-Abteilung. Kapazitäten und Kompetenzen lassen sich so deutlich schneller und flexibler den jeweils vielversprechendsten Wachstumschancen zuordnen.

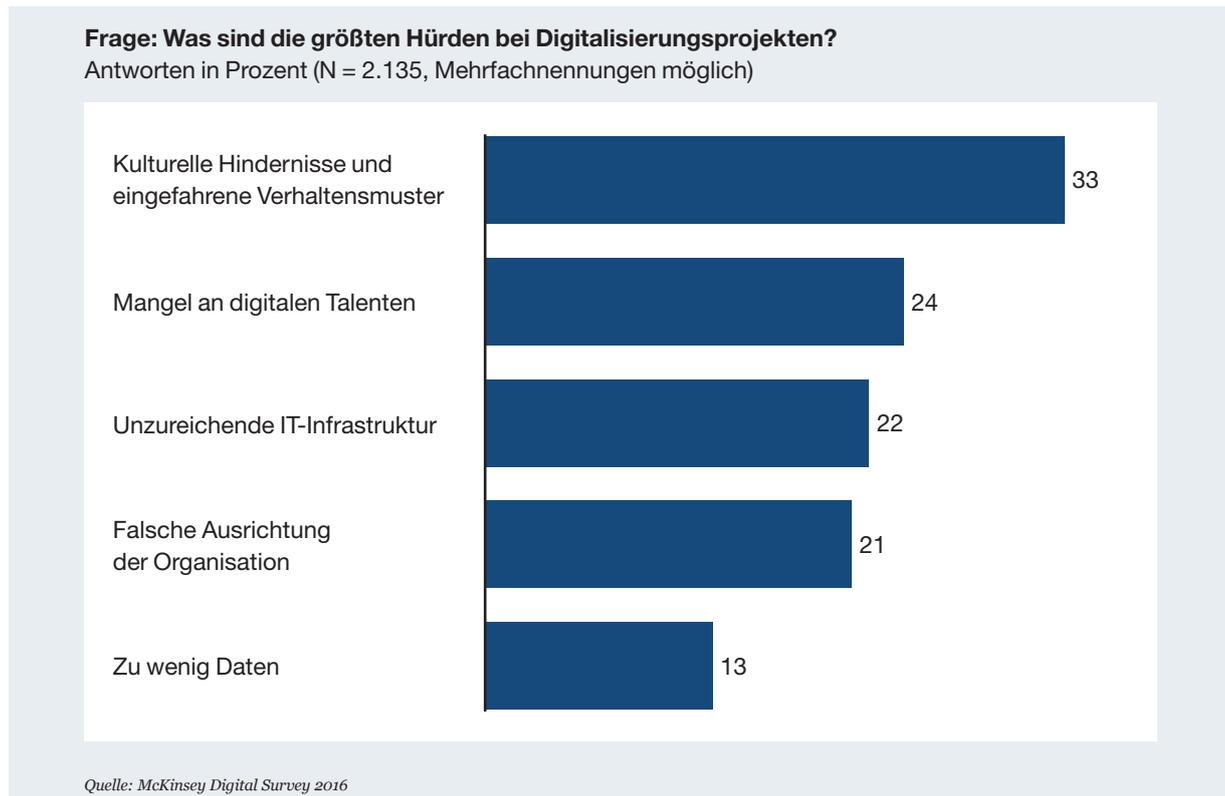
### Agile Teams – Profis mit Power

Um mit der hohen Geschwindigkeit und den wechselnden Anforderungen digitalen Marketings Schritt halten zu können, muss sich auch die Arbeitsweise der damit befassten Teams verändern. Ein großes Konsumgüterunternehmen hat fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

*Weniger ist mehr.* Ein kleines Team aus hochmotivierten Profis ist besser als eine riesige Abteilung, die Dienst nach Vorschrift leistet.

*Wettbewerb belebt den Betrieb.* Miteinander konkurrierende Teams stacheln einander im Wettbewerb um die besten Lösungen zu Spitzenleistungen an.

## 2. Digitale Transformationen scheitern meist an weichen Faktoren



*Neue Kennzahlen für mehr Unternehmergeist.* Wenn Marketingteams an ihrem Beitrag zum Ergebnis gemessen werden, verändert sich auch ihr Denken.

*Gesamtverantwortung statt Arbeitsteilung.* Ein Team, das für den gesamten Prozess von der Idee bis zur Umsetzung geradesteht, kommt schneller ans Ziel.

*Mut zu konsequenten Personalentscheidungen.* Ein versierter Marketingprofi alter Schule ist nicht zwingend erste Wahl für digitales Marketing.

Kurz gesagt: Im Zeitalter des digitalen Marketings sind Entwicklungspotenzial und Veränderungsbereitschaft wichtiger als formale Qualifikationen und Erfahrung. Neue Instrumente und Methoden entstehen in rasantem Tempo. Die Halbwertszeit von Fachwissen sinkt ständig. Deshalb gilt: Wer sich traut, kleinen, hochmotivierten Profiteams die Freiheit zur

Entfaltung kreativer Kräfte zu geben, wird mit besseren Ideen und schnelleren Ergebnissen belohnt.

**Mehrgleisige Personalentwicklung – in- und extern**  
Digitales Marketing steht und fällt mit den Köpfen. Ein sicherer Umgang mit neuen Technologien – von Programmierumgebungen wie Spark bis zu Cloud-basierten Anwendungen – ist inzwischen ähnlich wichtig wie das Verständnis von Kundenbedürfnissen und Markenwerten. Traditionelle Personalprozesse stoßen dabei schnell an ihre Grenzen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mehrgleisig fahren.

*Internes Recruiting.* Oft gibt es unter den eigenen Mitarbeitern mehr geeignete Kandidaten als die Personaler ahnen. Pioniere des digitalen Marketings suchen gezielt nach solchen Talenten in den eigenen Reihen und bieten ihnen attraktive Anreize und die Bedingungen, unter denen sie ihr Potenzial entfalten können.

## Marketingorganisation

*Lernen, lernen, lernen: Weil es nicht reicht, wenn nur eine Handvoll Spezialisten digitales Marketing betreibt, müssen alle Mitarbeiter in Datennutzung und Personalisierung geschult werden.*



Foto: iStock

**Interne Fortbildung.** Um die Chancen des digitalen Marketings auszuschöpfen, braucht es mehr als eine Handvoll Spezialisten. Die ganze Organisation muss sich das neue Denken zu eigen machen. Führende Unternehmen investieren deshalb gezielt in Qualifikationsprogramme zu Themen wie Datennutzung und Personalisierung.

**Externes Recruiting.** Der Wettbewerb um digitale Spitzenkräfte ist gnadenlos, und er wird weltweit ausgetragen. Um die besten Leute zu bekommen, setzen erfolgreiche Unternehmen deshalb nicht nur auf reizvolle Aufgaben und gute Bezahlung, sondern auch auf flexible Beschäftigungsmodelle und attraktive Karrierepfade.

### **Adaptive Ressourcenplanung – fix und flexibel**

Die Digitalisierung macht viele bisher manuell ausgeführte Arbeitsschritte überflüssig. Die Platzierung digitaler Werbung beispielsweise erfolgt nach der Festlegung von Parametern wie Zielgruppe, relevanten Schlagwörtern und Budget inzwischen weitgehend automatisch. Gleichzeitig entstehen Aufgaben in Bereichen wie Datenanalyse oder Personalisierung. Um

den immer neuen Anforderungen auch zukünftig gerecht zu werden, muss die Ressourcenplanung der Marketingfunktion flexibler werden.

Ein führender europäischer Einzelhändler hat deshalb eine umfassende Bestandsaufnahme vorgenommen: Welche Prozesse lassen sich automatisieren? Wo fehlt es dagegen an Kapazitäten? Welche Anpassungen sind nötig? Nach McKinsey-Studien sind bis zu 40 Prozent der heutigen Jobprofile im Marketing unmittelbar von Automatisierung betroffen. Bei weiteren 20 bis 25 Prozent sind deren Auswirkungen zumindest in Teilbereichen spürbar. Dabei steht die Automatisierung nach Einschätzung des McKinsey Global Institute erst am Anfang.

### **Kultureller Wandel – ein Dauerauftrag**

Kein Unternehmen wird zum Vorreiter des digitalen Marketings, indem der CMO einen Schalter umlegt. Kulturwandel ist ein Prozess, der Zeit braucht, denn viele Mitarbeiter nehmen fundamentale Veränderungen zunächst als Bedrohung wahr. Um ihnen die Anpassung zu erleichtern, setzen viele Führungskräfte eher auf

kleinteilige und dezentrale Maßnahmen, die ihre Wirkung täglich im unmittelbaren Arbeitsumfeld der Betroffenen entfalten, als auf spektakuläre Schritte, deren Wirkung mitunter schnell verpufft.

Ein führendes E-Commerce-Unternehmen beispielsweise hat seine zentrale MarTech-Abteilung aufgelöst und die entsprechenden Spezialisten auf mehrere Teams verteilt. Die Expertise ist nun dort verfügbar, wo sie gebraucht wird, und technische Lösungen können flexibel auf die jeweiligen Anforderungen zugeschnitten werden. Die Teams erfahren diese Verstärkung als motivierend und entwickeln nun häufig selbstständig Ideen für den Einsatz innovativer Technologien in ihrem Arbeitsbereich. Angenehmer Nebeneffekt: Das neue Denken verbreitet sich schneller und nachhaltiger als je zuvor in der ganzen Organisation.

**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. Die Nutzung neuer Datenquellen und Analyseverfahren im Marketing zahlt sich aus, sowohl in Effizienzgewinnen als auch in höheren Umsätzen.*

*2. Vielen CMOs fällt es schwer, digitales Denken in ihren Teams zu etablieren und deren Arbeitsweisen den Anforderungen der Digitalisierung anzupassen.*

*3. Wer zu den zukünftigen Gewinnern der Digitalisierung zählen will, sollte den Kulturwandel in der Marketingorganisation schon jetzt vorantreiben – von der agilen Arbeitsweise bis zur adaptiven Ressourcenplanung.*

---

## Autoren



**Dr. Patrick Guggenberger** ist Projektleiter im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Fokusthemen sind funktionsübergreifendes E2E-Organisationsdesign und digitale Transformation.



**Dr. Miriam Heyn** ist Partnerin im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen Organisationsdesign, agile Transformationen und Digitalisierung.



**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.



**Dr. Kai Vollhardt** ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Unternehmen aller Branchen berät er zu Marketingstrategien, Customer Experience und Personalization at Scale.

## Volle Wertschöpfung in der digitalen Welt

Der digitale Wandel stellt neue Anforderungen an die Lieferkette. Die Erfolgspraktiken führender Unternehmen zeigen, wie das Supply Chain Operating Model auf Kurs zu bringen ist.

Von Tim Lange und Andreas Seyfert

Schneller, innovativer und näher am Kunden – für Hersteller und Händler wird es immer schwieriger, ständig neue Produkte und besseren Service anzubieten und dabei profitabel zu arbeiten. Im Mittelpunkt der Verbesserungsansätze steht oft die Supply Chain – etwa wenn es um Reduzierung der Kosten, Optimierung der Bestände oder Erhöhung der Serviceniveaus geht. Tatsächlich zeigt beispielsweise der Blick auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) eines Einzelhandelsunternehmens, dass nahezu jede Kostenposition von der Lieferkette beeinflusst wird (*Grafik 1, Seite 46*).

So überrascht es nicht, dass viele Unternehmen seit Jahren fortgesetzt an der Optimierung ihrer Lager- und Transportprozesse, der Verbesserung ihrer Planung und an anderen zentralen Supply-Chain-Themen gearbeitet haben. Allerdings oft nur mit mäßigem Erfolg. Viele der operativen Verbesserungsmaßnahmen sind letztlich nicht in GuV und Bilanz angekommen. Der Grund: Die Organisationen haben es versäumt, ihr Supply Chain Operating Model weiterzuentwickeln. Das Modell der Zukunft umfasst weit mehr als die reine Aufbau- und Ablauforganisation – es beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen Struktur, Prozesse und Komplexität seiner Lieferkette gesamthaft orchestriert (*siehe Kasten, Seite 47*).

### Neue Trends, neue Herausforderungen

Um in digitalen Zeiten erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen für ihre Supply Chain ein Modell der nächsten Generation. Vor allem drei Trends machen es erforderlich, das Operating Model ganz neu zu denken:

Mit der wachsenden Bedeutung digitaler Verkaufskanäle haben sich auch die Vorlieben der Kunden gewandelt.

*Die digitalisierte Lieferkette arbeitet effizienter und effektiver, wenn das zu Grunde liegende Operating Model stimmt.*





Bequeme Zugänge zu jeder Zeit von jedem Ort aus, schnelle Verfügbarkeit von Produkten und hohe Servicequalität stehen bei den Konsumenten hoch im Kurs. Die neuen Kanäle und die gestiegenen Kundenerwartungen haben die Struktur der Supply Chain verändert und sie komplexer gemacht. Das zu Grunde liegende Operating Model ist jedoch in vielen Fällen nicht mitgewachsen und verursacht nun seinerseits Ineffizienzen und Brüche entlang der Wertschöpfungskette.

Gleichzeitig steigt der Druck auf die Kosten und die Produktivität in den Supply-Chain-Funktionen. Nicht selten fordern die veränderten Marktgegebenheiten eine wachsende Anzahl an Produkten, Lägern und Logistikdienstleistern. Das verlangt wiederum häufigere und detailliertere Planungen. Damit droht der Personalbedarf auch in indirekten Bereichen wie Disposition oder Distributionsmanagement zu steigen.

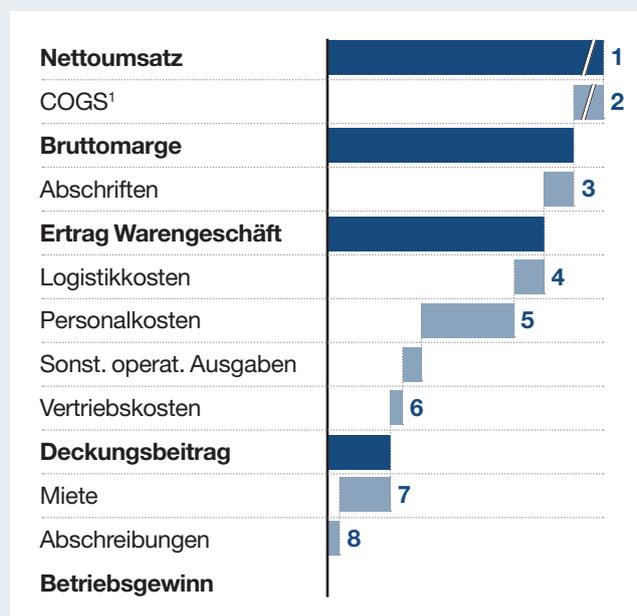
Nicht zuletzt wirkt sich der Einsatz von neuen digitalen Technologien und Advanced Analytics auf die Ausgestaltung der Supply Chain aus. Dabei ergeben sich Chancen und Herausforderungen zugleich: Einerseits lässt sich mit Hilfe von Advanced Analytics deutlich präziser planen. Auch erhöhen sich Effizienz und Effektivität, wenn die Planer von repetitiven Tätigkeiten befreit werden und sich auf wertschöpfende Aktivitäten konzentrieren können. McKinsey-Studien haben ergeben, dass allein schon mit den Technologien, die heute auf dem Markt verfügbar sind, durchschnittlich 45 Prozent aller menschlichen Tätigkeiten in Unternehmen automatisiert werden können (*siehe auch Akzente 1'17, News, Seite 4*).

Andererseits stellen innovative Technologien und Methoden komplett neue Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter, das Management und die IT-Infra-

## Supply Chain

### 1. Die Leistungsfähigkeit der Supply Chain beeinflusst nahezu alle Positionen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung eines Unternehmens

GuV-Beispiel eines SB-Warenhauses  
illustrativ



#### Einfluss der Supply Chain

- 1 Der Servicelevel der Lieferkette bestimmt maßgeblich über die Regalverfügbarkeit in den Läden
- 2 Eine gute Zusammenarbeit mit den Lieferanten reduziert die COGS
- 3 Die Höhe der Abschritten hängt vor allem von Lieferzeit und Planungsgenauigkeit ab
- 4 Transport und Lagerwesen zählen zu den größten Kostenblöcken
- 5 Die Anlieferung beeinflusst maßgeblich die Personalkosten für das Bestücken und Auffüllen der Regale
- 6 Eine genaue Vorhersage der Menge steigert den ROI bei Marketingausgaben
- 7 Durch Reduzierung der Bestände lassen sich Filial- und Lagergrößen verringern
- 8 Richtiges Dimensionieren erlaubt eine Optimierung der Abschreibungen für Lager- und Filialeinrichtungen sowie den Fuhrpark

<sup>1</sup> Cost of goods sold (Herstellungskosten umgesetzter Waren)

Quelle: McKinsey

struktur der Lieferkette. Alle drei Komponenten müssen laufend den Entwicklungen angepasst werden. Unternehmen, die auf diese Herausforderung nicht mit einer radikalen Umgestaltung der Strukturen und Prozesse ihrer Supply Chain reagieren, werden kaum von den Vorteilen profitieren, die der Wandel birgt.

#### Sieben Leitlinien für das Operating Model von morgen

Führende Konsumgüterunternehmen haben bei der Neuausrichtung ihres Supply Chain Operating Model Praktiken ausgebildet, die sich in sieben Leitlinien zusammenfassen lassen.

**1. Vorbehaltlose Prüfung.** Erfolgreiche Unternehmen überprüfen sämtliche Prozesse ihres Planungs- und Logistikmanagements und sind auch bereit, diese grundlegend neu zu gestalten. So entfalten Vorhersagemethoden wie Machine Learning Forecasting oder Supply

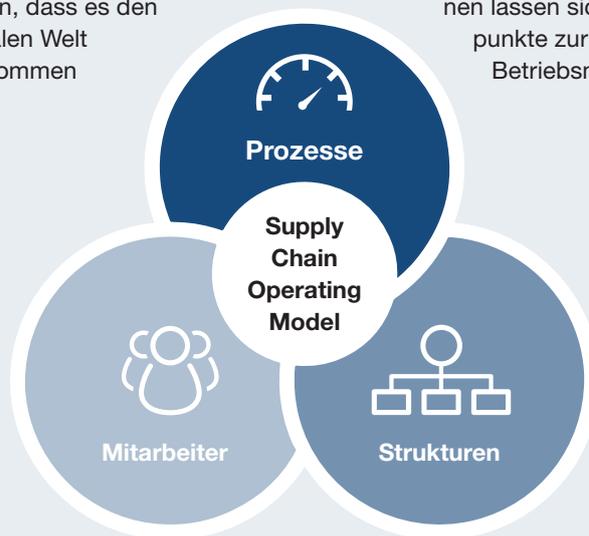
Scenario Planning erst bei einer Verkürzung des gesamten Planungszyklus ihre volle Wirkung. Die Digitalisierung ermöglicht vor allem eine stärkere Integration von Planungs- und Managementschritten – beispielsweise die gemeinsame Optimierung von taktischer Produktionsplanung und operativem Scheduling. Das verbessert nicht nur das Planungsergebnis, sondern erleichtert auch die durchgängige Automatisierung von Prozessen. Im Zuge der Überprüfung sollte zudem der Wertbeitrag aller Prozesse kritisch hinterfragt werden; nicht wertschöpfende Schritte sind zu entfernen.

**2. Funktionsübergreifende Teams.** Viele Jahre lang galt eine immer stärkere Spezialisierung der Lieferkettenprozesse – von der Bedarfsplanung bis zum Bestandsmanagement – als Erfolgsfaktor. Das führte jedoch zu einer starken Streuung der Verantwortung mit der Folge, dass jeder Bereich versuchte, sich selbst zu optimieren –

## Im neuen Supply Chain Operating Model kommen alle Dimensionen der Lieferkette auf den Prüfstand

Das strategische Ziel ist klar: mehr Umsatz, weniger Kosten, zufriedener Kunden. Um das zu erreichen, müssen Unternehmen ihr Operating Model so anpassen, dass es den Anforderungen der digitalen Welt Rechnung trägt. Dabei kommen

alle Dimensionen der Lieferkette auf den Prüfstand: Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter. Mit einigen zentralen Fragen entlang dieser Dimensionen lassen sich die wichtigsten Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Betriebsmodells bestimmen.



### Prozesse

- *Prozessdesign.* Wie sind funktionale, bereichsübergreifende und unterstützende Prozesse auszugestalten, wie Innovationen am besten zu integrieren? Wie lassen sich Entscheidungen beschleunigen?
- *Performancemanagement.* Was sind die wichtigsten Kennzahlen, wie werden Ziele gesetzt und verfolgt, wie Entscheidungsorientierung und Kollaboration gefördert?
- *IT-Systeme und Technologien.* Welche technologische Infrastruktur benötigt das Unternehmen, wie sehen IT-Organisation und IT-Governance in Zeiten von Big Data und Analytik idealerweise aus?

### Strukturen

- *Rollen und Verantwortlichkeiten.* Wie sind die Verantwortlichkeiten für die wichtigsten Prozesse und auf den einzelnen Prozessstufen zu regeln?
- *Aufbauorganisation.* Welche Organisationsform gewährleistet ein stabiles Tagesgeschäft und auch das agile Entwickeln von Innovationen? Wie sollten die Berichtslinien verlaufen?
- *Ökosystem.* Welche Fähigkeiten gehören zu den unternehmens-eigenen Kernkompetenzen, die intern vorzuhalten sind, und welche können von Partnern oder anderen externen Anbietern beige-steuert werden? Wie sollte ein solches Netzwerk organisiert sein?

### Mitarbeiter

- *Fähigkeiten.* Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit und wie lassen sich mögliche Lücken bestmöglich schließen – durch Akquisition, Neueinstellung oder internen Kompetenzaufbau?
- *Unternehmenskultur.* Welche Elemente in der Unternehmenskultur fördern die Bereitschaft zum Wandel – wie lassen sich zum Beispiel Offenheit und Fehlertoleranz fördern?
- *Ressourcenverteilung.* Wie viele Mitarbeiter und Führungskräfte werden wo benötigt und welche Qualifikationsprofile brauchen sie? Wie lassen sich Ressourcen zielgerichtet einsetzen?

## Supply Chain

*Die Zeit der Überspezialisierung ist vorbei: Heute wird die Verantwortung für die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette in funktionsübergreifenden Teams gebündelt.*



Foto: iStock

oft auf Kosten der anderen. Führende Unternehmen haben der Überspezialisierung ein Ende gesetzt. Sie bündeln die Verantwortung für sämtliche Supply-Chain-Prozesse entlang der Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden in funktionsübergreifenden Teams. Ziel ist es, eine durchgängige Verantwortung für die Leistungsfähigkeit der Supply Chain zu schaffen und Service, Kosten und Bestand ganzheitlich zu optimieren. Dabei ist es unerheblich, ob die Teammitglieder verschiedenen Funktionen (etwa Vertrieb, Produktion, Supply Chain) angehören. Wichtig ist vielmehr, dass das Team autonom entscheiden kann und seine Leistung als Ganzes beurteilt und incentiviert wird.

**3. Zentralisierung.** Ein weiterer wichtiger Punkt ist die geografische Verantwortungsverteilung: Führende Unternehmen wie *Procter & Gamble* oder *Unilever* zentralisieren schon seit vielen Jahren ihr Planungs- und Logistikmanagement auf regionaler und teilweise sogar auf globaler Ebene. Vorangetrieben haben diese Entwicklung zuletzt vor allem Unternehmen der Unterhaltungselektronik. Ziel der Zentralisierung ist zum einen die länder- oder regionsübergreifende Optimierung der Volumenströme. Zum anderen lassen sich Ressourcen besser bündeln und beispielsweise Kompetenzzentren aufbauen, von denen aus neue Technologien wie *Advanced Analytics* schneller eingeführt werden können.

**4. Produktteams für die Technologieentwicklung.** Bei digitalen Vorreitern wie *Amazon* oder *Zalando* liegen kommerzielle Prozessverantwortung und Technologieentwicklung seit jeher in einer Hand. Auch im Supply Chain Operating Model der Zukunft sollten Unterneh-

men die Steuerung der Entwicklung neuer Technologielösungen für ihre Prozesse auf kleine, schlagkräftige Produktteams übertragen, anstatt sie wie bisher in zentralen IT-Abteilungen zu bündeln (siehe auch *Akzente 2'18*, „Das Ende der IT“, Seite 32 ff.). Dank ihrer funktionsübergreifenden Besetzung können diese Einheiten die Weiterentwicklung innovativer Lösungen eigenverantwortlich vorantreiben. Neue Technologien lassen sich so sehr viel effizienter entwickeln und implementieren. Einem Einzelhändler gelang es durch die Umstellung beispielsweise, ein Modul zum Ordermanagement, das monatelang im Verzug war, innerhalb von acht Wochen budgetgerecht fertigzustellen.

**5. Entscheidungen per „Fast Track“.** Das flexible Ausprobieren digitaler Supply-Chain-Innovationen in Pilotprojekten erfordert besonders schnelle Entscheidungs- und Freigabeprozesse. Voraussetzung für einen solchen „Fast Track“ sind typischerweise geringere Anforderungen an den Business Case oder die Risikobewertung. Im Gegenzug geht die Umsetzung der agilen Prinzipien mit kontinuierlicher Kontrolle der erzielten Fortschritte einher sowie mit einer klaren Entscheidung über Fortsetzung oder Abbruch des Projekts.

**6. Zero-Based-Ansatz.** Organisationsstrukturen zu verändern und Ressourcen neu zu verteilen, ist in vielen Unternehmen nicht leicht. Zu ausgeprägt sind Besitzstandsdenken und Beharrungsvermögen. Zero-Based-Prinzipien helfen, objektiv zu bewerten, welche Strukturen, Kompetenzen und Kapazitäten ein Unternehmen tatsächlich benötigt: Hierbei werden alle organisatorischen Komponenten gedanklich zunächst auf ein „Über-

lebensminimum“ reduziert und dann durch solche Aufgaben, Fähigkeiten und Ressourcen ergänzt, die einen klaren Mehrwert haben und den digitalen Anforderungen genügen. Erfolgreiche Unternehmen verwenden den Zero-Based-Ansatz auch, um sicherzustellen, dass die wichtigsten Rollen im Unternehmen identifiziert und mit der richtigen Anzahl an Talenten besetzt sind.

**7. Dynamische Fähigkeiten.** Im Supply Chain Operating Model der Zukunft müssen nicht zuletzt Fähigkeiten und Rollenprofile an die Anforderungen neuer Technologien und Prozesse angepasst werden. Eine besonders kritische Ressource sind erfahrungsgemäß Data Scientists (Experten zur Entwicklung analytischer Lösungen und Algorithmen) und Digital Translators (Mitarbeiter an der Schnittstelle zwischen Fachabteilungen und Analytik). Doch nicht alle Fähigkeiten können oder müssen intern aufgebaut werden. Bei Advanced-Analytics-Lösungen beispielsweise, die meist besonderes Expertenwissen erfordern, lassen sich „Best of best“-Lösungen auch über Partnerschaften generieren. Interne Ressourcen können dann gezielt auf unternehmensspezifische Kompetenzbereiche wie die Entwicklung von Prognosesoftware für spezielle Produktgruppen oder Märkte konzentriert werden.

Diese sieben Leitlinien helfen Herstellern und Händlern dabei, ihr Supply Chain Operating Model fit für die Zukunft zu machen. Das neue Modell schafft die richtigen Voraussetzungen, um die Chancen der Digitalisierung in der Supply Chain optimal nutzen und damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzeugen zu können.

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

## Kernaussagen

- 1. Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, müssen Hersteller und Händler ihre Versorgungs- und Logistikkette weiterentwickeln.*
- 2. Punktuelle Verbesserungen reichen nicht aus – Schlüssel zum Erfolg ist die grundsätzliche Neugestaltung von Abläufen und die konsequente Anpassung des Supply Chain Operating Model.*
- 3. Die Supply Chain der Zukunft zeichnet sich durch integrierte, schlanke und digital unterstützte Prozesse aus.*

---

### Autoren



**Tim Lange** ist Expert Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied der Supply Chain Management Practice. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Supply-Chain-Transformationen in den Bereichen Omnichannel, E-Commerce und Digitalisierung.



**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.

## Revolutionäre Robotik

Drei Start-ups mit dem Digitalpreis „The Spark“ in Berlin gekürt.

Zum dritten Mal haben *Handelsblatt* und McKinsey mit dem Digitalpreis „The Spark“ herausragende Start-ups aus Deutschland geehrt – diesmal aus dem Bereich der Robotik. Die Preisverleihung fand am 8. November vor rund 300 Entscheidern aus Wirtschaft, Politik und Medien in der Arena Berlin statt. Von den zehn Finalisten schafften es drei auf das Treppchen: die *Magazino GmbH*, deren Betriebssystem *ACROS* Roboter programmiert, steuert und vernetzt, *Vincent Systems* für die Entwicklung der Roboterhandprothese *Evolution 3* sowie *Quantum-Systems*, Hersteller besonders leistungsfähiger Drohnen. Welche Relevanz „The Spark“ mittlerweile besitzt, zeigt der jüngste Verkauf des Berliner Sensorik-Start-ups *Relayr*: Der Gewinner von 2016 wurde in diesem Jahr vom Rückversicherer *Munich Re* für 300 Millionen Euro gekauft. Mehr Informationen rund um den Wettbewerb finden sich auf [www.the-spark.de](http://www.the-spark.de)



Foto: Nils Bröder

*Cornelius Baur (McKinsey, li.) und Sven Afhüppe (Handelsblatt, re.) mit den Award-Gewinnern Frederik Brantner, Moritz Tenorth und Tilman Tunk vom Robotik-Start-up Magazino.*

### Berater in Berlin für 72 Stunden

Ein Start-up beraten, McKinsey erleben, Berlin entdecken: Dieses Programm absolvierten rund 30 Studierende beim McKinsey-Hauptstadtevent „Tatendrang“ vom 8. bis 11. November. Aufgabe war, dem E-Learning-Portal *Udacity* zu mehr Wachstum im europäischen Markt zu verhelfen. Unter McKinsey-Anleitung analysierten die Teilnehmer das Geschäftsmodell und entwickelten eine Expansionsstrategie für das Start-up aus dem Silicon Valley. Ein Besuch der Virtual Reality Lounge im Experience Studio von McKinsey rundete den Workshop ab. Ein neues „Tatendrang“-Event ist für 2019 geplant. Informationen zum Bewerbungsprozess gibt es auf <https://karriere.mckinsey.de/event/tatendrang>

### Kreativität schlägt Krawall

Wie muss Werbung sein, damit sie wirklich wirkt: schnell, laut und teuer? Nicht unbedingt. Eine neue Studie von McKinsey mit dem Gesamtverband Kommunikationsagenturen *GWA* und der Agentur *BBDO Germany* regt Werbetreibende und ihre Partner an, subtiler vorzugehen. Vor allem Humor, Haltung und gute Geschichten zahlen sich aus. Für die Untersuchung wurden erstmals 120 prämierte deutsche *Effie*-Kampagnen aus sieben Branchen analysiert, darunter Nahrungsmittel, Getränke und Einzelhandel. Vorgestellt wurde die Studie am 8. November auf dem *GWA Effie* Kongress in Frankfurt. Einzelheiten zu den Studienergebnissen gibt es in der nächsten Ausgabe von *Akzente* sowie auf [www.gwa-effie.de](http://www.gwa-effie.de)

### Wirtschaft trifft Wissenschaft

Ist Unternehmensberatung eine Wissenschaft? Wohl kaum, aber 70 Prozent aller McKinsey-Berater sind promoviert und decken dabei ein breites Fächerspektrum ab – von Politologie bis theoretische Physik. Das Symposium „Forschergeist“ vom 2. bis 5. Mai 2019 in Berlin bringt Wissenschaftler und Wirtschaftsberater zusammen, um aktuelle Fragen und Probleme zu diskutieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Im Zentrum stehen diesmal die Zukunftsthemen Digitalisierung, Healthcare und autonomes Fahren. Willkommen sind Promovierende und Post-Docs aller Fachrichtungen. Interessenten können sich ab Februar bis zum 1. April 2019 bewerben auf [www.forschergeist.mckinsey.de](http://www.forschergeist.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

*23andme.com, BayWa AG, Boston  
Dynamics, Nils Bröer, forhims.com,  
iStock, Enno Kapitza, L'Oréal,  
mangohealth.com, nestle.jp, otto.de,  
shutterstock, McKinsey*

### Bezugsmöglichkeiten von Akzente

Sie möchten weitere Exemplare bestellen  
oder jemanden neu in den Verteiler auf-  
nehmen lassen? Bitte schicken Sie uns  
eine E-Mail an: [akzente@mckinsey.com](mailto:akzente@mckinsey.com)

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie  
auch in elektronischer Form auf  
[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

© McKinsey & Company, Inc.  
Dezember 2018

