

# Akzente

## E-Commerce 4.0

KI hebt den Online-Handel auf das nächste Level.  
Wie führende Retailer die Chance nutzen –  
Strategien aus der Praxis



# Impressum

## Herausgeber

Dr. Karl-Hendrik Magnus  
McKinsey & Company  
Consumer Industries & Retail Group  
Taunustor 1  
60310 Frankfurt  
Tel.: +49(0)69 7162-5474

Dr. Marcus Jacob  
McKinsey & Company  
Consumer Industries & Retail Group  
Budapester Straße 46  
10787 Berlin  
Tel. +49 (0)30 8845-2724

## Editorial Board

Dr. Philipp Kluge  
Dr. Tiffany Wendler

## Redaktion

Simone Boehringer  
Dr. Kirsten Zirkel  
Birgit Ansorge  
Dr. Linda Dommès (online)

## Layout und Produktion

Marc-Daniel Kress • kress.design  
mexmedien Michael Gattermann • mexmedien.de  
Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH • msbruno.de

## Fotos/Illustrationen

tonies, METRO AG, Mars Inc., Andreas Fechner, Shutterstock, McKinsey

## Bezugsmöglichkeiten von Akzente

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

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

© McKinsey & Company  
März 2026



Druckprodukt mit finanziellem  
**Klimabeitrag**  
ClimatePartner.com/11498-2401-1002

# Disruption bleibt Programm

Die Woche um den Black Friday war ein Lichtblick, Verbraucher:innen in Deutschland gaben mehr aus als zur selben Zeit im Jahr davor und auch mehr als die europäischen Nachbarn. Insgesamt bleibt die Konsumlaune jedoch verhalten. Geringe Wachstumsaussichten, die Transformation am Arbeitsmarkt und die Sorge um die Zukunft des eigenen Jobs halten viele Menschen davon ab, Geld auszugeben. Eine bittere Erkenntnis ist auch: Ein Viertel der Haushalte hat am Monatsende schlicht nichts übrig. Unser Economic Research Team Germany hat die Zahlen in der *Spotlight-Analyse* aufgeschlüsselt (S. 58).

Doch es gibt gerade in disruptiven Phasen Wege zu mehr Wachstum. Oft heißt die Antwort Innovation – und aktuell: Innovation mittels KI.

So können mittlerweile virtuelle Einkaufsassistenten das Shopperlebnis online optimieren, Preisverhandlungen und die Transaktion übernehmen sie gleich mit. Die agentische KI dahinter hilft Anbietern, Prozesse zu verbessern, die Nachfrage zu steuern und neue Kundengruppen zu erschließen. Diesem „*E-Commerce in neuer Dimension*“ widmet sich die Titelgeschichte (S. 10). Führende Retailer wie *OTTO*, *Douglas*, *Allegro* und *Pandora* berichten aus der Praxis.

Noch tiefer in die KI taucht der Artikel über die *Digital Twins* ein (S. 32). Diese virtuellen Doubles ersetzen Planungs- und Controllingsysteme. Von der Logistik bis zum Schichtplaner lässt sich praktisch das ganze Geschäftsmodell digital duplizieren und als (zweite) Entscheidungsinstanz in Echtzeit nutzen.

Auch im Marketing gewinnen KI-bezogene Methoden (zögerlich) an Bedeutung, wie der Report *State of Marketing 2026* zeigt (S. 26). Führende Marktforschungsinstitute analysieren mit *Digital Community Intelligence* (DCI, S. 7) die Bedürfnisse der Digital Natives anhand ihrer Spuren auf Social Media. Diese Daten sagen oft mehr als tausend Antworten in Verbraucher-Surveys.

In der Lebensmittelbranche behaupten sich diejenigen Marken am besten, die *Food-Trends* im Spannungsfeld zwischen Nutzen, Design und Geschmack schnell erkennen (S. 38). Wie erfolgreiche Hersteller und Händler hier agieren, haben wir *Mars*-Innovationschefin Cristina Garcia-Cervigon und *Metro*-CEO Steffen Greubel gefragt (S. 43).

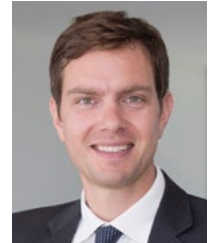
Und im großen CEO-Interview dieser Ausgabe gibt *tonies*-CEO Tobias Wann Einblicke in die herausfordernde Transformation einer Organisation, die gegen den Trend um fast ein Drittel wächst – mit einer Innovation, die in Deutschland bereits in jedem zweiten Kinderzimmer steht (S. 18).

Es gibt derzeit viele Ideen, die den Markt spannend machen. Für Unternehmen in der Konsumgüterindustrie wird 2026 ein herausforderndes Jahr, in dem es nicht selbstverständlich ist, so erfolgreich zu sein wie bisher oder sogar noch besser. Es geht darum, eingespielte Prozesse zu hinterfragen, Unternehmensteile umzubauen und womöglich auch Kundenbeziehungen mithilfe agentischer KI neu zu erfinden. Die Bereitschaft, weiter zu transformieren, wird den Wachstumspfad für 2026 und darüber hinaus prägen.

Die Disruption ist Programm. Bleiben wir dran!



**Dr. Karl-Hendrik Magnus**  
Senior Partner bei McKinsey, Leiter Consumer-Sektor Deutschland und Österreich sowie Herausgeber von Akzente



**Dr. Marcus Jacob**  
Senior Partner bei McKinsey und Herausgeber von Akzente

Karl-Hendrik\_Magnus@mckinsey.com

Marcus\_Jacob@mckinsey.com

# Inhalt

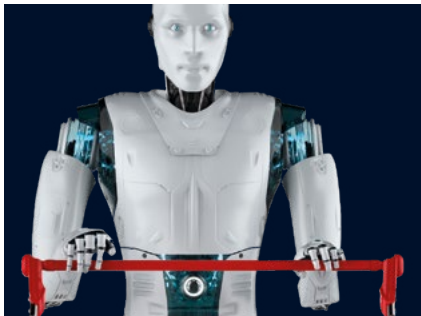


06

**McKinsey News**

## **Aktuelle Studien und relevante Trends**

Modeunternehmen setzen 2026 auf Resale und KI; Social-Media-basierte Marktforschung bringt bessere Erkenntnisse; Online-Marktplätze in der Schweiz wachsen stark; Konsumklima in Europa bleibt verhalten; US-Gastronomiebranche wandelt sich; Österreichs Unternehmen mit KI-Aufholpotenzial



10

**Online-Handel**

## **KI, Content & Co. – E-Commerce in neuer Dimension**

Die Künstliche Intelligenz wird größter Wachstumstreiber im E-Commerce. Wie führende Händler die Chance nutzen – und welche Rolle virtuelle Einkaufsmanager spielen.



18

**Interview mit Tobias Wann, CEO tonies**

## **„Zuerst muss die Organisation stehen“**

Ausgerechnet Spielwaren: Während viele Branchen stagnieren und durchweg maue Stimmung herrscht, erobert *tonies* mit würfelförmigen Hörspielboxen von Deutschland aus die Kinderzimmer der Welt. Wie man stürmisches Wachstum erfolgreich steuert, erklärt CEO Tobias Wann im Akzente-Interview.



26

**State of Marketing Europe 2026**

## **Tradition trifft Innovation**

Bewährte Strategien und neue virtuelle Kräfte: Welche Themen das Marketing derzeit am meisten bewegen und wo der größte Handlungsbedarf besteht, zeigt eine aktuelle McKinsey-Studie.



32

## Digital Twins Geniale Doubles

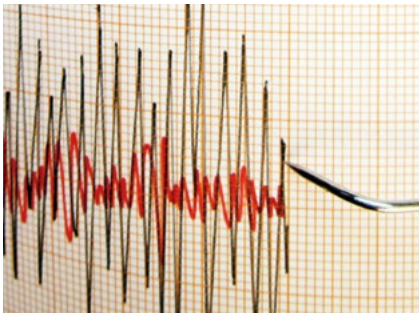
Sie sind das zentrale Nervensystem des Einzelhandels: Digitale Zwillinge verbinden erstmals Strategie, Technologie und operative Prozesse in Echtzeit – ein Gewinn für Unternehmen und Kund:innen.



38

## Lebensmittelkonsum Clean, Green, Protein: Food-Trends 2026

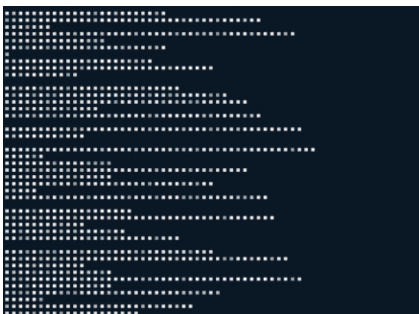
Der Lebensmittelkonsum verändert sich stark. Das bietet Herstellern und Händlern neue Wachstumschancen. Plus *Metro*-CEO Steffen Greubel und *Mars*-Innovationschefin Cristina Garcia-Cervigon im Gespräch mit Akzente.



46

## State of Organizations 2026 Tektonische Kräfte

Die KI-dominierte Transformation verschiebt Prioritäten abrupt. Wie Organisationen Produktivitätsgrenzen durchbrechen und Mitarbeitende für nachhaltige Wachstumschancen begeistern können, zeigt ein neuer McKinsey-Report.



52

## Exklusiv in Akzente Die Branche in Zahlen

Die wichtigsten makroökonomischen Indikatoren und Sektorkennzahlen für Konsumgüter und Handel auf einen Blick. Plus Fokusanalyse: Warum die Konsumspielräume in niedrigen Einkommensklassen rapide sinken



# Resale-Strategien und KI-Agenten

Was die Modeunternehmen planen, um 2026 erfolgreich zu sein, zeigt der neue „State of Fashion“-Report

Modemarken müssen sich auf stark veränderte Rahmenbedingungen einstellen: Handelsdynamiken haben sich verschoben, immer mehr Menschen legen Wert auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis beim Einkauf, und die KI-Transformation hält an. Diese Entwicklungen sind Teil eines systemischen Wandels, den McKinsey und *The Business of Fashion* seit 2017 in ihren jährlichen Berichten analysieren.

„The State of Fashion 2026“ zeigt, dass sich die befragten Führungskräfte offenbar mit dem ständigen Wandel arrangiert haben. Sie beschreiben die Lage nun eher als „herausfordernd“ denn als „unsicher“, was noch ein Jahr zuvor das überwiegende Votum war.

Der Ausblick für 2026 bleibt gemischt: 46 Prozent erwarten eine Verschlechterung der Marktbedingungen (2025 waren es noch 38 Prozent), während 25 (20) Prozent auf eine Verbesserung hoffen. Unter den Trends für dieses Jahr sticht besonders die wachsende Bedeutung von KI hervor, und auch das Kundenverhalten verändert sich weiter.

## KI: Vom Experiment zur Notwendigkeit

Während KI bisher vor allem für einzelne Aufgaben wie Text- und Bildgenerierung genutzt wurde, integrieren die Vorreiter der Branche sie zunehmend in ihre gesamten Geschäftsprozesse. *Zalando* z.B. hat mit GenAI die Kosten für die Bildproduktion um 90 Prozent gesenkt, und *Nike* nutzt KI für Produktdesign und Personalisierung.



Warum neu kaufen, wenn es ein Resale-Modell gibt? Immer mehr Menschen setzen auf gebrauchte Mode. Der KI-Agent hilft bei der Auswahl.

Bis 2030 könnten durch GenAI bis zu 30 Prozent der Arbeitszeit in Europa und den USA automatisiert werden. Doch während 92 Prozent der Unternehmen entsprechend höhere Investitionen planen, hat nur 1 Prozent KI vollständig implementiert. Zudem ist Agentic AI im Begriff, die Branche erneut zu revolutionieren. Gezielt eingesetzt, können Unternehmen mit der neuen Technologie die Produktivität steigern, Kosten senken und Ressourcen für kreative Aufgaben freisetzen.

## Die neuen Einkaufsberater erobern den Markt

Auch das Verbraucherverhalten wandelt sich: GenAI wird für viele zum persönlichen Einkaufsassistenten, der Produkte empfiehlt, Optionen vergleicht und personalisierte Vorschläge liefert. 2025 nutzten 53 Prozent der US-Verbraucher:innen, die GenAI für Suchanfragen einsetzten, diese auch für Einkaufsentscheidungen. Suchanfragen auf GenAI-Plattformen im Zusammenhang mit Shopping stiegen zwischen 2024 und 2025 um ganze 4.700 Prozent.

Autonome Agenten könnten künftig sogar Preise überwachen, Produkte vergleichen und eigenständig Käufe tätigen. Modemarken müssen ihre Strategien deshalb anpassen, um sowohl Kund:innen als auch Algorithmen zu überzeugen und in KI-gesteuerten Einkaufs-Erlebnissen sichtbar zu bleiben.

## Zwischen Secondhand und Luxus

Angesichts der wirtschaftlichen Situation legen viele Menschen mehr Wert auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, was z.B. auch die Nachfrage nach Secondhand-Mode antreibt. Während die Preise auf dem Primärmarkt steigen, investieren immer mehr Kund:innen in gebrauchte Kleidung. Marken entwickeln deshalb zunehmend eigene Resale-Strategien, um neue Einnahmequellen zu erschließen und die Markenwahrnehmung zu stärken.

Im Luxusbereich zeigen sich hingegen Probleme: Hohe Preise schrecken potenzielle Kund:innen ab, die ihr Geld stattdessen zunehmend für Wellnessprodukte ausgeben. Die Branche richtet sich deshalb neu aus, z.B. durch die Ernennung neuer Kreativdirektor:innen. Ob dies den Abwärtstrend stoppen kann, bleibt jedoch abzuwarten.

## Der Weg nach vorn

In einem stagnierenden Markt haben Unternehmen die besten Chancen zu bestehen, wenn sie KI klug nutzen und gleichzeitig den Kundenfokus stärken. Den Report „The State of Fashion 2026“ gibt es auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com) zum Download.

# Daten sagen mehr als Worte

Die Bereitschaft zur Selbstauskunft in den sozialen Medien wächst. Digital Community Intelligence (DCI) wertet diese Daten aus und eröffnet damit der Marktforschung eine neue Dimension.

DCI wurde von McKinsey und der Berliner Beratung *The Jester* entwickelt, um die wertvollen Daten, die Menschen oft ungefragt im Netz hinterlassen, für die Verbraucherforschung zu nutzen.



Die Spuren im Netz verraten oft mehr über die Wünsche der Verbraucher:innen als jede Umfrage – für die Marktforschung eine wertvolle Datenquelle.

DCI analysiert das Verhalten und die Präferenzen von Nutzer:innen in sozialen Medien und anderen digitalen Plattformen. So lassen sich tiefere und verlässlichere Einblicke gewinnen als mit herkömmlichen Methoden.

## Vorteile automatisierter Echtzeitanalyse

Anders als in umfragebasierter Marktforschung ist das Risiko verzerrter Antworten der Befragten, die nicht immer ihre wahren Wünsche artikulieren, sondern sozial erwartete Statements abgeben, bei der datenbasierten DCI-Methode sehr gering. Zudem kann dieses Verfahren weitgehend automatisiert ausgewertet werden. Das ermöglicht Echtzeitanalysen, wodurch die zeitaufwändige Feldphase klassischer Marktforschung entfällt. DCI nutzt über 250 Millionen Datenpunkte, weit mehr als die typischen 2.000 Teilnehmenden einer Umfrage liefern können. Anpassungen der Stichproben oder auch

Aktualisierungen von Suchbegriffen sind jederzeit möglich.

## Beispiele aus der Praxis

Einige Unternehmen wenden die DCI-Methode bereits an: So nutzte z.B. ein Outdoor-Bekleidungshersteller das Verfahren, um neue Produktmöglichkeiten zu identifizieren. Die Analyse ergab, dass „Suburban Women“ – Frauen mittleren Alters mit gutem Einkommen – eine hohe Affinität zu Wassersportarten haben. Daraufhin erweiterte das Unternehmen sein Sortiment um Wassersportbekleidung und Zubehör.

Ein Anbieter von Wassersportmode identifizierte zwei besonders interessierte Communities im Netz: wellness- und wettbewerbsorientierte Wassersportbegeisterte. Auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte er eine digitale Transformationsstrategie, einschließlich eines Marken-Blogs und einer Marken-App.

## Hohe Effektivität in Pilotprojekten

DCI kann vor allem der Konsumgüterbranche und dem Einzelhandel eine wertvolle Ergänzung zur klassischen Marktforschung bieten. Die ersten Pilotprojekte zeigen bereits, dass DCI-basierte Kampagnen drei- bis viermal effektiver sind als herkömmliche Online-Kampagnen.

Ausführlichere Informationen zum Thema finden sich auf [mckinsey.de](https://mckinsey.de)

## Schweizer kaufen Gebrauchtes gerne online

Das Schweizer E-Commerce-Segment hat seit 2018 ein jährliches Wachstum von 8 Prozent verzeichnet und damit Deutschland und Österreich (jeweils unter 5 Prozent) deutlich übertroffen. Schweizer Konsument:innen sind weniger preissensibel als ihre Nachbarn und legen Wert auf Qualität und Nachhaltigkeit – 56 Prozent kaufen regelmäßig gebrauchte Waren online, einer der höchsten Werte in Europa. Diese Neigung, kombiniert mit Importzöllen und regulatorischen Hürden, erschwert es internationalen Anbietern, in den Schweizer Markt einzutreten.

Die allgemeinen Marktplätze in der Schweiz werden voraussichtlich bis 2029 jährlich um 3 Prozent wachsen, angetrieben durch den Wechsel zu Online-Plattformen und ein Potenzial von ungenutzten Waren im Wert von 16 Milliarden Schweizer Franken. Bei Immobilien- und Automobil-Kleinanzeigen liegt die Schweiz bei den Marketingausgaben international zurück, zeigt jedoch erhebliches Wachstumspotenzial. Immobilien-Kleinanzeigen sollen bis 2029 jährlich um 8 Prozent wachsen, angetrieben durch steigende Marketingbudgets von Agenturen und wachsende Transaktionsvolumina. Auto-Kleinanzeigen können um 12 Prozent p.a. zulegen, da Autohäuser einen Großteil ihrer Marketingbudgets auf Online-Plattformen verlagern.

Die Online-Marktplätze in der Schweiz profitieren von einem sich selbst verstärkenden „Flywheel“-Effekt: Hoher Traffic zieht vielfältige Inserate an, die wiederum mehr Käufer und Verkäufer anlocken. Die vollständige Analyse findet sich auf [mckinsey.com](https://mckinsey.com)

# Konsumklima: Vorsicht dominiert

Eine aktuelle McKinsey-Befragung zeigt:  
Die Verbraucher:innen in Europa bleiben angesichts der volatilen wirtschaftlichen Lage verunsichert – entsprechend gering ist ihre Kaufbereitschaft.

Die ConsumerWise-Studie von McKinsey nimmt den Konsumgütersektor in den EU-5-Ländern (Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Großbritannien) in den Fokus. Sie analysiert, was die Menschen über die wirtschaftliche Entwicklung denken, wie sie ihre finanzielle Lage einschätzen und welche Ausgaben sie planen.

Insgesamt bleibt die Stimmung stabil: Etwa die Hälfte der Befragten äußert gemischte Gefühle, ein Viertel zeigt sich optimistisch, der Rest pessimistisch. Besonders in Frankreich hat sich die Lage deutlich verschlechtert: Der Anteil der skeptisch gestimmten Verbraucher:innen im von anhaltenden politischen Spannungen geprägten Nachbarland ist von 34 auf 40 Prozent gestiegen.

In Deutschland, Italien und Großbritannien hingegen ist die Stimmung weitgehend unverändert. Die Menschen in Deutschland haben kaum etwas an ihrem Ausgabeverhalten verändert. Zugleich erwarten hierzulande die meisten Verbraucher:innen, dass sich daran auch in absehbarer Zeit erstmal nichts ändern wird.

## Sorgenthema Inflation

Nach wie vor beschäftigt die Inflation einen Großteil der Konsument:innen – in Deutschland empfinden 42 Prozent sie als das größte Problem. Doch in weiten Teilen Europas hat sich die Teuerungsrate inzwischen verlangsamt. Somit bleibt es vielen Haushalten möglich, weiterhin etwas Geld für nicht lebens-



Vergleichen und abwägen: Konsument:innen halten sich in vielen Bereichen zurück. Jüngere gönnen sich am ehesten Kosmetikprodukte und Elektronik, Ältere suchen Erlebnisse und geben mehr Geld aus in Gaststätten und für Reisen.

notwendige Dinge wie Freizeitvergnügen und Weihnachtsgeschenke auszugeben. Andere wirtschaftliche Sorgen, etwa die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust oder finanziellen Engpässen, haben sich im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Auffällig ist, dass der Klimawandel als Sorgenthema in allen Ländern, besonders in Italien, an Bedeutung verloren hat.

## Prioritäten von der Kreuzfahrt bis zum Streaming

Weitgehend stabil geblieben sind die Konsumausgaben für Kategorien wie Lebensmittel und Haushaltsprodukte. Veränderungen sind vor allem im Bereich der Reisen zu erkennen: Für Hotels und Resorts wollen die Menschen in allen EU-5-Ländern weniger Geld als bisher ausgeben. Im Trend liegen allerdings Kreuzfahrten – insbesondere bei den Babyboomern ist das Interesse daran um 22 Prozentpunkte gestiegen.

Generell zeigen die Ergebnisse der Studie, dass verschiedene Generationen bei ihren Ausgaben unterschiedliche Prioritäten setzen. Die Gen Z investiert beispielsweise bevorzugt in Mode, Beauty-Produkte, Elektronik und Unterhaltung – Angehörige dieser Altersgruppe sind sechsmal häufiger als Babyboomer bereit, für Streaming-Dienste zu bezahlen. Ältere Generationen hingegen legen weniger Wert auf materielle Anschaffun-

gen und bevorzugen stattdessen besondere Erlebnisse wie Restaurantbesuche; aber auch beim Lebensmittelkauf ist die Zahlungsbereitschaft älterer Menschen höher.

## Chancen für den Handel

Trotz der generellen finanziellen Zurückhaltung wollen die europäischen Verbraucher:innen sich weiterhin etwas gönnen – wenn auch nur gelegentlich und im kleinen Rahmen. Für Handelsunternehmen ergeben sich daraus klare Chancen: Produkte und Dienstleistungen, die Qualität und emotionalen Mehrwert bieten, können besonders erfolgreich sein. Großes Potenzial bergen vor allem Kategorien wie höherwertige Lebensmittel, Beauty-Produkte, Unterhaltung und erschwingliche Luxusgüter.

Auch 2026 dürfte die Verbraucherstimmung über das Jahr weiterhin von Vorsicht geprägt bleiben. Unternehmen können jedoch profitieren, wenn sie gezielt auf den Wunsch der Kund:innen nach einer Balance zwischen Sparsamkeit und kleinen Luxuskäufen eingehen.

Alle Studienergebnisse liefert der ConsumerWise-Report auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



## Weniger essen (gehen)

US-Amerikaner:innen gehen seltener in Restaurants, bestellen mehr für zu Hause und lassen häufiger das Frühstück aus. Gleichzeitig steigern digitale Werkzeuge die Effizienz der Gastronomie. Trends, auf die auch ein Blick aus Europa lohnt.

Die Gastronomiebranche in den USA erlebt eine bedeutende Verschiebung in den Verbraucherpräferenzen, wie eine aktuelle McKinsey-Studie zeigt.



Essen liefern zu lassen, ist ein kleiner Luxus, an dem man sparen kann. Immer mehr Menschen in den USA holen ihre Bestellung lieber selbst im Restaurant ab.

So hat die anhaltende Inflation, gepaart mit wirtschaftlicher Unsicherheit und technologischem Fortschritt, dazu geführt, dass die Menschen ihre Restaurantbesuche einschränken und dafür auch weniger Geld ausgeben. Ein wichtiger Grund: Die Kosten für ein Essen in Bars oder Restaurants sind schneller gestiegen als die Kosten für eine Mahlzeit zu Hause.

### Kanalverschiebungen und Tageszeit-Trends

Diese Entwicklung hat auch einen signifikanten Anstieg bei Abholbestellungen bewirkt, die im vergangenen Jahr um 14 Prozent zugenommen haben, weil Kund:innen zunehmend die Lieferkosten sparen möchten. Gleichzeitig ist das späte Abendessen zum wichtigen Wachstumsbereich geworden – mit einem jährlichen Umsatzplus von mehr

als 10 Prozent seit 2021. Im Gegensatz dazu bleiben die Ausgaben für das Frühstück hinter denen anderer Mahlzeiten zurück, da es bei knappen Budgets oft als Erstes eingespart wird.

### Technologische und betriebliche Innovationen

Erfolgreiche US-Restaurants setzen zunehmend auf KI und digitale Werkzeuge, um effizienter zu werden. Diese Technologien nutzen sie für die Nachfrageprognose und Preisoptimierung, aber auch für die Verbesserung des Menüdesigns und der Kundenerfahrung. Personalisierung durch KI hilft auch, Markenbindungen zu vertiefen und die Kundenloyalität zu fördern.

### Relevanz für den europäischen Markt

Für die deutsche Gastronomielandschaft sind insbesondere die technologischen Innovationen von Interesse. Eine Anpassung an diese Trends ermöglicht es Restaurants, wettbewerbsfähig zu bleiben und flexibel auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren. Durch den Einsatz moderner Technologien können z.B. Treueprogramme und differenzierte Preisstrukturen nahtlos integriert werden. Dies hilft, preissensitive Gäste trotz allgemeiner Preissteigerungen langfristig an das Restaurant zu binden.

Die Consumer-Wise-Studie zum US-Restaurant-Markt steht auf [mckinsey.com](https://mckinsey.com) zum Download bereit.

## Wie Österreichs Unternehmen ihr KI-Potenzial heben

Die McKinsey-Studie „State of AI in Austria 2025“ zeigt, dass österreichische Unternehmen bei der KI-Reife unter dem EU- und globalen Durchschnitt liegen. 19 Prozent der Firmen gehören international zur Spitzengruppe, während 68 Prozent im unteren Bereich rangieren. Vorreiter sind Technologie-, Medien- und Telekommunikationsunternehmen sowie Finanzinstitute. Branchen wie Konsumgüter und Maschinenbau nutzen KI-Potenziale bisher kaum.

Obwohl 73 Prozent der Unternehmen ihre IT-Strategien mit KI verzahnt haben und über eine agile IT-Infrastruktur verfügen, fehlt es noch an klaren KI-Strategien: Nur 20 Prozent haben eine ausformulierte Roadmap, bei Finanzinstituten sind es 50 Prozent. Zudem haben 80 Prozent den Nutzen von KI noch nicht quantifiziert, da es an KPIs, klaren Verantwortlichkeiten und Budgetierungsprozessen mangelt. Stärken zeigen sich in Plattformarchitektur und Datensicherheit, Herausforderungen bestehen bei der Integration von KI-Modellen, Governance und der Messung von KI-Effekten.

Österreichische Unternehmen haben das Potenzial, ihre Stärken auszubauen und international aufzuschließen, wenn sie eine klare Strategie mit messbaren Zielen formulieren und ausreichend Ressourcen vorsehen, um KI vom isolierten Experiment zu einem produktiven Faktor in ihren Organisationen zu entwickeln.

Die Studie „State of AI in Austria“ steht zum Download bereit auf [mckinsey.de](https://mckinsey.de)

# KI, Content & Co. – E-Commerce in neuer Dimension

*Von Tjark Freundt, Philipp Kluge und Tiffany Wendler*





# KI wird größter Wachstumstreiber im E-Commerce. Wie führende Händler die Chance nutzen – und was es noch braucht.

Anna scrollt durch die Angebote eines virtuellen Warenhauses. Ein Chatfenster öffnet sich – sie tippt: Ich brauche ein Geschenk für meine Freundin. Maximal 50 Euro. Es muss am Freitag da sein, bitte ohne Versandkosten. Sofort beginnt ein KI-Agent, Sortimente zu durchforsten, vergleicht Lieferoptionen, prüft Sonderangebote. Es folgt eine kleine, kuratierte Auswahl: Ein personalisierbares Kochset, ein Mini-Kräutergarten, Duftkerzen – alles im Budget, zum Wunschtermin lieferbar, versandkostenfrei. Die KI bietet an, die Bestellung gleich abzuschließen. Sie fungiert als agentischer Einkaufsassistent – präzise, schnell und erstaunlich treffsicher.

bis zu 1 Billion US-Dollar Einnahmen aus dem agentenbasierten Handel erzielen. Global gehen Prognosen von 3 bis 5 Billionen US-Dollar aus. Bis 2040, so schätzt das McKinsey Global Institute, wird sich das jährliche Umsatzwachstum im E-Commerce auf 7 bis 9 Prozent belaufen.

## Gewinnen mit Tech und KI

Was genau bringen Agentic AI und generative künstliche Intelligenz (GenAI) dem Online-Handel – und welche Hebel gibt es noch, mit denen sich das Wachstum beschleunigen und die künftige Wettbewerbsfähigkeit sichern lässt? Um dies zu beantworten, hat McKinsey Tiefeninterviews mit Vorständen und Topmanager:innen führender Einzelhändler in Europa geführt. Als First Mover setzen sie bereits um, was bei vielen Retail-Verantwortlichen noch auf der To-Do-Liste steht. Ihre Aussagen machen deutlich, wie schnell, kraftvoll und nachhaltig KI den E-Commerce-Markt schon jetzt verändert. Fünf Trends treiben den Wandel der Branche besonders voran: Agentic AI, Social Commerce, Retail Media, KI-optimiertes Omnichannel-Geschäft und finanzstarke außereuropäische Wettbewerber mit hoher KI-Kompetenz.

## Agentic AI: Die Zukunft des Einkaufens

„Ich sehe drei verschiedene Customer Journeys entstehen. Ein Segment setzt weiter auf das traditionelle Einkaufserlebnis und steht KI eher skeptisch gegenüber. Das andere nimmt gern hyperpersonalisierte Empfehlungen an, vor allem über soziale Medien. Und schließlich wird es ein neues ‚Headless Commerce‘-Modell geben, bei dem KI-Assistenten für die Nutzerinnen und Nutzer nahtlos über mehrere Plattformen hinweg einkaufen.“ David Roberts, Chief Technology and Product Officer (CTPO) der größten polnischen Internetauktionsplattform *Allegro*

KI ist vom heimlichen Helfer im Hintergrund zur aktiven Kundenschnittstelle avanciert. Intelligente Agenten loten individuelle Einkaufsoptionen aus,

## „KI ist der nächste Paradigmenwechsel im E-Commerce.“ *Dr. Boris Ewenstein, OTTO Board Member*

Das Beispiel zeigt: Künstliche Intelligenz (KI) ist mehr als nur ein weiterer Entwicklungsschritt im Online-Handel. Dr. Boris Ewenstein, Mitglied des OTTO Management Boards für Retail and Marketplace, bringt es auf den Punkt: *„KI ist der nächste Paradigmenwechsel im E-Commerce. So, wie wir von Katalogen zu Online, von Online zu Mobile und von Mobile zu Plattformen übergegangen sind, wird KI die Art und Weise, wie Kunden einkaufen und wie wir sie bedienen, grundlegend verändern.“*

Mehr noch: Der Paradigmenwechsel hin zu KI- und agentenbasierten Einkäufen könnte dem E-Commerce nach Jahren der Stagnation einen beispiellosen Wachstumsschub bescheren. Die Marktforschung prognostiziert der Branche bis zum Ende des Jahrzehnts allein in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und dem Vereinigten Königreich ein jährliches Umsatzwachstum von 6 Prozent auf insgesamt rund 600 Milliarden Euro (*Grafik 1*).

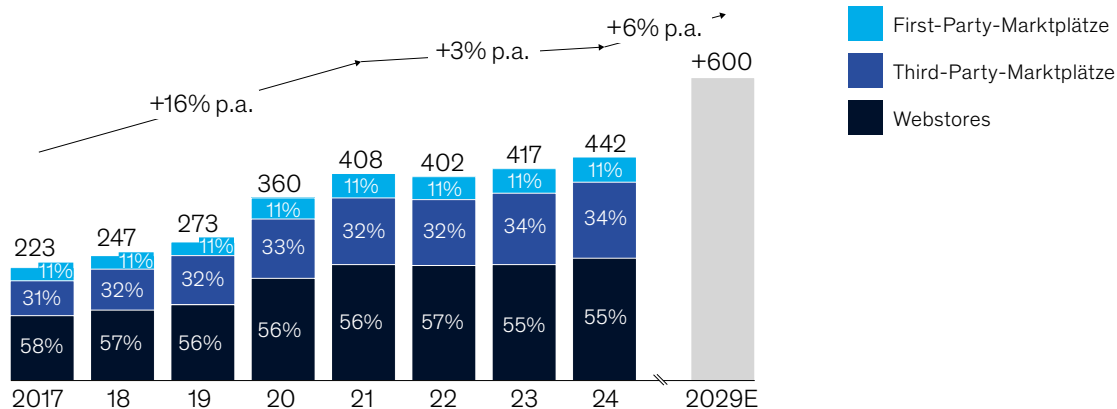
Der US-amerikanische B2C-Einzelhandelsmarkt dürfte im gleichen Zeitraum laut McKinsey-Studien



## 1. E-Commerce erfährt neuen Wachstumsschub – hauptsächlich getrieben durch KI

### Umsatzentwicklung europäischer Online-Verkaufskanäle<sup>1</sup> und Prognose bis 2029

in Mrd. EUR



1. EU-4 (Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien) plus Vereinigtes Königreich

Hinweis: Definitionen und Methodiken variieren leicht von Quelle zu Quelle; Wechselkurse im Jahresvergleich

Quelle: Global Data; Passport Euromonitor; ECDB

verhandeln Angebote und übernehmen Transaktionen. Solche Aktionsketten werden ermöglicht durch neue Reasoning-Modelle, die auf logischen Schlussfolgerungen anstelle bloßer Datenmustererkennung basieren. Ausgestattet mit diesen Fähigkeiten, werden KI-Agenten die Art, wie Menschen online shoppen, von Grund auf verändern. Denn der

**„Es wird ein neues ‚Headless Commerce‘-Modell geben, bei dem KI-Assistenten für Nutzerinnen und Nutzer plattformübergreifend einkaufen.“** *David Roberts, CPO Allegro*

Fortschritt ist kein rein technischer mehr: KI macht das Einkaufen im Internet zum ganz persönlichen, emotionalen Erlebnis.

Boris Ewenstein von OTTO beschreibt die Innovation so: „Die Magie der KI liegt in der aktiven Mitgestaltung der Einkaufsreise. Wenn sich Kunden und Kundinnen in den Entscheidungsprozess eingebunden fühlen, kaufen sie nicht nur ein Produkt – sie investieren in ein Erlebnis.“

Im Handelsunternehmen Douglas trainiert praxiserprobtes Verkaufspersonal eigens dafür einen GenAI-Beauty-Assistenten. Online-Shopper sollen Tonfall, Empathie und Empfehlungen des virtuellen Einkaufshelfers als menschlich und markenauthentisch wahrnehmen. Ebenso ausgereift können KI-Agenten Produktbeschreibungen und Übersetzungen in Echtzeit liefern. Services, die Kunden schätzen, sagt David Roberts von Allegro: „Wir nutzen KI seit Jahren – von modernsten Übersetzungen in osteuropäische Sprachen bis hin zu fortschrittlichen Produktempfehlungen und Personalisierung. Zuletzt verzeichneten wir eine Vervierfachung des Traffics, erzeugt durch GenAI-Tools wie ChatGPT und Perplexity, die in unserem Katalog suchen.“

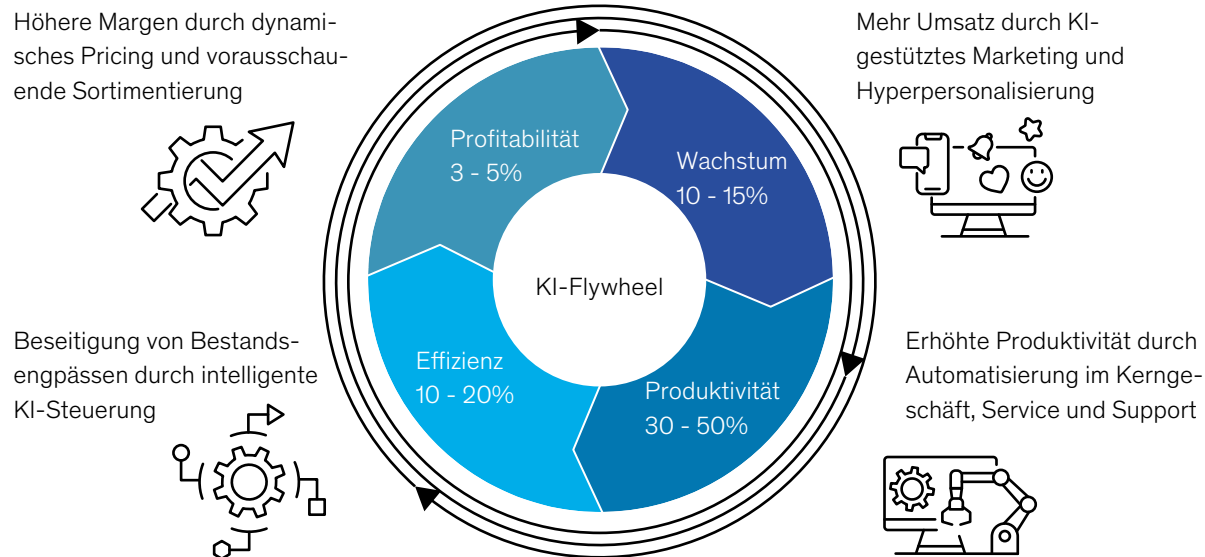
#### Social Media: Commerce trifft Content

„Unser Ziel ist es, jede Online-Interaktion so durchdacht und kunstvoll zu gestalten wie unseren Schmuck. Das klingt einfach, ist aber unglaublich schwer in großem Maßstab umzusetzen.“ Jesper Damsgaard, Senior Vice President E-Commerce, Pandora

Soziale Plattformen definieren Ablauf und Erlebnis eines Einkaufs neu. Werbung, Kaufentscheidung

## 2. KI macht E-Commerce nicht nur kundenfreundlicher, sondern auch margen- und wachstumsstärker, produktiver und effizienter

### Ökonomische Effekte von KI-Einsätzen entlang der Wertschöpfungskette durch das KI-Flywheel



Quelle: McKinsey

und Transaktion finden in kürzester Zeit und in einem einzigen Scroll statt – der Verbraucherwunsch wird sofort erfüllt. Das setzt voraus, dass Unternehmen Trends früher als bisher erkennen und adressieren. Philipp Andree, CCO bei Douglas, schildert seine Erfahrung: „Social Video hat verändert, wie Beauty-Trends entstehen – alles läuft schneller und dynamischer. Wir haben ein eigenes Douglas-Creator-Programm aufgebaut, um in Echtzeit reagieren und die Sprache der Plattform sprechen zu können. Es braucht authentisches Storytelling – nicht bloße Werbung.“

# 10x

höher können die Margen bei Retail Media ausfallen, verglichen mit dem klassischen Einzelhandel.

Content ist mittlerweile King – und Kreativität treibt das Wachstum. Einige Führungskräfte bauen interne Studios oder Talentnetzwerke auf, andere investieren in Influencer-Analysen. Wer sich als Online-Händler nicht zum Content-Creator weiterentwickelt, läuft Gefahr, beim rasanten Wachstum des Social-Commerce-Markts außen vor zu bleiben. So beziffert die Marktforschungsplattform [Research and Markets](#) das Umsatzvolumen allein in Europa 2030 auf 302 Milliarden US-Dollar (umgerechnet rund 260 Milliarden Euro), getrieben von Playern wie Meta und TikTok. Oder, wie es einer der befragten CCOs ausdrückt: „Social becomes commerce, commerce becomes media.“

### Margenmotor Retail Media

„Allegro war schon immer ein Vorreiter bei der Einführung neuer Technologien wie Microservices und Plattformarchitektur. Diese Kultur der kontinuierlichen technologischen Innovation treibt uns voran und bildet die Grundlage für unser Werbegeschäft.“ David Roberts, Allegro

Je teurer das Generieren von Traffic wird, desto relevanter wird Werbung auf Websites und Handels-Apps. Bei Retail Media sind die Margen nach McKinsey-Analysen bis zu zehnmal höher als im klassischen Einzelhandel – Geld, mit dem sich z.B. die nächste Plattforminvestition finanzieren lässt.

Die fortschrittlichsten Online-Händler verkaufen längst nicht mehr nur Werbeflächen. Sie bauen mithilfe von KI ganze Retail-Media-Netzwerke auf. In Echtzeit verzahnen sie Content, Traffic, Zielgruppenansprache und die Messung von Marketingeffekten (Closed-Loop-Attribution). Was braucht es dafür? Den Aufbau von Technik und Teams. Optimierte Merchandising-Module auf der Website sowie datengesteuerte und datenschutzkonforme Targeting-Maßnahmen sind ebenso wichtig wie interne Teams, die ähnlich einer Agentur die Beziehungen zu Werbekunden steuern.

### Omnichannel in neuer Dimension

*„Kunden denken nicht in Kanälen, und das sollten wir auch nicht tun. Omnichannel bedeutet einheitliche Preise, Aktionen und Services sowie die Optimierung der gesamten Customer Journey, nicht nur einzelner Kontaktpunkte.“* Jesper Damsgaard, Pandora

Aus Konsumentensicht ist Omnichannel-Shopping längst Standard. Die Mehrheit der Verbraucherinnen und Verbraucher kombiniert inzwischen mühelos den Einkauf online und offline. Was auch daran liegt, dass erfolgreiche Anbieter ihre Preise, Werbeaktionen und Services über alle Journeys hinweg optimiert haben. KI aber verleiht Omnichannel noch einmal eine neue strategische Dimension: Jenseits von Produktsuche und Transaktion verschafft sie Unternehmen wertvolle Einblicke in das Konsumen-

## „Von Low-Cost-Plattformen differenzieren wir uns durch ein kuratiertes Sortiment, Expertise und Beratung sowie ein ganzheitliches Einkaufserlebnis.“ *Philipp Andrée, CCO Douglas*

tenverhalten in verschiedenen Einkaufssituationen. So verbessern KI-Modelle den Warenfluss zwischen Geschäften und Online-Shops, ermöglichen dynamische Preisgestaltung und geleiten Kund:innen effizient zur Konversion.

Die konkreten Anwendungsfälle können dabei je nach Handelssegment variieren: Im Modesegment geht es um Anproben und Styling, in der Beauty-Branche um Beratung, im Lebensmittelhandel um Sortimentslokalisierung. Doch das Prinzip bleibt das Gleiche. Überall geht es darum, das Kundenerlebnis durch die nahtlose Verknüpfung aller Kanäle mithilfe von KI auf ein neues Level zu heben.

### Mit neuen Strategien gegen disruptive Kräfte

*„Wir bewegen uns in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt, in den neue Giganten mit sehr viel Geld eintreten. Unsere Strategie besteht darin, eine Marke mit Charakter aufzubauen, Kundenbindung zu schaffen und Versprechen wie Vertrauen, Qualität und Relevanz einzulösen.“* Dr. Boris Ewenstein, OTTO Management Board.

Asiatische Wettbewerber nutzen drei KI-getriebene Hebel, um Kundengruppen zu gewinnen, zu halten und interne Kosten zu senken. Ihre Methodik:

Expansion in neue Kategorien, Preisführerschaft und/oder Eindringen in etablierte Märkte durch strategische Allianzen oder die Übernahme europäischer Händler.

**Markenexpansion.** Hersteller wie [Shark](#) oder [Midea](#) fungieren nicht mehr nur als Produktzulieferer für andere Unternehmen, sondern schaffen inzwischen eigene Markenidentitäten. Auf diese Weise erobern sie Marktanteile in Kategorien wie Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik, wobei sie ihre Lieferkettendominanz zunehmend mit geschicktem Marketing verbinden.

**Low-Cost-Plattformen.** Führende asiatische Player streichen Zwischenhändler, verkürzen Lieferzeiten und setzen neue Maßstäbe in Sachen Pricing und Sortimentsbreite. Das gilt vor allem in den Bereichen Mode, Haushaltswaren und Massenmarktprodukte, also Kategorien mit hoher Umschlaggeschwindigkeit und niedrigen Margen. Mit ihren Plattformen sprechen sie Konsumentinnen und Konsumenten aller Einkommensgruppen an – und werden so zur ernstzunehmenden Konkurrenz für den etablierten Handel in Europa.

**Übernahmen.** Einige außereuropäische Schwergewichte versuchen, über Allianzen oder Zukäufe in westliche Märkte vorzudringen. Jüngstes Beispiel ist die [Übernahme](#) der etablierten deutschen Handelsunternehmen [MediaMarkt](#) und [Saturn](#) durch die größte E-Commerce-Plattform für Unterhaltungselektronik [JD.com](#). Hiesige Einzelhändler reagieren auf den aggressiven Wettbewerb von außen, indem sie auf besseren Service und noch mehr Qualitätssicherung setzen, um das Vertrauen in ihre Marken zu stärken. Denn Kunden und Kundinnen, die bereit sind, für Qualität und Einkaufserlebnis höhere Preise zu zahlen, bleiben Premium- und erlebnisorientierten Einzelhändlern treu. Philipp Andrée fasst die Strategie von [Douglas](#) gegen die neue Konkurrenz aus Fernost so zusammen: *„Von Low-Cost-Plattformen differenzieren wir uns durch ein kuratiertes Sortiment, Expertise und Beratung sowie ein ganzheitliches Einkaufserlebnis – von der Produktsuche bis zur Lieferung. Das ist es, was echte Loyalität schafft.“*

Andere europäische Retailer wiederum wählen die Kooperation, integrieren chinesische Lieferketten oder gestatten es Händlern aus Asien, ihre Produkte auf der europäischen Plattform anzubieten. Damit verfolgen die Händler ihrerseits eine Offensiv-

strategie: Denn die Einbindung von asiatischen Produkten ins Sortiment verbreitert das Warenangebot, erhöht den Kunden-Traffic und baut so die eigene Marktposition weiter aus.

### KI gewinnbringend einsetzen

Die größte disruptive Kraft aber bleibt der Technologiewandel – und der richtige KI-Einsatz die größte strategische Herausforderung. Heutige Marktführer streben eine unternehmensweite Wertschöpfung an, von der Preisgestaltung bis zur Lieferkette.

**„Die Herausforderung ist nicht die Technologie, sondern dafür zu sorgen, dass sie in der Organisation verantwortungsvoll und effektiv genutzt wird.“** *Jesper Damsgaard, CDO Pandora*

Dabei zeigt sich ein Erfolgsmuster: Wer KI fest in seine Kerngeschäftsprozesse integriert, wächst schneller und rentabler. KI-Einsätze zur Steigerung von Marge, Wachstum, Arbeitsproduktivität und Lieferketteneffizienz entfalten dabei eine besonders starke Wirkung:

*Margenhebel.* Dynamische Preiscalgorithmen sorgen für eine Balance zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität. Damit steigen die Bruttomargen im Schnitt um 2 bis 5 Prozentpunkte. Vorausschauende Sortimentsmodelle wiederum lokalisieren Produktmixe und reduzieren Über- oder Unterbestände um 15 bis 30 Prozent. Gleichzeitig entwickelt sich Retail Media zum Margenmotor. Was früher eine Reihe taktischer Hebel war, ist heute dank KI-Einsatz ein sich selbst optimierendes System, in dem jede Entscheidung – zu Preis, Produkt oder Platzierung – die nächste beeinflusst.

*Wachstumshebel.* Next-Best-Offer-Engines, die Daten zum Kaufverhalten mit denen zum Kaufkontext kombinieren, steigern den Umsatz um 10 bis 15 Prozent gegenüber herkömmlichen Produktangeboten. Im Marketing erschaffen KI-generierte Kreativlösungen Tausende lokalisierte Kampagnenvarianten. Gleichzeitig steigert Conversational Commerce – KI-gestützte Einkaufs- und Bezahlassistenz – den Warenkorbwert und die Konversionsraten.

*Produktivitätshebel.* KI setzt Kapazitäten für höherwertige Tätigkeiten frei. Im Kundenservice redu-

zieren GenAI-Copiloten, die Routineanfragen beantworten und Interaktionen zusammenfassen, die Bearbeitungszeit um 30 bis 50 Prozent und erhöhen gleichzeitig die Kundenzufriedenheit. Im Finanzwesen automatisiert KI das Reporting, die Budgetierung und den Datenabgleich. Das setzt bis zu 50 Prozent der Arbeitszeit frei. Im Personalwesen verkürzt KI-gestütztes Sourcing und Screening die Rekrutierungszyklen auf weniger als die Hälfte.

*Effizienzhebel.* Auf der operativen Seite verwandelt KI Effizienz in Weitsicht. Die vorausschauende Bedarfsplanung stimmt Produktion, Auftragsabwicklung und Zustellung mit nahezu Echtzeit-Präzision aufeinander ab. Die Bilanz der Einzelhändler, die KI im Lieferkettenmanagement eingesetzt haben, lautet: Lagerkosten um 10 bis 20 Prozent gesenkt, Bestandsengpässe um bis zu 30 Prozent reduziert, Liefargeschwindigkeit verbessert, Emissionen reduziert.

Der eigentliche Effekt entsteht, wenn alle genannten Hebel zusammenwirken: dynamische Preisgestaltung und Hyperpersonalisierung, automatisierte Prozesse und Lageroptimierung – jeder einzelne optimiert durch KI (*Grafik 2*). Zusätzlicher Vorteil: Mit jeder Umdrehung des KI-Flywheels gewinnt der Händler proprietäre Daten und präzisere Informationen – Assets, die Wettbewerber nicht ohne Weiteres replizieren können. So wird Vernetzung zu einem strategischen Schutzwall.

Für die Lenker von Online-Handelsunternehmen stellt sich nicht mehr die Frage, ob, sondern wo mit der Schaffung von nachhaltigem Wert durch KI-Einsätze begonnen werden soll. CEOs sehen die smarten Tools primär als Wachstumsmotor, CDOs als Infrastruktur für Skalierung, CMOs als Treiber der Personalisierung und CCOs als verbindende Kraft über alle Kanäle hinweg. Es gilt, vom Experimentieren ins Orchestrieren überzugehen. KI gehört nicht an den Rand eines Innovationslabors, sondern ins Zentrum der kommerziellen Entscheidungsfindung.

Doch selbst mit den gleichen KI-Tools erzielen Einzelhändler unterschiedliche Ergebnisse. Der Grund: Entscheidend ist nicht der Zugang zu den Modellen, sondern die Fähigkeit, KI in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Das Rewired-Framework von McKinsey übersetzt KI-Strategien in skalierbare Fähigkeiten, indem es Kundenanalysen, Technologie und Arbeitsprozesse mit einer Transformationskultur im Unternehmen verbindet.



Bis zu

**15%**

mehr Umsatz  
können hoch-  
personalisierte  
Produktangebote  
mithilfe von KI  
generieren.

**Kundenorientierung.** Erfolgreiche Händler nutzen KI, um ihre Kund:innen besser zu verstehen, zu bedienen und von ihnen zu lernen. Jede Entscheidung – von der Datenarchitektur bis zum Laden-design – dient dem Verbrauchernutzen, stärkt die Bindung und fördert Wachstum.

**Technologie und Daten.** Digitale Transformationen erfordern modulare Technologie, harmonisierte Daten und KI-fähige Infrastrukturen. Daten müssen zwischen Marketing, Lieferkette und Service fließen, damit die KI Entscheidungen funktionsübergreifend steuern kann. Jesper Damsgaard von Pandora: „Die Herausforderung ist nicht die Technologie, sondern dafür zu sorgen, dass sie in der Organisation verantwortungsvoll und effektiv genutzt wird.“

**Operating Model.** KI-Anwendungen in der Organisation verlangen funktionsübergreifend arbeitende Teams. Sie handeln schnell, testen kontinuierlich und tragen klare Ergebnisverantwortung – so werden Erkenntnisse aus Technologieeinsatz und Analytik binnen Wochen in Geschäftsabläufe übersetzt.

**Lernen und Messen.** Erfolg entsteht durch kontinuierliches Feedback. Dashboards und Self-Service-Analysen ermöglichen Lernen aus jeder Interaktion. Führende Händler messen die Performance nicht punktuell, sondern über den gesamten Verkaufstrichter (Funnel), vom ersten Kundenkontakt bis zum Kaufabschluss.

**Kulturwandel.** Transformation gelingt nur mit der richtigen Kultur. Es ist an den Führungskräften,

Die Autor:innen danken Marco Blöchliger, Consumer Expert bei McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

#### Autor:innen



**Dr. Tjark Freundt** ist Senior Partner im Hamburger Büro und Leiter der europäischen Growth, Marketing & Sales Practice von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen branchenübergreifend bei ganzheitlichen Wachstums- und Change-Programmen.

[Tjark\\_Freundt@mckinsey.com](mailto:Tjark_Freundt@mckinsey.com)



**Dr. Philipp Kluge** ist Partner im Münchner Büro von McKinsey, Mitglied der europäischen Growth, Marketing & Sales Practice und leitet den Bereich Omnichannel und E-Commerce in Europa. Klienten berät er vornehmlich zu Wachstumsstrategien und Transformationen.

[Philipp\\_Kluge@mckinsey.com](mailto:Philipp_Kluge@mckinsey.com)



**Dr. Tiffany Wendler** ist Associate Partner im Stuttgarter Büro und Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen digitale Transformationen unter Einsatz von Agentic AI und Marktplatzstrategien.

[Tiffany\\_Wendler@mckinsey.com](mailto:Tiffany_Wendler@mckinsey.com)

produktorientiertes Denken, iterative Arbeitsweisen und Eigenverantwortung zu fördern. Teams, die selbstständig testen und adaptieren dürfen, erleben KI als Chance statt als Pflicht.

Fazit: Die Zukunft des E-Commerce hat begonnen. Wer KI nicht nur zur Optimierung nutzt, sondern ihr volles Wertpotenzial entfaltet, wird die nächste Wachstumswelle im Online-Handel anführen.

## Kernaussagen

- 1. KI und Agenten läuten eine neue Ära im E-Commerce ein: Sie steigern Margen und Produktivität, Wachstum und Wertschöpfung – und heben das Käuferlebnis auf ein neues Level.**
- 2. Social Media wird zum wichtigsten Wachstumsträger im Online-Handel; Haupttreiber des „Social Commerce“ werden Kanäle wie YouTube, Instagram oder TikTok sein.**
- 3. Die Zeit zum Handeln ist jetzt: Führende E-Commerce-Unternehmen arbeiten bereits mit fortschrittlichen KI-Tools, um von deren Wertpotenzial rasch zu profitieren.**

Mehr spannende  
Insights finden  
Sie unter  
[mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



# Interview

## „Zuerst muss die Organisation stehen“

Ausgerechnet Spielwaren: Während viele Branchen stagnieren und durchweg maue Stimmung herrscht, erobert *tonies* mit seinen würfelförmigen Hörspielboxen von Deutschland aus die Kinderzimmer der Welt. Wie man stürmisches Wachstum erfolgreich steuert, erklärt CEO Tobias Wann im Interview.







„Manchmal staune selbst ich, wie daraus ein weltweites Phänomen werden konnte“: *tonies*-CEO Tobias Wann in der Düsseldorfer Zentrale.





Dieser Würfel steht in jedem zweiten deutschen Kinderzimmer: Tobias Wann führt vor, wie einfach die Toniebox zu bedienen ist.

Der Firmensitz in einem Hinterhof in der Düsseldorfer Oststraße signalisiert noch „Start-up“, dabei ist das Unternehmen schon ganz schön erwachsen: Zehn Jahre nach der Gründung hat *tonies* mit seinen digitalen Audioboxen die Kinderzimmer in über 100 Ländern erobert. Die *tonies SE* ist Weltmarktführer in ihrem Segment und wächst ungebrochen rasant mit Jahresraten um die 30 Prozent. Im Jahr 2025 erreichte das börsennotierte Unternehmen einen Umsatz von mehr als 600 Millionen Euro und wurde in den deutschen Nebenwerte-Index SDax aufgenommen.

Die würfelförmigen Tonieboxen sind im Wortsinn kinderleicht zu bedienen und fungieren als Abspielgerät für den Content, dessen Kennung in den zuzukaufenden Toniefiguren gespeichert ist. Sobald der Inhalt einmal via Internet auf die Box geladen wurde, verschafft der Code in den Figuren immer wieder Zugriff auf den jeweiligen Inhalt: ob Hörspiele, Musik oder seit Kurzem auch interaktive Spiele. Die Zielgruppe, Kinder zwischen einem und zehn Jahren, begeistert sich für Klassiker wie „Bibi und Tina“, „Peppa

Wutz“ oder die pfliffigen Hunde von „Paw Patrol“, für *Disney*-Hits wie „Dschungelbuch“ oder „König der Löwen“. Große Hoffnung setzt das Unternehmen auf die Kooperation mit dem Spielehersteller *Hasbro*, dessen Klassiker „Monopoly“ in diesem Jahr als *tonies*-Spiel auf den Markt kommen wird. Die Toniebox steht in jedem zweiten deutschen Kinderzimmer, größter Markt sind aber inzwischen die USA. Wie er trotz Zollkrieg und Wirtschaftsflaute das stürmische Wachstum organisiert, erklärt *tonies* CEO Tobias Wann im Interview mit Akzente.

**Akzente:** Herr Wann, *tonies* ist in nur zehn Jahren vom Start-up zum Weltunternehmen gewachsen. Wie ist das gelungen?

**Tobias Wann:** Die *tonies*-Story ist in der Tat einzigartig. 2016 kam die erste Toniebox auf den Markt – in Deutschland, wo es ja schon immer eine ausgeprägte Hörspielkultur gab. Wir alle sind doch mit Hörspielen für Kinder aufgewachsen, die Älteren haben den Räuber Hotzenplotz vor dem Einschlafen auf Schallplatte gehört, später lauschte man Kassetten oder CDs. Für die deutschsprachi-

gen Länder war die Toniebox einfach ein neues digitales Abspielgerät, das auch die ganz Kleinen schon selbst bedienen konnten. Aber manchmal staune selbst ich, wie daraus ein globales Phänomen werden konnte, erst in Europa, dann in den USA, Kanada und Australien. Insgesamt sind bis heute mehr als zehn Millionen Tonieboxen in mehr als 100 Ländern aktiviert worden. Wir sind also weltweit vertreten und haben eine ganz neue Kategorie begründet.

## „Talente gewinnen, Prozesse etablieren und optimieren, die Regeln neuer Märkte lernen – das alles und noch viel mehr musste und muss ständig parallel bewältigt werden.“

**Akzente:** *Das Unternehmen hat sich rasant entwickelt und wächst immer noch mit Jahresraten von 30 Prozent. Wie kann man das managen?*

**Wann:** Das ist eine riesige Aufgabe, denn die Komplexität unseres Geschäfts steigt gleich in drei Dimensionen. Erstens: Wenn der Umsatz jährlich um fast ein Drittel zunimmt, muss die

Organisation natürlich mitwachsen. Zweitens: Jeder neue Markt, den wir erschließen, bringt zusätzliche Komplexität. Sie betrifft in erster Linie unser Produkt, das ja ein ganzes Ökosystem aus Hardware und Content bildet. Zwar ist die Hardware überall gleich, doch die Inhalte sind immer auch kulturspezifisch – mit dem Räuber Hotzenplotz können die Kinder in den USA nichts anfangen. Also brauchen wir für jeden Kulturkreis neue Lizenzen und Produktionen. Und drittens haben wir auf den unterschiedlichen Märkten sehr unterschiedliche Vertriebswege. Nicht nur die Struktur des Einzelhandels variiert stark, selbst große Marktplätze wie *Amazon* funktionieren auf dem US-Markt noch einmal ganz anders als in europäischen Ländern. Insgesamt muss unsere Organisation also eine extrem hohe Komplexität steuern.

**Akzente:** *Wie schaffen Sie das alles? Und was ist dabei die größte Herausforderung?*

**Wann:** Jedes Kapitel in der vergleichsweise noch kurzen Geschichte von *tonies* hatte und hat seine eigenen Herausforderungen. Talente gewinnen, Prozesse etablieren und optimieren, die Regeln neuer Märkte lernen – das alles und noch viel mehr musste und muss ständig parallel bewältigt werden, aber immer mit unterschiedlichem Schwerpunkt. Wenn man als Unternehmen über zehn Jahre so rasant wächst, ist man konstant



„Paw Patrol“: Die Geschichten mit den pfiffigen Helfer-Hunden zählen zu den populärsten im *tonies*-Portfolio.



gefordert, alle Funktionen zu überprüfen und sie ständig zu verbessern.

**Akzente:** *Eine anstrengende Aufgabe für Mensch und Organisation.*

**Wann:** Ja, vor allem, weil es das Ziel ist, nicht nur mit dem Wachstum Schritt zu halten, sondern einmal mit der Organisation sozusagen vor die Welle zu kommen – eine Unternehmenskultur mit Leben zu füllen und Systeme zu installieren, in die wir dann hineinwachsen können. Um mit dem gegenwärtigen Wachstum Schritt zu halten, müssen wir als Organisation jährlich um 25 bis 30 Prozent effizienter und effektiver werden. Das mag aus Sicht anderer Unternehmen ein Luxusproblem sein, ist aber eine gewaltige Herausforderung.

**Akzente:** *Worauf achten Sie bei der Einstellung neuer Beschäftigter?*

**Wann:** Wir suchen Menschen, die entweder mit der stürmischen Entwicklung mitwachsen können, oder die sogar zum Zeitpunkt, an dem sie an Bord kommen, eigentlich zu „groß“ sind, zu erfahren für ein Unternehmen unserer aktuellen Größe. Bei unseren Wachstumsraten passt es dann recht schnell wieder für beide Seiten. Allerdings reicht es nicht aus, einfach nur pfliffige Talente anzuwerben. Auch Strukturen und Prozesse müssen

sich parallel zum Firmenwachstum entwickeln, deshalb haben wir sehr viel Zeit auf die Organisationsentwicklung verwandt. Denn zuerst muss die Organisation stehen, und dann kann man die neuen Leute an die richtige Stelle setzen – in dieser Reihenfolge.

**Akzente:** *Was müssen die Neuen können?*

**Wann:** Wir versuchen immer wieder, Menschen an Bord zu holen, die anderswo schon mal vor der Welle waren und jetzt uns helfen können, unser Unternehmen auszubauen. Das ist eine große Aufgabe, denn wir wachsen so schnell, dass wir unsere Systeme nicht evolutionär entwickeln können. Wir brauchen dauernd revolutionäre Schritte. Das erfordert nicht nur viel Aufwand, sondern ist auch mit erheblichen Risiken verbunden.

**Akzente:** *Das klingt, als müssten Sie sich dauernd neu erfinden.*

**Wann:** Schon, aber das heißt nicht, dass alles ständig im Wandel ist. Deshalb haben wir dafür gesorgt, dass Teile der Organisation – ohne, dass wir dem Tribut zollen müssen – im bestehenden System und Zustand verbleiben können, während wir andere Bereiche des Unternehmens neu aufstellen und weiterentwickeln.

**Akzente:** *Vom Umsatz her ist tonies immer noch ein großer Mittelständler. Wie schaffen Sie es, die unterschiedlichen kulturellen Bedürfnisse in Ihren 100 Zielländern zu bedienen?*

**Wann:** Wir staunen selbst, dass ein Produkt, das kulturhistorisch doch einen sehr deutschen Hintergrund hat, sich so schnell globalisieren ließ. Den Tonieboxen ist der „Global Market Fit“ offensichtlich inhärent. Trotzdem hat jeder Markt eigene Anforderungen und braucht eigene Inhalte. Deshalb betreiben wir in jeder Region, in der wir mit einem eigenen Team vertreten sind, vertriebsseitig auch großen Aufwand. Wir müssen allerdings darauf achten, dass nicht jeder das Rad neu erfinden will. Dazu haben wir ein Operating Model entwickelt, das sehr genau definiert, was lokal und was regional gemacht wird. Mit einer globalen Infrastruktur managen wir zum Beispiel Lagerbestände und Working Capital. Dieses Modell zu entwickeln, war nicht trivial, denn wir haben kein vergleichbares Unternehmen gefunden, an dem wir uns hätten orientieren können.

tonies' größter Markt: In Nordamerika macht das Unternehmen schon rund die Hälfte seines gesamten Umsatzes.



**„Um mit dem gegenwärtigen Wachstum Schritt zu halten, müssen wir als Organisation jährlich um 25 bis 30 Prozent effizienter und effektiver werden.“**



**Akzente:** *Es gibt nur wenige deutsche Mittelständler, die im US-Konsumentengeschäft Erfolge feiern können. Wie haben Sie es geschafft?*

**Wann:** Geholfen hat uns der erwähnte „Global Market Fit“. Aber erfolgsentscheidend war unser außergewöhnlich energiegeladenes und enthusiastisches Team vor Ort. Die Kolleginnen und Kollegen dort haben von Tag eins an genau gewusst, wie sie das Produkt lokal anpassen mussten, um erfolgreich zu sein. Da fiel es uns in der Zentrale leicht, Vertrauen zu schenken. Dieses wurde reich belohnt, Nordamerika ist mittlerweile zu unserem größten Markt avanciert und steht heute für rund 50 Prozent unseres Umsatzes.

**Akzente:** *Ist damit das Potenzial ausgeschöpft?*

**Wann:** Nein, bei Weitem nicht. In Deutschland stehen Tonieboxen in rund 50 Prozent aller Haushalte mit Kindern in unserer Zielgruppe. In den USA sind wir erst in gut 10 Prozent dieser Haushalte vertreten, da ist noch viel Luft nach oben.

**Akzente:** *Im US-Geschäft gibt es nicht nur eitel Sonnenschein. Wie hart treffen Sie die verhängten Zölle und wie reagieren Sie darauf?*

**Wann:** Das war eine zusätzliche Herausforderung in einem ohnehin schon herausfordernden Jahr. Trotzdem haben wir das Zollthema nach meinem Dafürhalten gut gemanagt. Uns half, dass wir

einerseits an schnelle Veränderungen gewöhnt sind und andererseits schon seit Jahren darauf achten, resiliente Prozesse und Strukturen zu schaffen, auch in der Lieferkette.

**Akzente:** *Wie haben Sie denn auf die am sogenannten Liberation Day verkündeten Zölle im Frühjahr 2025 reagiert?*

**Wann:** Unsere amerikanischen Kolleginnen und Kollegen würden wahrscheinlich sagen: „Luck meets preparation“. Während wir unsere Tonieboxen zuvor ausschließlich in China produziert hatten, eröffneten wir am 1. April 2025 den Produktionsstandort Vietnam. Einen Tag später, am Liberation Day, verkündeten die USA massive Zölle auf Waren aus China. Aber wir hatten jetzt ja die Option, unsere Boxen für den US-Markt aus Vietnam einzuführen, zu deutlich günstigeren Zolltarifen als aus China. Parallel dazu haben wir es geschafft, unsere operativen Kosten zu senken. So konnten wir den exogenen Schock durch die Zölle ausgleichen, ohne sofort die Preise signifikant zu erhöhen.

**Akzente:** *Den Markterfolg von tonies in den USA konnten die Zölle offensichtlich nicht bremsen.*

**Wann:** Nein, man kann sogar die oft zitierte Wendung von der Chance, die in jeder Krise steckt, bemühen: Wenn ich die Regale in den Spielzeugabteilungen des Handels betrachte, fällt mir auf,

dass die präsentierte Ware über alle Anbieter hinweg zu 80 bis 100 Prozent in China gefertigt wird – Wettbewerber, die keine andere Fertigungsoption haben, müssen dann wahrscheinlich die Preise deutlicher anheben als wir. Das verbessert unsere relative Position im Wettbewerb um die Kunden. So haben wir die Chance, in solch einer Krise sogar noch zu wachsen.

**Akzente:** *Um resilienter zu werden, hat tonies nicht nur das Produktionsnetzwerk ausgebaut, sondern gleich die ganze Wertschöpfungskette überarbeitet. Wie genau?*

**Wann:** Wir haben zunächst einmal sehr genau unsere gesamte Wertschöpfungskette analysiert, von der Innovation und Produktentwicklung bis zum Zeitpunkt, an dem unsere Kunden ihre Toniebox zu Hause nutzen. Dabei haben wir sowohl die Elemente mit dem höchsten Handlungsbedarf identifiziert als auch diejenigen, die den größten Fortschritt pro eingesetzten Euro versprochen.

**Akzente:** *Welche Wertschöpfungselemente waren das?*

**Wann:** Ein vielversprechendes Thema war die Lieferkette. Wir haben recht schnell Potenzial gesehen, die Zeit zwischen der Order des Produkts bei unseren Lieferanten und dem Zeitpunkt der Auslieferung an den Endkunden zu verringern. Wie bei jedem physischen Produkt bindet jede zusätzliche Stunde zusätzliches

Kapital. Wir haben hier erhebliche Kosten gespart. Nicht nur, weil wir schneller geworden sind, sondern weil wir unsere Logistikprozesse insgesamt verbessern konnten – etwa indem wir unsere Zuliefererbasis diversifiziert und damit unsere Versorgungssicherheit auf ein neues Level gehoben haben.

**Akzente:** *Im tonies-Management gab es zuletzt viele Wechsel – warum?*

**Wann:** Dafür gab es nicht den einen Grund – wenn Kolleginnen und Kollegen den Wunsch äußern, sich an anderer Stelle weiterzuentwickeln oder einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen, dann respektieren wir das. In Absprache mit dem Aufsichtsrat und unseren Investoren haben wir diese Veränderungen aber zum Anlass genommen, das Unternehmen auch strukturell und organisatorisch zukunftsfähig aufzustellen.

**Akzente:** *Neue Organisation, ständig neue Kolleginnen und Kollegen und nun auch noch eine neue Führungsmannschaft – wie haben die Mitarbeitenden reagiert?*

**Wann:** Ganz unterschiedlich! Ich kann gut verstehen, dass es in einer Organisation, die sowieso schon mit hoher Komplexität und Geschwindigkeit unterwegs ist, nicht nur Zustimmung gibt, wenn größere Veränderungen anstehen. Deshalb haben wir uns bewusst viel Zeit genommen, genau zu erklären, warum diese Schritte notwendig sind und was wir mit ihnen erreichen wollen. Wir haben sehr intensiv kommuniziert, was wir künftig erwarten und wie wir als Unternehmen gemeinsam auf das nächste Level kommen wollen.

**Akzente:** *Bei der Runderneuerung der Organisation haben Sie sich auch noch einmal mit Ihren Unternehmenswerten, den „tonies principles“, beschäftigt und diese neu gefasst. Welche Bedeutung haben sie intern?*

**Wann:** Wir haben hier sechs sehr klare Prinzipien und Ziele formuliert, die beschreiben, wie wir zusammenarbeiten wollen. Ob diese erreicht und wie sie eingehalten werden, reflektieren wir in der Organisation regelmäßig.

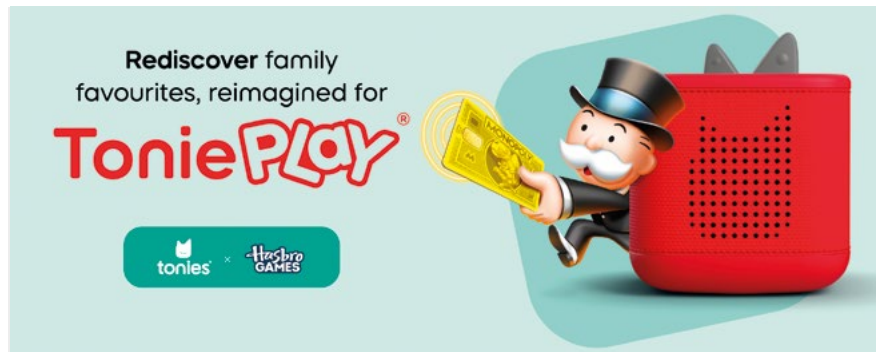
**Akzente:** *Zur Zukunft gehört unweigerlich das Thema KI – wie hält es tonies mit der künstlichen Intelligenz?*

Toniebox mit Nachtlicht: An der neuen Box können die Eltern einstellen, wie lange die Gutenachtgeschichte vorgelesen wird und wann das Licht verlöscht.





Neu im Programm:  
„Monopoly“, das in einer  
Kooperation mit dem  
Spielehersteller *Hasbro*  
für die Toniebox 2 adap-  
tiert wurde.



**Wann:** Das ist für uns natürlich ein spannendes und wichtiges Thema. Deshalb haben wir die Funktion eines Chief Information Officers geschaffen, der den KI-Einsatz firmenweit organisiert. Zurzeit erproben wir vor allem, wie KI unsere Prozesse verbessern und beschleunigen kann. Unsere Belegschaft ist Dynamik gewohnt und extrem offen für Neues.

**Akzente:** Setzen Sie KI auch schon bei der Content-Kreation ein?

**Wann:** Auch auf diesem Feld ist die Entwicklung spannend, aber wir verfolgen hier bewusst einen vorsichtigen Ansatz. Wir verwenden sehr viel Zeit und Ressourcen darauf, qualitativ hochklassigen und sicheren Content für Kinder zu produzieren. Und Authentizität ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Künstliche Intelligenz kann eine Produktion vielleicht punktuell unterstützen, aber niemals die authentischen Schaffensprozesse ersetzen.

**Akzente:** Eine Frage zum Abschluss. Gibt es eine Vision, was aus tonies einmal werden soll? Kann es sich mit neuen Produkten zum Großkonzern entwickeln? Wie sieht tonies in zehn Jahren aus?

**Wann:** Wir wollen selbstverständlich weiter wachsen und unsere Dynamik auf allen Ebenen beibehalten – allerdings ohne dabei zu konzernig zu werden. Ein echtes Faustpfand ist für uns, dass wir auf der ganzen Welt mit ein und derselben Marke auftreten. Wir haben die großartige Chance, *tonies* zu einer globalen Ikone zu entwickeln und eines Tages in die Fußstapfen von Unternehmen wie *Disney*, *Lego*, *Spotify* oder *Nintendo* zu treten. Wir sind stolz darauf, dass Tonieboxen in zehn Millionen Haushalten weltweit vertreten sind. Aber es gibt aktuell mehr als eine Milliarde Kinder im Alter von ein bis neun Jahren auf diesem Planeten. Warum sollte eines Tages nicht jedes zehnte von ihnen eine Toniebox besitzen?



**Tobias Wann (53)** ist seit 2024 CEO von *tonies*. Schon während seines Studiums der Betriebswirtschaft hatte er erfolgreich ein eigenes Unternehmen für IT-Sicherheit gegründet, das er später an das US-Unternehmen *Verisign* verkaufte. Nach Stationen im Management von *Verisign*, in der Online-Tourismusbranche und bei Fintechs steuert er jetzt das Wachstum von *tonies*.



Die **tonies SE** (Foto: Zentrale in Düsseldorf) ist ein börsennotierter Spielwarenhersteller mit rund 600 Mitarbeitenden. Über zehn Millionen Tonieboxen stehen in Kinderzimmern in mehr als 100 Ländern, über 134 Millionen verkaufte Toniefiguren sorgen für das Spaß- und Spielprogramm. Für das Geschäftsjahr 2025 prognostiziert *tonies* einen Umsatz von mehr als 600 Millionen Euro.



# Tradition trifft Innovation

*Von Thomas Bauer, Caroline Meder, Jesko Perrey und Kai Vollhardt*



# Bewährte Strategien und die innovative Kraft von KI: Welche Themen das Marketing derzeit bewegen und wo der größte Handlungsbedarf besteht, zeigt ein neuer McKinsey-Report.

72%

der Befragten planen, ihre Marketingbudgets zu erhöhen.

Kundenwandel, Kostendruck, KI-Revolution: Wie bleibt Marketing relevant in einer Welt, die sich rasant verändert? Europäische Marketingverantwortliche antworten darauf mit einer neuartigen Mischung aus bewährten Strategien und modernster Technologie: Sie besinnen sich auf Erfolgsgrundlagen wie starke Markenführung und strenges Budgetmanagement, kombinieren diese aber nun mit innovativen Ansätzen wie interaktiver Markenbildung und generativer KI (GenAI). Das zeigt der Report „State of Marketing Europe 2026“, für den 500 CMOs aus Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und dem Vereinigten Königreich zu ihren aktuellen Prioritäten und den größten Herausforderungen befragt wurden.

## Was Marketing will – und was fehlt

Heraus kam ein Ranking der 20 wichtigsten Marketingthemen, von Branding über Budgetmanagement bis zu GenAI und Social Media (*Grafik 1*). Dabei fällt auf: Besonderer Handlungsbedarf besteht gerade bei den hochpriorisierten „klassischen“ Themen wie Markenbildung, Budgetmanagement und Marketing-ROI. Aber auch im Bereich GenAI und KI-Agenten ist der Reifegrad erschreckend gering. Der vergleichsweise niedrige Platz 17 im Ranking deutet zudem darauf hin, dass CMOs dem Thema bislang nicht allzu große Bedeutung beimessen – eine gefährliche Unterschätzung: Dadurch drohen die europäischen Unternehmen einen der stärksten Innovationshebel im Marketing ungenutzt zu lassen.

Insgesamt lassen sich die priorisierten Themen im Ranking drei Kernanforderungen zuordnen, die an das Marketing von morgen gestellt werden: Vertrauenswürdigkeit, Effektivität und Mut. Sie bestimmen, wie Marketer ihre Strategien ausrichten sollten, um Kund:innen zu gewinnen, zu binden und sich im Wettbewerb zu behaupten.

## Vertrauen schaffen – mit starken Marken

Volatile Zeiten rücken die Markenstärke wieder in den Fokus, denn verunsicherte Verbraucher:innen wenden sich bevorzugt bekannten, verlässlichen Marken zu. Und so drehen sich vier der zehn Top-Marketingthemen um den Aufbau und Erhalt von Kundenvertrauen: Markenbildung, Datenschutz, Authentizität und Employer Branding. Dabei geht es nicht mehr um die reine Inszenierung, sondern um echte Substanz – mit glaubwürdigem, relevantem Content und interaktiven Formaten.

Dass klassische Markenbildung in einer zunehmend digitalen und personalisierten Welt weiterhin oberste Priorität hat, mag auf den ersten Blick überraschen. Doch bei genauerem Hinsehen wird klar: Inmitten ständiger Umbrüche und rascher technologischer Fortschritte bleibt die Marke ein unverzichtbares Fundament für Resilienz und langfristiges Wachstum. Sie ist der feste Anker in turbulenten Zeiten – auch für Kundinnen und Kunden. Vertrauen und emotionale Bindung schaffen Klarheit, Konsistenz und ein Gefühl von Sicherheit.

Die hohe Priorisierung des Themas Branding deutet darauf hin, dass sich der Fokus im Marketing von kurzfristiger Aktivierung hin zu langfristigem Marken- und Vertrauensaufbau verlagert. Die Befragten wollen vor allem in Einzigartigkeit, eine klare Wertwahrnehmung und Kreativität investieren. Drei Trends stehen dabei im Fokus:

*Dialog.* Interaktive Markenbildung entwickelt sich immer mehr zu einem Dialog zwischen Marken und Verbraucher:innen. Dabei entstehen auch neue Formate wie z.B. in der Kampagne von Audible im Jahr 2024: Der Hörbuch-Streamingdienst nutzte gigantische, interaktive 3D-Screens an öffentlichen Plätzen, um über Augmented Reality die Hörwelten von Audible mit der realen Welt zu verbinden.



## 1. Markenbildung und Effektivität stehen ganz oben auf Agenda der Marketingverantwortlichen, KI-Einsätze dagegen (noch) nicht

### Rangliste der 20 wichtigsten Marketingthemen 2025/26<sup>1</sup>

 Vertrauen schaffen
  Effektiv sein
  Mut zeigen
  Dringendster Handlungsbedarf

|    |                                   |                                                                                     |
|----|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Markenbildung                     |    |
| 2  | Budgetmanagement                  |    |
| 3  | Datenschutz                       |    |
| 4  | Authentizität                     |    |
| 5  | Employer Branding                 |    |
| 6  | Marketing-ROI                     |    |
| 7  | Verzahnung Marketing und Vertrieb |    |
| 8  | Integration Marketing und CX      |  |
| 9  | Agiles Arbeiten                   |  |
| 10 | Datengetriebenes Marketing        |  |
| 11 | Community Building                |  |
| 12 | Personalisierung                  |  |
| 13 | Kreativer Content                 |  |
| 14 | Nachhaltigkeit                    |  |
| 15 | Kanalmix                          |  |
| 16 | Makro-Entwicklungen               |  |
| 17 | GenAI und Agenten                 |  |
| 18 | MarTech und AdTech                |  |
| 19 | Commerce Media                    |  |
| 20 | Social Media und Influencer       |  |

1. CMO-Bewertung der Marketingthemen auf einer Skala von 1 bis 6, basierend auf der erwarteten Relevanz für das Unternehmen (N = 500)

Quelle: McKinsey-Report „State of Marketing Europe 2026“

*Full Funnel.* Kampagnen beschränken sich nicht mehr nur auf die Marken selbst. Stattdessen entwerfen die Teams Full-Funnel-Programme, die den langfristigen Markenwert mit kurzfristigen Verkaufseffekten kombinieren.

*GenAI.* Zunehmend kommt bei der Content-Entwicklung GenAI zum Einsatz – wenngleich bislang nur punktuell. Für eine systematische Nutzung sind in vielen Marketingorganisationen noch Kompetenz- und Technologielücken zu schließen.

Datenschutz (Platz drei im Ranking) spielt beim Aufbau vertrauenswürdiger Marken inzwischen eine Schlüsselrolle. Dies gilt insbesondere für Europa, wo die Regulierungsbehörden seit der Einführung der DSGVO im Jahr 2018 hohe Sicherheitsstandards gesetzt haben. Für Marketingverantwortliche geht es hier nicht nur um die Einhaltung von Vorschriften, sondern vor allem auch darum, Imageschäden zu verhindern. Denn immer mehr Kundinnen und Kunden wenden sich von Unternehmen ab, die den Datenschutz missachten.

Platz vier im Umfrageranking nimmt die Authentizität ein. Ziel der Marketer ist es, Werte, Mission und Identität einer Marke transparent und konsistent zu vermitteln und so Emotionen bei den Menschen zu wecken. Besonders gelungen ist dies in der Kampagne „Craft is our Language“ der italienischen Lederwarenmарke Bottega Veneta: Sie legt bewusst den Fokus auf das Handwerk und die Menschen dahinter, z.B. Autoren und Designerinnen; subtile Logos treten an die Stelle schriller Slogans.

### Effektiver werden – mit messbaren Erfolgen

Mit dem steigenden Erfolgsdruck rückt die Effizienz von Marketingaktivitäten in den Mittelpunkt: Fünf der zehn wichtigsten CMO-Prioritäten zielen darauf ab, die Performance zu steigern. Führende Unternehmen verschärfen deshalb die Budgetkontrolle und setzen höhere Maßstäbe für den ROI – durch präzisere Zuweisung, genauere Messungen sowie kürzere Test-and-Learn-Zyklen. Diese Ansätze sollen den Beitrag des Marketings zum Unternehmenswachstum belegen und kontinuierliche Verbesserungen entlang des Funnels sicherstellen.

Die Themen Budgetmanagement und Marketing-ROI (Platz 2 und 6 im Ranking) werden nicht nur als wichtig angesehen – hier besteht auch großer Handlungsbedarf. Immer mehr CMOs wollen sicherstellen, dass ihre Marketingausgaben mess-

Mehr als

**20%**

Effizienzgewinn  
verzeichnen die  
GenAI-Vorreiter.

bare Wirkung zeigen, indem sie Budgets gezielter einsetzen und die Rendite streng überwachen. Die Realität sieht bislang anders aus: Zwar haben mehr als neun von zehn Unternehmen ein MROI-Messsystem eingerichtet, doch nur 3 Prozent sind in der Lage, mehr als die Hälfte ihrer Marketingausgaben durch Renditemessungen zu belegen. Im Idealfall stehen die Metriken zur Berechnung der Marketingwirkung im Einklang mit der Performancemessung im Unternehmen insgesamt. So könnten CFO und CMO beispielsweise die Ergebnisse aus dem Marketing-Mix-Modelling (ein Tool zur Bewertung der Medienwirksamkeit) für gemeinsame Budget- und Planungsentscheidungen nutzen.

Trotz des wachsenden Renditedrucks haben 72 Prozent der Befragten vor, ihr Budget relativ zum Umsatz zu erhöhen – ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu den 49 Prozent, die dies im Vorjahr tatsächlich getan haben. 27 Prozent wollen ihre Ausgaben konstant halten. Aber auch mit besserer finanzieller Ausstattung stehen CMOs zunehmend in der Pflicht, noch effizienter als bisher zu arbeiten.

Effizienzsteigernde Effekte versprechen sich die Verantwortlichen vor allem von einer stärkeren Verzahnung von Marketing, Vertrieb und Kundenerlebnis (Platz 7 und 8). Denn diese ermöglicht nicht nur eine konsistente Markenkommunikation über alle Kundenkontaktpunkte hinweg. Sie reduziert auch Reibungskonflikte zwischen internen Funktionen und mit externen Stakeholdern (z.B. Agenturen), was zu mehr Effizienz und Kosteneinsparungen führt. Agiles Arbeiten (Platz 9) ist schließlich eine weitere Methode, die Europas CMOs zunehmend anwenden, um durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit effektiver zu werden und flexibler auf Marktveränderungen reagieren zu können.

### **Mut zeigen – mit GenAI und autonomen Agenten**

Im Feld der KI zeigen Marketingorganisationen besonders dringenden Handlungsbedarf: Die Reifegrade sind niedrig, die Gruppe der Nachzügler ist groß. Derzeit bewerten nur 6 Prozent der Befragten ihre Reife in diesem Bereich als hoch – und profitieren davon: Die Vorreiter erzielen bereits Effizienzgewinne von über 20 Prozent, die sie entweder einsparen oder in Wachstum reinvestieren. Trotzdem rangiert das Thema GenAI bei den meisten Führungskräften noch weit unten auf der Agenda – derzeit Platz 17 im Ranking. Diese Zurückhaltung birgt Risiken: Den europäischen Marken drohen dadurch

sowohl kurzfristige Effizienzgewinne zu entgehen als auch langfristige Wettbewerbsvorteile.

Mutig sein bedeutet also vor allem, die Einführung intelligenter KI-Tools massiv zu beschleunigen, denn dies ist einer der Schlüssel zu künftigen Marketing-erfolgen. Eine echte One-to-One-Personalisierung beispielsweise war in großem Maßstab bisher kaum umsetzbar. Es war schlicht zu teuer und aufwendig, Tausende von Varianten, Regeln und Entscheidungs-bäumen zu generieren und zu verwalten. Mithilfe von GenAI hingegen können Marketingteams kreative Inhalte flexibel erstellen, modularen Content dynamisch kombinieren und in Echtzeit die besten Kundenaktionen orchestrieren – und das im Einklang mit der Markenidentität und unter Einhaltung von Datenschutzrichtlinien.

Und GenAI ist erst der Anfang. Während KI-Agenten bereits eigenständig planen und handeln, geht die nächste Evolutionsstufe, Agentic AI, noch weiter: Diese Systeme agieren proaktiv und managen komplexe Aufgaben ohne detaillierte menschliche Anweisungen. Für Handelsunternehmen bedeutet dies einen Paradigmenwechsel. Sogenannte Answer Engines, die statt einer Liste von Links präzise Antworten auf Nutzeranfragen liefern, sowie KI-gestützte Suchfunktionen wie Googles AI Overviews verändern die Art und Weise, wie Konsument:innen Marken entdecken und Kaufentscheidungen treffen. Traditionelle SEO wird ersetzt durch Generative Engine Optimization (GEO), bei der Unternehmen sicherstellen müssen, dass ihre Marken in den KI-generierten Empfehlungen sichtbar sind.

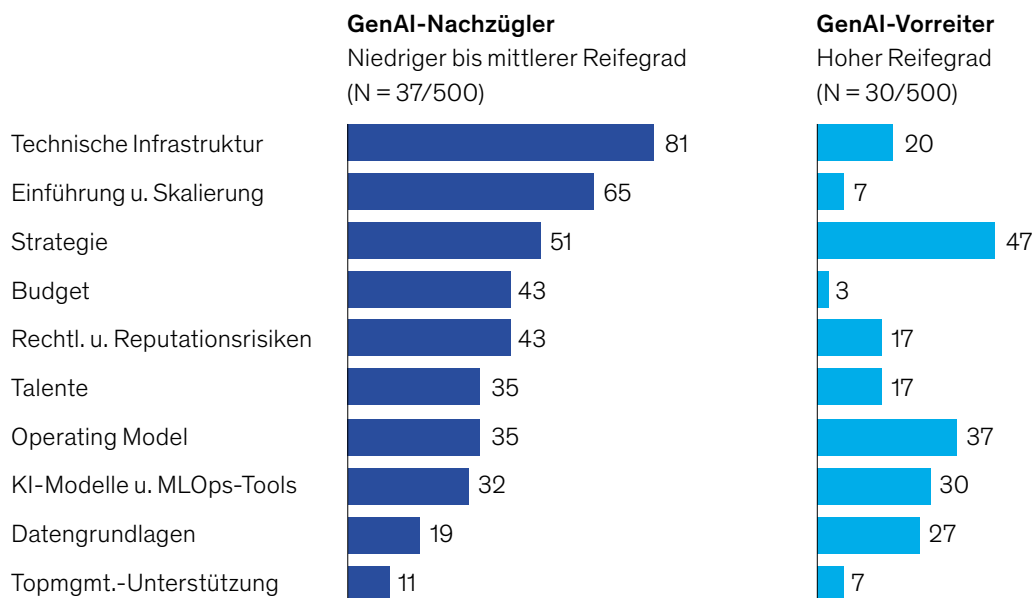
Noch disruptiver ist Agentic Commerce: Hier agieren KI-Agenten als autonome Einkäufer, die Präferenzen analysieren, Optionen vergleichen und Käufe tätigen. Funktionen wie „Buy it in ChatGPT“ zeigen, wie sich der Kaufprozess direkt in die KI-Plattformen verlagert. Handelsunternehmen sollten ihre Marketingstrategien anpassen, um in dieser neuen, KI-gesteuerten Einkaufswelt relevant zu bleiben. Einige Unternehmen machen bereits vor, wie erfolgreich der Einsatz von GenAI und Agentic AI sein kann:

*L'Oréal* nutzt GenAI, um Social-Media-Beiträge zu analysieren und Trends zu erkennen. Auf dieser Basis visualisiert das Unternehmen neue Produktideen und testet sie online. Zusätzlich hat *L'Oréal* einen KI-gestützten Beauty-Marktplatz und einen virtuellen Assistenten eingeführt, der personalisierte Empfehlungen gibt und die Kundenbindung stärkt.

## 2. GenAI-Vorreiter sehen in ihren Betriebsmodellen und fehlenden Strategien die größten Hürden bei der Nutzung des Wertpotenzials

### Die größten Herausforderungen bei der Wertschöpfung durch GenAI im Marketing

Anteil der Befragten<sup>1</sup> in Prozent



1. Fragen: Welche Herausforderungen hindern Ihr Unternehmen daran, durch GenAI im Marketing Wert zu schaffen?

GenAI-Vorreiter: Reifegradbewertung von 4, 5 oder höher (4 von 9 Fragen mit 6 oder höher beantwortet)

GenAI-Nachzügler: Reifegradbewertung von 1 oder 2

Quelle: McKinsey-Report „State of Marketing Europe 2026“

*Coca-Cola* setzt im Marketing auf Agentic AI: Im Zuge einer Aktion lieferten autonome Agenten personalisierte Gutscheine an über 800.000 Personen. Diese Kampagne erreichte eine Präzision und Skalierung, die für ein menschliches Team unmöglich gewesen wäre. Das Ergebnis: Fünffach höhere Klickraten bei einem Bruchteil der Kosten im Vergleich zu herkömmlichen, manuell gesteuerten Kampagnen.

*Die Bertelsmann Music Group (BMG)* hat gemeinsam mit der TU München ein Leuchtturmprojekt für KI-gesteuertes Musikmarketing entwickelt. Mit der Plattform MAGE (Marketing Asset Generation Engine) erstellt BMG effizient und kostengünstig Marketingmaterialien, insbesondere für Kanäle wie *TikTok*. So können auch weniger bekannte Künstlerinnen und Künstler gefördert werden. Dank Effizienzgewinnen von 98 Prozent lassen sich die Social-Media-Kampagnen zu einem Bruchteil der Kosten umsetzen, was ungenutztes Umsatzpotenzial aus *BMG*s umfangreichem Katalog freisetzt.

### Vom Potenzial zur Performance

Viele CMOs haben inzwischen erkannt, wie enorm die Möglichkeiten sind, die GenAI für das Marketing schafft. Dennoch bleiben konkrete Fortschritte oft aus. Besonders die Nachzügler kämpfen mit grundlegenden Herausforderungen: mit schwacher Technologiebasis und fehlender Governance, mit zögerlicher Einführung und mangelnder Skalierung (*Grafik 2*). So geben 81 Prozent der Befragten an, dass ihre Tech-Infrastruktur unzureichend ist, 65 Prozent sehen Probleme bei der Implementierung. Aber auch fortgeschrittenere Unternehmen stehen vor Hürden.

Häufig fehlt es an einer klaren Strategie, einem passenden Operating Model oder der Integration von KI in bestehende Workflows. Die Gefahr für das Marketing: Ohne diese Basis bleiben viele GenAI-Initiativen auf isolierte Pilotprojekte beschränkt und liefern nur begrenzten Mehrwert.



81%

der Marketing-  
organisationen  
kämpfen mit  
unzureichender  
IT-Infrastruktur.

Um das volle Potenzial auszuschöpfen, das in GenAI steckt, sollten Organisationen systematisch an ihrer technologischen Infrastruktur arbeiten. Hochwertige First-Party-Daten, datenschutzkonforme Identitäten und moderne Tools wie Data Clean Rooms sind essenziell, um KI-Modelle mit den richtigen Signalen zu versorgen. Gleichzeitig gilt es, MarTech- und AdTech-Stacks so zu integrieren, dass eine nahtlose Nutzung von GenAI über verschiedene Kanäle und Anwendungsfälle hinweg möglich wird. Darüber hinaus gilt es, eine klare Governance mit definierten Prozessen und Verantwortlichkeiten zu schaffen. Nur so lassen sich erfolgreiche Pilotprojekte schnell und effizient skalieren. Der stärkste Hebel liegt jedoch in den kundenorientierten Anwendungen: Lösungen, die direkt auf die Kundenbedürfnisse abzielen – von personalisierten Empfehlungen bis hin zu KI-gestützten Interaktionen – bieten das größte Wertpotenzial für Unternehmen.

Schon heute ist absehbar: GenAI und Agentic AI verändern die Art, wie Marketing gedacht und gemacht wird, grundlegend – von internen Prozessen bis hin zu den Mitteln und Wegen, wie Kund:innen erreicht und überzeugt werden. Unternehmen, die jetzt zögern, riskieren nicht nur, Effizienzpotenziale zu verschenken, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Marketingteams sollten deshalb die Wirkung von GenAI durch konkrete Anwendungsfälle belegen, erfolgreiche Ansätze

skalieren und ihre Aktivitäten für das KI-Zeitalter neu ausrichten.

Für CMOs bedeutet das, KI nicht nur als Werkzeug zu sehen, sondern als Treiber, um die gesamte Kundenbeziehung neu zu denken und innovative Wege zu gehen. Wer den Paradigmenwechsel im Marketing jetzt proaktiv angeht und entsprechend investiert, wird beim nächsten Innovationsschub an der Spitze der Bewegung stehen.

## Kernaussagen

- 1. Vertrauen ist alles: Authentisches, interaktives Storytelling stärkt Marken und schafft echte Verbindungen zu Kundinnen und Kunden.**
- 2. Performance zählt: CMOs müssen Kampagneneffekte präzise messen, um ihren Wert zu belegen und Verbesserungen voranzutreiben.**
- 3. GenAI und Agentic AI bieten enorme Effizienz- und Wachstumspotenziale, werden jedoch noch stark unterschätzt.**

### Autor:innen



**Dr. Thomas Bauer** ist Partner im Münchener Büro und leitet die Bereiche Marketing-Performance und Commerce Media. Sein Beratungsfokus liegt u.a. auf der Optimierung von Marketinginvestitionen und Datenmonetarisierung.

*Thomas\_Bauer@mckinsey.com*



**Dr. Caroline Meder** ist Associate Partner im Münchener Büro und berät vor allem Technologie- und Handelsunternehmen. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Marketing-ROI, digitales Marketing, Pricing, E-Commerce und Vertrieb.

*Caroline\_Meder@mckinsey.com*



**Dr. Jesko Perrey** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und berät Unternehmen vornehmlich zu Wachstumsstrategien, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, Commercial Transformation und Customer Experience.

*Jesko\_Perrey@mckinsey.com*



**Dr. Kai Vollhardt** ist Senior Partner im Frankfurter Büro und leitet die Growth, Marketing & Sales Practice in Deutschland. Er berät branchenübergreifend Unternehmen zu Wachstums- und Transformationsthemen.

*Kai\_Vollhardt@mckinsey.com*

Mehr spannende  
Insights finden  
Sie im Report  
„State of Mar-  
keting Europe  
2026“:



# Geniale Doubles

*Von Damian Klingler, Aleksandr Labut, Jacqueline Lang und Daniel Rexhausen*

# Sie sind das zentrale Nervensystem des Einzelhandels: Digital Twins verbinden erstmals Strategie, Technologie und operative Prozesse in Echtzeit – ein Gewinn für Unternehmen und Kunden.

Bis zu

**20%**

*der Lagerkosten lassen sich sparen durch den Einsatz digitaler Zwillinge bei unverändert hohem Servicelevel.*

Mittwochmorgen in einer Supermarktfiliale: Der Laden brummt, doch die Regale sind halb leer, auch die Lieferung der Kühlwaren verspätet sich. Eine Kundin fragt nach fehlenden Artikeln, während die Filialleitung versucht, Lieferungen auf die Schnelle noch umzudisponieren. Damit nicht genug: Kurzfristig haben sich auch noch zwei Mitarbeitende krankgemeldet, sodass ad hoc verfügbares Personal gefunden werden muss, das einspringen kann.

Die Szene illustriert eine alltägliche Herausforderung für Händler. Plötzliche Engpässe bleiben zumeist nicht auf einen Bereich begrenzt – sie wirken sich vom Lager bis zum Regal aus. Einzelmaßnahmen, etwa das Vorhalten größerer Warenbestände oder zusätzliche Schichten für Mitarbeitende, würden das Problem nicht wirklich lösen.

Der Grund: Die klassischen Tools der Branche sind nicht in der Lage, solche Situationen zu antizipieren, weil einheitliche Daten und Transparenz entlang der Wertschöpfungskette fehlen. Deshalb können selbst punktuelle Störungen auf dem Weg vom Hersteller bis zum Supermarktregal Kettenreaktionen auslösen wie umstürzende Dominostein-Schlangen – und sehr teuer werden.

## Teure Domino-Effekte vermeiden ...

Die Auswirkungen zeigen McKinsey-Analysen: Durch unvorhersehbare Störungen in der Lieferkette verlieren Einzelhändler weltweit jährlich ca. 5 Prozent des jährlichen Umsatzes. Ineffiziente Personalverwaltung kann für eine Filiale jährlich 5 bis 7 Prozent der Personalkosten zusätzlich ausmachen, und manuelle Prozesse verzögern Entscheidungen um 30 Prozent. Belastungen, die dem Handel zunehmend zu schaffen machen – denn sie sind nicht sein einziges Problem.

Lebensmitteleinzelhändler, insbesondere Discounter, stehen aktuell vor einer Vielzahl struktureller Herausforderungen. Der Arbeitskräftemangel verursacht dauerhafte Lücken in Logistik und Filialteams – steigende Kosten und sinkende Servicequalität sind die Folgen. Sonderaktionen, Social-Media-Trends, neue Wettbewerbsformate und manchmal sogar das Wetter führen zu plötzlichen Nachfrageschwankungen. Hinzu kommt, dass die globalen Beschaffungsnetzwerke empfindlich auf geopolitische Spannungen und Transportengpässe reagieren. Nicht zuletzt verursachen verschärfte Nachhaltigkeitsanforderungen wie CO<sub>2</sub>-Reduktion, Verpackungsvermeidung und die Offenlegung indirekter Treibhausgasemissionen (Scope 3) Mehrarbeit bei der Dokumentation.

## ... durch Digital Twins

Die bestehenden digitalen Systeme (ERP, Planungs- und Controlling-Software) können diese Dynamik bisher nur isoliert abbilden. Eine bessere Übersicht, und damit auch mehr Kostenkontrolle, würde ein ganzheitlicher Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette bieten. Hier kommen digitale Zwillinge (Digital Twins) ins Spiel: Sie können dem Einzelhandel erstmals datenbasierte Ansätze liefern, um Kosten, Verfügbarkeit und Nachhaltigkeit gleichzeitig zu optimieren. Denn Digital Twins verknüpfen alle relevanten Datenströme miteinander und machen damit auch komplexe Systeme transparent und steuerbar.

Wie gelingt das? Ein Digital Twin erschafft das digitale Abbild eines realen Geschäftswerts (Asset), Prozesses oder Systems. Das Besondere: Sämtliche Parameter – vom Einkauf bis zur Regalpräsentation und vom Filialdesign über Aktionen und Pricing bis zum Personaleinsatz – sind über Echtzeitdaten miteinander verbunden. Bei gezielter



## 1. Digital Twins existieren in 5 Reifegraden – vom Reporting-Tool bis zum autonom agierenden Entscheidungssystem

|                         | Virtual Twin                                                                          | Connected Twin                                                                            | Predictive Twin                                                                            | Prescriptive Twin                                                                       | Autonomous Twin                                                                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leistungs-<br>umfang    | Level 1: Erstellt originalgetreue digitale Abbilder von realen Objekten oder Abläufen | Level 2: Verknüpft Echtzeit- und Soll-Daten zur Performance eines Produkts oder Prozesses | Level 3: Sagt Auswirkungen von Ereignissen oder Entwicklungen auf den Filialbetrieb voraus | Level 4: Nutzt Modellanalysen und Echtzeitsimulationen für vorausschauende Empfehlungen | Level 5: Nutzt mehrere Daten-Feeds, um Entscheidungen zu treffen und Probleme ad hoc automatisch zu beheben |
| Funk-<br>tion           | Reporting                                                                             | Analyse                                                                                   | Vorhersage                                                                                 | Empfehlung                                                                              | Eigenständige Entscheidung                                                                                  |
| Anwendungs-<br>beispiel | Abbildung von Kundenströmen für Designanpassungen vor Eröffnung neuer Standorte       | Echtzeiterhebung des Kundenverkehrs zur Planung des Personaleinsatzes                     | Erkennen von sinkenden Abverkäufen, bevor Produkte zum Ladenhüter werden                   | Erstellen effizienter Schichtpläne auf Basis des erwartbaren Kundenverkehrs             | Dynamische Anpassung von Aktionen an Nachfrage und Wettbewerbspreise                                        |
| Kernfähig-<br>keiten    | Sichtbarmachen                                                                        | Verarbeitung von Echtzeitdaten                                                            | Entscheidungshilfe                                                                         | Simulation, Szenarien                                                                   | Entscheidungsfindung                                                                                        |
|                         | Erlebnisvermittlung                                                                   | Monitoring                                                                                | Prädiktive Instandhaltung                                                                  | Empfehlung/Optimierung                                                                  | Autonomes Handeln                                                                                           |
|                         | Interaktion                                                                           | Vernetzung (IoT)                                                                          | Analytik                                                                                   | Maschinelles Lernen                                                                     | Einsatz von KI                                                                                              |
| Kategorie               | ● — Data Twin — ● — Digital Process Twin — ● — Digital Simulation Twin — ●            |                                                                                           |                                                                                            |                                                                                         |                                                                                                             |

Quelle: McKinsey

Änderung eines Parameters werden die Auswirkungen auf das Umfeld direkt sichtbar.

Mit ihren jeweiligen Leistungsspektren lassen sich digitale Zwillinge in drei Kategorien einteilen: „Data Twins“ bilden Objekte oder Abläufe auf Basis vorhandener Daten originalgetreu ab. „Digital Process Twins“ führen Monitorings durch und verfolgen die Entwicklung von Kennzahlen (KPIs) durch eine integrierte Überwachungs-App. Sie verbessern beispielsweise die Auftragsabwicklung und die Effizienz der Lieferkette, indem sie Fehler im Prozess frühzeitig erkennen und so kostensparende Korrekturen ermöglichen. „Digital Simulation Twins“ wiederum entwerfen mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) Szenarien oder optimieren einzelne Parameter unter der Fragestellung „Was wäre, wenn?“. So können Schichtpläne optimiert oder die Auswirkungen von Preisabschlägen und veränderten Verpackungsformaten simuliert werden.

Innerhalb dieser Kategorien unterteilen sich digitale Zwillinge in fünf Reifegrade (Grafik 1). Der „Virtual Twin“ (Level 1) erstellt eine exakte Kopie

eines Assets oder Prozesses, beispielsweise vom Kundenfluss in der Filiale. Vor der Eröffnung eines neuen Standorts könnte also bereits das Ladenlayout optimiert werden. Der „Connected Twin“ (Level 2) verknüpft Echtzeit- und Soll-Daten. Mit Blick auf den Kundenverkehr kann dies helfen, die Personalplanung in der Filiale und das Auffüllen der Regale zu optimieren. Der „Predictive Twin“ (Level 3) nutzt Daten, um Ereignisse oder problematische Entwicklungen vorherzusagen. So kann er z.B. Preisnachlässe für Produkte mit schleppendem Absatz vorschlagen, bevor sie zu Ladenhütern werden. Der „Prescriptive Twin“ (Level 4) moduliert und simuliert in Echtzeit potenzielle Szenarien, analysiert Zusammenhänge und empfiehlt Lösungen. So lassen sich beispielsweise Schichtpläne für einen effizienten Personaleinsatz auf Basis des erwartbaren Kundenaufkommens aufstellen. Der ausgereifte „Autonomous Twin“ (Level 5) schließlich nutzt mehrere Echtzeit-Datenquellen, löst eigenständig Probleme und lernt aus Ereignissen. Das sich selbst optimierende System passt Preisnachlässe und Aktionen dynamisch an die Nachfrage und aktuelle Wettbewerbspreise an.

## Breiter Einsatz, hohes Einsparpotenzial

Die ökonomischen Vorteile der digitalen Helfer sind vielfältig. Wenn es darum geht, Kosten zu optimieren, können Abfallvermeidung, kürzere Transportwege oder weniger manuelle Arbeitsschritte die Betriebsausgaben senken. Rabatte im Einkauf oder etwas kleinere Packungen im Regal zum gleichen Preis können die Marge erhöhen. Soll die operationale Effizienz gesteigert werden, hilft KI dabei, Entscheidungswege oder Übergabezeiten bei Lieferungen zu verkürzen und den manuellen Aufwand beim Einräumen der Waren zu minimieren. Bei der Implementierung neuer Strukturen und Arbeitsabläufe macht der digitale Zwilling den technischen Aufwand transparent und benennt Zuständigkeiten sowie die Auswirkungen von Änderungen.

Voraussetzung dafür, dass der Digital Twin aussagekräftige Ergebnisse liefern kann, sind gründliche, anwendungsbezogene Vorarbeiten: Neben exakt erfassten Prozessen sollten eine integrierte Datenlandschaft und geeignete KI-Modelle zum Einsatz kommen. Die Vorarbeit zahlt sich aus, denn das Einsparpotenzial ist enorm: Digital-Twin-Einsätze führen zu 5 bis 10 Prozent niedrigeren Arbeitskosten, 15 bis 20 Prozent geringeren Lagerkosten, bis zu 25 Prozent höherer Lieferzuverlässigkeit sowie 5 bis 10 Prozent geringerem CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

Um bis zu  
**25%**

*steigt die Lieferzuverlässigkeit durch den Einsatz von Digital Twins.*

McKinsey hat über 20 Anwendungsfälle von Digital Twins im Lebensmitteleinzelhandel untersucht. Sie alle weisen mittlere bis hohe Effekte in mindestens einer Dimension auf: finanzieller Nutzen, operative Effizienz und Implementierbarkeit. Zwei dieser Anwendungsfälle – ein Simulations-Twin und ein Prozess-Twin – werden nachfolgend in ihrem Praxiseinsatz vorgestellt.

### 1. Verpackungen funktionsübergreifend optimieren

Im Einzelhandel gehört es zum Alltag, dass Einkauf, Logistik und Filiale unterschiedliche Interessenschwerpunkte haben, weil sie jeweils eigene Optimierungsziele verfolgen. Zu den Top-Anwendungsfällen für Digital Twins gehört deshalb auch die Optimierung von Produktgrößen und Verpackungsformaten, weil diese sowohl Lagerhaltung und Transport als auch die Wiederauffüllzeiten in der Filiale beeinflussen.

Der Digital Twin simuliert beispielsweise End-to-End-Effekte verschiedener Verpackungsgrößen, um einen Ausgleich zwischen Kosteneffizienz, Logistik und Regalplatz zu finden. Beim Einkauf liegt der Fokus auf Preis, Lieferantenpräferenzen und Verfügbarkeit. In der Lieferkette wird nach den Kriterien Palettierung, Ladefaktor und Transportkosten optimiert. Für die Filialen zählen vorrangig die Regalplatzierbarkeit der Produkte, die Nachfüllzeit und der Handling-Aufwand beim Einräumen.

Am Ende dieser Simulation steht die optimale Verpackung fest – für den gesamten Prozess vom Einkauf bis zum Regal in der Filiale. Die Vorteile für alle Beteiligten liegen auf der Hand: reduzierte Transport- und Materialkosten, schnelleres Auffüllen und geringere Arbeitszeit in der Filiale sowie verbesserte Regalpräsentation und das damit verbundene Kundenerlebnis.

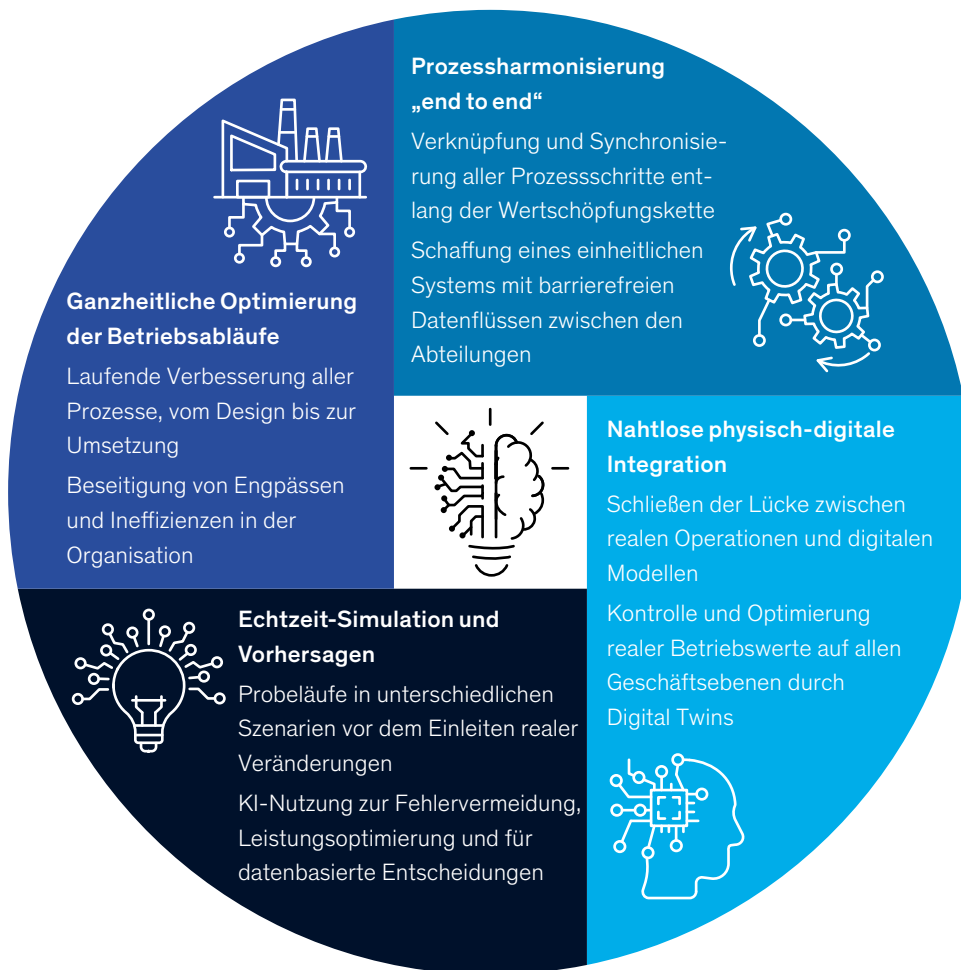
### 2. Nachhaltigkeit aktiv steuern

Die Verbesserung der Nachhaltigkeit ist ein weiteres zentrales Einsatzgebiet. Der Value Chain Twin ermöglicht vollständige digitale Transparenz entlang der gesamten Lieferkette vom Rohstoff bis zum Endprodukt. Er ist kein Reporting Twin, sondern ein Optimierungs-Twin, der durch Echtzeit-KPIs, Scope-3-Emissionswerte und eine modulare Datenbasis vollständige Informationen liefert und so die aktive Steuerung von Nachhaltigkeit erlaubt.

Konkret erfasst werden Ein- und Ausgangsparameter von mehr als tausend Produktionsschritten und Millionen von Datenpunkten, um CO<sub>2</sub>-Emissionen, Ressourcenverbrauch und Kosten entlang der Lieferkette nach jeweils unterschiedlichen Zielvorgaben modellieren zu können. So lassen sich mit wenigen Klicks Emissionstreiber, ineffizienter Rohstoffeinsatz, Energie- und Wasserverbrauch sowie weiterverwertbare oder schädliche Nebenprodukte auf dem Weg vom Bauernhof ins Supermarkregal identifizieren.

Value Chain Twins sind bereits heute in der Lage, mehr als 90 Prozent aller globalen Wertschöpfungsketten für Fertigmaterialien zu erfassen; weitere Materialien können durch die modulare Struktur des Systems leicht hinzugefügt werden. Zusätzlich kann der Twin eine vollständige Übersicht der KPIs liefern, angefangen beim Einfluss von Rohstoffvolatilitäten über die Gesamtkosten

## 2. Durch die Integration verschiedener Twin-Anwendungen können Händler ihr gesamtes Wertschöpfungssystem verbessern



Quelle: McKinsey

der Emissionsreduktion bis hin zur Abhängigkeit von internationalen Handelsströmen. Für jeden Parameter lassen sich Hotspots identifizieren, damit Veränderungsmaßnahmen mit den wirkungsvollsten Hebeln starten können.

Die Vorteile digitaler Zwillinge bei der Steuerung von Nachhaltigkeit beschränken sich also nicht nur auf das Identifizieren realer Emissionstreiber. Sie liefern auch wertvolle Entscheidungshilfen bei der Beschaffung und Lieferantenauswahl, erschließen CO<sub>2</sub>-Transformationspfade und erstellen Zero-Based-Kostenrechnungen speziell für komplexe Lieferketten.

### Wertschöpfungskette „end to end“ optimieren

Ihre multiplen Einsatzmöglichkeiten machen Digital Twins zum zentralen Nervensystem des modernen Lebensmitteleinzelhandels. Denn sie sind in der Lage, Strategie, Technologie und operatives Handeln in Echtzeit miteinander zu verbinden. Ihre entscheidende Stärke gegenüber der punktuellen Automatisierung: Das eng vernetzte System lernt mit jedem Ereignis dazu, prognostiziert dadurch immer genauer und passt sich schnell an den täglichen Betrieb an – vom Design über die Beschaffung bis hin zur Produktplatzierung im Regal.



Bis zu

**10%**

der CO<sub>2</sub>-Emissionen lassen sich mithilfe von Digital Twins reduzieren.

Mit den unterschiedlichen Prozess- und Simulationsanwendungen von Digital Twins haben Händler die Möglichkeit, ihre Wertschöpfungskette vollständig zu integrieren und sie kontinuierlich zu verbessern (Grafik 2). Ineffiziente Abläufe können so systematisch beseitigt werden. KI-gestützte Simulationen ermöglichen zudem datenbasierte Entscheidungen in Echtzeit, noch bevor die Betriebsprozesse tatsächlich modifiziert werden. Erzielt die digitale Simulation die in der Realität gewünschten Veränderungen, können die verknüpften Modelle anschließend die realen Abläufe steuern und zielgerichtet weiter optimieren.

### Erfolgschancen nutzen

Richtig eingesetzt, eröffnen digitale Zwillinge dem Lebensmitteleinzelhandel neue Wege – vom rein reaktiven Handeln in Einzelbereichen hin zu einer vorausschauenden, datengetriebenen Organisation entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Mit dieser digitalen Unterstützung, gesteuert über eine zentrale Plattform, können Prozesse im Einkauf, in den Bereichen Logistik und Nachhaltigkeit sowie in der Filiale nicht nur reibungsloser und damit schneller, sondern auch kostensparender und umweltschonender laufen. Nicht zuletzt optimiert sich das System sogar selbst, indem es sich mit jeder Entscheidung kontinuierlich verbessert.

Damit vollzieht der Digital Twin den Sprung vom reportierenden Analyse-Tool hin zur aktiven Entscheidungshilfe im Tagesgeschäft. Der Handel der Zukunft kann damit nicht nur effizienter und nachhaltiger wirtschaften, sondern auch die Erwartungen seiner Kundinnen und Kunden zielgenauer erfüllen.

## Kernaussagen

- Digital Twins messen, steuern und simulieren Geschäftsprozesse im Lebensmitteleinzelhandel erstmals vollständig, einheitlich und in Echtzeit.**
- KI-gestützte Simulationen senken die Betriebs- und Herstellungskosten, während Lieferzuverlässigkeit und Servicequalität steigen.**
- Lernfähige, autonome Twins schaffen ein intelligentes Ökosystem und werden zur strategischen Steuerungsplattform, die Wachstum, Effizienz und Nachhaltigkeit vereint.**

Die Autoren danken David Nawrath, Projektleiter im Münchner Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

### Autor:innen



**Damian Klingler** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und in seiner Beratungsarbeit spezialisiert auf Organisationstransformationen im Konsumgütersektor.  
[Damian\\_Klingler@mckinsey.com](mailto:Damian_Klingler@mckinsey.com)



**Aleksandr Labut** ist Partner im Berliner Büro von McKinsey und Kernmitglied der KI-Practice QuantumBlack. Zu seinen Schwerpunktthemen zählen Data Science und GenAI.  
[Aleksandr\\_Labut@mckinsey.com](mailto:Aleksandr_Labut@mckinsey.com)

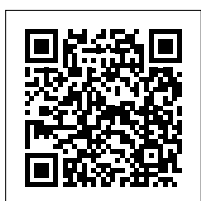


**Jacqueline Lang** ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und unterstützt die Retail Commercial Excellence Serviceline. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen digitale und kommerzielle Transformationen im Handels- und Konsumgüterbereich.  
[Jacqueline\\_Lang@mckinsey.com](mailto:Jacqueline_Lang@mckinsey.com)



**Daniel Rexhausen** ist Senior Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und Kernmitglied des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Klienten berät er u.a. zu den Themen Strategie, Transformation, Technologie und Nachhaltigkeit.  
[Daniel\\_Rexhausen@mckinsey.com](mailto:Daniel_Rexhausen@mckinsey.com)

Mehr spannende Insights finden Sie unter [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



# Clean, Green, Protein: Food- Trends 2026

*Von Konstantin Habernoll, Frank Sanger und René Schmutzler*



# Der Lebensmittelkonsum verändert sich. Wer gesund leben will, möchte auch gesund essen. Das bietet Herstellern und Händlern neue Wachstumschancen.

## 91%

der Menschen in Deutschland legen Wert auf eine gesunde Ernährung.

Bratwurst, Schnitzel, Pizza? Die Art und Weise, wie sich Menschen ernähren, hat sich gewandelt – und das nicht nur in Großstädten oder bestimmten Altersgruppen. Neue Food-Konzepte, veränderte Präferenzen und kulturelle Einflüsse formen eine Esskultur, die vielfältiger, dynamischer und bewusster wird. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an Geschmack, Authentizität und Nachhaltigkeit. Der Markt reagiert – aber oft fragmentiert.

In einer repräsentativen Untersuchung hat McKinsey Konsumentinnen und Konsumenten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Brasilien und den USA nach ihren Kauf- und Essgewohnheiten befragt. Das Ergebnis des Surveys „Future of Food“ ist eindeutig: Die Menschen wollen gesünder leben und dazu gehört eine gesündere Ernährung. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Produktion von Lebensmitteln und den Handel mit ihnen.

## Gesund leben: Ernährung an Nummer zwei

Ein gutes Drittel der Deutschen versucht, so gesund wie möglich zu leben. 37 Prozent haben in den vergangenen zwölf Monaten entsprechende Anstrengungen unternommen. Im Vergleich zu den anderen vier untersuchten Ländern liegt Deutschland allerdings noch zurück: In Frankreich und Großbritannien streben 42 Prozent aktiv nach einem gesünderen Lebensstil, in den USA sind es 40 Prozent und in Brasilien sogar 60 Prozent.

Doch was zeichnet einen gesunden Lebensstil aus? Für 47 Prozent der in Deutschland Befragten ist Schlaf der wichtigste Faktor. 32 Prozent nennen eine gesunde Ernährung als größten Einflussfaktor, für die restlichen 23 Prozent ist es die ausreichende Bewegung. In den Vergleichsländern ergibt sich ein ähnliches Ranking. Lediglich in Brasilien werden

Schlaf und Ernährung als in etwa gleich wichtig eingestuft.

Natürlich werden gute Vorsätze nicht immer konsequent umgesetzt. Viele Menschen haben Schwierigkeiten, im Alltag an ihren Gesundheitszielen festzuhalten. Man weiß, was gut ist, und handelt trotzdem gegenteilig: Für das Fitness-Studio bleibt keine Zeit, der Heißhunger auf Süßes muss gestillt werden und wie durch Zauberhand landen die Chipstüten dann doch wieder im Einkaufswagen.

Weniger als die Hälfte der Befragten bleibt den selbst gesetzten Zielen beim Lebensmittelkauf immer treu – hier zeigt sich das „Health Paradox“: Gerade bei Festen, im Urlaub oder bei der Mahlzeit zwischendurch wird häufig vom Ernährungsideal abgewichen. Am größten scheint die Versuchung beim Kauf von Eiscreme und Süßigkeiten zu sein: Nur 33 bzw. 36 Prozent geben an, ihren Vorsätzen hier treu zu bleiben. So überrascht es nicht, dass diese und ähnliche Kategorien noch immer regelmäßig Wachstumsraten verzeichnen.

Ein weiteres Problem: Oft klaffen eigene Wahrnehmung und Wirklichkeit auseinander. Laut Ernährungsstudie „[Iss was, Deutschland](#)“ der *Techniker Krankenkasse* glauben nur etwa 31 Prozent der Menschen, dass sie zu viel wiegen. Tatsächlich gelten laut *Statistischem Bundesamt* aber 53 Prozent als übergewichtig oder sogar adipös.

## Gesund essen: Viel mehr als nur ein Trend

Trotz aller (individuellen) Hürden: Gesunde Ernährung ist ein Megatrend. Nach dem aktuellen [Ernährungsreport](#) des *Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)* legen 91 Prozent der Befragten Wert auf eine gesunde Ernährungs-



# 29%

sind Flexitarier mit gelegentlichem Fleischkonsum – nur 11% ernähren sich vegetarisch oder vegan.

weise. Die McKinsey-Analyse für „Future of Foods“ legt offen, welche Ambitionen dabei im Mittelpunkt stehen: Gefragt nach den wichtigsten Zielen bei der Wahl von gesunden Lebensmitteln nennen die Deutschen an erster Stelle Erhaltung der Darmgesundheit (30 Prozent), gefolgt von Reduzierung des Zuckeranteils in der Ernährung (27 Prozent) und Gewichtsregulierung (26 Prozent). Auch die Vermeidung industriell verarbeiteter Produkte zählt mit 17 Prozent zu den Top fünf. In den Vergleichsländern liegen die Schwerpunkte überwiegend ähnlich, wobei in Deutschland das Motiv Gewichtsregulierung gegenüber den anderen Ländern die geringste Rolle spielt (USA z.B. 36 Prozent).

Beim Abnehmen setzen die meisten Befragten auf die Klassiker: weniger Zucker, Alkohol und Salz. Reduziert werden mittlerweile aber bewusst auch Gluten, Koffein oder Milchprodukte. Dafür steigt der Konsum von frischem Obst, Gemüse und Ballaststoffen. Zwar haben Geschmack und Marke den größten Einfluss auf die Bereitschaft der Kund:innen, für Produkte mehr zu zahlen. Aber auch weniger Zucker, Salz und Konservierungsstoffe sind ihnen einen etwas höheren Preis wert.

## Proteinprodukte: Noch Luft nach oben

Aufholbedarf hat Deutschland (vor allem verglichen mit den USA und Brasilien) beim Konsum von Proteinprodukten. Nur 49 Prozent würden hierzulande den Kauf solcher Produkte priorisieren; in Brasilien sind es hingegen 75 Prozent und in den USA 72 Prozent. Ein möglicher Grund dafür ist das noch begrenzte Angebot im deutschen Lebensmittel-einzelhandel.

Doch das könnte sich ändern, denn das Marktpotenzial ist da: Proteine stärken Muskeln, Knochen und Gewebe und stehen deshalb besonders bei sport- und bewegungsaffinen Konsument:innen sowie Älteren hoch im Kurs. Aber auch Gewichts-bewusste sind potenzielle Zielgruppen – und der Trend zur Abnehmspritze legt den Fokus zusätzlich auf proteinhaltige Ernährung.

Nach den [Prognosen](#) der Marktforschenden von *WiseGuy Reports* wächst der globale Markt für proteinreiche Produkte jährlich um 4,6 Prozent, von aktuell 28,8 auf 45 Milliarden US-Dollar im Jahr 2035.

## Alles Veggie oder was? Flexitarier im Kommen

Immer mehr Menschen verzichten auf den Konsum von Fleisch – aus gesundheitlichen Gründen, aber

auch weil sie Tierwohl und Umweltschutz im Blick haben. In Deutschland geben insgesamt 11,2 Prozent der Befragten an, kein Fleisch mehr zu essen. 6 Prozent sind nach eigenen Angaben Veganer und 5,2 Prozent Vegetarier – wobei die Zahl der Veganer in den vergangenen zwei Jahren hierzulande schneller gewachsen ist als die der Vegetarier. Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich vorn: In den USA und Frankreich verzichten nur 8 Prozent ganz auf Fleisch, in Großbritannien 8,7 Prozent und in Brasilien 9,3 Prozent.

Besonders stark wächst die Gruppe der Flexitarier – Menschen, die bewusst seltener Fleisch essen. Fast 30 Prozent der Deutschen zählen sich dazu – ein Anstieg von 4,8 Prozentpunkten binnen zwei Jahren (*Grafik 1*). In den Vergleichsländern liegt der Wert jeweils unter 20 Prozent, mit den USA als Schlusslicht (14 Prozent).

## Pflanzliche Alternativen – eine Frage des Preises

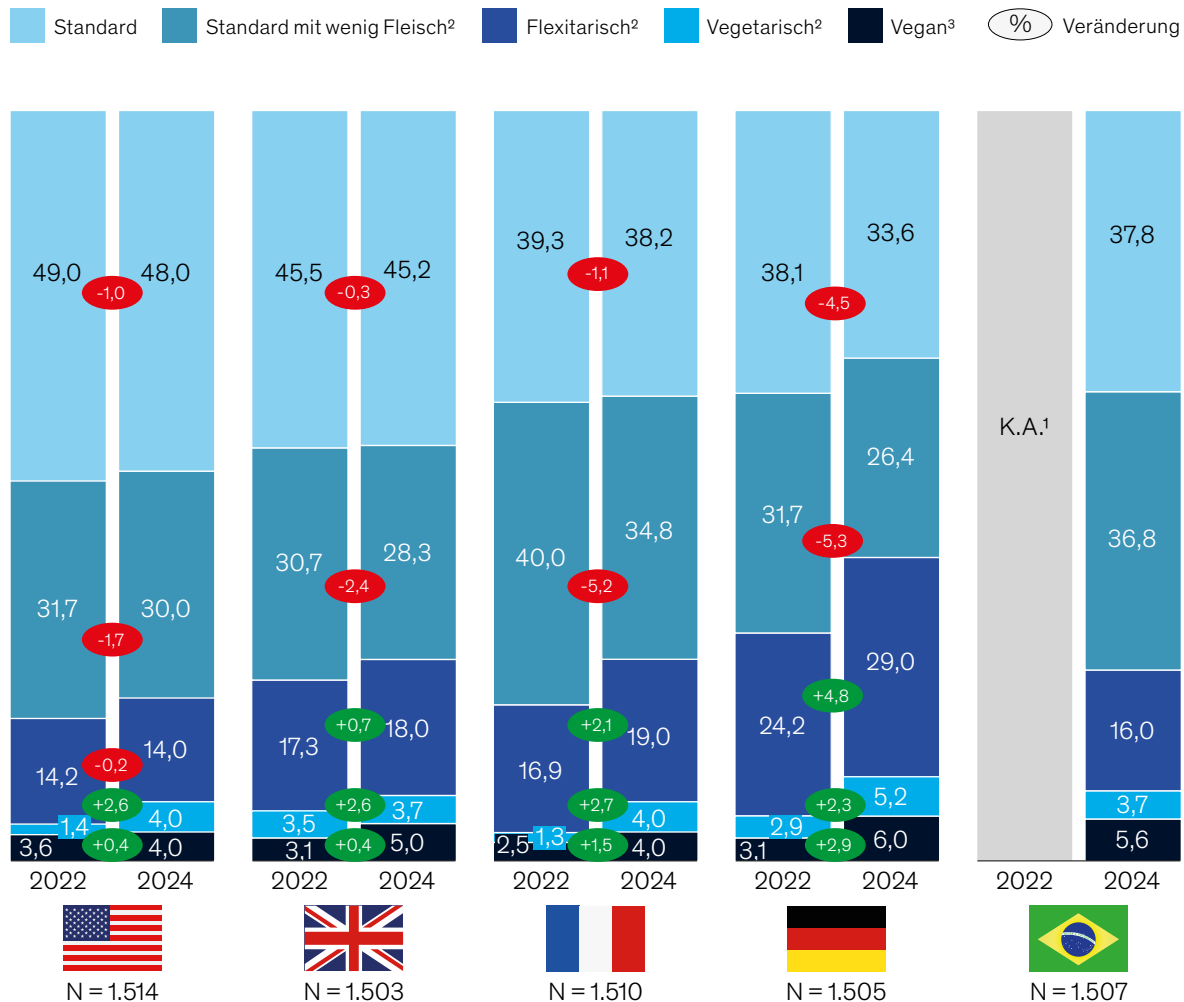
Klar auf dem Vormarsch sind pflanzenbasierte Lebensmittel, die Fleisch- oder Milchprodukte ersetzen. Allein in Deutschland hat die Zahl der Fans von Plant-based Food über alle Subkategorien hinweg um 4 bis 5 Prozent zugenommen. Einzige Ausnahme sind Fleischersatzprodukte: Die Konsumentennachfrage nach Veggie-Burgern & Co. stagniert in allen untersuchten Ländern oder geht (wie in Frankreich) sogar schon wieder zurück. Hauptgrund für die Kaufzurückhaltung bei pflanzlichem Fleischersatz ist der Preis. Viele Produkte sind aus Kundensicht einfach zu teuer – der Mehrwert stimmt nicht. Wachstumsraten zwischen 1 und 6 Prozentpunkten hingegen verzeichnen pflanzenbasierte Käse- und Joghurtprodukte sowie Desserts (*Grafik 2*).

Eine Erfolgsgeschichte sind pflanzliche Milchalternativen: Sie haben inzwischen einen signifikanten Marktanteil erobert. 38 Prozent der Deutschen kaufen gelegentlich oder regelmäßig Alternativen wie Haferdrinks, selbst wenn auch hier der Preis deutlich über dem von Kuhmilch liegt. Hippe Coffee-Shops vor allem in den Großstädten haben dem Trend maßgeblich Vorschub geleistet. Hinzu kommt: Die wahrgenommene Laktoseintoleranz hat stark zugenommen, vor allem bei der Generation Z. Dort liegt der Anteil bei 16 Prozent und damit doppelt so hoch wie im Durchschnitt der Bevölkerung. Unabhängig davon, ob dies auch medizinisch belegbar ist: Lebensmittelunverträglichkeiten sind ein viel größeres Thema als früher – und verlangen nach einem entsprechenden Produktsortiment.

## 1. Die Gruppe der Flexitarier verzeichnet in Deutschland den größten Zuwachs – Standardernährung verliert an Boden

### Anteil Befragte nach angegebener Ernährungsweise<sup>1</sup>

in Prozent der Antworten, N = 8.192 (2022), N = 7.539 (2024)



Frage: Wie würden Sie Ihre Ernährung beschreiben?

1. Befragung 2022 ohne Beteiligung Brasiliens
2. Einschließlich Fischkonsum
3. Schließt auch Antworten „gelegentlich vegetarisch/vegan“ ein

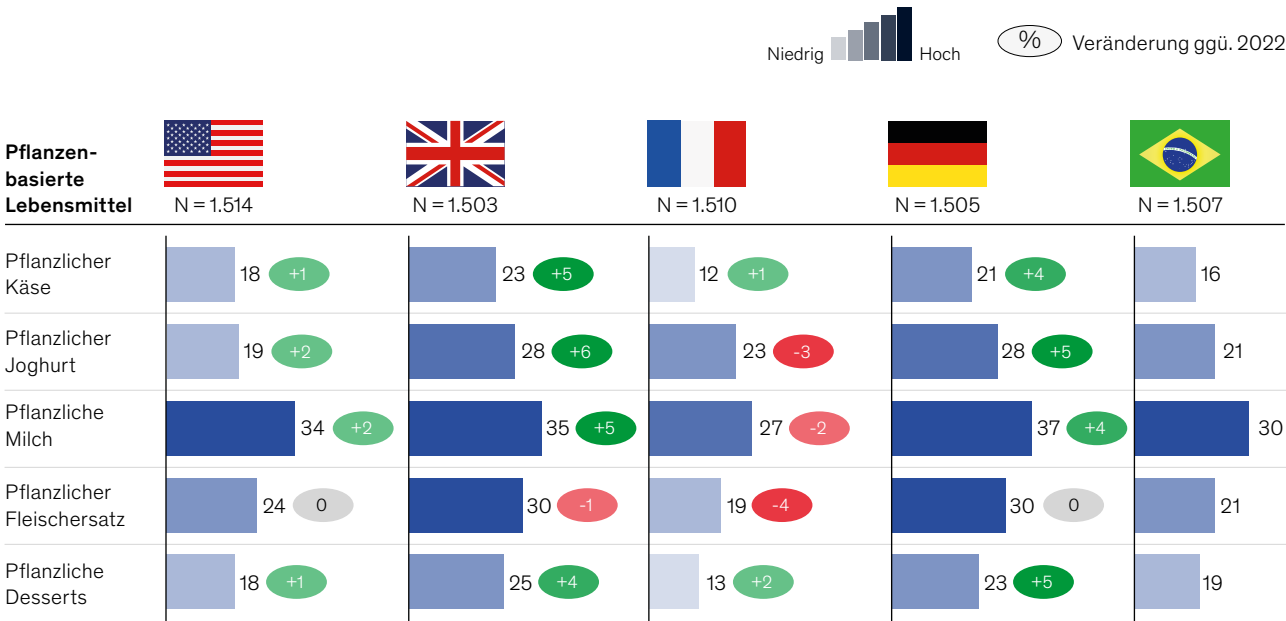
Quelle: Global Future of Food Survey, McKinsey

Insgesamt ist das Potenzial pflanzenbasierter Lebensmitteloptionen längst noch nicht ausgeschöpft. Immerhin haben 40 Prozent der in Deutschland Befragten noch nie pflanzliche Milchalternativen und 48 Prozent noch nie Fleischersatz gekauft. Hauptgrund ist (neben den hohen Preisen) der als ungenügend empfundene Geschmack. Auch die starke industrielle Verarbeitung der Produkte sorgt gerade in Deutschland für Verbraucherskepsis. Bezweifelt wird zudem, ob die Produkte wirklich nachhaltig produziert sind.

Das vergleichsweise hohe Preisniveau bei pflanzenbasierten Lebensmitteln ist nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass es bislang nur wenige Eigenmarken gibt. Dabei gelten Private Label sonst in fast allen Food-Kategorien als qualitativ gleichwertig mit Herstellermarken – eine Lücke, die der Handel schließen könnte. Anders bei Süßwaren, Eiscreme und Schokolade: Hier halten deutsche Konsument:innen an ihren Marken fest, ähnlich wie bei Softdrinks und Bier. Die Werbekampagnen zu den Topmarken dieser Kategorien genießen hierzulande

2. Länderübergreifend kaufen Menschen vermehrt pflanzenbasierte Lebensmittel – mit Ausnahme von Fleischersatzprodukten

Anteil Befragte, die gelegentlich oder regelmäßig die genannten pflanzenbasierten Lebensmittel kaufen<sup>1</sup>  
in Prozent der Antworten, N = 8.192 (2022), N = 7.359 (2024)



1. Befragung 2022 ohne Beteiligung Brasiliens

Quelle: Global Future of Food Survey, McKinsey

Kultstatus. Umgekehrt gibt es in puncto Markenbildung auch bei pflanzenbasierten Lebensmitteln noch Nachholbedarf. Echte Kultmarken existieren in diesem Bereich praktisch nicht.

Zukunftstrend Functional Food

Abzuwarten bleibt, wie stark sich das neue „Wundermittel“ Abnehmspritze auf den Lebensmittelkonsum auswirken wird. Medikamente wie Ozempic oder Wegovy verändern das Konsumverhalten messbar – weniger Appetit bedeutet oft auch weniger spontane Lebensmittelkäufe. Erste Händler in den USA berichten bereits von Umsatzrückgängen bei Snacks und Softdrinks.

Gleichzeitig entsteht aber ein neues Marktsegment: Functional Food – Lebensmittel, die gezielt mit bestimmten Inhaltsstoffen angereichert sind, um z.B. die Verdauung, das Immunsystem oder die Herz-Kreislauf-Funktion zu unterstützen. Dazu zählen Produkte wie etwa Säfte, Müslis oder Joghurt, denen Vitamine, Mineralstoffe oder Bakterienkulturen beigelegt sind, die als gesundheitsfördernd gelten. Diese Food-Kategorie könnte auch

in Deutschland in den nächsten Jahren massiv an Bedeutung gewinnen.

Chancen für Hersteller und Händler

Der veränderte Lebensmittelkonsum, der mit einer zunehmenden Fragmentierung der Konsumentenschichten einhergeht, hat Folgen für Lebensmittelhersteller und -händler gleichermaßen. Portfolios müssen erweitert, Produktinnovationen vorangetrieben, Sortimente umgestaltet und neue Vermarktungsformen gefunden werden.

Für Hersteller geht es primär darum, die Kunden vorlieben noch differenzierter als bisher zu analysieren – vom Mainstream-Konsumenten über die Vegetarierin und den Veganer bis hin zu Menschen mit Lebensmittelunverträglichkeiten. Welche Verhaltensänderungen sind lediglich dem Zeitgeist geschuldet – und wo zeigt sich ein nachhaltiger und skalierbarer Wandel? Mikro-Segmentierung wird angesichts der zunehmenden Konsumentenvielfalt zur zentralen Aufgabe für die Nahrungsmittelindustrie (siehe nachfolgende Interviews).



# „Sushi-Ingwer in Großhandelskalibrierung“



Eine breite Auswahl an asiatischen Zutaten und Convenience-Produkten im Sortiment zu haben, ist für den Erfolg im Großhandel von zunehmender Bedeutung, erklärt Steffen Greubel, CEO der METRO AG. Im Interview mit Jesko Perrey und Damian Klingler von McKinsey erläutert der METRO-Chef seine Sicht der Dinge zu Food-Trends, Digitalisierung und dem Wert persönlicher Kundenbeziehungen.

**Akzente:** *Wie erkennt man bei METRO aufkommende Food-Trends?*

**Steffen Greubel:** Als Großhändler für Gewerbetreibende schauen wir anders auf Trends als der Einzelhandel. Wir fragen uns: Was brauchen unsere Kundinnen und Kunden, damit sie ihr Geschäft erfolgreich betreiben können? Diese Frage definiert, was für uns ein Trend ist.

**Akzente:** *Und welche kulinarische Richtung ist gerade gefragt?*

**Steffen Greubel:** Aktuell sehen wir, dass Gastrokonzepte sich von den vielen verschiedenen asiatischen Küchen inspirieren lassen – etwa der koreanischen, vietnamesischen oder japanischen. Entsprechend bauen wir unsere Eigenmarkensortimente aus und bieten beispielsweise Panko-Mehl, Soja- und Hoisin-Saucen, karamellisierte geschnittene Borettane-Zwiebeln oder Sushi-Ingwer in entsprechender Großhandelskalibrierung an.

**Akzente:** *Gibt es Food-Kategorien, die noch unterschätzt werden?*

**Steffen Greubel:** Für unsere Kundschaft aus der Gastronomie sind Convenience-Produkte eine zunehmend relevante Komponente in der Küche. Hier geht es um vorverarbeitete Produkte, die es in Zeiten von Personalmangel ermöglichen, mit wenig Aufwand qualitativ hochwertige Gerichte und Menüs zu generieren. Das sind etwa geschnittene Zwiebelringe, Karottenwürfel oder Obstpürees, frische Pommes mit extra Knusper-schicht, aber auch Pasta- und Pizza-Rohlinge.

**Akzente:** *Wie schnell kommen neue Trends beim Unternehmen an? Ist METRO schon mal zum Trendsetter geworden?*

**Steffen Greubel:** Wir kaufen zentral und lokal ein – bis hin zum Bauernhof nebenan. Unsere Einkaufsteams sind gut vernetzt und im engen kooperativen Austausch mit unseren Lieferanten. Schaut man über das reine Food-Geschäft hinaus, haben wir mit „Dish by METRO“ sehr früh das Segment für digitale Lösungen in der Gastronomie bedienen können: von der Tisch-Reservierung über Kassensysteme bis zu mobilen Zahlungsterminals. Da waren wir Vorreiter.

**Akzente:** *Wie gehen Sie mit den immer differenzierteren Kundenprofilen um?*

**Steffen Greubel:** Digitalisierung ist in allen Geschäftsbereichen ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Bei uns als Großhändler ist der Einkauf nur möglich, wenn Kundinnen und Kunden den Nachweis einer gewerblichen Tätigkeit vorlegen können. Dann bekommen sie eine METRO-Karte und einen eigenen Account. Das bedeutet, dass wir jeden Gewerbekunden und seine Firma kennen und so auch wesentlich konkreter den Bedarf und das Kundenprofil definieren können.

**Akzente:** *Food-Markt 2035 – wie sieht ein typischer Metro-Kunde dann aus?*

**Steffen Greubel:** Ein Gastronom, der digital eincheckt, seinen Einkauf bereits in seinem digitalen Warenwirtschaftssystem bei METRO vorgeplant hat und ihn bei uns abholt oder sich beliefern lässt. Er tauscht sich regelmäßig mit seinem Sales-Manager aus, um zu Trends, Preisen und Inspirationen auf dem Laufenden zu bleiben. Er achtet weiterhin auf Qualität, Preis und Verfügbarkeit, aber auch das Handling muss für ihn einfach sein. Er benötigt größere Mengen vorbereiteter Produkte und dazu smarte Technik, die die Küchenabläufe maximal vereinfacht. Zudem ist ihm wichtig, einen verlässlichen Ansprechpartner zu haben, sodass der Einkauf fast von alleine läuft.

# „Energie in Formaten, die großartig schmecken“



**Es geht um funktionale Snacks, multisensorische Erlebnisse und emotionale Zufriedenheit: Cristina Garcia-Cervigon, Innovationschefin von Mars Inc., spricht im Interview mit Konstantin Habernoll von McKinsey über wissenschaftliche Erkenntnisprozesse zu Food-Trends, die gleich ein ganzes Bündel von Verbraucherbedürfnissen bedienen.**

**Akzente:** Welche Food-Trends prägen derzeit Ihre Innovations-Agenda und wie entscheiden Sie, welche davon relevant genug sind, um langfristig zu investieren?

**Cristina Garcia-Cervigon:** Aktuell dreht sich vieles um das Thema persönliche Energie. Es geht um Snacks, die genau das liefern, was die Menschen brauchen und wann sie es brauchen. Wir fokussieren uns daher auf funktionale Vorteile und einen entsprechenden gezielten Einsatz von Inhaltsstoffen. Jede Produktentwicklung beginnt mit dem Verstehen menschlicher Bedürfnisse. Wo Wissenschaft und Technologie uns ernährungsphysiologisch sinnvolle Lösungen bieten, setzen wir an und schaffen Innovationen für Verbraucher, die sie schmecken und spüren.

**Akzente:** Wie beeinflussen veränderte Bedürfnisse – etwa der Proteintrend oder Themen wie Nachhaltigkeit und Achtsamkeit – die Produktentwicklung im Unternehmen?

**Cristina Garcia-Cervigon:** Solche Erwartungen erfordern ganzheitliche Lösungen. Es reicht nicht aus, einzelne Produkt-

attribute wie mehr Protein oder weniger Zucker zu verändern. Es geht darum, die Ansprüche an Ernährung, Nachhaltigkeit und emotionale Zufriedenheit in einem Angebot zu vereinen. Dafür braucht es eine tiefgehende Verbraucherbeforschung, schnellere Innovationen und eine enge Zusammenarbeit zwischen unseren Teams, um mit jeder Neuerung moderne Bedürfnisse möglichst umfassend zu erfüllen.

**Akzente:** Wie beschleunigen Sie die Markteinführung von Innovationen, insbesondere durch die Zusammenarbeit mit Handelspartnern?

**Cristina Garcia-Cervigon:** Beschleunigung beginnt mit Weitsicht. Mit unseren Handelspartnern entwickeln wir ein gemeinsames Verständnis für künftige Trends. Wenn wir sozio-kulturelle, verhaltensbezogene und ernährungsbedingte Veränderungen frühzeitig erkennen, erarbeiten wir daraus zeitnahe mutige Konzepte. Dann skalieren wir diejenigen Trends, die im Markt Anklang finden. So bringen wir die Zukunft schneller in die Regale.

**Akzente:** Welche Kategorien oder Segmente halten Sie derzeit für unterschätzt, und wo sehen Sie ungenutztes Potenzial für Wachstum und Neuentwicklung?

**Cristina Garcia-Cervigon:** Funktionale Snacks sind ein unterschätztes Segment mit großem Potenzial: Sie liefern Energie, fördern das Wohlbefinden und sind gut verträglich – und das in Formaten, die großartig schmecken. Verbraucherinnen und Verbraucher wünschen sich leichte, schnell wirkende Lösungen mit Adaptogenen, Mineralstoffen, Präbiotika, verpackt in vertraute Snacks ohne medizinischen Charakter. Auch bezüglich der Beschaffenheit von Snacks gibt es noch Spielraum für Innovationen. Die Sehnsucht nach neuen multisensorischen Erlebnissen und unerwarteten Kombinationen ist groß.

**Akzente:** Blicken Sie voraus auf 2035 – wie wird sich die Beziehung zwischen Produzenten, Einzelhändlern und Verbrauchern bis dahin entwickeln?

**Cristina Garcia-Cervigon:** Ich erwarte ein viel stärker vernetztes Ökosystem, in dem Erkenntnisse aus der Forschung schneller zu Innovationen führen, die näher am Verbraucher sind. Einzelhändler und Produzenten werden Lösungen in Echtzeit gemeinsam entwickeln, und Verbraucher werden die Produktentwicklung direkt beeinflussen. Ihr Verhalten und ihr Feedback wird quasi sofort verarbeitet. Die Marken, die am schnellsten auf die Kundenbedürfnisse reagieren, werden sich durchsetzen.

38%

greifen beim  
Einkauf zu  
pflanzlichen  
Milchalternativen  
wie Haferdrinks.

Darauf aufbauend sind datenbasiert Prognosen abzuleiten und diese eng mit den eigenen Innovationsentscheidungen zu verknüpfen. Nur so kann es gelingen, neue Nachfragetrends früher aufzugreifen als der Wettbewerb. Überkommene Produkte müssen dabei genauso mutig aus dem Sortiment gestrichen wie neue Produkte getestet werden. Fleischwarenproduzent *Rügenwalder Mühle* war einer der Ersten, der 2014 sein Sortiment um vegetarische und vegane Angebote ergänzte und erfolgreich in den Massenmarkt einführt.

Für Händler wiederum geht es darum, neue Ernährungstrends mit optimierten Sortimenten aufzugreifen. Das heißt vor allem: das Sortiment breiter aufzustellen, um die fragmentierten Konsumentengruppen gezielt ansprechen zu können. Die Regalfläche im Lebensmitteleinzelhandel ist seit 2015 um etwa 15 bis 20 Prozent gewachsen, was mehr Flexibilität für die Abbildung neuer Trends schafft. Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Palette an konventionell hergestellten Produkten behutsam zu reduzieren, um in den Regalen Platz für gesundheitsbezogene Lebensmittel zu schaffen. In vielen Supermärkten haben längst Salatbars und Sushi-Theken Einzug gehalten. Ethische Lebensmittel versprechen ebenfalls attraktive Wachstumsraten.

Und in der Vermarktung gilt: Authentizität ist das A und O. *TikTok*-Rezepte beispielsweise funktionieren zweifellos – 55 Prozent der Deutschen geben an, dass sie Trendrezepte nachkochen. Doch Unternehmen müssen auch in der Lage sein, diese Trends zur rechten Zeit in Produktangebote umzusetzen. Denn

erstens verfliegen Social-Media-Hypes schnell. Und zweitens müssen Marken rasch reagieren können, um sich im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung sinnvoll zu positionieren und dabei langfristig glaubwürdig zu bleiben.

Schon jetzt ist absehbar: Der Trend zum gesunden Essen ist kein vorübergehendes Phänomen. Er wird sich ebenso in der Gesellschaft verstetigen wie Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltbewusstsein. Unternehmen, die hier am Ball bleiben mit innovativen Angeboten und moderner, zielgruppengerechter Vermarktung, werden auch von künftigen Food-Trends nachhaltig profitieren können.

## Kernaussagen

- 1. Gesundes Essen steht zunehmend höher im Kurs bei Konsumentinnen und Konsumenten – trotz „Health Paradox“ beim alltäglichen Lebensmittelkauf.**
- 2. Vegetarier bleiben die Minderheit, aber Flexitarier mit gelegentlichem Fleischkonsum sind im Kommen – eine stärkere Kundensegmentierung ist gefragt.**
- 3. Noch sind nicht alle Kundenpräferenzen erfüllt – Hersteller und Händler müssen innovativ werden beim Ausbau ihrer Portfolios und Regalplätze.**

### Autoren



**Konstantin Habernoll** ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er u.a. bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien.

*Konstantin\_Habernoll@mckinsey.com*



**Dr. Frank Sänger** ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Retail Operations EMEA. Unternehmen der Branche berät er vornehmlich zu Strategie, Organisation und Supply Chain.

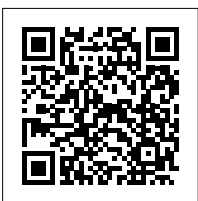
*Frank\_Saenger@mckinsey.com*



**Dr. René Schmutzler** ist Partner im Hamburger Büro und Co-Leiter des europäischen Growth-Teams im Konsumgüter- und Handelssektor von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf Strategie, Marketing, Vertrieb und Organisation.

*Rene\_Schmutzler@mckinsey.com*

Mehr spannende  
Insights finden  
Sie unter  
[mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)





# Tektonische Kräfte

*Von Michael Anzenhofer, Patrick Guggenberger und Damian Klingler*



# Die KI-dominierte Transformation verschiebt Prioritäten abrupt. Wie Organisationen Produktivitätsgrenzen durchbrechen und Mitarbeitende für nachhaltige Wachstumschancen begeistern können, zeigt ein neuer McKinsey-Report.

Bis zu

**60%**

*ihrer Zeit können Führungskräfte einsparen, wenn Prozesse ganzheitlich optimiert werden.*

Druck, Druck, Druck: Knapp sechs von zehn Führungskräften in Deutschland berichten davon, ständig die Produktivität in den Betrieben erhöhen zu müssen, um Umsatz- und Ertragsziele zu erreichen. Die Hälfte von ihnen rechnet damit, dass KI-getriebene Veränderungen bald einen positiven Einfluss auf ihre Organisation und damit auch auf die Produktivität haben werden. Gleichzeitig sehen sich aber drei von vier Unternehmen noch gar nicht darauf vorbereitet, den anstehenden Wandel zu bewältigen.

Diese Diskrepanz zwischen strategischer Hoffnung und operativer Unsicherheit geht aus einer Umfrage unter 600 deutschen Führungskräften im Rahmen einer globalen Studie zum Wandel von Organisationen hervor, die McKinsey 2025 zum zweiten Mal durchgeführt hat. Ziel der Erhebung ist es, Führungskräften ein besseres Verständnis von bedeutenden organisatorischen Veränderungen in Unternehmen zu ermöglichen und ihnen effektive Lösungsansätze aufzuzeigen. Mehr als 10.000 Manager:innen aus 15 Ländern und 16 Branchen haben an der „State of Organizations“-Studie teilgenommen.

Organisationen weltweit agieren in einer Ära kontinuierlicher Disruption. Dabei beschleunigt sich der Wandel durch den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI), und der Wettbewerbs- und damit auch Produktivitätsdruck steigt – bei gleichzeitig anhaltender geopolitischer Fragmentierung und einer sehr dynamischen Veränderung der Arbeitswelt. Diese Gemengelage verändert die Art und Weise sowie die Geschwindigkeit, wie Organisationen sich anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Beispiel, wie dynamische Reorganisation gelingen kann, bietet *tonies*. Der junge Spielwarenhersteller aus Düsseldorf betreibt eine schnell wachsende Hörspielwelt für Kinder und hat binnen zehn Jahren

mehr als 10 Millionen Kund:innen in 100 Ländern gewonnen. Wie die Organisation dieses zuletzt exponentielle Wachstum bewältigt, erklärt *tonies*-CEO Tobias Wann exklusiv im Interview in dieser Akzente-Ausgabe.

## Die große Verwerfung

Gemäß den Studienergebnissen sind derzeit vor allem drei Entwicklungen prägend, was je nach Branche und Wettbewerbssituation tektonische Verwerfungen zur Folge haben kann.

*Technologische Durchbrüche.* Sie werden im Wesentlichen bestimmt durch die aktuellen Entwicklungen bei generativer KI und der Einführung von KI-Agenten und bringen einen Paradigmenwechsel mit sich, der erhebliche Vorteile verspricht, darunter Produktivitätssteigerungen, schnellere Markteinführungszeiten und Kostensenkungen. Organisationen sind hier gefordert, transformative Dynamiken anzunehmen und Neuerungen zu testen, statt zu lange am Spielfeldrand zu sitzen. Vor allem drei Themen stehen dabei im Fokus: die KI-gestützte organisatorische Transformation, der Aufbau hybrider Fähigkeiten im Zusammenspiel von Mensch und KI-Agent sowie die Weiterentwicklung von unternehmensweiten Dienstleistungen (Shared Service Operations).

*Wirtschaftliche Disruptionen.* Organisationen stehen vor der Aufgabe, schnell und nachhaltig KI zum Einsatz zu bringen, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen – und gegebenenfalls auch, um sich globaler zu diversifizieren und Standorte in besonders talentreichen Regionen zu ergänzen oder dorthin zu verlagern. Hier besteht die Chance vor allem darin, bisherige Produktivitätsgrenzen zu durchbrechen und sich auf wesentliche, werttreibende Handlungsfelder im Unternehmen zu fokussieren.

## 1. Erfolgreiche Transformation: deutsche Unternehmen im Fokus

### Handlungsfelder mit höchstem Transformationsbedarf

Anteil befragter deutscher Führungskräfte (n = 605), in Prozent<sup>1</sup>



### Weitere Handlungsfelder

- 36 Hybride Kompetenzen entwickeln (Kooperation Mensch & KI)
- 30 Führung neu denken
- 30 Wertschöpfung in neuem Kontext definieren
- 21 Vielfalt und Inklusion fördern
- 20 Auf Kerngeschäftsfelder fokussieren
- 17 Shared Services an KI-Realität anpassen

1. Mehrfachantworten möglich; Summen können mehr als 100% ergeben

Quelle: McKinsey, State of Organizations 2026

Bis zu  
**11,7**

Billionen US-Dollar betragen die Produktivitätsgewinne weltweit, wenn Organisationen in Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden investieren.

**Wandel der Arbeitswelt.** Die rasante Veränderung der Arbeitswelt ist bereits Faktum, keine Prognose. Der Fachkräftemangel nimmt zu, die Erwartungen der Mitarbeitenden ändern sich und neue technologiegetriebene Arbeitsmodelle sind nicht aufzuhalten. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, steht vor der Aufgabe, traditionelle Organisationsstrukturen zu überwinden und Führung in einer zunehmend KI-dominierten Arbeitswelt neu zu definieren.

### Kernherausforderungen für Deutschland

In Deutschland stehen vor allem drei Handlungsfelder im Mittelpunkt, bei denen der Transformationsbedarf nach Ansicht der befragten Führungskräfte überdurchschnittlich hoch ist (Grafik 1). Die Kernpunkte dieser drei Prioritäten werden im Folgenden näher erläutert.

#### Produktivitätsgrenzen durchbrechen

Prozesse vereinfachen statt reaktiv Kosten zu senken: Produktivität ist für Führungskräfte die größte Herausforderung, aber traditionelle Maßnahmen wie Umstrukturierungen und Kostensenkungen bringen nur kurzfristige Verbesserungen. Viele Organisatio-

nen sind zu komplex und ineffizient, mit siloartigen Prozessen, doppelten Entscheidungen und langsamen Informationsflüssen.

Effektive Unternehmen setzen auf Prozessoptimierung über Funktionsgrenzen hinweg und schaffen damit eine sogenannte Ende-zu-Ende Optimierung, statt wie bei bisherigen Reorganisationen „nur“ die Struktur zu verändern. Führungskräfte können am besten erfolgreich sein, wenn sie ihren Fokus von der Organisationsstruktur auf die tatsächlichen Arbeitsabläufe verlagern. Der größte Nutzen entsteht durch die radikale Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prozessen im gesamten Unternehmen. Ziel muss sein, dass die Struktur die Prozesse unterstützt, nicht aber ihren Ablauf bestimmt.

Um die Ende-zu-Ende Optimierung zu erreichen, können Organisationen einen mehrstufigen Ansatz verfolgen (Grafik 2). Es ist möglich, durch die skizzierte Reorganisation Entscheidungszyklen um das Dreifache zu beschleunigen. Zudem wird die Unternehmensführung deutlich vereinfacht und es können bis zu 60 Prozent der bisherigen Managementzeit für andere, strategische Aufgaben frei werden (vgl. auch „Das Maximum herausholen“ in Akzente 2'25).



## 2. Produktivitätsgrenzen durchbrechen: End-to-End-Optimierung in fünf Schritten



Quelle: McKinsey

# 86%

der Unternehmen sind auf eine breite KI-Nutzung nicht vorbereitet.

### Leistung neu definieren und nachhaltige Exzellenz schaffen

Angesichts stagnierenden Wachstums, höheren Wettbewerbsdrucks und des Aufstiegs von KI verlagern erfolgreiche Unternehmen ihren Fokus von einer reinen Mitarbeiterbindung hin zur gezielten Förderung der Leistung ihrer Beschäftigten. Es geht hierbei vor allem um Managementpraktiken, die Einbindung in eine aktive Unternehmenskultur und nicht zuletzt um Investitionen in die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

2026 – und auch in Zukunft – wird mehr von den Mitarbeitenden verlangt. Wie die Studie zeigt, sind Investitionen in Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden ein zentraler Treiber für nachhaltige Produktivität mit einem weltweiten wirtschaftlichen Potenzial zwischen 3,7 und 11,7 Billionen Dollar – das entspricht einer möglichen Steigerung des globalen BIP um 4 bis 12 Prozent. Höhere Produktivität und weniger Präsentismus – als Anwesenheit ohne volle Leistungsfähigkeit – sind die Haupttreiber dieses Wertzuwachses.

Organisationen, die gleichermaßen in Menschen, Leistung und Gesundheit investieren, entwickeln hochmotivierte und hoch leistungsfähige Mitarbeitende, die besondere Talente entwickeln, was in Summe zu erstklassigen finanziellen Ergebnissen

führt. Nachhaltige Exzellenz schafft Resilienz und sorgt für stabilere Erträge.

Wie die McKinsey-Studie zeigt, können sogenannte „People & Performance“-Organisationen (P&P), die neben leistungsorientierten Fortbildungen auch gezielt in Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Belegschaften investieren, mit überdurchschnittlicher Entwicklung der Leistungskennzahlen rechnen (Grafik 3).

### Die Organisation KI-gestützt transformieren

Die skizzierten Prozess- und Leistungsoptimierungen können ihr volles Potenzial am besten entfalten, wenn die KI-Unterstützung auf allen Ebenen gleich mitgedacht wird. 88 Prozent der befragten Unternehmen nutzen KI bereits, 78 Prozent entwickeln sogar eigene KI-Systeme. Dennoch berichten genau so viele Firmen von keinem signifikanten finanziellen Nutzen und weniger als jedes fünfte Unternehmen verzeichnet spürbare Ergebniszuwächse.

Das Problem: Der Fokus liegt meist auf einzelnen KI-Anwendungsfällen und der Effizienzsteigerung einzelner Mitarbeitender. Auf eine breitere, tägliche Anwendung sind die meisten Unternehmen (86 Prozent) bisher nicht vorbereitet. Oft fehlt es an einer klaren Strategie bei der Einführung neuer KI-Anwendungen.

### 3. Nachhaltige Exzellenz: Wachstumspotenzial durch ganzheitliche Personalentwicklung

„People & Performance“-Organisationen, die ihre Belegschaft weiterentwickeln, zeichnen sich aus durch ...

4,3x

höhere Wahrscheinlichkeit als der Durchschnitt der Unternehmen, über 9 von 10 Jahren Spitzenleistungen zu erzielen und zu halten.

1,5x

höhere Wahrscheinlichkeit als andere Organisationen, dauerhaft auf höchstem Niveau weiterzuarbeiten. Das Risiko von Ertragsschwankungen ist halb so hoch wie bei traditionell geführten Organisationen.

2x

schnelleres Wachstum als rein leistungsorientierte Unternehmen. Mitarbeitende aus P&P-Unternehmen berichten über höhere Arbeitszufriedenheit, längere Verweildauer am Arbeitsplatz und bessere Ergebnisse.

5%

weniger Fluktuation, und ihre Mitarbeitenden haben eine 1,3-mal höhere Wahrscheinlichkeit, in gehobene Einkommensklassen aufzusteigen.

30%

mehr Umsatzwachstum pro investierten Dollar in Human- und Organisationskapital als ihre Wettbewerber.

Quelle: McKinsey, State of Organizations 2026

Dabei ist das Potenzial groß. Die Neugestaltung von End-to-End-Prozessen (*Grafik 2*) hat den größten Einfluss auf das Betriebsergebnis. Insbesondere die Einführung von unterstützenden KI-Agenten, die eigenständig Arbeitsabläufe gestalten, bietet hierbei viele Chancen auf Effizienzsteigerungen. Zugleich nehmen Agilität, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit zu.

Transformationsgewinner werden jene Unternehmen sein, die fragmentierte Ansätze überwinden, den technischen mit dem organisatorischen Wandel verknüpfen und die KI strategisch in alle Geschäftsbereiche integrieren.

Trotz des großen Potenzials gibt es interne Widerstände gegen die Skalierung von agentisch getrie-

benen Arbeitsprozessen. Oft ist es die Sorge um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, wenn „die KI übernimmt“. In Deutschland sind ethische, rechtliche und regulatorische Vorbehalte besonders ausgeprägt (56 Prozent der Führungskräfte haben entsprechende Bedenken).

Welche Lösungsansätze gibt es? Im Kern geht es darum, in Organisationen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu schaffen und Führungsrollen an eine KI-geprägte Arbeitswelt anzupassen. Es geht darum, den Anfang zu wagen. Organisationen können im Kleinen beginnen, in ausgewählten Geschäftsbereichen pilotieren und dort Prozesse, Strukturen und Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Maschine neu gestalten, um hieraus für den Gesamtbetrieb zu lernen.

Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Ihre Aufgabe ist es, klar den Weg zu kommunizieren, Bedenken bei den Mitarbeitenden abzubauen, ethische Fragen zu adressieren und Arbeitskräfte zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen. Nur wenn Mitarbeitende die Vorteile von KI erkennen, sind sie bereit, neue Arbeitsmodelle zu akzeptieren und die Transformation zu einer agentischen Organisation mitzugestalten.

## Tektonische Kräfte zur Erneuerung nutzen

Die McKinsey-Studie macht deutlich: Die KI-getriebene Transformation stellt Unternehmen in Deutschland 2026 vor immense Aufgaben. Technologische Durchbrüche, wirtschaftliche Disruptionen und der Wandel der Arbeitswelt erfordern ein radikales Umdenken in Prozessen, Strukturen und Führungsmodellen. Um diese tektonischen Veränderungen für die eigene organisatorische Transformation positiv zu nutzen, reichen traditionelle Ansätze nicht mehr aus. Eine sequenzielle Vorgehensweise und die Bereitschaft zu kontinuierlicher Verbesserung ist bei allen skizzierten Handlungsfeldern gefragt.

Es ist an der Zeit, mutig zu handeln, Silos aufzubrechen, Mitarbeitende aktiv einzubinden und eine klare Vision für die Zukunft der Organisation zu

entwickeln. Führungskräfte auf allen Ebenen spielen dabei eine Schlüsselrolle, indem sie als Vorbilder agieren, inspirieren und die Richtung, Dynamik und den Stil prägen, mit dem Unternehmen in den nächsten Jahren agieren.

## Kernaussagen

1. **Tiefgreifende technologische Entwicklungen, wirtschaftliche Umbrüche und der rasante Wandel der Arbeitswelt erfordern eine grundlegende Transformation von Organisationen.**
2. **Ganzheitliche Prozessoptimierung, eine neue Definition von Leistung und skalierte KI-Einsätze sind in 2026 die Mittel der Wahl, um Produktivität und Wachstum zu steigern.**
3. **Stark aufgestellte Unternehmen schaffen nachhaltige Leistungs- und Ertragssteigerungen durch die Etablierung einer P&P-Kultur und den strategischen Einsatz von KI-Anwendungen in allen Geschäftsbereichen.**

*Die Autoren danken Tarek Bakali und Levent Yer, Berater im Münchner und Berliner Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.*

## Autoren



**Michael Anzenhofer** ist Associate Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu seinen Fokusthemen gehören End-to-End-Prozess- und Organisationstransformationen.

*Michael\_Anzenhofer@mckinsey.com*



**Dr. Patrick Guggenberger** ist Partner im Wiener Büro von McKinsey. Er leitet die Organisations Design & Operating Model Service Line für den europäischen Einzelhandels- und Konsumgütersektor. Sein Beratungsfokus liegt auf der ganzheitlichen Transformation von Organisationen.

*Patrick\_Guggenberger@mckinsey.com*



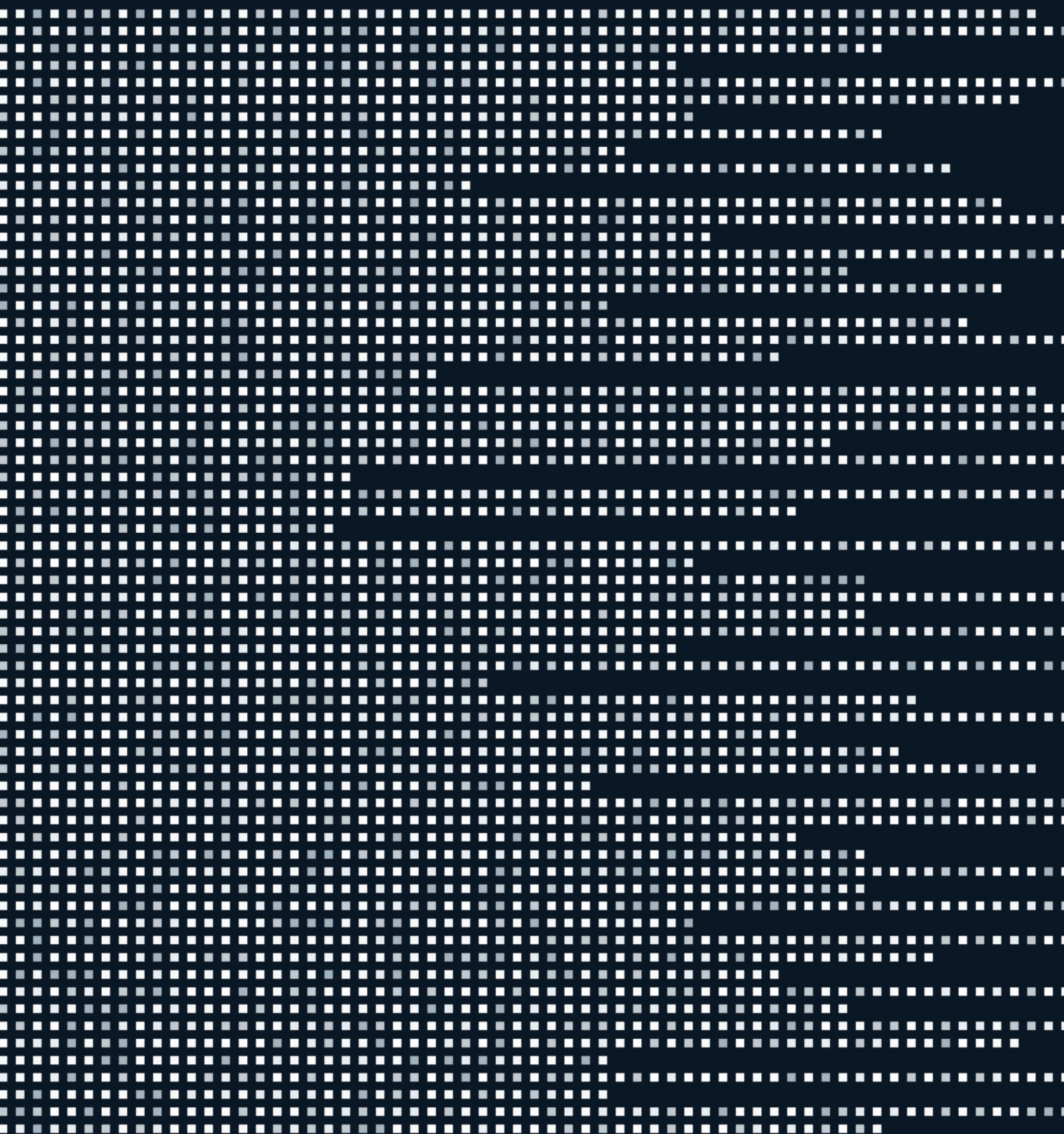
**Damian Klingler** ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und in seiner Beratungsarbeit spezialisiert auf Organisationstransformationen im Konsumgütersektor.

*Damian\_Klingler@mckinsey.com*

Mehr spannende  
Insights finden  
Sie im Report  
„State of Organi-  
zations 2026“:







# Die Branche in Zahlen

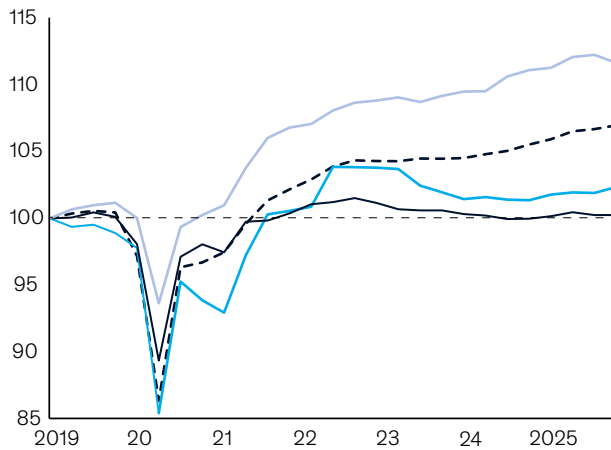
Die wichtigsten Indikatoren und Kennzahlen für  
Konsumgüter und Handel auf einen Blick

## Makroökonomische Indikatoren

— Eurozone — Deutschland — Österreich — Schweiz

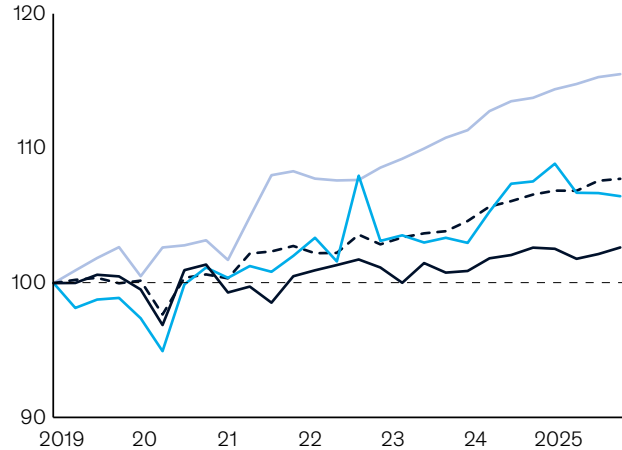
### Reales Bruttoinlandsprodukt

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



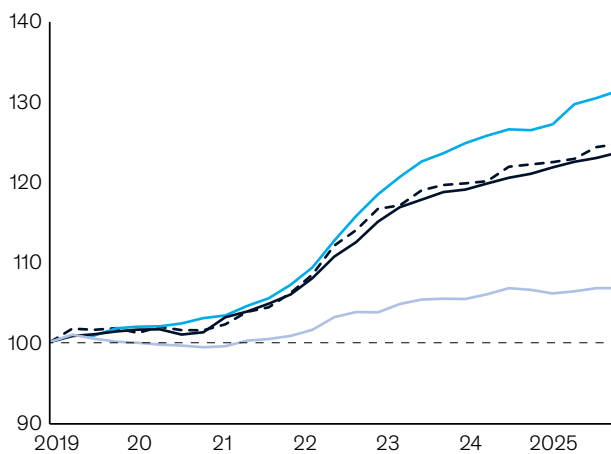
### Real verfügbares Einkommen

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



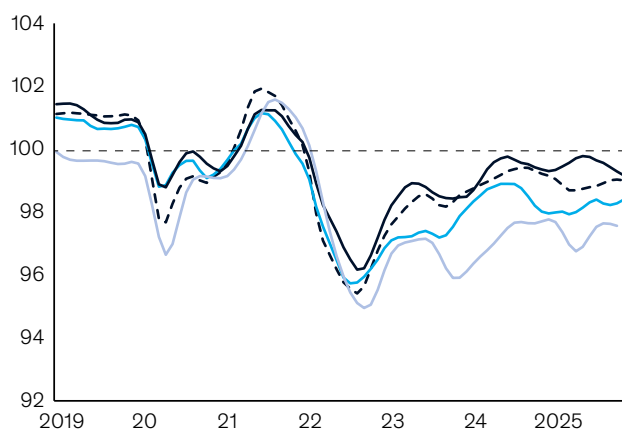
### Konsumentenpreise

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



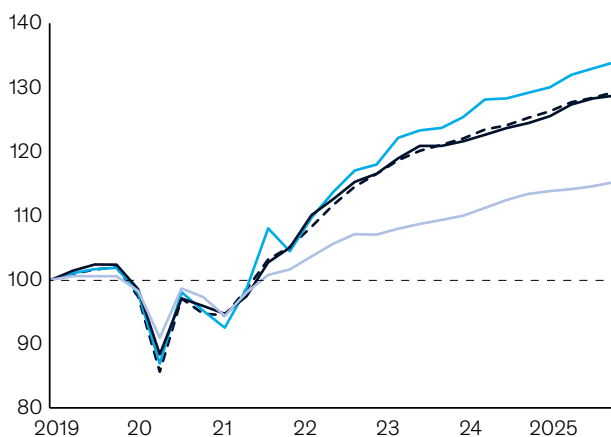
### Konsumentenvertrauen

Index, monatlich



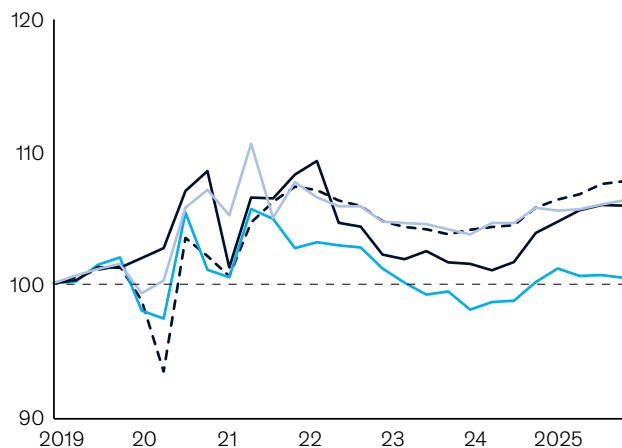
### Privater Konsum

Nominal, Index in Landeswährung (Q1 2019 = 100)



### Einzelhandelsumsatz

Volumenindex, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



Quelle: Eurostat; Haver; National Federal Statistical Office; OECD; ONS; Oxford Economics



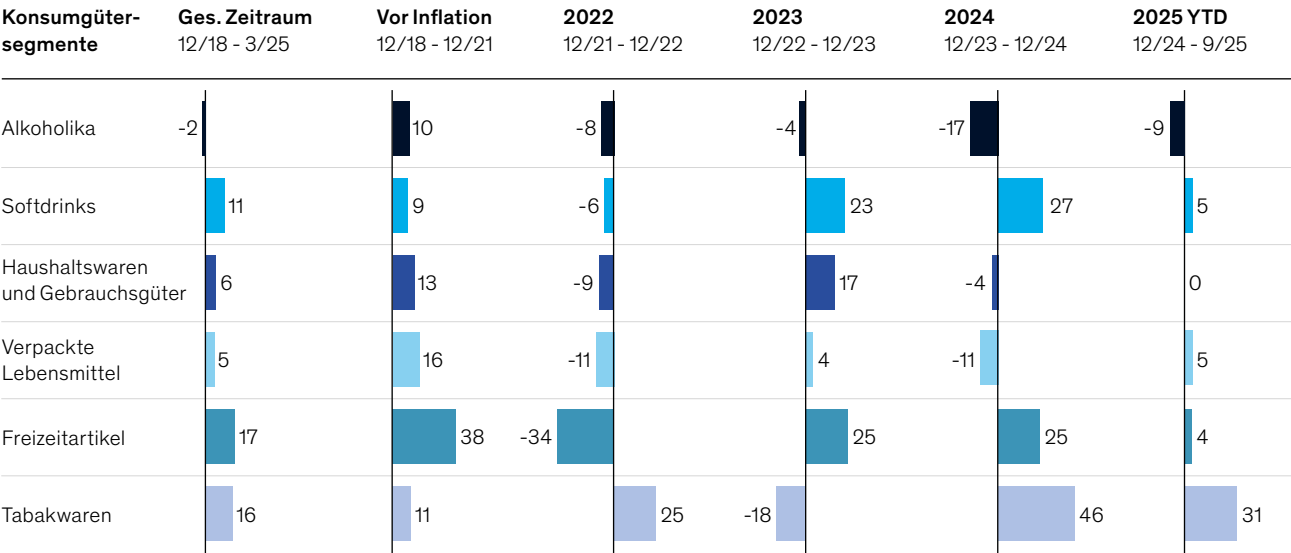
|                        | Reales Bruttoinlandsprodukt            |                        |                           | Real verfügbares Einkommen             |                        |                           | Konsumentenpreise                      |                        |                           |
|------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|
|                        | Aktueller Indexwert<br>(Q1 2019 = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal | Aktueller Indexwert<br>(Q1 2019 = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal | Aktueller Indexwert<br>(Q1 2019 = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal |
| <b>Eurozone</b>        | 106,9                                  | 1,4%                   | 0,3%                      | 107,9                                  | 1,1%                   | 0,1%                      | 124,9                                  | 2,1%                   | 0,3%                      |
| <b>Deutschland</b>     | 100,2                                  | 0,3%                   | 0,0%                      | 102,7                                  | 0,0%                   | 0,5%                      | 123,8                                  | 2,2%                   | 0,6%                      |
| <b>Österreich</b>      | 102,3                                  | 1,0%                   | 0,4%                      | 106,6                                  | -1,0%                  | -0,2%                     | 131,5                                  | 3,9%                   | 0,7%                      |
| <b>Schweiz</b>         | 111,6                                  | 0,5%                   | -0,5%                     | 115,8                                  | 1,6%                   | 0,2%                      | 106,7                                  | 0,2%                   | 0,0%                      |
| <b>Dänemark</b>        | 115,1                                  | 4,0%                   | 2,2%                      | 114,3                                  | 2,3%                   | -0,3%                     | 118,8                                  | 2,2%                   | 1,2%                      |
| <b>Frankreich</b>      | 105,7                                  | 0,9%                   | 0,5%                      | 108,5                                  | -0,1%                  | -0,3%                     | 117,7                                  | 1,0%                   | 0,4%                      |
| <b>Italien</b>         | 106,2                                  | 0,6%                   | 0,1%                      | 105,9                                  | 3,1%                   | 1,7%                      | 120,1                                  | 1,6%                   | 0,5%                      |
| <b>Niederlande</b>     | 110,6                                  | 1,6%                   | 0,5%                      | 112,0                                  | 1,8%                   | -2,1%                     | 129,6                                  | 3,0%                   | 1,2%                      |
| <b>Polen</b>           | 119,8                                  | 3,9%                   | 0,9%                      | 123,6                                  | 8,5%                   | 0,9%                      | 151,8                                  | 3,0%                   | 0,3%                      |
| <b>Spanien</b>         | 111,1                                  | 2,8%                   | 0,6%                      | 113,4                                  | 1,9%                   | 1,0%                      | 123,2                                  | 2,8%                   | 0,3%                      |
| <b>Schweden</b>        | 109,1                                  | 2,5%                   | 1,1%                      | 107,6                                  | 1,7%                   | -0,1%                     | 126,7                                  | 0,9%                   | 0,3%                      |
| <b>Ver. Königreich</b> | 106,0                                  | 1,3%                   | 0,1%                      | 106,1                                  | -0,1%                  | -0,6%                     | 130,5                                  | 3,8%                   | 0,5%                      |

|                        | Konsumentenvertrauen                     |                        |                           | Privater Konsum                        |                        |                           | Einzelhandelsumsatz                    |                        |                           |
|------------------------|------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|
|                        | Aktueller Indexwert<br>(Langfr. Ø = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal | Aktueller Indexwert<br>(Q1 2019 = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal | Aktueller Indexwert<br>(Q1 2019 = 100) | Veränderung zu Vorjahr | Veränderung zu Vorquartal |
| <b>Eurozone</b>        | 99,1                                     | -0,3%                  | 0,2%                      | 129,4                                  | 3,2%                   | 0,7%                      | 107,9                                  | 2,0%                   | 0,2%                      |
| <b>Deutschland</b>     | 99,8                                     | -0,1%                  | -0,4%                     | 128,8                                  | 3,5%                   | 0,3%                      | 106,0                                  | 2,0%                   | -0,1%                     |
| <b>Österreich</b>      | 98,1                                     | 0,1%                   | 0,0%                      | 134,1                                  | 3,7%                   | 0,7%                      | 100,4                                  | 0,3%                   | -0,2%                     |
| <b>Schweiz</b>         | 97,0                                     | -0,1%                  | 0,1%                      | 115,3                                  | 1,6%                   | 0,6%                      | 106,4                                  | 0,6%                   | 0,3%                      |
| <b>Dänemark</b>        | 97,4                                     | -1,2%                  | 0,3%                      | 123,5                                  | 5,3%                   | 1,5%                      | 105,3                                  | 3,1%                   | 0,8%                      |
| <b>Frankreich</b>      | 98,0                                     | -0,4%                  | 0,4%                      | 123,9                                  | 0,5%                   | 0,6%                      | 114,4                                  | 2,3%                   | 0,6%                      |
| <b>Italien</b>         | 99,3                                     | -0,4%                  | 0,1%                      | 119,4                                  | 2,5%                   | 0,3%                      | 97,8                                   | -0,7%                  | -0,4%                     |
| <b>Niederlande</b>     | 98,5                                     | 0,3%                   | 0,6%                      | 142,0                                  | 3,9%                   | 1,2%                      | 108,2                                  | 1,4%                   | 0,6%                      |
| <b>Polen</b>           | 101,8                                    | -0,2%                  | -0,5%                     | 173,2                                  | 6,8%                   | 0,4%                      | 126,4                                  | 2,9%                   | -1,3%                     |
| <b>Spanien</b>         | 99,2                                     | -0,4%                  | 0,4%                      | 132,6                                  | 6,5%                   | 1,3%                      | 110,0                                  | 4,5%                   | 1,0%                      |
| <b>Schweden</b>        | 97,8                                     | -1,1%                  | 0,6%                      | 134,7                                  | 4,9%                   | 1,5%                      | 105,4                                  | 4,0%                   | 1,9%                      |
| <b>Ver. Königreich</b> | 99,0                                     | 0,5%                   | 0,0%                      | 131,0                                  | 5,0%                   | 0,9%                      | 99,2                                   | 0,9%                   | 1,1%                      |

Sektorkennzahlen – Konsumgüterindustrie

Die Rendite bei Tabakwaren, Softdrinks und Freizeitartikeln schwächt sich 2025 deutlich ab – die Erholung der Lebensmittelindustrie hält an

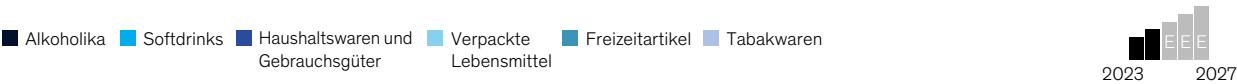
Entwicklung der Aktienrendite<sup>1</sup> in der europäischen Konsumgüterindustrie seit Dezember 2018 (n = 57), in Prozent



1. Total Shareholder Return (TSR)

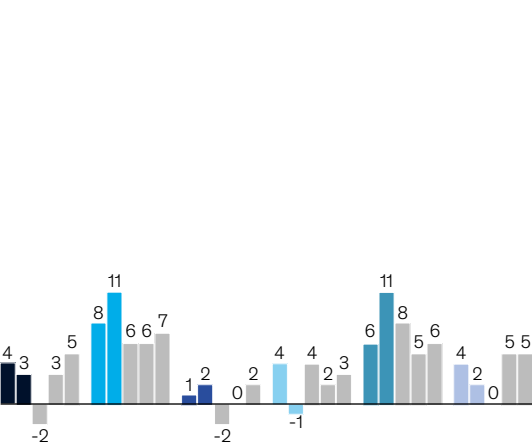
Das Wachstum verlangsamt sich in allen Segmenten – die Margen-Erwartungen bleiben stabil

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung in der europäischen Konsumgüterindustrie, 2023 - 27E (n = 55)



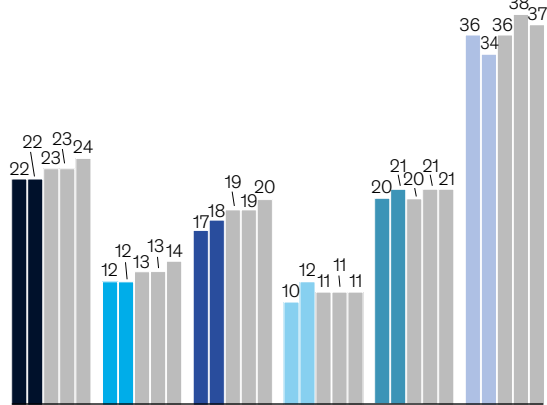
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, wechsellkursbereinigt, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, wechsellkursbereinigt, in Prozent (gerundet)



Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

## Sektorkennzahlen – Handel

**Großhandel, Heimwerkermärkte und Fachhandel erzielen die höchsten Renditen**Entwicklung der Aktienrendite<sup>1</sup> europäischer Einzelhandelsformate seit Dezember 2018 (n = 67), in Prozent

| Handels-kategorien               | Ges. Zeitraum<br>12/18 - 9/25 | Vor Inflation<br>12/18 - 12/21 | 2022<br>12/21 - 12/22 | 2023<br>12/22 - 12/23 | 2024<br>12/23 - 12/24 | 2025 YTD<br>12/24 - 9/25 |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Bekleidung und Mode              | 13                            | 31                             | -10                   | 18                    | 3                     | -8                       |
| Warenhäuser                      | 17                            | 21                             | -35                   | 67                    | 33                    | 12                       |
| Fachhandel                       | 3                             | 4                              | -18                   | 17                    | -1                    | 13                       |
| Sportartikel                     | 3                             | 22                             | -46                   | 33                    | 20                    | -25                      |
| Online-Handel                    | -5                            | 30                             | -60                   | -9                    | -10                   | -1                       |
| Lebensmittel- und Drogeriemärkte | 10                            | 18                             | -18                   | 16                    | 8                     | 9                        |
| Heimwerkermärkte                 | 13                            | 32                             | -31                   | 11                    | 12                    | 19                       |
| Großhandel/<br>Cash & Carry      | -9                            | -6                             | -1                    | -31                   | -28                   | 30                       |

1. Total Shareholder Return (TSR)

**Die Hälfte der europäischen Handelssektoren senkt ihre Umsatzerwartungen**

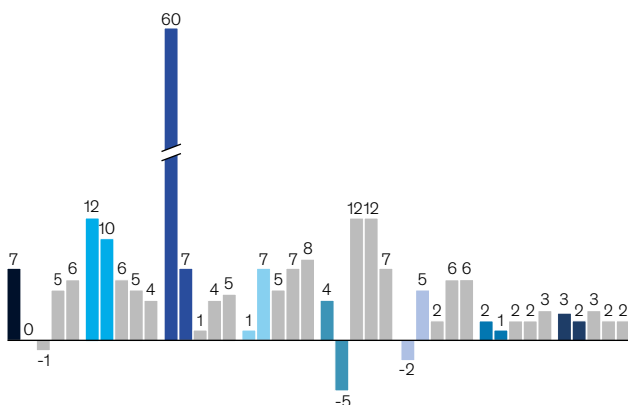
Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung im europäischen Einzelhandel, 2023 - 27E (n = 60)

■ Bekleidung und Mode 
 ■ Warenhäuser 
 ■ Fachhandel 
 ■ Sportartikel 
 ■ Online-Handel 
 ■ Lebensmittel- und Drogeriemärkte 
 ■ Heimwerkermärkte 
 ■ Großhandel/ Cash & Carry

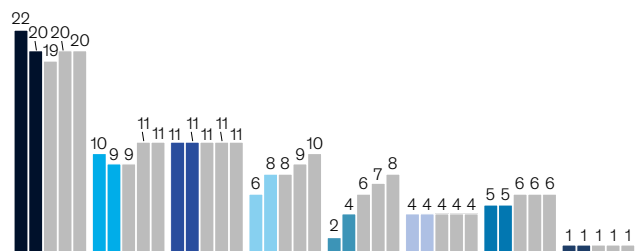
2023 2027

**Umsatzentwicklung**

Gewichtetes Mittel, wechselkursbereinigt, in Prozent (gerundet)

**Entwicklung EBITA-Marge**

Gewichtetes Mittel, wechselkursbereinigt, in Prozent (gerundet)



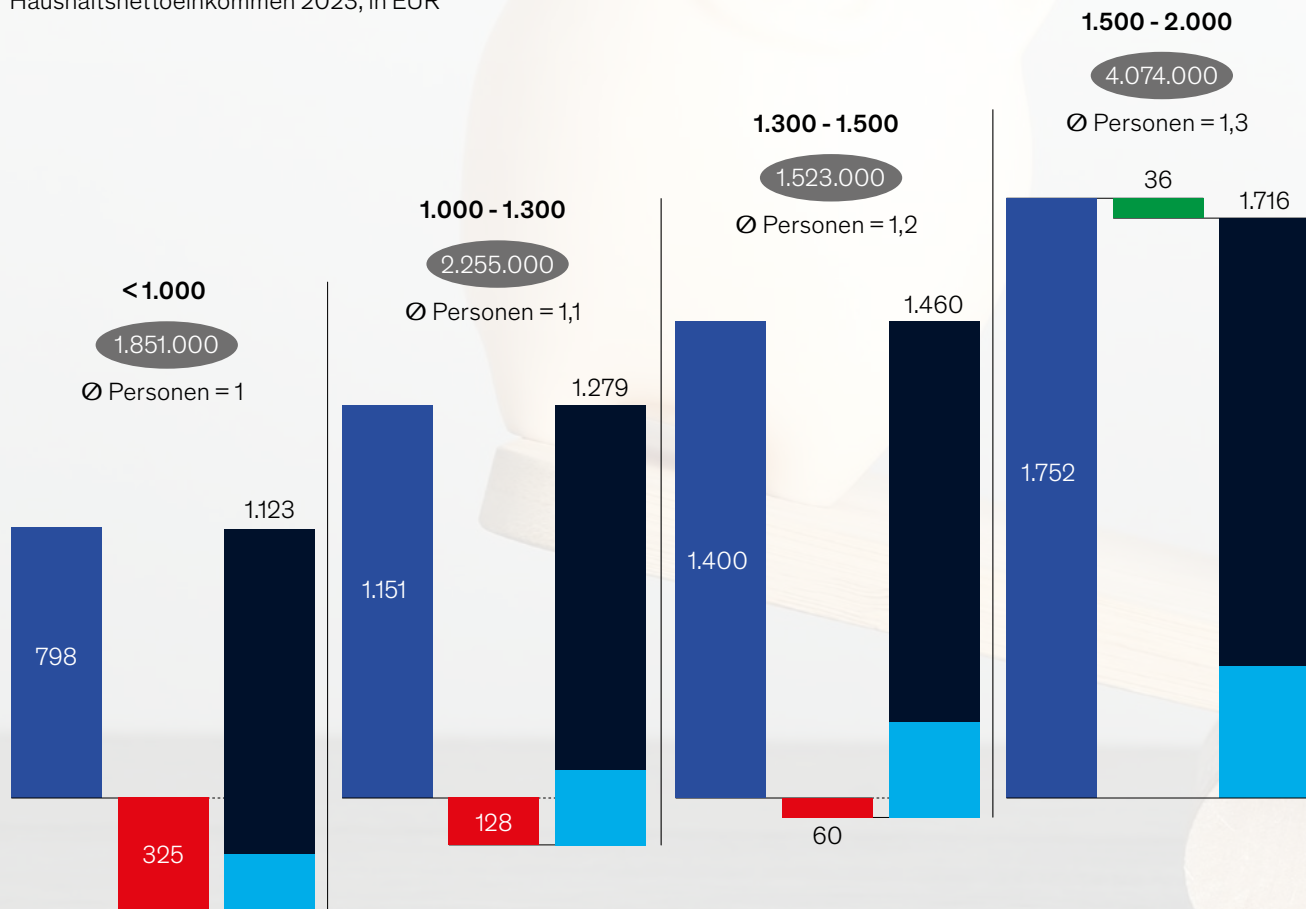
Quelle: S&amp;P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform



### Fast 10 Millionen Haushalte in Deutschland haben am Ende des Monats nichts übrig...

#### Durchschnittliche Einkommen und Konsumausgaben deutscher Haushalte

Haushaltsnettoeinkommen 2023, in EUR



Quelle: Destatis; EVS

#### Warum geben viele Menschen trotz steigender Löhne und sinkender Inflation immer noch wenig aus?

Sie würden ja, wenn sie könnten! So die kurze Zusammenfassung der Erkenntnisse einer aktuellen Analyse des Economic Research Teams Germany von McKinsey für Akzente.

Ein Blick auf die Konsumausgaben, gestaffelt nach Einkommen, zeigt: Fast zehn Millionen Haushalte in Deutschland, das sind fast 25 Prozent, verfügen über ein Nettohaushaltseinkommen von weniger als 2.000 Euro. Nach Abzug ihrer typisch laufenden Ausgaben (nicht diskretionär und diskretionär) bleibt ihnen am Ende des Monats kaum noch etwas übrig, was sie zurücklegen könnten. Schlimmer noch: Sechs Millionen dieser Haushalte geben durch-

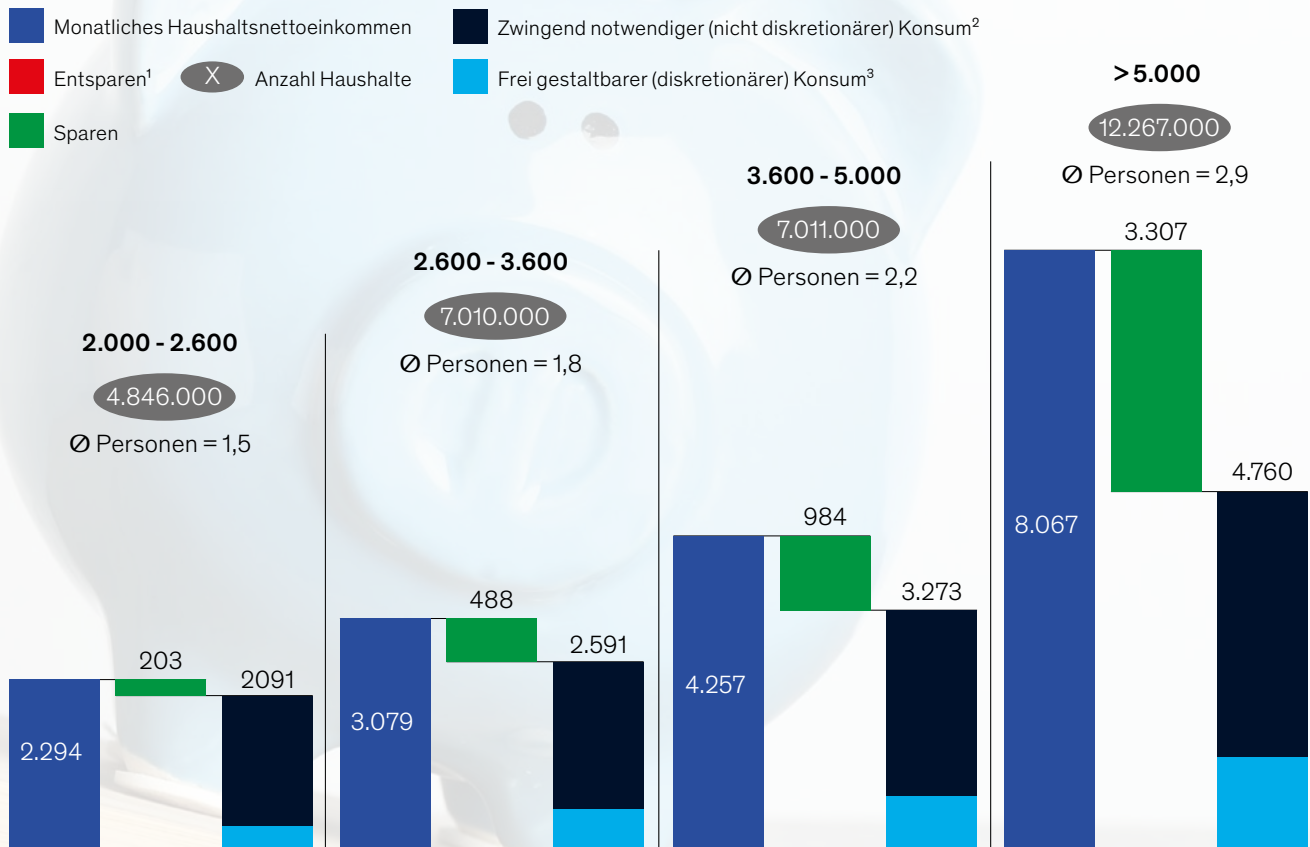
schnittlich mehr aus als sie monatlich zur Verfügung haben. Die einkommensärmsten Haushalte finanzieren sogar den gesamten frei gestaltbaren Konsum über Vermögensverzehr oder Verschuldung.

Die nächsthöhere Kategorie dieser einkommensschwachen Haushalte (vier Millionen) kommt gerade so über die Runden. Erst ab der folgenden Gruppe der knapp fünf Millionen privaten Haushalte, die über Nettoeinkommen zwischen 2.000 und 2.600 Euro verfügen, gibt es einen nennenswerten Konsumspielraum.

#### Sechs Jahre Wohlstandszuwachs fehlen

Ein Blick auf die Ursachen dieser Entwicklung zeigt: Auch fast sechs Jahre nach dem Beginn der Pande-

## ... erst ab Haushaltsnettoeinkommen zwischen 2.000 und 3.000 EUR steigt der Konsumspielraum



1. Entsparen tritt auf, wenn der Konsum das Einkommen übersteigt und durch Vermögensabbau oder Kredite finanziert wird
2. Ausgaben für Wohnen, Energie, Kommunikation, Nahrung, Getränke und Tabak, Verkehr, Bildung, Gesundheit
3. Ausgaben für Bekleidung, Schuhe, Innenausstattung, Haushaltsgeräte, Freizeit, Sport, Kultur, Gastronomie, Hotels, andere Waren und Dienstleistungen

mie haben die Reallöhne und damit die finanzielle Basis für Konsum in Deutschland noch nicht wieder das Vorkrisenniveau erreicht – vielen Haushalten fehlen sechs Jahre Wohlstandszuwachs.

Eine genauere Analyse des Zeitraums verdeutlicht: Schon zwischen 2018 und 2023 sank der private Konsum in Deutschland real um rund 6 Prozent. Hauptursache dafür war die hohe Inflation (kumuliert +19 Prozent), die von einem großen Teil der Haushalte nicht durch entsprechende Einkommenszuwächse kompensiert werden konnte. Um gestiegene Preise für lebensnotwendige Ausgaben wie Wohnen, Essen und Heizen zu bewältigen (+18,2 Prozent), reduzierten viele Menschen ihre Ausgaben für frei wählbare Anschaffungen. Dieser diskretionäre Konsum fiel nominal um 1,4 Prozent, real entsprach das einem Einbruch von 17,2 Prozent.

Die Tragweite dieser Entwicklung wird besonders deutlich in den Haushaltseinkommensklassen unter 2.000 Euro netto, in denen der ohnehin geringe finanzielle Spielraum (Ersparnisse) in Millionen Haushalten zwischen 2018 und 2023 trotz Konsumanpassung nahezu vollständig aufgezehrt wurde. Für viele dieser Haushalte ist es inzwischen sogar zur Regel geworden, für laufende Ausgaben in die Reserve zu greifen oder einen Kredit aufzunehmen.

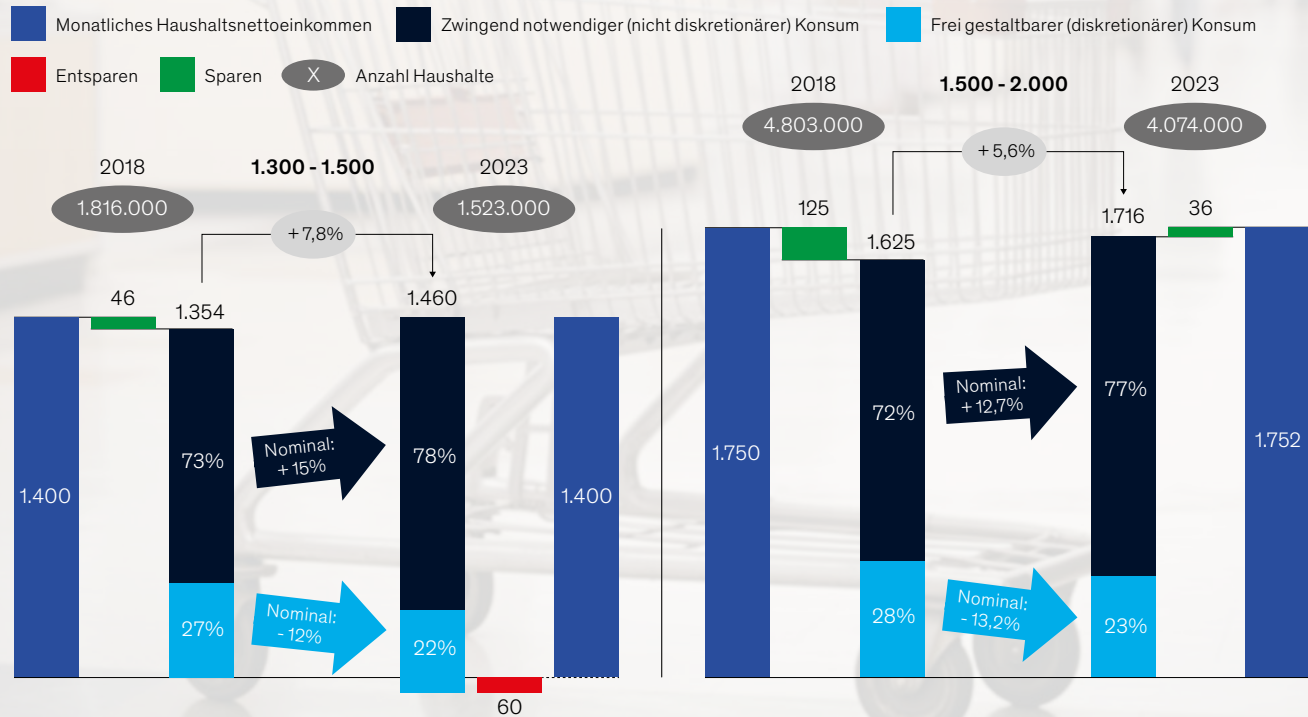
### 35 Prozent mehr Haushalte ohne Konsumspielraum als 2018

Die inflationären Entwicklungen führten insgesamt zu einer deutlichen Verschiebung der Einkommensniveaus, bis zu denen die Menschen ohne jeglichen finanziellen Spielraum leben und arbeiten. Die Veränderung zeigt sich besonders gut in der Einkom-

## Für Haushalte mit niedrigen Einkommen sind die Konsumspielräume innerhalb von 5 Jahren deutlich gesunken

### Entwicklung der Konsumausgaben deutscher Haushalte

Ausgewählte Nettoeinkommens-Klassen 2018 - 23, in EUR



Quelle: Destatis; EVS

mensgruppe 1.300 bis 1.500 Euro. War das Konto dieser Haushalte 2018 zum Monatsende gerade noch so im Plus (+46 Euro), mussten sie 2023 schon durchschnittlich 60 Euro aus dem Ersparten nehmen, um ihren ohnehin stark rückläufigen Konsum decken zu können. Eine Reduzierung ihres diskretionären Konsums um 12 Prozent reichte nicht aus, um die inflationsbedingten Ausgabensteigerungen bei den zwingend notwendigen Gütern des täglichen Bedarfs auszugleichen (+15 Prozent).

Bis 2023 sind dann auch viele Haushalte mit Nettoeinkünften zwischen 1.500 und 2.000 Euro in die inflationäre Zwickmühle geraten. Trotz stark rückläufiger Ausgaben für frei gestaltbaren Konsum ist auch in dieser Gruppe das finanzielle Restpolster auf nahe null geschrumpft.

Das Ergebnis in Summe: Während 2018 etwa sieben Millionen Haushalte am Monatsende kein Geld mehr übrig hatten, sind es 2023 fast zehn Millionen Haushalte – ein Anstieg um mehr als ein Drittel.

### Erholung mit begrenzter Auswirkung

Leicht verbesserte Konjunkturindikatoren wie insgesamt steigende Gehälter und sinkende Inflationsraten erscheinen vor diesem Hintergrund in einem anderen Licht.

Wenn für ein Viertel der Haushalte in Deutschland jede größere Anschaffung zur unüberwindbaren Hürde wird, weil das Einkommen fast komplett in laufende Ausgaben fließt, sind gesellschaftspolitisch wie betriebswirtschaftlich andere Konzepte gefragt, um die Konsumerwartungen zu verbessern. Über die Einkommensklassen hinweg dämpfen zudem globale Konflikte und die Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes die Aussichten.

Sie wollen mehr erfahren?  
Kontaktieren Sie uns via QR-Code oder schreiben Sie an [akzente@mckinsey.com](mailto:akzente@mckinsey.com)





## Interview

Start-up mit Weltruf: 10 Jahre nach Gründung hat *tonies* mit digitalen Hörspielboxen Kinderzimmer in über 100 Ländern erobert. CEO Tobias Wann über die Herausforderung, stürmisches Wachstum und organisatorischen Wandel gleichzeitig zu steuern

## Online-Handel in neuer Dimension

Agenten-Shopping: KI ist größter Wachstumstreiber im E-Commerce. Wie führende Händler die Chance nutzen und dabei kundenfreundlicher, produktiver und effizienter werden

## State of Marketing

Tradition trifft Innovation: Im Zeitalter der KI zählen vor allem Vertrauen, Effektivität und Mut. Welche Themen die größte Rolle spielen, zeigt der Jahresreport 2026

## Digital Twins

Ein System für alles: Selbstlernende Prozessmanager können erstmals alle Abläufe im Lebensmitteleinzelhandel optimieren – vom Warendesign bis zur Bedarfssimulation. Wann Anbieter und Verbraucher:innen gleichermaßen profitieren

## Lebensmittelkonsum

Feinzelebte Food-Konzepte: Wie Hersteller und Händler mit differenzierten Produkt- und Marketingkonzepten erfolgreich auf zunehmend funktions- und gesundheitsorientierte Ernährungstrends reagieren

## Transformation

Organisationen radikal vereinfachen: Wie Unternehmen durch gezielten Einsatz von KI Produktivitätsgrenzen durchbrechen und nachhaltige Wachstumschancen generieren

## Die Branche in Zahlen

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten Indikatoren für Konsumgüter und Handel. Plus Fokusanalyse: Warum die Konsumspielräume in niedrigen Einkommensklassen rapide sinken



Consumer Industries & Retail Group

März 2026

Copyright © McKinsey & Company

[www.mckinsey.de/akzente](http://www.mckinsey.de/akzente)

 [mck.de/linkedin](https://mck.de/linkedin)



**QuantumBlack**  
AI by McKinsey