

Consumer Industries & Retail Group

# Akzente <sup>1'16</sup>

## Perspektiven 2030

Wohin steuert der europäische Konsumgütermarkt im nächsten Jahrzehnt? Die wichtigsten Trends und Modelle für morgen

### **Big Data**

*Was Unternehmen brauchen, um ihre Organisation auf datengetriebene Entscheidungen zu trimmen*

### **Interview**

*Michael Kliger, Chef des Online-Luxushändlers mytheresa.com, über mobile Kunden und Globalisierung*

### **Hackathon**

*Komplexe Probleme schnell und effektiv lösen – eine Erfindung von Computer-Nerds macht Schule*

### **Lebensmittel**

*Wie Händler die Zusammensetzung und Qualität ihres Frischesortiments gezielt verbessern können*

### **Lieferkette**

*Wie Konsumgüterhersteller mit Hilfe von COBI versteckte Potenziale in der Supply Chain aufspüren*

## Inhalt



Foto: iStock

*Titelthema: Von neuen Nischen und digitalen Einkaufszetteln – wie sich die Märkte verändern. Seite 8*



Foto: Thomas Straub

*„Wir stellen jeden Tag Neues online“: mytheresa.com-Chef Michael Kliger versendet Luxus. Seite 22*



Foto: Sebastian ter Burg

*Erfunden haben ihn die Nerds: Im Hackathon lösen nun auch Unternehmen knifflige Probleme. Seite 28*

### 4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Womit Autobauer 2030 ihr Geld verdienen werden; wo die Zukunftschancen des österreichischen Einzelhandels liegen; wie die Kreislaufwirtschaft das Leben preiswerter macht; was die Luxusmodebranche jetzt dringend braucht; wie Frauen die globale Wirtschaftsleistung steigern; was Nachwuchskräfte von ihren Arbeitgebern erwarten

### 8 Titelthema: Perspektiven 2030

Eine aktuelle McKinsey-Studie beschreibt die zehn prägendsten Trends im europäischen Konsumgütersektor

### 16 Besser entscheiden mit Big Data

Wie die Umstellung auf datengetriebene Entscheidungen gelingt

### 22 „Unser wichtigster Kundenkontakt läuft über das Smartphone“

Michael Kliger, Chef des Luxusmodehändlers *mytheresa.com*, über die wichtigste Aufgabe des Handels und emotionale Bindung

### 28 Wir packen das!

Neues Instrument für agiles Projektmanagement: der Hackathon

### 32 Der feine Unterschied

Wie Händler herausfinden, auf welche Produkte es im Frischesortiment besonders ankommt, und wie sie deren Qualität gezielt steigern

### 38 Das Potenzial steckt im Detail

Ein neuer Ansatz deckt auf, wo Konsumgüterhersteller ihre Supply Chain noch kräftig optimieren können

### 44 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

### 45 Impressum

## Editorial

# Den Königsweg zum Kunden gibt es nicht mehr

Seit November vergangenen Jahres betreibt der weltgrößte Onlinehändler *Amazon* einen Buchladen in Seattle, weitere Geschäfte sollen folgen. Was treibt den Erfinder des E-Commerce dazu, in Möbel, Mieten und Verkaufspersonal zu investieren? Wahrscheinlich die gleiche Erkenntnis, die klassische Händler dazu bewogen hat, auch den Vertriebskanal Internet zu besetzen, oder Konsumgüterhersteller wie den Edel-Chocolatier *Lindt* veranlasst, am Handel vorbei eigene Läden zu eröffnen: Es gibt nicht mehr den einen und einzig richtigen Weg zum Kunden. Wer künftig erfolgreich sein will, muss alle Vertriebskanäle besetzen.

Diese Einsicht ist auch ein Thema unserer Titelgeschichte, in der meine Kollegen die wichtigsten Trends der Konsumgüterbranche bis 2030 aufzeigen und deren Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle der Zukunft ausloten. Und passend dazu erklärt Michael Kliger, Chef des erfolgreichen Luxusmodehändlers *mytheresa.com*, welche Bedeutung das Stammhaus, die Münchner Boutique *Theresa*, heute noch für den global agierenden Onlineversender hat – gerade wenn es um die emotionale Bindung der Kundschaft geht.

Anregende Lektüre wünscht Ihnen

*Klaus Behrenbeck*



Foto: McKinsey

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

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

## Die wahren Motoren des Wachstums

Der globale Automarkt bleibt auf Kurs, doch die Erlösquellen verschieben sich.

6,7 Billionen US-Dollar im Jahr 2030 – diesen Umsatz prophezeit eine aktuelle McKinsey-Analyse der weltweiten Automobilindustrie. Das sind 3 Billionen US-Dollar mehr, als die Branche gegenwärtig erwirtschaftet. Die jährliche Wachstumsrate würde sich damit von derzeit 3,6 auf 4,4 Prozent erhöhen. Doch nur noch die Hälfte davon wird durch den eigentlichen Fahrzeugverkauf erzielt; die wahren Motoren des künftigen Wachstums sind innovative Technologien und Services – eine gewaltige Herausforderung für traditionelle Hersteller.

### Technologie entscheidet

Autonomes Fahren, neue Mobilitätsangebote und die Elektrifizierung des Antriebs sind die wichtigsten Trends im Automobilgeschäft von morgen. Mit 1,5 Billionen US-Dollar könnten diese Geschäftsfelder 2030 fast ein Viertel des Gesamtumsatzes ausmachen.

**Autonomes Fahren.** Bis zu 15 Prozent der Neufahrzeuge könnten 2030 komplett autonom fahren – vorausgesetzt, regulatorische Hürden werden bis dahin überwunden und die technische Sicherheit entsprechend weiterentwickelt. Parallel dazu wird die zunehmende Verbreitung von Fahrassistenzsystemen dafür sorgen, dass die neue Technologie von den Kunden angenommen wird.



Foto: Daimler AG

*Autonomes Fahren: 2030 werden schon 15 Prozent der Autokäufer das Lenkrad aus der Hand geben und sich vom Autopiloten fahren lassen.*

**Mobilitätsdienste.** 2030 dürfte jedes zehnte verkaufte Fahrzeug bereits ein geteiltes Auto sein – dank des Konsumententrends zum Carsharing, der sich heute schon in Großstädten zeigt. Autofahrer verlangen zunehmend nach maßgeschneiderten Lösungen für ihre unterschiedlichen Nutzungsbedürfnisse, vom täglichen Pendeln über Shoppingfahrten in die Stadt bis zur längeren Urlaubsreise. Dem werden moderne Mobilitätsangebote künftig noch stärker Rechnung tragen.

**Elektrifizierung.** Strengere Emissionsregeln, bessere Ladeinfrastrukturen und niedrigere Batteriepreise werden die Verkäufe von Elektroautos weiter ankurbeln. Bei stärkerer regulatorischer Förderung und steigendem Kundeninteresse könnte 2030 schon jedes zweite Fahrzeug allein oder zusätzlich mit einem Elektroantrieb ausgestattet sein – ganz besonders in Ballungsräumen.

### Kunden offen für Neues

In den großen Absatzmärkten Deutschland, USA und China stehen Autofahrer den neuen Technologien und Services durchweg aufgeschlossen gegenüber. So sind allein drei Viertel der Deutschen bereit, auf ein autonom fahrendes Auto umzusteigen – vorausgesetzt, das neue Fahrzeug ist nicht teurer als ein konventionelles und kann bei Bedarf auch selbst

gesteuert werden. Das ergab eine weitere McKinsey-Studie zum Thema Car Connectivity vom vergangenen Herbst.

Eher gering sind die Datenschutzbedenken der Verbraucher bezüglich der neuen Angebote. So würden acht von zehn Autofahrern den Betreibern von Mobilitätsdiensten Zugriff auf persönliche Daten gewähren, wenn sie darin einen direkten Mehrwert für sich sehen. Grundsätzlich sind fahrzeugnahe Services bei den Kunden gefragter als Spiele oder Unterhaltungsangebote.

### Partnerschaften im Kommen

Die Zukunft der Automobilindustrie, so das Fazit der Forscher, liegt im Wandel vom klassischen Fahrzeugbauer zum integrierten Mobilitätsdienstleister mit einem eigenen Ökosystem rund ums Auto. Damit dies gelingt, werden Kooperationen mit Technologieunternehmen immer wichtiger – eine Entwicklung, die sich auch im Konsumgüter- und Handelssektor zunehmend abzeichnet.

Die Studie „Automotive revolution – perspective towards 2030“ basiert auf einem Forschungsprojekt mit der Stanford University/USA und kann auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de) kostenlos heruntergeladen werden. Einen kompakten Überblick der wichtigsten Ergebnisse liefert außerdem das Video zum Thema auf *YouTube*.

## Schlummerndes Potenzial

Der Einzelhandel ist Österreichs stärkster Wirtschaftssektor. Eine Studie zeigt die Zukunftschancen der Branche.

Einzelhandel 2025 in Österreich: Unternehmen bedienen ihre Kunden nahtlos vom Laden über den Onlineshop bis hin zur App. Fast 15 Prozent der heimischen Handelsumsätze entfallen auf das Onlinegeschäft. Einzelhändler nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um Prozesse zu beschleunigen und ihren Kunden individuelle Einkaufserlebnisse zu verschaffen. Nachhaltigkeit ist zu einem entscheidenden Kaufkriterium geworden und ökologische Produkte haben sich zu Wachstumstreibern im Lebensmittelmarkt entwickelt.

Dieses Szenario zeichnet die Studie „Perspektive Österreich“ zur Entwicklung des nationalen Einzelhandelssektors. McKinsey wertete dazu rund 100 Wirtschaftsanalysen und mehr als 30 Experteninterviews aus. Neben dem Handel werden sieben weitere Wachstumsfelder untersucht, darunter Industrie 4.0, neue Energiesysteme sowie die Digitalisierung im Banken- und Versicherungswesen.

### Starke Stellung in Gefahr

Die Handelsunternehmen in Österreich haben eine traditionell starke Stellung zu verteidigen. 31,5 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung und mehr als eine halbe Million Beschäftigte machen den Einzelhandel zum größten Wirtschaftssektor im Land. Doch seit 2009 sinken die realen Umsätze um durchschnittlich 1,2 Prozent pro Jahr – die Branche gerät unter zunehmenden Handlungsdruck.

Wie die Analysen zeigen, schöpft der österreichische Einzelhandel seine Möglichkeiten zu mehr Wachstum und Gewinn bei Weitem nicht aus. Das zusätzliche Umsatzpotenzial der Branche beziffern

die Autoren auf 0,7 bis 1,7 Milliarden Euro und fast noch einmal so viel könnte durch Effizienzsteigerungen eingespart werden.

### Neue Konzepte gefordert

Um das Umsatz- und Ertragspotenzial zu heben, braucht der Handel neue Konzepte. Die sieht die Studie vor allem im Ausbau von Onlinekanälen und in der Digitalisierung von Prozessen und Services im stationären Geschäft, aber auch in der stärkeren Hinwendung zu nachhaltig biologischen und regionalen Produkten.

Die Bandbreite der Optionen für die Händler ist groß, um auch in reifen Märkten wie Österreich neues Wachstum zu schaffen. Big Data und Augmented Reality, Omnikanalpräsenz und Smart CRM sind nur einige der Ansätze, die in der Studie vorgestellt werden. „Perspektive Österreich“ steht online zum Download bereit auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)



Foto: McKinsey

100 Wirtschaftsanalysen, 30 Experteninterviews: die McKinsey-Studie „Perspektive Österreich“.

## Kreislaufwirtschaft: Positive Effekte für Deutschland



Foto: iStock

*Nichts umkommen lassen: Circular Economy ist mehr als Recycling.*

Wenn Deutschland das Modell der „Circular Economy“ konsequent umsetzen würde, könnten die Ausgaben für Mobilität, Wohnen und Lebensmittel um ein Viertel sinken. Dies ist das Ergebnis einer gemeinsamen Studie von McKinsey, der Ellen MacArthur Foundation und dem Stiftungsfonds für Umweltökonomie und Nachhaltigkeit, die jetzt vorgestellt wurde.

Der Umbau zur Kreislaufwirtschaft, in der Rohstoffe möglichst abfall- und emissionsarm mehrfach wiederverwendet und Produkte über Sharing-Konzepte gemeinsam genutzt werden, setzt zugleich neue Impulse: Die deutsche Wirtschaft könnte dadurch um 0,3 Prozent pro Jahr schneller wachsen. Trotzdem würde in dem Modell der CO<sub>2</sub>-Ausstoß um rund die Hälfte des aktuellen Niveaus sinken. Am meisten aber profitieren die privaten Haushalte: Das pro Jahr durchschnittlich verfügbare Haushaltseinkommen kann bis 2030 allein durch die Kreislaufwirtschaft um bis zu 3.000 Euro steigen.

Wie die Studie feststellt, kommen die Effekte der Kreislaufwirtschaft gerade Deutschland zugute. Dies liegt einerseits an der hohen Abhängigkeit von Ressourcen, andererseits an der innovativen und sehr stark mit Dienstleistungen verschränkten Industrie. Mehr Details über die Ergebnisse der Untersuchung gibt es unter [www.mckinsey.de/circular-economy-deutschland](http://www.mckinsey.de/circular-economy-deutschland)

## Kunden erreichen in allen Kanälen

Erfolgskriterien: Was die Mode- und Luxusbranche in Zeiten der Digitalisierung am dringendsten braucht.

Was sind die Erfolgskriterien für das Geschäft mit Mode und Luxusgütern im Zeitalter von Multichannel, Social Media und mobilen Anwendungen? Wo sind noch Lücken zu schließen und welche Fähigkeiten werden dazu gebraucht? Diese und weitere Herausforderungen ihrer Branche diskutierten 24 Managerinnen auf ihrem siebten Treffen „Women Matter in Fashion & Luxury“ in München.

### Branche im Wandel

Die Antworten aus der begleitenden Umfrage hat McKinsey jetzt im Detail ausgewertet. Die Vertreterinnen führender Mode- und Lifestylemarken zeichnen darin das Bild einer Branche im Wandel. Ob vertikal integrierte Modekette, Sportartikelproduzent oder Hersteller von Luxusgütern: Neue Anforderungen an Beschaffung und Vertrieb, steigende Kundenerwartungen und immer kürzere Lead Times setzen alle Unternehmen gleichermaßen unter Druck.

Digitales Kunden- und Kanalmanagement gilt heute als Schlüssel zum Erfolg im Mode- und Luxusgeschäft. Kunden über den gesamten Beziehungszyklus hinweg in allen Kanälen optimal zu bedienen, ist für die meisten Unternehmen heute ein wichtiges Ziel. Nicht nur reine E-Tailer wie *Amazon* und *Zalando* optimieren laufend ihre digitale Kundenansprache – auch Traditionshäuser wie

*Burberry* verfolgen immer stärker diesen Ansatz.

56 Prozent der Managerinnen sehen folglich in der Sammlung und Auswertung von Kundeninformationen (Customer Insights) das wichtigste Erfolgskriterium für ihr Geschäft. Strukturierte Konsumentenbefragungen und eine bessere Einbindung von Kundenwünschen in die operativen Prozesse, etwa in die Produktentwicklung, stehen dabei ganz oben auf der Agenda. Als weitere Erfolgsfaktoren werten die Befragten ein medienübergreifend bruchloses Kanalmanagement (22 Prozent) sowie die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien (17 Prozent).

### Ausbaufähige Erfolgsfaktoren

Auf einen Nenner gebracht: Bessere Kenntnis über die Vorlieben und das Verhalten von Kunden, eine kanalübergreifend stimmige Ansprache und eine noch konsequentere Umsetzung der digitalen Möglichkeiten – darauf setzen die Unternehmensvertreterinnen derzeit am stärksten, um ihre Geschäftsziele zu erreichen.

In den von ihnen benannten Erfolgsfaktoren aber sehen die Managerinnen zugleich auch den größten Nachholbedarf ihrer Unternehmen. 35 Prozent fordern mehr analytisches Know-how in digitalen Marketingaktivitäten, auch das Multikanalmanagement sollte aus Sicht

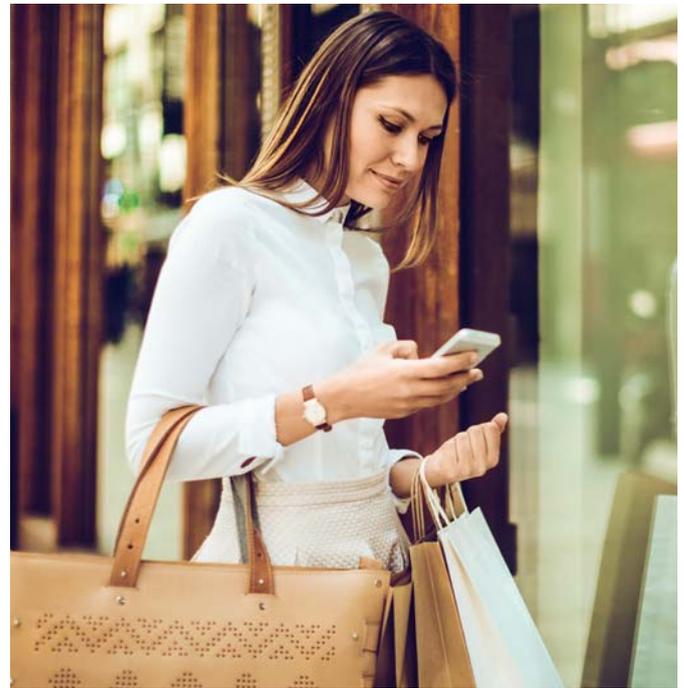


Foto: iStock

*Gibt es das Teil auch in Weiß? Luxus-Shopperinnen wollen nicht nur analog, sondern auch digital von ihren Lieblingsmarken angesprochen werden.*

der Befragten stärker ausgebaut werden. Knapp ein Viertel wünscht sich zudem eine engere Verzahnung von Geschäfts- und Produktexpertise zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

### Multitalente gesucht

Je nach Geschäftsmodell gestalten sich die Herausforderungen aber auch individuell unterschiedlich: Während vor allem etablierte Luxusgüterunternehmen bei den Themen Digitalisierung und Kundenanalysen nachrüsten müssen, steht bei den Onlinehändlern der Aufbau klassischer Fähigkeiten wie Beschaffung im Fokus. Einig sind sich die Führungsfrauen bei dem Problem, geeignete Kandidaten für neu geschaffene Positionen wie den Omnichannel Manager zu finden. Denn Fachkräfte, die digitale und analytische Fähigkeiten auf dem neuesten Stand mit einschlägiger Branchen- und Businessexpertise verknüpfen, sind nach wie vor dünn gesät.

Das Business-Netzwerk „Women Matter in Fashion & Luxury“ wurde 2011 von McKinsey ins Leben gerufen. Seither treffen sich weibliche Führungskräfte der Mode- und Luxusbranche halbjährlich zum Wissens- und Erfahrungsaustausch. Das nächste Managerinnen-Event findet am 28. April 2016 in Düsseldorf statt. Kontakt und weitere Informationen über [miriam\\_heyn@mckinsey.com](mailto:miriam_heyn@mckinsey.com)

## Mit Frauen zu mehr Wohlstand

Stärkere Einbindung von Frauen in den Arbeitsmarkt könnte die globale Wirtschaftsleistung enorm steigern.

Gleichberechtigung wird mehr und mehr zum Schlüssel des künftigen Wirtschaftswachstums: Bis 2025 kann nach aktuellen McKinsey-Berechnungen das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 12 Billionen US-Dollar wachsen, wenn es gelingt, Frauen verstärkt in Arbeit zu bringen. In Deutschland könnte die Wirtschaftsleistung so um 430 Milliarden US-Dollar gesteigert werden.

Die Zahlen basieren auf einer Studie des McKinsey Global Institute in 95 Ländern. Anhand von 15 Indikatoren untersucht sie den Status der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Arbeitsleben. Ökonomische Kennzahlen wie Erwerbstätigenquote, geleistete Arbeitsstunden und Gehalt flossen ebenso in die Analyse ein wie Bildung, finanzielle und digitale Integration, politische Mitsprache und rechtlicher Schutz.

### Norwegen wow, Deutschland mau

40 der 95 analysierten Länder weisen noch immer eine gravierende Ungleichheit unter den Geschlechtern auf – allen voran Nordafrika, der arabische Raum und Südasiens. In Deutschland sind Frauen zwar gesellschaftlich weniger benachteiligt, dennoch gibt es Nachholbedarf. Die größten Schwachpunkte hierzulande sieht die Studie in der Besetzung von Führungspositionen und im Lohngefälle bei gleicher Arbeit.

*Forschung in 95 Ländern belegt: Mehr Frauen im Job sind gleichbedeutend mit mehr Wirtschaftsleistung.*

Im westeuropäischen Vergleich landet Deutschland über alle Indikatoren hinweg auf Platz fünf hinter Norwegen, Schweden, den Niederlanden und Frankreich. Bei der Besetzung von Führungspositionen in der Wirtschaft belegt Deutschland sogar nur den vorletzten Platz vor dem Schlusslicht Niederlande. Frankreich, Großbritannien und Norwegen schneiden bei der Vergabe von Managerposten an Frauen am besten ab.

### Empfehlungen für Unternehmen

Neben Anregungen zur Veränderung der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gibt die Studie konkrete Empfehlungen, wie das weibliche Arbeitskräftepotenzial besser genutzt werden kann. Dazu zählen etwa Programme zum Wandel der Unternehmenskultur, die Sensibilisierung von Entscheidern für das Thema Vielfalt und die gezielte Förderung von Mädchen in naturwissenschaftlichen und technischen Fächern.

Die komplette Studie „The Power of Parity“ kann online abgerufen werden auf [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi)



## Arbeitgeberwahl: Prima Klima schlägt Top-Performance



*Recruiting: Berufseinsteiger wünschen sich vor allem nette Kollegen und fordernde Aufgaben.*

Die Ansprüche junger Talente an ihre künftigen Arbeitgeber orientieren sich immer stärker an persönlichen Bedürfnissen. Ganz oben rangiert die kollegiale Zusammenarbeit, gefolgt von herausfordernden Aufgaben und fachlicher Weiterentwicklung. Weniger relevant sind Ruf und Erfolg des potenziellen Arbeitgebers, schnelle Gehaltssprünge und internationale Standorte.

Das ergab die jüngste Umfrage des Karrierenetzwerks e-fellows.net in Kooperation mit McKinsey. Bereits zum zehnten Mal wurden 6.000 Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen nach ihren Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl befragt. Interessant für Unternehmen: Für mehr als neun von zehn High Potentials bleibt Deutschland der mit Abstand attraktivste Jobstandort, ins fremdsprachige Ausland zieht es dagegen nicht einmal jeden Zweiten (47 Prozent).

Am stärksten karriereorientiert zeigen sich die Wirtschaftswissenschaftler. Der Indikator „Aufstieg zur Führungskraft“ landet bei ihnen mit 80 Prozent auf Platz 4 der wichtigsten Auswahlkriterien. Bei den Studierenden der anderen Fachbereiche ist die Karriere offensichtlich nur ein nachrangiges Ziel. Bei keiner Fakultät schaffte es dieser Indikator auch nur unter die Top 5.

Mehr Ergebnisse der Arbeitgeberstudie „Most Wanted 2015“ gibt es auf [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de) und auf [www.e-fellows.net](http://www.e-fellows.net)



## **Perspektiven 2030**

Wohin steuert die europäische Konsumgüterindustrie in den kommenden 15 Jahren?

McKinsey beschreibt absehbare Trends und mögliche Geschäftsmodelle für die Zukunft der Branche.

## Branchentrends

### Von Benedikt Krings, Jörn Küpper, Markus Schmid und Alexander Thiel

Westeuropas Konsumwirtschaft im Jahr 2030: Während der globale Wettlauf um neue Käufergruppen in den Schwellenländern in die nächste Runde geht, haben sich die Konsumgütermärkte im „alten Europa“ grundlegend gewandelt. Lebensmittelkonzerne kämpfen um die besten Platzierungen ganz oben auf den digitalen Shoppinglisten der Kunden. Direct-to-Consumer-Modelle haben starke Wettbewerber für Hersteller und Händler hervorgebracht. Eine neue Generation aktiver Investoren fordert Kostensenkungen ein und zieht eine Welle der Konsolidierung nach sich. Bekannte Hersteller sind darüber vom Markt verschwunden, während andere mit innovativen Erfolgsformeln punkten: Neben ihrem Kerngeschäft haben sie Exzellenz in mindestens einer neuen Disziplin entwickelt – sei es als agiler Nischenspieler oder als mächtiger Private-Label-Produzent.

So oder ähnlich könnte es aussehen, das Szenario 2030 für den Konsumgütermarkt in Westeuropa. Die Umwälzungen, die insbesondere das Geschäft mit Fast Moving Consumer Goods (FMCG) derzeit erfährt, sind ohne Beispiel in der jüngeren Geschichte der Branche. Vieles von dem, was auf die Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen wird, ist heute schon absehbar. Denn trotz aller Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen zeichnen sich einige Trends bereits deutlich ab. Vor allem die breitflächige Digitalisierung des wirtschaftlichen und sozialen Lebens bringt massive Veränderungen: Einkäufe verlagern sich ins Internet, die Grenzen zwischen Herstellung und Handel verschwimmen und externe Einflüsse zwingen produzierende Unternehmen dazu, sich stetig neu zu erfinden.

Dieser Artikel greift insgesamt zehn Trends heraus, die den Konsumgütersektor in den kommenden Jahren erfassen, erschüttern und verändern werden (*Grafik 1*). Sie entstammen der Studie „Consumer 2030“, die McKinsey 2015 in westeuropäischen Märkten durchgeführt hat. Beleuchtet wird außerdem, welche neuen Geschäftsmodelle sich daraus entwickeln können und was diese Modelle den Unternehmen an Veränderungsbereitschaft, Entschlossenheit und Agilität abverlangen werden.

#### **Konsumwandel: Neue Wachstumsnischen und digitale Einkaufszettel**

Bei den Konsumenten werden sich die Bedürfnisse wie auch das Einkaufsverhalten zunehmend polarisieren.

Hersteller müssen dann entscheiden, auf welche Segmente sie ihr Geschäftsmodell ausrichten oder, wenn sie mehrere gleichzeitig bedienen wollen, wie sie die unterschiedlichen Anforderungen dieser Segmente unter einem Dach erfüllen: Massenmarktproduktion und Nischenangebot, Markenartikel und Private Label, Offline- und Onlinegeschäft.

*Stagnierender Massenmarkt.* Für die Entwicklung der Nachfrage sind die Aussichten alles andere als vielversprechend. Jeder vierte Westeuropäer hat 2030 das Rentenalter erreicht, die Einkommen sinken und mit ihnen die Kaufkraft breiter Bevölkerungsschichten. Das trifft vor allem diejenigen Hersteller, die einen Großteil ihres Umsatzes im Massenmarkt erzielen. Sie werden Preissteigerungen nicht mehr ohne Weiteres an die Kunden weitergeben können und Wertsteigerungen künftig nur durch überproportionale Kostensenkung erreichen. Anders als die Effizienzprogramme der Vergangenheit zwingt dieser Wandel zu einer grundlegenden Anpassung der Geschäftsmodelle.

*Fragmentierte Wachstumsnischen.* Der schrumpfende Massenmarkt reflektiert indessen nur die eine Seite der Entwicklung. Auf der anderen blüht eine Vielzahl kleiner, aber kaufkräftiger Konsumfelder auf. Gesunde und nachhaltige Produkte, Personalisierung und Convenience stehen bei Kunden zukünftig immer höher im Kurs. Nachteil der Premiumnischen: Je individualisierter die Wünsche der Kunden, desto fragmentierter der Markt – das „Ein-Mann-Segment“ wird Realität. Die Prozesse in Produktion, Marketing und Vertrieb sind jedoch oft zu langsam und zu kostspielig, um in der Vielzahl neuer Nischen profitabel wachsen zu können. Innovation und Agilität werden zum entscheidenden Maßstab für Unternehmen, die diese Mikrosegmente effektiv bedienen wollen. Mit der streng kostenorientierten Ausrichtung der zukünftigen Massenfertigung wird das Nischengeschäft allerdings nur schwer vereinbar sein.

*Hybrides Einkaufen und Discounttrend.* Nicht nur die Produktvorlieben, auch die Einkaufsgewohnheiten der Kunden ändern sich. Die schwindende Treue zu einzelnen Einkaufsstätten – im deutschen Markt heute schon Realität im Zuge des Erfolgs der Discounter – wird mehr und mehr zu einem europäischen Phänomen. Konsumenten in Großbritannien, Spanien, Italien und Frankreich entdecken den Charme der Discounter und bewirken eine spürbare Umsatzverlagerung weg von den lokalen Händlern. Auch für Hersteller birgt der Trend zum Discount

## 1. Branche im Umbruch: Zehn große Trends werden den europäischen Konsumgütermarkt bis 2030 grundlegend verändern

### Zukunftstrends im westeuropäischen FMCG-Sektor<sup>1</sup>

#### Konsumwandel

- Stagnierender Massenmarkt
- Fragmentierte Wachstumsnischen
- Hybrides Einkaufen und Discounttrend
- E-Grocery und der Kampf um digitale Listenplätze



#### Industrielandschaft

- Neue Dynamik durch Vertikalisierung
- Wettbewerb im digitalen "New Normal"
- Kostenführerschaft und Konsolidierung



#### Externe Einflüsse

- Regulatorische Verschärfung
- Global anfällige Lieferketten
- Neue Lebens- und Arbeitsmodelle



<sup>1</sup> Fast Moving Consumer Goods (schnelldrehende Konsumgüter)

Quelle: McKinsey

Foto: iStock

Risiken, kann aber für solche, die ihn aktiv nutzen, auch eine Chance sein. So gewinnt das ehemals „ungeliebte Kind“ Auftragsfertigung mit dem Vormarsch der Eigenmarken auf einmal neue Attraktivität im Hinblick auf künftiges Wachstum.

#### *E-Grocery und der Kampf um digitale Listenplätze.*

Für Lebensmittelunternehmen wird der Onlinehandel zur immer wichtigeren Erlösquelle. Die Umsätze im digitalen Kanal wachsen – nach zögerlichem Start – aller Voraussicht nach sprunghaft, gleichzeitig verändert sich der klassische Lebensmitteleinkauf: Während Hersteller bislang um die begehrten Gondelkopfpplatzierungen an der Stirnseite eines Regals konkurrierten, wird künftig der elektronische Einkaufszettel des Kunden zum alles entscheidenden Kontaktpunkt, der über Marktanteils-gewinne und den Erfolg von Produkteinführungen entscheidet. Wem es als Hersteller gelingt, mit seinen

Angeboten auf den E-Shoppinglisten der Käufer zu landen, zählt zu den Gewinnern im digitalen Grocery-Geschäft. Die Trägheit der Kunden, online nach alternativen Artikeln zu suchen, erzeugt zugleich eine neue Form von Loyalität. Individualisierte Werbekampagnen und Markenbindungs-programme werden zum Erfolgsrezept. Das heißt auch: Wer hier nicht investiert, verliert.

#### **Industrielandschaft: Tektonische Verschiebungen und Aufbruch zu neuen Ufern**

Das Go-to-Market-Modell der Konsumgüterhersteller, wie wir es heute kennen, wird auch in 15 Jahren noch Bestand haben. Aber es durchläuft – stimuliert durch das veränderte Konsumentenverhalten – eine neue Entwicklung. Vor allem drei unternehmerische Trends werden die Konsumgüterlandschaft bis 2030 prägen: Vertikalisierung, Digitalisierung und das aggressive Streben einiger Marktteilnehmer nach Kostenführerschaft.

## Branchentrends

*Neue Dynamik durch Vertikalisierung.* Vertikale Integration wird zum neuen Paradigma – ganz besonders im Onlinehandel. Digitale Vorreiter wie *Amazon* nutzen ihren einzigartigen Kundenzugang und dehnen den Aktionsradius ihrer Eigenmarken auf mehr und mehr Kategorien aus. Gleichzeitig etablieren sich spezialisierte Start-ups als Hersteller, indem sie innovative Produkte auf Abo- oder Mitgliedsbasis direkt an die Kunden vertreiben, beispielsweise Functional Food. Durch den Wegfall von Zwischenhändlern sind sie in der Lage, selbst kleine Volumina gewinnbringend zu vermarkten und mitunter sogar große Hersteller zu unterbieten. Diese setzen im Gegenzug ebenfalls verstärkt auf das Direktgeschäft – oft zu Lasten ihrer traditionellen Handelsbeziehungen.

Trotz empfindlicher Erosionen bringt dieser Trend aber auch positive Entwicklungsschübe für die klassische Konsumgüterindustrie, etwa den Ausbau unternehmenseigener Vertriebskanäle und neuartige Produktkategorien rund um das „Internet der Dinge“. Der Aufbau entsprechender Fähigkeiten und die Balance zwischen traditionellen und direkten Vertriebswegen werden dabei zu zentralen Herausforderungen.

*Wettbewerb im digitalen „New Normal“.* Die verbreiteten Anstrengungen der Hersteller, Kernprozesse zu digitalisieren und Kundenzugänge zu individualisieren, führen zu einem Gleichgewicht der digitalen Kräfte. Nur einigen wenigen „Wissensgiganten“ wird es gelingen, neue technologische Standards bei Prozessoptimierung, Big Data oder Kundeninteraktion zu setzen und so nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Ihre digitale Überlegenheit wird es ihnen ermöglichen, Kunden bis in kleinste Segmente hinein zu erreichen, Wachstumsmärkte zügiger zu erschließen und dort ein nachhaltiges Preispremium mit attraktiven Margen durchzusetzen.

*Kostenführerschaft und Konsolidierung.* Der neue Typus des „aktiven Investors“ – schon heute vor allem in den USA bekannt – treibt den Modernisierungstrend im Konsumgütersektor zusätzlich voran. Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften trimmen ihre Investitionsobjekte künftig rigoros auf Kostenführerschaft. Einige werden den gewonnenen Kostenvorteil nutzen, um durch aggressive Preispolitik Marktanteile zu gewinnen, und dabei bewusst in Kauf nehmen, die Profitabilität ganzer Segmente zu schmälern. Die wachsende Konsolidierung, die sich daraus in der Konsumgüterindustrie ergibt, werden die Kostenführer nutzen, um

weitere Skaleneffekte zu erzielen und ihre dominante Stellung gegenüber dem Handel weiter auszubauen.

### Externe Einflüsse: Neue Standards, globale Schocks, veränderte Arbeitswelten

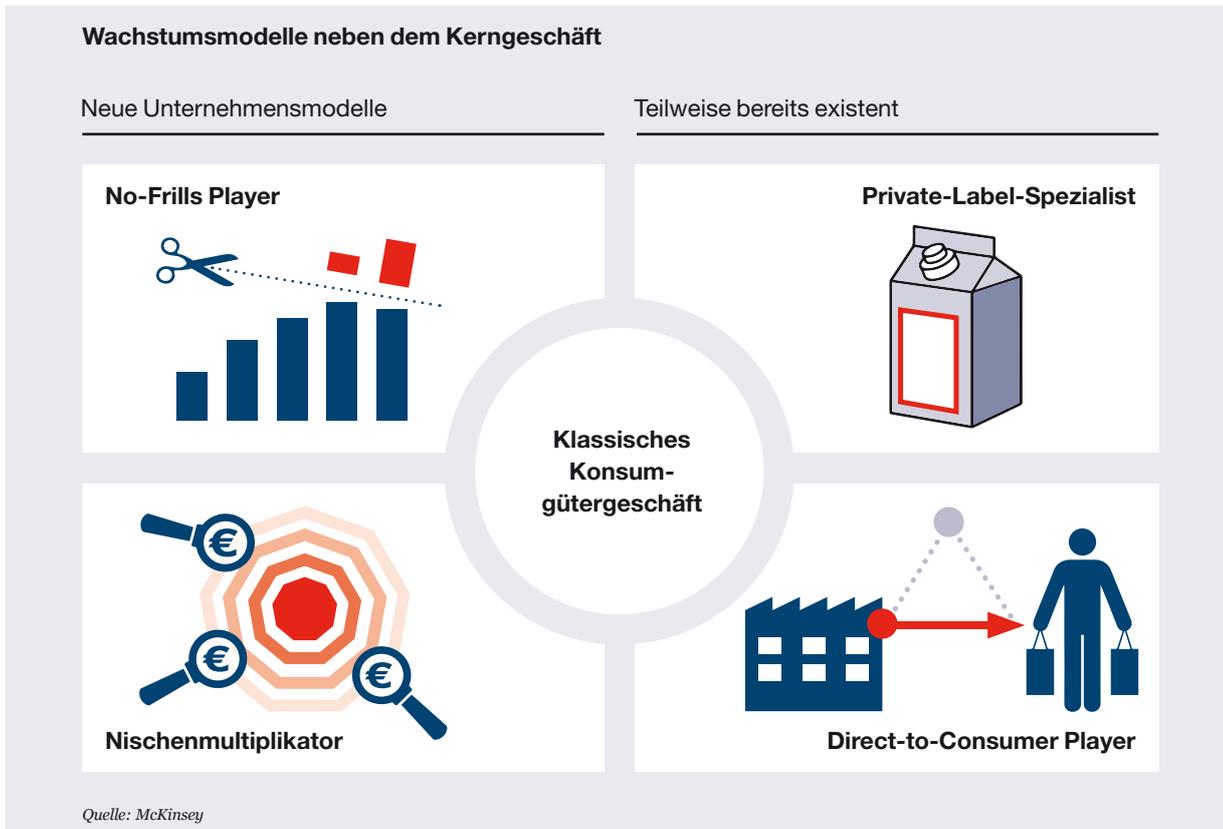
Wie viele andere Branchen wird auch die Konsumgüterindustrie in den kommenden 15 Jahren immer stärker externen Einflüssen ausgesetzt sein. Ob regulatorische Maßnahmen zum Verbraucherschutz, Naturkatastrophen oder neue Trends in der Arbeitswelt: Die global aufgestellten Konsumgüterunternehmen werden von diesen äußeren Entwicklungen zunehmend beeinflusst werden – und darauf reagieren müssen.

*Regulatorische Verschärfung.* Die staatlichen Eingriffe zur Stärkung von Verbraucherschutz und nachhaltiger Wirtschaft nehmen weiter zu – sowohl auf gesamteuropäischer Ebene als auch in den Ländermärkten. Vermehrte Transparenz von Herstellungsprozessen und die wachsende Sensibilisierung der Verbraucher wird steigende Sozial- und Umweltstandards, neue Gesetze und härtere Sanktionen nach sich ziehen. Die verschärften Rahmenbedingungen werden den Unternehmen zu schaffen machen, eröffnen aber auch Chancen für diejenigen, die den Regulatoren vorausseilen und eigene, wegweisende Standards setzen – etwa in Produktion und Supply Chain Management. Die aufgeklärten Verbraucher des Jahres 2030 werden solche Initiativen honorieren.

*Global anfällige Lieferketten.* Deutlich unwägbarer sind die Auswirkungen von Naturkatastrophen und politischen Unruhen auf die global vernetzte Konsumgüterindustrie. Störungen und Ausfälle in der Lieferkette könnten zur ständigen Bedrohung werden. Dagegen helfen Frühwarn- und Sicherungssysteme an kritischen Punkten und die Ausarbeitung alternativer Routen bei Blockaden der Infrastruktur. Einige Unternehmen setzen zudem auf die Integration vorgelagerter Wertschöpfungsstufen und unterhalten beispielsweise eigene Kakaoplantagen, um sich von drohenden Rohstoffengpässen unabhängig zu machen.

*Neue Lebens- und Arbeitsmodelle.* Der Wandel der Arbeitswelt in Westeuropa – bislang noch vielfach unterschätzt – hat erhebliche Auswirkungen auf die interne Organisationsstruktur der betroffenen Unternehmen. 40-Stunden-Wochen, lange Betriebszugehörigkeiten und weitgehend homogene Belegschaften gehören schon heute zu den Auslaufmodellen. Bis 2030 werden sie weitgehend ersetzt sein durch flexible Arbeitszeitrege-

## 2. Erfolgsperspektiven im reifen Markt Europas: Vier innovative Geschäftsmodelle eröffnen Chancen auf zukünftiges Wachstum



lungen und facettenreich zusammengesetzte Abteilungen. Die Beschäftigten von morgen werden weniger loyal sein und beanspruchen mehr persönliche Freiräume, arbeiten dafür aber insgesamt länger. Wer als Unternehmen die besten Talente unter den neuen Bedingungen anwirbt und sein Personalwesen entsprechend flexibilisiert, kann sich in den kommenden Jahren einen entscheidenden Vorsprung verschaffen.

### Konsumgüterwirtschaft 2030: Ausblick auf die Modelle von morgen

Angesichts der Vielzahl von Trends, die größtenteils massive Veränderungen nach sich ziehen werden, bleibt die Frage: Wo werden die Unternehmen der Branche in 15 Jahren stehen? Wie werden sie wirtschaften und vor allem: Welche Wege werden sie wählen, um in den überreifen Märkten Westeuropas weiter zu wachsen?

Sicher ist, dass der grundlegende Wandel des Konsumverhaltens, der Produktions- und Vertriebsbedingungen eine ganze Reihe neuer Geschäftsmodelle hervorbringen wird. Die wenigsten Unternehmen dürften dabei mit einem Modell allein erfolgreich sein. Vielmehr liegt die Herausforderung darin, den richtigen Mix für die individuelle Unternehmenssituation zu entwickeln. Vier neue Geschäftsmodelle – in Ergänzung zum bereits bestehenden Kerngeschäft – haben nach heutigen Erkenntnissen besonders gute Aussichten auf Erfolg (*Grafik 2*).

*No-Frills Player.* Im Bereich der Massenfertigung ist schnörkellose Effizienz („no frills“) die Währung der Zukunft. Der hohe Grad der Standardisierung und vergleichsweise geringe Anforderungen an die Differenzierung erlauben maximale Rationalisierung. Hier gewinnt, wer Verwaltung, Produktion, Marketing und Vertrieb

### 3. Neben den klassischen Vertriebswegen bauen Konsumgüterunternehmen digitale Direktkanäle zu ihren Kunden auf

**Direct-to-Consumer:** Immer mehr Start-ups treten über direkte Absatzmodelle in den Wettbewerb mit etablierten Konsumgüterherstellern ...



Quelle: McKinsey

... und zwingen diese, selbst den direkten Zugang zum Kunden zu suchen



Foto: idollarshaveclub.com, Gillette

konsequent auf Profitabilität trimmt, das Portfolio verschlankt, Nischen abstößt und seine Aktivitäten auf das Kerngeschäft konzentriert. Anspruch dieses Geschäftsmodells sollte sein, in der eigenen Kategorie dauerhaft die Kostenführerschaft zu übernehmen. Wachstum erzielen Unternehmen hier vor allem über den Gewinn von Marktanteilen und durch das Verdrängen oder Aufkaufen von Wettbewerbern. Zunehmende Größe und Schlagkraft stärken nicht zuletzt auch die Position gegenüber dem Einzelhandel und verleihen mehr Gewicht beim Aushandeln von Konditionen.

*Private-Label-Spezialist.* Der europaweite Discounter-trend und der Siegeszug der Handelsmarken werden Konsumgüterhersteller motivieren, auf den Zug aufzuspringen und ihr Geschäft vermehrt auf die Auftragsproduktion zu verlegen. Die erfolgreichsten Unternehmen betrachten die Private-Label-Fertigung nicht mehr als Zusatzgeschäft, sondern als gleichrangigen Umsatzbringer neben ihrer Markenproduktion. Die höheren Skaleneffekte wirken sich positiv auf den Ertrag aus, und als Vollenbieter einer Produktgruppe haben diese Hersteller nun die Chance, zur Nummer eins in ihrer Kategorie zu werden, was auch der Positionierung ihrer Markenartikel im Handel zugute kommt.

*Nischenmultiplikator.* Am anderen Ende des Absatzmarkts, im Bereich der Premium- und Individualprodukte, erfinden Hersteller komplett neue Geschäftsmodelle, um die vermeintlich unprofitablen, weil fragmentierten Marktlücken in diesen Segmenten erfolgreich zu schließen. Diese Unternehmen setzen agile Systeme und überlegene Technologien ein, um Produktentwicklungszeiten zu verkürzen, direkte Beziehungen zu Endkunden aufzubauen und ihre Wertschöpfungskette zu flexibilisieren. Damit gelingt es ihnen, eine große Zahl von Nischen mit geringen Volumina zu besetzen und dabei attraktive Gewinne zu erzielen. Der Skalenvorteil dieses Modells liegt in einer agilen Plattform, die es erlaubt, Mikromärkte flexibel zu bedienen und segmentspezifische Komplexitäten zu reduzieren.

*Direct-to-Consumer Player.* Um Innovationen lukrativ zu vermarkten oder ihre bestehende Marke weiter zu stärken, werden einige Hersteller dazu übergehen, eigene Vertriebsmodelle aufzubauen und so ihre Präsenz gegenüber den Kunden direkt zu steuern (Grafik 3). Jenseits der traditionellen Absatzwege im Einzelhandel arbeiten sie an Direktvertriebsmodellen und bauen eigene E-Commerce-Kanäle sowie exklusive Distributionsformate in der Offlinewelt auf. Die Versiertesten auf diesem Gebiet

schaffen zudem eigene organisatorische Sparten für ihr Direktgeschäft, um Konflikte mit ihren klassischen Handelskunden zu vermeiden und dem neuen Absatzweg genügend Raum und die nötigen Ressourcen zu geben, um schnell zu wachsen.

Einige Konsumgüterunternehmen sind heute schon so flexibel und dezentral aufgestellt, dass sie bis 2030 alle vier Geschäftsmodelle unter einem Dach realisieren können. Andere werden sich beschränken und entweder den Massenmarkt oder ausgewählte Premiumsegmente auf neue Art bedienen. Sicher ist: Eine Ergänzung des eigenen Kerngeschäfts um eins oder mehrere dieser Modelle wird in Zukunft unverzichtbar sein – gerade in einem Absatzmarkt wie Westeuropa, der wie kaum ein anderer schon bald an seine natürlichen Wachstumsgrenzen stoßen und auf neue Impulse angewiesen sein wird.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

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

**Bitte E-Mail an: [alexander\\_thiel@mckinsey.com](mailto:alexander_thiel@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

*1. Der Konsumgütermarkt in Westeuropa wird sich in den nächsten 15 Jahren dramatisch wandeln und Unternehmen zwingen, sich von Grund auf neu zu erfinden.*

*2. Zehn bereits erkennbare Trends werden die Branche nachhaltig verändern – neue Konsumgewohnheiten zählen ebenso dazu wie vertikale Onlineanbieter und strengere regulatorische Eingriffe.*

*3. Die Entwicklungen verhelfen neuen Geschäftsmodellen zum Durchbruch, die es verstehen, sowohl den Massenmarkt als auch Nischensegmente mit innovativen Ansätzen zu bedienen.*

---

## Autoren



**1 Dr. Benedikt Krings** ist Berater im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Sein Themenfokus liegt auf Strategie, Organisation und operativen Verbesserungsprogrammen.

**2 Dr. Jörn Küpper** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er weltweit zu Strategie, Wachstum und Portfoliooptimierung.

**3 Dr. Markus Schmid** ist Partner im Münchner Büro und Leiter der Strategy Practice im deutschen Konsumgüter- und Handelssektor von McKinsey. In seiner Beratertätigkeit konzentriert er sich auf Strategieentwicklung und Transformationen.

**4 Alexander Thiel** ist Berater im Zürcher Büro, Mitglied der Strategy Practice und Leiter des Global Growth Compass von McKinsey. Er berät multinationale Konsumgüterunternehmen vornehmlich zu Wachstumsstrategien.

## Besser entscheiden mit Big Data

Es lohnt sich für Unternehmen, auf Big Data und Advanced Analytics zu setzen. Doch die Umstellung auf datengetriebene Entscheidungen ist viel mehr als nur ein technischer Prozess.

### Von Peter Breuer und Dennis Spillecke

Was macht unternehmerisches Handeln heute erfolgreich? Das richtige Gespür für den Markt? Oder das gesicherte Wissen darum, was Kunden wirklich wollen? Fakt ist: Entscheider verlassen sich noch immer gern auf ihr Bauchgefühl, wenn es darum geht, Konsumentenwünsche und Kaufvorlieben auszuloten, Produkte zu entwickeln oder Promotions zu planen. Das Resultat ist allzu oft enttäuschend, denn aktuelle Untersuchungen zeigen: Sechs von zehn unternehmerischen Entscheidungen sind falsch und schaffen keinen Wert.

Viele Topmanager erkennen inzwischen sehr wohl, dass neue Methoden zur Datengewinnung und -analyse ihnen helfen könnten, bessere Entscheidungen zu treffen – einerseits. Andererseits stellt der Umgang mit Big Data und der Datenanalyse für viele noch immer ein Buch mit sieben Siegeln dar: Was ist eigentlich Machine Learning? Brauchen wir Hadoop? Wie nutzen wir unstrukturierte Daten? Haben wir überhaupt Mitarbeiter mit den passenden Fähigkeiten im Unternehmen?

Die Mühe, das Thema zu durchdringen, lohnt sich: Ein internationaler Konsumgüterkonzern, der Big Data breitflächig anwendet, wuchs in den vergangenen zwölf Jahren um durchschnittlich 7 Prozent pro Jahr – mehr als doppelt so stark wie der Marktdurchschnitt. Und ein ebenfalls Big-Data-orientierter US-Einzelhändler übertraf seine Wettbewerber sogar um das Zehnfache. Erfolge wie diese kommen nicht von ungefähr. Denn ob im Supply Chain Management oder bei der Preisgestaltung, ob auf der Kundenseite oder innerhalb der Organisation: Big Data und Advanced Analytics bewirken Verbesserungen, von denen Unternehmen lange nur träumen konnten. Darüber hinaus hilft der Aufbau von Datenkompetenz im Wettbewerb mit neuen, digitalen Angreifern, bei denen

Analysefähigkeiten praktisch schon zur Grundausstattung gehören („Born through analytics“-Unternehmen).

Um die enormen Potenziale von Big Data und Advanced Analytics zu erschließen, gilt es zunächst deren Ansätze zu ergründen. Erfolgreiche Organisationen konzentrieren sich dabei weniger auf Technik oder Analysemethoden, sondern gehen von den Entscheidungen aus, die sie optimieren wollen. Die Transformation zum datengetriebenen Unternehmen ist dann allerdings eine Herkulesaufgabe, die ohne den Einsatz des Topmanagements nicht gelingen wird. Darüber hinaus achten erfahrene Unternehmen zumeist auf drei Aspekte, wenn sie zum Sprung in die Big-Data-Dimension ansetzen: auf eine klare Vision, konkrete Anwendungsfälle und stabile Grundlagen (*Grafik 1, Seite 18*).

### Klare Vision, konkrete Anwendungsfälle

Big-Data-Transformationen beginnen im besten Fall mit einem Zielbild, das an der Geschäftsstrategie und praktischen Anwendungsfällen ausgerichtet ist. Hierbei sind zunächst die unternehmenseigene Analytikausstattung und die zugehörigen Fähigkeiten auf den Prüfstand zu stellen. Wie weit ein Unternehmen auf diesem Gebiet ist, zeigt sich unter anderem daran, welche Methoden es nutzt, welche Tools zum Einsatz kommen und wie tief die Analysen im Entscheidungsprozess verankert sind. Anhand dessen lassen sich Unternehmen zumeist einem spezifischen Entwicklungsstadium zuordnen: Pilot-, Aufbau- oder Reifestadium (*Grafik 2, Seite 19*).

Hat das Unternehmen ermittelt, wo genau es in seiner analytischen Entwicklung steht, lassen sich konkrete Anwendungsfälle identifizieren, bei denen Advanced Analytics Verbesserungen oder strategische Vorteile versprechen. So können sich Händler zum Beispiel fragen:



Foto: iStock

*Wegweiser im Datenmeer: Wie Unternehmen zu besseren – weil datengestützten – Entscheidungen kommen.*

Wie lassen sich optimale Preispunkte setzen, tagtäglich und tausendfach? Welche Kunden sind abwanderungsgefährdet – und bei wem lohnt sich welche Gegenmaßnahme? Welche Artikel können wir auslisten, ohne Kunden zu verlieren? Anhand der erhofften Ertragseffekte werden die Anwendungsfälle dann von der Organisation priorisiert und nacheinander angegangen.

Eine europäische Supermarktkette wollte beispielsweise ihre Sortimentsauswahl optimieren: Angesichts des stetig steigenden Produktangebots bei gleichbleibender Regalfläche war zu entscheiden, was neben den Standards ins Sortiment aufgenommen werden sollte: Bio-produkte, glutenfreie Varianten, neue Geschmacksrichtungen und Gebindegrößen oder doch eher Eigenmarken? Mit Hilfe von Entropiemodellen und Hierarchical

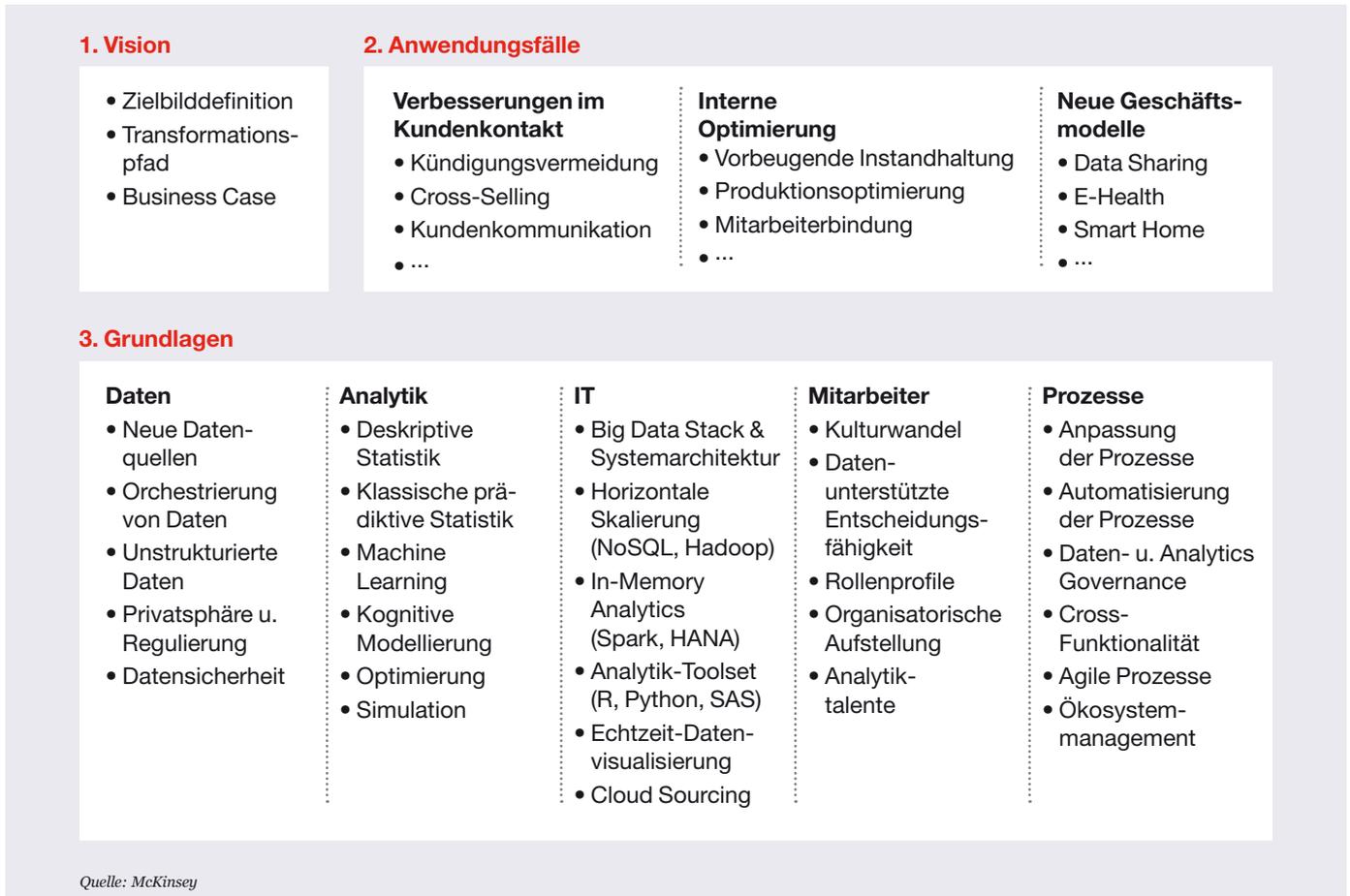
Clustering entwickelte der Händler eine eigene Analyse-methode, die ihm ermöglichte, den Abwanderungseffekt bei Auslistung einzelner Produkte ebenso genau vorherzusagen wie Margensteigerungen durch Nachahmerprodukte. Auf diese Weise konnte er das für seine Kunden optimale Sortiment ermitteln – und wächst seitdem doppelt so stark wie die Wettbewerber.

#### **Stabile Grundlagen**

Hätte der Händler seinem ersten Impuls vertraut und auf die naheliegendste Lösung gesetzt, nur die profitabelsten Artikel ins Sortiment aufzunehmen, wäre es zu einer bösen Überraschung gekommen: Nicht wenige Stammkunden hätten seinem Supermarkt komplett den Rücken gekehrt und wären zur Konkurrenz abgewandert. Allein der Einsatz moderner Analysemethoden hat

## Big Data

### 1. Über einen dreigliedrigen Ansatz kommen Unternehmen zu datengetriebenen Entscheidungen



ihn vor einer Fehlentscheidung bewahrt. Ob die analytische Bewertung eines konkreten Anwendungsfalls letztlich erfolgreich ist oder nicht, hängt maßgeblich von fünf Faktoren ab:

**Daten.** Heute werden jeden Monat Milliarden neuer Sensoren installiert, die fortlaufend in Echtzeit Daten liefern und die Exabytes an Information weiter vermehren, die das Internet bereitstellt. Zusammen füllt die Informationsflut aus verschiedensten Quellen so genannte Datensseen. Diese Seen können Unternehmen nutzen, ohne dass Kosten für die Datenbereinigung anfallen, und damit komplett neue Anwendungsfälle entwickeln. Doch bevor das möglich ist, müssen sich viele Unter-

nehmen erst einmal darüber klar werden, welche Daten sich überhaupt zu sammeln lohnen.

**Analytik.** Nur mit den richtigen analytischen Verfahren lassen sich aus den Daten auch gewinnbringende Schlüsse ziehen. Hier ist der Data Scientist gefragt, dessen Disziplin sich infolge des explosionsartigen Wachstums der Datenmengen immer weiter entwickelt. Er wendet einerseits klassische statistische Methoden an, die Wirkungszusammenhänge mittels vorgegebener Ansätze zu erklären suchen (etwa Regressionen). Daneben aber werden auch immer häufiger Vorgehensweisen aus dem Machine Learning eingesetzt, die Analysen großer Mengen unstrukturierter Daten mit Hilfe „selbstlernender“

## 2. Ein interner Check gibt Aufschluss, wie weit Big Data und Analytics bereits in der Organisation entwickelt sind

	Pilotstadium	Aufbaustadium	Reifestadium
<b>Rolle der Analytik im Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleines Analytikteam als Teil der IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytik als Stabsstelle/Kompetenzzentrum beim Topmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytikultur fest in der Organisation verankert</li> <li>• Data Scientists als Stars im Unternehmen</li> <li>• Leiter der Geschäftsbereiche treiben Entscheidungsprozesse selbst voran</li> </ul>
<b>Umfang der computergesteuerten Datenauswertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datensammlung und -verarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzlich Berechnung komplexer Algorithmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzlich Identifizierung von Hypothesen</li> </ul>
<b>IT-Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Warehouses</li> <li>• Traditionelle relationale Datenbanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytics Engines</li> <li>• Spalten- oder graphenorientierte Datenbanken</li> <li>• Distributed Big Data Engine (Hadoop, Spark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Data Applications</li> <li>• Micro-Service-Oriented Plattformen</li> <li>• Nutzung von NoSQL</li> <li>• Parallelisierung und In-Memory Analytics</li> </ul>
<b>Analysemethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rein deskriptive Modellierung</li> <li>• Statische Reports und Trendausagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskriptive, prediktive und preskriptive Modellierung (inkl. Vorhersagen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskriptive, prediktive und preskriptive Modellierung</li> <li>• Kognitive Modelle</li> </ul>

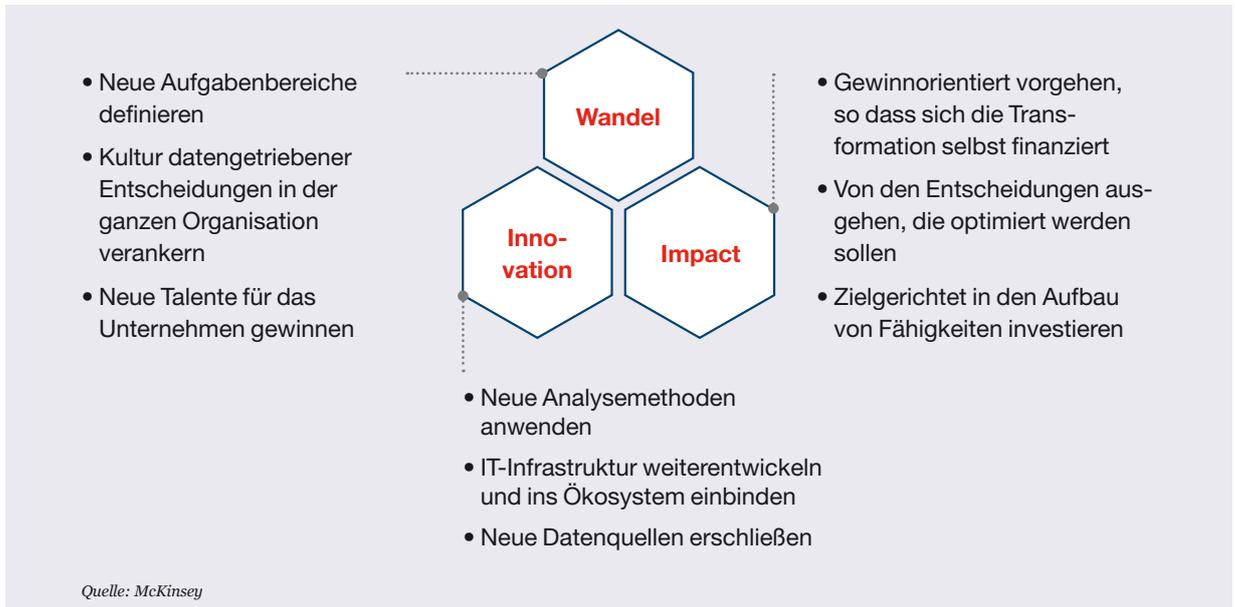
Quelle: McKinsey

Algorithmen ermöglichen (zum Beispiel neuronale Netze). Für diese Aufgaben brauchen Unternehmen eine neue Art von Spezialisten – und ein „digitales“ Umdenken in den zentralen Funktionen Organisation und Personalwesen.

**IT.** Die Verarbeitung großer Datenmengen in angemessener Zeit erfordert drei fundamentale Veränderungen in der IT. Erstens: Hardware wird zum Standardgut. Das Zusammenschalten (Clustering) günstiger Standardhardware ermöglicht es, selbst komplexe Berechnungen ohne teure Großrechner durchzuführen. Unternehmen müssen dabei entscheiden, ob sie die Infrastruktur selbst aufbauen oder von einem Cloud-Provider flexibel bezie-

hen wollen. Zweitens: Komplexe Big-Data-Software wird nicht mehr selbst entwickelt. Unternehmen nutzen vielmehr Open-Source-Plattformen direkt aus den Laboren von Webgiganten wie *Google* oder *Facebook*. Indessen skalieren *Apache Spark*, *Hadoop* oder auch *HANA* komplexe Berechnungen auf vielen kleinen Hardwareeinheiten, während Lösungen wie *Tableau* oder *QlikView* für optimale Visualisierung sorgen. Wichtigste Aufgabe für Unternehmen wird es sein, diese Tools richtig zu orchestrieren. Drittens: Big Data wird programmierbar. Die Kluft zwischen Analytikern und Informatikern ist überwunden – dank neuer Programmiersprachen, die speziell für datengetriebene Applikationen entwickelt wurden. So ermöglicht es beispiels-

### 3. Erfolgreiche Big-Data-Transformationen folgen drei Prinzipien und richten ihre Maßnahmen daran aus



weise die Programmiersprache R, Big-Data-Anwendungsfälle in einer für beide Seiten verständlichen Sprache zu formulieren. Neue Formen der Datenspeicherung, etwa in Graphen statt in Tabellen, sind der Analytik entlehnt.

**Mitarbeiter.** Eine der schwierigsten Aufgaben ist die Transformation der Gesamtorganisation. Es gilt, Wege zu finden, um eine Kultur datengetriebener Entscheidungen zu etablieren – und dabei vor allem die Mitarbeiter mitzunehmen, die künftig mit Hilfe von Big Data Entscheidungen treffen. Entsprechende Schulungen sind daher unverzichtbar. Darüber hinaus kommt es nicht nur auf die viel zitierten Data Scientists an, sondern mindestens ebenso auf die „Translators“, die sowohl die Sprache von Big Data und Analytics als auch die des Business sprechen.

**Prozesse.** So wie sich Analytikanforderungen aus den Bedürfnissen des Geschäfts ableiten, verlangen umgekehrt datengetriebene Entscheidungen entsprechende Geschäftsprozesse. Wesentliche Stärken sind hier Schnelligkeit, Agilität und eine funktionsübergreifende Ausrichtung. So betreffen etwa die Ursachen für Ab-

wanderungen von Kunden meist mehrere Abteilungen und müssen zügig im Verbund angegangen werden. Schnelligkeit darf dabei jedoch nicht zum Selbstzweck werden. Eine Preisoptimierung in Echtzeit beispielsweise ergibt keinen Sinn, wenn die Preise in den Handelsfilialen ohnehin nur wöchentlich angepasst werden können.

#### Schalter umlegen im Unternehmen

Hinzu kommen dann noch die Erfolgsfaktoren für die Big-Data-Transformation selbst (*Grafik 3*). Hier geht es vor allem darum, dass die ganze Organisation gedanklich umschaltet: von grundsätzlich erfahrungsbasierten auf grundsätzlich datenbasierte Entscheidungen. Solche Veränderungen scheitern nicht selten an mangelnder Akzeptanz, an Silodenken und unklaren Aufgaben. Darum ist es wichtig, den Wandel und seine Vorteile für jeden Einzelnen erlebbar zu machen. Denn sichtbarer Erfolg motiviert – auch zu neuen und schwierigeren Aufgaben. Die Führungsmannschaft sollte die Transformation geschlossen und demonstrativ unterstützen, um alle Mitarbeiter zu mobilisieren.

Schnelle und sichtbare Verbesserungen nach dem Motto „Erfolge im Kleinen mit Blick aufs Ganze“ geben jedoch

nicht nur einen Motivationsschub: Sie potenzieren sich auch von Anwendungsfall zu Anwendungsfall in ihrer Wirkung, so dass sich die Transformation quasi von selbst finanziert. Der oben erwähnte US-Einzelhändler beispielsweise wandte Big Data zuerst bei Preisgestaltung und Werbeaktionen an, bevor auch kompliziertere Verfahren zur Warenkorbanalyse und Echtzeitproduktion zum Einsatz kamen. Trotz des schrittweisen Vorgehens folgte das Unternehmen dabei immer einem übergeordneten Zielbild, um sicherzustellen, dass auch die notwendigen Grundlagen geschaffen wurden.

Ganz nebenbei entwickeln erfolgreiche Unternehmen während der Transformation eine zuvor nicht gekannte Offenheit für Datenquellen, IT-Lösungen und Analysemethoden. So sagen sie zum Beispiel nicht mehr: Welche Daten haben wir, um unsere Frage zu beantworten? Sondern: Welche Daten haben externe Anbieter, um unsere Frage zu beantworten – und welche Daten sollten wir selbst erheben? Wer in seiner Organisation so vorgeht, ist auf dem Weg zum datengetriebenen Unternehmen bereits ein gutes Stück vorangekommen. Und er gewinnt noch eine Erkenntnis: Auch in der Ära von Big Data und Advanced Analytics ist Technik allein nicht alles – nur wer unternehmerische Ziele und technische Möglichkeiten zusammenführt, hat die Chance auf immer mehr richtige Entscheidungen.

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

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

**Bitte E-Mail an: [dennis\\_spillecke@mckinsey.com](mailto:dennis_spillecke@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Big Data und Advanced Analytics bieten Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten – und sind ein Kernthema für das Topmanagement.*

*2. Wer die Chancen nutzen will, braucht eine klare Vision und konkrete Anwendungsfälle, bevor er daran geht, die Grundlagen zu schaffen – von der Datenverfügbarkeit über Analytik und IT bis zu Mitarbeiterfähigkeiten und Prozessen.*

*3. Bei der Transformation sollten Unternehmen sich an messbaren Verbesserungen orientieren, innovationsbereit sein und eine Kultur datengetriebener Entscheidungen entwickeln.*

---

#### **Autoren**



**1 Dr. Peter Breuer** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Consumer and Marketing Analytics Center. In seiner Arbeit konzentriert er sich auf Strategieentwicklung und operative Verbesserungsprogramme.

**2 Dr. Dennis Spillecke** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice. Unternehmen aus dem Konsumgüter- und Handelssektor berät er unter anderem zu neuen Geschäftsmodellen.

## „Unser wichtigster Kundenkontakt läuft über das Smartphone“

Jeden Tag etwas spannendes Neues: Michael Kliger, Präsident des Online-Luxusmodehändlers *mytheresa.com*, über begeisterte Kundinnen und den Umgang mit Big Data.

Aschheim ist eine graue Bürovorstadt von München. Drei- bis viergeschossige Bürobauten, menschenleere Straßen, weit und breit kein Geschäft. Doch von hier aus geht Luxusmode von 170 Designern in die ganze Welt: *mytheresa.com* ist ein Pionier im Onlinehandel mit klangvollen Namen und Marken. In der Zentrale arbeiten Angestellte aus 35 Nationen, über die Servicehotline werden Kundinnen in der ganzen Welt in sieben Sprachen beraten. Aus dem Logistikzentrum in Heimstetten erreichen Pakete mit exklusiver Mode – alle aufs Schönste in Geschenkboxen verpackt – jeden Winkel der Erde spätestens 72 Stunden nach der Bestellung.

Hervorgegangen aus dem 1987 gegründeten Multibrand-Store *Theresa* in der Münchner Maffeistraße, hat sich der Onlineversand so erfolgreich auf einen Umsatz von 136 Millionen Euro entwickelt, dass die *Neiman Marcus Group* auf die bayerischen Onlinepioniere aufmerksam wurde. Im Herbst 2014 übernahm der US-Handelskonzern, zu dem auch das Luxuskaufhaus *Bergdorf Goodman* gehört,

das Unternehmen. Ein halbes Jahr später holten die neuen Eigentümer Michael Kliger, zuvor Europa-Chef der Internethandelsplattform *Ebay Enterprises*, als Vorsitzenden der Geschäftsführung nach Aschheim. Im Interview mit Akzente erklärt er die Wachstumsstrategie von *mytheresa.com*, beschreibt, warum Big Data ihm nicht die Antworten liefern kann, die er braucht, und freut sich über die tiefe Bindung seiner Kundinnen an das Unternehmen: „Ich arbeite schon lange im Handel, aber so viele und so emotionale Dankesbriefe habe ich noch nirgendwo gesehen.“ Das Sortiment bietet Mode, Accessoires, Schuhe und Taschen ausschließlich für Frauen.

**Akzente:** *Herr Kliger, Sie sind seit einem Jahr Chef bei mytheresa.com. Was hatten Sie sich bei Ihrem Antritt vorgenommen, und was ist bis jetzt umgesetzt?*

**Kliger:** Als ich hierher kam, war mir klar, dass *mytheresa.com* etwas Besonderes ist. Meine vornehmliche Aufgabe war es deshalb, die Stärke der Marke, die spezielle Positionierung in der Gruppe der Luxusonlineretailer und die



*„Die Preise sind bei uns nicht das wesentliche Wettbewerbsinstrument“: mytheresa.com-Chef Michael Kliger über das Geschäft mit einer wohlhabenden und äußerst anspruchsvollen Kundschaft.*

## Interview

emotionale Bindung der Kundinnen zu erhalten. Aber ich habe auch zwei Themen mitgebracht, die mir aus meiner Zeit bei *Ebay* sehr präsent sind: Zum einen will ich die Globalisierung vorantreiben, zum anderen noch mehr Fokus auf das Thema Mobile legen.

**Akzente:** *Wie weit sind Sie mit den Projekten?*

**Kliger:** Bei beiden Themen sind wir auf einem guten Weg. Sehr schnell konnten wir etwa unseren Onlineauftritt auf „responsive design“ umstellen: Die Website passt sich jetzt optimal an mobile Geräte wie Smartphones und Tablets an. Unsere Inhalte bieten wir in fünf Sprachen. Und den asiatischen Kunden haben wir das Bezahlen leichter gemacht: Sie können ihre Rechnungen nun über *Ali Pay*, die führende Bezahlplattform Chinas, begleichen. Außerdem ist *mytheresa.com* sowohl auf *Weibo* als auch auf *WeChat* aktiv, den beiden wichtigsten Social-Media-Plattformen für Chinesen.

**Akzente:** *Sie rühmen die starke emotionale Bindung der Kundinnen an mytheresa.com. Wie kann ein Onlinehändler so etwas aufbauen?*

**Kliger:** Schon in der ursprünglichen *Theresa*-Boutique hatte die Eigentümerfamilie ein sehr inniges Verhältnis zu den Kundinnen aufgebaut, und wir haben uns immer bemüht, dies in die digitale Welt zu übertragen. Wir verstehen uns als Onlineboutique, bei der die Kunden genau wie im stationären Geschäft das Gefühl haben: „Die wissen, was mir gefällt.“ Unsere wichtigste Aufgabe als Händler ist es, das Angebot zu editieren, also die richtige Auswahl zu treffen. Wir geben hier ein großes Versprechen: *mytheresa.com* hat die beste Auswahl an Luxusmode.

**Akzente:** *Online liefert lange nur Billigmode. Wie kommt es, dass Frauen jetzt 3.000 Euro für ein Kleid ausgeben, das sie nicht einmal anfassen und anprobieren können?*

**Kliger:** Der Bedarf ist da. Das Kundensegment ist stetig wachsend und wohlhabend. Unsere Kundinnen sind Frauen, die wissen, was sie wollen, und die wissen, welche Designer, welcher Stil zu ihnen passt. Sie sind äußerst versiert, was die Produkte angeht. Die typische Kundin in Europa und Nordamerika ist zwischen 30 und 40 Jahre alt, sie hat eigenes Geld, interessiert sich extrem für Mode und nutzt die Chance, abends zu Hause in 30 Minuten auf ihrem Tablet zu schauen, was es spannendes Neues gibt. Sie schätzt die riesige Auswahl und die Möglichkeit, einfach und bequem einkaufen zu können.

**Akzente:** *Das Internet ist zugleich ein Dorado für Schnäppchenjäger. Suchen auch Ihre Kundinnen nach Sonderangeboten?*

**Kliger:** Auch unsere Kundinnen achten auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und auch wir bieten am Ende der Saison Reduzierungen. Aber die Preise sind bei uns nicht das wesentliche Wettbewerbsinstrument. Unsere Kundin erwartet, dass wir ihr das Neueste bieten, sie will etwas kaufen, das noch niemand hat, möchte Mode in ihrer Aktualität erleben.

**Akzente:** *Gerade die Hersteller von Luxusmode waren früher skeptisch, was den Vertriebskanal Internet angeht. Was hat sie umgestimmt?*

Foto: mytheresa.com



„Der Bedarf ist da“: Bei *mytheresa.com* bestellen Kundinnen, die genau wissen, was sie wollen.

„Größe ist im Handel immer ein Vorteil. Gerade Luxusmarken suchen ihre Partner extrem sorgfältig aus und arbeiten nur noch mit wenigen Händlern.“



Foto: Thomas Straub

**Kliger:** Es handelt sich um eine sehr abgeklärte Branche, da dauerte die Entwicklung eben etwas länger. Jetzt hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es unabhängig vom Vertriebskanal immer um die gleiche Kundin geht – und sie soll bestimmen, über welchen Kanal sie einkauft.

**Akzente:** Im vergangenen Jahr stieg der globale Onlineumsatz mit Luxusartikeln um rund 50 Prozent auf 14 Milliarden Euro. Wie viel Potenzial sehen Sie noch?

**Kliger:** Realistische Schätzungen gehen davon aus, dass irgendwann 20 bis 30 Prozent des gesamten Luxusgeschäfts online getätigt werden. Heute sind es weniger als 10 Prozent.

**Akzente:** Sie verschicken die weltweiten Bestellungen allesamt aus Ihrem Logistikzentrum in Heimstetten. Wie schaffen Sie es, Ihr Versprechen zu halten, dass die Pakete spätestens nach 72 Stunden bei den Kundinnen sind?

**Kliger:** Wir sind gut organisiert. Alle Bestellungen, die bis 16 Uhr eingehen, werden noch am selben Tag versandt. Und wir haben fähige Logistikpartner: In China etwa werden unsere Pakete nach 24 bis 48 Stunden ausgeliefert. Nur der Zoll hält uns manchmal etwas auf.

**Akzente:** Seit Herbst 2014 gehört mytheresa.com zur Neiman Marcus Group, dem größten Luxushändler der Welt. Hilft Ihnen ein starker Mutterkonzern beim Geschäft?

**Kliger:** Größe ist im Handel immer ein Vorteil. Gerade die Luxusmarken, mit denen wir arbeiten, suchen ihre Distributionspartner extrem sorgfältig aus. Sie arbeiten nur noch mit wenigen stationären Händlern, und auch

im Onlinemarkt findet gerade eine Bereinigung statt. Unser Mutterkonzern ist Großkunde der Luxushersteller und versteht den Markt. Er ist übrigens auch selbst schon seit 20 Jahren im Onlinegeschäft aktiv.

**Akzente:** Kommt es mit Ihren Schwesterunternehmen nicht zu einer Kannibalisierung des Geschäfts?

**Kliger:** Nein, der Konzern erzielt zusammen mit uns eine größere Marktabdeckung als mit den Marken Bergdorf Goodman und Neiman Marcus alleine.

**Akzente:** Wie arbeiten Sie im Marketing? Können Sie Ihre Kunden überall auf der Welt auf dieselbe Art ansprechen?

**Kliger:** Die Klaviatur ist gleich, wie oft wir aber welche Taste einsetzen, ist verschieden, und wir lernen dabei noch laufend dazu. Bei uns hier in Mitteleuropa läuft Onlinemarketing vielfach über *Google Search* und *SEO*. *Google* ist aber beispielsweise in China nicht existent – dort sind nationale Social-Media-Plattformen oder auch einflussreiche Modeblogger wichtiger. In Europa wiederum setzen wir stark auf gemeinsame Veranstaltungen mit Designern und Marken, über die auch in den Medien berichtet wird, auch um das Signal zu geben: *mytheresa.com* ist vertrauenswürdig.

**Akzente:** Sie erwähnten die starke emotionale Verbundenheit Ihrer Kundinnen. Wie erreichen Sie die hohe Zufriedenheit?

**Kliger:** Kundenzufriedenheit hat für uns zwei Aspekte. Zum einen geht es darum, Begeisterung zu erzeugen. Das erreichen wir durch die Auswahl der richtigen Stücke für

## Interview

unsere Kundinnen aus dem unüberschaubaren Luxusangebot. Und wir erreichen es durch die Art, wie wir die Mode präsentieren. Zum Zweiten geht es darum, die Begeisterung zu erhalten. Die ist oft in Gefahr, denn unsere Kundinnen sind extrem anspruchsvoll. Wenn die Dame am Servicetelefon unfreundlich ist, wenn jemand in der Warteschleife vertröstet wird, wenn die Lieferung verspätet kommt oder es Probleme beim Bestellvorgang gibt, schlägt die Begeisterung schnell in tiefe Unzufriedenheit um. Um Begeisterung zu entfachen, brauchen wir Mitarbeiter, die sich für Mode und alles Kreative begeistern. Um aber die Begeisterung zu erhalten, brauchen wir Kollegen, die sich für exzellente Prozesse begeistern. Zum Glück haben wir beides.

**Akzente:** *Andere Onlinehändler klagen, dass Mitarbeiter, die technisches Know-how und Branchenwissen vereinen, schwer zu finden sind. Spüren Sie das auch? Und womit locken Sie Talente?*



Foto: mytheresa.com

**Kliger:** Gute Leute sind immer knapp, und wir sind immer auf der Suche. Zum Glück haben wir aber auch viel zu bieten – es gibt wenige Unternehmen, in denen man mit so tollen Produkten und so global arbeiten kann.

**Akzente:** *Big Data ist nicht nur im Handel ein großes Thema. Nutzen Sie Daten für Ihre Sortimentsentscheidungen?*

**Kliger:** Wir suchen Big Answers, deshalb gehen wir sehr vorsichtig mit Big Data um. Für die richtigen Antworten muss man nicht immer 20 Gigabyte Daten auswerten – manchmal leitet ein das Bauchgefühl viel verlässlicher. Natürlich nutzen wir die in Daten gespeicherte Erfahrung, wenn es darum geht, in welchen Größen wir wie viel Stück von einer Jeans oder von Schuhen brauchen. Aber wenn wir unseren Edit der neuen Saison zusammenstellen, können wir uns nicht auf die Daten der Vergangenheit verlassen. Die Kollektionen der Marken sind jedes Mal vollkommen neu und auch die Kundinnen entscheiden sich immer neu.

**Akzente:** *Aber können Sie nicht zumindest aus der Vergangenheit ableiten, wie hoch die Nachfrage nach einzelnen Marken ungefähr ist?*

**Kliger:** Nein, auch im Luxusbereich hat die Geschwindigkeit von Veränderungen zugenommen. Wenn, wie kürzlich bei Gucci, ein neuer Designer antritt, interessieren sich plötzlich ganz andere Kundinnen für die Marke.

**Akzente:** *McKinsey hat vor Kurzem in einer Studie die wichtigsten Kundenkontaktpunkte im Luxusgütermarkt untersucht – vom stationären Geschäft bis zur Magazineanzeige. Welcher Kontaktpunkt ist für mytheresa.com der entscheidende?*

**Kliger:** Ganz eindeutig das Smartphone. Es steht schon für 50 Prozent der Besuche auf unserer Website. Unsere Kundinnen nutzen Pausen und Wartezeiten für einen schnellen Check, was es bei uns Neues gibt. Wir editieren jeden Tag neue Produkte, die wir immer ab Mitternacht

*Zu Gast auf Schloss St. Emmeram, im Heim von Prinzessin Elisabeth von Thurn und Taxis (Mitte): mytheresa.com-Event mit dem Schuhdesigner Gianvito Rossi, dessen Werke die Models Daisy Lowe (r.) und Alexa Chung tragen.*



„Unsere Boutique *Theresa* ist für das Unternehmen extrem wichtig. Hier liegt unser Ursprung.“

online stellen. Außerdem posten wir spannende Stücke auf *Instagram* oder *Pinterest* und kündigen neue Kollektionen per Newsletter an – für unsere Kundinnen hat das echten News-Wert.

**Akzente:** *Informieren sich Ihre Kundinnen nur über den mobilen Kanal oder kaufen sie auch?*

**Kliger:** Wenn sie mit dem Smartphone unsere Website besuchen, ist die Kaufrate natürlich geringer als über den Laptop oder PC. Kundinnen, die über die App zu uns kommen, haben dagegen schon sehr gute Abschlussquoten. Ich glaube, mobile Zugänge werden zu unserem wichtigsten Einkaufskanal. Die Zukunft ist mobil – das klingt simpel, ist aber so.

**Akzente:** *Manche Onlinehändler haben Rücksendequoten von 40 Prozent. Leiden auch Sie unter hohen Kosten für die Retouren? Jede Rücksendung soll nach Berechnungen eines Marktforschungsinstituts mit 19 Euro zu Buche schlagen ...*

**Kliger:** Auch unsere Kundinnen schicken Artikel zurück. Das ist verständlich: Wenn Sie 5.000 Euro für eine Hand-

tasche ausgeben, muss sie Ihnen perfekt gefallen. Die Kosten treffen uns allerdings nicht so dramatisch wie etwa einen Händler, der ein paar preisgünstige T-Shirts verschickt.

**Akzente:** *In der McKinsey-Luxusstudie erwies sich das stationäre Geschäft als wichtigster Kontaktpunkt. Brauchen auch Onlinehändler eine Präsenz in der realen Welt, um dauerhaft erfolgreich zu sein?*

**Kliger:** Unsere Boutique *Theresa* ist für das Unternehmen extrem wichtig. Hier liegt unser Ursprung. Es gibt nur noch wenige Multibrand-Luxusboutiquen – das Geschäft hat enorme emotionale Bedeutung.

**Akzente:** *Welche Ziele haben Sie sich und dem Unternehmen für die nächsten Jahre gesetzt?*

**Kliger:** 2020 wollen wir die hohe Verbundenheit, die heute vor allem unsere deutschsprachigen Kunden mit unserer Marke fühlen, auch in den anderen Regionen erreicht haben. Dann hätten wir enorm viel geschafft und ganz bestimmt kein Problem, unsere Umsatzziele zu erreichen.



**Michael Kliger (49)** ist seit 2015 Präsident von *mytheresa.com*. Der Diplomkaufmann und Master of Business Administration begann seine Karriere bei McKinsey. Nach Stationen bei der *Real SB-Warenhaus GmbH*, *First Capital Partners* und *Accenture* war er zuletzt als Vice President bei *Ebay Enterprises* zuständig für die Regionen Europa und Asien/Pazifik.

*mytheresa.com*

**mytheresa.com** ist einer der führenden Onlinehändler von Luxusmode

für Frauen. 2006 gegründet, führt *mytheresa.com* heute mehr als 170 Marken bekannter Designer. Vom Logistikzentrum in Heimstetten bei München aus versendet das Unternehmen Mode in die ganze Welt. In der Unternehmenszentrale in Aschheim arbeiten 350 Mitarbeiter aus 35 Nationen.

h

## Wir ~~packen~~ das!

Was Computer-Nerds einst erfunden haben, um komplexe Probleme schnell und effektiv zu lösen, entwickelt sich zu einem schlagkräftigen Instrument im agilen Projektmanagement: der Hackathon.

### Von Boris Ewenstein, Miriam Heyn und Jörn Küpper

Was haben der „Like“-Button von *Facebook*, das Startup *GroupMe* und viele Smartphone-Apps gemeinsam? Sie alle sind auf die gleiche Weise entstanden. Nicht etwa in mehrjähriger Entwicklung mit langen Entscheidungswegen und Millionenetats. Sondern binnen Tagen oder auch nur Stunden, in denen agile Grüppchen technikaffiner Tüftler in abgeschiedenen Räumen ihrer Kreativität freien Lauf ließen. Heraus kamen neuartige Produkte und Anwendungen, die innerhalb kürzester Zeit den Markt eroberten – wie der berühmte „Gefällt mir“-Button, der aus der interaktiven Onlinewelt nicht mehr wegzudenken ist. Der Schlüssel zu dieser Art Problemlösung im Power Play heißt Hackathon.

Mit dem kriminellen Hacking von Computersystemen hat der Hackathon, eine Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“, nichts zu tun. Ein Hack steht in der Szensprache für eine kreative Programmierlösung, die es so noch nie gab – sei es eine App, ein Tool oder ein neuer Kundenservice. Unternehmen wie *Facebook*, *Google* oder *Microsoft* bedienen sich schon länger der innovativen Kraft von Hackathons, um rasch zu Neuentwicklungen zu kommen. Denn zügige Problemlösung und Implementierung sind im schnelllebigen digitalen Zeitalter ein alles entscheidender Wettbewerbsvorteil.

### Handel unter Druck: Keine Zeit für lange Wege

Das gilt inzwischen auch für Handelsunternehmen, weil sich Kaufgewohnheiten rapide wandeln und neue Anbieter in den Markt drängen, um die veränderten Kundenbedürfnisse zu bedienen. Die „alte Ordnung“ des Einzelhandels wird dabei radikal auf den Kopf gestellt. Etablierte Händler verlieren Kunden an die Onlinekonkurrenz, weil sie wichtige Trends verpassen oder nicht rechtzeitig auf Marktbewegungen reagieren.

Ein Grund dafür liegt in den langen Entscheidungswegen innerhalb der Organisation. In traditionell arbeitenden Unternehmen verstreicht oft zu viel Zeit zwischen dem Start eines neuen Vorhabens und seiner Umsetzung. Projektmanager verwenden zu viel Energie darauf, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und Konzepte zu erarbeiten – und zu wenig auf pragmatische Lösungswege und dynamische Formen der Entscheidungsfindung.

### Niemand verlässt den Raum: Das Hackathon-Prinzip

Junge, technologiegetriebene Unternehmen gehen hier ganz anders vor. Nach dem Prinzip „bauen, testen, feinschleifen“ setzen sie auf Tempo und Pragmatismus. Hackathons bieten dafür die besten Voraussetzungen: Bei dieser Methode kommt eine überschaubare Gruppe von Experten an einem Ort zusammen, um für einen oder mehrere Tage intensiv an einem Projekt zu arbeiten. Während dieser Zeit verlässt buchstäblich niemand den Raum, bis das Problem „gehackt“, also gelöst, ist.

Ein typischer Hackathon startet mit der Projektvorstellung im Plenum, um Rahmenbedingungen zu klären und Ziele abzustecken. Anschließend beginnt das „Design Board“ mit der Arbeit an der eigentlichen Lösung, dem Herzstück des Hackathon. Auf bloße Ideensammlungen beschränken sich die „Entwickler“ dabei nicht; am Ende steht zumeist ein Konzept oder Zielbild, oft auch ein Pilot oder Prototyp. Hier kommt es neben der Fachkompetenz vor allem auf die Entscheidungsbefugnisse im Team an: Im Design Board sollten daher immer auch Funktions- oder Bereichsleiter vertreten sein.

Bei komplexen strategischen Projekten bezieht das Designteam zusätzlich ein „Sounding Board“ ein. Das bereichsübergreifend besetzte Gremium dient als Kontrollinstanz, um die erarbeitete Lösung auf breiter Ebene zu testen und weiter zu verbessern, bevor abschließend



Foto: Sebastian ter Burg

*Wer hat's erfunden? Softwareentwickler – hier bei einem Hackathon für Wikimedia – haben die Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“ kreiert und die effiziente Problemlösungsmethode entwickelt.*

über sie entschieden wird. Erzielt das Design Board keinen Konsens, geht die Entscheidung an den Vorstand: Er hat das letzte Wort bei allen Lösungen, die in Hackathons entwickelt wurden.

**Die Vorteile: Clever, kostensparend, praxisnah**

Unternehmen unterschiedlicher Branchen – von der Fluggesellschaft über den Autobauer bis zum Konsumgüterkonzern – haben den Hackathon inzwischen als kostengünstigen Innovationsmotor für sich entdeckt. Nicht mehr nur Programmierer, sondern auch Betriebswirte, Maschinenbauer oder Designer nehmen heute an den Problemlösungsmarathons teil. Auch kleinere Organisationen können so ihre knappen Entwicklerressourcen optimal nutzen, um rasch zu marktfähigen Produkten und Services zu kommen.

Die Vorzüge für das Projektmanagement liegen auf der Hand: Aufwendige Besprechungsrunden, Lenkungsausschüsse und Arbeitsgruppen werden überflüssig; von der ersten Idee bis zur Implementierung vergeht nur noch ein Bruchteil der sonst veranschlagten Zeit – dank zügiger Entscheidungen unter breiter Beteiligung und frühzeitiger Pilotierung. Ein Einzelhandelsunternehmen hat auf diese Weise sein Performancemanagement mit Hilfe von Hackathons neu gestaltet und dabei nicht nur die sonst übliche Entwicklungszeit von sechs Monaten auf zehn Wochen verkürzt, sondern dabei auch noch ein hoch innovatives System geschaffen, das die Organisation zukunftsfähig aufstellt.

Das Prinzip der dynamischen Entscheidungsfindung unter Einbeziehung aller und die frühe Praxiserprobung

des Lösungsvorschlags sind die Schlüssel, um das eigentliche Entwicklungsziel ohne Umwege zu erreichen: Ideen innerhalb kürzester Zeit in innovative Produkte oder Verfahren zu überführen. Nicht zuletzt fördert der Ansatz die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen, indem er jedem Beteiligten auf smarte Weise vor Augen führt, wie viel Innovationspotenzial in der Organisation steckt und was die jeweilige Neuentwicklung konkret bringt. Solche Vorteile machen den Hackathon zu einer Killerapplikation im modernen Projektmanagement.

#### Hacken nach Plan: Sechs Erfolgsfaktoren

Worauf aber kommt es an, damit ein Hackathon seine Stärken voll entfaltet? Die Erfahrungen im Einzelhandel und anderen Branchen zeigen, dass insgesamt sechs Faktoren für den Erfolg entscheidend sind:

*Das richtige Team.* Kompetenz und Kreativität allein genügen nicht, damit ein Hackathon sein Ziel erreicht. Es geht auch darum, verbindliche Entscheidungen zu treffen. Dazu braucht es Teilnehmer, die nicht nur ideenreich und erfahren, sondern auch entscheidungsbefugt sind. Das Designteam sollte zudem personell überschaubar bleiben: Je nach Komplexität des Projekts empfiehlt sich eine Größenordnung von vier bis acht Mitgliedern.

*Gründliche Vorbereitung.* Je sorgfältiger die Vorarbeit, desto effektiver der Hackathon. Ein gemeinsames Grundverständnis über Gegenstand und Ziel des Vorhabens ist das A und O. Dazu gehören Vorabinformationen, Briefing-Runden und ein genaues Ausloten aller Problem- und Fragestellungen. Das gelingt am besten über Testläufe in verschiedenen Gruppen.

*Genügend Zeit, exklusiver Ort.* Klassische Hackathons „leben“ vom Zeitlimit – erst dann entfalten sie ihre volle Dynamik. Dennoch darf die Zeit nicht zu knapp bemessen sein; als Faustregel gilt ein Tag bis eine Woche – je nach Größe des Projekts. Ein realistischer Zeitplan lässt genug „Luft“, um das Problem zu erörtern, Lösungen zu entwickeln, Verbesserungen vorzunehmen und eine Entscheidung zu treffen. Im Idealfall findet das Power-tüfteln zudem in einem geschützten Raum an einem externen Ort statt – außerhalb jeder Alltagsroutine.

*Klare Grenzen und Regeln.* Ein guter Hackathon setzt sich ehrgeizige, klar umrissene Ziele. Der Entscheidungsprozess sollte transparent und mit einem Regelwerk versehen sein, falls es zur Pattsituation kommt. So kann etwa ein umstrittener Punkt zunächst auf Eis

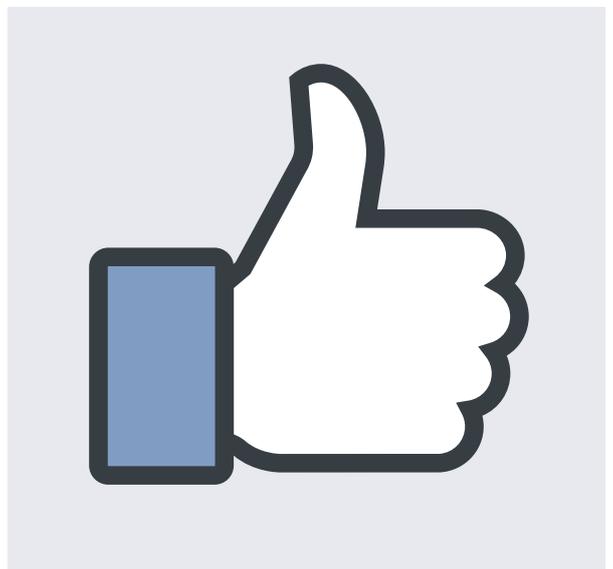


Foto: Facebook

*Daumen rauf:* Auch der „Gefällt mir“-Button von Facebook wurde in einem Hackathon entwickelt.

gelegt und „offline“, also abseits des Hackathon, erörtert werden, um den Projektfortschritt insgesamt nicht zu gefährden.

*Aktive Führung.* Viele Köche verderben den Brei – das gilt auch hier. Ein Zusammenbringen gestandener Fachleute an einen Problemlösungstisch kann auch zu Unstimmigkeiten führen. Endlose Debatten um die beste Lösung sind oft die Folge. Da hilft nur konsequentes Festhalten an der Agenda und eine aktive Diskussionsleitung, die alle Argumente abwägt und zugleich die Entscheidung vorantreibt.

*Kritische Prüfung.* Zu viel Dissens schadet dem Hackathon, zu viel Konsens aber auch. Wenn Menschen aus ein und demselben Unternehmen aufeinandertreffen, entsteht allzu leicht ein Mainstream, der jede neuartige Idee im Keim erstickt. Um dem vorzubeugen, sollte der Hackathon von einem neutralen Moderator geleitet werden, der jeden Lösungsvorschlag kritisch hinterfragt und zu originellen Alternativen anregt.

So erfolgreich ein gut gestalteter Hackathon auch ist – der organisatorische Aufwand ist nicht zu unterschätzen. Lohnt sich also für jedes Entwicklungsvorhaben gleich ein Hackathon? Nein. Denn nicht alle Probleme lassen

sich „hacken“ und nicht alle müssen „gehackt“ werden. Grundsätzlich lohnen sich Hackathons vor allem dann, wenn es für ein Problem mehrere Lösungsmöglichkeiten gibt und/oder die Lösung große Teile der Organisation betrifft und deshalb breite Unterstützung braucht.

Sind die Vorbedingungen erfüllt, erweisen sich Hackathons als hoch effektives Format, um Entwicklungsvorhaben schnell und pragmatisch in reale Lösungen zu übersetzen. Das beflügelt jedes Projektmanagement – und nicht nur das: Die Agilität und Innovationskraft, die Hackathons entfalten, strahlen letztlich auf die gesamte Organisation aus und machen sie fit für die dynamischen Veränderungen im Markt.

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

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

**Bitte E-Mail an: [miriam\\_heyne@mckinsey.com](mailto:miriam_heyne@mckinsey.com)**

*Die Autoren danken Felix Rölkens, Berater im Berliner Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.*

### **Kernaussagen**

*1. Hackathons stammen aus der IT-Szene und sind ein hoch effektives Verfahren, um innerhalb kurzer Zeit tragfähige Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln.*

*2. Unternehmen verschiedener Branchen nutzen Hackathons bereits als kostengünstigen Innovationstreiber und Katalysator für ein agiles Projektmanagement.*

*3. Sechs Faktoren sind für den Erfolg von Hackathons entscheidend: Teamauswahl, Vorarbeit, Zeit und Ort, klare Regeln, aktive Führung und eine kritische Überprüfung der Lösungsansätze.*

---

#### **Autoren**



**1 Dr. Boris Ewenstein** ist Partner im Johannesburger Büro und Mitglied der Organization Practice bei McKinsey. Unternehmen verschiedener Branchen berät er zu Organisationsdesign, Führungsentwicklung und Fähigkeitsaufbau.

**2 Dr. Miriam Heyn** ist Beraterin im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf der Transformation von Marketing- und Vertriebsorganisationen.

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

## Der feine Unterschied

Das Frischesortiment bindet Kunden und treibt den Umsatz. Ein neuer Ansatz von McKinsey zeigt, auf welche Produkte es ankommt und wie sich die Qualität gezielt verbessern lässt.

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

Wellige Wurst, schwitzender Käse, verdorbene Früchte – im westeuropäischen Lebensmitteleinzelhandel sind solche Mängel selten geworden. Viele Händler investierten in den vergangenen Jahren in die Qualität von Obst und Gemüse, Fleisch, Fisch, Milchprodukten oder Backwaren. Damit haben sie nicht zuletzt auf veränderte Kundenerwartungen reagiert: Ein qualitativ hochwertiges Frischeangebot ist zusammen mit ökologischen und regional produzierten Artikeln eines der effektivsten Mittel, sich von der Konkurrenz abzuheben und dem reinen Preiskampf zu entgehen.

### Frischeprodukte entscheiden

Gerade für Supermärkte waren die Frischwarenabteilungen lange das geeignete Instrument, um sich von den Lebensmitteldiscountern abzugrenzen. Ihr Gemüse galt als frischer, das Fleisch als hochwertiger. Doch längst buhlen die Discounter auch in diesem Sortiment um Kundschaft und haben ihr Warenangebot wie auch den Marktauftritt insgesamt verändert: Der Anteil frischer und gekühlter Produkte ist deutlich gestiegen, Einrichtung und Präsentation setzen verstärkt auf Wertigkeit.

Tatsächlich brauchen die Discounter den direkten Vergleich mit Supermarktketten in vielen Ländern nicht zu scheuen. Ob öffentlichkeitswirksame Produkttests durch Sterneköche oder Markenchecks im Fernsehen – die Ergebnisse ähneln sich. Discounter bieten bei Frischprodukten oft gute oder sogar bessere Qualität an – zu deutlich geringeren Preisen. In den Niederlanden etwa hat die *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* den Discounter *Lidl* in der Kategorie Obst und Gemüse schon im fünften Jahr in Folge zum Qualitätsführer gekürt. In der Schweiz werben *Aldi* und *Lidl* gezielt mit der Frische ihres Gemüseangebots und der Regionalität von Produk-

ten. Hier spiegelt sich ein grundlegender Wandel wider: Nachdem Discounter viele Jahre mit preiswerter Qualität im Non-Food-Bereich punkten konnten, haben sie jetzt auch bei frischen Lebensmitteln nachgezogen. Für die Supermärkte geht es nun darum, den Abstand zum Discounter zu halten oder ihn wieder auszubauen.

Die Leistung im Frischesortiment wirkt sich entscheidend auf die Wahl der Einkaufsstätte aus. Wer als Kunde mit den Frischprodukten eines Geschäfts zufrieden ist, bleibt ihm treu, kauft dort häufiger ein und gibt mehr aus. Kundenbefragungen in Deutschland, den Niederlanden, der Schweiz, aber auch in osteuropäischen Ländern wie Tschechien zeigen, dass die Attraktivität des Frischesortiments maßgeblichen Einfluss sowohl auf die Händlerwahl als auch auf die Bereitschaft der Kunden hat, ein Geschäft weiterzuempfehlen. Welche Warengruppen dabei die größte Rolle spielen, hängt vom jeweiligen Land ab. Meist sind Obst und Gemüse für die Kunden am wichtigsten, in Tschechien hingegen stehen Ready-to-Eat und Milchprodukte an erster Stelle (*Grafik 1, Seite 34*).

Doch Exzellenz im Frischesortiment ist kein Selbstläufer. Im Gegenteil: Die Produkte sind leicht verderblich und werden oft in wechselnder Qualität geliefert. Auch stellt das immer vielfältigere Sortiment unterschiedliche Anforderungen an den Umgang mit den einzelnen Produkten. Allein in einer typischen Wursttheke finden sich oft mehr als 100 verschiedene Artikel.

### Viele Optimierungsmöglichkeiten bereits ausgereizt

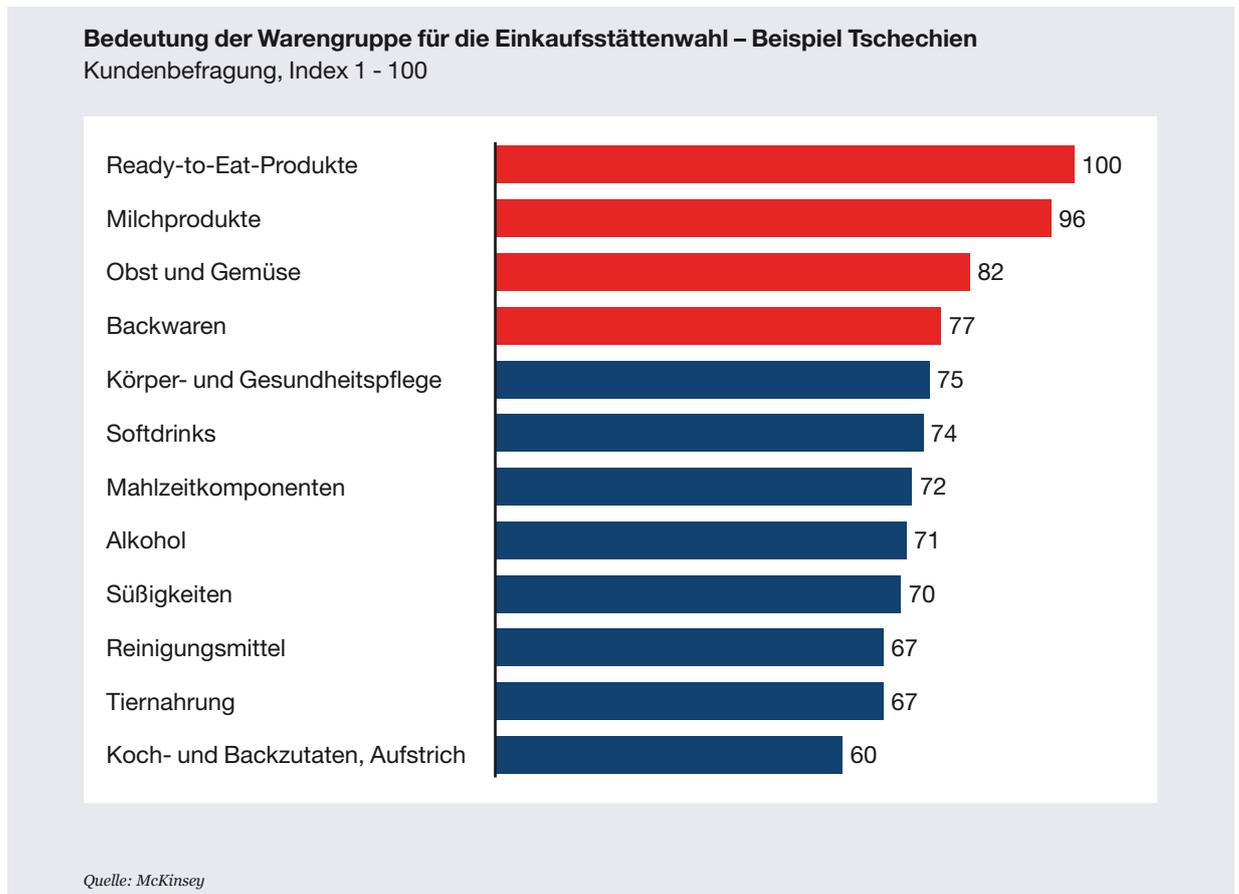
Angesichts der Erfolge der Discounter haben mehrere europäische Supermarktketten ihrerseits Qualitätsoffensiven in der Frische lanciert. Doch signifikante Verbesserungen blieben oft aus – häufig können Kunden keine relevanten Qualitätsunterschiede mehr feststellen.



Foto: iStock

Was erwarten die Kunden an der Fleisch- und Wursttheke? Antworten bringt ein neuer Ansatz von McKinsey.

## 1. Das Frischesortiment entscheidet über die Wahl der Einkaufsstätte



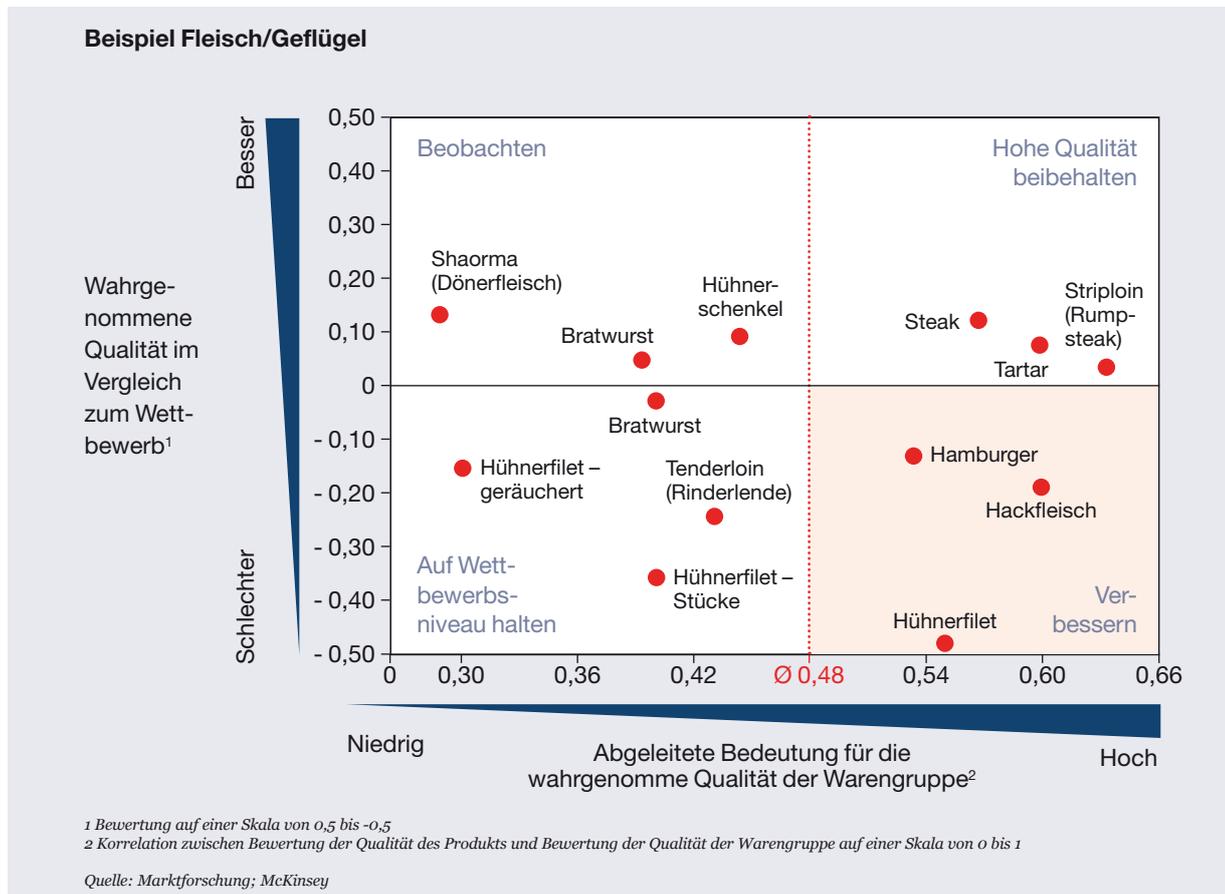
Dies liegt vor allem daran, dass die meisten Händler bei wichtigen Dimensionen des Frischesortiments in den vergangenen Jahren bereits Hand angelegt haben: bei der Sortimentspolitik beispielsweise, bei Wareneinkauf, Supply Chain Management und Filialprozessen oder auch bei der Qualitätskontrolle (siehe Artikel „ReFRESH!“, Akzente 3/2013). Diese Ansätze, die häufig zu schnellen Effekten geführt haben, sind jetzt weitgehend ausgereizt. Wer zusätzliche Verbesserungen erzielen will, muss bei einzelnen Frischeartikeln und ihren spezifischen Qualitätsproblemen ansetzen.

Bei der Fülle und Heterogenität des Sortiments ist dies indessen keine leichte Aufgabe. Bei welchen Warengruppen und Produkten lohnt es sich überhaupt, in mehr

Qualität zu investieren? Ein besser schmeckender Knoblauch etwa dürfte zwar einige Verbraucher erfreuen, doch in den meisten westeuropäischen Ländern kaum dafür sorgen, dass Kunden wiederholt bei einem Händler einkaufen.

Unklar ist oft auch, was genau die Qualität eines Artikels ausmacht. Gemeinhin gilt: Qualität ist, was der Kunde will. Doch zur Beurteilung des Frischesortiments ziehen Konsumenten nicht nur Geschmack und Aussehen heran. Auch andere Attribute wie Geruch, Konsistenz, Reife, Sauberkeit, Frische, Haptik oder Farbe können je nach Produkt eine wichtige Rolle spielen. Nicht selten beeinflussen aber auch Faktoren wie die Verpackung oder die Werbebotschaft das Qualitätsempfinden der Kunden.

## 2. Wenige Artikel prägen die Qualitätswahrnehmung einer Warengruppe



Der Preis wirkt sich ebenfalls stark auf die Wahrnehmung aus: Wird beispielsweise eine in allen Punkten identische Packung Erdbeeren einmal teuer und einmal günstig verkauft, meinen Kunden in der Regel, dass die günstigen Erdbeeren deutlich besser schmecken.

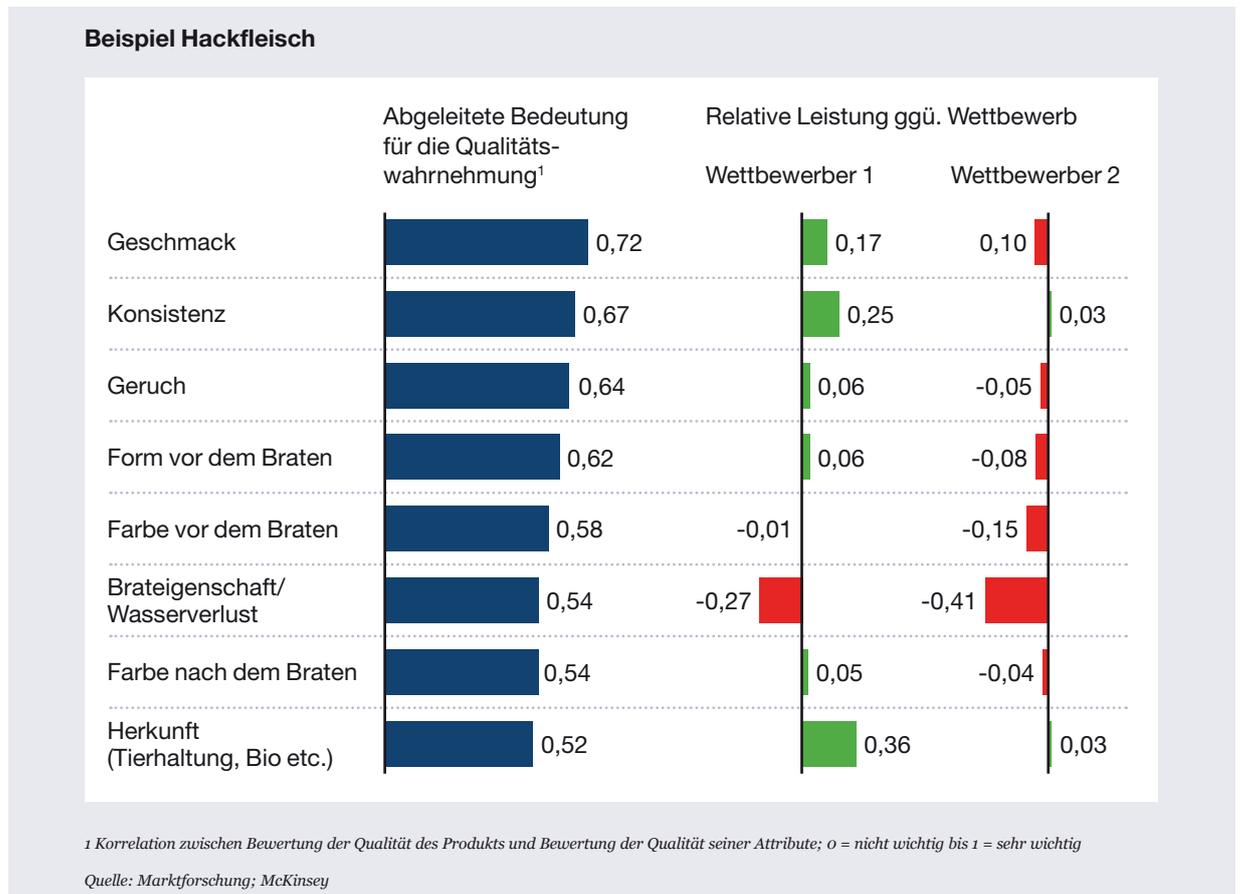
### Konzentration auf die relevantesten Artikel

McKinsey hat einen kundenorientierten Ansatz entwickelt, der diese Fragen aufgreift und beantwortet. Er ermöglicht es Händlern, ihre Qualitätsanstrengungen auf die Artikel zu konzentrieren, die in der Kundenwahrnehmung eine herausragende Rolle spielen. Und er hilft dabei, genau die Qualitätsmängel zu beseitigen, die den Kunden bei diesen Artikeln besonders stören. Die erzielten Verbesserungen schlagen sich direkt im Ertrag

nieder: Bei einem Lebensmitteleinzelhändler stieg der Umsatz in der Warengruppe Obst und Gemüse je nach Produkt um 5 bis 24 Prozent, gleichzeitig nahmen Zufriedenheit und Loyalität der Kunden spürbar zu.

Kern des Ansatzes ist eine speziell entwickelte Marktforschungsmethodik. Sie stellt die vom Kunden wahrgenommene Qualität in den Mittelpunkt. Anhand der Ergebnisse lassen sich die Warengruppen und Artikel eingrenzen, bei denen sich Qualitätsverbesserungen am meisten auszahlen. Ein Lebensmitteleinzelhändler mit insgesamt rund 7.000 Frischprodukten im Angebot identifizierte so etwa 50 Artikel mit konkretem Handlungsbedarf: Diese Artikel waren für die Qualitätswahrnehmung besonders wichtig, doch der Händler fiel hier

### 3. Qualitätsverbesserungen sollten sich auf die Produktattribute konzentrieren, die beim Kunden zählen



im Leistungsvergleich mit dem Wettbewerb zurück. Die Analyse zeigte: In der Warengruppe Fleisch/Geflügel beispielsweise legen Kunden zumeist besonderen Wert auf hohe Qualität bei Artikeln wie Steak, Hackfleisch und Tartar (*Grafik 2, Seite 35*). Bei Obst und Gemüse wiederum zählen saisonale Produkte wie Erdbeeren, Kirschen oder Spargel, aber auch Standardartikel wie Kiwis.

Die Marktstudien legen zudem offen, auf welche Qualitätsattribute es bei einem Artikel ankommt und wie gut er dabei abschneidet. Bei Hackfleisch etwa müssen in der Regel Geschmack und Konsistenz stimmen, aber auch Farbe und Brateigenschaften (*Grafik 3*). Bei Kiwis achten Kunden besonders auf Hautbeschaffenheit, Saftigkeit, Reifegrad und Geschmack. Farbe, Größe und

Form spielen hingegen – anders als oft vermutet – eine deutlich geringere Rolle.

Ergänzt werden die Kundenbefragungen durch Blindverkostungen und chemische Untersuchungen der Produkte. Auf diese Weise lässt sich differenzieren, welche Qualitätsprobleme im Produkt selbst begründet sind und welche erst in der Wahrnehmung des Kunden entstehen. Gemeinsam mit Kategoriemanagern und Einkäufern werden dann die Problemursachen analysiert. So konnte der erwähnte Lebensmitteleinzelhändler beim Hackfleisch beispielsweise den Wassergehalt senken und den äußeren Eindruck durch Optimierung der Kühlkette verbessern. Bei Kiwis wurde die Sorte gewechselt, bei Birnen der Reifeprozess verlängert. Innerhalb kür-

zester Zeit gelang es, passgenaue Maßnahmen für alle 50 entscheidenden Artikel umzusetzen.

Damit es nicht bei Einzelaktionen bleibt, empfiehlt es sich, die Methodik in einen kontinuierlichen Qualitätssteigerungsprozess zu überführen. Die Kundenbefragungen, Blindverkostungen und Messungen sollten regelmäßig wiederholt und Einkäufer wie auch Kategoriemanager darin geschult werden, die Ergebnisse auszuwerten und Ursachen für mögliche Qualitätsprobleme zu identifizieren. Um den Effekt der Verbesserungsmaßnahmen verfolgen zu können, wird die Qualitätswahrnehmung zudem als Kennzahl in das bestehende Performancemanagementsystem integriert.

Der Aufwand hierfür ist deutlich geringer als meist angenommen, und er zahlt sich mit einem Vielfachen aus. Denn Lebensmittel sind wie kein anderes Sortiment in der Lage, Kaufimpulse auszulösen: knackige Äpfel, goldbraun gebackenes Brot, grillfertige Fischspezialitäten – Hauptsache, die Qualität stimmt.

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

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

**Bitte E-Mail an: [daniel\\_laebli@mckinsey.com](mailto:daniel_laebli@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Exzellenz in den frischen Warengruppen ist der Schlüssel zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.*

*2. Ist ein gewisses Qualitätsniveau erreicht, scheitern weitere Verbesserungen oft an der Heterogenität des Frischesortiments: Jeder Artikel braucht andere Maßnahmen.*

*3. Ein neuer Marktforschungsansatz zeigt, auf welche Artikel sich ein Lebensmittelhändler konzentrieren soll und wie die Qualität dieser Produkte gesteigert werden kann.*

---

#### **Autoren**



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

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

**3 Nora Ottink** ist Beraterin im Amsterdamer Büro von McKinsey. Sie ist Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors sowie der Fresh Service Line.

## Das Potenzial steckt im Detail

Supply Chains ständig weiter zu optimieren, ist wichtig, aber auch schwierig. Ein neuer Ansatz greift tiefer als bisher und deckt versteckte Potenziale auf.

**Von Per-Magnus Karlsson, Daniel Rexhausen und Frank Sängler**

Supply-Chain-Manager stecken in der Zwickmühle: Kunden erwarten mehr Flexibilität und Agilität, zugleich steigen Kostendruck und Komplexität – was wiederum die Erfüllung der Kundenwünsche erschwert. Vor diesem Hintergrund haben viele Konsumgüterhersteller umfassende Exzellenzprogramme gestartet. So senkte *Nestlé* seine jährlichen Supply-Chain-Kosten um rund 1,6 Milliarden US-Dollar, *Procter & Gamble* will in seinem auf fünf Jahre ausgelegten Programm insgesamt 10 Milliarden US-Dollar einsparen. Als Folge solcher flächendeckenden Optimierungen nähern sich die zentralen Kennzahlen (KPIs) der Branche weiter an und führende Unternehmen suchen nach neuen Ansätzen, die ihnen wieder deutlichere Kosten- und Leistungsvorteile gegenüber den Wettbewerbern verschaffen.

Dies ist auch notwendig, weil herkömmliche Methoden – also die Optimierung von Performancekennzahlen wie Kosten, Beständen und Service – kaum noch Verbesserungen bringen und mitunter sogar dazu beitragen, die Kosten sogar noch zu erhöhen. Tatsächlich liegen die Unterschiede auf der oberen Kostenebene zwischen den besten und den Durchschnittswettbewerbern nur noch bei maximal 25 Prozent. Aber: Wer in die Details der Supply Chains eintaucht, strukturelle Unterschiede herausfiltert und die zu Grunde liegenden KPI-Treiber einzeln analysiert, der stößt sehr wohl auf große Optimierungspotenziale von bis zu 80 Prozent.

Hier setzt die Consumer Operations Benchmarking Initiative COBI an (siehe Textbox, Seite 40). COBI wurde von McKinsey speziell für Konsumgüterhersteller entwickelt und exakt auf die Optimierung von Supply-Chain-Prozessen zugeschnitten. Damit werden Liefer-

ketten erstmals ganzheitlich vom Kunden her und in der notwendigen Detailtiefe analysiert. Die COBI-Methodik filtert den Einfluss struktureller Faktoren wie etwa Volatilität durch so genannte „Normalisierung“ systematisch heraus und macht so verschiedene Supply Chains direkt vergleichbar. Um zu aussagekräftigen Ergebnissen und echten Verbesserungsansätzen zu gelangen, werden zudem Kosten, Bestände und Service nicht nur auf der obersten Ebene miteinander verglichen, sondern auch rund 100 dahinterstehende Performancetreiber der zweiten und dritten Ebene.

Auf diese Weise lassen sich erheblich größere Unterschiede identifizieren: So beläuft sich die Differenz der gesamten Supply-Chain-Kosten zwischen den Unternehmen im Topquartil und dem Durchschnitt auf die genannten 15 bis 25 Prozent. Schaut man jedoch eine Stufe tiefer, beispielsweise auf die Personalkosten, zeigt sich hier ein Unterschied von 35 bis 45 Prozent. Der Vorsprung der besten Unternehmen innerhalb des Topquartils beträgt weitere 25 bis 35 Prozent. Ähnlich deutliche Resultate liefern die Detailanalysen zu Transport- und Lagerkosten oder auch zur Prognosegenauigkeit von Nachfrageschwankungen (*Grafik 1, Seite 41*).

Das COBI-Benchmarking legt also offen, wie und warum sich Supply Chains unterscheiden, die bislang als gleichwertig galten. Zudem hilft das Tool den Unternehmen, die Defizite konventioneller Optimierungsmodelle zu erkennen und zu überwinden. Hierbei erfahren selbst Hersteller mit insgesamt sehr effizienten Supply Chains, wo sich in der Tiefe noch Potenziale verbergen.

Aus der soeben abgeschlossenen jüngsten COBI-Auswertung sind drei Ergebnisse besonders aufschlussreich: Sie betreffen die Einflüsse von Volatilität, Lagerzahl und Beständen auf den Servicelevel einer Supply Chain.



Foto: iStock

*Weniger ist mehr: COBI zeigt, dass mit der Zahl der Läger die Kosten steigen, ohne dass der Servicelevel besser wird.*

COBI

### Consumer Operations Benchmarking Initiative: Was sie ist, was sie leistet

- COBI ist eine speziell für Konsumgüterhersteller entwickelte Benchmarkingmethodik und -Datenbank, mit der die Teilnehmer ihre Produktions- und Supply-Chain-Prozesse sowohl intern als auch extern mit dem Wettbewerb vergleichen und Verbesserungsansätze identifizieren können.
- Für die Supply-Chain-Prozesse umfasst das Benchmarking die Dimensionen Service, Kosten, Kapital und Fähigkeiten. Für Produktionsprozesse werden Daten zu Kosten, Kapital, Produktivität, Qualität und Flexibilität erhoben. Für beide Bereiche werden jeweils mehr als 100 Performancekennzahlen (KPIs) analysiert.
- In die Datenbank eingeflossen sind bisher Analyseergebnisse von weltweit 235 Teilnehmern, darunter auch von Marken- und Handelsmarkenherstellern aus den Produktkategorien Nahrungsmittel und Non-Food.
- COBI vergleicht tatsächlich „Äpfel mit Äpfeln“. Denn eine rechnerische „Normalisierung“, die die Analyseergebnisse auf einen gemeinsamen quantitativen Nenner bringt, ermöglicht eine realistische Gegenüberstellung auch strukturell unterschiedlicher Supply Chains.
- Die Ergebnisse des Benchmarkings werden in einem umfassenden unternehmensspezifischen Bericht zusammengefasst, der tiefe Einblicke in die Performance und die dahinterliegenden Treiber erlaubt – und nicht nur für Supply-Chain-Spezialisten direkt nachvollziehbar ist.
- Die quantifizierten Verbesserungspotenziale lassen sich unmittelbar in konkrete Maßnahmen übersetzen.

### Volatilität richtig managen

Viele Supply-Chain-Manager glauben, dass Nachfrageschwankungen den Service verschlechtern. Die COBI-Daten zeigen jedoch, dass dies nicht so sein muss. Einige Unternehmen managen Volatilität sogar so gut, dass sie trotz stärkerer Schwankungen einen besseren Service als ihre Wettbewerber bieten. Die Besten unterscheiden dabei zwischen marktbedingter und interner Volatilität:

*Marktbedingte Nachfrageschwankungen* sind noch immer schwer vorherzusagen und Fehlprognosen können die Performance der Supply Chain stark beeinträchtigen. Darum investieren die Champions intensiv in die Forecasting-Fähigkeiten ihrer Teams, Prozesse und Systeme. Wie in *Grafik 1* dargestellt, erreichen sie 20 bis 25 Prozent bessere Prognosegenauigkeit als andere Wettbewerber im Topquartil – der gleiche Abstand ergibt sich noch einmal zum Durchschnitt aller COBI-Teilnehmer. Entsprechend groß ist das Verbesserungspotenzial für die meisten Unternehmen.

Allerdings nimmt der Grenznutzen der Prognosegenauigkeit gemessen am erreichten Servicelevel ab etwa 75 Prozent ab. So hatten bei einem Teilnehmer Investitionen in die Reaktionsfähigkeit auf Volatilitäten ab einer Prognosegenauigkeit von 80 Prozent stärkeren Einfluss auf den Servicelevel als weitere Investitionen in die Forecasting-Fähigkeiten. Das Unternehmen strebte daher mehr Flexibilität in seiner Supply Chain an und verdoppelte beispielsweise in der Fertigung die Produktionsfrequenz der SKUs (Stock Keeping Units) mit hoher Volatilität.

*Interne Nachfrageschwankungen* haben weit größeren Einfluss auf die Supply-Chain-Performance als bislang häufig angenommen. Deshalb sollten Hersteller die internen Volatilitätstreiber systematisch ermitteln, analysieren und dann entsprechende Maßnahmen ergreifen. Dies erfordert jedoch eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit der Verantwortlichen etwa mit den Kollegen aus Vertrieb und Marketing sowie eine genaue Kenntnis dieser Bereiche, um beispielsweise bei Promotions die Nachfrageveränderungen richtig abzuleiten.

Die besten Unternehmen profitieren stark vom integrierten Management beider Volatilitäten. Ein führender Getränkekonzern beispielsweise nutzt Überkapazitäten, um auf den Zusatzeffekt aus Promotions zu reagieren. Mit Hilfe segmentierter Prozesse und verbesserter Reaktionsmechanismen konnte er den Servicelevel deutlich

## 1. Die COBI-Detailanalyse zeigt weitaus größere Verbesserungspotenziale als ein KPI-Vergleich auf der oberen Ebene



steigern – was zum Wachstum des Unternehmens nachhaltig beitrug.

### Mehr Läger: Erhöhte Kosten ohne Servicegewinn

COBI-Daten zeigen, dass eine größere Zahl an Lägern die Supply-Chain-Kosten in Summe steigen lässt – und zwar um bis zu 8 Prozent pro zusätzlichem Lager. Hauptgrund dafür ist, dass die Produktivität in großen Lagerhausnetzwerken wegen geringerer Skaleneffekte sinkt. Durchschnittliche Unternehmen müssten die Produktivität ihrer Lagerhäuser um rund 85 Prozent steigern, damit sie das Topquartil erreichen, und um weitere 70 Prozent, um zu den Champions aufzuschließen.

Gleichzeitig steigen die Kapitalkosten, denn mehr Läger verlangen bis zu 30 Prozent höhere Gesamtfertigbestände, um lokale Fehlbestände zu vermeiden. Auch die Annahme, dass mehr Lagerhäuser die Transportdistanzen und damit die Lieferkosten reduzieren würden, ließ sich

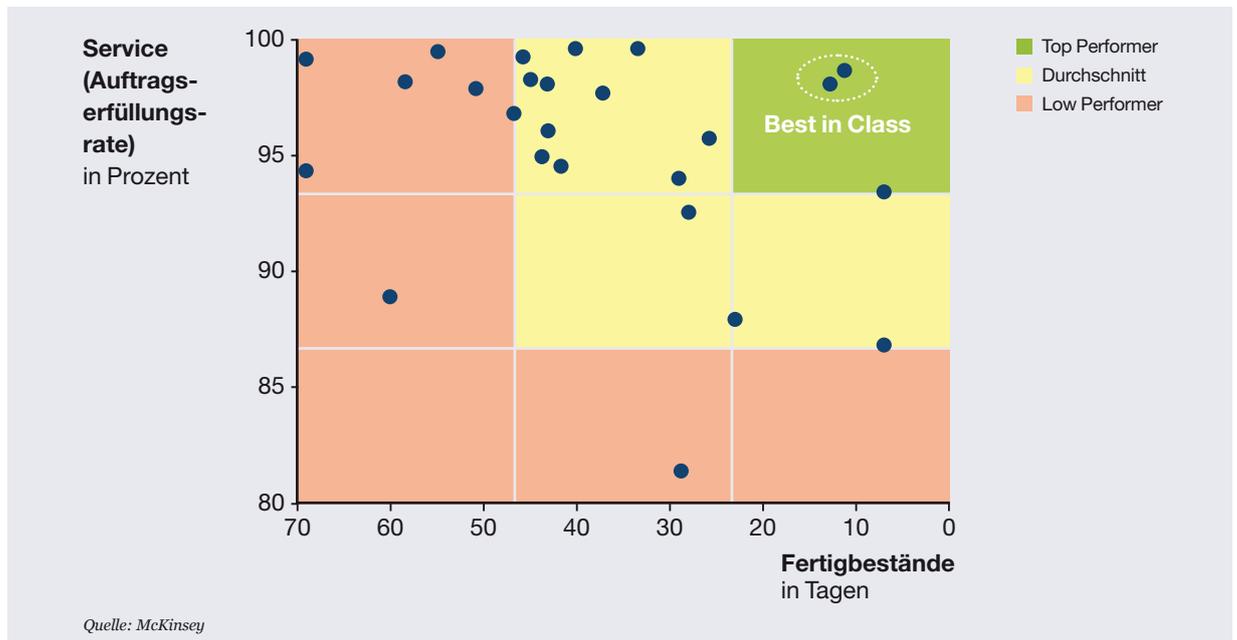
nicht bestätigen. Bei einigen Unternehmen mit vielen Lägern ist sogar eine schlechtere Auslastung der Lkw und ein erhöhter Einsatz von Expresslogistik zu beobachten.

Auf den Service hat eine höhere Anzahl von Lägern meist keinen Einfluss. Es zeigt sich jedoch, dass mehr Läger häufiger zu Fehlbeständen führen und so das Servicelevel senken. Um dies zu vermeiden, sollten Unternehmen mit vielen Lägern ihre Planung verfeinern – mit klarem Bezug zu jedem einzelnen Lager. Noch aber planen zwei von drei auf aggregierter Marktebene – ein Grund, warum Unternehmen mit vielen Lägern den von ihnen angestrebten Servicelevel oft nicht erreichen.

### Topservice auch mit geringeren Beständen

Führende Unternehmen erzielen – ganz entgegen der allgemeinen Annahme – sehr hohe Servicelevels mit niedrigeren Fertigbeständen als ihre Wettbewerber

## 2. Die besten Unternehmen erreichen auch mit niedrigen Fertigbeständen einen hohen Servicelevel



(Grafik 2). Wie gelingt das? Die COBI-Ergebnisse weisen auf drei Hebel mit besonders großer Wirkung:

*Geringe Stillstandszeiten* helfen, die Flexibilität zu erhöhen und zugleich den Puffer an Fertigwaren zu reduzieren. Allerdings schaffen es nur wenige Unternehmen, ihre Supply-Chain-Prozesse täglich anzupassen. Vielmehr liegen die Stillstandszeiten durchschnittlicher Hersteller um rund 35 Prozent unter dem Topquartil und um weitere 90 Prozent hinter den Besten.

*Höhere Produktionsfrequenz* senkt die Fertigbestände deutlich, denn wer häufiger produziert, muss weniger Ware vorhalten. Bei den COBI-Teilnehmern variieren die Produktionsfrequenzen stark. Während durchschnittliche Hersteller ihre Frequenz um rund 70 Prozent erhöhen müssten, um die Wettbewerber im Topquartil zu erreichen, müssten diese ihre Frequenz mehr als verdoppeln, um zu den Champions aufzusteigen.

*Bessere Planeinhaltung* reduziert ebenfalls die Bestände. Hier haben sich die Unternehmen allerdings stärker angenähert als bei den beiden anderen Hebeln: Der Ab-

stand der durchschnittlichen Hersteller zum Topquartil beträgt nur 5 bis 8 Prozent, noch einmal so groß ist der Abstand zum besten Unternehmen.

Neben Fertigbeständen analysiert COBI auch andere Bestandstypen, um Optimierungspotenziale zu ermitteln. Bei den Beständen unfertiger Erzeugnisse liegen durchschnittliche Unternehmen rund 50 Prozent unter dem Topquartil und weitere 60 Prozent hinter dem besten Wettbewerber, bei Verpackungsmaterialien sind es 25 und 40 Prozent, bei Rohmaterialien 35 und 55 Prozent. Allerdings sollten Hersteller ihre Roh- und Verpackungsmaterialien mit Bedacht reduzieren, weil zu geringe Bestände die Flexibilität einschränken können. Darum empfiehlt sich die gleichzeitige Betrachtung von Fertig- sowie Roh- und Verpackungsmaterialbeständen.

Jenseits der hier vorgestellten quantitativen Ergebnisse zeigt sich bei der COBI-Auswertung aber noch ein anderer Trend: Wer die Verbesserungspotenziale in Lieferketten voll ausschöpfen will, braucht zunehmend neue Qualifikationen. Galt die Supply Chain vielen bislang als ein Spielfeld für Nerds, kommt es hier künftig weit mehr

auf die Kombination von analytischen und interperso-  
nellen Fähigkeiten an. Denn Supply Chain Management  
wird mehr denn je zu einer funktionsübergreifenden Tä-  
tigkeit. Teams müssen intensiver mit anderen Bereichen  
wie Vertrieb oder Marketing interagieren, um Einfluss-  
faktoren etwa auf die interne Volatilität zu identifizieren  
und Maßnahmen abzustimmen. An diesen Schnittstellen  
ist dann unter anderem die Fähigkeit gefragt, Daten in  
Handeln zu übersetzen und Anforderungen an andere  
Einheiten verständlich zu vermitteln.

Die Ergebnisse von COBI zeigen, wie die besten Unter-  
nehmen ihre Supply Chain mit Hilfe detaillierter und  
vergleichbarer Daten transparenter gemacht und konse-  
quent ihre Prozesse, Systeme und Fähigkeiten verbessert  
haben. Insbesondere belegen die Analysen, dass die  
funktionsübergreifende Zusammenarbeit und ein echter  
Wissensvorsprung („Insight Mastery“) zentrale Erfolgs-  
faktoren sind, um mit der Supply Chain neue Wettbe-  
wervsvorteile zu erzielen.

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

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

**Bitte E-Mail an: [daniel\\_rexhausen@mckinsey.com](mailto:daniel_rexhausen@mckinsey.com)**

*Die Autoren danken Dr. Carsten Keller, Berater im Köl-  
ner Büro, und Moritz Schulze, Berater im Berliner Büro  
von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.*

## **Kernaussagen**

*1. Anhand von High-Level-KPIs  
lassen sich Supply Chains kaum  
noch optimieren – wer weitere  
Potenziale erschließen will, sollte  
tiefer ansetzen.*

*2. Heute gilt es, die Supply Chain  
vom Kunden her und „end-to-  
end“ zu betrachten, strukturelle  
Unterschiede herauszufiltern und  
die einzelnen Performancetrei-  
ber hinter den KPIs in den Blick  
zu nehmen.*

*3. Analysen der Consumer Ope-  
rations Benchmarking Initiative  
(COBI) helfen dabei, konkrete  
Verbesserungsansätze für das  
Supply Chain Management her-  
auszuarbeiten.*

---

## **Autoren**



**1 Per-Magnus Karlsson** ist Experte in der Supply Chain Management Practice von McKinsey und unterstützt vom Stockholmer Büro aus hauptsächlich Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie.

**2 Dr. Daniel Rexhausen** ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und globaler Leiter der Consumer Operations Benchmarking Serviceline. Schwerpunktmäßig berät er Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Operations, Supply Chain Management und Transformation.

**3 Dr. Frank Sängler** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter der europäischen Packaged Goods Operations Practice. Er berät Konsumgüterunternehmen vornehmlich zu den Themen Supply Chain und Logistik.

## Fit für die Digitalisierung McKinsey und Handelsblatt gründen Wissensportal.

Gemeinsam mit der Verlagsgruppe Handelsblatt hat McKinsey eine Informationsplattform rund um das Trendthema Digitalisierung eingerichtet. Auf der Website „Digital at Scale“ veröffentlichen McKinsey-Experten wöchentlich Artikel, Essays, Videobeiträge und Interviews über das, was die Wirtschaft derzeit am meisten bewegt. Inhaltlich reicht das Spektrum von der Basisinformation („Was bedeutet eigentlich digital?“) bis zum Praxisleitfaden für Unternehmen („In zehn Schritten zum Ziel“). *Twitter*-Meldungen und aktuelle Studien zum Download runden das Angebot des Wissensportals ab. Die Kooperation mit dem Handelsblatt umfasst außerdem „The Spark“, einen Digitalpreis für Start-ups aus dem Bereich Industrie 4.0, der kommenden Herbst verliehen werden soll, sowie die Gründung einer Akademie mit Deutschlands führenden Köpfen zum Thema Digitalisierung. Die neue Plattform findet sich auf der Handelsblatt-Website und kann direkt aufgerufen werden: [www.handelsblatt.com/adv/digitalatscale](http://www.handelsblatt.com/adv/digitalatscale)



Trendthema Digitalisierung: Neue Informationsplattform von McKinsey in Kooperation mit dem Handelsblatt.

Foto: Screenshot

### Leistung steigern mit Big Data

Der Londoner Datenspezialist *QuantumBlack* ist seit Beginn des Jahres Teil der McKinsey-Familie. Das Unternehmen mit Wurzeln in der Formel-1-Entwicklung setzt Big-Data-Analysen zur Performancesteigerung in Organisationen ein. QuantumBlack ist bereits der vierte Zukauf, den McKinsey im vergangenen Jahr getätigt hat, um sein Service- und Beratungsspektrum im Bereich digitaler Lösungen auszubauen. Ziel ist es, Klienten innovative Technologien und Tools zur Bewältigung der neuen Anforderungen rund um die Digitalisierung zur Verfügung zu stellen. Das Unternehmen QuantumBlack, das weiterhin unter seinem Namen firmiert, bedient Kunden in allen Industrien. Weitere Informationen auf [www.quantumblack.com](http://www.quantumblack.com)

### Lernen am lebenden Objekt

Können Produktionsprozesse sich selbst verbessern? Hilft *Google Glass* bei der Wartung von Maschinen? Antworten liefert ab sofort das neue Kursprogramm zum Thema Industrie 4.0 in der Prozesslernfabrik an der Technischen Universität Darmstadt. Teilnehmer erleben dort unter realen Produktionsbedingungen, welche Veränderungen die Digitalisierungswelle bringt. Die Lernfabrik ist eine Kooperation der Hochschule mit McKinsey. An den Workshops nahmen bisher mehr als 2.000 Mitarbeiter und Führungskräfte aus rund 100 Unternehmen teil. Das neue Curriculum ist Teil des Projekts „Effiziente Fabrik 4.0“, das vom Hessischen Wirtschaftsministerium gefördert wird. Alle Details auf [www.prozesslernfabrik.de](http://www.prozesslernfabrik.de)

### Lieferketten modern managen

Supply Chain 4.0, innovative Planungskonzepte und die Bildung von Lean Warehouses stehen auf der Agenda der nächsten Supply Chain Executive Academy am 2. und 3. Juni 2016. Der Workshop im Münchner McKinsey Capability Center richtet sich an Supply-Chain-Manager aller Branchen. Die Teilnehmer bekommen dort neueste Erkenntnisse aus der Supply-Chain-Werkstatt von McKinsey und externes Expertenwissen kompakt vermittelt. In einem Mix aus Präsentationen, Fallstudien, Lernmodulen und Arbeit in Kleingruppen setzt die Academy dabei ganz auf Interaktion und Praxisnähe. Kontaktmöglichkeiten und Links zu weiteren Informationen auf <http://operations-extranet.mckinsey.com> (kostenlose Registrierung erforderlich).

## Impressum

### Herausgeber

Dr. Klaus Behrenbeck  
McKinsey & Company, Inc.  
Consumer Industries & Retail Group  
Magnusstraße 11  
50672 Köln  
Tel.: +49 (0)221 208-7270

### Redaktion

Verena Dellago  
Dr. Kirsten Zirkel

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

### Druck

Print- und Medienproduktion  
Hamburg GmbH

### Fotos/Illustrationen

*Daimler AG, dollarshaveclub.com, Face-  
book, Gillette, iStock, mytheresa.com,*  
Thomas Straub, Sebastiaan ter Burg,  
McKinsey

### Hat sich Ihre Adresse geändert?

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

© McKinsey & Company, Inc.  
April 2016

