

Consumer Industries & Retail Group

Akzente ^{1'18}

Eine Branche erfindet sich neu

Nicht nur das Käuferverhalten hat sich geändert – die Konsumgüterhersteller brauchen ein neues Geschäftsmodell



Interview

Henkel-Chef Hans Van Bylen über die Kunst, ein Großunternehmen auf Agilität und Tempo zu trimmen

Modemarkt

Eine Branche am Wendepunkt: Auf welche globalen Trends Modeunternehmen in diesem Jahr setzen sollten

Finanzchefs

Die neue Rolle des CFO: den Wert des Unternehmens steigern nach dem Vorbild aktivistischer Investoren

Produktion

Zugleich schnell, flexibel, produktiv und perfekt: So werden Werke zur eierlegenden Wollmilchsau

Vertrieb

Commercial Excellence: Wie die wachstumsstarken Konsumgüterunternehmen auf dem Weltmarkt punkten

Inhalt



Foto: shutterstock

Titelthema: Das Kundenverhalten hat sich geändert – Konsumgüterhersteller müssen umdenken. Seite 8



Foto: Dornik-Asbach

Henkel-Chef Hans Van Bylen setzt auf die Kombination von Größe, Tempo und Agilität. Seite 16



Foto: shutterstock

Buchhalter war gestern – heute hat der Finanzchef eine neue Rolle im Zentrum der Wertsteigerung. Seite 28

4 McKinsey News

Aktuelle Analysen

Welche Berufe in zehn Jahren noch gefragt sein werden; wie Unternehmen an Big Data verdienen; was der McKinsey-Bildungsreport rät; wie sich der japanische Luxusmarkt verändert; was Konsumenten in Mittel- und Osteuropa erwarten; bei welchen Produkten Chinesen zu Importen greifen

8 Titelthema: Eine Branche erfindet sich neu

Das alte Geschäftsmodell für schnelldrehende Konsumgüter taugt nicht mehr – heute zählt die agile Organisation

16 „Agilität und Unternehmergeist zeichnen uns seit 140 Jahren aus“

Henkel-Vorstandschef Hans Van Bylen im Interview über den Segen der Digitalisierung und die Kraft der Marke

22 Aufbruch Ost

Die globale Modeindustrie steht am Wendepunkt – Asien wird Absatzhotspot und Omnichannel oberste Priorität

28 Der neue CFO: Im Zentrum der Wertsteigerung

In seiner neuen Rolle nimmt der Finanzchef im Konsumgüterunternehmen die Perspektive aktivistischer Investoren ein

34 Stunde der Multitalente

Wie die Produktion Flexibilität und Effizienz, Servicelevel und Kosten, Qualität und Produktivität optimal ausbalanciert

40 Wettlauf um profitables Wachstum

Das „Commercial Excellence Benchmarking“ bringt die Erfolgsfaktoren im globalen Vertrieb ans Licht

46 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

47 Impressum

Editorial

Die Spitze des Eisbergs

Eine treibende Kraft der Veränderungen in der Konsumgüterindustrie, die unsere Kollegen in der Titelgeschichte dieser Ausgabe von Akzente untersuchen, sind die jungen Konsumenten, die Millennials, und ihre Einkaufsgewohnheiten. Geboren in den letzten zwei Jahrzehnten des vorigen Jahrhunderts und aufgewachsen mit Internet und Smartphone, stellen sie die erste Generation der Digital Natives. Immer online und in den verschiedensten sozialen Netzwerken unterwegs, vergleichen sie Produktbewertungen und Preise via Smartphone. Passt das Angebot im Laden nicht, dann findet sich bestimmt online das Richtige. Keine einfache Kundschaft für Industrie und Handel.

Doch die Millennials sind nur die Spitze des Eisbergs: Die nachfolgende Generation, die ab Ende der 1990er Jahre geborenen Post-Millennials – auch Generation Z genannt –, wächst gerade heran. Erst sie tickt komplett digital. Für sie sind High-Speed-WLAN, Touch-Screen-Smartphones und die Möglichkeit, alles mobil zu erledigen, eine Selbstverständlichkeit. Die Post-Millennials verlassen sich eher auf die Empfehlungen gleichgesinnter Influencer auf *YouTube* als auf die klassischen Botschaften in Print und TV. Internet und Social Media verschaffen ihnen Realtime-Einblicke in alles, was um sie herum und in der Welt vorgeht – und sie nutzen es.

Für alle, die mit der neuen Generation ins Geschäft kommen und mit ihr im Geschäft bleiben wollen, gilt es, die Perspektive auf die eigenen Kunden zu überdenken. Die Post-Millennials beherrschen die gesamte Klaviatur der Social Media und nutzen sie mit erstaunlicher Kreativität und Energie – nicht nur in eigener Sache, sondern zunehmend auch für politisches und soziales Engagement. Eigentlich spannende Aussichten. Aber wer als Konsumgüterunternehmen oder Händler im Spiel bleiben möchte, sollte sich schnell mit den neuen Regeln vertraut machen.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Tobias Wachinger



Klaus Behrenbeck,
Senior Partner bei McKinsey
und Herausgeber von
Akzente

*klaus_behrenbeck@
mckinsey.com*



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

*tobias_wachinger@
mckinsey.com*

Fotos: McKinsey

Wie wir morgen arbeiten

Die Automatisierung wird in Deutschland mehr Jobs schaffen als vernichten. Doch die gefragten Berufe werden andere sein.



Foto: shutterstock

Kundenberater sind bald noch mehr gefragt: McKinsey hat untersucht, welche Berufe Zukunft haben.

Wie sieht die Arbeitswelt im Jahr 2030 aus? Wie viele Jobs gehen verloren, welche entstehen neu? Wie ändern sich die Berufsbilder? Das McKinsey Global Institute (MGI) widmet sich diesen Fragen in seiner neuen Untersuchung zur Zukunft der Arbeit in Zeiten der Automatisierung. Die Analyse baut auf den Ergebnissen der Studie vom Vorjahr auf und untersucht in verschiedenen Szenarien den Wandel, den die Arbeitswelt bis 2030 erfahren wird. Betrachtet wurden insgesamt 46 Länder und mehr als 800 Berufsprofile.

Jobs gehen, Jobs entstehen

Deutschland trifft der Wandel stärker als die meisten anderen Länder. Schon mit heutigen Technologien könnten 24 Prozent aller Tätigkeiten durch Maschinen oder Software ersetzt werden. Schreitet die digitale Entwicklung zügig voran („rapid scenario“), verdoppelt sich der Anteil auf nahezu 47 Prozent. Wegen des Technologieniveaus vieler deutscher Unternehmen und der vergleichsweise hohen Löhne ist hierzulande der Anreiz für Automatisierungen deutlich größer als im Weltdurchschnitt.

Dennoch wird unterm Strich die Arbeit nicht weniger werden. Im Gegenteil: Während 9 Prozent der Jobs wegfallen, entstehen an anderer Stelle neue – nach

MGI-Schätzungen mindestens 10 Prozent. Gleichzeitig wird die Zahl der insgesamt verfügbaren Arbeitskräfte infolge des demografischen Wandels um 3 Prozent sinken – auf geschätzt 37 Millionen im Jahr 2030. Die Nachfrage nach Beschäftigten wird also eher zu- als abnehmen. Insgesamt wird mit einem zusätzlichen Arbeitskräftebedarf von 3 Millionen gerechnet.

Millionen wechseln den Beruf

Was sich indessen deutlich verschiebt, ist die Art der gefragten Qualifikationen. Bis 2030 werden je nach Szenario weltweit zwischen 75 und 375 Millionen Beschäftigte ihren heutigen Beruf wechseln müssen. In Deutschland betrifft dies bis zu 12 Millionen Menschen. Konkret: Bis zu 3 Millionen Beschäftigte werden sich neue Qualifikationen aneignen und bis zu 9 Millionen eine andere Stelle suchen, prognostiziert das MGI. Das entspricht im Extremfall rund einem Drittel der berufstätigen Bevölkerung.

Welche Berufe in Zukunft gefragt sein werden, zeichnet sich jetzt schon ab: App-Entwickler, Scrum Master und Agile Coaches beispielsweise, aber auch Data Scientists und Analysten, Content Managers und Translatoren an der Schnittstelle von IT und Business. Manche dieser Jobprofile sind erst vor wenigen Jahren ent-

standen, viele neue werden noch hinzukommen. Insgesamt gehen die McKinsey-Forscher von einem zusätzlichen Bedarf an rund 600.000 Web-Entwicklern und IT-Spezialisten in Deutschland aus; eine weitere Million neuer Arbeitsplätze für Hochqualifizierte könnte in den Bereichen Finanzen, Forschung und Technik entstehen.

Berufe mit Fokus auf sozialer Interaktion, Kreativität und kognitiven Fähigkeiten lassen sich am wenigsten automatisieren, so die Studienautoren. Die meisten Jobs hierzulande werden nach ihren Prognosen in den Bereichen IT und Gesundheit geschaffen. Aber auch die Nachfrage nach Kundenberatern und Verkaufspersonal, Ingenieuren, Designern und Managern wächst im kommenden Jahrzehnt um bis zu 21 Prozent.

Vorbereitung ist alles

Unternehmen aller Branchen rät die Studie, rechtzeitig in neue Technologien, digitale Infrastruktur und die Qualifikation von Mitarbeitern zu investieren, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Weitere Analysen und einen Link zum vollständigen MGI-Report „Jobs lost, jobs gained“ gibt es im Studienbericht „What the future of work will mean for jobs, skills, and wages“ auf www.mckinsey.com

Besser verdienen an Big Data

Nur wenige Unternehmen ziehen bislang finanziellen Nutzen aus ihren Datenschätzen.

Daten sind Gold wert. Immer mehr Unternehmen nutzen sie, um ihren Umsatz zu steigern, neue Segmente zu erschließen oder profitabler zu werden. Doch nur wenigen gelingt es bislang, Daten effektiv zu monetarisieren, also direkten finanziellen Gewinn aus ihrer Nutzung zu schöpfen. Das zeigt eine branchenübergreifende und weltweite McKinsey-Umfrage unter 530 Topmanagern.

20 Prozent Umsatzanteil

Der gezielte Einsatz von Datenanalysen, um mehr Umsatz und Wachstum zu schaffen, ist ein noch junges Phänomen in der Wirtschaft. Erst 41 Prozent der Befragten haben mit der Monetarisierung ihrer Datenschätze begonnen, und dies vor maximal zwei Jahren. Wie sich aber professionelle Datenverwertung jetzt schon auszahlt, zeigt der Blick auf besonders wachstumsstarke Akteure mit Zuwachsraten von 10 Prozent und mehr in den vergangenen drei Jahren: Bei jedem Dritten tragen Datenanalysen mehr als 10 Prozent zum Gesamtumsatz bei, bei jedem Sechsten sind es sogar mehr als 20 Prozent.

Alle befragten Manager sind sich einig, dass die Nutzung und die Analyse von Daten ihre Unternehmensbereiche fundamental verändern. Das gilt über alle Branchen hinweg vor allem für Marketing und Vertrieb sowie für die Entwicklungsabteilungen. Im Konsumgüter- und Handelssektor gibt es datengetriebene Prozesse im Ansatz auch schon in Supply Chain, Operations und Arbeitsplatzmanagement. Am weitesten fortgeschritten ist der Einsatz von Datenanalysen in der Energie- und Hightech-Industrie.

Drei Wege zur Monetarisierung

Die „Monetarisierer“ wählen vor allem drei Wege, um ihr Datengold zu Geld zu machen. Erstens: Sie erweitern ihr Angebot um weitere Serviceleistungen (78 Prozent). Zweitens: Sie entwickeln neue Geschäftsmodelle (45 Prozent). Und drittens: Sie kooperieren mit anderen Unternehmen, um gemeinsam aus größeren Datenpools zu schöpfen (29 Prozent). Die Grundlagen für ihr exzellentes Datenmanagement legen die führenden Unternehmen mit einem strategisch ausgerichteten Programm und dem Aufbau eines Analytics-Zentrums innerhalb der Organisation.

Weitere Umfrageergebnisse und Anleitungen für die Praxis liefert der Beitrag „Fueling growth through data monetization“ auf www.mckinsey.com



Neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle, neue Partner: So erzielen Unternehmen aus Daten Mehrumsatz.

Bildungsreport: Datenprofis heiß begehrt

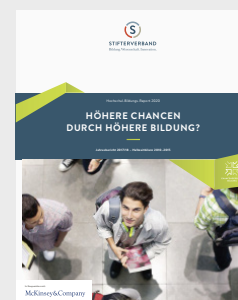


Foto: McKinsey

Der Bildungsreport fordert Datenanalysekurse in allen Studiengängen.

In deutschen Unternehmen fehlen 95.000 Datenspezialisten. Das zeigt eine Arbeitsmarktanalyse im Rahmen des Hochschul-Bildungs-Reports, den der Stifterverband gemeinsam mit McKinsey jährlich herausgibt. Auch die Zahl der MINT-Studierenden, die an Hochschulen die Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik belegen, deckt nicht den Bedarf der Wirtschaft – trotz zuletzt steigender Immatrikulationen.

Für die Unternehmen, so warnen die Studienautoren, bedeutet dieser Mangel an Fachkräften einen erheblichen Wettbewerbsnachteil. Stifterverband und McKinsey empfehlen daher für sämtliche Bachelorstudiengänge die Einrichtung von spezifischen Programmen zur Data-Science-Bildung. Sie sollen allen Hochschülern unabhängig von ihrem Studienfach grundlegende Datenanalysefähigkeiten vermitteln. Darüber hinaus regen die Autoren mehr Kooperationen von Hochschulen und Unternehmen bei der Förderung von Datenanalysekompetenzen an, beispielsweise durch Hackathons.

Der seit 2013 erscheinende Hochschul-Bildungs-Report formuliert messbare Ziele für das Jahr 2020 und gibt Empfehlungen, wie diese zu erreichen sind. Alle Ergebnisse und das zu Grunde liegende Datenmaterial sind abrufbar auf www.hochschulbildungsreport2020.de

Foto: shutterstock

Zurück zum Luxus

Japans Wirtschaft erholt sich spürbar – davon profitiert auch die Luxusmode. Doch die Käufer ändern sich und mit ihnen die Absatzkanäle.

Im Hype um den Appetit chinesischer Konsumenten auf Luxusmode ist der weltweit zweitgrößte Markt für teure Artikel ein wenig aus dem Blick geraten: Japan. Über Jahre rückläufiges Wachstum, demografischer Wandel und Deflation täuschen leicht darüber hinweg, dass Japaner noch immer mehr Geld für Luxusbekleidung und -accessoires ausgeben als Chinesen, nämlich rund 28 Milliarden Euro pro Jahr. Für mehr als die Hälfte der internationalen Luxusmarken ist der japanische Markt nicht nur der umsatzträchtigste, sondern auch hochprofitabel: Nicht wenige erwirtschaften 30 bis 40 Prozent ihrer Erträge mit Verkäufen in Japan.

Bis zu 12 Prozent Wachstum

Der ökonomische Aufschwung des Landes – seit 2013 wächst Japans Bruttoinlandsprodukt wieder kontinuierlich – schlägt sich im Konsumverhalten nieder: Mit steigendem Einkommen und höherer Kaufkraft wächst auch wieder die Lust auf Luxus. Besonders hoch im Kurs stehen importierte Accessoires (vor allem Ledertaschen) und erschwingliche Luxusmarken aus dem eigenen Land: Beide Segmente wachsen um 12 beziehungsweise 9 Prozent.

Andere Luxusmarken legen zwischen 7 und 9 Prozent zu. Lediglich Importmode zu erschwinglichen Preisen

kommt nur auf 3 Prozent Plus – ein Zeichen für die wachsende Bedeutung lokaler Luxusmarken gerade im unteren Preissegment. Bis 2020 erwartet die Branche einen weiteren Umsatzanstieg von 3 bis 4 Prozent pro Jahr.

Befeuert wird der Trend vor allem durch die Generation der Millennials. Die seit 1980 Geborenen verdienen inzwischen genug, um sich Luxusartikel leisten zu können, und scheuen sich weniger als frühere Generationen, diesen Luxus auch zu zeigen. Die jüngeren Zielgruppen verändern zugleich die Handelslandschaft in Japan. Das klassische Warenhaus – mit knapp 60 Prozent Umsatzanteil noch immer Hauptumschlagplatz für Luxusartikel – verliert an Boden: Seit 2012 gehen die Umsätze jährlich um 4 Prozent zurück, mit weiter fallender Tendenz. Aktuelle Umfragen zufolge zieht es immer weniger Japaner ins Kaufhaus.

Erlebniseinkauf im Trend

Auftrieb erhalten dagegen neue Handelsformate wie Fashion-Häuser oder moderne Malls wie Ginza Six in Tokio oder Doton in Osaka. Immer mehr jüngere Japaner treffen sich dort mit Familie und Freunden: Das Ausgehen steht bei diesen Mall-Besuchen im Vordergrund, nicht der Einkauf. Fast die Hälfte der von McKinsey befragten Unternehmen erwartet eine weitere Ausdifferenzierung

der stationären Handelskanäle für Luxusgüter in Japan – und einen härter werdenden Wettbewerb um die besten Verkaufsstätten.

Gleichzeitig boomt der E-Commerce mit Wachstumsraten von 22 Prozent pro Jahr. Websites von Luxusmarken zählen bereits zu den Top-5-Kontaktpunkten – jeder dritte Luxuskonsument besucht sie inzwischen. Gleichwohl liegen Luxuskäufe übers Internet in Japan mit 7 Prozent Umsatzanteil noch weit hinter anderen Märkten zurück. Gründe sind unter anderem die Sprachhürden internationaler Webshops und die fehlende Onlinepräsenz führender lokaler Händler.

Japan-Codes für Insider

Wer als internationale Marke gegen die lokale Konkurrenz bestehen will, sollte die japanischen Luxuskunden in ihren Eigenheiten genau studieren. McKinsey hat einige typische „Codes“ für den Mode- und Luxusmarkt ausgemacht, etwa die hohe Bedeutung von Kauf-Locations, die zentrale Rolle von Produktqualität oder die Vorliebe der Japaner für Labels mit international klingendem Namen – auch wenn sie aus dem eigenen Land kommen. Weitere Analysen zum Luxusmarkt Japan liefert der Beitrag „Changing the channels landscape to satisfy Japanese luxury consumers' appetite for novelty“ auf www.mckinsey.com



Schick ausgehen, nebenbei Luxus shoppen: Moderne Einkaufszentren wie Ginza Six in Tokio sind angesagt.

Mehr fürs Geld

Menschen in Mittel- und Osteuropa wollen günstig einkaufen – aber nur, wenn die Qualität stimmt.

Das Geld sitzt alles andere als locker in Ländern wie Polen, Rumänien oder der Slowakei. Allein in Polen lebt fast jeder Dritte von Gehalt zu Gehalt, viele bangen um ihren Job. Das Lohnniveau liegt um mehr als 50 Prozent unter dem EU-Durchschnitt. Schwelgen im Luxus ist hier nur wenigen vorbehalten. Trotzdem kaufen die Verbraucher nicht um jeden Preis billig ein – für ihr Geld erwarten sie auch Qualität.

Handelsmarken verpönt

Die Suche nach einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis hält viele Osteuropäer davon ab, nach den Eigenmarken der Händler zu greifen. Denn diese genügen nach ihrer Erfahrung oft nicht den qualitativen Anforderungen. Tatsächlich sind Private-Label-Produkte in Osteuropa häufig minderwertiger als in westlichen Ländern – entsprechend gering ist ihr Ansehen bei den Konsumenten. Bei Kleidung, Schuhen und Kosmetika bewegt sich ihr Marktanteil im einstelligen Bereich, bei Lebensmitteln kommen sie auf 22 bis 25 Prozent (Westeuropa: 36 Prozent).

Der lokale Einzelhandel erschwert den Markteintritt für Unternehmen zusätzlich. Die Handelslandschaft ist stark fragmentiert; unter den modernen Ladenformaten wachsen kleine Convenience Stores mit bis zu 10 Prozent pro Jahr am stärksten. Davon abgesehen dominieren die traditionellen kleinen

Läden – in Rumänien laufen 46 Prozent aller Umsätze über sie. Einige internationale Ketten nutzen die Vorliebe der Verbraucher für den kleinen Händler an der Ecke und eröffnen saisonale Verkaufsstellen – teilweise unter freiem Himmel – mit Fokus auf Frischeprodukten aus regionaler Produktion.

Onlineshopping im Kommen

Lebensmittel aus dem Internet haben in Osteuropa bislang kaum eine Chance – der Marktanteil beträgt weniger als 1 Prozent. Besser sieht es für andere Warengruppen aus: Gesundheitsprodukte, Mode und Kosmetika kommen bereits auf bis zu 9 Prozent Onlineanteil. In Polen hat der Internethandel mit 11 Prozent bereits das Niveau von Spanien und Italien erreicht. Für die kommenden Jahre erwarten Experten jährliche Wachstumsraten von 16 Prozent.

Mehr Informationen zum osteuropäischen Konsumentenmarkt und Handlungsempfehlungen für Unternehmen bietet der Artikel „Central Europe's consumers: Looking for value“ auf www.mckinsey.com



In Polen, Rumänien und der Slowakei dominieren lokale Händler. Internationale Ketten ziehen mit Miniläden nach.

Bier aus der Heimat, Wein aus dem Westen



Foto: McKinsey

Mehr lokale Marken: Studie über die Wünsche chinesischer Kunden.

Der Trend zum Fast Food ist auch an China nicht spurlos vorübergegangen. 320 Millionen Chinesen leiden an Übergewicht – das sind 30 Prozent der erwachsenen Bevölkerung. Seit 2016 steuert die Regierung mit einem Gesundheitsprogramm gegen, aber auch die Verbraucher reagieren: 65 Prozent streben inzwischen nach einem gesunden Lebensstil – sei es über bewusste Ernährung oder durch Sport. 41 Prozent haben ungesundes Essen fast komplett vom Speiseplan gestrichen. Während der Umsatz von Fertigprodukten zurückgeht, steigt gleichzeitig der Verkauf von Sportartikeln.

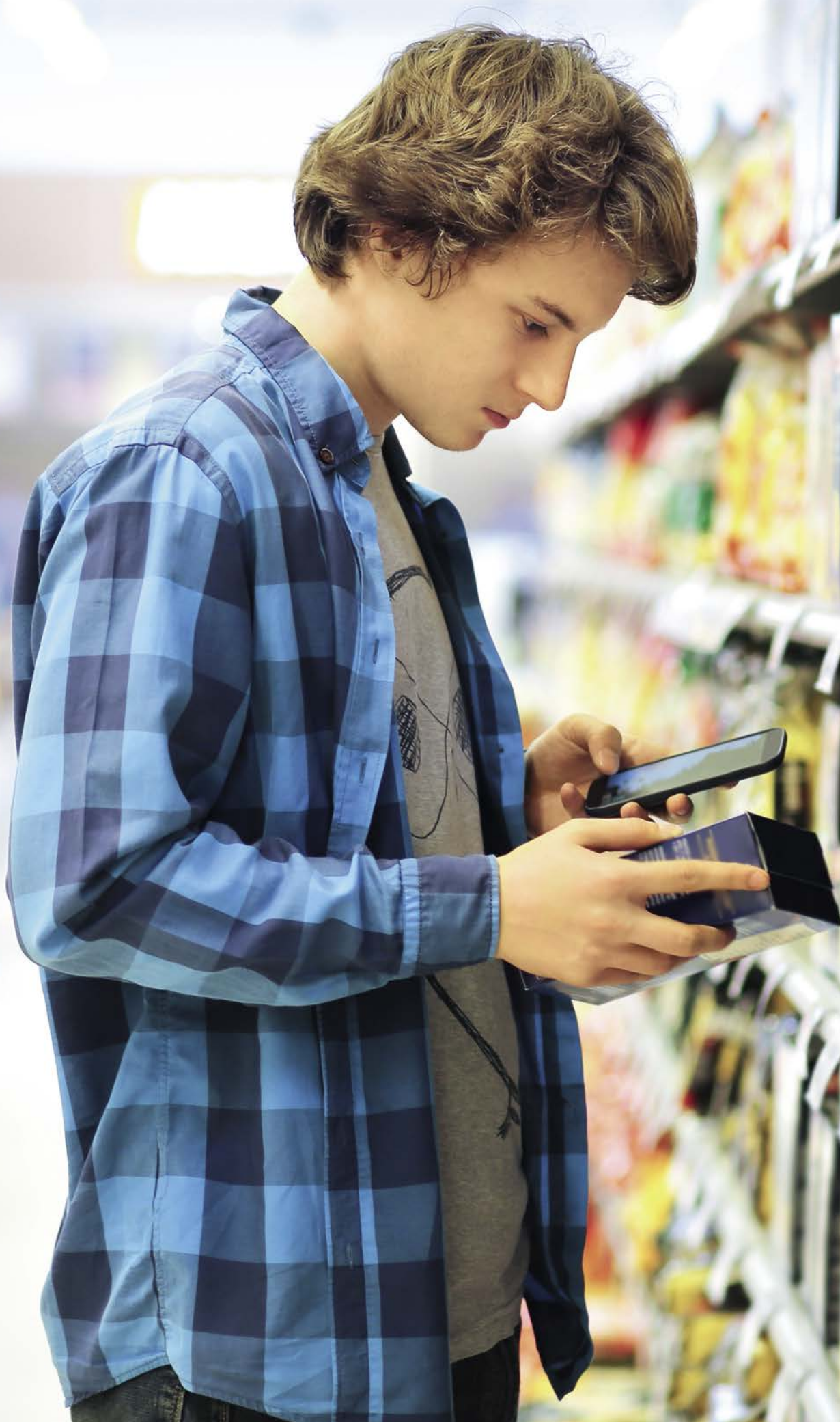
Insgesamt ist die Konsumfreude der Chinesen ungebrochen, allerdings entscheiden sich immer mehr von ihnen für heimische Marken. Das gilt vor allem für frische Lebensmittel und Bier: Bis zu 90 Prozent präferieren hier die „local brand“. Auch bei Elektronikartikeln, Bekleidung und Schuhen gibt es klare Bekenntnisse zu heimischen Herstellern – ausschlaggebend sind die Produktqualität und der Kundenservice. Bei Milchpulver und Wein hingegen vertrauen die Chinesen mehrheitlich renommierten ausländischen Marken, bei Kosmetika halten sich die Präferenzen in etwa die Waage.

Mehr zur Studie „Double-clicking on the Chinese consumer“ und den kompletten Report zum Download gibt es auf www.mckinsey.de

Eine Branche erfindet sich neu

Der Markt für schnelldrehende Konsumgüter ist im Umbruch: Digitale Vertriebskanäle und verändertes Konsumentenverhalten erfordern agile Geschäftsmodelle, die weniger auf Synergien als auf Markenrelevanz ausgerichtet sind.

Millennials ticken anders als die Vorgängergenerationen: Wenn Konsumgüterunternehmen an alte Erfolge anknüpfen wollen, brauchen sie ein neues Geschäftsmodell.



Schnelldrehende Konsumgüter

Von Udo Kopka, Jessica Moulton und Stefan Rickert

Schnelldrehende Konsumgüter gelten als sichere Bank. Seit Jahrzehnten ist das Segment der Fast Moving Consumer Goods (FMCG) vom Erfolg verwöhnt: Fast ein Viertel der 100 wertvollsten Marken weltweit kommt aus diesem Segment, und die durchschnittlichen jährlichen Renditen erreichten 40 Jahre lang knapp 15 Prozent – noch mehr schaffte nur die Werkstoffindustrie. Dieser Erfolg beruht wesentlich auf einem Wertschöpfungsmodell, das nach dem Zweiten Weltkrieg entstand und bis heute fast unverändert genutzt wird.

Fünf besondere Stärken kennzeichnen das traditionelle Modell: FMCG-Unternehmen ist es zunächst und vor allem gelungen, ihre Marken- und Produktentwicklung für den Massenmarkt zu perfektionieren, um stärker zu wachsen als No-Name-Anbieter und rund 25 Prozent höhere Bruttomargen zu erzielen. Zweitens bauten sie enge Partnerschaften mit den großen Handelsketten auf und erhielten so einen bevorzugten Zugang zu den Verbrauchern. Drittens sind sie frühzeitig in Schwellenmärkte vorgedrungen und haben ihr Angebot dem wachsenden Wohlstand angepasst – womit sie den Umsatz dort allein in den vergangenen zehn Jahren um 75 Prozent steigerten. Das Geschäftsmodell der FMCG-Unternehmen ist, viertens, auf funktionale Exzellenz und geringe Kosten bei starker Zentralisierung ausgerichtet, so dass sie global Synergien freisetzen und so die allgemeinen Verwaltungskosten auf 4 bis 6 Prozent vom Umsatz drücken können. Fünftens schließlich nutzen sie systematisch Mergers & Acquisitions (M&A), um Märkte zu konsolidieren und weiteres Wachstum zu generieren.

Dieses bislang so erfolgreiche Wertschöpfungsmodell zeigt jedoch zunehmend Schwächen – die Unternehmen verlieren an Dynamik: In den meisten FMCG-Segmenten sinken Umsatz und Performance. So fielen etwa Haushaltsprodukte in der Rangliste der rentabelsten Kategorien seit Anfang des Jahrtausends von Platz sechs auf zehn. Das Hauptproblem ist das niedrige organische Wachstum. Weltweit wuchs die Branche von 2012 bis 2016 organisch (also ohne Übernahmen) nicht stärker als das BIP, nämlich um jährlich 2,7 Prozent. Dabei ist bemerkenswert, dass große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 8 Milliarden US-Dollar gerade einmal halb so schnell gewachsen sind wie solche, die nur maximal ein Viertel dieser Größe haben (*Grafik 1*).

Warum schafft das alte Wertschöpfungsmodell der Konsumgüterindustrie kaum noch Wachstum? Weil zwölf Trends den Markt so stark verändert haben und weiterhin verändern werden, dass dieses Modell nicht mehr funktioniert. Die meisten dieser Trends sind direkt oder indirekt durch technologische Entwicklungen getrieben (*Grafik 2, Seite 12*).

Zwölf Trends erschüttern den Markt

Millennials. Verbraucher unter 35 Jahren unterscheiden sich in ihrem Verhalten grundlegend von vorherigen Generationen. Sie bevorzugen Marken mit starker emotionaler Bindung, widerstehen Marketingreizen und informieren sich lieber gegenseitig. Zudem halten sie neuere Marken für besser oder innovativer und meiden die Massenvertriebskanäle.

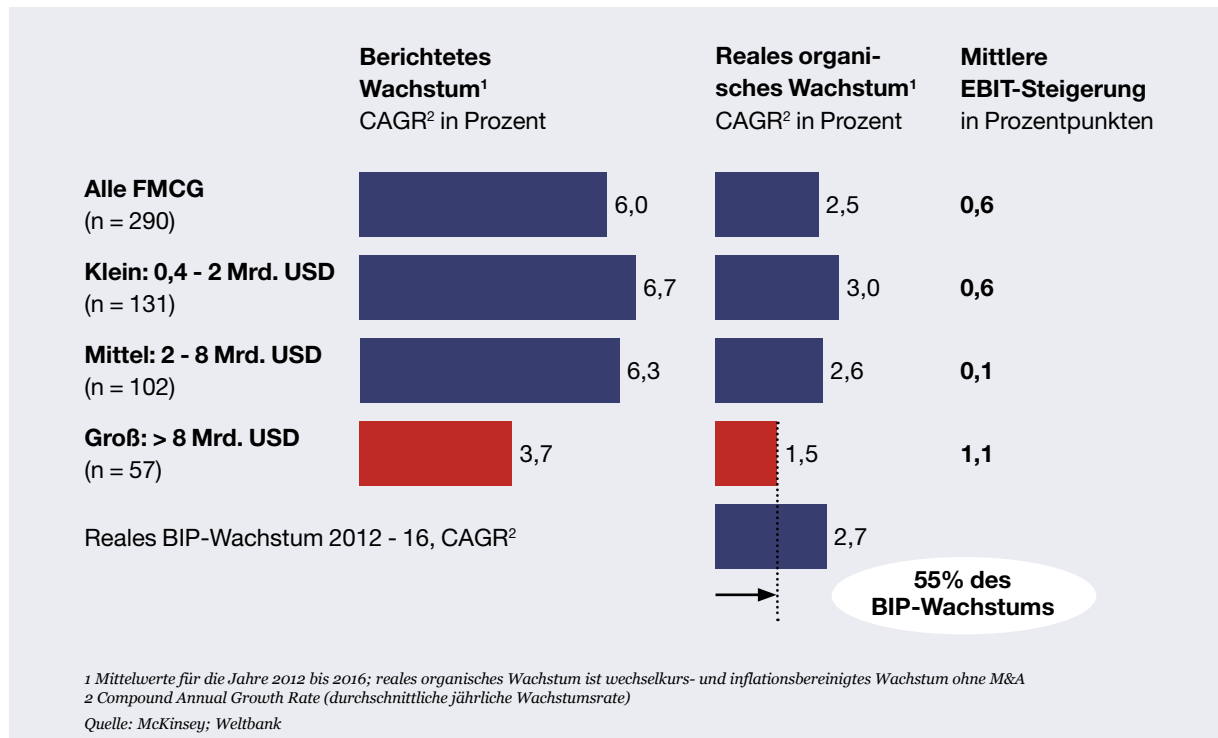
Digitales Marketing. Die Digitalisierung revolutioniert die Art und Weise, wie Verbraucher sich über Marken informieren und ihnen begegnen. Dies wird bisherige Marketingstandards und Vertriebskanäle radikal verändern oder ganz verschwinden lassen.

Erfolg der Kleinen. Viele kleinere Hersteller reiten auf der Digitalisierungswelle, um die Millennials zu erreichen und so rasch zu wachsen. In der dekorativen Kosmetik etwa kommen Onlineanbieter schon auf 10 Prozent Marktanteil und wachsen viermal schneller als das übrige Segment. Was die Kategorie für Newcomer attraktiv macht, sind ihre hohen Margen, die emotionale Bindung der Kunden zur Marke und die Rolle von digitalem Marketing, allen voran die 1,5 Millionen monatlich auf *YouTube* hochgeladenen Kosmetikvideos, die fast alle von den Nutzern selbst produziert werden.

Marktsättigung. Sobald der Einkommensmedian von 30.000 US-Dollar erreicht ist, nimmt der Pro-Kopf-Umsatz nicht mehr zu. In vielen entwickelten Ländern und Produktsegmenten ist der Bedarf daher bereits nahezu gedeckt. Auch der Spielraum für „Premiumisierung“ oder flächendeckende Durchdringung schrumpft.

Gesundheitswelle. Immer mehr Menschen wollen gesünder essen und leben. Sie kaufen zum Beispiel verstärkt Nahrungsmittel, die aus ökologischem Anbau stammen und frei von Zucker, Gluten, Pestiziden oder sonstigen Zusatzstoffen sind. Hersteller verpackter Nahrungsmittel tun sich hier schwer, zumal die Kunden zunehmend frische Lebensmittel konsumieren und so den Druck weiter erhöhen.

1. Das FMCG-Wachstum ist rückläufig, besonders bei Großunternehmen



Internet der Dinge. Das Internet der Dinge (IoT) wird einige FMCG-Segmente massiv verändern. Intelligente Technologien vernetzen Produkte des täglichen Bedarfs zunehmend mit Serviceleistungen. Auch wird das IoT das Einkaufsverhalten der Kunden beeinflussen, insbesondere durch automatische Nachschublösungen, wie sie heute bereits von Smart-Home-Assistenten angeboten werden.

E-Commerce-Giganten. Schwergewichte wie Amazon oder Alibaba, die ihren Bruttoumsatz jährlich um mehr als 25 Prozent steigern, bergen eine enorme Gefahr für FMCG-Unternehmen, weil sie die Preise drücken und Konflikte zwischen den Vertriebskanälen provozieren. Auch die Eigenmarken der großen Internethändler werden schon bald zur ernsthaften Bedrohung.

Expandierende Discounter. Nach jahrzehntelanger Präsenz auf dem Heimatmarkt haben deutsche Discounter zuletzt stark in Länder wie Großbritannien oder die USA expandiert. Gleichzeitig entwickeln sie ihr

Geschäftsmodell mit einem Sortiment aus wechselnden Markenprodukten und Eigenmarken ständig weiter.

Stagnierende Handelsketten. Der Aufstieg von E-Commerce-Giganten und Discountern erhöht den Druck auf die Handelsketten: Die sechs größten Akteure weltweit verzeichneten in den vergangenen Jahren kaum noch Umsatzzuwächse. Als Folge wird der Einzelhandel auf aggressivere Einkaufsstrategien und -konsortien setzen, um seine Verhandlungsposition gegenüber der Konsumgüterindustrie zu stärken.

Lokale Wettbewerber. Schwellenmärkte bergen großes Wachstumspotenzial für die Hersteller schnelldrehender Konsumgüter. Allein bis 2025 sind neue Verbraucherumsätze in Höhe von 11 Billionen US-Dollar zu erwarten – das entspricht dem 170-fachen Jahresumsatz von Procter & Gamble. Um dieses Geschäft konkurrieren jedoch auch immer mehr lokale Anbieter – wie heute schon in China – und nutzen ihren Heimvorteil in Bezug auf Kundenkenntnisse und Personal.

Schnelldrehende Konsumgüter

2. Disruptive Trends erschüttern das alte Wertschöpfungsmodell

Traditionelles Wertschöpfungsmodell	Disruptive Trends	Trendeinfluss				
		Moderat		Sehr hoch		
		1	2	3	4	5
		Letzte 5 Jahre		Nächste 5 Jahre		
Marken- und Produktentwicklung für den Massenmarkt perfektionieren	Millennials		2		5	
	Digitales Marketing		2		4	
	Erfolg der Kleinen		2		4	
	Marktsättigung		3		3	
	Gesundheit		3		5	
	Internet der Dinge		1		4	
Enge Partnerschaften mit großen Handelsketten aufbauen	E-Commerce-Giganten		2		5	
	Discounter		3		4	
	Handelsketten		2		5	
Angebot in Schwellenmärkten dem wachsenden Wohlstand anpassen	Lokale Wettbewerber		2		3	
Geschäftsmodell auf funktionale Exzellenz und geringe Kosten ausrichten	Investoren		2		3	
M&A nutzen, um Märkte zu konsolidieren und Wachstum zu generieren	Mergers & Acquisitions		2		2	

Quelle: McKinsey

Aktivistische Investoren. Mit dem wachsenden Einfluss von Kapitalbeteiligungsgesellschaften wie 3G halten strikte Kostensenkungsmodelle wie Zero-Based Budgeting Einzug in die Konsumgüterindustrie. Solche aktivistischen Investoren streben oft auch nach kurzfristigen Gewinnsteigerungen und werden internationale Unternehmen der Branche zunehmend dazu drängen, stark kostenorientierte Geschäftsmodelle einzuführen.

Mergers & Acquisitions. Zukäufe bleiben ein zentrales Instrument zur Marktkonsolidierung und bilden ein wichtiges Fundament für Umsatzwachstum. In einigen Bereichen, beispielsweise im OTC-Geschäft, dürften die

Übernahmeziele künftig härter umkämpft sein, da immer mehr Kapital von Beteiligungsgesellschaften zur Verfügung steht.

Natürlich wirken sich diese Trends unterschiedlich stark auf die einzelnen FMCG-Segmente aus. Doch mindestens fünf von ihnen werden alle Kategorien gleichermaßen erfassen: Millennials, digitales Marketing, Erfolg der Kleinen, E-Commerce-Giganten und Handelsketten. Und es wird nicht ausreichen, diesen Erschütterungen nur mit punktuellen Optimierungen zu begegnen. FMCG-Unternehmen werden sich vielmehr ein völlig neues Wertschöpfungsmodell aneignen

3. Das neue FMCG-Modell setzt auf ein breiteres Portfolio, Agilität und M&A

Portfoliostrategie			Operating Model
<p>Exzellenz in den entwickelten Märkten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Ausrichtung auf Innovation, insbesondere „Premi-umisierung“ • Koordinierte Multi-kanalstrategien, die Kanalkonflikten ebenso standhalten wie mächtigen On- lineanbieter • Exzellente Um- setzung mit Hilfe von Advanced Analytics, höheren Marketingaus- gaben und einem besseren Manage- ment von Angebot, Produktion und Verkauf 	<p>Innovationen für aufstrebende Märkte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Markt- einföhrung der bes- ten Produkte und Technologien • Kompetente Markt- föhrung im Bereich digital/mobil • Lokale Marktauto- nomie für eine stär- kere Stellung ge- genüber den Wett- bewerbern vor Ort 	<p>Besetzung von wachstumsstarken Premiumnischen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kürzere Test- und Lernzyklen für in- novative Produkte • Gezieltes digitales Marketing • Volle Ausschöp- fung aller Kanäle inkl. Onlinehandel und Direct to Consumer • Kleine Lose und Lieferungen in der Supply Chain 	<p>Agile Organisation – vernetzte Teams und neue Technologien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halbautonome, agile Teams • Digitale/IT-Ressourcen • Ressourcen für Data und Advanced Analy- tics • Backoffice-Funktionen <p>Kontinuierliche M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Übernah- men zur Beschleuni- gung der Marktkon- solidierung und für weiteres organisches Wachstum

Quelle: McKinsey

müssen. Dieses Modell ist mit gleich zwei Neuausrich- tungen verbunden – vom Massengeschäft hin zu einer differenzierten Portfoliostrategie einerseits und vom Synergiefokus hin zu einem agilen Geschäftsansatz andererseits. Ergänzt wird die Neuausrichtung durch M&A- Aktivitäten, die das Wachstum weiter beschleunigen (*Grafik 3*).

Breites Portfolio statt reines Massengeschäft

Bislang konzentrieren sich die Unternehmen primär auf das Wachstum von Massenmarken in entwickelten Märkten. Die neue Portfoliostrategie zielt hingegen auf drei Marktsegmente als Wertschöpfungsquellen ab:

Entwickelte Märkte. FMCG-Anbieter sollten zunächst dafür sorgen, dass ihr Kerngeschäft profitabel bleibt und weiter wächst. Zentrale Erfolgsfaktoren sind hier koordinierte Verkaufsstrategien, die auch Kanalkonflikten standhalten, eine exzellente Umsetzung auf der Grundlage von Advanced Analytics sowie eine starke Präsenz im Onlinehandel.

Aufstrebende Märkte. Die Unternehmen sollten keinesfalls minderwertige Produkte, sondern ihre jüngsten und besten Innovationen auf diese Märkte bringen, um sich ihren Anteil an den 11 Billionen US-Dollar Wachstumspotenzial zu sichern. Wichtig sind zudem digitale

Schnelldrehende Konsumgüter

Fähigkeiten, weil sich viele aufstrebende Märkte rein digital entwickeln, sowie eine starke Führung vor Ort, die sich gegenüber den lokalen Konkurrenten behaupten kann.

Premiumnischen. Schließlich wird es darauf ankommen, lukrative Nischen mit hohem Wachstumspotenzial zu erkennen und zu besetzen, um am Erfolg der Kleinen zu partizipieren. Dazu empfiehlt es sich, kleinere Unternehmen zu übernehmen oder selbst zu gründen und deren Produkte klug zu vermarkten. Anders als die heutigen Massenmodelle muss das Nischenmodell auf kleine Marken und Märkte zugeschnitten sein. Unter anderem erfordert es eine Supply Chain, die kleine Lose produzieren und sich an schnell wechselnde Kundenwünsche anpassen kann.

Agilität und Autonomie statt Befehle und Kontrollen

Die Komplexität der erweiterten Portfoliostrategie macht ein agiles Operating Model unverzichtbar. Ursprünglich aus der Softwareindustrie stammend, hat sich der agile Ansatz mittlerweile in zahlreichen Branchen etabliert, weil er Lösungen für viele aktuelle Herausforderungen bietet – auch und gerade in der Konsumgüterindustrie. Das agile Modell betrachtet das Unternehmen als Organismus, nicht als Befehls- und Kontrollstruktur. Charakteristisch für die neue Art zu arbeiten sind miteinander vernetzte Teams, die alle in dieselbe Richtung streben, aber so autonom sind, dass sie ihre Ziele auf unterschiedliche Weise verfolgen können. Der Manager ist hier kein Befehlsgeber mehr, sondern ein „Enabler“, der den Teams hilft, ihre Ziele zu erreichen.

Das agile Operating Model hat zwei Hauptkomponenten, die das Unternehmen näher an den Kunden bringen, die Produktivität steigern und die Mitarbeiterbindung verbessern.

Die dynamische Marktseite besteht aus kleinen, funktionsübergreifenden Teams (Squads), die gemeinsam an den Geschäftszielen arbeiten. Die Teams organisieren sich selbst mit täglichen Meetings zur Priorisierung der Arbeit, Zuweisung von Aufgaben und Überprüfung der Fortschritte. Sie nutzen regelmäßiges Feedback und kooperieren mit anderen Teams, um übergreifende Ziele zu verfolgen.

Das stabile Rückgrat des Unternehmens liefert die Ressourcen, die die Teams zur Erreichung ihrer Ziele benötigen. Es folgt klaren Regeln und Zuständigkeiten,

liefert das erforderliche Know-how sowie effiziente Kernprozesse einschließlich Daten und Technologien und definiert gemeinsame Werte und Ziele.

Agile Organisationen bewegen sich schnell, Entscheidungs- und Lernzyklen sind kurz. Gearbeitet wird iterativ, sich stetig der Lösung annähernd, statt wie bisher linear in langwierigen Stage-Gate-Prozessen. Die Teams nutzen Test- und Lernmethoden, um Risiken zu minimieren und kontinuierliche Produktverbesserungen zu erzielen. Neue Technologien fördern die Zusammenarbeit, verkürzen die Iterationszyklen und senken die Kosten.

Neben der Neuausrichtung von Portfolio und Operating Model werden Fusionen und Übernahmen ein wichtiges Instrument bleiben, um Wachstum zu generieren und die Marktstruktur zu optimieren. Idealerweise entsteht dabei im Unternehmen eine wechselseitige Dynamik zwischen gestärkten M&A-Fähigkeiten und erhöhter M&A-Aktivität.

In drei Etappen zum neuen Wertschöpfungsmodell

Um die eigene Organisation auf das neue Wertschöpfungsmodell auszurichten und so dem veränderten Marktumfeld anzupassen, gehen FMCG-Unternehmen am besten in drei Schritten vor.

Situation analysieren. Zunächst sollte das Topmanagement für jede Produktkategorie das „Disruptionsrisiko“ abschätzen. Dazu muss es den Markt genau erkunden: Wie stark verändert sich das Konsumentenverhalten? Wie weit sind die Wettbewerber mit ihren Modellanpassungen? Wie steht es um Größe und Entwicklungsstadium jener Konkurrenten, die kaum von Datenerhebungen erfasst werden? Wie gesund sind die Geschäftsmodelle der Vertriebskanalpartner? Und wie gut ist die eigene Organisation aufgestellt, um auf Marktentwicklungen zu reagieren? Aus den Antworten lassen sich dann Szenarien zur Geschwindigkeit der Veränderungen und Tauglichkeit der bisherigen Geschäftsmodelle ableiten.

Transformation einleiten. Im zweiten Schritt geht es darum, den Übergang vom alten zum neuen Wertschöpfungsmodell erfolgreich zu gestalten. Jetzt ist es an der Zeit, die Portfoliostrategie zu erarbeiten, Pilotprojekte zu starten und das Geschäftsmodell zu reformieren – und zwar unter Ausnutzung aller Fähigkeiten, die Wettbewerbsvorteile bringen: von agilen Konzepten bis hin zu IT-Kompetenzen. Das schließt auch die Verständni-

gung darüber ein, welche Talente gewonnen und welche Fähigkeiten vorrangig aufgebaut werden müssen. Zu den Schlüsselkompetenzen zählen in erster Linie digitales Marketing, E-Commerce, der Direktverkauf an den Verbraucher und Advanced Analytics. Hinzu kommen oft noch der Ausbau des Channel- und Kostenmanagements sowie der M&A-Kompetenzen.

Aktionsplan erstellen. Schließlich gilt es, in einem konkreten Aktionsplan sowohl ambitionierte Zielmarken und Meilensteine als auch Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen, um den eigentlichen Wandel hin zum agilen Unternehmen anzustoßen.

Mit der Zeit wird das Unternehmen die Denkweisen und Praktiken des alten Modells immer weiter hinter sich lassen – und stattdessen die Bedürfnisse der Konsumenten, seine eigenen Innovations- und Aktivierungsfähigkeiten und nicht zuletzt das Tempo in den Mittelpunkt rücken. Attribute also, die den Erfolg der Branche schon in der Vergangenheit begründeten. Und die sie auch in Zukunft wieder zu einer sicheren Bank machen sollten.

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

Kernaussagen

1. Einschneidende Veränderungen meist technologischer Art bringen FMCG-Unternehmen so stark unter Druck, dass sie ihr Wertschöpfungsmodell völlig neu ausrichten müssen.

2. Im neuen Modell löst ein breites Portfolio das bisherige Massengeschäft ab und ein agiles, kundenzentriertes Operating Model ersetzt den einseitigen Fokus auf Skaleneffekte und Synergien.

3. Der mehrjährige Transformationsprozess umfasst eine gründliche Analyse der Markttrends und Geschäftsrisiken, die Gestaltung des neuen Modells sowie einen detaillierten Aktionsplan.

Autoren



Dr. Udo Kopka ist Senior Partner im Hamburger Büro und leitet den chinesischen Konsumgütersektor von McKinsey. Der Fokus seiner Klientenarbeit liegt auf der Strategieentwicklung in Wachstumsmärkten, insbesondere China.



Dr. Jessica Moulton ist Partnerin im Londoner Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Unternehmen der Branche berät sie vornehmlich zu Strategie- und Organisationsthemen.



Dr. Stefan Rickert ist Partner im Hamburger Büro und leitet die globale Revenue Growth Management Service Line von McKinsey. Klienten im Konsumgüterbereich unterstützt er insbesondere in Wachstums- und Strategiefragen.

Interview



*„In allen Märkten,
in denen wir ver-
treten sind, wollen
wir führend sein“:
Henkel-Vorstandschef
Hans Van Bylen
im Interview mit
Akzente.*

„Agilität und Unternehmergeist zeichnen uns seit 140 Jahren aus“

Das Geschäft läuft gut. Dennoch werden bei Henkel die Weichen für die Zukunft gestellt: Vorstandschef Hans Van Bylen über den Segen der Digitalisierung und die Kraft der Marke.

Wer an *Henkel* denkt, hat meist Markennikonen wie *Persil* im Sinn. Mit Recht, denn *Henkel* ist einer der führenden Konsumgüterhersteller in Deutschland und zählt mit rund 45 Milliarden Euro Börsenwert zu den Schwergewichten im DAX. Neben dem Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln ist das Unternehmen auch im Bereich Beauty Care aktiv – mit Marken wie *Schwarzkopf*, *Syoss* und *Fa*. Doch das Konsumgütergeschäft bildet nur die eine Hälfte des Konzerns. Die andere Hälfte sind Klebstoffe, vorwiegend für Industriekunden. Von der Automobilindustrie über Luft- und Raumfahrt bis hin zur Elektroindustrie oder Verpackungen – *Henkel* bietet für jeden Bedarf die maßgeschneiderte Klebstofflösung. Die konsequente Ausrichtung auf die Kunden ist für Hans Van Bylen Programm: „Wir fokussieren das ganze Unternehmen auf unsere Kunden.“

Während das Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln ebenso wie das mit der Schönheitspflege aktuell einem starken Wettbewerb und Preisdruck ausgesetzt ist, finden die Forscher und Techniker immer neue Anwendungen für ihre Produkte. In Autos sorgen *Henkel*-Klebstoffe und -Beschichtungen an durchschnittlich

mehr als 300 Stellen für stabile und trotzdem leichte Verbindungen; in einem Smartphone können bis zu 50 verschiedene Produkte zum Einsatz kommen. Hier hilft *Henkels* schlauer Kleber sogar beim kritischen Wärmemanagement, führt die Hitze der Prozessoren nach außen ab und leitet sogar elektrische Impulse weiter.

Zum Akzente-Interview empfängt Hans Van Bylen im lichten Neubau auf dem weitläufigen Areal der *Henkel*-Zentrale in Düsseldorf-Holthausen. Inspiriert von den Werken großer Künstler – die Wände schmücken Bilder von Richard Serra und Gerhard Richter – arbeitet Van Bylen hier an der Zukunft des Traditionshauses. Im Gespräch verrät er, wie er sich die vorstellt.

Akzente: *Herr Van Bylen, Henkel steht traditionell auf drei Säulen: Wasch- und Reinigungsmittel, Klebstoffe und Schönheitspflege. Ist dieses Geschäftsmodell zukunftstauglich?*

Van Bylen: Ja. Mit unseren drei Säulen sind wir sehr gut aufgestellt. Hier sehen wir große Chancen für weiteres Wachstum und steigende Profitabilität. Wir wollen alle drei Bereiche weiter ausbauen.

Interview

Akzente: *Haben Sie einen Favoriten? In welchen Bereich investieren Sie am stärksten?*

Van Bylen: Wir investieren in alle drei Bereiche. Allerdings verfolgen wir dabei unterschiedliche Strategien: Bei den Konsumgütern müssen wir nicht unbedingt Weltmarktführer sein. Für uns ist aber wichtig, dass wir in allen Märkten, in denen wir aktiv sind, auch eine führende Stellung haben. Nehmen Sie zum Beispiel Waschmittel: Da wir die in Asien nur in wenigen Ländern verkaufen, können wir in der Kategorie auch nicht Weltmarktführer sein. Doch in den Märkten, in denen wir tätig sind, wollen wir auch die Nummer eins oder zwei sein. Nach Ländern und Kategorien halten wir weltweit 250 solcher führenden Positionen.

Akzente: *Marktführerschaften erreichen Sie auch durch Akquisitionen. Ihr teuerster Einkauf bisher war die US-Waschmittelmarke Sun für 3,6 Milliarden US-Dollar. Hat sich das gelohnt?*

Van Bylen: Ja, das war eine strategisch wichtige Investition. Vorher waren wir die Nummer vier im US-Waschmittelmarkt. Jetzt sind wir dort eine starke Nummer zwei.

Akzente: *Trotzdem erreichen Sie nicht die Umsatzdimensionen von Konsumgüterriesen wie Procter & Gamble. Ist das ein Nachteil?*

Van Bylen: Nein, das sehen wir nicht als Nachteil. Wo wir uns engagieren, sind wir sehr wettbewerbsfähig. Unsere Stärke ist die Beweglichkeit. Natürlich ist eine bestimmte Größe wichtig, um Innovationen finanzieren zu können und dem Handel auf Augenhöhe zu begegnen. Diese Größe haben wir. Wir beobachten außerdem, dass die Markteintrittsbarrieren sinken und kleine, wenige Anbieter Marktanteile erobern. Gewinner werden die sein, die ihre Größe auch mit Tempo und Agilität kombinieren können.

Akzente: *Ihr kleinster Bereich, die Schönheitspflege, hat sich 2017 nur schwach entwickelt. Wie wollen Sie dort für neue Dynamik sorgen?*

Van Bylen: Wir sind 2017 mit Beauty Care insgesamt organisch leicht gewachsen, allerdings unter unseren Erwartungen. Dafür konnten wir die Profitabilität weiter steigern – auf einen neuen Höchstwert. Das Bild ist gemischt: Im professionellen Friseurgeschäft konnten wir den Umsatz und die Profitabilität im vergangenen Jahr deutlich steigern: Beim Umsatz bewegen wir uns auf die Marke von einer Milliarde Euro Umsatz zu. Das Massengeschäft stand hingegen in heftigem Preiswettbewerb. Wir arbeiten jetzt mit Nachdruck daran, das Geschäft zu stärken – mit neuen Produkten und Innovationen.

Akzente: *Wie sieht die Strategie für Ihr Industrie-geschäft aus?*

Van Bylen: Bei den Industrieklebstoffen haben wir viele globale Kunden. Da ist es für uns sehr wichtig, weltweiter Marktführer zu sein – und das sind wir auch. Diese Stellung kann man nur ausbauen, wenn man ständig Innovationen bietet. Auch deshalb haben wir beispielsweise das Unternehmen *Bergquist* gekauft, das sehr erfolgreiche Lösungen im Wärmemanagement entwickelt hat. Die haben wir in unsere Klebstoffe integriert, die wir der Elektronikindustrie anbieten. Prozessoren in Mobilgeräten werden immer leistungsfähiger, aber damit steigt auch ihre Temperatur. Unsere Lösungen isolieren oder leiten die Wärme so intelligent ab, dass die Prozessoren immer ihre optimale Performance bringen.

Akzente: *Ihre deutschen Märkte sind weitgehend gesättigt. Gibt es auf dem Heimatmarkt noch Wachstumschancen?*

Van Bylen: Wir sehen Deutschland sehr positiv, 2017 war hier insgesamt ein sehr gutes Jahr. Im Industrie-geschäft mit Klebstoffen profitieren wir von der starken



Foto: Henkel

Nach der erfolgreichen Markteinführung von Persil und der milliardenschweren Akquisition von Sun rückt Henkel auf den zweiten Platz im US-Waschmittelmarkt.

„Gewinner werden die sein, die Größe mit Tempo und Agilität kombinieren können.“



Foto: Dominik Asbach

Konjunktur: Wenn die Autobranche boomt, bedeutet das für uns einen Auftragsschub. Unsere Konsumgütermärkte sind dagegen aktuell stark preisorientiert, da müssen wir Mehrwert durch Innovationen schaffen.

Akzente: *Sind Innovationen heute der einzige Weg zu organischem Wachstum?*

Van Bylen: Innovationen sind entscheidend für den Erfolg und wir investieren hier ganz gezielt. Mehr als 40 Prozent unseres Produktportfolios im Konsumgütergeschäft sind jünger als drei Jahre. Das können Produkte wie die *WC-Frisch-Kugeln* sein, die wir sehr erfolgreich eingeführt haben. Oder *#mydentity*: Das ist eine Haarcolorationsmarke, die wir für den US-Friseurmarkt mit dem Influencer Guy Tang kreiert haben und komplett digital vermarkten.

Akzente: *Persil hat vor weit über 100 Jahren das Waschen revolutioniert. Gibt es heute noch echte Innovation bei Waschmitteln?*

Van Bylen: Auf jeden Fall. Da gibt es immer wieder neue Entwicklungen. Zum Beispiel neuartige Enzyme. Damit erzielen Sie heute auch bei niedrigen Temperaturen und mit weniger Wasser sehr gute Waschergebnisse – hier verbindet sich Innovation mit mehr Nachhaltigkeit. Wir verbessern die Produkte immer weiter.

Kleben statt schweißen: Seinen Innovationen verdankt Henkel die Weltmarktführerschaft bei technischen Klebstoffen.

Akzente: *Und wie sieht das beim Klebstoffgeschäft aus?*

Van Bylen: Im Industriegeschäft erarbeiten unsere Servicemitarbeiter vor Ort, oft direkt an den Produktionsanlagen unserer Kunden, sehr individuelle und innovative Lösungen. Das ist ein faszinierendes Geschäft.

Akzente: *Die Digitalisierung revolutioniert auch die Konsumgütermärkte. Wie reagiert Henkel?*

Van Bylen: Ich habe vor gut 30 Jahren bei *Henkel* angefangen. Heute sehe ich, dass wir viele Fragen von damals nun beantworten können. Sie kennen die alte Weisheit, dass die Hälfte aller Werbeausgaben verschwendet ist – keiner weiß allerdings, welche Hälfte. Heute können wir in Echtzeit messen, wie Kommunikation wirkt. Und während wir früher in der Marktforschung mühsam erfragen mussten, was Konsumenten sich wünschen, können wir heute unmittelbar testen, wie Käufer wirklich reagieren – dank Digitalisierung.



Foto: Henkel

Interview

Akzente: Während viele Unternehmen das Internet als direkten Vertriebskanal nutzen wollen, fokussieren sich die meisten Konsumgüterhersteller wie Henkel auch online auf die Kooperation mit Handelspartnern. Warum?

Van Bylen: Unsere Produkte sind typischerweise Teil eines gemischten Einkaufskorbs. Im Konsumgüterbereich setzen wir deshalb auf unsere Handelspartner – sowohl im stationären als auch im Onlinebereich. Dabei ist auch zu beobachten, dass die Kanäle immer mehr zu Omnichannel-Angeboten zusammenwachsen. Im Gegensatz dazu setzen wir in unserem Klebstoffgeschäft auf unsere eigene Onlineplattform. Hier machen wir bereits rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz.

Akzente: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie über digitale Kanäle?

Van Bylen: Insgesamt gesehen rund 10 Prozent, das schwankt aber stark je nach Region und Geschäft: In China erzielen wir rund die Hälfte unserer Umsätze online, in Korea sogar 60 Prozent. Die Frage ist allerdings: Was zählt denn in Zukunft als Digitalumsatz, wenn sich Verbraucher in einem Kanal über das Produkt informieren und dann über den anderen Kanal kaufen? Ich glaube, dass die Kanäle zusammen betrachtet werden müssen.

Akzente: Haben Sie sich eine Zielmarke für Digitalumsätze gesteckt?

Van Bylen: Ja. Im Jahr 2020 wollen wir 4 Milliarden Euro über digitale Kanäle umsetzen. Daran werden aber Klebstoffe weiter einen überproportionalen Anteil haben.

Akzente: Wie beeinflusst die Digitalisierung von Prozessen inzwischen die Wertschöpfung bei Henkel?

Van Bylen: Wir haben in der Supply Chain die Digitalisierung vorangetrieben und erzielen dadurch bereits beträchtliche Produktivitätsgewinne. In Amsterdam, wo die Steuerung unserer Global Supply Chain konzentriert ist, laufen jetzt schon 500 Millionen Datenpunkte pro Tag zusammen – da kann man schon von Big Data sprechen. Hier sammeln wir Daten über den Energieverbrauch unserer Fabriken, Umstellungszeiten für Maschinen, den Einsatz von Rohmaterialien und vieles mehr. Mit Hilfe dieser Daten können wir Best Practices identifizieren und auf das ganze Unternehmen übertragen. Jetzt fangen wir an, uns auch stärker mit unseren Lieferanten und Kunden zu vernetzen. Das ist hochspannend. Wir stehen noch am Anfang. Aber wir lernen jeden Tag dazu.

Akzente: Haben Sie sich auch schon etwas von den Methoden der Digitalwirtschaft abgeschaut?

Van Bylen: Ja, wir haben beispielsweise neue Features für unsere Digitalplattform für Klebstoffe in einem Hackathon entwickelt. Wir investieren auch in Start-ups mit digitaler oder technologischer Expertise, zum Beispiel in Unternehmen rund um den 3-D-Druck. Bis 2020 etwa 150 Millionen Euro. Auch auf Start-up-Days knüpfen wir Kontakte, um uns inspirieren zu lassen. Wir haben zudem gerade *Henkel^x* gelauncht. Das ist unsere unternehmensweite Plattform für die digitale Transformation von *Henkel*.



„Colorful, customized, digital“: Mit dem Influencer Guy Tang entwickelte Henkel die Haarfärbeserie #myidentity für den US-Markt.

„Wichtig ist, dass Sie Mitarbeiter an Bord holen, die Unternehmergeist haben – so hat Henkel seit 140 Jahren Erfolg.“



Foto: Dominik Asbach

Akzente: *Agilität ist ein Schlüsselwort der digitalen Revolution – kann auch ein Traditionskonzern wie Henkel agil sein?*

Van Bylen: Natürlich. Es ist unser erklärtes Ziel, noch agiler zu werden und beispielsweise die Innovationszyklen weiter zu verkürzen. Agilität wird möglich, wenn man Unternehmergeist und die richtige Kultur fördert. Hier bei *Henkel* kann jeder Einzelne den Unterschied machen und seine Ideen voranbringen. Nehmen Sie unsere Haarcoloration *#myidentity*: Die Idee zu der Zusammenarbeit mit dem Influencer Guy Tang hatte einer unserer Marketingmanager, und er hat diese Idee auch realisiert. Inzwischen läuft *#myidentity* sehr erfolgreich. Wichtig ist, dass Sie Mitarbeiter haben, die Unternehmergeist mitbringen – so hat *Henkel* seit mehr als 140 Jahren Erfolg.

Akzente: *Das Waschmittelgeschäft und der Körperpflegemarkt sind hart umkämpft, das drückt auf die Margen. Ist die Flucht ins Premiumsegment eine Lösung?*

Van Bylen: Das muss man differenziert betrachten. Unsere Märkte werden immer fragmentierter, es kommt darauf an, in jedem Preissegment das richtige Angebot parat zu haben. Wer das beste Waschmittel sucht, sollte zuerst an *Persil* denken – das ist unser Anspruch. Aber wir haben auch Angebote für die Nischen und spezielle

Bedürfnisse. So haben wir sehr erfolgreich im Premiumsegment *Lovables* eingeführt, eine Pflegeserie mit Wäscheshampoo, Conditioner und weiteren Zusatzprodukten, alles unter dem Motto „Verwöhne deine Kleidung“.

Akzente: *Sie haben Ihr gesamtes Arbeitsleben bei Henkel verbracht. Ist das ein Vor- oder ein Nachteil?*

Van Bylen: Damit bin ich ja nicht die Ausnahme. Im Gegenteil: Viele Vorstandsvorsitzende von DAX-Gesellschaften haben ihre Karriere in ihrem Unternehmen gemacht. Das kann natürlich Vor- und Nachteile haben. Aber ich bin überzeugt, dass die Vorteile überwiegen: Ich kenne unser Unternehmen, unsere Geschäfte, Kunden und Produkte und natürlich sehr viele unserer Mitarbeiter sehr genau. Das macht einen großen Unterschied.

Akzente: *Henkel steht seit Jahren gut da. Wohin wollen Sie den Konzern als Vorstandsvorsitzender noch führen?*

Van Bylen: Wir bauen auf einer langen Erfolgsgeschichte auf und entwickeln immer neue Ideen und Geschäftsmodelle. Dazu gehört, dass wir uns immer konsequent auf unsere Kunden ausrichten. Wenn wir dann weiter die Agilität und den Unternehmergeist fördern, der uns schon in der Vergangenheit ausgezeichnet hat, können wir auch unser nachhaltiges profitables Wachstum fortsetzen.

Foto: Dominik Asbach



Hans Van Bylen (56) ist seit Mai 2016 Vorstandsvorsitzender von *Henkel*. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften startete er 1984 als Produktmanager bei *Henkel* in seinem Heimatland Belgien. Seitdem hat Hans

Van Bylen bei *Henkel* eine internationale Karriere gemacht. 2005 stieg er in den Vorstand auf, wo er für den Bereich Schönheitspflege verantwortlich war.

Foto: Henkel



Der **Henkel-Konzern** (Foto: Zentrale in Düsseldorf) erzielte 2017 mit gut 53.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 20 Milliarden Euro und einen Jahresüberschuss von 2,5 Milliarden Euro. Das Geschäft ruht auf den drei Säulen Klebstoffe (Umsatzanteil 47 Prozent), Wasch- und Reinigungsmittel (33 Prozent) und Schönheitspflege (19 Prozent).

Aufbruch Ost

Erstmals in ihrer Geschichte erzielt die Modebranche ihren Hauptumsatz außerhalb von Europa und den USA. Welche Trends das Geschäft noch prägen, verrät die Studie „The State of Fashion 2018“.

Von Achim Berg, Saskia Hedrich und Felix Rölkens

Unsicher und herausfordernd – so beschreiben Manager von Modeunternehmen den Zustand ihrer Branche in der aktuellen Studie „The State of Fashion 2018“. Doch zum ersten Mal seit der Wachstumskrise vor zwei Jahren kursiert in den Topetagen ein drittes Schlagwort: Optimismus. Die über lange Zeit erfolgsverwöhnte Branche, deren Umsatzwachstum zum Zeitpunkt der letzten Studie auf 1,5 Prozent eingebrochen war, blickt heute wieder mit Zuversicht nach vorn.

Aus guten Gründen, denn das Fashion-Business steht an einem Wendepunkt – ökonomisch, technologisch und strategisch: Die Absatzmärkte verschieben sich, neue Verkaufskanäle tun sich auf. Die Interaktion mit den Kunden wird persönlicher, das Einkaufsverhalten mobiler. Neue Technologien revolutionieren die Modeproduktion, Nachhaltigkeit wird zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Das sind nur einige von insgesamt zehn Trends, die das Geschäft 2018 prägen werden. Für den neuen Jahresausblick hat McKinsey gemeinsam mit dem Branchenportal *Business of Fashion (BoF)* mehr als 500 Modefirmen weltweit analysiert und 230 Experten befragt. Der „Global Fashion Index“, der im Rahmen der Erhebung erstellt wird, misst zudem die ökonomische Performance der Studienteilnehmer in verschiedenen Preis- und Produktkategorien und liefert damit ein Benchmarking für die gesamte Modewelt.

Wichtigstes Ergebnis der diesjährigen Untersuchung: Der Modesektor ist zurück auf Wachstumskurs. Für das laufende Geschäftsjahr erwartet die Branche stattliche Umsatzsteigerungen von bis zu 4,5 Prozent – eine Verdreifachung gegenüber der Erhebung vom Vorjahr. Die

Gewinnmarge vor Steuern liegt im Durchschnitt bei starken 10 Prozent.

Weltmarkt: Wachstumsmotor Schwellenländer

Beflügelt wird der Aufschwung vor allem von den Märkten Südostasiens. In Ländern wie China, Indien und Vietnam wird mit Zuwächsen von bis zu 7,5 Prozent gerechnet. Zu starken Absatzregionen entwickeln sich aber auch die osteuropäischen Schwellenländer (etwa Russland, Türkei, Rumänien) mit erwarteten Wachstumsraten von bis zu 6,5 Prozent, dicht gefolgt von Lateinamerika und Afrika mit einem Plus von 6 Prozent. Die Vereinigten Staaten hingegen stoßen ebenso wie die reifen Märkte Westeuropas und Asiens mit 1 bis 3 Prozent Umsatzsteigerung allmählich an ihre Wachstumsgrenzen (*Grafik 1, Seite 24*).

Hinter den nüchternen Zahlen verbirgt sich eine kleine Revolution: Im Modejahr 2018 wird erstmals mehr als die Hälfte aller Umsätze mit Kleidung und Schuhen außerhalb Europas und Nordamerikas erwirtschaftet. Damit verliert der Westen seinen historischen Status als Absatzhochburg und Treiber des Wachstums für das globale Modegeschäft. Und nicht nur das: Die aufstrebenden Märkte – allen voran China – nehmen inzwischen auch als Innovationsmotor eine Vormachtstellung in der Welt ein. Mehr als die Hälfte der globalen Onlineumsätze und zwei Drittel aller E-Commerce Unicorns – jener Start-ups, die mit mehr als einer Milliarde US-Dollar bewertet sind – stammen aus Asien.

Vertrieb: Siegeszug der Onlineplattformen

Maßgeblich vorangetrieben wird das weltweite Onlinegeschäft mit Fashion-Artikeln vom veränderten Einkaufsverhalten der Konsumenten. Diese sehen sich zunehmend auf den großen E-Commerce-Plattformen nach passender Mode um, angelockt von personalisier-

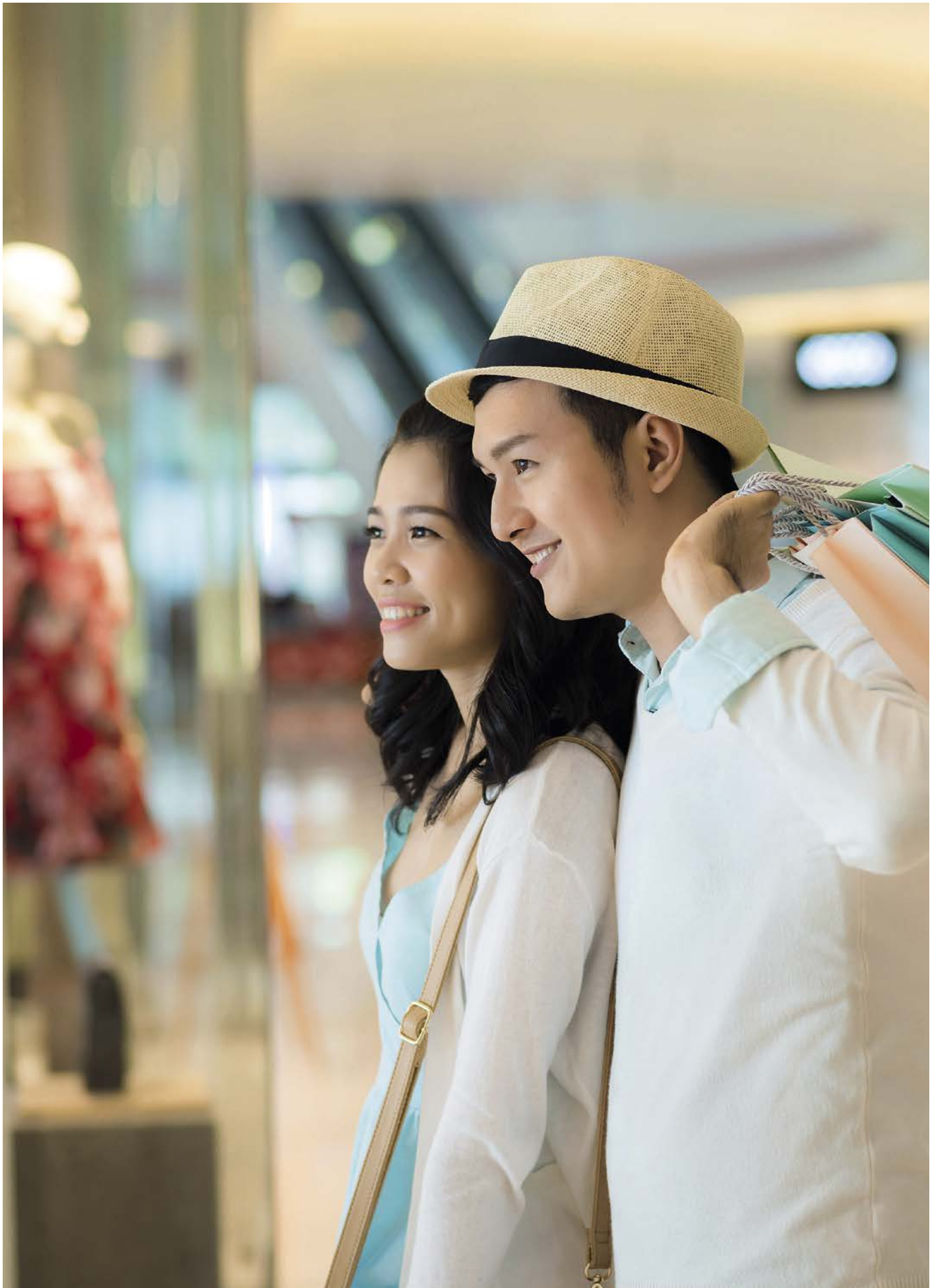
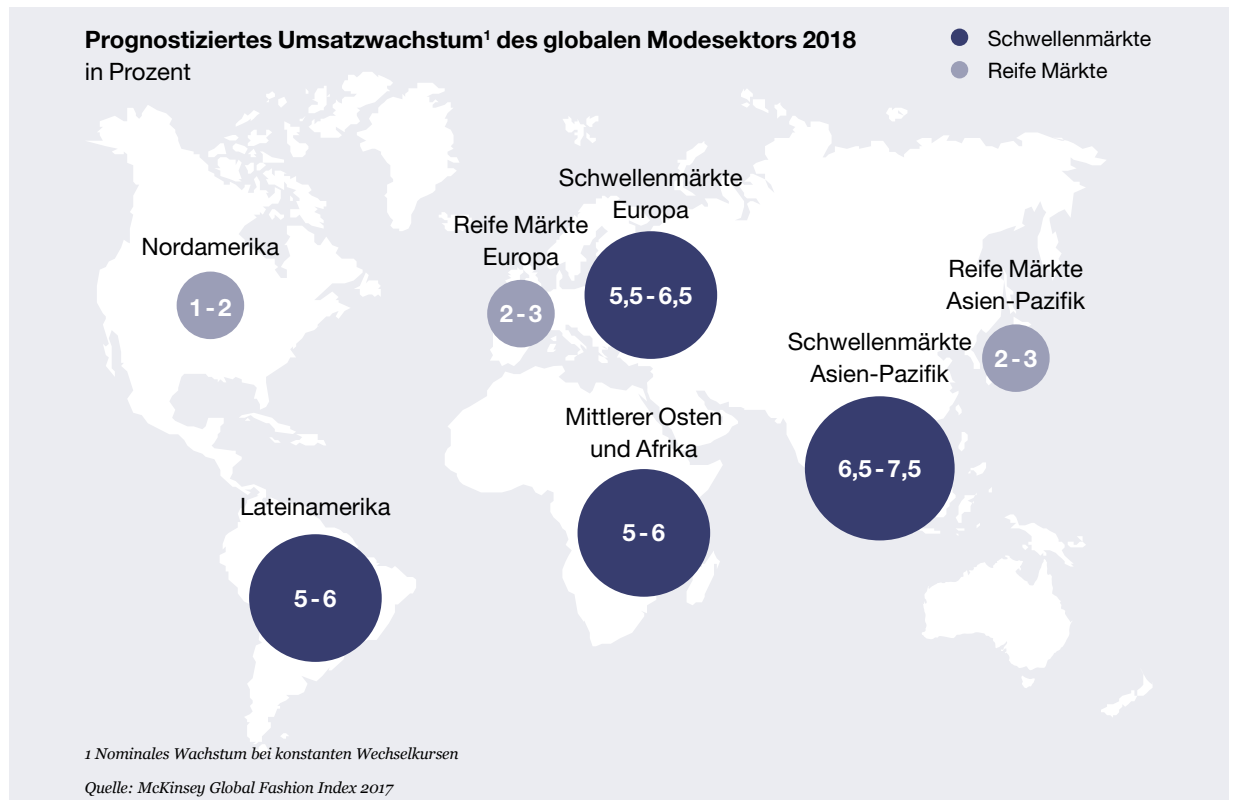


Foto: iStock

Kauffreudig: Die Kunden in Südostasien bescheren der Modebranche kräftiges Wachstum.

1. Das Wachstum der weltweiten Modemärkte ist ungleich verteilt – Schwellenländer laufen reifen Märkten den Rang ab



ter Werbung, der Breite des Angebots und den bequemen Auswahl- und Einkaufsmöglichkeiten. Der Interneteriese *Amazon* ist bereits im Begriff, die Kaufhauskette *Macy's* als größten Modehändler in den USA abzulösen. Bis Ende 2018, so schätzt McKinsey, werden sich die Umsätze bei *Amazon* gegenüber 2015 verdoppelt und bei seinem chinesischen Pendant *Tmall (Alibaba)* verdreifacht haben.

Angesichts dieses Trends stellt sich für Modeunternehmen nicht länger die Frage nach dem „Ob“, sondern nach dem „Wie“ der Zusammenarbeit mit den globalen Onlineplattformen. Neue Formen der Kooperation sind gefragt, damit beide Seiten profitieren. Dabei wird es nicht mehr nur um Konditionen und Margen gehen, sondern zunehmend auch um strategische Leistungen wie die Präsentation der Marke und das Teilen von Kundendaten. Klar ist: An den grenzübergreifenden

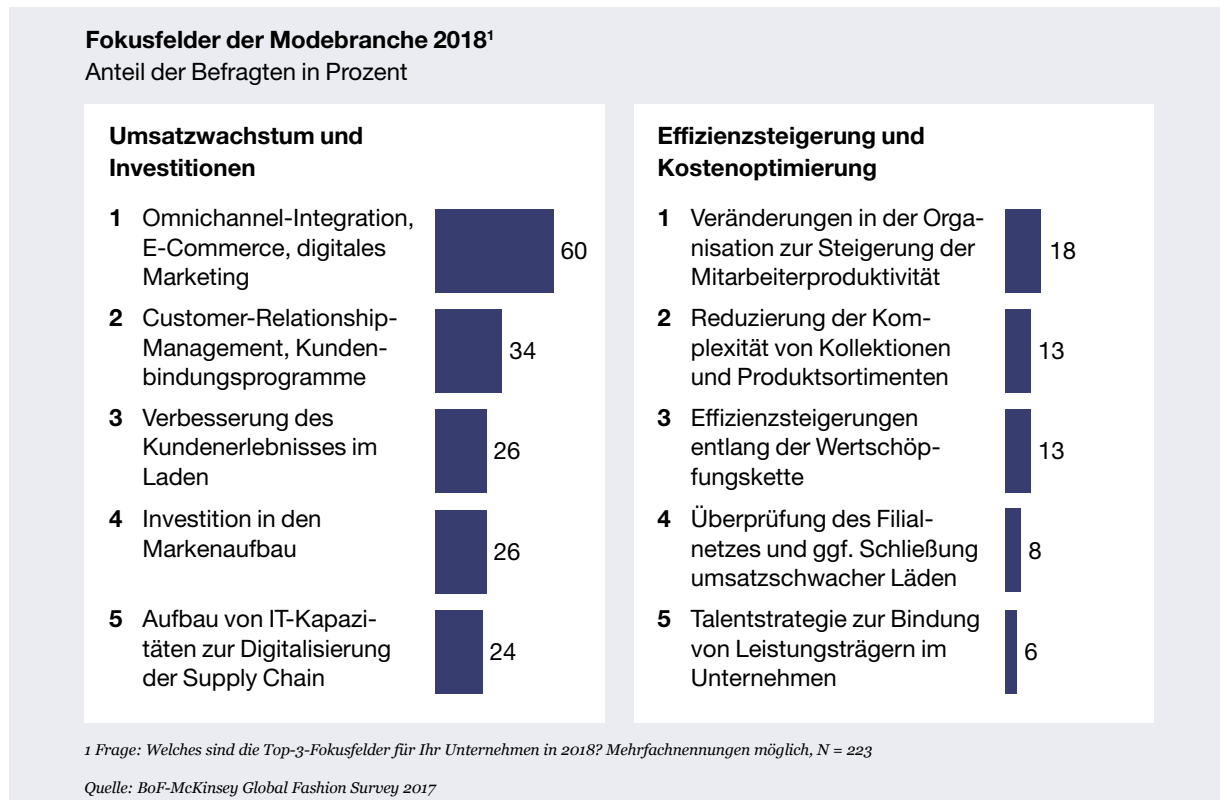
Verkaufsplattformen im Netz kommt kein Modeanbieter mehr vorbei; zu stark entwickelt sich deren Marktdominanz über alle Produkt- und Preiskategorien hinweg, vom Basic-Shirt bis zur Luxusmarke, vom Sportschuh bis zum Accessoire.

Entsprechend hoch ist die Bereitschaft der Branche, in Omnichannel, E-Commerce und digitales Marketing zu investieren: 60 Prozent der Umfrageteilnehmer räumen diesem Bereich oberste Priorität für 2018 ein. Maßnahmen zur Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung hingegen stehen kaum noch im Fokus – die Unternehmen richten ihren Blick auf weiteres Wachstum (*Grafik 2*).

Modesegmente: „the winner takes it all“

Nicht jeder Marktteilnehmer zieht gleich viel Nutzen aus den neuen Wachstumsmöglichkeiten, die das On-

2. Modeunternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten 2018 stärker auf Umsatzsteigerung als auf Kostenoptimierung



linegeschäft und die asiatischen Konsummärkte jetzt eröffnen. Vielmehr nimmt die Polarisierung zu, wie der Global Fashion Index zeigt, den McKinsey für die verschiedenen Modesegmente erhebt. Während Luxus- und Discountsegment am oberen und unteren Ende der Preisskala 2018 noch einmal deutlich zulegen und Zuwachsraten von 4 bis 5 Prozent verzeichnen, kommt der Modeumsatz im mittleren Preissegment über ein mageres Plus von 2 bis 3 Prozent nicht hinaus.

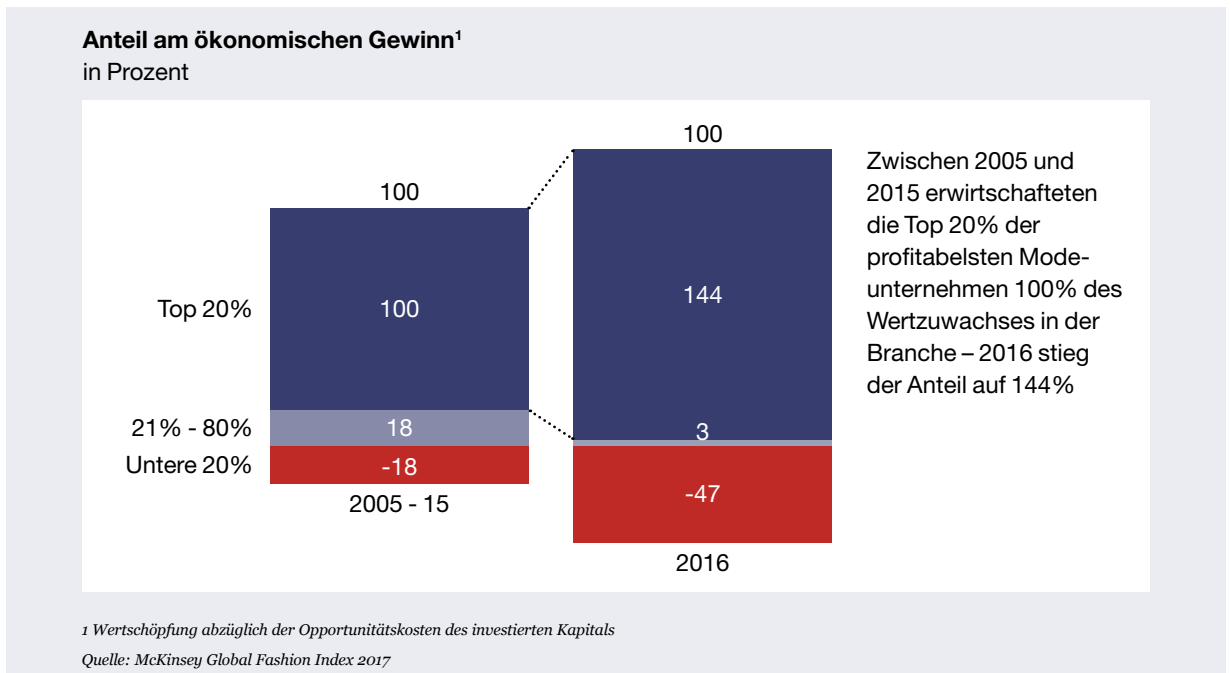
Die Zahlen reflektieren zum einen die aktuellen Käufertendenzen hin zu den oberen und unteren Preiskategorien, zum anderen aber auch die ökonomische Leistungsfähigkeit der Modeanbieter in den jeweiligen Segmenten. Klar ablesen lassen sich die Performanceunterschiede an der Wertschöpfung der Unternehmen: Die erfolgreichsten 20 Prozent erwirtschaften insgesamt 144 Prozent des Wertzuwachses, mit anderen

Worten: Die besten Unternehmen wachsen schneller und profitabler im Vergleich zur breiten, aber nahezu unprofitablen Mitte der Branche (3 Prozent Plus) und einem leistungsschwachen unteren Fünftel, das real 47 Prozent an Wert vernichtet (Grafik 3, Seite 26). Damit setzt sich auch in der Modeindustrie mehr und mehr die Tendenz durch: „the winner takes it all“.

Die Zukunft: Künstliche Intelligenz, Personalisierung und Nachhaltigkeit

Ein Megatrend der kommenden Jahre wird zweifellos der breitflächige Einsatz smarterer Technologien sein. Unternehmen gewinnen durch sie an Tempo und Flexibilität; Konsumenten profitieren von maßgeschneiderten Angeboten, höherer Verfügbarkeit und besserer Belieferung. Immer mehr Anbieter modernisieren mit Hilfe künstlicher Intelligenz ihr Geschäft über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und erfinden sich

3. Das Leistungsgefälle im Modebusiness nimmt zu – die Erfolgreichen werden besser, die Schwachen fallen weiter ab



zum Teil neu. So planen bereits 75 Prozent aller Modehändler für die kommenden zwei Jahre Investitionen in intelligente Software, um die Interaktion mit ihren Kunden zu verbessern. Führende Markenhersteller setzen sie für Produktplanung und -entwicklung, Merchandising und Marketing ein.

Der Markt fordert es. Mehr denn je legen Verbraucher Wert auf Individualität, wenn es um ihre Kleidung geht: 41 Prozent der Konsumenten wünschen sich maßgeschneiderte Angebote und Shopperlebnisse. Die im „State of Fashion“-Report befragten Modemanager erklären Personalisierung deshalb zum Toptrend des Jahres 2018. Die technischen Fähigkeiten, um die fragmentierten Kundenvorlieben zu bedienen – von Big-Data-Analysen und Prognosesoftware bis zum 3D-Druck – werden zum zentralen Wettbewerbsfaktor.

Die Einbettung nachhaltiger Prinzipien in den Herstellungs- und Vermarktungsprozess ist ein weiterer Trend, der die Industrie verändert. Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht länger auf Einzelinitiativen zur Stärkung der

Corporate Social Responsibility. Sie wird vielmehr zum integralen Bestandteil der gesamten Lieferkette. Modeunternehmen haben erkannt, dass Nachhaltigkeit ein wertvolles Differenzierungsmerkmal sein kann – besonders bei jüngeren Zielgruppen: Nach Nielsen-Erhebungen sind zwei Drittel der Millennials weltweit bereit, für nachhaltige Marken mehr Geld auszugeben. Schon heute legen 42 Prozent von insgesamt 100 großen Modemarken Informationen über ihre Zulieferer offen. Viele Unternehmen planen die Recyclingfähigkeit von Materialien schon bei der Textilbeschaffung ein und nutzen innovative Technik, um Produkte umweltgerechter und Prozesse transparenter zu machen. Die Vorreiter der Branche erreichen durch nachhaltiges Wirtschaften mehr Effizienz und höhere ethische Standards. Das kommt beim Kunden an. Viele Wettbewerber werden es ihnen gleichtun.

Die Studienergebnisse 2018 machen deutlich: Die globale Modebranche steht am Beginn einer neuen Ära. Immer anspruchsvollere Kunden und der rasante technologische Wandel fordern die Unternehmen in vieler-

lei Hinsicht. Mit dem Eintritt neuer, meist digital aufgestellter Wettbewerber in den Modemarkt steigt zugleich der Innovationsdruck auf die etablierten Unternehmen. Für sie wird es sich lohnen, von Start-ups zu lernen, wenn es um agile Arbeitsweisen, die Nutzung fortschrittlicher Technologien, alternative Investitions- und Geschäftsmodelle oder neue Partnerschaften geht.

Was sich in jedem Fall für alle auszahlen wird, ist der Blick nach vorn und Offenheit für neue Trends. Denn nie waren die Chancen besser, rund um den Globus persönliche Kundenbeziehungen aufzubauen und über sie weiteres Wachstum zu generieren.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: saskia_hedrich@mckinsey.com

Der vollständige Studienreport „The State of Fashion 2018“ steht kostenlos zum Download auf www.mckinsey.de/files/state_of_fashion_2018_final_online.pdf

Kernaussagen

1. Die globale Modeindustrie steht ökonomisch, technologisch und strategisch an einem Wendepunkt – mit neuen Chancen auf Wachstum und Profit.

2. Asien entwickelt sich zum größten Wachstumstreiber auf dem globalen Absatzmarkt, gefolgt von den Schwellenländern Osteuropas; die Schere zu den reifen Märkten des Westens öffnet sich weiter.

3. Plattformvertrieb und Personalisierung, der Einsatz smarterer Technologien und nachhaltige Produktion sind die prägenden Trends des Modejahrs 2018; Geschwindigkeit und Differenzierung werden zu zentralen Wettbewerbsfaktoren.

Autoren



Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group. Er berät führende Unternehmen der Bekleidungsindustrie vornehmlich zu Fragen der strategischen Ausrichtung.



Saskia Hedrich ist Senior Knowledge Expert in der Apparel, Fashion & Luxury Group im Münchner Büro von McKinsey. Zu ihren Fokusthemen zählen Beschaffung, Nachhaltigkeit und die Entwicklung der Textilindustrie in Asien, Afrika und Lateinamerika.



Felix Rölkens ist Projektleiter im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Modeunternehmen unterstützt er unter anderem bei Transformationsprozessen.

Der neue CFO: Im Zentrum der Wertsteigerung

Unternehmen fällt es immer schwerer, Umsätze und Margen zur Erhöhung ihrer Aktienrendite zu verbessern. Zeit für Finanzchefs, neue Aufgaben im Zentrum der Wertsteigerung zu übernehmen.

Von **Thomas Bredlow, Matthias Hommer und Marcus Jacob**

Die europäische Konsumgüterindustrie hat es nicht leicht. In vielen Produktkategorien hat sich das organische Wachstum merklich abgeschwächt. Mächtige Discounter und eine nie dagewesene Preistransparenz haben sogar markenstarke Produkte vielerorts unter psychologische Preisschwellen gedrückt und so ganze Kategorien „vermassen“ lassen. Hinzu kommt der Druck durch kleine, oft lokale Wettbewerber mit hoher Innovationsgeschwindigkeit – und eine neue Kundengeneration, für die Treue zu großen globalen Marken immer weniger zählt.

Wertschöpfung verschiebt sich

Die veränderten Marktgegebenheiten spiegeln sich in der Aktienrendite der Branche wider. Eine Untersuchung von McKinsey zeigt, wie sehr sich die Bedeutung von Einflussfaktoren wie Umsatzwachstum oder Investorenerwartungen beim Total Return to Shareholders (TRS) gewandelt hat (*Grafik 1, Seite 30*): Trugen zwischen 1969 und 1985 vor allem organisches Wachstum und Branchenkonsolidierung zum TRS bei, waren es 1985 bis 2002 insbesondere Renditeverbesserungen und Wachstum durch Investitionen. Die Jahre 2002 bis 2009 wiederum waren angesichts begrenzter organischer Wachstumsmöglichkeiten vor allem von dem Versuch geprägt, durch Übernahmen Wert zu generieren. Insgesamt hat sich das TRS-Wachstum in dieser Phase aber deutlich verlangsamt.

Im Zeitraum 2009 bis 2016 folgt dann die Zäsur: Erstmals können Unternehmen der Konsumgüterindustrie ihren Wert nicht mehr durch weiteres Wachstum steigern. Auch das Potenzial struktureller Margenverbesserungen scheint inzwischen weitgehend ausgeschöpft.

Vom besseren Buchhalter zum Wertsteigerungsmanager: Die Aufgaben des Finanzchefs haben sich weiterentwickelt.





Deutlich gestiegen sind hingegen die Multiplikatoren, auf deren Basis Unternehmen bewertet werden (zum Beispiel Börsenkurse), und die darin eingepreisten Erwartungen der Investoren.

Diese Erwartungen müssen die europäischen Konsumgüterunternehmen jetzt erfüllen. Dabei kommt dem Chief Financial Officer (CFO) eine entscheidende Aufgabe zu. McKinsey-Studien zeigen, dass Unternehmen dann erfolgreicher durch die aktuellen Marktherausforderungen navigieren und den TRS steigern, wenn der CFO integraler Bestandteil des strategischen Managementteams ist.

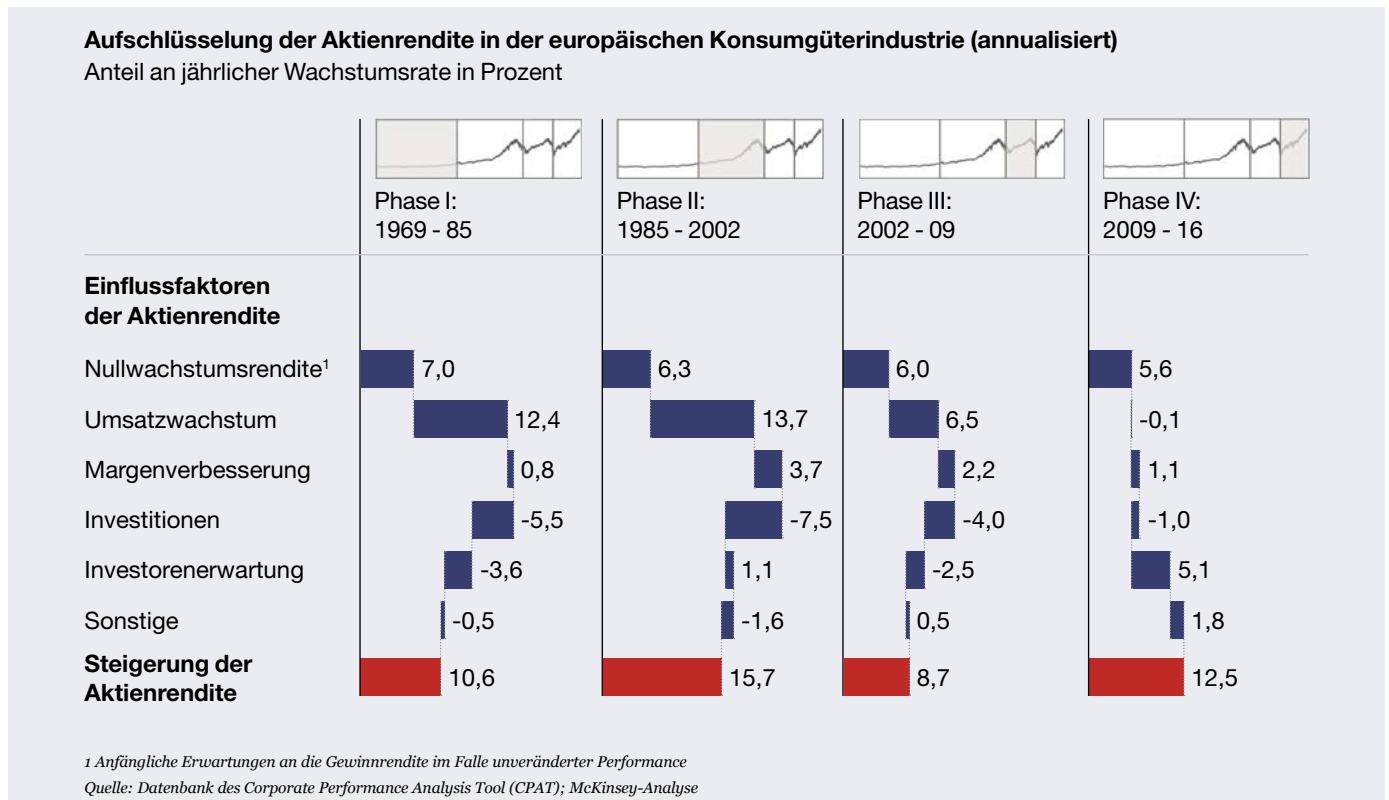
Auf den CFO kommt es an

Schon in den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Bedeutung des CFO kontinuierlich gewandelt. Vom „Buchhalter“ hat er sich zum vollwertigen „Businesspartner“ entwickelt, der auf Basis von Performanceanalysen Planungen und Entscheidungen vorantreibt. Mit Strukturkostendisziplin, Portfoliooptimierung oder Zero-Based Budgeting hat er in Zeiten nachlassenden Wachstums maßgeblich zur Verbesserung von Marge und Profitabilität beigetragen. Angesichts der aktuellen Marktveränderungen muss sich der CFO jetzt erneut weiterentwickeln – und seine Rolle als „Wertsteigerungsmanager“ finden und mit Leben füllen (*Grafik 2, Seite 31*).

Damit sind die Anforderungen an den Finanzchef größer denn je. Vier zentrale Aufgaben lassen sich unterscheiden, wobei erfolgreiche CFOs verstärkt neue digitale Technologien und Analysemethoden einsetzen, um sie zu meistern.

Investorenmanager. In dieser Rolle setzt der CFO anspruchsvolle Ziele für die Wertentwicklung – aufbauend auf seinem tiefen Einblick in die Performance des Un-

1. Der Beitrag einzelner Einflussfaktoren zur Aktienrendite hat sich über die Jahre deutlich verändert



ternehmens und die einzelnen Wertschöpfungsbereiche. Gleichzeitig muss er die gesetzten Ziele überzeugend vermitteln und enge Beziehungen zu externen Stakeholdern wie Investoren und Analysten aufbauen. Wichtig dabei ist, die Perspektive der „Empfänger“ des Werts – der Investoren – zu verstehen und Veränderungen im Investorenkreis im Blick zu behalten.

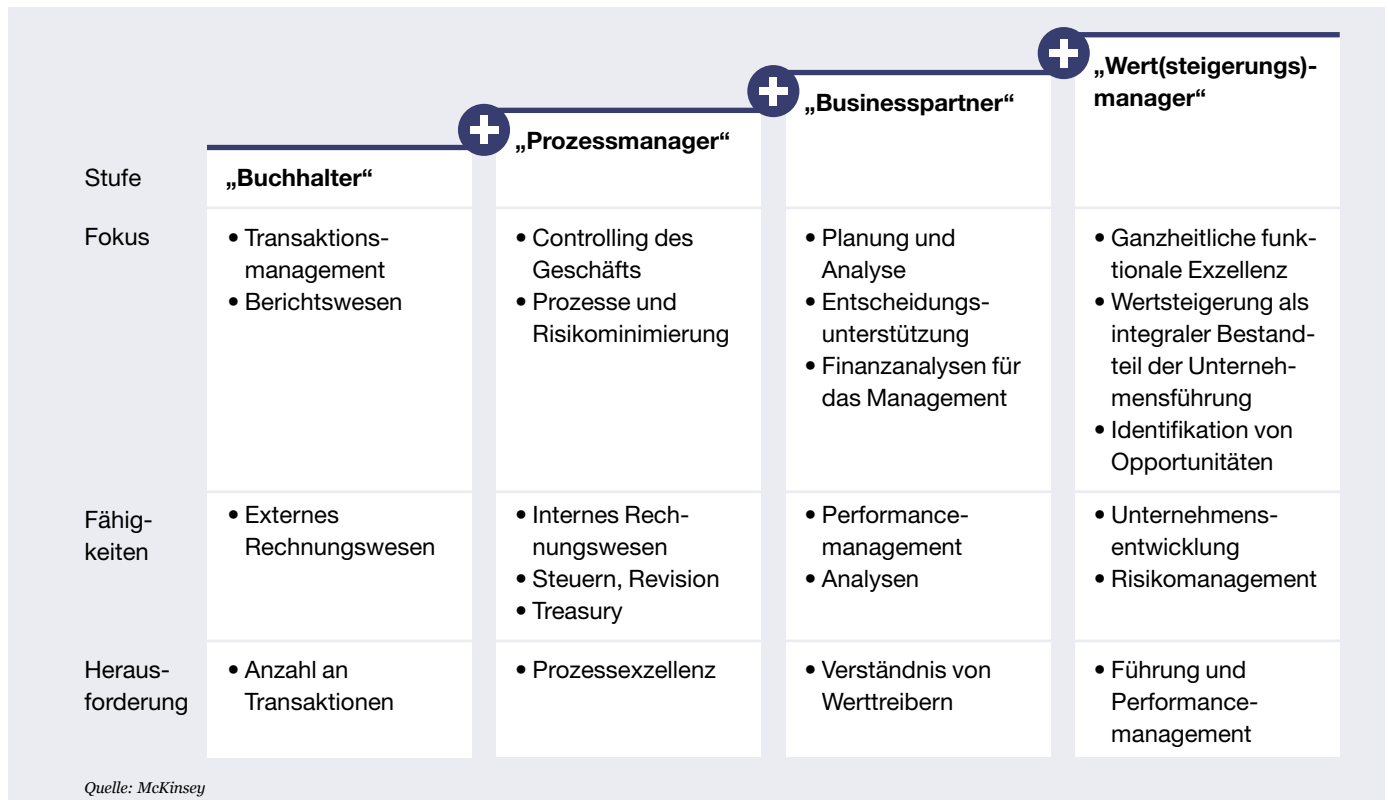
Portfoliomanager. Der CFO ist Speerspitze beim Aufspüren neuer Wachstumszellen. Er optimiert das Geschäftsportfolio, indem er Konsumententrends und Wachstumsmärkte identifiziert, die für Konsumgüterunternehmen oft typische Komplexität reduziert und Wachstumshemmnisse wie schwache Marken beseitigt. Zudem hilft er, die Voraussetzungen für organisches und anorganisches Wachstum zu schaffen: zum einen durch wertorientierte Ressourcenallokation, zum anderen durch neue M&A-Kriterien, die auch

solche Unternehmen als Übernahmekandidaten identifizieren, die typische Umsatz- und Ergebnisprofile von stark wachsenden Geschäften in Frühphasen mit den entsprechenden Multiplikatorstrukturen aufweisen.

Risikomanager. In der Verantwortung des CFO liegt es, Risiken transparent und beherrschbar zu machen sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu gewährleisten. Neben traditionellen Finanz- oder Compliance-Risiken rückt das Thema Cybersicherheit zunehmend in den Fokus: Da die Wertschöpfung in Zukunft immer mehr vom Einsatz neuer Technologien abhängen wird – von künstlicher Intelligenz über Advanced Analytics bis hin zum Internet der Dinge – sind Unternehmen unweigerlich neuen Cyberrisiken ausgesetzt.

Performancemanager. Anhand geeigneter Kennzahlen überwacht der CFO aktiv die operative Leistungsfähig-

2. Früher Buchhalter, heute Manager der Wertsteigerung – die Rolle des CFO im Unternehmen wird strategischer



keit des Unternehmens. Er verknüpft Finanzkennzahlen mit operativen Performanceindikatoren und Anreizen sowohl für die Gesamtorganisation als auch für die einzelnen (leitenden) Mitarbeiter. Dadurch verankert er den Wertsteigerungsgedanken auf allen Ebenen des Unternehmens und stellt den Gleichklang der Interessen von Investoren und Führungsebene sicher.

Die neuen Anforderungen der Märkte an die Wertsteigerungsfähigkeiten von Konsumgüterunternehmen schlagen sich in der CFO-Agenda nieder. In den aktuellen Diskussionen mit Finanzchefs der Branche zum Thema Wertorientierung zeigt sich, dass derzeit vor allem zwei Überlegungen im Mittelpunkt stehen: Sie fragen sich, was das Unternehmen vom Vordringen aktivistischer Investoren und deren strikter Wertorientierung lernen kann. Und sie suchen ein geeignetes Steuerungsmodell, um die eigene Organisation dauer-

haft auf das Ziel einer solchen strukturell höheren Stufe der Wertsteigerung auszurichten.

Aktivistische Investoren als Impulsgeber

Die Investorenlandschaft hat sich in den vergangenen Jahren maßgeblich verändert. Insbesondere aktivistische Investoren wie *Elliott*, *Third Point* oder *Groupe Bruxelles Lambert* stellen mit ihrem rigorosen Performanceanspruch eine neue Herausforderung, gleichzeitig aber auch eine Chance für den CFO dar.

Aktivistische Investoren kaufen sich typischerweise mit einem Minderheitsanteil von 1 bis 3 Prozent bei börsennotierten Unternehmen ein, bei denen sie signifikantes Wertsteigerungspotenzial erkennen. In kürzester Zeit und unter Nutzung breiter Expertise analysiert der aktivistische Investor alle Wertschöpfungsbereiche im Zielunternehmen. Er identifiziert ungenutzte Potenziale

Wertorientierte Unternehmensführung

und versucht im Folgenden, die Verantwortlichen im Unternehmen zu radikalen Wertsteigerungsmaßnahmen zu bewegen. Gelingt dies nicht, wendet sich der Aktivist typischerweise sehr schnell an Medien und Öffentlichkeit und versammelt andere Investoren hinter seinem Wertsteigerungsplan. Ziel ist dabei immer, den Wert der Beteiligung zu erhöhen.

Lange waren solche Investoren vor allem in den USA aktiv. Inzwischen sind sie aber auch in Europa auf dem Vormarsch. Insbesondere Unternehmen der Konsumgüterindustrie sind in ihr Visier geraten. Neben dem Lebensmittelkonzern *Danone (Corvex)* und der Modemarke *Burberry (Groupe Bruxelles Lambert)* sorgte im Sommer 2017 besonders der Einstieg des US-Investors *Third Point* bei *Nestlé* für Schlagzeilen. Nach dem Kauf eines Aktienpakets im Wert von etwa 3 Milliarden Euro beklagte *Third-Point*-Gründer Daniel Loeb öffentlich, dass der Schweizer Nahrungsmittelkonzern in puncto Return to Shareholder schlechter abschneiden würde als die Wettbewerber. Gleichzeitig stellte er konkrete Forderungen: etwa die Verbesserung der Gewinnmarge, den Rückkauf von Aktien und die Veräußerung des 23-Prozent-Anteils an *L'Oréal*.

CFOs sollten die in der öffentlichen Diskussion oft geschmähten Aktivisten jedoch nicht fürchten. Der fokussierte Blick auf die Steigerung des Unternehmenswerts kann vielmehr als Inspiration für die eigene Unternehmenssteuerung dienen. Dabei hilft es, das Unternehmen aus vier unterschiedlichen Perspektiven auf den Prüfstand zu stellen:

Kommerziell/operativ. Wie wachstumsstark und wie profitabel ist das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern? Wird das Kapital effizient eingesetzt und generiert es dabei auch adäquate Cashflows?

Strategisch. Welche Teile des Portfolios generieren den größten Wert und welche den geringsten? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die betreffenden Geschäftsbereiche: Wo sollte weiter investiert werden, welche Bereiche sind gegebenenfalls abzustoßen? Was sind die Wachstumsmärkte der Zukunft und wie kann das Unternehmen an den Chancen partizipieren, die daran geknüpft sind?

Kapitalstruktur/-markt. Wie effizient ist die Kapitalstruktur, insbesondere das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital? Wie sieht die Eigentümerstruktur aus

und welche Auswirkungen hat dies zum Beispiel auf das Ausschüttungsverhalten?

Governance. Werden die Grundprinzipien von Good Governance eingehalten? Ist der Aufsichtsrat ausreichend in grundlegende Entscheidungen involviert? Wird das Unternehmen im (Wertsteigerungs-)Interesse der Eigentümer geführt und spiegelt sich dies auch in der Vergütung des Vorstands wider?

Von aktivistischen Investoren können im Übrigen nicht nur börsennotierte Konzerne, sondern auch private Unternehmen und deren Eigentümer lernen. Die Fokussierung auf Wertschaffung kann auch für ihre Strategien ein wichtiger Impuls sein. Eine strenge Wertorientierung schließt dabei eine Langfristperspektive nicht aus. Im Gegenteil: Häufig sind die Forderungen von aktivistischen Investoren dazu gedacht, den Wert eines Unternehmens dauerhaft zu steigern.

Wertorientiertes Steuerungsmodell als Kompass

Damit die Wertorientierung kein bloßes Lippenbekenntnis bleibt, muss sie tief im Unternehmen verankert sein und auf allen Ebenen gelebt werden. Aufgabe des CFO ist es, das Steuerungsmodell so zu gestalten, dass Wertsteigerungsziele sinnvoll sowohl mit operativen Leistungsindikatoren als auch mit den Anreizsystemen verknüpft sind.

An der Spitze eines solchen Steuerungsmodells stehen die zentralen Kennzahlen (KPIs), die idealerweise eng mit der Investorenperspektive verbunden sind – sich also an den Komponenten von TRS oder Excess Return, der Überschussrendite, orientieren. Unterstützende KPIs decken entsprechend Profitabilität, Cash und Kapital-effizienz ab. Ein Zeithorizont von drei und mehr Jahren sorgt für eine ausreichend langfristige Perspektive.

Wichtig ist, dass Steuerungslogik und KPIs einfach zu verstehen sind; viele Unternehmen kämpfen schon heute mit zu vielen unterschiedlichen Metriken und Indikatoren zur Leistungsmessung. Bewährt hat sich die Konzentration auf nur wenige ausgesuchte Metriken, die dann aber höchste Priorität haben.

Schließlich muss sich die Steuerungslogik in den Anreizsystemen widerspiegeln. Hier empfiehlt sich ein Mix aus direkt und indirekt beeinflussbaren Indikatoren; gleichzeitig sind die KPIs so auszugestalten, dass sie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern. Dies gilt

insbesondere für Konsumgüterunternehmen, die a) mit zahlreichen Marken oder Geschäftseinheiten in verschiedenen Geografien operieren, b) bei der Nutzung organischer und anorganischer Wachstumschancen darauf angewiesen sind, schnell und flexibel zu handeln, oder die c) ihre Marktposition mit agil entwickelten Innovationen gegen neue Wettbewerber verteidigen müssen.

Eines lässt sich schon jetzt mit Sicherheit sagen: Die Rolle des CFO wird in Zukunft weiter an Gewicht gewinnen – wobei ihr Schwerpunkt mehr und mehr auf einer konsequenten Wertsteigerung des Unternehmens liegen wird. Vielleicht ist damit die Zeit gekommen, über eine zutreffendere Bezeichnung für den Chief Financial Officer nachzudenken.

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

Kernaussagen

- 1. In der Konsumgüterindustrie ist es zuletzt immer schwieriger geworden, den Unternehmenswert klassisch über Wachstum und Margenverbesserung zu steigern.*
- 2. Der CFO muss daher seine Rolle weiterentwickeln und sich im Zentrum der Wertschöpfung des Unternehmens positionieren.*
- 3. Lernen können Finanzchefs vom radikalen Performanceansatz aktivistischer Investoren; deren strikte Wertperspektive zahlt sich auch in der Unternehmenssteuerung aus.*

Autoren



Thomas Bredlow ist Berater im Münchner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors und berät Unternehmen der Branche insbesondere in Strategie- und Finanzfragen.



Matthias Hommer ist Partner im Münchner Büro von McKinsey. Er berät vornehmlich Klienten aus der Konsumgüter- und Handelsindustrie zu Fragen im Bereich Wertsteigerungsprogramme, Corporate Finance und Investorenmanagement.



Dr. Marcus Jacob ist Partner im Berliner Büro von McKinsey und Leiter der Corporate Finance Service Line für den deutschen Konsumgüter- und Handelssektor. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Strategie, Wachstumsförderung und die Wertsteigerung von Unternehmen.

Stunde der Multitalente

Das ideale Werk von heute ist schnell, flexibel, produktiv und liefert dazu noch Weltklassequalität. Gibt es die eierlegende Wollmilchsau in der Konsumgüterindustrie? McKinsey-Analysen geben Aufschluss.

Von Sebastian Gatzer, Daniel Rexhausen und Andreas Seyfert

Shampoos und Conditioner für feines, lockiges, coloriertes Haar. Waschmittel und Sonnenschutz in Familienpackungen, Reisegrößen, Special Editions. Müslis nach individuellem Rezept, Schokolinsen mit persönlichem Konterfei und Trinkflaschen mit eigenem Namen: Führende Konsumgüterunternehmen produzieren mittlerweile 50.000 unterschiedliche Artikel und mehr – trotz aller Versuche, die Komplexität der Portfolios im Zaum zu halten.

Wie kommt es zu dieser enormen Vermehrung von Produktvarianten? Sie entsteht, weil der Markt danach verlangt. Verbraucher fordern Individualität, Handelsketten und Discounter erweitern ihre Sortimente und Aktionstätigkeiten. Produktzyklen verkürzen sich rapide durch den Zwang zur Differenzierung und den Wunsch nach ständig Neuem, aber auch durch virale Trends wie etwa den Einhorn-Hype im vergangenen Jahr. Zusätzlich machen agile Nachahmer die Startvorteile von neu eingeführten Produkten immer früher zunichte. Gleichzeitig erwartet der Einzelhandel zunehmend kürzere Lieferzeiten und hohe Verfügbarkeit.

Der Trend zu Personalisierung und dynamischeren Innovationszyklen will nicht so recht passen zu den schlanken Produktions- und Supply-Chain-Strukturen, die Konsumgüterhersteller geschaffen haben. Wer aber als Unternehmen die Chance auf Wachstum und Mehrumsatz nutzen will, die mit den neuen Markttrends verbunden ist, muss trotz des unverändert hohen Kostendrucks durch die Handelspartner, Rohstofflieferanten und Logistikunternehmen seinen Kurs ändern – hin zu immer kleineren Stückzahlen und maximaler Flexibilität.



Foto: FANUC

Die Digitalisierung der Produktion reicht von der Nutzung intelligenter Steuerungs- und Berichtssoftware bis hin zum Robotereinsatz.



Das Dilemma: Die Quadratur des Kreises

Was bedeutet das konkret für die Produktion und die Supply Chain von Konsumgüterunternehmen? Auf einen Nenner gebracht: nichts weniger als die Quadratur des Kreises. Denn Performance hat in der Produktion mehr als nur eine Dimension: Eine Fertigungsanlage, die den heutigen Marktanforderungen gerecht werden will, muss die optimale Balance finden zwischen Flexibilität und Effizienz, Servicelevel und Kosten, Produktqualität und Produktivität. Gefragt ist das Multitalent, die eierlegende Wollmilchsau. Doch kaum ein Werk ist heute bereits in der Lage, in allen Bereichen gleichermaßen top zu sein.

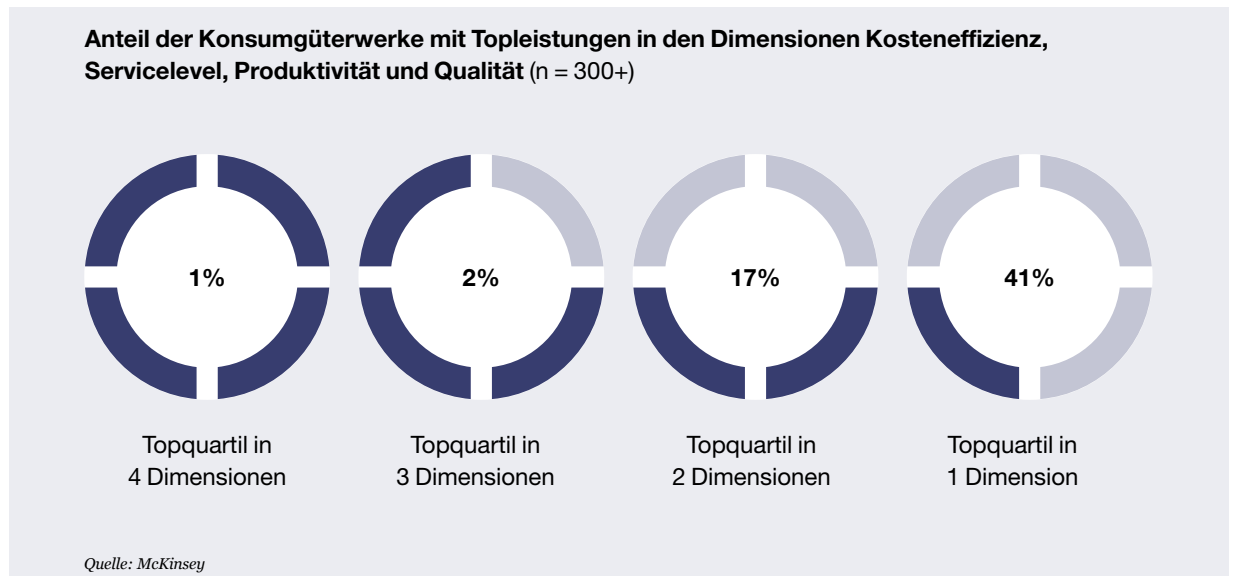
Unter den mehr als 300 Produktionsanlagen, die McKinsey im Rahmen einer Langzeitstudie untersucht hat, erzielt tatsächlich nur 1 Prozent Spitzenwerte in allen vier Leistungsdimensionen Kosteneffizienz, Servicelevel, Produktivität und Qualität. Immerhin 41 Prozent der Werke gelingt es, auf zumindest einem Gebiet zu den Besten ihrer Branche zu gehören, weitere 19 Prozent schaffen es gleichzeitig in zwei oder drei Dimensionen ins Topquartil (*Grafik 1, Seite 36*).

Doch reicht eine gute Performance in einer oder zwei Dimensionen noch aus, um im dynamischen Marktumfeld von heute zu bestehen? Die Kunden erwarten vielfältige Angebote in Spitzenqualität, der Handel Weltklassevertrieb und besten Service zu möglichst niedrigen Kosten, während junge, agile Wettbewerber aufs Tempo drücken. Damit die Quadratur des Kreises gelingt, sind neue Lösungen gefragt.

Der Ausweg: Kluge Kompromisse mit digitaler Hilfe

Unter den widerstreitenden Leistungsanforderungen gibt es drei zentrale Dualismen, die lange Zeit als unvereinbar galten: Flexibilität und Effizienz, Servicelevel

1. Nur eine von 100 Produktionsanlagen erreicht Spitzenwerte in allen vier Leistungsdimensionen der Konsumgüterherstellung



und Kosten, Produktqualität und Produktivität. Dank fortschreitender Digitalisierung aber lassen sie sich inzwischen immer besser miteinander verbinden:

Flexibilität versus Effizienz. Kostengünstig zu produzieren und zugleich schnell auf neue Markttrends zu reagieren, war für Werke in der Vergangenheit nahezu unmöglich – die meisten spezialisierten sich auf die eine oder andere Leistungsdimension. Doch inzwischen stehen zahlreiche Hebel zur Verfügung, um auch bei der Agilität zu punkten, ohne Abstriche bei der Effizienz hinnehmen zu müssen: Das Spektrum reicht von Big-Data- und Analytics-gestützten Planungsprozessen über neue Konzepte bei der Personaleinsatzplanung bis hin zu Automatisierungslösungen mittels Robotik in Produktion und Logistik.

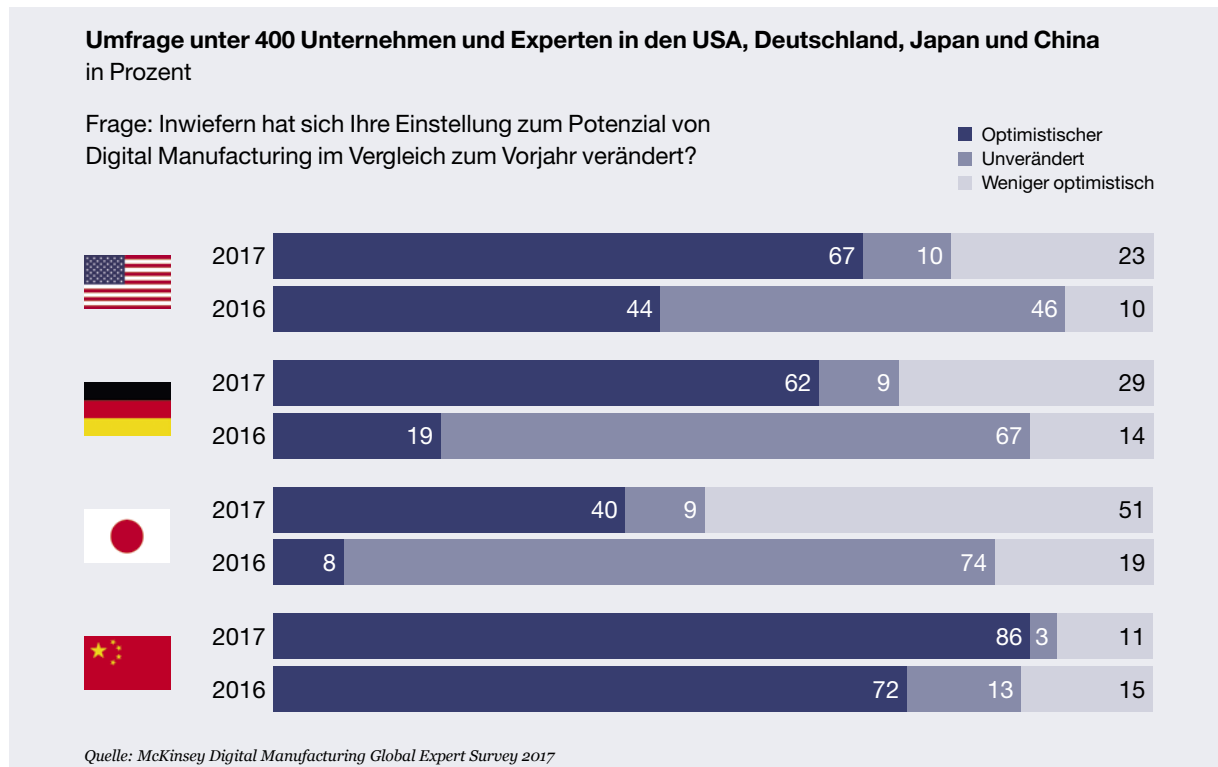
Zu einer flexiblen und zugleich effizienten Planung verhelfen vor allem Predictive-Analytics-Lösungen – automatische Vorhersagen mit Hilfe von Machine Learning. Dabei wertet die Software neben historischen Bedarfsverläufen eine Fülle interner und externer Einflussfaktoren aus, um die Prognosegenauigkeit zu steigern. Das Spektrum reicht von Wetterdaten über TV-Werbeschaltungen bis zu Social Media Events. Mehr als

200 solcher Parameter können die Algorithmen gleichzeitig verarbeiten, um für jeden einzelnen Artikel die jeweiligen Nachfrage- und Planungshorizonte zu berechnen – und dies auf täglicher Basis. Solche digitalen Lösungen und deren enge Verzahnung mit Marketing-, Vertriebs- und Einkaufsprozessen ermöglichen den Unternehmen, ihre Planungszyklen spürbar zu verkürzen und so auf neue Markttrends schneller zu reagieren.

Auch in klassischen Bereichen wie der Personaleinsatzplanung gibt es neue Ansätze zur Steigerung der Flexibilität. In Werken, die sie nutzen, sind vermehrt agile Teams vorzufinden. Diese Gruppen von hochqualifizierten Mitarbeitern unterstützen ad hoc in verschiedenen Bereichen der Produktion, um Bedarfsspitzen abzufedern oder Innovationen in der Fertigung voranzutreiben.

Die Digitalisierung der Produktion selbst reicht von der Nutzung intelligenter Steuerungs- und Berichtssoftware bis hin zum Robotereinsatz. Neue Software zum Beispiel ermöglicht die schnellere Erkennung von Leistungsabweichungen: Das Programm weist den Nutzer frühzeitig auf mögliche Probleme und deren Ursachen hin oder leitet gleich selbstständig Gegenmaßnahmen

2. Die Erwartungen an die positiven Effekte der Digitalisierung sind zuletzt sprunghaft gestiegen – besonders in deutschen Unternehmen



ein. Robotiklösungen wiederum werden wegen ihrer zunehmend besseren Funktionalität und günstigeren Anschaffungskosten auch für die Konsumgüterproduktion immer attraktiver. Ein typisches Einsatzgebiet sind Verpackungsarbeiten, bei denen „collaborative robots“ direkt mit Mitarbeitern zusammenarbeiten.

Die Vorteile der Digitalisierung überzeugen inzwischen immer mehr Unternehmen. Allein in Deutschland schätzen 62 Prozent die Potenziale von Digital Manufacturing positiver ein als im Jahr zuvor – 2016 waren es erst 19 Prozent (Grafik 2).

Servicelevel versus Kosten. Um gegenüber dem Handel eine hohe Warenverfügbarkeit und kurze Lieferzeiten sicherzustellen, halten Konsumgüterhersteller oft höhere Bestände vor – teilweise über 60 Tage. Das treibt die Kosten und mindert zudem die Beweglichkeit, ein Produkt rasch durch ein neues zu ersetzen. Intelligente

Tools helfen auch hier, die Bestände niedrig zu halten, ohne dass der Servicelevel sinkt. Genaue Bedarfsprognosen, präzise Planung und eine flexible Produktion sind dabei die Schlüssel zum Erfolg.

Produktqualität versus Produktivität. Nur wenige Unternehmen schaffen es, in Produktqualität und Produktivität gleichermaßen Bestnoten zu erzielen. Denn Maßnahmen zur Qualitätssteigerung gingen in der Vergangenheit häufig zu Lasten der Produktivität. Mit digitaler Hilfe lässt sich ein End-to-End-Qualitätsmanagement etablieren, das beiden Leistungsanforderungen gerecht wird. Dies beginnt mit der Onlineinspektion von Rohstoffen, bei der bereits vor Eintreffen des Materials im Werk erste Prüfungen vorgenommen werden. In der Produktion helfen dann automatische Prozesskontrollen, kleinste Abweichungen in Maschinenparametern oder Materialeigenschaften zu erkennen und zu korrigieren, während optische Sensoren

Konsumgüterproduktion

beispielsweise Füllmengen von Flaschen oder den Zustand der Verpackung kontrollieren. Parallel zur Überwachung dieser Einzelbereiche führen Machine-Learning-Algorithmen die Leistungs- und Zustandsdaten verschiedenster Maschinen zusammen und werten sie aus. Auf diese Weise können qualitätskritische Zusammenhänge entlang der Fertigungslinie frühzeitig erkannt, Gegenmaßnahmen eingeleitet und hohe „First time right“-Quoten erzielt werden.

COBI – die Messlatte für Konsumgüterunternehmen

Die Consumer Operations Benchmarking Initiative, kurz COBI, ist eine speziell für die Konsumgüterbranche entwickelte Datenanalyse, mit der die Teilnehmer ihre Produktions- und Supply-Chain-Prozesse sowohl intern als auch extern mit dem Wettbewerb vergleichen und Schwachstellen in ihrer Performance aufdecken können. Für die Fertigungsprozesse werden Daten entlang der Leistungsdimensionen Kosten, Service, Produktivität und Qualität erhoben und anhand von rund 100 Kennzahlen (KPIs) analysiert.

Seit seinem Start hat COBI weltweit mehr als 300 Konsumgüterunternehmen analysiert, darunter zahlreiche Werke von großen Marken- und Handelsmarkenherstellern. Die Skala der untersuchten Produktkategorien reicht von Reinigungsmitteln über Körperpflegeartikel bis zu Nahrungsmitteln und Getränken. Dank rechnerischer „Normalisierung“, die die Analyseergebnisse auf einen gemeinsamen quantitativen Nenner bringt, ermöglicht COBI einen realistischen Vergleich auch strukturell unterschiedlicher Produktionsanlagen.

Die teilnehmenden Unternehmen erhalten über die Resultate aus dem COBI-Benchmarking einen detaillierten Bericht, der tiefe Einblicke in die Performance und die dahinterliegenden Treiber erlaubt. Die quantifizierten Verbesserungspotenziale lassen sich unmittelbar in konkrete Maßnahmen übersetzen.

Der Stolperstein: Falsche Selbsteinschätzung

Um einzelne Leistungsdimensionen gezielt zu verbessern, bedarf es indessen mehr als nur intelligenter Technologie. Grundvoraussetzung für eine effektive Optimierung ist, dass die operativ Verantwortlichen präzise einschätzen können, wo die eigene Produktionsanlage in Bezug auf Qualität und Servicelevel, Produktivität und Kosten tatsächlich steht, verglichen mit anderen Anlagen.

Doch daran scheitern die meisten Manager, wie die Analysen zeigen: Im Rahmen seiner Consumer Operations Benchmarking Initiative (COBI, *siehe auch Textbox*) bat McKinsey Werksleiter um eine Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit ihrer Anlagen. Den meisten fiel die Antwort schwer. Zu groß seien die strukturellen Unterschiede zwischen den Werken, hieß es. Auch gelten je nach Produktion andere Kriterien: Käme es in einem Werk mehr auf Schnelligkeit an, stünden im anderen stärker die Kosten im Fokus. Wie solle man da seriöse Vergleiche ziehen?

Die Unsicherheit der Manager, die Performance ihrer Werke angemessen einzuschätzen, kommt nicht von ungefähr. Neben tatsächlich vorhandenen Unterschieden in Produktionsweisen und -prozessen, die den direkten Vergleich erschweren, liegt ein wesentlicher Grund dafür in den Defiziten der hauseigenen Leistungsbewertung: Werksleiter werden zumeist nur an der eigenen Performance gemessen – beispielsweise gegenüber dem Vorjahr. Werksvergleiche innerhalb des eigenen Netzwerks finden oft nicht statt und wenn, dann anhand von allgemeinen Kennzahlen, die in Bezug auf einzelne Leistungsdimensionen kaum aussagekräftig sind.

Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten in der Selbstverortung liegt in der Komplexität der heutigen Anforderungen. Wie oben gezeigt, bemisst sich eine gute Performance in der Produktion nicht mehr nur an Kosten, Qualität und Servicelevel, sondern gleichermaßen an Flexibilität und Agilität. So kommt es, dass die meisten Werksleiter nicht genau wissen, wie gut ihre Anlagen in den einzelnen Dimensionen wirklich sind und wo noch Aufholbedarf besteht.

Für viele Produktionschefs brachte erst die COBI-Analyse die nötige Transparenz – und dabei manche handfeste Überraschung: So schneidet unter den Werken, die sich in der Kategorie „Lean-Prozesse“ selbst

den höchsten Wert gegeben haben, nur die Hälfte im Wettbewerbsvergleich überdurchschnittlich ab. Umgekehrt verhält es sich genauso: Werksleiter, die ihre Anlagen in der Lean-Performance schlecht einstufen, lagen ebenfalls zu 50 Prozent daneben – tatsächlich arbeiten ihre Werke im Vergleich oft überdurchschnittlich effizient.

Die COBI-Resultate belegen: Werkseigene Selbstbewertungen lassen keine gesicherten Rückschlüsse auf die tatsächliche Performance einer Konsumgüterproduktion zu. Zuverlässig einschätzen lässt sich deren Leistungsfähigkeit nur durch den Vergleich mit anderen Werken auf der Basis von aussagekräftigen Kennzahlen. Detaillierte Werksanalysen weisen zugleich den Weg, wo Unternehmen ansetzen können, um ihre Anlagen den neuen Marktanforderungen anzupassen. Digitalisierung und ein flexibler Werksaufbau helfen dann, die nötigen Kompetenzen aufzubauen, um sich gegen den zunehmend agilen Wettbewerb zu behaupten.

Die Entwicklung zur eierlegenden Wollmilchsau bleibt dann am Ende vielleicht nur wenigen vorbehalten – aber die Stunde der Multitalente hat bereits geschlagen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: sebastian_gatzer@mckinsey.com

Kernaussagen

1 Kurzlebige Produkttrends und der zunehmende Kundenwunsch nach Personalisierung zwingen Konsumgüterhersteller, ihre Zielkoordinaten neu auszurichten – Agilität und Flexibilität gewinnen an Bedeutung.

2. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden zwischen Flexibilität und Effizienz, Servicelevel und Kosten, Qualität und Produktivität; dabei helfen intelligente Algorithmen und digital vernetzte Produktionssysteme.

3. Viele Manager tun sich schwer, das Leistungsniveau ihrer Werke richtig einzuschätzen. Ganzheitliche Vergleiche wie McKinseys COBI-Analysen schaffen die nötige Transparenz.

Autoren



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



Dr. Daniel Rexhausen ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey. Er leitet die Consumer Operations Serviceline in Europa sowie die globale Consumer Operations Benchmarking Initiative.



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

Wettlauf um profitables Wachstum

Commercial Excellence wird zum immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor für Konsumgüterunternehmen. Ein neues Benchmarking zeigt, worauf die globalen Wachstumschampions setzen.

Von Simon Land, Stefan Rickert und René Schmutzler

Der Konsumgütermarkt wandelt sich weltweit rapide. Auf der Kundenseite führt die Konsolidierung im Einzelhandel dazu, dass sich die Macht zunehmend auf wenige große Handelsketten und Einkaufskooperationen konzentriert. Mit Hilfe von Big Data und modernen Analyse-Tools bauen die Großen ihre Stellung zusätzlich aus. In vielen Ländern jagen Discounter den Supermärkten Kunden ab, während gleichzeitig Onlinehändler ihren Marktanteil kontinuierlich erhöhen. Auf der Wettbewerberseite wachsen kleine, oft digital aufgestellte Konsumgüteranbieter heran: Sie bedienen die steigende Nachfrage der Verbraucher nach innovativen Produkten, emotionalen Marken oder regionaler Ware und profitieren vom direkten Draht zu den Konsumenten über den Onlinekanal.

Dies alles fordert die etablierten Konsumgüterunternehmen heraus. Neue Strategien und Fähigkeiten im Vertriebsmanagement sind gefragt. Doch welche sind wo erfolgreich? Um das herauszufinden, führt McKinsey regelmäßig einen globalen Wettbewerbsvergleich durch (siehe auch *Akzente 3'16, Seite 8 ff.*). Für das aktuelle „Commercial Excellence Benchmarking“ wurden mehr als 250 Unternehmen in Asien, Nordamerika, Europa, Lateinamerika und im Mittleren Osten befragt. Es liefert die Erfolgsrezepte für Unternehmen, die nicht nur in ihren Heimatmärkten, sondern auch global Exzellenz im Vertrieb und im Revenue Growth Management (RGM) anstreben, also in den Bereichen Preissetzung, Verkaufsförderung, Sortiment und Konditionen.

Lokale Spitzenreiter, globale Best Practices

Die Besten im Benchmarking weisen ein stärkeres Umsatzwachstum auf als der jeweilige Marktdurchschnitt in ihrer Kategorie und schlagen den Wettbewerb zudem bei

mindestens einer Kennzahl für das Kunden- und Kanalmanagement, zum Beispiel bei den Vertriebskosten. In Europa liegt das Wachstum der Champions im Schnitt 8 Prozentpunkte über der Vergleichsgruppe, in China ist der Abstand der Ausreißer zum Feld mit 16 Prozentpunkten sogar noch größer – bei durchweg niedrigeren Kosten. Auffällig ist, dass die lokalen Spitzenreiter überall besser abschneiden als die globalen Konzerne – wenn auch mit geringem Vorsprung. Wenn es also um Commercial Excellence in einzelnen Ländermärkten geht, können selbst große Konsumgüterunternehmen noch einiges lernen (*Grafik 1, Seite 42*).

Was aber machen die Champions besser als ihre Wettbewerber? Vor allem bilden sie starke Partnerschaften mit ihren wichtigsten Kunden, bauen systematisch RGM-Fähigkeiten auf, identifizieren und besetzen erfolgreich Wachstumsnischen, passen ihre Vertriebsmodelle an neue Handelskanäle an, verfolgen eine klare E-Commerce-Strategie und generieren detailliertes Kunden- und Marktwissen auf Basis von Big Data und Advanced Analytics. Welche Maßnahmen wo am stärksten zum Tragen kommen, variiert dabei nicht nur zwischen reifen und wachsenden Märkten, sondern mitunter auch von Region zu Region (*Grafik 2, Seite 43*).

Zu den globalen Best Practices, von denen Konsumgüterunternehmen in allen Märkten profitieren können, zählt ein Revenue Growth Management, das sich über sämtliche Landesgesellschaften erstreckt. Unterstützt wird es von einem eigens gebildeten RGM-Team, das die hierfür notwendigen Daten, Tools und Prozesse für alle Standorte bereitstellt.

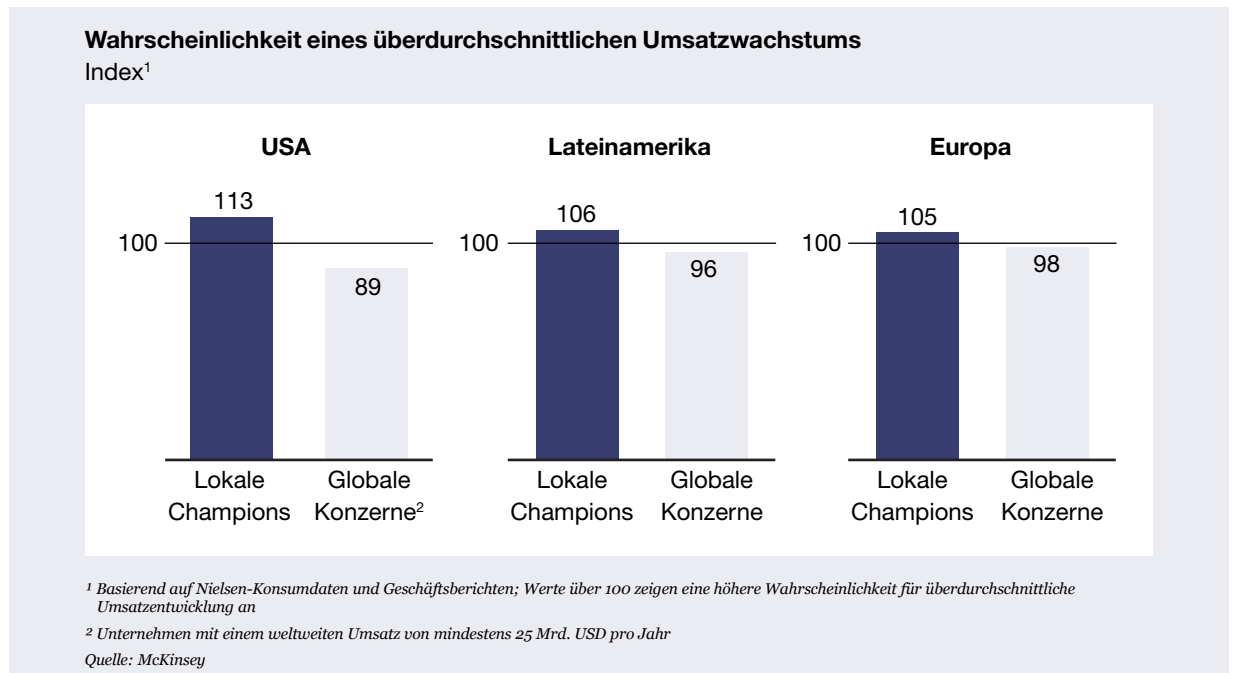
RGM weltweit verankern. Vertriebsstarke Unternehmen gehen Entscheidungen über Preise und Promotions, Sortimente und Konditionen im Rahmen eines



Foto: iStock

Mit exzellentem Vertrieb geht es aufwärts: Die Champions in dieser Disziplin wachsen stärker und verdienen mehr.

1. Lokale Spitzenreiter wachsen schneller als globale Konzerne – wenn auch mit nur knappem Vorsprung



übergreifenden RGM-Ansatzes an. Führende Konsumgüteranbieter haben hierzu globale Programme aufgelegt, moderne Analyseansätze entwickelt und ihre Mitarbeiter entsprechend geschult. Zum Management ihrer Handelsaktionen und Preisempfehlungen setzen sie leistungsstarke Tools ein, die Scanner-, Haushaltspanel- und interne Finanzdaten auf granularer Ebene nutzen, um präzise Preis-Volumen-Gewinn-Modelle zu entwickeln. So können die Unternehmen bereits im Vorfeld Aktionen testen oder Effekte von Preisänderungen simulieren – nicht nur online, sondern auch im stationären Handel.

Zentrales RGM-Team bilden. Gewinnerunternehmen bauen ein zentrales RGM-Team auf, um ihre Verkaufsorganisation möglichst einfach und automatisiert mit den benötigten Daten, Modellen und Tools zu versorgen. Diese „Datenfabrik“ greift für ihre Analysen auf unterschiedliche Quellen zu, beispielsweise Informationen von Großhändlern, Haushaltspaneldata oder Erhebungen des Außendienstes. Das RGM-Team sollte in der Lage sein, sowohl Standardanalysen durchzuführen als auch spezifische Auswertungen vorzunehmen,

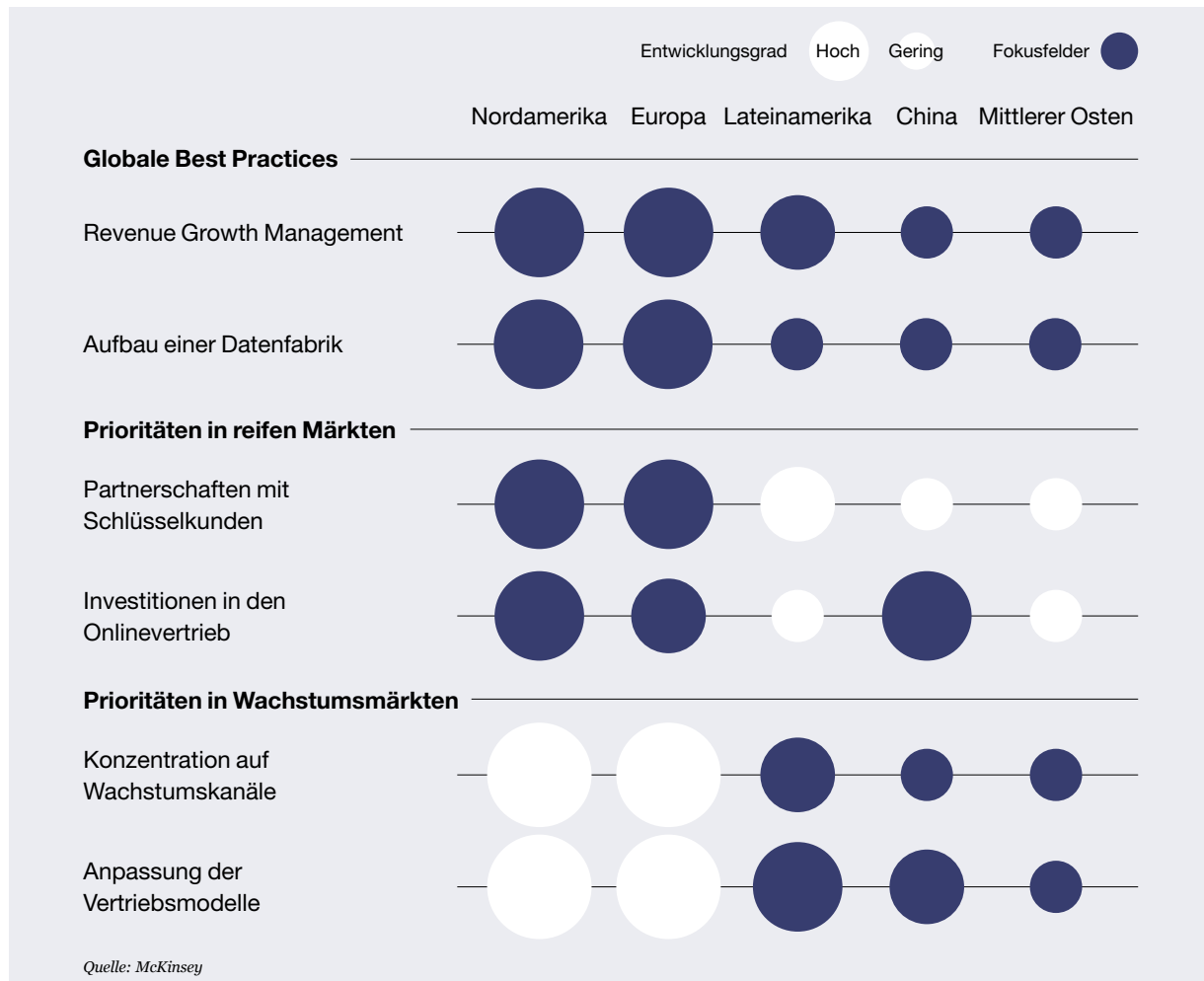
beispielsweise zu den Treibern der Marktentwicklung in einer bestimmten Produktkategorie.

Wachsen in reifen Märkten

In den meist gesättigten Märkten Europas und Nordamerikas, in denen Handelskonzerne dominieren und der E-Commerce wächst, konzentrieren sich führende Konsumgüterunternehmen auf starke Partnerschaften und ein strategisches Omnichannel-Management.

Gezielte Handelspartnerschaften eingehen. In Industrieländern arbeiten die Wachstumschampions intensiv an ihrem Key Account Management. Viele brechen dabei mit dem klassischen „One size fits all“-Modell, das für alle Kunden eines Kanals einen einheitlichen Managementansatz verfolgt. Stattdessen weisen sie ihren Key Accounts klar definierte Rollen im Kundenportfolio zu und differenzieren die Zielsetzungen ihres Vertriebsteams entsprechend aus. Resultat ist eine stärker auf den Kunden zugeschnittene gemeinsame Geschäftsplanung mit besseren Ergebnissen bei der Sortimentierung und der Lancierung neuer Produkte.

2. Die bevorzugten Wachstumshebel variieren von Markt zu Markt – Revenue Growth Management und Onlinevertrieb liegen weit vorn



Solche differenzierten Ansätze des Kundenmanagements sind sehr komplex und erfordern deshalb vor allem den Aufbau digitaler Kompetenzen bei den Konsumgüterunternehmen. Die Gewinner im Benchmarking haben massiv in Daten, Software und Analysefähigkeiten investiert, um mit den Einzelhändlern mithalten und Verhandlungen auf Augenhöhe führen zu können. Das ermöglicht ihnen, bisher rein transaktionale Geschäftsbeziehungen zu Partnerschaften auszubauen, Vereinbarungen über den Austausch von Daten zu schließen und auch strategische Themen in der Geschäftsplanung gemeinsam mit den Händlern anzugehen.

Onlinehandel forcieren. In Nordamerika werden derzeit 10 Prozent aller Konsumgüter online umgesetzt, Westeuropa folgt mit 8 Prozent nur knapp dahinter. Absolut betrachtet mögen die Onlineanteile noch klein sein, aber ihr jährliches Wachstum liegt im zweistelligen Prozentbereich. In den USA investieren erfolgreiche Unternehmen derzeit 2,4-mal mehr in den Omnichannel-Handel als ihre Wettbewerber – und sie erwarten nicht, dass sich diese Investitionen sofort bezahlt machen. Sie haben erkannt, dass der Weg zum Vertriebs Erfolg im Netz einen längeren Atem braucht. Die Wachstumschampions zählen häufig zu den Pionie-

Commercial Excellence

ren des Onlinevertriebs. Ihren Vorsprung sichern sie sich durch eine klare Strategie für die Onlinevermarktung ihrer Produkte und durch den Rückhalt ihres Topmanagements bei wichtigen Entscheidungen. Zum Beispiel bei der Frage, wie und in welchem Umfang sie mit großen Onlinehandelsplattformen zusammenarbeiten wollen – nicht nur in reifen Märkten, sondern auch in E-Commerce-Hochburgen wie China (*siehe Textbox*). Die Hälfte der Champions entwickelt ihre Onlinestrategie zentral und bezieht dabei die Ländervertriebe eng mit ein. Sortiment, Merchandising und Promotions werden exakt auf den Onlinekanal abgestimmt. Von den übrigen Unternehmen tun dies nur 13 Prozent.

Gewinnen in Wachstumsmärkten

In Lateinamerika und weiten Teilen Asiens macht der Vertrieb über kleine, unabhängige Händler häufig noch immer einen Großteil des Umsatzes aus. Daher fokussieren sich erfolgreiche Konsumgüterunternehmen in diesen aufstrebenden Märkten darauf, zukunftssträchtige Wachstumsnischen und -kanäle aufzuspüren und ihre Vertriebsmodelle entsprechend anzupassen.

Wachstumsnischen aufspüren. Gerade in den von traditionellen Handelskanälen geprägten Ländern gibt es typische Wachstumsnischen – beispielsweise neue,

expandierende Franchiseketten oder Regionen mit boomender Wirtschaft und Wohlstandsentwicklung. Solche Kanäle erschließen sich erst bei genauerer Analyse. Erfolgreiche Unternehmen versuchen, auch bei schwacher Datenlage präzise Prognosen zum künftigen Wachstum und den Kosten dieser Kanäle zu erstellen, indem sie Transaktionsdaten von Groß- und Einzelhändlern oder öffentliche Datenquellen auswerten. Ein global aufgestelltes Kundenmanagement erweist sich dabei als sehr nützlich, weil es Erkenntnisse aus anderen Regionen weitergeben kann. Diese Vergleichsdaten helfen abzuschätzen, wie rasch beispielsweise die Modernisierung der Handelsstrukturen im jeweiligen Markt voranschreiten wird.

Vertriebsmodelle flexibel anpassen. Die Wachstumschampions passen ihre Vertriebsmodelle für jeden Markt immer wieder neu an – etwa wenn es darum geht, ob ein Einzelhändler besser direkt oder über Dritte beliefert werden soll. Dazu nehmen sie eine Segmentierung der einzelnen Vertriebsformen vor; moderne Analysesoftware und Prognosetools unterstützen sie dabei. In China und Lateinamerika haben die Benchmarking-Gewinner die Zahl der Großhändler reduziert, mit denen sie zusammenarbeiten. Denn ein kleineres Netz an strategischen Vertriebspartnern gestattet eine

Schlüsselmarkt China: Türöffner E-Commerce

China macht es westlichen Konsumgüterunternehmen besonders schwer, mit ihrem Vertriebsmanagement zu glänzen: Sie müssen den traditionellen, stark fragmentierten Einzelhandel abdecken, zugleich Partnerschaften mit modernen Handelsketten schließen und dazu noch mit den schnell wachsenden E-Commerce-Anbietern vor Ort konkurrieren. Daneben entwickeln dominierende Onlinehändler wie *Alibaba* ständig neue Geschäftsmodelle, auf die Konsumgüterunternehmen rasch reagieren müssen. Wer hier mithalten kann, hat viel zu gewinnen.

Nicht zufällig liegt das Umsatzwachstum der Benchmarking-Besten in den Onlinekanälen Chinas um 241 Prozent höher als das der Wettbewerber: Jeder

Champion gibt an, eine klar definierte Omnichannel-Strategie zu haben; 80 Prozent besitzen Flagshipstores auf der E-Commerce-Plattform *Tmall* – eine Vertriebsform, in die sie künftig noch mehr investieren wollen. Hinzu kommen strategische Partnerschaften mit aufstrebenden Plattformen wie *Ele.me*, dem führenden Online-Food-Delivery-Service in China.

Weiteres Wachstum erzielen die Gewinner durch Investitionen in digitales Marketing und Konsumentenanalysen, oft im Verbund mit großen Internethändlern, mit denen sie langfristige Beziehungen anstreben. Hierzu stellen sie für die wichtigen Key Accounts im Netz eigene Handelsmarketingteams zusammen.

schnellere Anpassung an Marktveränderungen. Der Außendienst hält sich an klar definierte, auf die jeweilige Vertriebsform zugeschnittene Umsetzungsstandards, um Bestandslücken zu reduzieren, Planogramme umzusetzen und Promotions durchzuführen. Bei der Wahl der besten Software und deren Einführung leisten globale Vertriebsteams mit ihren länderübergreifenden Erfahrungen wertvolle Unterstützung.

Mit dem Wandel der Handelsstrukturen in vielen Märkten der Welt und steigenden Umsätzen aus neuen Verkaufskanälen wachsen auch die Aufgaben der Vertriebsmanager in der Konsumgüterindustrie. Die hier vorgestellten Erfolgsrezepte der Spitzenreiter im Benchmarking können ihnen helfen, die richtigen Prioritäten für jede Landesgesellschaft zu setzen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Werden die Maßnahmen dann noch konsequent umgesetzt, erreichen Unternehmen eine globale Vertriebsexzellenz, mit der sie sich wirksam von der Konkurrenz absetzen können.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: rene_schmutzler@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Das globale „Commercial Excellence Benchmarking“ hat klare Sieger: In Europa liegen die Wachstumschampions 8 Prozentpunkte vor ihren Wettbewerbern, in China sogar 16 – bei geringeren Kosten.

2. Globale Vertriebsexzellenz erlangen Unternehmen durch moderne Datenerhebungssysteme und ein übergreifendes Revenue Growth Management mit spezialisierten Teams.

3. In reifen Märkten führen starke Partnerschaften und ein strategischer Onlinevertrieb zum Erfolg; in Wachstumsmärkten lohnt es sich, neue Kanäle zu erschließen und die Vertriebsmodelle flexibel an die sich wandelnde Handelslandschaft anzupassen.

Autoren



Dr. Simon Land ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Unternehmen der Konsumgüterindustrie berät er in Kunden-, Vertriebs- und Kanalmanagement.



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



Dr. René Schmutzler ist Projektleiter im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Er berät Konsumgüterunternehmen zu Marketing, Vertrieb und Organisation.

Kampf dem Modemüll

Ein neuer Report deckt die Kosten der Verschwendung in der Mode auf – und die Alternativen.

Pro Sekunde ein Müllwagen voller Textilien: So groß ist die Verschwendung der Bekleidungsbranche weltweit. Kleidung im Wert von 500 Milliarden US-Dollar wird Jahr für Jahr buchstäblich verbrannt, weniger als 1 Prozent wird recycelt. Um dies zu ändern, hat die Ellen MacArthur Foundation zusammen mit Modeschöpferin Stella McCartney eine Studie gestartet, zu der McKinsey die Analysen beisteuerte. Große Modekonzerne wie C&A, H&M, Nike und 40 weitere Organisationen wirkten mit an dem Bericht, der vor wenigen Monaten in London vorgestellt wurde. Neben den ökologischen und ökonomischen Kosten der aktuellen Verschwendung enthält er zahlreiche Vorschläge, wie mit neuen Materialien, Technologien und Geschäftsmodellen Kleidung nachhaltiger designt und länger im Kreislauf gehalten werden kann. Der 150 Seiten starke Report „A new textiles economy“ steht zum Download auf www.ellenmacarthurfoundation.org



Foto: McKinsey

Heute Mode, morgen Müll: Stella McCartney (l.) und Ellen MacArthur wollen den Teufelskreis durchbrechen.

Digitalstrategien für Supermärkte

Wie kann digitale Technik das Einkaufen erleichtern? Welche Vorteile bringt das für den Händler? Was tun gegen Wettbewerber aus dem Internet? Fragen wie diese stehen im Mittelpunkt des Workshops „Female SummIT“ vom 12. bis 14. Juli 2018 auf Mallorca. IT-affine Studentinnen und Doktorandinnen haben dort die Gelegenheit, eine Digitalstrategie für einen europäischen Lebensmittelhändler zu entwerfen. Dabei lernen sie die Arbeitsweise von McKinsey kennen und trainieren Fähigkeiten wie Problemlösung, Kommunikation und Präsentation. Interessentinnen können sich bis zum 20. Mai 2018 bewerben, alle relevanten Informationen dazu gibt es auf www.female-summit.mckinsey.de

Blockchain für die Lieferkette

Alles andere als akademisch geht die Supply Chain Executive Academy das Thema Digitalisierung von Lieferketten an: Am 21. und 22. Juni 2018 lädt McKinsey in das Capability Center am Münchner Flughafen, um mit Supply-Chain-Managern aller Branchen smarte Lösungen für ihre Lieferketten zu erörtern. Neue 4.0-Technologien stehen ebenso auf dem Programm wie die Entwicklung von Blockchain-Lösungen, der Einsatz von Predictive Analytics in der Bedarfsplanung oder Digital Warehousing. Fallstudien bringen den Teilnehmern die praktische Umsetzung nahe. Im abschließenden Start-up-Panel werden innovative Ansätze diskutiert. Kontakt und weitere Informationen: juergen_rachor@mckinsey.com

Smarte Features für Connected Cars

„Eintauchen“ in die Welt von Fahrassistenz, Infotainment-Diensten und Navigationshilfen: Im gleichnamigen Workshop vom 27. bis 29. September 2018 in Barcelona loten Hochschüler ab dem vierten Fachsemester aus, welche digitalen Angebote fürs Auto Zukunft haben. Anhand einer Fallstudie gewinnen sie zugleich Einblicke in das Beraterhandwerk und erarbeiten Lösungen für einen fiktiven Klienten aus dem Automobilssektor. Der Workshop richtet sich an Studierende und Doktoranden mit naturwissenschaftlicher oder technischer Ausrichtung. Die Bewerbungsfrist läuft bis zum 5. August 2018. Alle Informationen zum Event gibt es ab 18. Juni 2018 auf der Website www.eintauchen.mckinsey.de

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,
Hamburg
www.mexmedien.de

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

Dominik Asbach, *FANUC*, *Henkel*, *iStock*,
shutterstock, *YouTube*, McKinsey

Hat sich Ihre Adresse geändert?

Bitte E-Mail an: akzente@mckinsey.com
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company, Inc.
April 2018

