

Akzente



Wert schöpfen in
disruptiven Zeiten

Wer heute optimiert, was gestern funktioniert hat,
verliert morgen den Anschluss.

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
Birgit Ansorge
Dr. Linda Dommers (online)

Layout und Produktion

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

Fotos/Illustrationen

OTTO, Jeff Hackbarth, 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

Die Ausgaben der letzten Jahre finden Sie auch als PDF in unserem Ausgabenarchiv.



© McKinsey & Company
September 2026



We are all in!

Im Mai hatten wir noch über neue KI-Schwerpunkte für diese Akzente-Ausgabe diskutiert – um festzustellen: Es braucht keine mehr. Für Sie als Entscheider:innen führender Konsumgüter- und Handelsunternehmen im deutschsprachigen Raum gibt es kaum noch ein Thema, das ohne den digitalen, oft schon agentischen Hebel gedacht und umgesetzt wird. We are all in: KI lässt uns Prozesse und Ergebnisse ganz neu gestalten, sie beflügelt die Ideenfindung und unsere Fähigkeit, spezifisch und mit noch höherem Mehrwert für unsere Kund:innen am Markt zu agieren – schneller und präziser als noch vor wenigen Monaten für möglich gehalten.

Der Fokus dieser Ausgabe liegt daher auf dem Kerngeschäft, die KI als Katalysator immer mitgedacht: Wert schaffen in disruptiven Zeiten – wie gelingt Unternehmen in unserer Branche profitables Wachstum, trotz Stagnation und Unsicherheit? Unsere Titelgeschichte zum Value Creation Plan (S. 10) liefert dafür eine Methodik, ursprünglich ein Private-Equity-Ansatz, der angesichts des hohen Veränderungsdrucks auch für Corporates zum neuen Standard wird. Es geht darum, eine Zielprojektion auf drei bis fünf Jahre durch glasklare Vorgaben und Verantwortlichkeiten sofort umzusetzen. Wie das in der Praxis aussieht, zeigt der Beitrag „Fit to Win“ am Beispiel eines global agierenden Konsumgüterunternehmens (S. 16).

Wie stark die Transformation einzelner Akteure die gesamte Branche prägt, zeigt eine exklusive Auswertung des McKinsey Global Institute (MGI) für *Akzente*: In der deutschen Consumer-Branche tragen 10 Prozent von 1.600 untersuchten Unternehmen 80 Prozent zum Produktivitätsfortschritt bei (S. 8). Diese Konzentration an der Spitze lässt sich auflösen, wenn mehr Marktteilnehmer echte Veränderungsschritte wagen.

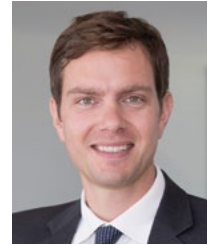
Zu diesen mutigen Unternehmen zählt *OTTO*. Dr. Boris Ewenstein, Chef der Einzelgesellschaft (*otto.de* und App), spricht in unserem CEO-Interview über die Erfolgspfade des einstigen Katalogpioniers im aufkommenden Agentic Commerce. Bei diesem Paradigmenwechsel spielen auch US-Tech-Giganten mit sowie asiatische Plattformen, die ins deutsche Handelsgeschäft drängen. „Am Ende entscheidet die Kundin, nicht die Technologie“, erklärt Ewenstein und fordert Mut und Gestaltungswillen für die Zukunft (S. 22).

Genau diese Eigenschaften sind auch in der Lebensmittelbranche gefragt, wo die Disruption in vollem Gange ist und vor allem die Mitte des Marktes in ihrer Stabilität bedroht. Die Studie *State of Food & Beverage 2026* (S. 30) zeigt: Eigenmarken, disruptive Newcomer und der Fokus auf Gesundheit gewinnen rasant an Bedeutung. Gleichzeitig stellt die Gen Z vor allem den Handel vor ein Paradoxon: Sie fordert nachhaltige, hochwertige Produkte, erwartet aber zugleich die Lieferung verzehrfertiger Gerichte an die Haustür (*State of Grocery 2026*, S. 38).

Klug integriert, hilft KI, viele Herausforderungen zu meistern – das zeigt sich bei fast allen Themen dieser Ausgabe. Gepaart mit Ihrem Mut und Engagement als Entscheider:innen ist das der beste Grund, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken!



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

Algorithmen und Agenten schreiben die Regeln des Handels neu; Luxus wird persönlich; Deutschland hat viel und investiert wenig; 10 Prozent der Consumer-Industrie stehen für 80 Prozent des Produktivitätsfortschritts; Personaler sind kritischer als Mitarbeitende selbst



10

Value Creation

Wert schöpfen in disruptiven Zeiten – Ambitionen radikal umsetzen

Wer nur Vergangenes optimiert, verliert morgen den Anschluss. Der Value Creation Plan eröffnet schnellere, ehrlichere Wege des Wachstums. Wie die strategische Blaupause Realität wird, zeigt die Praxis eines globalen Lebensmittelkonzerns.

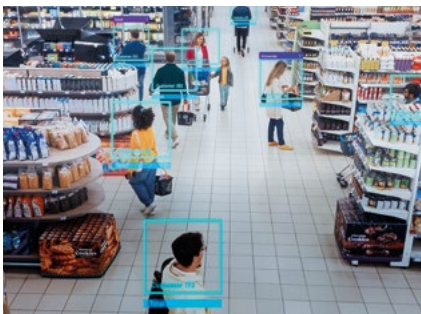


22

Interview mit Dr. Boris Ewenstein, CEO OTTO

„Die Kundin entscheidet, nicht die Technologie“

Wie sich ein 77-jähriges Familienunternehmen erfolgreich neu erfindet: Ein Gespräch über schnelle Lernentscheidungen, die Beratungsstrategien von morgen und die Zukunft der Kundenbindung in einer Welt shoppender KI-Agenten.



30

Lebensmittelkonsum – State of Food & Beverage 2026

Den Konsument:innen auf der Spur

Eigenmarken, Newcomer und neue Gewohnheiten: Fünf strukturelle Trends zwingen die Lebensmittel- und Getränkeindustrie in Deutschland zum Kurswechsel.



38

Lebensmittelhandel – State of Grocery 2026

Selbst kochen? Das crazy!

Die Gen Z erwartet hochwertige, gesunde Lebensmittel, möchte aber den Aufwand für Einkauf und Zubereitung minimieren. Dieser Anspruch bietet Chancen für den Handel, denn die jungen Konsument:innen sind auch bereit, für mehr Bequemlichkeit zu bezahlen.

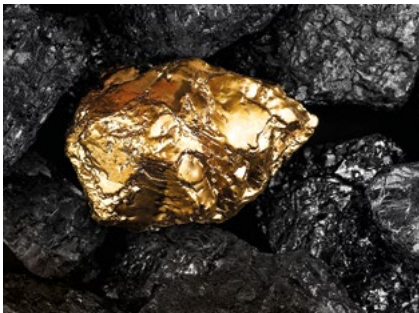


44

Merchandising

(Nicht) alles auf Autopilot?

KI-Agenten revolutionieren die Vermarktung und geben dem Category Management Zeit für das Wesentliche zurück: Strategie, Kundenbindung und bessere Verhandlungen.

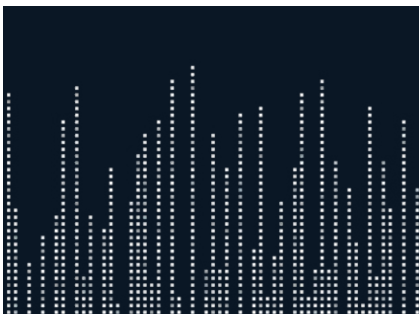


50

Cash-Management

Verborgene Schätze heben

Wie Konsumgüterunternehmen gebundenes Kapital aus der Bilanz freisetzen, für Investitionen nutzen und damit die Resilienz der eigenen Organisation stärken.



56

Exklusiv in Akzente

Die Branche in Zahlen

Die wichtigsten makroökonomischen Indikatoren und Sektorkennzahlen für Konsumgüter und Handel auf einen Blick. Plus Fokusanalyse: Wie viel Autonomie Kund:innen der KI beim Einkaufen schon zugestehen

Wenn die KI zum Gatekeeper wird

Agenten-Antwort statt Google-Suche, sinkender Website-Traffic, Kontrollverlust der Marken – der Weg zum Kauf verändert sich radikal. Ein McKinsey-Report zeigt, wie Algorithmen die Spielregeln im Handel neu schreiben.

Jahrelang konnten die Marken auf klassische Suchmaschinenoptimierung vertrauen, doch jetzt sehen sie sich mit einem fundamentalen Wandel konfrontiert. Immer mehr Konsument:innen – insbesondere die Gen Z – nutzen generative KI-Tools für ihre Kaufentscheidungen, während der direkte Traffic auf Markenwebsites einbricht. Das zeigt der Report State of the Consumer 2026 von McKinsey, für den rund 4.860 Verbraucher:innen in Brasilien, Frankreich, Deutschland, Großbritannien und den USA befragt und ca. 2,6 Millionen KI-Quellenverweise analysiert wurden.

Zwei übergreifende Kräfte – rasanter technologischer Fortschritt und anhaltender Kostendruck – verändern demnach grundlegend, wie Menschen nach Produkten suchen, Entscheidungen treffen und am Ende ihr Geld ausgeben.

Wer füttert die Maschine?

Für Marken liefert die Studie die alarmierende Erkenntnis, dass nur noch 1 Prozent der KI-generierten Nennungen von den Websites der Unternehmen selbst stammt. Große Sprachmodelle (LLMs) speisen ihre Antworten stattdessen fast ausschließlich aus Drittquellen wie Foren, Bewertungsportalen, Blogs und Videoplattformen. Das wird zum Problem, wenn diese Quellen widersprüchliche oder unvollständige Informationen liefern, z.B. in Form unterschiedlicher Produktbeschreibungen – ein Phänomen, das der Report als „signal dissonance“ bezeichnet. Tritt dieser Fall ein,

wird eine Marke von der KI unzuverlässig oder gar nicht mehr berücksichtigt.

Um in den Antworten von ChatGPT, Gemini oder Perplexity wieder sichtbar zu werden, etabliert sich anstelle der früheren Search Engine Optimization (SEO) die Generative Engine Optimization (GEO). Ziel ist, im Netz ein konsistentes Narrativ zu gestalten, das die KI zuverlässig erkennt.

Laut Report setzen führende Unternehmen dabei auf drei Hebel. Dazu zählen der Aufbau klar strukturierter, maschinenlesbarer Inhalte wie FAQs, die Veröffentlichung bislang interner Dokumentationen oder Studien sowie eine aktive, PR-gestützte Präsenz in genau jenen Foren, in denen ohnehin über die Marke diskutiert wird.

Warum Sichtbarkeit allein nicht ausreicht

Sichtbarkeit allein genügt in der neuen Umgebung jedoch nicht, denn die Studie offenbart ein Paradoxon. Obwohl gerade die Gen Z Social Media und KI intensiv nutzt, vertraut sie diesen Kanälen bei Kaufentscheidungen deutlich weniger als etablierten Quellen, etwa persönlichen Empfehlungen aus dem Freundeskreis oder dem Fachhandel. Für Marken bedeutet das: Wer im KI-Raum nur präsent, aber nicht glaubwürdig ist, hat keinen Erfolg.



Die Freundin entscheidet: Zwar nutzt die Gen Z die KI stärker als andere Generationen, doch bei der Kaufentscheidung wiegt die persönliche Empfehlung auch bei jungen Konsument:innen schwerer.

Wenn die KI einkaufen geht

Markenstärke und Skalierung haben als alleinige Erfolgsgaranten ausgedient. Entscheidend ist künftig, wie prominent und glaubwürdig ein Unternehmen in KI-vermittelten Umgebungen auftritt – und wie früh es die Wahrnehmung prägt, lange bevor bei Konsument:innen eine konkrete Kaufabsicht entsteht. In der nächsten Stufe werden KI-Agenten Kaufprozesse zunehmend autonom abschließen (Agentic Commerce). Dann lautet die existenzielle Frage für Marken nicht mehr „Wie werde ich gefunden?“, sondern „Wie werde ich von der KI empfohlen?“

Sparen für das Besondere

Zudem zeigt der Report eine stark gesplante finanzielle Einstellung auf. Beim sogenannten Downtrading weichen Verbraucher:innen im Alltag auf günstige Eigenmarken aus. Das so gesparte Geld schichten sie um und investieren in Lebensqualität und Erlebnisse: Der Gesundheits- und Wellnessmarkt sowie Premium-Reisen boomen.

Die Studie „State of the Consumer 2026: When tech acceleration and cost pressures collide“ steht zum Download bereit auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

Luxus wird persönlich

Challenger-Marken und Gebrauchtes – ein neuer Report zeigt, worauf es Kund:innen ankommt.

Status und Sichtbarkeit? Das war einmal. Was die Kundschaft im Luxussegment heute antreibt, entschlüsselt der neue Report „The State of Fashion: Face to Face With Luxury Clients“ von *The Business of Fashion* und McKinsey. Die Studie basiert auf einer Befragung von mehr als 2.000 Kund:innen aller Umsatz- und



Momente statt Materielles: Erlebnisse sind für viele heute der wahre Luxus. 30 Prozent würden ein Extra-Budget am liebsten in die nächste Reise investieren.

Preissegmente sowie zahlreichen Interviews in den USA und China – den zwei wichtigsten Märkten der Branche.

Die gute Nachricht: Das Wachstum kehrt zurück. Bis 2030 prognostiziert die Analyse ein globales Plus von jährlich 4 bis 6 Prozent. Doch dieser Aufschwung ist kein Automatismus. Denn in den Boomjahren nach der Pandemie haben viele Anbieter mit drastischen Preiserhöhungen ohne echte Produktinnovationen gerade die kaufkräftige Mitte verprellt. Erfolgreich waren jene Marken, die eine tiefe Verbundenheit zu ihrer Klientel aufbauten und auf persönliche Werte statt nur auf das Logo setzten.

Emotion schlägt Tradition

Dabei ist das Gefühl der Zugehörigkeit mittlerweile entscheidend für die Anziehungskraft einer Marke – weit vor Handwerkskunst, Historie oder flüchtigen Trends. Die Menschen wählen gezielt jene Labels, die die eigene Identität

widerspiegeln. Höchste Qualität wird dabei schlicht vorausgesetzt und taugt nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal. Als Konsequenz muss der emotionale Aspekt der Marke zum zentralen Wachstumstreiber aufsteigen – gesteuert mit eigenen Kennzahlen, Budgets und Aufmerksamkeit der Führungsebene.

Zugleich verliert das Prinzip der künstlichen Verknappung massiv an Wirkung, da die Konsument:innen diese Taktik zunehmend durchschauen. Über 60 Prozent der Befragten bevorzugen inzwischen Challenger-Marken gegenüber etablierten Luxuslabels.

Edles muss nicht neu sein

Der wahre Wert von Luxus verschiebt sich zunehmend vom Produkt hin zum Erlebnis: Rund 30 Prozent der Befragten würden ein zusätzliches Budget heute am liebsten in Reisen investieren. Der stationäre Handel bleibt zwar wichtig, doch aufdringliche Verkaufstaktiken und lange Warteschlangen vor den Boutiquen wirken abschreckend.

Inspiration findet immer häufiger jenseits markeneigener Kanäle statt. So geben soziale Medien und Influencer den Ton an, rund 50 Prozent der KI-affinen Zielgruppe nutzen Algorithmen zur Produktrecherche, und bis zu 59 Prozent der etablierten Luxuskund:innen kaufen regelmäßig im Second-Hand-Segment. Wer in diesen Sphären nicht mitspielt, überlässt Dritten die Deutungshoheit über die eigene Marke.

Den vollständigen Report finden Sie auf mckinsey.com

Deutschland: starke Bilanz, schwach bei Investitionen

Eine positive Nachricht vorweg: Deutschland steht bilanziell solide da. Die Verschuldung privater Haushalte ist niedrig, die Staatsverschuldung moderat, und das Netto-Auslandsvermögen erreicht rund 90 Prozent des BIP. Eine Studie des McKinsey Global Institute (MGI) zeigt: Europa ist bilanziell deutlich stabiler als die USA oder China – mit moderaten Immobilienbewertungen und Aktienkursen, die real den Unternehmenswerten entsprechen. Allerdings: In Deutschland ist das Vermögen 2025 kaufkraftbereinigt zurückgegangen.

Ein Grund für diese Entwicklung ist eine deutliche Investitions- und Produktivitätsschwäche. Die Nettoinvestitionen in produktives Kapital – etwa Infrastruktur, Maschinen sowie Forschung und Entwicklung – verharren in Europa bei etwa 2 Prozent des BIP, nur halb so viel wie in den USA. In Deutschland liegen sie bei lediglich 0,2 Prozent des BIP und reichen kaum, um den Kapitalstock zu erneuern.

Bilanzielle Stärke allein genügt nicht; sie muss sich in Infrastruktur, Maschinen und Ideen niederschlagen, damit Einkommen und Vermögen wieder wachsen. Die finanzielle Basis ist in Deutschland vorhanden – diese Position gilt es zu stärken: durch schnellere Entwicklung, industrialisiertes Bauen, konsequenten Einsatz von KI und Automatisierung sowie durch Investitionen in Zukunftsfelder wie Biopharma, Elektrifizierung und Robotik.

Weitere Insights finden sich in den Studien „The global balance sheet 2026: Imbalance and divergence“ und „Catalyzing competitiveness: Where investment happens and why“ des MGI auf mckinsey.com

Die Kraft Weniger: 10 bewegen 80 Prozent

Eine exklusive Auswertung des McKinsey Global Institute (MGI) für *Akzente* zeigt: Wenige herausragende Unternehmen entscheiden über den Produktivitätsfortschritt der ganzen Branche – die tragende Spitzengruppe ist im Consumer-Sektor jedoch breiter als in der Gesamtindustrie.



Krafttraining wirkt, auch im Business: Wenige hochproduktive Unternehmen können den Unterschied machen, als Trendsetter für ihre Branche und in Summe für die ganze Wirtschaft.

Produktivität entsteht nicht in der Breite, sondern an der Spitze. Was die McKinsey-Studie „Power of One“ für die gesamte deutsche Wirtschaft belegt, bestätigt sich – mit eigener Handschrift – auch im Consumer-Sektor. Für *Akzente* hat das MGI die Branche in der Logik der Produktivitätschampions ausgewertet. Das Ergebnis: Rund 10 Prozent der Unternehmen (155) treiben 80 Prozent des positiven Produktivitätswachstums. Ein einziges Standout-Unternehmen steuert somit ganze 8 Prozent zum Produktivitätsergebnis bei.

Für die Analyse hat das MGI rund 1.600 deutsche Unternehmen in vier Teilbranchen herausgefiltert: Lebensmittel und Getränke-Industrie, Konsumgüter, Fashion und Luxus sowie den Einzelhandel. Betrachtet wurden – synchron zur Gesamtstudie – die Jahre 2019 bis 2023.

„Produktivitätsfortschritt hängt oft von den mutigen Entscheidungen weniger Unternehmen ab. Der Consumer-Sektor ist dafür ein Musterbeispiel – und zeigt zugleich, wie viel Potenzial in der Breite ungenutzt bleibt“, erklärt Jan Mischke, Partner beim McKinsey Global Institute (MGI) in Zürich und Leiter der MGI-Forschung zu Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in Europa.

Das große Bild

Über alle Branchen hinweg zeigt sich dasselbe Muster – nur zugespitzt. In der Gesamtstichprobe von 16.200 deutschen Unternehmen genügen 3 Prozent

der Firmen, um 80 Prozent des positiven Produktivitätswachstums zu generieren. Im Consumer-Sektor ist die Spitzengruppe mit 10 Prozent der Unternehmen etwas breiter aufgestellt.

Noch deutlicher wird die Konzentration an der absoluten Spitze: Gerade einmal 29 herausragende Firmen – winzige 0,2 Prozent der breiten Stichprobe – gelten als Produktivitätschampions und vereinen 47 Prozent des gesamten Produktivitätsfortschritts in Deutschland auf sich. Zugleich tragen insgesamt weniger als vier von zehn Unternehmen – 39 Prozent in der Gesamtstichprobe, 37 Prozent in der Consumer-Stichprobe – überhaupt positiv zum Produktivitätsfortschritt bei.

Wert schaffen statt nur sparen

Auch das zeigt, welches Potenzial sich in der Breite noch heben ließe. Die Trennlinie verläuft dabei nicht zwischen Branchen, sondern zwischen mutigen und zögernden Akteuren.

Der spannendste Befund liegt in der Art und Weise, Wert zu schaffen: 56 Prozent der wachstumsstärksten Unternehmen im Consumer-Sektor steigerten ihre Produktivität im Untersuchungszeitraum durch echte Wertschöpfung – und nicht vorrangig durch reine Kostensenkung oder Personalabbau. Konkret entfielen 9 Prozent auf kontinuierliche Verbesserungen etablierter Großunternehmen,

4 Prozent kommen aus der Skalierung hochproduktiver Geschäftsmodelle, und bemerkenswerte 43 Prozent gehen auf Produktivitätssprünge kleinerer Unternehmen jenseits der Incumbents zurück. Die verbleibenden 44 Prozent erzielten ihren Beitrag primär über die Optimierung der Belegschaft.

Das deckt sich mit dem Kernmuster aus der „Power of One“-Studie: Produktivitätswachstum resultiert heute stärker aus Top-Line-Wachstum, klugen Portfolioverschiebungen und neuen Kundenwertversprechen als aus reinen Effizienzmaßnahmen.

Karl-Hendrik Magnus, Senior Partner und Sektorleiter Consumer bei McKinsey: „Die produktivsten Consumer-Unternehmen sparen sich nicht nach vorn – sie schaffen neuen Wert für ihre Kundinnen und Kunden. Wer Sortiment, Marke und digitale Kanäle konsequent weiterentwickelt, gewinnt Produktivität und Marktanteile zugleich.“

Was Champions auszeichnet

Die Erfolgsmuster ähneln sich über alle Branchen hinweg: Champions kombinieren fünf mutige Schritte. Sie skalieren produktivere Geschäftsmodelle, verschieben Produkt- und Regionalportfolios, gestalten Kundenwertversprechen neu, bauen Skalen- und Netzwerkeffekte auf und transformieren ihre Prozesse. Effizienz ist dabei nur einer von

Die Methodik

Grundlage zur Messung der Produktivität ist der ökonomische Produktivitätsbegriff: reale Bruttowertschöpfung (Löhne + EBITDA) pro Mitarbeitende:n, bereinigt um Preis- und Qualitätsänderungen je Sektor. Als Produktivitätschampion gilt, wer im Zeitraum 2019 bis 2023 mindestens einen Basispunkt zum Produktivitätswachstum der Stichprobe beiträgt. Die Consumer-Auswertung umfasst rund 1.600 deutsche Unternehmen aus Lebensmittel- und Getränkeindustrie, Konsumgütern, Fashion und Luxus sowie Einzelhandel. Bei global tätigen Firmen fließt der Beitrag der Beschäftigten in Deutschland ein.

Wenige Unternehmen repräsentieren 80 Prozent der Produktivitätsfortschritte

Anteil der Befragten in Prozent



1. In der Gesamtindustrie stehen 3% der Unternehmen für 80% des Produktivitätsfortschritts und für 51% der Beschäftigung in der Stichprobe; Berechnungen enthalten Rundungsdifferenzen
2. Entspricht 155 Unternehmen, die 80% des Produktivitätsfortschritts der Branche und 28% der Beschäftigung der Stichprobe repräsentieren

Quelle: Sektoranalyse im Rahmen der „Power of One“-Studie für den Zeitraum 2019 - 23; Nachberechnung McKinsey Global Institute 2026

fünf Hebeln – sie spielt oft eine Rolle, ist aber selten der entscheidende Treiber.

Genau hier setzt der McKinsey-Report „Produktivität. Neu gedacht“ an. Er zeigt, dass die bewährten Muster allein nicht mehr ausreichen, und skizziert ein neues Playbook – mit drei Dimensionen: erstens geht es darum, das Portfolio konsequent in Wachstumsfelder umzuschichten und mutige Exits zu

wagen, zweitens die Innovationsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen und drittens gilt es, das Thema Skalierung angesichts geopolitischer Verschiebungen neu zu denken und Aktivitäten konsequent auch in neue Wachstumsregionen zu verschieben. KI kann bei diesen Prozessen ein wichtiger Beschleuniger sein, wenn sie nicht länger nur punktuell eingesetzt, sondern als neues Betriebssystem des Unternehmens verstanden wird.

Die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg bleibt jedoch der Mensch: Es braucht umfassende KI-Kompetenz und eine Führungskultur, die echten Mut belohnt. Die klare Botschaft des Reports: Wer das Bestehende nur optimiert, verliert strukturell an Boden – gefragt ist disruptives Handeln statt nur das Verbessern des Bewährten.

Auch wenn die Analyse keine exakten Prognosen zulässt, ist ihr Signal eindeutig: Im Consumer-Sektor gewinnen die Unternehmen, die am mutigsten Wert schaffen – nicht jene, die (nur) am härtesten sparen. Die entscheidende Frage ist, welche Unternehmen zu den Wenigen gehören wollen und können, die diese Entwicklung wirklich vorantreiben.

Weitere Insights

zum Thema liefern die Reports „Power of One“ auf mckinsey.com

sowie die Studie „Produktivität. Neu gedacht.“ auf mckinsey.de

HR-Monitor: Personaler kritischer als Mitarbeitende

Zwischen Beschäftigten und Personalverantwortlichen klappt eine große Wahrnehmungslücke: 97 Prozent der Beschäftigten im Land halten ihre eigene Arbeitsleistung für mindestens durchschnittlich, 40 Prozent sogar für überdurchschnittlich. HR-Manager:innen sehen dagegen 19 Prozent der Belegschaft als unterdurchschnittlich. Das zeigt der HR-Monitor 2026 von McKinsey, eine der größten internationalen Studien zur Zukunft der Arbeit mit 6.800 Befragten aus zehn Ländern, davon über 1.000 aus Deutschland.

Auffällig: Ein Drittel der Befragten investierte 2025 keine einzige Stunde in Weiterbildung. Die Ausgaben pro Mitarbeitenden sanken um 24 Prozent – von 1.579 auf 1.204 Euro. Mit 2,5 Weiterbildungstagen pro Jahr belegt Deutschland den letzten Platz aller untersuchten Länder.

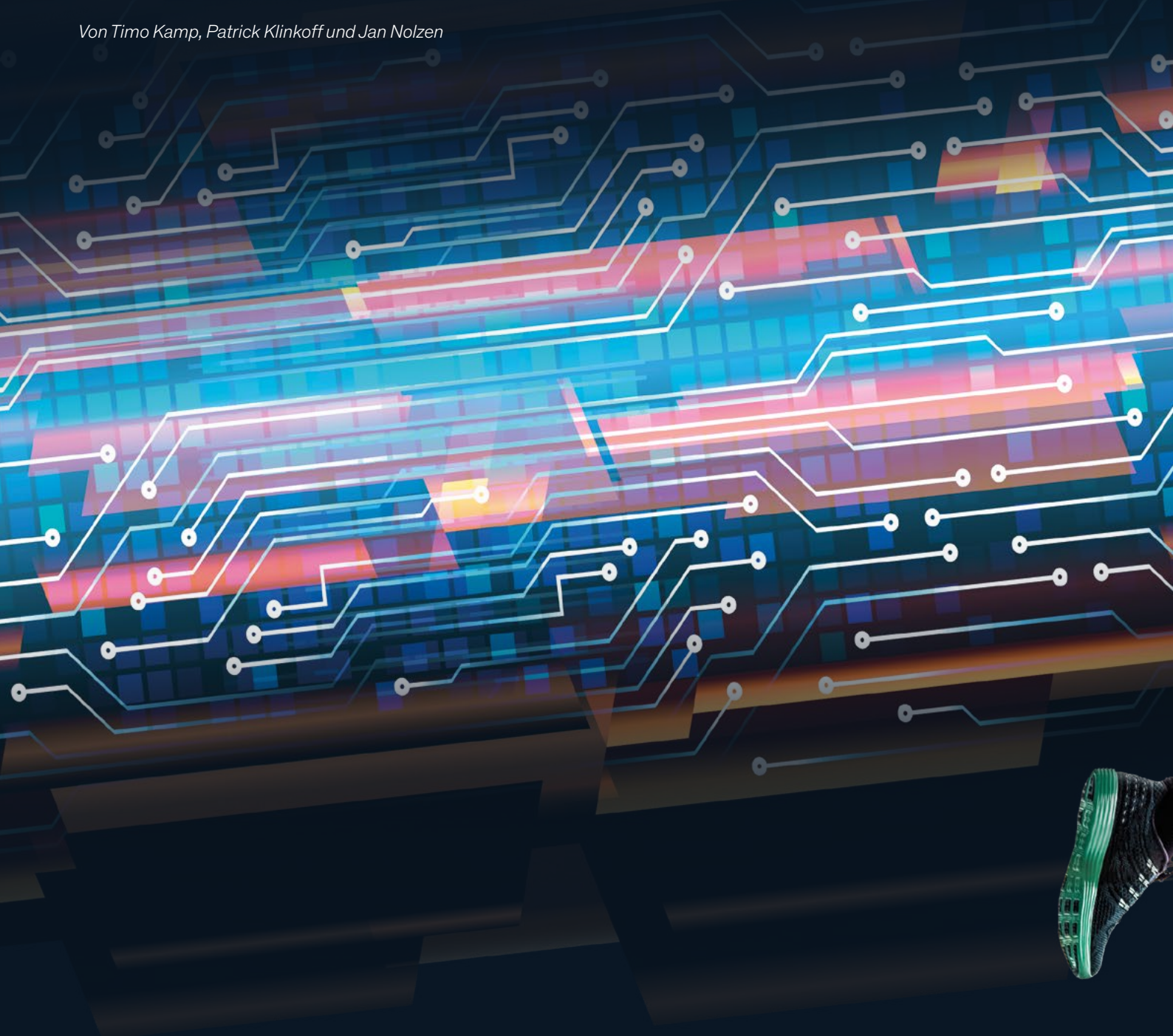
Zugleich verschieben sich die gefragten Kompetenzen: Kreativität springt auf Platz zwei der wichtigsten Zukunftsfähigkeiten, während Softwareentwicklung auf Platz 16 abrutscht. Die Jobsicherheit gewinnt an Bedeutung und klettert von Platz neun auf Platz drei der Jobwechselgründe.

An anderen Kennzahlen zeigt sich ebenfalls eine vorsichtiger gewordene Belegschaft: So sank die freiwillige Fluktuation im Jahresvergleich von 4,4 auf 3 Prozent, die Fehlzeiten gingen von 14 auf 11,1 Prozent zurück. Zugleich hat sich die tägliche KI-Nutzung in Deutschland gegenüber dem Vorjahr verdoppelt.

Der HR-Report 2026 steht zum Download bereit auf mckinsey.de

Wert schöpfen in disruptiven Zeiten

Von Timo Kamp, Patrick Klinkoff und Jan Nolzen





Wer heute optimiert, was gestern funktioniert hat, verliert morgen den Anschluss. Der Value Creation Plan zeigt, wie es anders geht – granularer, ehrlicher, schneller.

Dritte Strategieoffensive in zwei Jahren – und wieder der gute Vorsatz, dieses Mal wirklich in die Umsetzung zu kommen. Doch während intern noch diskutiert wird, hat ein Wettbewerber sein Portfolio schon neu geordnet, Kapital umgeschichtet und Marktanteile gewonnen. Kommt einem bekannt vor?

Das Muster ist kein Zufall: Der Konkurrent hat eine wichtige Frage gestellt, die in vielen Strategieklausuren fehlt: Was hören wir auf zu tun? Der Value Creation Plan (VCP) macht genau das zur Methode: strukturiert, quantifiziert, ohne Denkverbote.

Das geopolitische, makroökonomische und technische Umfeld hat sich in kürzester Zeit so stark verändert, dass traditionelle Methoden der Geschäftsführung und -planung längst an ihre Grenzen gestoßen sind. Eine regelmäßige granu-

lare Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells ist nicht mehr Kür, sondern regelmäßige Pflicht. Ein VCP, wie er in der Private-Equity-Branche seit Jahren Standard ist, bietet einen Instrumentenkasten, der auch für Corporates zunehmend relevant wird.

Denn was Private-Equity-Investoren seit jeher zu VCPs zwingt – der Druck, in begrenzter Zeit maximalen Wert zu schaffen – trifft Corporates angesichts laufender Disruptionen inzwischen in ähnlichem Maße. Geopolitische Spannungen, Zölle und hohe Energiekosten belasten weltweit Lieferketten und Kaufkraft, während sich das Marktwachstum durch aufstrebende Nischen- und Eigenmarken zunehmend fragmentiert. Gerade in Märkten der Konsumgüterindustrie verschiebt sich das Wachstum überproportional von großen Konzernmarken hin zu Hunderten von agilen Mikrozellen, z.B. zu jungen D2C-Marken, regionalen Nischenplayern oder Creator-Labels, die ohne etablierte Strukturen direkt an die Konsument:innen verkaufen. Im deutschen Lebensmittelhandel erreichen Private Labels inzwischen mengenmäßig gut 50 Prozent Marktanteil. Branchenfremde Player – Tech-Konzerne und Retail-Media-Netzwerke – übernehmen Profit Pools mit 20 Prozent jährlichem Wachstum.

Gleichzeitig transformieren technologische Umbrüche wie KI und neue Vertriebskanäle die etablierten Wertschöpfungsketten grundlegend. Plattform-Ökonomien verschieben Margen. Und Veränderungen bei den Absatzkanälen – E-Commerce bei rund 13 Prozent Marktanteil im Einzelhandel, Discounter bei 40 bis 45 Prozent – erodieren etablierte Positionen.

Die daraus resultierende Unsicherheit ist zum neuen Normalzustand geworden. In einer Welt, in der sich Profit Pools binnen drei bis fünf Jahren fundamental verschieben, sind die beschriebenen Disruptionen mit klassischer Fortschreibungslogik nicht mehr zu kontrollieren.

Was einen Value Creation Plan ausmacht

Der VCP ist ein strukturiertes Managementinstrument, das ursprünglich aus der Private-Equity-Welt stammt. Jeder neue Eigentümer definiert zu Beginn seiner Haltedauer – typischerweise drei bis fünf Jahre – ein klares Wertziel und leitet daraus einen konkreten Maßnahmenplan ab, der dieses Ziel erreichbar macht.

Im Kern besteht ein VCP aus vier Elementen:

1. **Zielbild.** Den Ausgangspunkt bildet eine quantifizierte Projektion des Unternehmens in drei bis fünf Jahren, die klar definiert, welche Marktposition, welche Profitabilität und welche Kapitalstruktur erreicht werden sollen.
2. **Portfolio-Entscheidungen.** Darauf aufbauend erfolgt eine nüchterne Bewertung aller Geschäftsbereiche, Marken und Produktlinien, um zu entscheiden, was ausgebaut (Grow), saniert (Fix), verkauft (Sell) oder geschlossen (Close) wird.
3. **Werttreiber und Hebel.** Für jeden verbleibenden Bereich werden die operativen und strategischen Hebel definiert, die die Lücke zwischen Ist-Zustand und Zielbild schließen – mit beziffertem Beitrag, Verantwortlichkeit und Zeitplan.
4. **Umsetzungsdisziplin.** Der VCP ist kein Strategiedokument, das nach der Klausur abgelegt wird. Er wird als laufendes Steuerungssystem betrieben: mit regelmäßigem Tracking, persönlicher Ergebnisverantwortung und klaren Konsequenzen bei Abweichung.

Um

3,5%

Gesamtrendite (TSR) pro Jahr übertreffen die Unternehmen mit aktivem Portfolio-Management ihre Wettbewerber.

Erfahrungen aus dem Private Equity zeigen, dass es anders geht: Unternehmen mit aktivem Portfolio-Management übertreffen ihre Wettbewerber um rund 3,5 Prozent Gesamtrendite (Total Shareholder Return) pro Jahr – konsistent über Zyklen hinweg.

Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch nicht nur ein methodischer Werkzeugkasten. Am Anfang jedes VCPs stehen der unbedingte Veränderungswille der Führungsebene und ein klares, gemeinsames Narrativ für den Wandel. Erst dieses strategische Commitment schafft die nötige Durchschlagskraft, um Denkverbote aufzubrechen und die entsprechenden Maßnahmen auch als Neuausrichtung zu verankern.

Transformieren ohne Denkverbote

Ein VCP arbeitet in drei Dimensionen grundlegend anders als Unternehmen in der traditionellen Year-on-Year-Logik:

Dimension 1: Granular den Markt sondieren, statt Annahmen zu folgen

Ein VCP beginnt nicht mit dem Budget von letztem Jahr, sondern mit einer detaillierten Analyse der tatsächlichen Profit Pools – Segment für Segment, Kanal für Kanal, Region für Region. Was auf aggregierter Ebene nach einem stagnierenden Markt aussieht, zerfällt bei näherer Betrachtung häufig in wachsende und schrumpfende Teilmärkte mit völlig unterschiedlicher Dynamik.

McKinsey-Analysen zeigen: In mehr als 60 Prozent der untersuchten Fälle verändert die Betrachtung die strategische Priorisierung fundamental. Geschäftsfelder, die auf Top-Level attraktiv scheinen, erweisen sich als strukturell unattraktiv – und umgekehrt.

Fallbeispiel: Ein mittelständischer Markenartikler aus Deutschland klassifizierte seinen Heimatmarkt jahrelang als „gesättigt“. Die granulare VCP-Analyse zeigte jedoch: Eine Kategorie wuchs im Premiumsegment – getrieben durch Gesundheits- und Proteintrends – um über 10 Prozent, während zwei andere real Marktanteile an Private Labels und D2C-Marken verloren. Die strategische Konsequenz: Das Marketingbudget wurde aus den schrumpfenden Kategorien umgeschichtet, eine Produktlinie eingestellt, die freigewordene Produktionskapazität für die Wachstumskategorie genutzt. Keine Akquisition,

Wann ist ein VCP sinnvoll?

Diese Fragen helfen bei der Standortbestimmung:

1. Haben wir einen integrierten Plan – oder laufen drei isolierte Programme nebeneinander?
2. Verstehen wir im Detail, womit wir heute wirklich Geld verdienen und wo die Gewinne von morgen herkommen?
3. Verantwortet eine bestimmte Person eine quantifizierte Ergebniswirkung für die relevanten Bereiche – oder tragen entsprechende Gremien die Ergebnisse?
4. Würde ein externer Investor, etwa aus dem Private-Equity-Geschäft, unser Portfolio genauso aufstellen, wie wir es heute betreiben?
5. Haben wir in den vergangenen drei Jahren eine aktive Sell- oder Close-Entscheidung getroffen – oder nur optimiert?
6. Besitzen wir oder entwickeln wir die Fähigkeiten, um unser Ziel in der vorgesehenen Zeit zu erreichen?

Wenn Führungskräfte mehr als zwei dieser Fragen mit Nein beantworten, liefert dies ein klares Signal für einen VCP.

kein Unternehmensverkauf – nur Portfoliodisziplin auf Produktebene. Ohne die Granularität des VCP wäre diese Entscheidung nie gefallen, weil der Gesamtmarkt stabil aussah.

Dimension 2: Klar entscheiden – sanieren, verkaufen, schließen oder ausbauen

Ein VCP stellt unbequeme Fragen zum Portfolio, ohne Denkverbote. Ist jedes Geschäftsfeld – jede Produktlinie, jedes Service-Angebot – die Investition wert? Ist es für einen anderen Eigentümer mehr wert? Oder zerstört es Wert und sollte abgestoßen werden? Wo lohnt es sich dagegen, zu investieren und Bereiche aus- und aufzubauen, weil hier überproportionales Wachstum und die stärkste Wertschöpfung möglich sind? In der Private-Equity-Welt werden diese Fragen bei jedem Eigentümerwechsel gestellt. Corporates können und sollten sie genauso stellen.

Fallbeispiel: Ein schnell wachsender europäischer Premium-CPG-Anbieter stellte fest, dass 70 Prozent seines gesamten Deckungsbeitrags aus nur 30 von über 200 angebotenen Artikeln (den sogenannten SKUs oder Stock Keeping Units) stammten. Das restliche Sortiment band unnötige Komplexität in Produktion, Einkauf und Vertrieb, ohne einen nennenswerten Beitrag zum Gesamtergebnis zu liefern. Der VCP stellte daraufhin nicht die Geschäftsfeldebene, sondern die Produktebene auf den Prüfstand – sanieren, verkaufen oder schließen? Die Antwort war radikal: Das Unternehmen eliminierte 40 Prozent der SKUs, vereinfachte die Lieferkette entsprechend und fokussierte die Vertriebskapazität auf die margenstarken Produkte. Das Ergebnis war

1. Die Perspektive entscheidet: Wer vom Zielbild rückwärts plant, stellt wichtige Strukturfragen

	Budgetfortschreibung	Value Creation Plan
Startpunkt	Ist-Zustand und Top-down-Vorgabe	Zielbild in 3 - 5 Jahren
Richtung	Vorwärts: Was schaffen wir nächstes Jahr?	Rückwärts: Was muss nächstes Jahr passieren?
Portfolio	Gegeben: wird nicht hinterfragt	Aktiv bewertet: Fix, Sell, Close, Grow
Granularität	Aggregiert (Markt, Kategorie)	Granular (Segment, Kanal, Region)
Zeithorizont	12 Monate	3 - 5 Jahre, zurückgeplant auf Quartal 1

Quelle: McKinsey

Mehr als

5 PP

EBITDA-Verbesserung im ersten Jahr sind möglich bei konsequenter VCP-Umsetzung.

eine Margenverbesserung um 3 Prozentpunkte in zwölf Monaten, bei nur 8 Prozent Umsatzrückgang durch die eliminierten Produkte.

Dimension 3: Vom Zielhorizont rückwärts denken und planen

Ein VCP beginnt beim Zielbild in drei bis fünf Jahren und arbeitet rückwärts: Was soll unser Unternehmen bis zum Zielzeitpunkt an Positionierung, Fähigkeiten und Profitabilität erreicht haben? Davon abgeleitet: Was muss im nächsten Jahr passieren, damit wir auf dem Zielpfad bleiben?

Wer zwölf Monate vorausdenkt, optimiert das Bestehende. Wer drei bis fünf Jahre in die Zukunft blickt und von diesem Zukunftsszenario ausgehend rückwärts denkt und plant, stellt die Strukturfrage: Welche Fähigkeiten fehlen uns, damit wir bis zum Jahr X das Ziel Y erreicht haben? Welche Investitionen müssen wir jetzt tätigen, um in drei Jahren zu wirken? Welche Geschäfte müssen wir jetzt abstoßen – und nicht erst, wenn sie in der Krise sind (Grafik 1)?

Fallbeispiel: Ein globaler Lebensmittelkonzern definierte als Zielbild, in fünf Jahren das führende Unternehmen in wertschöpfungsintensiven Spezialsegmenten zu sein – nicht mehr der breiteste Anbieter im Massengeschäft. Von diesem Zielbild rückwärts geplant, ergab sich eine klare Handlungsfolge: Erst die margenschwachen, kapi-

talintensiven Geschäftsbereiche mit Umsatz im mittleren einstelligen Milliardenbereich abstoßen, dann das freigesetzte Kapital in die Spezialsegmente investieren. In der Budgetfortschreibung wären diese Bereiche nie zur Disposition gestanden, denn sie waren stabil und profitabel genug; eine Krise war nicht in Sicht. Erst die Rückwärtslogik machte sichtbar, dass „profitabel genug“ nicht reicht, wenn das Kapital an anderer Stelle dreimal mehr Wert schaffen kann. Das Ergebnis nach 24 Monaten war ein organisches Wachstum in den Zielsegmenten von über 5 Prozent, und die Konzernmarge hatte sich deutlich verbessert.

Ein solch integriertes System ermöglicht fundierte Portfolio-Entscheidungen, während die Rückwärtsplanung das Tempo und die Reihenfolge der Anpassungen vorgibt. Das schafft eine Klarheit, die die Umsetzung gegenüber der Methode der Budgetfortschreibung deutlich erleichtert. So werden rechtzeitig die richtigen Fragen gestellt, auf die der VCP dann klar strukturierte Antworten liefert.

Vom Strategiedokument zum operablen Plan

In fast jedem Konzern gibt es ein Strategiedokument, ein „How to win“-Konzept, das für sich genommen jedoch noch keine G&V ändert. Ein VCP übersetzt diese strategische Absicht in eine ver-

In über

60%

der Fälle verändert
eine granulare
Analyse die strate-
gischen Prio-
ritäten.

bindliche EBITDA-Projektion und zwingt zu radikaler Ehrlichkeit: Mitläufersegmente erhalten einen Exit-Plan. Die dadurch freiwerdenden Mittel fließen im Sinne des „Funding the journey“-Prinzips aus heutigen Ertragsbringern (Harvest-Geschäften) gezielt in künftige Wachstumsfelder (Grow-Geschäfte).

Die größte Herausforderung bleibt jedoch die Umsetzung. Nach einer McKinsey-Analyse von mehr als 340.000 VCP-Initiativen realisieren Top Performer 74 Prozent des im Strategieplan identifizierten Potenzials binnen zwölf Monaten. Die meisten Unternehmen schaffen 30 bis 40 Prozent. Um diese Lücke zu schließen, verankert der VCP eine rigorose Umsetzungsdisziplin als zentrales Paradigma. Statt vager Absichten fordert er absolute Verbindlichkeit durch quantifizierte Ziele und klare Verantwortlichkeiten. Begleitet von einer transparenten Fehlerkultur – in der frühe Warnsignale als Ruf nach Unterstützung gesehen werden – und spürbaren Konsequenzen bei Zielabweichungen, wandelt sich der VCP im Idealfall von einem temporären Programm zum dauerhaften Betriebssystem.

Unternehmen, die dieses Tracking dauerhaft verankern, erreichen auf Sicht von drei Jahren eine um 80 Prozent höhere Realisierungsquote. Weil sie strategische Neuausrichtung und konsequentes Cash-Management eng verzahnen, agieren diese Unternehmen stets aus einer Position der Stärke – was sich oft bereits im ersten Jahr in einem EBITDA-Plus von über 5 Prozentpunkten niederschlägt.

Wie sich diese konsequente Steuerungslogik erfolgreich in die operative Unternehmenspraxis übersetzen lässt, zeigt der Fit-to-Win-Ansatz – beschrieben im nachfolgenden Beitrag. Und wie sich zudem mit optimiertem Cash-Management wertvolle Reserven aus der Bilanz heben lassen, ist im Beitrag „Verborgene Schätze heben“ in dieser Ausgabe ausführlich dargestellt.

Kernaussagen

- VCPs liefern in der Private-Equity-Branche systematisch mehr Wert – diese Methodik ist auf Corporates übertragbar.**
- Drei Dimensionen unterscheiden einen VCP fundamental von klassischer Planung: granulares Marktverständnis, Strategiebildung ohne Denkverbote und eine konsequente Rückwärtsplanung, ausgehend von einem Zielbild drei bis fünf Jahre in der Zukunft.**
- Die größte Herausforderung liegt in der Umsetzungsdisziplin. Private-Equity-Prinzipien wie radikale Quantifizierung, klare persönliche Verantwortung und engmaschiges Tracking lösen dieses Problem.**

Die Autoren danken Mareike Helmts, Projektleiterin im Frankfurter Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.

Autoren



Timo Kamp ist Partner im Berliner Büro und Co-Leiter des deutschen Transformationssektors von McKinsey. Er berät Unternehmen im Einzelhandel und Konsumgütersektor sowie im Private-Equity-Bereich mit Fokus auf Performance-Transformationen (VCP), Restrukturierung und Kapitalproduktivität.

Timo_Kamp@mckinsey.com



Patrick Klinkoff ist Partner im Wiener Büro und Mitglied des Transformationssektors von McKinsey. Sein Schwerpunkt liegt in der Beratung von Konsumgüterunternehmen zu Value Creation Planning, Restrukturierungs- und Transformationsprogrammen.

Patrick_Klinkoff@mckinsey.com



Jan Nolzen ist Associate Partner im Wiener Büro. Er begleitet Transformations- und Restrukturierungsprogramme mit Schwerpunkt Liquiditäts- und Kostenmanagement.

Jan_Nolzen@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente





Fit to Win: Ambitionen radikal umsetzen

Von Jan Hartmann, Ignacio Marcos und Andreas Seyfert

Wie ein global agierendes Lebensmittelunternehmen den Schritt vom strategischen Value Creation Plan zur operativen Realität vollzogen hat – eine Blaupause.

Bis zu

4 PP

mehr Bruttomarge erzielte das Unternehmen durch die Straffung der Produktpalette um 30%.

Ein europäischer Lebensmittelkonzern war 2022 in einer Lage, die viele Führungskräfte kennen: volatile Rohstoffkosten, ein über Jahre gewachsenes Produktportfolio, eine fragmentierte Lieferkette. Hinzu kamen Inflationsraten über 3 Prozent und erodierende Margen.

Klassische Sparprogramme, etwa zur Produkt- und Logistiko Optimierung, hatten nur vorübergehend für Entlastung gesorgt. Weitere Steigerungen, u.a. bei Energie- und Rohstoffkosten, machten die Einsparungen schnell wieder zunichte. Die Erkenntnis des Managements: Inkrementelle Sparpläne reichen nicht aus, es bedarf einer grundlegenden Transformation.

Diese Ausgangslage ist bezeichnend für den Zustand eines ganzen Sektors. Seit 2019 ist der Umsatz der Consumer-Packaged-Goods-Industrie global um rund 3 Prozent pro Jahr gewachsen (2019 bis 2025). Über 90 Prozent dieser Entwicklung waren allerdings preisgetrieben, während Absatzvolumina sanken und weiter steigende Verwaltungskosten verbleibende Gewinne aufzeherten.

Die Antwort auf dieses strukturelle Effizienzproblem ist der Fit-to-Win-Ansatz. Er ist das Werkzeug, um den übergeordneten Value Creation Plan (VCP) in die Tat umzusetzen: Er bündelt operative Exzellenz, strategische Neuausrichtung und KI-Lösungen, um die Profitabilität nachhaltig zu steigern und dringend benötigtes Kapital für zukünftiges Wachstum freizumachen (*Grafik 1*).

Der Ansatz verzahnt kurzfristige Effekte mit langfristigem Wandel:

Best at Basics. Schnelle Erfolge sollen Treibstoff für die Transformation liefern: Als Erstes werden Potenziale mit sofortiger Wirkung gehoben,

die keine großen Investitionen erfordern. Solche Quick Wins sichern nicht nur rasche Verbesserungen, sondern schaffen vor allem den finanziellen Spielraum für die tiefgreifenden strukturellen Veränderungen.

Reset the Business. Hier geht es nicht um die reine Optimierung bestehender Abläufe, sondern um eine fundamentale Neugestaltung des Operating Models und der Kernprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Eine konsequente KI-Integration unterstützt dieses strategische Fitnessprogramm für die Abläufe in den verschiedenen Funktionen des Unternehmens.

Diese Doppelstrategie übersetzte das Lebensmittelunternehmen in eine präzise finanzielle Ambition. Eine beispielhafte Analyse zeigte, dass die Kombination von Maßnahmen für schnelle Erfolge (*Best at Basics*) und eine fundamentale Neugestaltung der Prozesse (*Reset the Business*) die EBITDA-Marge von rund 11 Prozent um bis zu 10 Prozentpunkte steigern könnte – ein klares, quantifiziertes Zielbild, das als Kompass für den gesamten Prozess diente (*Grafik 2*).

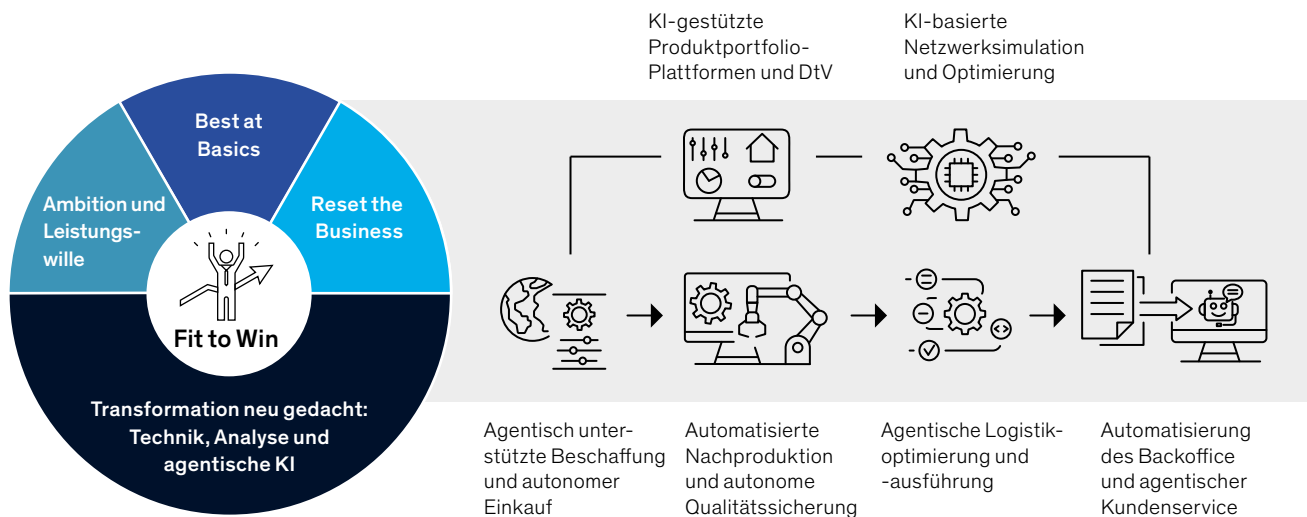
Der Startschuss: Fundierte Analyse und Zielvorgabe

Basierend auf dieser quantifizierten Projektion, leitete das Lebensmittelunternehmen, das sowohl für Konsumgüterhersteller als auch direkt für den Handel produziert, ein strategisches Ziel ab: die leistungsfähigste Lieferkette der Branche aufzubauen und die Profitabilität strukturell zu verbessern.

Die frühe Formulierung dieser Ambitionen war die Grundlage, um die dafür nötigen Hebel fundiert auswählen zu können.

1. Als Treiber der Fit-to-Win-Transformation steigert KI die Produktivität massiv und fördert das Wachstum

CPG-Führungskräfte transformieren Funktionen durchgängig



Quelle: McKinsey

Ende zu Ende: Die Wertschöpfungskette neu denken

Was im VCP als Grundprinzip gilt – die Verknüpfung von Zielen und Zahlen mit klaren Verantwortlichkeiten –, diente dem Beispielunternehmen als Blaupause für die operative Umsetzung. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifizierte es sechs strategische Handlungsfelder, um die strukturelle Erneuerung voranzubringen:

1. *Produktportfolio und Design to Value (DtV) optimieren.* Um Komplexität gar nicht erst in die Prozesse durchsickern zu lassen, durchleuchtete das Lebensmittelunternehmen sein gesamtes Portfolio. Mithilfe eines konsequenten DtV-Ansatzes prüfte das Team für jedes Produkt das Verhältnis von Kosten und Kun-

dennutzen. Das Ergebnis: Das Sortiment wurde um rund 30 Prozent bereinigt. Die Fokussierung auf margenstarke Varianten und die Standardisierung von Plattformen eliminieren Komplexitätstreiber in Produktion, Einkauf sowie Vertrieb und steigerten den Bruttogewinn um 2 bis 4 Prozentpunkte.

2. *Beschaffung durch KI-Agenten transformieren.* Das Team stellte den Einkauf neu auf, um die Materialkosten für Rohstoffe und Verpackungen – die größte Kostenposition – signifikant zu senken. Eine datengetriebene „Negotiation Factory“ etablierte dafür strukturierte, auf Sollkosten-Analysen basierende Verhandlungen. Gleichzeitig automatisierte das Unternehmen den Einkauf verhältnismä-

Big teurer Nischen- und Long-Tail-Produkte über KI-gestützte Sourcing-Tools und digitale Plattformen. Mithilfe dieses doppelten Hebels aus Verhandlungsdisziplin und autonomer Abwicklung sollen die Materialkosten um 10 bis 15 Prozent gesenkt werden.

3. *Exzellenz in der Produktion sichern.* Das Team verband klassische Lean-Methoden mit modernster Technologie, um die operative Exzellenz zu erhöhen. Die Fertigungsprozesse wurden durch IoT-Sensorik und statistische Prozesskontrollen datengestützt gesteuert. Traten Probleme auf, ließen sie sich mithilfe fortschrittlicher Analytik rasch lösen. Ergänzt durch eine KI-gestützte Energieoptimierung und fortschreitende Automatisierung gelang es, die Effizienz und Qualität in den Werken nachhaltig zu steigern.
4. *Logistikprozesse intelligent steuern.* Um die Lieferkette Ende zu Ende zu optimieren, schuf das Unternehmen mittels einer Cost-to-Serve-Plattform erstmals vollständige Transparenz über alle Transport- und Lagerkosten bis auf die Kundenebene. Diese datengestützte Grundlage diente nicht nur als Werkzeug für die interne Steuerung, sondern auch als Basis für hochstrukturierte und zeitlich stark gebündelte (Neu-)Verhandlungen mit Kunden und Logistikpartnern. Das Ergebnis: Die Logistikkosten sanken um 10 Prozent, und weitere Einsparungen sind abzusehen.
5. *Backoffice und Administration automatisieren.* Das Team durchleuchtete die Verwaltungs- und Gemeinkosten konsequent auf nicht werttreibende Posten und überarbeitete das Operating Model grundlegend. Die Verschlinkung von Managementstrukturen und der Einsatz von KI-Lösungen zur Prozessautomatisierung bewirkten Einsparungen von 3 bis 5 Prozent. Diese Mittel könnten an anderer Stelle in die strukturelle Erneuerung des Unternehmens fließen, etwa in den Auf- und Ausbau neuer Fähigkeiten für Mitarbeitende, die zunehmend mit KI-Modulen arbeiten werden.
6. *Netzwerk optimieren.* Abschließend hinterfragte das Unternehmen sein gesamtes Netzwerk aus Werken und Lagern. Mithilfe von KI-basierten Simulationen analysierte das Team verschiedene Szenarien, die zukünf-

Um
10%

sanken die Logistikkosten durch volle Transparenz bis auf Kundenebene.

Von der Ambition zur Umsetzung

Fit to Win folgt einer klaren Logik in vier Phasen, die jeweils die nächste Phase mit vorbereiten:

1. *Was ist das Ziel?* *Aspire* richtet den Kompass aus: Das Führungsteam identifiziert Aktionsfelder und definiert, was das Unternehmen realistisch erreichen kann – und muss.
2. *Wie erreichen wir das Ziel?* *Assess* folgt mit der funktionsübergreifenden Bewertung aller Hebel: Digital Twins, Ausgabenanalyse und Portfolio-Lifecycle-Instrumente machen Abhängigkeiten sichtbar und beziffern belastbar die Rendite (Return on Investment) jedes Ansatzpunkts.
3. *Wer verantwortet was genau?* *Align* verwandelt die Analyse in einen verbindlichen Plan: Zielwerte für die Gewinn- und Verlustrechnung werden finalisiert, Verantwortlichkeiten klar zugewiesen – und ein Controlling-Mechanismus wird aufgesetzt, der Fortschritte in Echtzeit sichtbar macht und schnelle Reaktionen ermöglicht.
4. *Was setzen wir wie um?* *Activate* lässt Ambitionen zur Realität werden: Fokussierte Teams sichern schnelle Erfolge und schaffen damit den finanziellen Spielraum für die größeren strukturellen Veränderungen. Parallel baut das Unternehmen auf allen Ebenen KI-Fähigkeiten auf als Grundlage für die nächste Transformationsstufe.

tige Warenströme und veränderte Produktsortimente berücksichtigten. So ließ sich ein robuster, langfristig wettbewerbsfähiger Standortplan ableiten, der die Transformation strategisch absichert.

Die Steuerung: Disziplinierte Umsetzung, klare Verantwortung

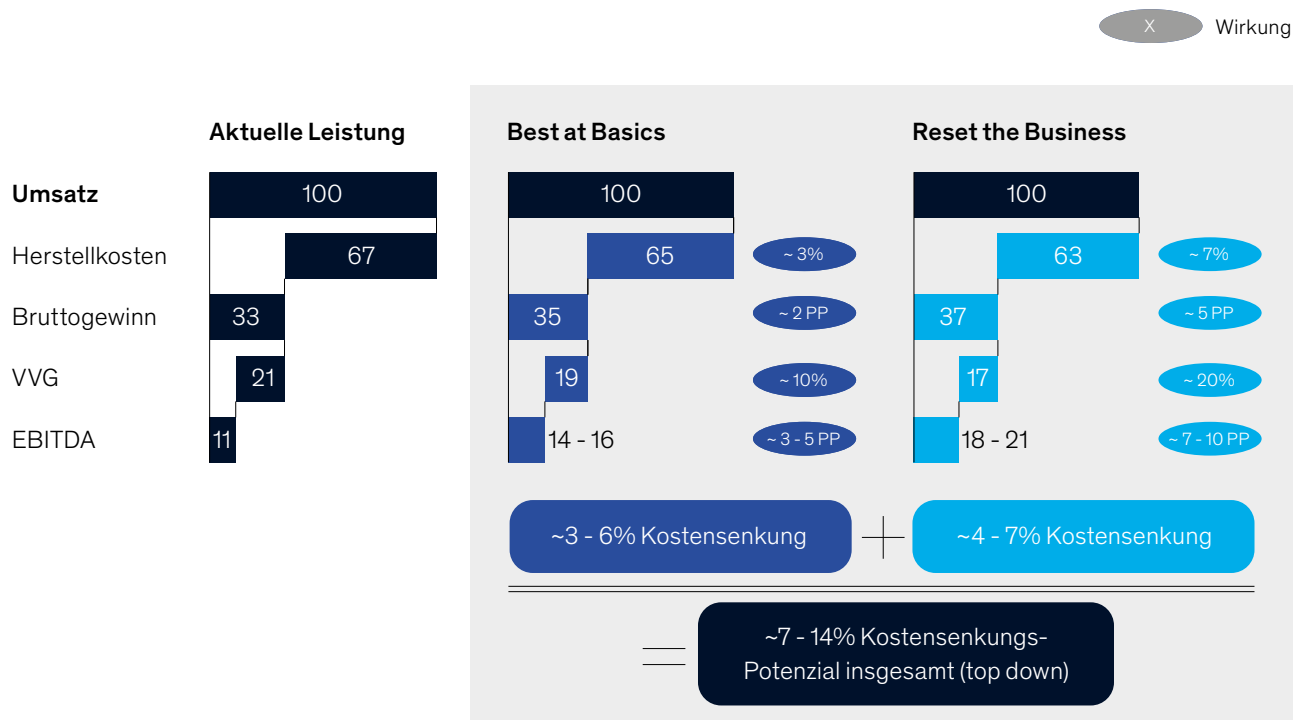
Was diese Hebel verbindet, ist eine strikte Umsetzungsdisziplin. Denn die wahre Herausforderung einer Transformation ist selten die Strategie, sondern meist der Weg in die Praxis. Im Zentrum stand bei dem Lebensmittelunternehmen deshalb ein Transformations-Office. Hier wurde die im VCP verankerte, eiserne Regel der Eigenverantwortung konsequent gelebt: Jede Aufgabe erfordert ein klares Ziel, ein festes Datum und eine Person aus dem Management, die für die Umsetzung geradesteht.

In strukturierten, möglichst wöchentlichen Abstimmungsrunden machten die Teams in dem Steuerungsgremium ihre Fortschritte über alle Geschäftsbereiche hinweg transparent. So ließen sich Abhängigkeiten frühzeitig auflösen und nötige Eskalationen sofort anstoßen. Begleitet

2. Ambitionierte kurz- und langfristige Leistungsziele bilden das Fundament, um den Wettbewerb zu übertreffen

Beispiel eines globalen CPG-Unternehmens

GuV-Entwicklung durch Fit to Win, in Prozent des Umsatzes



Quelle: McKinsey

von kurzen Iterationszyklen und schnellem Kundenfeedback (Stage-Gate-Tracking) blieben die Initiativen auf Kurs.

Diese stringente Steuerung über alle sechs Handlungsfelder trug maßgeblich zum Erfolg bei. Das Ergebnis waren Kosteneinsparungen im Umfang eines hohen dreistelligen Millionen-Betrags.

Der Horizont: Transformation auf KI-Basis vollenden

Die sechs Handlungsfelder bilden für das Unternehmen die Basis für eine gelungene Transformation. Auf diesem Fundament soll nun – teils parallel, teils in Schritten bis 2027 – ein ambitioniertes Gesamtzielbild Realität werden. Schritt für

Schritt verbessert das Unternehmen die Prozesse mit generativer und agentischer KI strukturell weiter, bis KI die gesamte Wertschöpfungskette durchzieht. Das identifizierte Effizienzpotenzial dafür liegt im knapp vierstelligen Millionenbereich.

Auch hier lässt sich die Vision dahinter in konkrete operative Ziele fassen: In der Produktentwicklung etwa soll KI künftig das Verpackungsdesign beschleunigen. Im Beschaffungswesen wird sie autonom strukturierte Beschaffungsprozesse und die Ausgabensteuerung ermöglichen. In der Planung soll ein GenAI-Copilot die integrierte Unternehmensplanung und die komplexe Rohstoffallokation nachhaltig unterstützen. In der Logistik wird ein digital ausgestatteter Kontrollturm für Echtzeit-Steuerung sorgen. Und im

Bereich der Verwaltungs- und sonstigen Overhead-Kosten wird der Einsatz von KI-Agenten manuelle Aufwände weiter reduzieren.

Das Ziel: KI systematisch in sämtliche Prozesse integrieren – Funktion für Funktion, Prozess für Prozess. Was heute als Fundament gelegt wird, soll zur durchgängig KI-gestützten Wertschöpfung von morgen werden.

Bis zu

5%

Kosteneinsparungen bewirkte die Automatisierung von Verwaltungsprozessen.

Das Fazit: Einsparungen im vierstelligen Millionenbereich

Das Beispiel des Lebensmittelkonzerns zeigt, was möglich ist, wenn ein VCP konsequent operationalisiert wird. Es macht deutlich, welche Perspektiven sich auftun, wenn man die eigene Transformation aktiv gestaltet, statt nur die Budgets fortzuschreiben und Kosten zu verwalten. Am Ende verbucht das Unternehmen Einsparungen im vierstelligen Millionenbereich. Nicht als Versprechen – sondern als Ergebnis der Fit-to-Win-Methode, die Ambition und Umsetzung konsequent verbindet.

Kernaussagen

1. **Kosten senken ist kein Ziel – es ist ein Mittel: Freigesetzte Ressourcen müssen in Wachstum reinvestiert werden. Wer nur spart, verwaltet den Abstieg.**
2. **Zwei Geschwindigkeiten, eine Richtung: Mutige Transformationsschritte schaffen strukturellen Wandel. Quick Wins finanzieren diesen Weg. Beides zusammen ist entscheidend für den Erfolg.**
3. **Technologie als Effizienzmotor: Über die Kombination aus klassischen Lean-Methoden und modernen KI-Lösungen – von der Einkaufsverhandlung bis zur Produktionssteuerung – lässt sich operative Exzellenz heute realisieren.**



Autoren



Jan Hartmann ist Partner im Kölner Büro und Mitglied im Konsumgüter- und Handelssektor sowie im Operations-Team von McKinsey. Sein Beratungsschwerpunkt liegt bei der End-to-End-Transformation und Digitalisierung von Wertschöpfungsketten.

Jan_Hartmann@mckinsey.com



Ignacio Marcos ist Senior Partner im Madrider Büro von McKinsey und leitet den Sektor Konsumgüter und verbrauchernahe Dienstleistungen für Spanien. Er ist spezialisiert auf Projekte zur Produktivitätstransformation.

Ignacio_Marcos@mckinsey.com



Andreas Seyfert ist Partner im Berliner Büro und Mitglied im Konsumgüter- und Handelssektor sowie im Operations Team von McKinsey. Zu seinen Schwerpunkten zählen Logistik- und Prozessoptimierungsstrategien für die Konsumgüterindustrie.

Andreas_Seyfert@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente



Interview

Akzente 2'26

„Die Kundin entscheidet, nicht die Technologie“

KI-Disruption und neue Wettbewerber aus Asien und dem Silicon Valley setzen den deutschen Handel unter Druck wie selten zuvor. *OTTO* zeigt, wie sich ein 77 Jahre altes Traditionsunternehmen immer wieder neu erfindet, um erfolgreich zu sein: CEO Dr. Boris Ewenstein über schnelle Lernentscheidungen, die Beratungsstrategien von morgen und die Frage, wem in einer Zukunft shoppender KI-Agenten die Kundenbeziehung überhaupt noch gehört.



Vom frühen Aufbau des Online-Geschäfts in den 90ern über die 2018 etablierte Handelsplattform bis zum aktuellen Paradigmenwechsel in den AI Commerce – die Gestaltung des Wandels ist zentrales Thema für OTTO-CEO Dr. Boris Ewenstein.



In seiner Familie wurde früher noch traditionell über den Katalog bestellt – heute führt Dr. Boris Ewenstein den größten deutschen Online-Shop ins KI-Zeitalter.

Boris Ewenstein kommt mit großformatigen Notizkarten zum Interview – natürlich mit OTTO-Logo. „Ich bin so ein Zettelkasten-Mensch“, sagt er lachend. Digital hat er selbstverständlich trotzdem alles parat.

Wir treffen ihn auf dem Hamburger Campus der Otto Group, in einem Meetingraum mit Blick auf das lichtdurchflutete, 38 Meter hohe Atrium des ehemaligen Logistikzentrums, das 2024 zum Hauptsitz der OTTO-Einzelgesellschaft wurde.

Ewenstein, promovierter Soziologe, 49, führt das Unternehmen seit dem 1. März 2026. Über die eigene App und otto.de bietet der größte deutsche Online-Shop rund 19 Millionen Artikel. 13,1 Millionen aktive Kund:innen kaufen regelmäßig auf der Plattform ein – noch einmal mehr als doppelt so viele finden sich in der Datenbank. Statistisch gesehen ist OTTO somit in einem Großteil der deutschen Familien präsent – Haushalte, die der CEO mit komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten bedienen will, von der Küche mit Dampfgarer bis zum Heimkino ohne Deckenleinwand. Das Plattformgeschäft ist zuletzt zweistellig gewachsen, der Turnaround nach langer Investitionsphase ist geschafft. Ein guter Moment für ein Gespräch über die Zukunft des Handels.

Akzente: *Herr Ewenstein, erinnern Sie sich an Ihr erstes OTTO-Produkt?*

Boris Ewenstein: In meiner Familie wurde ganz sicher bereits über den Katalog bestellt – Haushaltssachen, aber auch Mode. Mein erster eigener Online-Einkauf ist mir noch sehr präsent: einer dieser Dyson-Ventilatoren, die einen Luftstrahl ohne sichtbaren Propeller erzeugen. Witzigerweise war mir gar nicht klar, dass ich per Default auf Rechnung bezahlt hatte. Und schwuppdiewupp war die Bestellung ausgelöst. Das hat sich erst mal gut angefühlt.

Akzente: *Und heute – offline oder online?*

Ewenstein: Ich kam relativ spät zum Online-Shopping, ehrlich gesagt. Auch dieses Versprechen der 2010er Jahre „wir bringen die Umkleidekabine nach Hause“ hat bei mir erst verzögert gezündet. Ich habe eher gezielt gekauft und kaum retourniert. Heute sind es ausgewählte Dinge, die ich offline kaufe – etwa, wenn ein Outfit sofort passen muss. Aber die Beratung im Laden stößt oft an Grenzen: Nicht immer ist gleich jemand zur Stelle, und wenn, fehlen häufig Zeit und die passenden Systeme, um schnell weiterzuhelfen. Genau in dieser Service-lücke liegt eine Riesenchance für den Online-Handel.

Akzente: Sie kommen aus der Beratung, zuletzt vom börsennotierten Unternehmen Zalando. Was hat Sie an dem Wechsel zu einem traditionellen familiengeführten Unternehmen wie OTTO gereizt?

Ewenstein: OTTO ist ein Pionier der deutschen Nachkriegswirtschaft und des Distanzhandels, lange vor dem E-Commerce: Sortimente kuratieren, präsentieren und versenden. Menschen auch fernab der Großstadt voll zu versorgen – darum ging es. Als die Gespräche mit OTTO Anfang 2024

„Die nächste Stufe: eine dialogische, KI-gestützte Käuferfahrung – in der nicht mehr nur der Mensch Produkte sucht, sondern Lösungen den Menschen finden.“

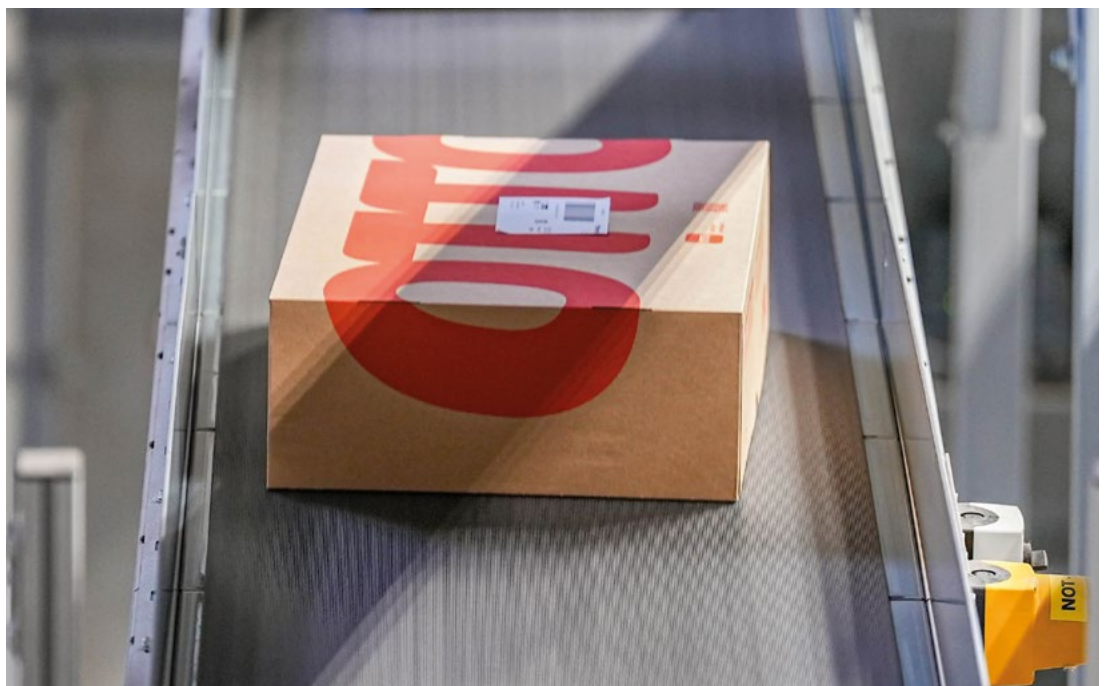
begannen, zeichnete sich für mich ab: Wir stehen möglicherweise vor einem neuen Paradigma – vom Katalog zum Desktop, zu Mobile, zur Plattform und von dort zu etwas, das durch KI eine komplett neue Käuferfahrung ermöglicht. Ein Unternehmen mit 77 Jahren Transformationserfahrung könnte das Umfeld bieten, diese nächste Stufe zu gestalten. Das ist – ehrlich gesagt – eine der spannendsten Verantwortlichkeiten, die man im Handel gerade haben kann.

Akzente: Die Menschen können heute überall kaufen. Warum bei OTTO?

Ewenstein: Wir wollen die ganze Familie generationsübergreifend erreichen. Auf dieser Basis bedienen wir die wichtigsten Lebensbereiche, in denen bedeutende Kaufentscheidungen fallen, typischerweise betrifft dies High-Involvement-Güter. Wir haben drei starke Säulen: Fashion und Sport, Technik und Consumer Electronics sowie den Living-Bereich – von der Waschmaschine über den Kühlschrank bis zur Einrichtung der ersten eigenen Wohnung. Drumherum gruppieren sich alle ergänzenden Sortimente. Unser Topspin dabei: Qualität. Wir sortieren bewusst und entschlossen aus, was nicht relevant ist. Das unterscheidet uns von vielen offenen Marktplätzen, die sagen: „Bei uns geht alles, das Sortiment spült sich schon selbst nach oben.“ Daran glauben wir nicht und kuratieren bewusst.

Akzente: OTTO hat sich gegen das Everything-Marketplace-Modell entschieden. Wie gelingt Kuratierung bei 19 Millionen Artikeln?

Ewenstein: Wir arbeiten mit rund 6.200 Marktplatz-Partnern – eine kleine Zahl im Vergleich zu den offenen Marktplätzen. Das ist so gewollt. Wir möchten die Verkäufer für uns gewinnen, die ein sehr starkes Sterne-Rating haben, deren Produkte durch Qualität, verlässliche Lieferung und Retourenbearbeitung glänzen. Und diesen



Bis zu 300.000 Kartons sowie Speditionslieferungen „weißer Ware“ werden werktäglich in den OTTO-Logistikzentren in Haldensleben (Sachsen-Anhalt), Altenkunstadt (Oberfranken), Löhne (Nordrhein-Westfalen), Ohrdruf (Thüringen) sowie dem neuen Standort Ilowa (Polen) verpackt und auf den Weg gebracht.

Anspruch haben wir an alle Partner, egal ob sie aus Deutschland, den Niederlanden oder China kommen.

Akzente: *Kuratierung und Qualität lassen sich kopieren – zumal Wettbewerber prinzipiell dieselbe technische Infrastruktur nutzen können. Worin liegt dann die verteidigbare Differenzierung von OTTO, und wie bewahren Sie sie?*

Ewenstein: Es ist eine Art B2B-Wettkampf um die besten Partner. Sicher, die gleiche Cloud, die gleichen KI-Modelle stehen im Prinzip allen offen. Technologie allein verteidigt aber noch gar nichts. Verteidigbar ist nur, was man exklusiv besitzt. Und das ist bei uns dreierlei: erstens der Zugang zu 13,1 Millionen aktiven Kundinnen und Kunden – und zu mehr als doppelt so vielen in der Datenbank, die bereits bei uns gekauft haben. Wir sind in vielen Familien zu Hause. Zweitens sind das unsere First-Party-Daten und der proprietäre Produktdaten-Graph, die wir aus jeder Beratung und Transaktion gewinnen – das hat kein Wettbewerber. Und drittens besitzen wir ein über Jahre aufgebautes Qualitäts- und Kuratierungs-Know-how. Diese Kombination lässt sich nicht einfach über Nacht nachbauen.

Akzente: *Der Wandel im Handel scheint zurzeit das einzig Beständige. Auch für OTTO ist Transformation längst kein Projekt mehr, sondern Dauerzustand – vom Katalog über E-Commerce zur Plattform. Was ist die nächste Stufe?*

Ewenstein: Der Zustand permanenter Transformation ist eine treffende Beschreibung. Sie findet

auf mehreren Ebenen statt. Von außen verändert uns die KI-Innovation, vorwiegend US-getrieben, zusammen mit komplett neuen Marktbegeleitern, die gar keine Herkunft im Handel haben. Dazu asiatische Spieler, die ihr gesamtes Ökosystem mitbringen – Produkte, Supply Chain, Technik, Logistik – und das zu sehr niedrigen Preisen. Zudem sehen wir im Social Commerce weiter starkes Wachstumspotenzial. Nach innen transformieren wir gleichzeitig die Unternehmenskultur in ihren unterschiedlichen Facetten von Feedback bis Performance. Dafür etablieren wir ein neues Managementteam, flachere Hierarchien und ein Miteinander, das ich als Ideen-Meritokratie beschreiben würde – robuste Diskussionen, in denen wir gemeinsam zur besten Lösung finden. All das läuft parallel.

Die nächste Stufe ist für mich klar: die Entwicklung von der Plattform hin zu einer KI-gestützten, dialogischen Käuferfahrung, in der nicht mehr nur der Mensch Produkte sucht, sondern relevante Lösungen den Menschen finden. Die Weichen dafür haben wir schon gestellt.

Akzente: *Wie sieht diese Weichenstellung denn konkret aus?*

Es geht um multimodale Kaufberatung, ein Operating Model, das das Weltwissen der KI-Modelle mit unserem proprietären Produktdaten-Graphen und reichhaltigen Kundendaten verbindet und diese maschinenlesbar macht. Und wenn sich irgendwo ein Product Market Fit zeigt, wollen wir sehr schnell skalieren können. Diese Skalierungsfähigkeit zur richtigen Zeit ist die eigentliche Kunst.

Akzente: *Das führt zur Frage nach den Talenten für diese Zukunft. Welche Qualifikationen suchen Sie heute, die vor fünf Jahren noch gar keine Rolle spielten?*

Ewenstein: Erstens brauchen wir ein generalistisches Skillset. Es ist leicht, sich medial mit schlaun Sprüchen aufzuladen. Aber wer Thesen nicht hinterfragen kann, ist verloren. Zweitens benötigen wir ein fortgeschrittenes Produktmanager-Skillset: Auch wer kein Produktmanager ist, muss wie einer denken können: Welches Problem löse ich für wen? Wie baue ich spezifische Lösungen? Drittens ist kommerzielles Verständnis gefordert: Wann treibe ich den Umsatz? Wann optimiere ich die Marge? Wann investiere ich in Traffic?

19 Millionen Artikel führt OTTO insgesamt. Kernzielgruppe sind Familien, die man gerne über Generationen und Sortimente hinweg begleiten und beraten möchte.



„Wie will man heute noch jederzeit in allem recht haben, während KI das Geschäft rapide transformiert? Wir brauchen Menschen, die bereit sind zu widersprechen.“



Dieses Geschäftsverständnis braucht nicht mehr nur der Vertrieb, sondern die gesamte Belegschaft. Letztlich suchen wir ein sogenanntes T-Shaped-Profil: ein generalistisches Skillset, gepaart mit tiefer, funktionaler Expertise in einem Fachbereich. Auch beim Mindset gibt es einen Wandel: Klassisch wurde Geschwindigkeit über Hierarchie erzeugt, die Führungskraft musste einfach recht haben. Aber wie will man heute noch jederzeit in allem recht haben, während KI das Geschäft rapide transformiert? Deshalb benötigen wir Menschen, die mitdenken und bereit sind zu widersprechen.

Akzente: *Was ist angesichts der Geschwindigkeit des Wandels heute gefährlicher – eine falsche oder eine zu langsame Entscheidung?*

Ewenstein: Das ist eine gute Frage. Wir könnten uns jetzt über die Unstetigkeit mancher Tech-Konzerne mokieren – der eine meldet sein Shopping-Angebot wieder ab, der andere behauptet, KI geknackt zu haben, aber bietet am Ende nur eine Chat-Suche. Doch wir sind mittendrin im Geschehen und bauen aktiv an der Zukunft mit. Die Kosten für diese Lern-Investments sind verschwindend gering im Vergleich zum Risiko, etwas zu verpassen, was mühsam aufgeholt werden müsste.

Manche sagen: Ruhe bewahren, beobachten und nur das mitmachen, was sich durchgesetzt hat. Unser Ansatz ist: gestalten, lernen und, wenn sich ein Product Market Fit zeigt, schnell skalieren. Diese Chance ist für uns wertvoller als die vermeintliche Sicherheit des Abwartens.

Akzente: *Gibt es eine konkrete Managemententscheidung mit Blick auf KI, die Sie vor zwei Jahren noch für unnötig gehalten hätten?*

Ewenstein: Ja – wir haben zum Beispiel in der Kaufberatung auf den Voice Mode gesetzt, den Sprachdialog. Da hätte ich noch vor zwei Jahren gesagt: „Ich bin mir nicht sicher, ob der kommt und angenommen wird.“ Smart Speaker und Sprachsteuerung haben sich bislang nicht durchgesetzt, die Bandbreite der Sprache ist zudem begrenzt. Wenn ich auf eine Ergebnisliste mit 30 Produktkacheln schaue, verarbeite ich visuell ein Vielfaches an Informationen gegenüber dem, was ich verbal aufnehmen kann. Trotzdem haben wir den Voice Mode eingesetzt. Und was sehen wir? Gerade weil die Interaktion multimodal ist, verfängt sie – eben durch die Integration von Sprache, Bild, einem Dialog mit geringer Latenz und menschlicher Stimme. In Umfragen attestieren 74 Prozent der Nutzerinnen dem KI-Assistenten im Sprachmodus eine hohe Fachkompetenz. 76 Prozent betonen, dass er ihre persönlichen Bedürfnisse versteht. Rein textbasiert liegen diese Werte bei 51 und 55 Prozent. Der entscheidende Punkt: Anders als eine gestresste Verkaufskraft im Laden könnte unser KI-Assistent eine Kundin bei Bedarf auch ein, zwei Stunden beraten – vom Heimkino bis zur Küchenplanung.

Akzente: *Stundenlang beraten? Rechnet sich das?*

Ewenstein: Wir wissen, dass die Interaktionen im Voice Mode viel intensiver sind. Klassisch textbasiert liegen wir bei rund zwei Gesprächsrunden – im Voice Mode bei elf. Diese Dialoge sind also fünfmal

intensiver. Die Conversion-Rate ist doppelt so hoch und der durchschnittliche Warenkorb fast 40 Prozent größer als außerhalb dieses Systems. Offen ist nur: Wie viele Menschen nehmen es an? 1 Prozent, 10 oder 50? Das wissen wir noch nicht. Aber klar ist: Die Online-Kauferschaft wird nie mehr so unbefriedigend sein wie bisher, sondern KI-gestützt immer nur besser.

Akzente: *Warum ist die KI-gestützte Beratung gerade für OTTO strategisch so wichtig?*

Ewenstein: Weil wir rund 80 Prozent unserer Artikel und 90 Prozent unseres Umsatzes mit beratungsintensiven Sortimenten machen – nicht mit Low-Involvement-Produkten. Genau hier steht der Offline-Handel besonders unter Druck, da ihm in der Breite Kompetenz und Kapazität für echte Beratung fehlen. In Deutschland werden im gesamten Handel über 620 Milliarden Euro pro Jahr umgesetzt, der Online-Handel macht davon bisher nur rund 90 Milliarden aus – eine Durchdringung von rund 15 Prozent. Großbritannien liegt beim Doppelten, China geht Richtung 40 Prozent. Da ist viel Luft, um Marktanteile vom Offline-Handel zu holen.

Akzente: *Ist die Beratung online heute schon besser als im Laden?*

Ewenstein: Sie werden in den Geschäften trotz Fachkräftemangel immer auch absolut großartige Verkäuferinnen und Verkäufer mit hervorragendem Produktwissen finden – die schlagen wir nie. Aber im Durchschnitt fließt online deutlich mehr Wissen in die Beratung ein, das zudem bereits personalisiert ist. Grundsätzlich würde ich also sagen: ja.

Am Ende zählt aber nicht, ob die Beratung im Schnitt schlauer ist, sondern sie muss für das konkrete Bedürfnis perfekt sein.

Akzente: *Hat KI denn schon verändert, woran Sie Erfolg messen?*

Ewenstein: Die klassischen kommerziellen Kennzahlen – gesamter Brutto-Warenwert GMV, Umsatz, Deckungsbeitrag – bleiben wichtig. Aber es kommen neue dazu. Beispielsweise der Customer Lifetime Value: Hat es einen Wert, wenn ich gut berate, aber die Kundinnen noch nicht kaufen? Wenn wir multimodal ein ganzes Wohnzimmer auf Basis eines Fotos nachmodellieren und die Artikel nach und nach abgearbeitet werden, dann schon. Auch die Kauffrequenz und die Anzahl der aktiven Kundinnen und Kunden, die aus mehr als zwei Sortimentsbereichen kaufen, sind ein Indikator für die Tiefe der Beziehung. Drittens geht es ums Engagement, also die Zeit, die Nutzerinnen in unseren Apps verweilen. Insbesondere, weil sich immer mehr Intermediäre zwischen uns und die Kundin schieben. Und natürlich ist es sehr wichtig, die Kundenzufriedenheit über unseren Weiterempfehlungsmonitor zu messen. Denn bei all den kommerziellen KPIs riskieren Händler ansonsten schnell, die Kundenerfahrung zu vernachlässigen. Dabei ist eben diese der strategische Differenzierungsfaktor.

Akzente: *Wenn die KI bald autark für mich einkauft – wem gehört dann die Kundenbeziehung?*

Ewenstein: Ein kontroverses Thema – ohne einfache Antwort. Fast niemand am Markt kann sich erlauben, zu sagen: „Wir machen bei den Intermediären nicht mit.“ Im Gegenteil: Wir müssen dort sein, wo die Kundin ist. Vielleicht gibt es einige wenige Spieler, die genug Gravitation für Direct Traffic ausüben. Für alle anderen stellt sich aber die Frage: Wie nutze ich den inkrementellen Kundenzugang auf KI-Oberflächen, um neue Zielgruppen zu erschließen? Klar ist: Wenn Agenten Kaufentscheidungen treffen, verringert sich die Sichtbarkeit von Händlern dramatisch. Unsere Chance liegt folglich darin, unsere Qualität als maschinenlesbaren Datenstrom zu kodifizieren: niedrige Retourenraten, hohe Sterne-Ratings, Qualitätssiegel, Herkunftsländer, Compliance-Zertifikate. Wenn die Maschine FSC-zertifiziertes Holz sucht, wollen wir Teil der Antwort sein. Da wir ohnehin in Qualität investieren, kann das differenzierend wirken.

„Die Interaktionen mit Kundinnen im Voice Mode sind viel intensiver.“ Wie gut der neue KI-gestützte Sprachdialog in der Breite angenommen wird, ist jedoch noch ungewiss. Boris Ewenstein im Gespräch mit McKinsey-Partner Philipp Kluge.



Offen und transparent:
Ein nachträglich in das
renovierte Gebäude
gefrästes, 38 Meter
hohes Atrium über acht
Stockwerke ist das
Schmuckstück des
OTTO-Campus in
Hamburg.



Akzente: *Hand aufs Herz – wie groß ist die Angst bei OTTO, durch diese disruptiven Entwicklungen unsichtbar zu werden?*

Ewenstein: Angst ist der falsche Begriff. Natürlich müssen wir das Maß der Veränderung ernst nehmen. Aber wir haben eine super innovative Industrie, die wir gestalten können. Die Karten werden neu gemischt, weil aufkommende Technologien auch kleineren Spielern neue Möglichkeiten verschaffen. Gleichzeitig sind die größten und wertvollsten Organisationen der Welt in diesem Feld aktiv: *Microsoft, Amazon, Nvidia, Apple* ebenso wie die asiatischen Spieler. Wir sind im Verhältnis zu denen lediglich ein nationaler Champion, der seinen Weg sucht. Aber genau das ist unheimlich spannend. Denn am Ende entscheidet die Kundin, nicht die Technologie. Dazu gehört das gebührende Maß an Verständnis, Respekt und Commitment – aber eben auch Mut, Lust und der Gestaltungswille, mit der neuen Technik die richtigen Lösungen zu finden.

Akzente: *Das ist fast schon ein Schlusswort. Ergänzen Sie es bitte noch mit einem konkreten Ausblick: Wie kauft eine heute Zwanzigjährige in fünf bis zehn Jahren bei OTTO ein?*

Ewenstein: Ich denke, viel Bewährtes wird weiter existieren. Aber ein paar Dinge werden wir zusätzlich sehen: Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs zum Beispiel werden spontan per Voice Command nachbestellt: „Bestell mal Hundefutter nach, ein günstiger Preis reicht, egal wann es kommt.“ Wir werden multimodale, hochpersonalisierte Erfahrungen schaffen, die Gedächtnis zeigen: „Ich erinnere mich, dass du vor einem halben Jahr deine Garage umbauen wolltest – hier ist gerade eine passende Werkbank im Angebot.“ Also just-in-time, proaktiv ausgespielte Angebote. Unternehmen, die diese personalisierte Beziehung bieten und ein wirkliches Kundenproblem lösen, werden als Gewinner aus diesem Wettlauf hervorgehen.



Dr. Boris Ewenstein (49) ist seit 1. März 2026 Vorsitzender des Bereichsvorstands (CEO) der Einzelgesellschaft OTTO. Dem Führungsgremium gehört er seit Mai 2024 an, anfangs in Verantwortung für das Handels- und Marktplatzgeschäft. Seine berufliche Laufbahn begann der promovierte Soziologe bei *MTV Networks Europe*. Nach Forschungs- und Lehrtätigkeiten am Imperial College London war er elf Jahre lang bei *McKinsey & Company* tätig, zuletzt als Partner, und wechselte anschließend als Senior Vice President Supply zu *Zalando*.



Die OTTO-Zentrale in Hamburg-Bramfeld. Kern des Campus ist ein ehemaliges Logistikzentrum, das nach fünf Jahren Umbau im April 2024 wiedereröffnet wurde. Auf 25.000 Quadratmetern arbeiten über 3.000 Mitarbeitende nach dem Prinzip des Desk-sharing ohne feste Plätze oder gar Einzelbüros – dies gilt ausdrücklich auch für den Vorstand. OTTO (*otto.de*) ist mit rund 19 Millionen Artikeln und 13,1 Millionen aktiven Kund:innen eine der führenden Handelsplattformen Deutschlands.



Akzente 2'26

Salad

1

Customer 572

Total

8

Customer 459

Total

16

Customer 527

Total

10

Customer 382

Total

11

Customer 316

Total

15

Almonds

1

Customer 148

Total

1

Customer 173

Total

12

Den Konsument:innen auf der Spur

Von Konstantin Habernoll, Frank Sanger und René Schmutzler

Absatzmengen stagnieren, die Mitte des Marktes erodiert und Kund:innen ändern ihr Verhalten schneller als alte Erfolgsrezepte Schritt halten können. Fünf strukturelle Trends zwingen die Lebensmittel- und Getränkeindustrie in Deutschland, einen neuen Kurs einzuschlagen.

Bis zu

40%

des F&B-Wachstums in den EU5-Ländern werden von kleinen neuen Marken getrieben – Agilität schlägt Größe.

Mehr als ein Jahrzehnt folgte das Wachstumsmodell führender Hersteller von Lebensmitteln und Getränken (Food & Beverage, kurz F&B) einem bewährten Muster: Preise erhöhen, Kosten optimieren, Bewährtes skalieren. Nun verändern wirtschaftlicher und politischer Druck sowie sich rasant wandelnde Ernährungsgewohnheiten der Bevölkerung den deutschen F&B-Markt rasant. Dies geschieht vor dem Hintergrund steigender Preise: Zwischen 2019 und 2024 sind die Lebensmittelpreise in Deutschland um insgesamt 36 Prozent gestiegen – 3 Prozentpunkte über der allgemeinen Inflation.

Doch die Menschen essen und trinken deshalb nicht weniger – sie setzen lediglich andere Schwerpunkte. Funktionelle Getränke und Lebensmittel, Eigenmarken sowie die Themen (Darm-)Gesundheit und Essen außer Haus sind die Treiber dieser Entwicklung. Disruptive Newcomer machen den etablierten Anbietern auf allen Gebieten Konkurrenz, sie punkten mit Convenience und Erlebnissen, die Produkte aus dem Supermarktregal so nicht bieten können. Für Anbieter und Marken, die den Kund:innen auf ihrem neuen Weg folgen und die Trends aktiv mit ihren Ideen gestalten, bieten sich in diesem herausfordernden Umfeld durchaus mehr Wachstumschancen, als verloren gegangen sind.

Dem Wachstum folgen – Trends im deutschen F&B-Markt

Auf Basis des globalen McKinsey State of F&B Survey – einschließlich einer eigenen Stichprobe unter 1.505 deutschen Verbraucher:innen – zeigt die vorliegende Analyse fünf zentrale Trends für den deut-

schen Markt auf. Der stärkste dieser Trends ist der Aufstieg von GLP-1-Medikamenten zur Gewichtsreduktion. Hierzulande sind seine Auswirkungen erst allmählich spürbar, doch in den USA hat er die Nachfrage bereits deutlich verändert. Für Lebensmittel-Unternehmen bietet dies eine der größten Chancen für Produktinnovationen seit Langem.

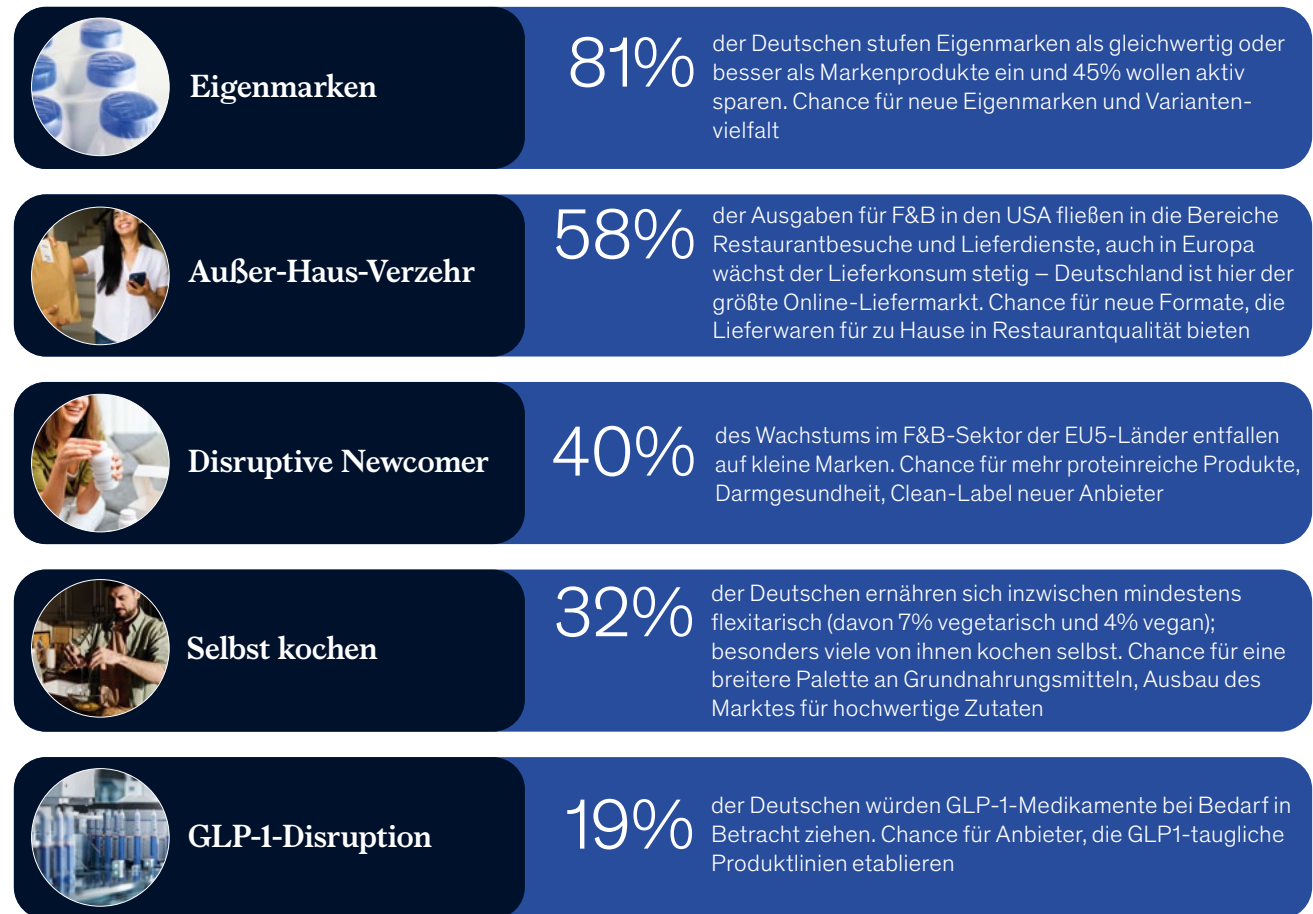
In Deutschland wird diese Entwicklung von einem politischen Förderprogramm der Bundesregierung unterstützt, das es so noch nicht gegeben hat. Die 2024 vorgestellte Ernährungsstrategie „Gutes Essen für Deutschland“, finanziell untermauert mit 38 Millionen Euro allein für die Förderung alternativer Proteinquellen, ist ein starkes Nachfragesignal. Die Initiative fördert eine pflanzenbetonte Ernährung, bessere Nährwerte und sorgt regulatorisch für weniger Lebensmittelverschwendung. Das Programm sieht auch vor, entsprechende Qualitätsstandards (der Deutschen Gesellschaft für Ernährung) in Kantinen, Mensen, Kitas und Schulen bis 2030 verbindlich zu etablieren. Damit schafft sie hohen regulatorischen Druck zur Anpassung von Rezepturen, aber auch große Chancen für Unternehmen, die den neuen gesetzlichen Vorgaben zuvorkommen.

Eigenmarken, Newcomer und Polarisierung

Die Konsumausgaben verlagern sich in fünf Bereiche, und Konsument:innen meiden dabei zunehmend etablierte Marken (*Grafik 1*).

81 Prozent der deutschen Kund:innen stufen Eigenmarken inzwischen als qualitativ gleichwertig oder besser als Markenprodukte ein – nicht zuletzt, weil

1. Fünf Trends lenken die Konsumausgaben in Deutschland um – und eröffnen damit Chancen



Quelle: McKinsey State of Food & Beverage Survey 2026, Stichprobe Deutschland (n = 1.505); McKinsey-Analyse auf Basis von Euromonitor- und NielsenIQ-Daten

45 Prozent aktiv sparen wollen. Damit hat sich das Wertversprechen dauerhaft verschoben: Eigenmarken überzeugen nicht mehr nur beim Preis, sondern zunehmend auch bei der Qualität. Hier zeigt sich auch eine neue Rolle der Händler. Sie sind keine passiven Vertriebskanäle mehr, sondern bringen gezielt eigene Produkte auf den Markt. Dafür nutzen sie Echtzeitdaten zu Verkäufen und Promotions und bauen mehrstufige Portfolios von der Einstiegs- bis zur Premiumlinie auf. Mit diesem Ansatz antizipieren sie Kundenbedürfnisse mitunter schneller als die Hersteller selbst. Markenhersteller büßen somit zunehmend ihren Geschwindigkeitsvorsprung bei der Produkteinführung ein und müs-

sen mit unverwechselbaren Produkten ihren Platz im Einkaufskorb (neu) verdienen.

Wie konsequent der Handel diese Logik verfolgt, belegen die mehrstufigen Eigenmarken-Pyramiden führender Vollsortimenter. *Edeka* etwa spannt den Bogen von der Einstiegslinie „Gut & Günstig“ über die pflanzenbasierte Linie „My Veggie“ bis zur Premiummarke „Genussmomente“. *REWE* staffelt sein Angebot vergleichbar – von „ja!“ im Basissegment über „Beste Wahl“ sowie eigene Bio-Linien bis hin zu den Premiumprodukten von „Feine Welt“. Das zahlt sich aus, denn die Nachfrage nach diesen Eigenmarken wächst kontinuierlich schneller

2. Aus alt mach neu

Bisheriges Vorgehen	Erfolgsfaktoren der Zukunft
Aufbau von Massenmarken	Maßgeschneiderte Produkte und Marketing anbieten für Preis- und Gesundheitsbewusste, für Flexitarier:innen sowie GLP-1-Anwender:innen
Breite Distribution als Wettbewerbsschutz	Auf proteinreiche und funktionelle Lebensmittel sowie auf GLP-1-taugliche Formate fokussieren
Massenmarketing im großen Stil	Social-first-, anlassbezogene und kundengruppenspezifische Aktivierung priorisieren
Preissetzungsmacht zum Schutz der Margen	Durch KI erzielte Kosteneinsparungen direkt in innovative Produkte und Markenbildung/-stärkung reinvestieren
Inkrementelle Produktinnovation	Mutig auf strukturelle Wachstumskategorien setzen, noch bevor diese für den Gesamtmarkt sichtbar werden

Quelle: McKinsey

als die nach klassischen Markenartikeln. Ein ähnlicher Trend zeigt sich bei kleinen Marken: In den EU5-Ländern machten sie 2021 bereits 34 Prozent des F&B-Umsatzes aus – und waren 2025 branchenübergreifend sogar für 40 Prozent des Wachstums verantwortlich. Haupttreiber dieser Entwicklung waren proteinreiche und Clean-Label-Produkte, Lebensmittel für eine gesunde Darmflora sowie funktionelle Getränke, die Genuss mit einem klaren Zusatznutzen verbinden.

Wie schnell etablierte Anbieter auf diesen Trend reagieren, zeigt *Gerolsteiner*: Mit „Flow“ brachte das Unternehmen ein ballaststoffreiches Erfrischungsgetränk mit Calcium auf den Markt. Dies ist nur eines von vielen Beispielen für eine direkte Antwort auf ein verändertes Konsumverhalten – denn für immer mehr Menschen in Deutschland rückt die Darmgesundheit bei der Kaufentscheidung in den Mittelpunkt.

Der Markt polarisiert sich zusehends. Die Menschen kaufen entweder extrem preisbewusst oder Premiummarken mit hoher Relevanz. Die Mitte des Marktes – das klassische Kerngeschäft der Konsumgüterbranche – wird von beiden Seiten, Discount- wie Hochpreissegment, zunehmend

aufgerieben. Wer in der tradierten Mitte festsetzt und weder über den Preis noch über ein klares Nutzenversprechen punktet, gerät doppelt unter Druck. Die strategische Antwort lautet daher: entweder die Preisführerschaft anstreben oder mit Relevanz punkten. Nur wer einen klaren und glaubwürdigen Mehrwert bieten kann – funktionell, gesundheitlich oder identitätsstiftend, kann sich dem Preisvergleich mit den günstigeren Eigenmarken entziehen.

Auf die Kundensegmentierung kommt es an

Wie der McKinsey State of Food & Beverage Survey zeigt, bezeichnen sich inzwischen 21 Prozent der Deutschen als Flexitarier:innen – das ist die am schnellsten wachsende Konsumentengruppe im klassischen Markt derjenigen, die Produkte in erster Linie kaufen, um selbst zu kochen. Dies treibt das Absatzwachstum bei entsprechenden Grundnahrungsmitteln und Zutaten, aber auch bei Fertiggerichten. Der Absatz von Kräutern, Gewürzen und hochwertigen Ölen wächst dabei stärker als der Lebensmitteleinzelhandel insgesamt in Deutschland. Und immer mehr Menschen kochen aus Gesundheits- und Genussgründen selbst. Die



Für jede Zielgruppe die passenden Produkte platzieren – Planung eines Store-Layouts

19%

der Deutschen
ziehen GLP-1-
Medikamente
in Betracht.

Chance für Anbieter liegt daher in Produkten, die das Kochen mit frischen Zutaten einfacher, gesünder und interessanter machen. Wie stark dieser Trend ausfällt, hängt allerdings auch von der Zielgruppe ab – ein Beispiel dafür, wie wichtig eine feine Kundensegmentierung ist. Wie speziell die Gen Z ihre Lebensmittel auswählt und einkauft und wie der Handel diese junge Generation schon heute erreichen kann, lesen Sie im Anschluss in dieser Ausgabe.

Deutschlands Aufholjagd bei GLP-1

Das größte Potenzial unter allen F&B-Trends liegt derzeit in den GLP-1-Medikamenten. In Deutschland bezeichnen 56 Prozent der Befragten Gewichtsmanagement als wichtiges Ernährungsziel, und fast 19 Prozent würden eine medikamentöse GLP-1-Behandlung in Betracht ziehen, doch nur 7 Prozent haben bereits GLP-1 Präparate eingenommen. Deutschland steht also noch eher am Anfang der Bewegung. GLP-1-Anwender:innen essen weniger, aber auch anders: Sie bevorzugen proteinreiche, nährstoffdichte Lebensmittel in kleineren Portionen. Noch besteht hierzulande beim Proteinkonsum erheblicher Aufholbedarf gegenüber den USA – doch mit der

steigenden Akzeptanz von GLP-1 können deutsche Hersteller genau von diesem Unterschied profitieren.

Das Ende der Wertschöpfung nach altem Muster

Jahrzehntelang war die Wertschöpfungsformel in der F&B-Branche verlässlich: Massenmarken aufbauen, flächendeckenden Vertrieb sichern, in reichweitenstarke Marketingmaßnahmen investieren und die Preissetzungsmacht nutzen, um Margen zu schützen. Doch diese Hebel wirken kaum noch.

Die Zahlen sind eindeutig. Das jährliche weltweite Umsatzwachstum der Branche, das bis 2012 bei rund 9 Prozent lag, ist inzwischen einem nahezu stagnierenden Volumenwachstum von unter 1 Prozent gewichen. Dies hat bereits massive Auswirkungen auf die Bewertung der Unternehmen. Seit Anfang 2023 legten die weltweit größten F&B-Konzerne an der Börse nur um rund 9 Prozent zu, während der US-Leitindex S&P 500 im selben Zeitraum um mehr als 90 Prozent stieg. Und die Kosten der Branche steigen weiter, Margen geraten unter Druck. Diese Entwicklung ist nicht mehr als zyklischer Einbruch zu sehen – das Geschäftsmodell ist strukturell erschöpft.

KI als Hebel zur Finanzierung der Wachstumsagenda

KI ist hier kein klassisches Innovationswerkzeug, sondern der finanzielle Motor der Transformation. Sie erlaubt bei Where-to-Play-Analysen einen Detaillierungsgrad, der bisher unmöglich war. Im Einzelhandel gilt seit jeher: „retail is detail“. Durch KI erreicht diese Prämisse nun auch die Konsumgüterbranche. Die konsequente Umsetzung KI-induzierter Detailänderungen ermöglicht Effizienzgewinne, die die Margen um 2 bis 3 Prozentpunkte verbessern.

Beispiel: Wie GuV-Einsparungen die Transformation finanzieren

Das Problem

Transformation erfordert Investitionen in GLP-1-taugliche und proteinreiche Produkte sowie entsprechende Angebote für Konsument:innen. Doch den meisten Unternehmen fehlt in ihrer aktuellen GuV der Spielraum dafür.



Der Mechanismus

KI wird entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingesetzt und erschließt 2 bis 3 Prozentpunkte an Kosteneinsparungen.



Das Ergebnis

Das freigesetzte Kapital wird in die Wachstumsagenda reinvestiert – und nicht zur reinen Margensteigerung genutzt. Als Resultat finanzieren die Unternehmen ihre eigene Transformation, ohne an Profitabilität einzubüßen.



Die wichtigsten Produktivitätshebel

Funktion	KI-Anwendung	Auswirkung
Wertschöpfungskette	Nachfrageprognose und Bestandsoptimierung	50 - 70 Basispunkte
Marketing und Trade Spending	Personalisierung und Optimierung von Trade-Promotions	40 - 60 Basispunkte
F&E/Innovation	KI-gestützte Rezepturenentwicklung, schnellere Konzepttests	30 - 50 Basispunkte
Produktion	Prozessautomatisierung, Ertragssteigerung	30 - 50 Basispunkte
Verwaltung/Overhead	Intelligentes Reporting, Workflow-Automatisierung	20 - 30 Basispunkte
Geschätztes Potenzial über die gesamte GuV		200 - 300 Basispunkte

Hinweis: Die Zahlen stellen illustrative Bandbreiten pro Hebel dar und lassen sich nicht einfach addieren; das Gesamtpotenzial von 200 bis 300 Basispunkten spiegelt die kombinierten GuV-relevanten Auswirkungen der Maßnahmen wider

Quelle: McKinsey

3. Die Chance mit einer dualen Agenda nutzen

1. Strukturelles Wachstum generieren durch diszipliniertes Portfoliomanagement	2. Exzellenz in Kerngeschäft, Markenrelevanz und Produktivität wiederherstellen
In wachstumsstarke Teilsegmente investieren – proteinreiche und funktionelle Lebensmittel sowie Produkte, die die Darmflora stärken	Kernprodukte überarbeiten – weniger Zucker, mehr Protein, natürlichere Zutaten, bei unverändert gutem Geschmack
GLP-1-taugliche Produktlinien aufbauen – jetzt, nicht erst zum Höhepunkt der Verbreitung	Maßgeschneiderte Angebote für die Verbrauchersegmente in Deutschland entwickeln
Diszipliniertes M&A nutzen, um sich Zugang zu schnell wachsenden Kategorien zu verschaffen	Verlorene Kund:innen durch zielgerichtetes, kundengruppenspezifisches Marketing zurückgewinnen
Bereiche, die nicht (mehr) zum Kerngeschäft gehören, veräußern, um den Fokus zu schärfen und Kapital für Wachstum freizusetzen	Mögliche Effizienzgewinne durch den strukturierten und integrierten Einsatz von KI nutzen, um 2 bis 3 Prozentpunkte GuV-relevante Einsparungen zu realisieren, und diese Mittel in Wachstumsbereiche investieren

Quelle: McKinsey

Die fünf genannten Trends sind im Begriff, bisherige Erfolgsrezepte abzulösen. Massenmarken verlieren beim Preis-Leistungs-Verhältnis gegen Eigenmarken und bei der Relevanz gegen disruptive Newcomer. Ein breiter Vertrieb genügt nicht mehr als Schutzschild im Wettbewerb, wenn kleine, neue Marken die Kund:innen direkt erreichen können. Auch Massmarketing verliert an Wirksamkeit, da die Aufmerksamkeit der Konsument:innen zunehmend fragmentiert ist. Und die Preissetzungsmacht ist ausgeschöpft: Viele Verbraucher:innen, die über drei Jahre an Preiserhöhungen verkraftet haben, wechseln nun bewusst zu günstigeren Produkten (*Grafik 2*).

Die Vorreiter im deutschen F&B-Markt optimieren deshalb nicht das Altbewährte – sie ersetzen das bisherige Vorgehen konsequent (*Grafik 3*).

Agendapunkt 1: Mutige Schritte zu einem zukunftssicheren Portfolio

Die wichtigste Portfolio-Entscheidung, die deutsche F&B-Unternehmen jetzt treffen können, ist es, der GLP-1-Welle einen Schritt voraus zu sein. Dafür müssen sie spezielle Produktlinien entwickeln –

proteinreich, mit kleinen Portionen, nährstoffdicht, leicht verdaulich –, noch bevor der Markt sie fordert. Wer diese Fähigkeiten jetzt aufbaut, sichert sich einen Vorsprung, wenn die GLP-1-Welle an Fahrt gewinnt.

Agendapunkt 2: Erst das Produkt, dann die Marke

Die deutschen Konsument:innen positionieren sich klar: 62 Prozent achten heute mehr auf ihre Gesundheit, verlangen aber weiterhin hervorragenden Geschmack und höchste Qualität. Wer sie für sich gewinnen will, muss beides liefern. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf echte Produktüberlegenheit und fokussierte Nutzenversprechen. Ein mittelmäßiges Produkt lässt sich auch durch gutes Marketing nicht retten.

Diese Erkenntnis betrifft nicht nur die Produktentwicklung, sondern erfordert ein konsequentes Umdenken im gesamten Portfolio. Die deutsche Konsumentenbasis differenziert sich immer schneller: Preisbewusste wechseln zu Eigenmarken, Gesundheitsbewusste zahlen Aufpreise für funktionellen Nutzen von Lebensmitteln, die Gruppe der

62%

der Konsument:innen achten heute mehr auf ihre Gesundheit, verlangen aber weiterhin hervorragenden Geschmack und höchste Qualität.

Flexitarier:innen wächst und wird anspruchsvoller, und GLP-1-Anwender:innen fordern proteinreiche Kleinportionen. Erfolgreiche Anbieter setzen auf maßgeschneiderte Lösungen, die Verbraucher:innen in jedem Segment exakt dort abholen, wo sie stehen.

F&B 2030: Das Rennen hat begonnen

Die heutigen Entscheidungen über Where-to-Play-Strategien, neue Kategorien und den Aufbau künftiger Fähigkeiten bestimmen, wer bis zum Ende des Jahrzehnts an der Spitze steht und wer nur hinterherläuft.

Zum einen gilt es, das Portfolio auf die skizzierten Wachstumsbereiche auszurichten. Zum anderen ist das Kerngeschäft zu stärken, etwa durch die Weiterentwicklung von Produkten, um Gesundheit und Geschmack zu vereinen. Wer zugleich KI systematisch in seine Prozesse und Funktionen integriert, schafft den finanziellen Spielraum, um genau diese Investitionen aus eigener Kraft zu stemmen.

Bis zum Ende dieses Jahrzehnts wird die Schere zwischen entschlossenen Vorreitern und zögernden Anbietern unübersehbar sein: ablesbar an Marktanteilen und der Entwicklung des Unternehmenswerts.

Kernaussagen

1. **Fünf strukturelle Trends lenken die Konsumausgaben in Deutschland massiv um. Der F&B-Markt polarisiert sich: Das Wachstum verlagert sich – hin zu günstigen Eigenmarken einerseits und hochgradig relevanten Premium- oder Funktionsprodukten andererseits. Die klassische, undifferenzierte Mitte des Marktes erodiert.**
2. **Die bisherige Erfolgsformel aus Preiserhöhungen und Massenmarketing ist erschöpft. Erfolgreiche Hersteller fokussieren ihr Portfolio auf margenstarke Wachstumssegmente und nutzen KI entlang der Wertschöpfungskette.**
3. **GLP-1 ist die größte Innovationschance seit Langem, sie steigert die Nachfrage nach proteinreichen, nährstoffdichten Lebensmitteln. Da der Markt in Deutschland gerade erst entsteht, öffnet sich jetzt ein exklusives Zeitfenster, um sich frühzeitig Marktanteile zu sichern.**

Autoren

Mehr spannende Insights finden Sie im Report „State of Food & Beverage 2026“:



Konstantin Habernoll ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des Sektors Konsumgüter und Einzelhandel von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien.

Konstantin_Habernoll@mckinsey.com



Dr. Frank Sänger ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet auf globaler Ebene den Beratungssektor Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Er unterstützt Unternehmen in den Bereichen Strategie, Wachstum, Organisation und Supply Chain.

Frank_Saenger@mckinsey.com



Dr. René Schmutzler ist Partner im Hamburger Büro und Co-Leiter des Sektors Konsumgüter und Einzelhandel von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf der Entwicklung von Wachstumsstrategien in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Organisation.

Rene_Schmutzler@mckinsey.com

Selbst kochen? Das crazy!

Von Sebastian Alpheus, Alexandre Kleis und Daniel Läubli

Wer trotz Marktstagnation und Margendruck wachsen will, muss die Kundschaft von morgen verstehen. Die Gen Z erwartet Bequemlichkeit, Qualität und gesunde Alternativen – und ist bereit, dafür zu bezahlen.

82%

der Gen Z kaufen mindestens einmal im Monat Fertig Mahlzeiten zum Mitnehmen.

Das Jahr 2025 war für den europäischen Lebensmittelhandel ein Jahr der Stabilisierung. Der Umsatz wuchs um 3,4 Prozent – allerdings vor allem wegen der anhaltenden Inflation der Lebensmittelpreise (2,9 Prozent). Zusätzliches Volumen trug nur 0,6 Prozent zum Umsatzwachstum bei. In Deutschland lag das Wachstum über alle Segmente hinweg leicht unter dem europäischen Durchschnitt (*Grafik 1*). Gleichzeitig blieb der Druck auf die Margen hoch: Die Vertriebs- und Gemeinkosten (SG&A) erreichten mit 19,7 Prozent des Umsatzes ihren höchsten Stand seit Jahren – ein Anstieg von 0,7 Prozentpunkten gegenüber 2022.

Flächenexpansion hat als Wachstumstreiber ausgeübt: Seit 2019 ist die Verkaufsfläche im deutschen Handel um rund 2,4 Prozent geschrumpft, während das Volumen stagnierte. Hinzu kommt: Im vergangenen Jahr wählten viele Konsument:innen günstigere Alternativen (Downtrading). So wechselten 54 Prozent zu preiswerteren Händlern und 62 Prozent von Herstellermarken zu Handelsmarken. Im Gegenzug wechselten nur 19 Prozent zu teureren Händlern und 21 Prozent zu teureren Marken.

Dennoch gibt es erste Anzeichen einer Erholung. Die Verbraucherstimmung verbessert sich langsam, und für 2026 wird inflationsbereinigt ein leichter Anstieg des Volumenwachstums erwartet. In Deutschland zeigt sich ein differenziertes Bild: Während viele Menschen weiterhin preisbewusst einkaufen, steigt gleichzeitig die Bereitschaft, für Bequemlichkeit und Qualität einen Aufpreis zu zahlen. Dies gilt insbesondere für die Gen Z (Geburtsjahrgänge 1995 bis 2010), die Kundschaft von morgen.

Wer in diesem Umfeld wachsen will, muss verstehen, wie die Gen Z tickt: wie sie lebt, was sie erwartet, wofür sie Geld ausgibt, welche Kanäle sie benutzt. Auf der Basis einer repräsentativen Umfrage unter

rund 16.000 europäischen Konsument:innen – darunter 1.500 aus Deutschland – beleuchtet dieser Artikel die Präferenzen und Gewohnheiten der Gen Z in Sachen Lebensmitteleinkauf.

1. Bequemlichkeit und Flexibilität

In den USA werden zunehmend Apartments ohne klassische Küchen gebaut – insbesondere in Metropolen wie New York und Seattle. Hierzulande erschien das lange undenkbar, denn die Deutschen kochen bisher gerne selbst. Doch in der Gen Z ändert sich das. Die Vertreter dieser Generation legen zunehmend Wert auf Bequemlichkeit und Flexibilität: 82 Prozent kaufen mindestens einmal im Monat Fertig Mahlzeiten zum Mitnehmen. Generell ist die Gen Z offen für Alternativen zum Kochen und Essen zu festen Zeiten in den eigenen vier Wänden, wie es für frühere Generationen selbstverständlich war und bleibt. Drei Datenpunkte stechen besonders hervor:

- *Hohe Affinität zu „Ready to eat“-Angeboten.* 20 Prozent der Gen Z wollen in Zukunft häufiger verzehrfertige Gerichte kaufen. In der Gesamtbevölkerung ist dieser Trend rückläufig (-19 Prozent).
- *Steigende Nutzung von „Food to go“-Optionen.* 11 Prozent der Gen Z beabsichtigen, Speisen und Getränke öfter unterwegs zu konsumieren – anders als der Durchschnitt der Deutschen (-19 Prozent).
- *Überdurchschnittliche Absicht, künftig mehr an Frische- und Feinkosttheken einzukaufen.* Dies gilt für 20 Prozent der Gen Z (-12 Prozent in der Gesamtbevölkerung). Mit +25 Prozentpunkten gegenüber 2025 ist in dieser Generation hier ein besonders starker Anstieg zu verzeichnen.

1. Das Wachstum in Deutschland liegt in allen Segmenten leicht unter dem europäischen Durchschnitt

Lebensmittelmarkt – Wachstum nach Segmenten

Veränderung Umsatzwachstum, in Prozent

	Nord- und Westeuropa							Südeuropa			Zentral-/ Osteuropa	
	Ø EU	D	UK	NL	F	B	S	E	I	P	CZ	PL
Lebensmittelmarkt	3,4 31,2	2,7 29,7	4,3 33,4	2,3 27,0	2,1 22,0	2,1 30,2	2,7 32,1	3,1 29,5	5,3 35,9	5,2 36,7	3,7 36,3	5,6 55,2
Moderner Lebensmittel-einzelhandel ¹	3,6 35,7	2,8 35,5	5,2 34,7	2,4 27,2	2,0 22,0	2,4 29,6	1,7 33,2	3,6 39,6	4,7 46,3	5,1 39,0	5,0 42,4	5,9 71,8
Andere Formate im Lebensmittel-einzelhandel	2,7 16,3	2,0 7,0	-0,1 26,7	2,0 25,6	3,1 22,1	1,0 32,1	K.A. K.A.	1,3 0,4	8,2 5,0	6,0 22,6	-0,5 18,8	4,8 26,4
Gastronomie	4,3 34,5	1,8 10,7	7,2 41,7	4,9 44,2	4,4 41,5	3,3 52,3	4,1 31,8	3,1 18,7	1,8 23,8	2,8 33,0	6,2 47,9	11,9 106,7

vs. 2024
vs. 2019

1. Umfasst Hyper- und Supermärkte sowie Online-Handel und Discounter

Quelle: Europanel; IGD; Eurostat; GfK; ONS (UK); CBS (NL)

Um zu verhindern, dass die Kund:innen von morgen sich vermehrt in der Systemgastronomie statt im Lebensmitteleinzelhandel versorgen, bauen viele Händler ihr Angebot an fertig zubereiteten Gerichten aus – sei es zum sofortigen Verzehr („ready to eat“), sei es zum Erhitzen vorgekochter Speisen in der Mikrowelle („ready to heat“). Einige Anbieter passen auch ihre Formate an, um dem Convenience-Bereich mehr Raum und Prominenz zu geben. Zunehmend werden auch gastronomische Konzepte in klassische Supermärkte integriert.

2. Qualität und Gesundheit

Die meisten Deutschen sind nicht nur Selberkoher, sie sind auch Sparfüchse. Ein guter Preis ist

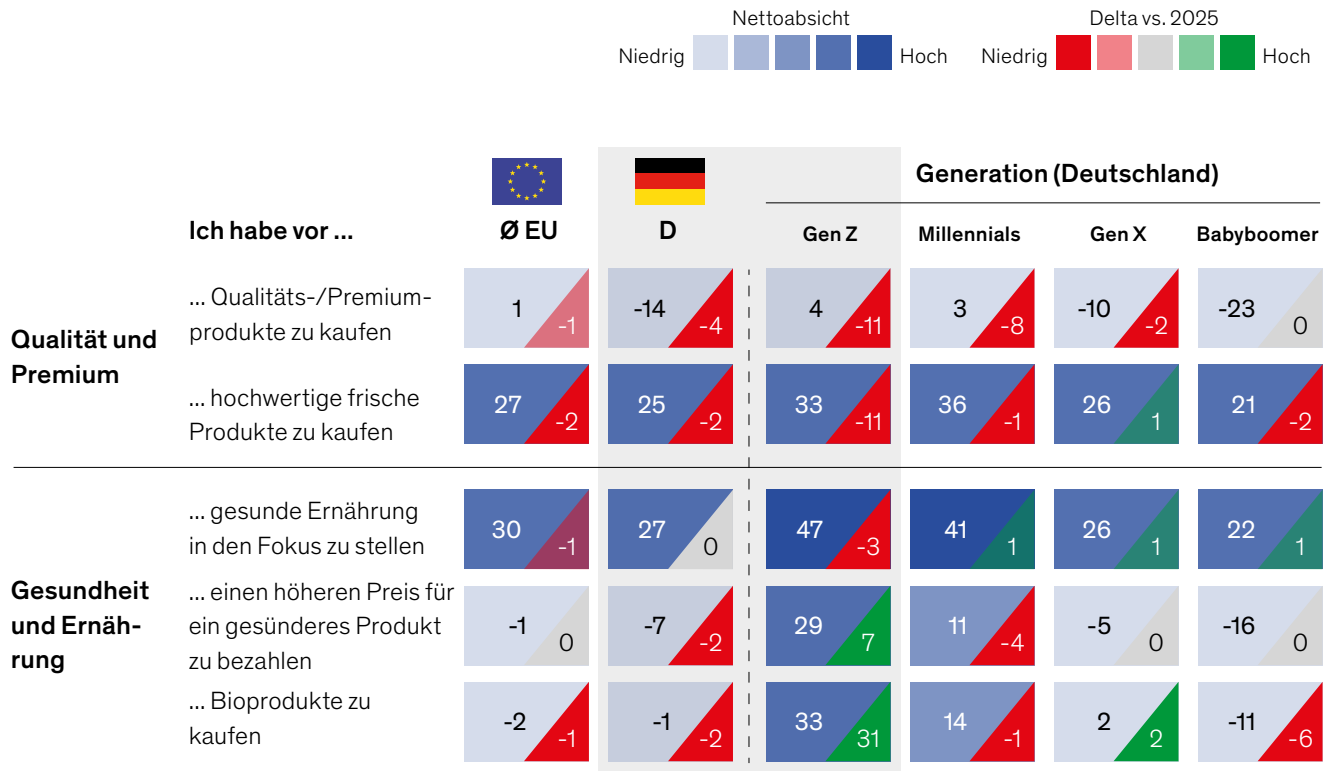
hierzulande vielen mindestens ebenso wichtig wie guter Geschmack. Aber auch in dieser Hinsicht tickt die Gen Z anders als der Durchschnitt der Bevölkerung (*Grafik 2*). Mitglieder der Gen Z beabsichtigen, in Zukunft mehr hochwertige Produkte zu kaufen (+4 Prozent) – anders als ältere Konsument:innen (Gesamtbevölkerung: -14 Prozent). Das gilt insbesondere für frische Lebensmittel (33 vs. 25 Prozent).

Besonders wichtig ist der Gen Z ihre Gesundheit: 47 Prozent wollen in Zukunft mehr Wert auf gesunde Ernährung legen (Gesamtbevölkerung: 27 Prozent), und 33 Prozent planen, mehr Bioprodukte zu kaufen (Gesamtbevölkerung: -1 Prozent). Dafür sind die Kund:innen von morgen laut eigener Aussage auch bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. 29 Pro-

2. Die Gen Z schätzt hochwertige Produkte sowie gesunde Optionen und ist bereit, höhere Preise dafür zu zahlen

Einkaufsabsichten¹ der Verbraucher:innen

in Prozent der Befragten, 2026



1. Die Einkaufsabsicht ist jeweils per saldo angegeben (Nettoabsicht), d.h., der Anteil der Verbraucher:innen, die in einem Bereich weniger tätig sein wollen, ist bereits abgezogen vom Anteil der Verbraucher:innen, die in diesem Bereich aktiver sein wollen.

Frage: „Denken Sie an das Jahr 2026. Planen Sie, mehr, weniger oder ungefähr das Gleiche von dem Folgenden zu tun?“

Quelle: Verbraucherumfrage 2025 und 2026, Stichprobe für die allgemeine Bevölkerung ab 18 Jahren

29%

der Gen Z sind bereit, für gesunde Alternativen einen Aufpreis zu zahlen.

zent sagen, dass sie für gesunde Alternativen in Zukunft mehr zahlen wollen (Gesamtbevölkerung: -7 Prozent). Allerdings zeigen langjährige Untersuchungen, dass sich in der Praxis meist nur moderate Preisaufschläge durchsetzen lassen. Immerhin 33 Prozent der Gen Z geben an, dass sie nach Möglichkeiten suchen, beim Lebensmitteleinkauf Geld zu sparen (Gesamtbevölkerung: 49 Prozent).

Neben der eigenen Gesundheit ist der Gen Z auch die Nachhaltigkeit wichtiger als dem Durchschnitt der Deutschen. Sie legt mehr Wert auf umweltfreundliche (22 vs. 16 Prozent) und lokale (27 vs. 20

Prozent) Produkte. Auch pflanzliche Alternativen zu Fleisch (24 vs. -7 Prozent) und Milchprodukten (24 vs. -4 Prozent) stehen bei dieser Generation überdurchschnittlich hoch im Kurs. Zudem hat die Gen Z eine ausgeprägte Affinität zu kleinen Händlern in der unmittelbaren Nachbarschaft (20 vs. -4 Prozent).

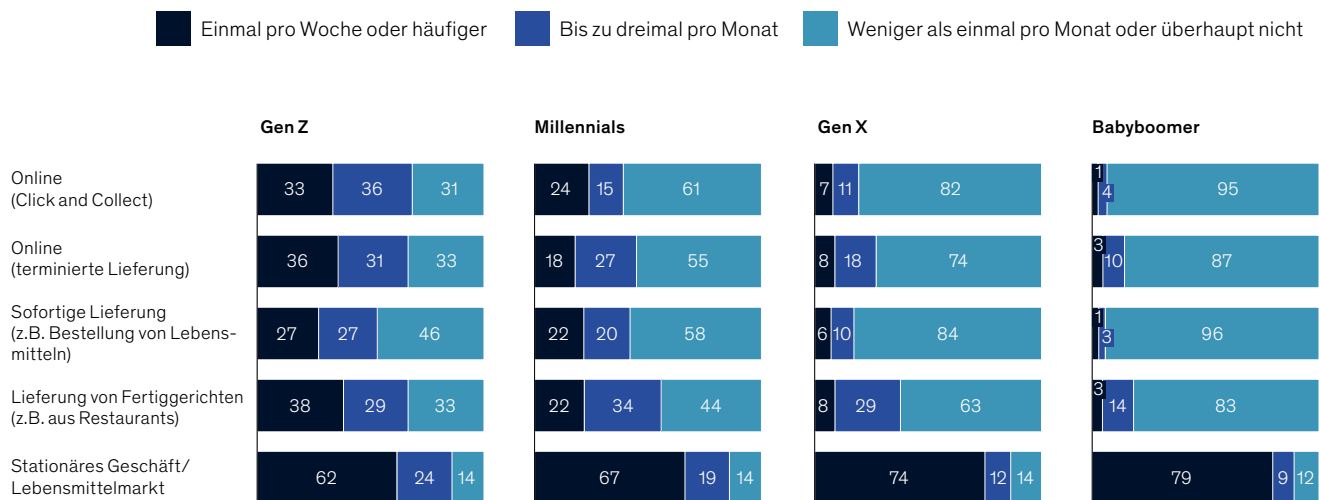
3. Offenheit für neue Kanäle und KI

Beim Online-Einkauf von Lebensmitteln hinken die Deutschen ihren europäischen Nachbarn hinterher. 75 Prozent aller Befragten setzen hierzulande noch immer auf den klassischen Wocheneinkauf im

3. Gen Z und Millennials sind die treibenden Kräfte beim Online-Shopping

Häufigkeit der Lebensmitteleinkäufe nach Kanal¹

Deutsche Verbraucher:innen, in Prozent der Befragten, 2026



1. Frage: „Wie häufig kaufen Sie insgesamt Lebensmittel auf folgende Weise ein?“

Quelle: Verbraucherumfrage 2026, Stichprobe für die allgemeine Bevölkerung ab 18 Jahren

Supermarkt oder beim Discounter. Nur 8 Prozent bestellen Lebensmittel wöchentlich oder häufiger online – verglichen mit 12 Prozent im europäischen Durchschnitt.

Als Digital Natives sind die Mitglieder der Gen Z in Deutschland deutlich offener für neue Kanäle als etwa die Gen X und Babyboomer (*Grafik 3*). 33 Prozent der Gen Z kaufen Lebensmittel mindestens einmal wöchentlich online ein (Click and Collect; Gen X: 7 Prozent). Auch die Lieferung online bestellter Lebensmittel ist bei der Gen Z populärer als in der Gen X (36 vs. 8 Prozent). Ähnliches gilt für Sofortlieferungen (27 vs. 6 Prozent) und die Lieferung von Mahlzeiten, die bei Restaurants bestellt wurden (38 vs. 8 Prozent). Diese Beobachtungen passen zum Fokus der Gen Z auf Bequemlichkeit und Flexibilität.

Die Gen Z ist aber nicht nur offen für den Online-Einkauf von Lebensmitteln, sondern auch für die

Nutzung von KI. 36 Prozent nutzen KI schon heute beim Lebensmitteleinkauf (Gesamtbevölkerung: 10 Prozent), und 38 Prozent beabsichtigen, KI in Zukunft verstärkt zu nutzen (Gesamtbevölkerung: 11 Prozent), etwa um Mahlzeiten zu planen, Produktinformationen zu recherchieren, Preise zu vergleichen oder Rezepte zu finden.

Drei Fragen, die Führungskräfte jetzt beantworten sollten

Die Kund:innen von morgen legen Wert auf Bequemlichkeit, Flexibilität, Qualität und Gesundheit, und sie sind bereit, dafür mehr Geld auszugeben, wenn das Angebot zu ihren Präferenzen passt. Gleichzeitig sind sie überdurchschnittlich offen für neue Kanäle wie Online-Bestellung und neue Hilfsmittel wie KI-Agenten. Drei Fragen sollten Führungskräfte im deutschen Lebensmittelhandel jetzt beantworten:

33%

der Gen Z bestellen Lebensmittel mindestens einmal wöchentlich online.

1. Wie sorgen wir dafür, dass unser Angebot an fertigen Mahlzeiten gegenüber Alternativen der Systemgastronomie attraktiv ist? Können wir gastronomische Angebote und Konzepte in bestehende Formate integrieren? Oder müssen wir ganz neue Formate entwickeln?
2. Bedient unser Angebot die Präferenz junger Kund:innen für hochwertige, gesunde und nachhaltig erzeugte Lebensmittel zu attraktiven Preisen? Können wir die Zusammenarbeit mit biologischen Erzeugern und lokalen Lieferanten ausbauen?
3. Sind wir auf die wachsende Bedeutung von Online-Einkauf und KI-Agenten vorbereitet? Wo müssen wir unsere eigenen Plattformen erweitern oder modernisieren? Und in welchen Bereichen benötigen wir Schnittstellen zu externen Anbietern generativer KI?

Im deutschen Lebensmittelhandel gibt es trotz struktureller Herausforderungen große Wachstumschancen. Die Unternehmen, die jetzt die richtigen strategischen Prioritäten setzen und ihr Angebot auf

die Bedürfnisse der Kundschaft von morgen ausrichten, können sich gegenüber ihren Wettbewerbern entscheidende Vorteile sichern.

Kernaussagen

1. **Wachstum entsteht künftig nicht mehr durch Flächenexpansion in der Breite, sondern durch maßgeschneiderte Angebote für klar definierte Zielgruppen.**
2. **Wer trotz Marktstagnation und Margendruck wachsen will, muss die Präferenzen und Gewohnheiten der Kund:innen von morgen verstehen.**
3. **Die Gen Z erwartet Bequemlichkeit, Flexibilität, Qualität und Gesundheit – und ist auch bereit, dafür mehr Geld auszugeben als ältere Generationen.**

Die Autoren danken Cornelius Gruppen für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

Weitere Insights finden sich in „The State of Grocery Retail 2026 Europe – Margins under pressure, models in motion“ von McKinsey und EuroCommerce.

Autoren



Sebastian Alpheus ist Associate Partner im Hamburger Büro von McKinsey. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf Wachstums- und Geschäftsstrategien im Einzelhandel, insbesondere in den Bereichen Pricing, Merchandising und Margin Management.
Sebastian_Alpheus@McKinsey.com



Alexandre Kleis ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Mitglied der Schweizer Consumer Practice. Er ist Lead-Editor des Reports State of Grocery Retail Europe 2026 und berät Händler zu Wachstumsstrategie und Differenzierung.
Alexandre_Kleis@McKinsey.com



Daniel Läubli ist Senior Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Co-Leiter der Retail Practice in EMEA. Er leitet McKinseys globale „State of Grocery“-Berichte und berät führende Lebensmittelhändler zu Strategie und Transformation.
Daniel_Laeubli@McKinsey.com

(Nicht) alles auf Autopilot?

Von Sebastian Alpheus, Andreas Ess, Claus Heintzeler,
Thomas Lehmann und Gereon Sommer

KI-Agenten revolutionieren die Vermarktung und geben dem Category Management die Zeit für das Wesentliche zurück: Strategie, Kundenbindung und bessere Verhandlungen.

61%

der Category-Manager:innen halten ihre Organisation für kaum oder gar nicht darauf vorbereitet, KI in der Funktion breit zu skalieren.

Der perfekte Analyst? Er arbeitet präzise, schnell und ohne Pause. Er prüft Preise, erkennt Lücken im Sortiment, bereitet Lieferantenunterlagen vor und meldet sich, bevor ein Problem überhaupt auftaucht. Auch am Wochenende. Und er liefert nicht nur Daten, sondern konkrete Empfehlungen.

Man stelle sich vor, jede Einkäuferin und jeder Category-Manager hätte nicht nur einen solchen Analysten, sondern 20. Genau diese Perspektive eröffnet agentische KI im Retail-Merchandising: autonome, zielorientierte Systeme, die planen, handeln und lernen. Sortimente lassen sich damit laufend justieren, Preise schneller anpassen, Promotions präziser steuern und Entscheidungen mit Echtzeit-Insights unterfüttern.

Für das Merchandising wäre das mehr als ein Effizienzsprung. Mindestens 40 Prozent ihrer Zeit können Category-Manager:innen zurückgewinnen, wenn KI-Agenten repetitive und manuelle Tätigkeiten übernehmen. Zeit, die heute in Reports, Tabellen und Systemabgleichen gebunden ist, könnte wieder dorthin fließen, wo sie den größten Wert schafft: in Kategoriestrategie, Kundennähe, Produktqualität und Lieferantenverhandlungen.

Frühe Anwendungen zeigen bereits, was möglich ist. Bessere Sortimentsentscheidungen, mehr Transparenz in Verhandlungen und datenbasierte Empfehlungen können Umsatz und Marge spürbar verbessern. Doch der Weg dorthin ist anspruchsvoll. Viele Handelsunternehmen haben zwar Prozesse automatisiert und mit KI experimentiert, aber die Wirkung bleibt oft begrenzt. In einer aktuellen Befragung im Rahmen des McKinsey Global Merchant Survey unter 114 Händlern und Category-Manager:innen sagen 71 Prozent der Befragten, dass KI-Tools im Merchandising bislang nur geringen oder keinen geschäftlichen Effekt hatten.

61 Prozent halten ihre Organisation für kaum oder gar nicht darauf vorbereitet, KI in der Funktion breit zu skalieren.

Selten sind dabei die Fähigkeiten der KI-Modelle das Problem. Häufig bremsen vielmehr fragmentierte Systeme, uneinheitliche Daten und Arbeitsweisen, die noch nicht auf KI-Unterstützung ausgerichtet sind. Agentische KI kann diese Hürden überwinden. Dafür muss Merchandising jedoch neu gedacht werden – als Zusammenspiel von menschlichem Urteil und lernenden, digitalen Agenten, die innerhalb klarer Rahmenbedingungen agieren.

Warum die nächste Stufe anders ist

Der Handel hat seine Merchandising-Funktionen Schritt für Schritt modernisiert. Automatische Nachbestellungen senken den manuellen Aufwand. Prognosemodelle verbessern die Mengenplanung. Automatisierte Preissetzungssysteme simulieren Szenarien, die früher wochenlange Abstimmungen erfordert hätten.

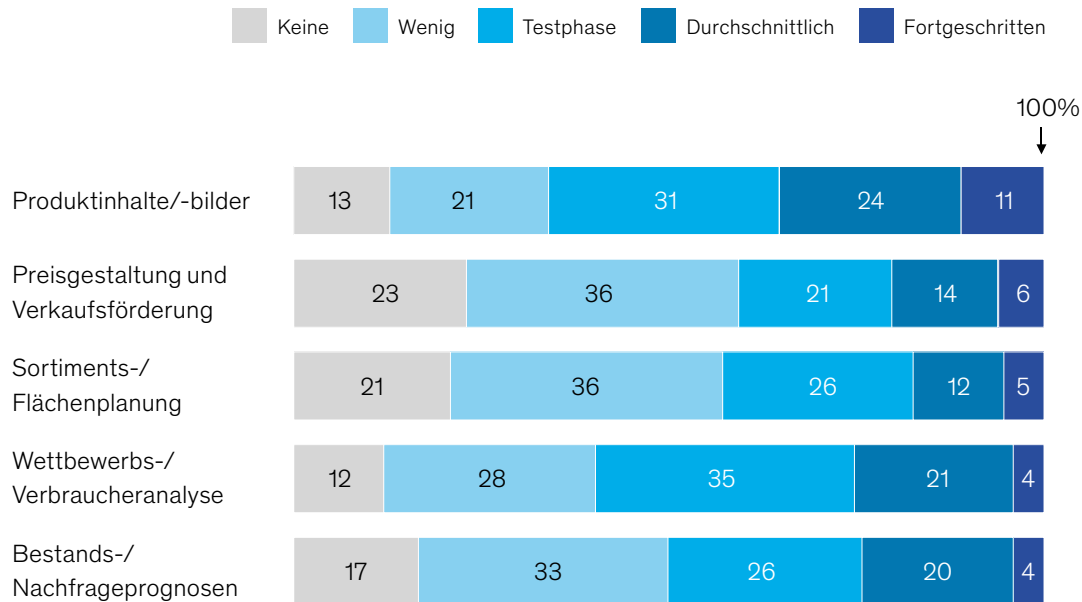
Doch modernisiert ist nicht transformiert. Viele Category-Manager:innen verbringen weiterhin bis zu 40 Prozent ihrer Zeit mit wenig wertschöpfender Arbeit: Daten zusammenführen, Abweichungen prüfen, Tabellen aktualisieren, Performance-Reports vorbereiten. Selbst dort, wo KI im Einsatz ist, bleibt sie oft auf einzelne Anwendungen begrenzt und erreicht nicht die Entscheidungen, bei denen sie den größten Hebel hätte (*Grafik 1*).

Das liegt nicht zuletzt an der Art der bisher eingesetzten Tools: Automatisierung folgt festen Regeln, analytische KI optimiert einzelne Entscheidungen und generative KI erstellt Vorschläge. Das ist nützlich, beschränkt sich jedoch oft auf klar definierte

1. Noch ist der KI-Einsatz in den meisten Merchandising-Funktionen gering

KI-Reife verschiedener Merchandising-Funktionen

in Prozent der Befragten¹



1. Ohne Antworten „Weiß nicht“ und „Nicht relevant“

Quelle: McKinsey Global Merchant Survey 2025 (n = 114)

17%

der Unternehmen nutzen KI zur Sortiments- und Flächenplanung – ein Bereich, in dem Automatisierung viel Zeit sparen kann.

Anwendungsfälle. Im Alltag des Merchandising liegt der Engpass aber ohnehin selten in der eigentlichen Analyse, sondern im Weg dorthin. Denn die Daten müssen aus unterschiedlichen Systemen erschlossen, abgeglichen und entscheidungsorientiert aufbereitet werden.

Genau hier verschiebt agentische KI die Grenzen. Agenten können nicht nur Empfehlungen generieren, sondern auch vorgelagerte Arbeitsschritte übernehmen: Datenquellen identifizieren, Abweichungen erkennen, Tabellen und Systeme zusammenführen, Plausibilitätschecks durchführen und fehlende Informationen ergänzen. Gleichzeitig machen sie Verkaufsdaten breiter zugänglich. Was früher komplizierte Datenbank-Abfragen, Code, Dashboards oder wertvolle Analystenzeit erforderte, lässt sich zunehmend im Dialog anstoßen: Ein chatbasierter Copilot versteht Fragen in natürlicher

Sprache, wertet Daten aus und erklärt die Ergebnisse leicht nachvollziehbar.

Damit wird KI vom punktuellen Analysewerkzeug zur Arbeitsoberfläche für bessere Entscheidungen. Ein Category-Manager kann fragen, warum eine Promotion hinter dem Plan liegt, welche Produkteinheiten (SKUs) die Marge belasten oder welche Preisänderung in welchen Filialen sinnvoll wäre, ohne den Weg durch mehrere Systeme selbst zu gehen.

Im Pricing zeigt sich besonders gut, wie ein solches System arbeiten kann: Ein Demand-Forecast-Agent schätzt die Nachfrage, ein Competitive-Intelligence-Agent beobachtet Wettbewerberpreise, ein Margin-Agent prüft Ertragsziele und ein Supervisor-Agent führt die Ergebnisse zusammen. Statt einer einzelnen Preisempfehlung aus der Black Box entsteht so ein abgestimmter Vorschlag mit

2. Mit KI-Agenten beschleunigt sich der Takt – die Arbeit einer Woche passt in einen Tag



Fazit



40 - 50% der manuellen, aber entscheidungsrelevanten Aufgaben werden automatisiert
Gewonnene Zeit fließt in Strategie, Kundennähe und Kategoriarbeit

Begründung und klar definierten Eskalationslogiken. Das Category-Management entscheidet weiterhin, setzt Prioritäten und verantwortet die kommerziellen Ergebnisse. Aber die Grundlage für diese Entscheidungen ist schneller verfügbar, breiter und belastbarer.

Vom Wochenrhythmus zum Tagesgeschäft

Wie stark sich die Arbeit verändern kann, zeigt ein Blick in den Alltag einer Category-Managerin im Lebensmitteleinzelhandel. Nennen wir sie Natalie. Heute ist ihr Wochenablauf geprägt von Planung, Abstimmung und „Firefighting“. Forecasting-Tools unterstützen sie zwar, doch viele Outputs sind statisch und Natalie muss sie manuell überprüfen. Performance-Lücken bei Preis, Marge oder Warenverfügbarkeit erkennt sie oft erst, wenn deren Wirkung bereits sichtbar ist. Die Folge: viel Reaktion, wenig Vorausdenken.

Mit KI-Agenten beschleunigt sich der Takt. Was früher eine Woche Arbeit war, kann nun oft in einem einzigen Tag erledigt werden (*Grafik 2*).

Neue Rollen für neue Arbeit

Technologie allein schafft diese Wirkung nicht. Agentische KI benötigt auch ein entsprechendes Operating Model. Für Händler heißt das: Rollen anpassen, Entscheidungsrythmen verändern, Verantwortlichkeiten klären und End-to-End-Prozesse neu verdrahten.

Im Zentrum bleiben die Category-Manager:innen. Ihre Rolle wird nicht kleiner, sondern strategischer. Sie definieren Kategorie- und Kundenstrategie, setzen die Richtung für KI-Agenten, steuern Sortimente über Kanäle hinweg und bleiben Kontaktpunkt für Kund:innen und Partner. Neu hinzu kommen Fähigkeiten, die bislang kaum Teil des Jobprofils waren: Agenten-Orchestrierung, Verständnis für KI-Guardrails, Fairness- und Governance-Regeln sowie die Fähigkeit, Prompts und Arbeitsaufträge präzise zu formulieren. Dafür braucht es Training. Doch nur 24 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Organisation heute grundlegende bis umfassende KI-Weiterbildung anbietet. Ohne diese Qualifizierung bleibt das Potenzial allerdings begrenzt. Erst mit ihr kehrt die Rolle wieder zu ihren Wurzeln zurück: weg vom reinen Reporting, hin zur aktiven Gestaltung.



Die Technologie bringt neue Rollen mit sich: Analyst:innen etwa übersetzen die Strategie des Category-Managements in Daten- und Agentenarbeit, validieren Modelle und stellen sicher, dass auf neue Erkenntnisse auch passende kommerzielle Aktionen folgen.

Mindestens
40%

ihrer Zeit können Category-Manager:innen zurückgewinnen, wenn KI-Agenten repetitive und manuelle Tätigkeiten übernehmen.

Auch unterstützende Category-Rollen verändern sich. Eine zentrale Bedeutung kommt dem neu definierten Profil der Analyst:innen zu: Sie übersetzen die Richtung des Category-Managements in Daten- und Agentenarbeit, verbinden Datenpipelines mit KI-Agenten, validieren Modelle, prüfen auf Bias und stellen sicher, dass Insights in kommerzielle Maßnahmen münden. Aus der klassischen Report-Erstellung wird die laufende Optimierung eines intelligenten Systems.

Hinzu kommt eine stärkere funktionsübergreifende Orchestrierung: Agenten arbeiten an den Schnittstellen zwischen Category-Management, Pricing, Supply Chain, Marketing, Store Operations und Lieferanten.

Und auch die Führung verändert sich: Verantwortliche steuern künftig nicht nur Teams, sondern auch ein System aus spezialisierten Agenten. Sie definieren Ziele, Rahmenbedingungen, Eskalationslogiken. Sie überwachen die Leistung der Agenten und können so Fehlentwicklungen früh erkennen und sicherstellen, dass automatisierte Empfehlungen zur kommerziellen Strategie passen. Führung heißt dann nicht mehr, jeden Schritt zu überwachen, sondern ein lernendes Entscheidungssystem zu steuern.

Schrittweise Einführung der Agenten

Der volle Wert agentischer KI entsteht nicht durch die Technologie allein. Entscheidend ist das Zusam-

menspiel: eine klare Strategie mit messbarem Wertziel, ein passendes Operating Model, die richtigen Fähigkeiten im Team, eine belastbare Datenbasis – und eine Organisation, die die neue Arbeitsweise wirklich annimmt. Frühe Anwendungen im Handel zeigen, welche Fallstricke besonders häufig auftreten:

- *Autopilot ohne Policy.* Werden Agenten aktiviert, bevor Preis-, Marken- und Fairnessgrenzen kodifiziert sind, drohen uneinheitliche Regalpreise und ungeeignete Promotions. Kund:innen bemerken solche Abweichungen schnell.
- *Rückfall in alte Systeme.* Wer bei Unsicherheit wieder Tabellen, Legacy-Tools und manuelle Workarounds nutzt, verspielt die Effizienzgewinne. Teams brauchen ein vertrauenswürdiges System als gemeinsame Arbeitsbasis.
- *Kurzfristige Optimierung.* Agenten dürfen nicht nur auf Klicks, Engagement oder kurzfristigen Promotion-Uplift ausgerichtet werden. Entscheidend ist die langfristige Stabilität der Kategorie, etwa in der Margenentwicklung auf Artekelebene.
- *Change Fatigue.* Neue Arbeitsweisen scheitern, wenn Rollen unklar bleiben und alte Reportingroutinen parallel weiterlaufen. Transformation braucht Entlastung, keine zusätzliche Komplexität.

- *Sicherheitslücken.* GenAI- oder Agentenlösungen außerhalb geschützter Unternehmensumgebungen können sensible Daten gefährden. Menschen müssen im Loop bleiben und die Governance muss verbindlich sein.

Der pragmatische Weg dorthin erfolgt in Etappen. Erst wenn Agenten in kontrollierter Umgebung verlässliche Ergebnisse liefern, startet ein Pilot in einer kleinen Geschäftseinheit. So lassen sich Wert, Rollen und Wirksamkeit testen, bevor der Ansatz ausgeweitet wird.

Menschliches Urteilsvermögen bleibt entscheidend

Mit agentischer KI wird Merchandising schneller, präziser und stärker auf die Zukunft ausgerichtet. Der Mensch bleibt entscheidend: Mit seinem Urteil setzt er Prioritäten, definiert die kommerzielle Logik und trägt Verantwortung. Die Agenten übernehmen Analyse und Ausführung. Das Ergebnis: Category-Manager:innen verbringen weniger Zeit damit, die

Vergangenheit zu erklären – und mehr Zeit damit, die Zukunft zu gestalten.

Kernaussagen

1. **KI-Agenten können Merchandising von einer reportgetriebenen Funktion zu einem kontinuierlich lernenden Entscheidungssystem machen.**
2. **Der größte Hebel liegt nicht in Automatisierung allein, sondern in besserer Zeitverwendung: weniger Datenarbeit, mehr Strategie, Kundenverständnis und Lieferantenmanagement.**
3. **Skalierung gelingt nur mit neuen Rollen, klaren Richtlinien, guter Datenbasis und einem Operating Model, das Mensch und KI wirksam zusammenbringt.**

Autoren



Sebastian Alpheus ist Associate Partner im Hamburger Büro von McKinsey. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf Wachstums- und Geschäftsstrategien im Einzelhandel, insbesondere in den Bereichen Pricing, Merchandising und Margin Management.
Sebastian_Alpheus@mckinsey.com



Dr. Andreas Ess ist Partner im Zürcher Büro und leitet in der Schweiz QuantumBlack, die KI-Sparte von McKinsey. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung KI-gestützter und skalierbarer Datenlösungen, insbesondere im Konsumgüter- und Einzelhandelssegment.
Andreas_Ess@mckinsey.com



Claus Heintzeler ist Partner im Berliner Büro und leitet den Bereich Commercial Excellence im europäischen Einzelhandel von McKinsey. Sein Schwerpunkt liegt auf kommerziellen Transformationen, insbesondere im Bereich Category Management.
Claus_Heintzeler@mckinsey.com



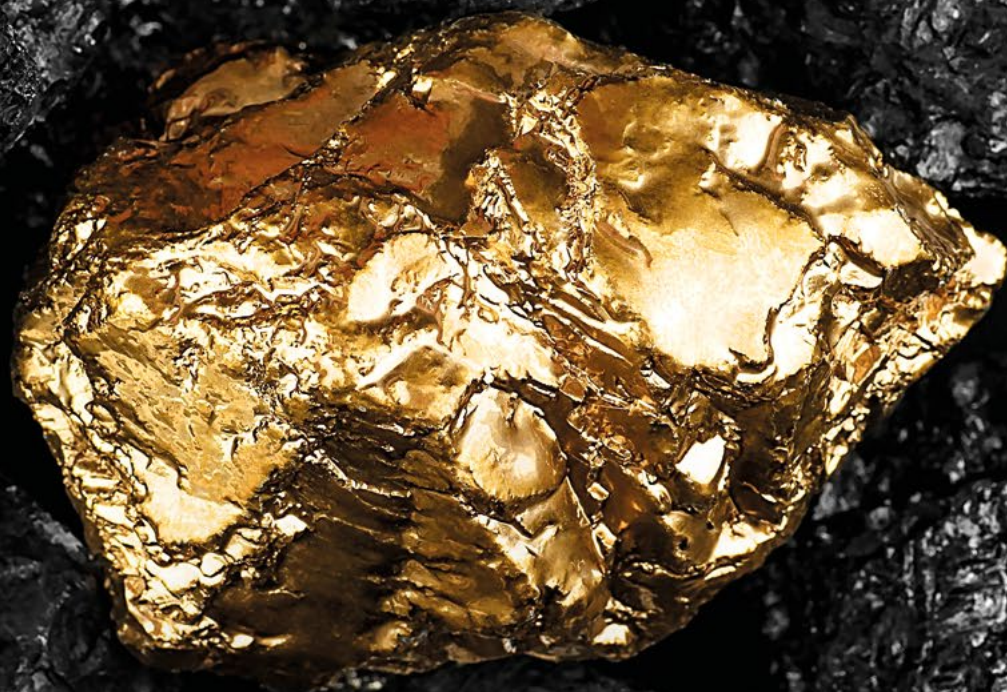
Thomas Lehmann ist Associate Partner von QuantumBlack im Berliner Büro und berät Unternehmen bei der Umsetzung daten- und KI-getriebener Transformationen sowie bei der praktischen Anwendung künstlicher Intelligenz, von Advanced Analytics bis hin zu agentischer KI.
Thomas_Lehmann@mckinsey.com



Gereon Sommer ist Partner im Zürcher Büro und Co-Leiter des Bereichs Retail Assortment and Pricing von McKinsey. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf kommerziellen und KI-getriebenen Transformationen.
Gereon_Sommer@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente





Verborgene Schätze heben

Von Timo Kamp, Simone Odenthal und Jakob Rüden

Wie Konsumgüterunternehmen gebundenes Kapital aus der Bilanz freisetzen, für Investitionen nutzen und die Resilienz stärken.

Bis zu
57

Milliarden Euro ungenutzten Kapitals schlummern in den Bilanzen von Konsumgüterunternehmen im DACH-Raum.

Für viele Konsumgüterhersteller ist die attraktivste Finanzierungsquelle weder die Bank noch der Shareholder – sie verbirgt sich in der eigenen Bilanz. Angesichts des enormen Investitionsdrucks – von Lieferketten-Resilienz bis zur KI-Skalierung – wird die Frage nach der Transformationsfinanzierung zur existenziellen Aufgabe für die C-Suite und den CEO.

Im Cash-Management gilt es, bereits verdientes Geld durch kluges Management freizusetzen – wer dieses Instrument exzellent beherrscht, kann den Wandel aus eigener Kraft finanzieren und stärkt die Resilienz für weiterhin herausfordernde Zeiten.

Eine McKinsey-Analyse unter 246 Konsumgüter- und Handelsunternehmen aus der DACH-Region mit einem Umsatz von mehr als 150 Millionen Euro hat ergeben: In der Branche schlummern mindestens 38 Milliarden Euro an ungenutztem Potenzial. Dieses verborgene Kapital auf der Bilanz ist gebunden in Working Capital, ineffizienten Investitionsausgaben und anderen Bereichen. Orientiert man sich an der Performance der besten 25 Prozent der Unternehmen, steigt dieses Cash-Potenzial sogar auf 57 Milliarden Euro (*Grafik 1*). Es lohnt sich daher, diesen Schatz zu heben und das Cash-Management zur Chef:innensache zu erklären.

Drei Hebel für operatives Cash-Management

Ein wesentlicher Ansatzpunkt liegt in der konsequenten Steuerung von Working Capital, den Investitionsausgaben (Capex) sowie der anderweitig gebundenen Liquidität. Cash-Management-Initiativen liefern hier bessere Ergebnisse, als viele Vorstände erwarten.

Working Capital optimieren

Mit dem Working Capital schaffen Unternehmen durch eine strukturierte Analyse ihrer Forderungen, Verbindlichkeiten und Bestände Klarheit über ihr Cash-Potenzial. Die Faustregel dafür lautet: Pro Milliarde Euro Umsatz setzt jeder Tag, um den die Cash-Umschlagsdauer (Cash Conversion Cycle – CCC) sinkt, rund 2,7 Millionen Euro an Liquidität frei. Wie gewaltig dieser Hebel ist, zeigt ein Blick auf die Daten: In der untersuchten Unternehmensgruppe klafft zwischen dem Durchschnitt und den besten 25 Prozent (Top-Quartil) eine Lücke von ganzen 17 Tagen.

Dieses Potenzial lässt sich heben, indem z.B. Sicherheitsbestände dynamisch angepasst und schwach performende Produktvarianten, die unnötig Kapital binden, konsequent aussortiert werden. Eine echte Cash-Disziplin entsteht dabei nicht durch pauschale Vorgaben, sondern durch differenzierte Entscheidungen – je nach Kundensegment, Lieferanten, Warengruppe, Marge und strategischer Bedeutung.

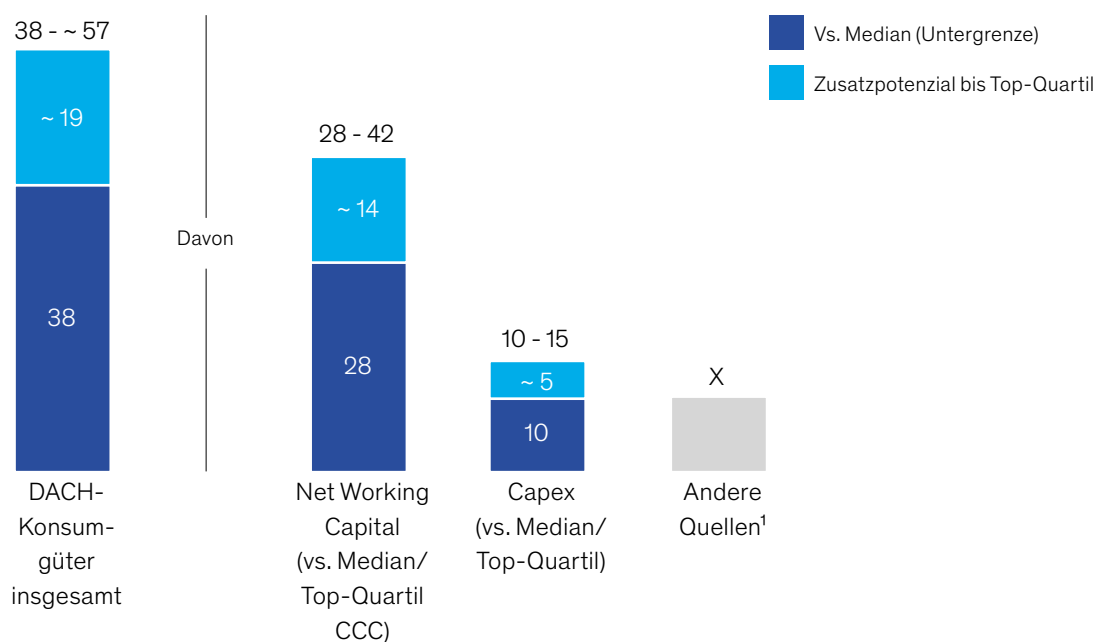
Die Optimierung des Working Capital ist jedoch kein rein mechanischer Akt. Wer Zahlungsziele im Einkauf streckt, strapaziert mitunter Lieferantenbeziehungen oder riskiert Konflikte mit Warenkreditversicherern. Wer Lagerbestände abbaut, muss gleichzeitig Servicelevel und Out-of-Stock-Risiken engmaschig steuern.

Digitale Werkzeuge können diese Arbeit beschleunigen. KI-gestützte Analysen zeigen inkonsistente Zahlungsbedingungen, blockierte Rechnungen, wiederkehrende Streitfälle oder risikobehaftete Forderungen schneller auf als klassische Stichproben. Prognosemodelle machen zudem verändertes Zahlungsverhalten, Bestandsrisiken und Nachfrageschwankungen frühzeitig sichtbar.

1. Mit operativer Exzellenz lassen sich bis zu 57 Mrd. EUR Cash aus DACH-Bilanzen aktivieren

Verborgenes Kapital in DACH-Konsumgüterunternehmen

in Mrd. EUR, Median bis Top-Quartil-Benchmark (n = 246 Unternehmen)



1. Umfasst z.B. gebundenes Kapital bei Dritten, in Cash hinterlegte Mietkautionen, lückenhaftes Cash-Pooling, fragmentierte Kontenstrukturen

Quelle: McKinsey-Analyse auf Basis von 246 DACH-Konsumgüterherstellern und -händlern; NWC-Potenzial gemessen am Cash Conversion Cycle vs. Segment-Median bzw. Top-Quartil; Capex-Potenzial gemessen an Capex/Umsatzquote (n = 68, repräsentieren 75% der Umsätze; extrapoliert auf Gesamt-Set)

Investitionsausgaben gezielt steuern

Der zweite Hebel liegt in den Investitionsausgaben. Anders als bei der Optimierung des Working Capital geht es bei der Capex-Steuerung nicht primär darum, bereits gebundenes Kapital freizusetzen. Vielmehr gilt es, künftige Mittelbindungen zu vermeiden, zeitlich zu strecken oder auf Projekte mit dem größten Wertbeitrag zu konzentrieren. Capex-Disziplin bedeutet nicht, Budgets pauschal zu kürzen oder einzufrieren, sondern Kapital dorthin zu lenken, wo es die höchste strategische und finanzielle Wirkung entfaltet. Ein Zero-Based-Ansatz, bei dem jede Investition neu gerechtfertigt werden muss, schafft dafür die nötige Governance.

Flankierend können über digitale Zwillinge verborgene Kapazitätsreserven in bestehenden Anlagen aufgedeckt werden – teure Neuinvestitionen werden dadurch oft überflüssig.

Auch klassische Make-or-Buy-Entscheidungen oder Sale-and-Leaseback-Transaktionen entlasten das Capex-Budget, müssen aber gegen neue Abhängigkeiten und Flexibilitätsverluste abgewogen werden.

Gebundenes Kapital reduzieren

Neben Working Capital und Capex verbirgt sich gebundenes Kapital oft in jenen anderen Bereichen, die auf den ersten Blick weniger sichtbar sind –

17

Tage schneller als der Branchendurchschnitt schlagen die besten 25 Prozent der Konsumgüterunternehmen ihr Kapital um.

z.B. bei Dritten oder tief in den eigenen Konzernstrukturen. Im Handel etwa können Sicherheitsreserven von Zahlungsdienstleistern relevant sein. Ein Teil der Kartenumsätze wird dort bisweilen als Rücklage einbehalten und erst verzögert freigegeben. Auch Auszahlungsfristen, Zahlungsarten und Settlement-Prozesse beeinflussen die Liquidität. Diese Parameter sind zwar nicht beliebig reduzierbar, sollten aber keineswegs als unveränderlich akzeptiert werden.

Auch Konzernstrukturen binden häufig Cash. Tochtergesellschaften halten Liquidität isoliert. Auslandsgesellschaften verbuchen Überschüsse in Fremdwährungen, auf die der Konzern kaum zugreifen kann, und Mietkautionen werden bar hinterlegt, statt Bankgarantien zu nutzen. Ein lückenhaftes Cash-Pooling oder fragmentierte Kontenstrukturen tun ihr Übriges. Zwar findet sich hier selten der größte Einzelhebel, dafür aber ein wirksames Bündel pragmatischer Verbesserungen.

Der Kompass: Cash-Planung als Steuerungstool

Der entscheidende Perspektivenwechsel beginnt bereits mit der Wahl der Kennzahl. Wer das klassische EBIT(DA) um den Free Cashflow ergänzt, zwingt die eigene Organisation, Ergebnisqualität und Kapitaldisziplin gemeinsam zu betrachten.

Doch Cash lässt sich nur steuern, wenn die Geldflüsse früh genug sichtbar werden. Viele Unternehmen planen Ergebnis und Umsatz mit hoher Sorgfalt, Cash aber mit geringerer Kadenz und ohne tiefe operative Verankerung. Im Jahresplan mag die Finanzierung noch beherrschbar aussehen, aber unterjährig entstehen kritische Verschiebungen durch Bestandsaufbau, verspätete Kundenzahlungen, Steuertermine, Promotions, Saisonalität oder außerplanmäßige Investitionen.

Das Fundament zeitgemäßer Cash-Planung ist deshalb eine regelmäßige, sauber abgeleitete indirekte Cashflow-Prognose aus GuV und Bilanz. Diese muss eng verzahnt sein mit den operativen Treibern des Geschäfts, z.B. Absatzplanung, Promotionskalender, Produkteinführungen und Beschaffungszyklen. Führende Unternehmen binden ihre Geschäftsbereiche dabei direkt ein. Sie machen so transparent, wie viel freie Liquidität das Unternehmen verschenkt, wenn es auf ein optimiertes Cash-Management verzichtet. Wer diese Hebel

Beispiel: 85 Millionen Euro und eine neue Cash-Kultur

Ein deutscher Fachhändler mit rund 1.000 Filialen in mehreren europäischen Ländern stand vor einer strategischen Wachstumsfrage: Wie lässt sich Expansion finanzieren, ohne die Bilanz zusätzlich zu belasten?

Die Ausgangslage war anspruchsvoll: 60 Millionen Euro Net Working Capital, eine Cash-Umschlagsdauer von 40 Tagen und begrenzte Datentransparenz in der Zentrale. Das Franchise-Modell erhöhte die Komplexität. Bestandsreduktionen bei Partnern konnten nicht isoliert betrachtet werden, weil sie zugleich den Wholesale-Umsatz der Gruppe beeinflussten.

Das Management setzte sich ambitionierte Ziele: ein negatives Net Working Capital zu erreichen und Cash-Management als echte Führungsdisziplin zu verankern. Ein zentrales Transformations-Office trieb dafür über neun Monate 35 Initiativen voran.

Mit Erfolg: Durch konsequentes Bestands- und Verbindlichkeitsmanagement erzielte das Unternehmen einen Cash-Effekt von 85 Millionen Euro. Das Gross Working Capital sank um 25 Prozent, das Net Working Capital drehte wie erhofft ins Minus. Fast ein Drittel der Maßnahmen entfaltete bereits im ersten Halbjahr volle Wirkung.

quantifiziert, kann aus den Cash-Zielen klare Maßnahmen, Meilensteine und Verantwortlichkeiten ableiten. Erst dann wird aus einer reinen Finanzübung ein echtes Steuerungsinstrument mit nachvollziehbaren KPIs.

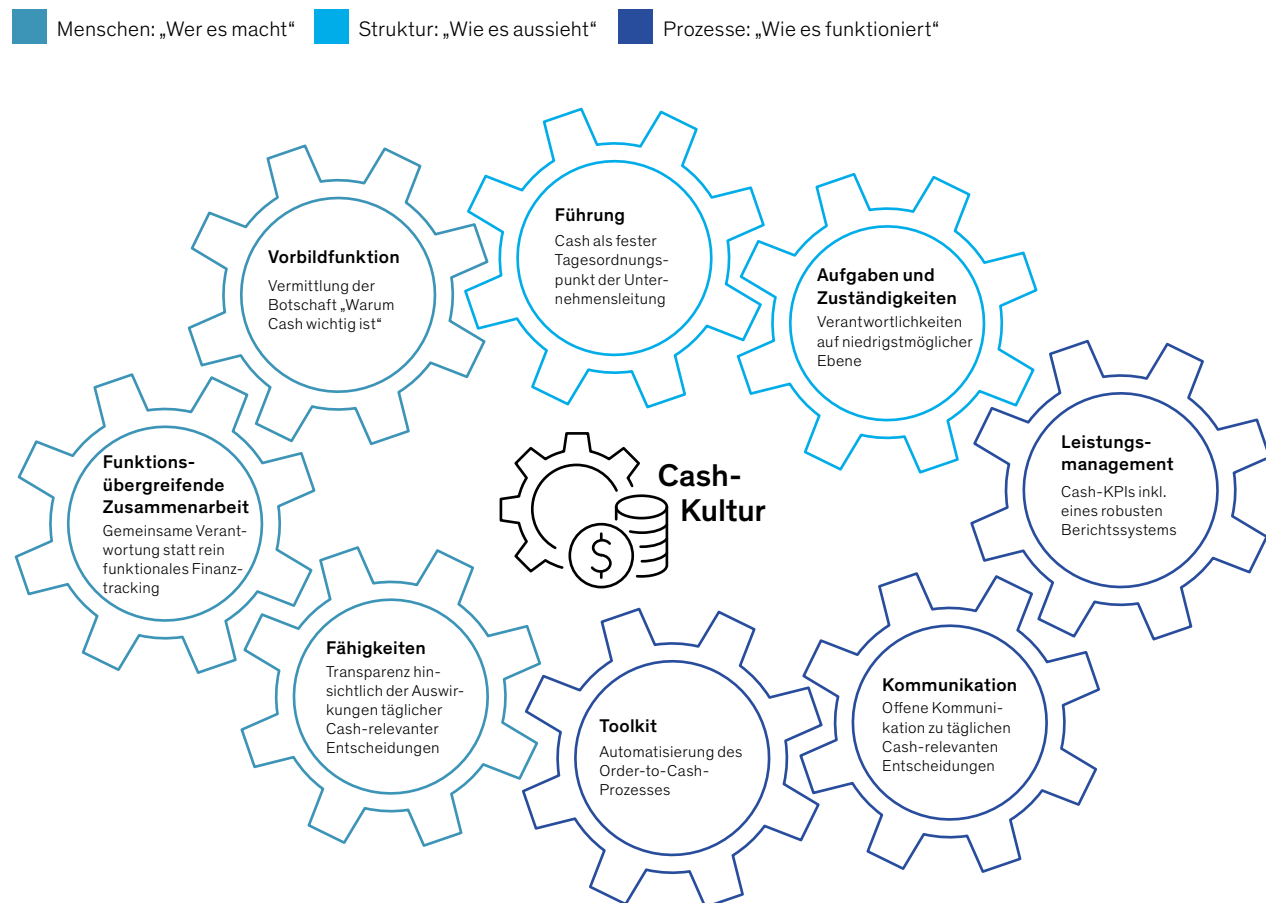
In besonders kritischen Situationen wie Liquiditätsengpässen, hoher Saisonalität oder strengen Auflagen in den Kreditverträgen braucht es zusätzlich eine monatliche oder sogar wöchentlich aktualisierte direkte Prognose des Cash-Bedarfs. Idealerweise geschieht dies auf Basis einer rollierenden 13-Wochen-Planung. Anders als die indirekte Methode bildet sie die tatsächlich erwarteten Ein- und Auszahlungen granular ab: Woche für Woche, Position für Position. So werden auch Liquiditätsschwankungen sichtbar, die in einer quartalsweisen Betrachtung unweigerlich untergehen, und das Management kann rechtzeitig gegensteuern.

Cash-Mindset: Vom Projekt zur Führungskultur

Cash-Disziplin entfaltet ihre Wirkung erst, wenn Finanzen, Einkauf, Vertrieb, Operations und Logistik sie als gemeinsame Aufgabe begreifen (*Grafik 2*). Dies beginnt operativ mit der CxO-Agenda und setzt sich fort in monatlichen Performance Reviews, in denen der Cashflow transparent gemacht und

2. Eine erfolgreiche Cash-Kultur umfasst drei Dimensionen

Cash-Kultur mit Beispielkomponenten



Quelle: McKinsey

gleichberechtigt neben Ergebnis und Umsatzwachstum diskutiert wird. Wenn ein Vertriebsteam z.B. sofort sehen kann, was ein Zahlungsziel von 60 statt 30 Tagen in Euro kostet, kann dieser Aspekt in Vertragsgesprächen entsprechend hart verhandelt werden – vorausgesetzt, das Bonussystem honoriert dies auch. Kann der Einkauf die Kapitalkosten eines Sicherheitsbestands gegen das tatsächliche Risiko eines Lieferengpasses abwägen, fallen Bestellentscheidungen oft anders aus. So wird Cash-Bewusstsein zu einem festen Teil der Unternehmenskultur – und Working

Capital wandelt sich von einer starren Bilanzposition zu einer transparenten, steuerbaren operativen Größe.

Ein Cash Control Tower kann dafür das strukturelle Rückgrat bilden: Er bündelt die Steuerung von Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen an einer Stelle, koordiniert die Optimierungsmaßnahmen über Bereiche hinweg und stellt sicher, dass Verbesserungen auch nach dem Ende eines Projekts Bestand haben. Echtzeit-Transparenz, automatisierte Warnungen bei Abweichungen von

Schwellenwerten und eine klare Kadenz vom Vorstand bis in die operativen Teams ermöglichen eine kontinuierliche Governance.

Wenn die Führungsetage Cash-Management dauerhaft als gemeinsame Priorität behandelt und nicht nur die Finanzabteilung in der Verantwortung sieht, wandelt sich eine technische Disziplin in gelebte Führungskultur. Greifen operatives Cash-Management, vorausschauende Planung und diese kulturelle Verankerung nahtlos ineinander, kann ein sich selbst verstärkender Kreislauf entstehen, der hilft, finanzielle Engpässe von vornherein zu vermeiden. Freigesetztes Kapital finanziert dann neues Wachstum, dieses Wachstum verbessert den Cashflow, und der stärkere Cashflow erhöht wiederum die Resilienz in Krisenzeiten. So trägt konsequentes Cash-Management unmittelbar dazu bei, Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Kernaussagen

- 1. Bis zu 57 Milliarden Euro Cash-Potenzial liegen in den Bilanzen der DACH-Konsumgüterbranche verborgen. Wer dieses Kapital hebt, finanziert Zukunftsinvestitionen aus eigener Kraft und stärkt die Resilienz.**
 - 2. Erfolgreiches Cash-Management ruht auf drei Säulen: operativer Exzellenz, vorausschauender Planung und kultureller Verankerung in der Organisation.**
 - 3. Cash-Management ist Chef:innensache: Nur wenn das Thema oben auf der CxO-Agenda steht, lässt sich das Milliardenpotenzial heben und Cash-Exzellenz als Unternehmenskultur verankern.**
-

Die Autor:innen danken Torsten Blaeser und Pieter Peeters für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.

Autor:innen



Timo Kamp ist Partner im Berliner Büro und Co-Leiter des deutschen Transformationssektors von McKinsey. Er berät Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen mit Schwerpunkt auf Performance-Transformationen, Restrukturierung und Kapitalproduktivität.

Timo_Kamp@mckinsey.com



Simone Odenthal ist Projektleiterin im Kölner Büro und unterstützt Klienten entlang der CFO-Agenda in den Bereichen Cash-Management, Finance-Organisation und M&A-Transaktionen.

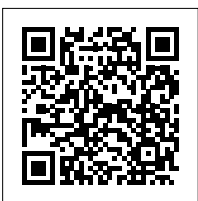
Simone_Odenthal@mckinsey.com



Jakob Rüden ist Partner im Kölner Büro und leitet die globale Cash Service Line von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf komplexen Transformationen, unter anderem im Cash- und Capital-Management, sowie auf ganzheitlichen Wachstumsstrategien.

Jakob_Rueden@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente



Die Branche in Zahlen

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

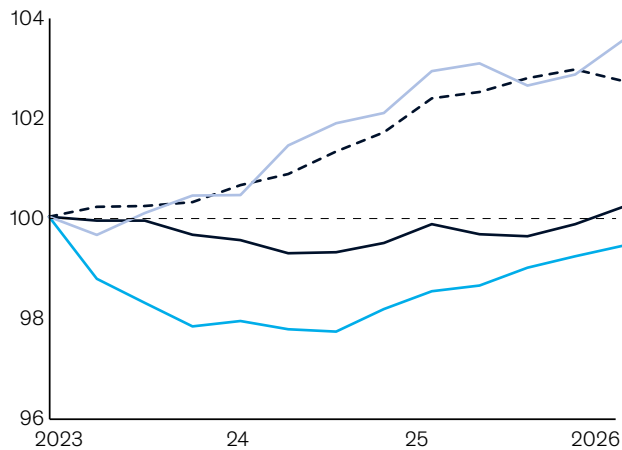


Makroökonomische Indikatoren

— Eurozone — Deutschland — Österreich — Schweiz

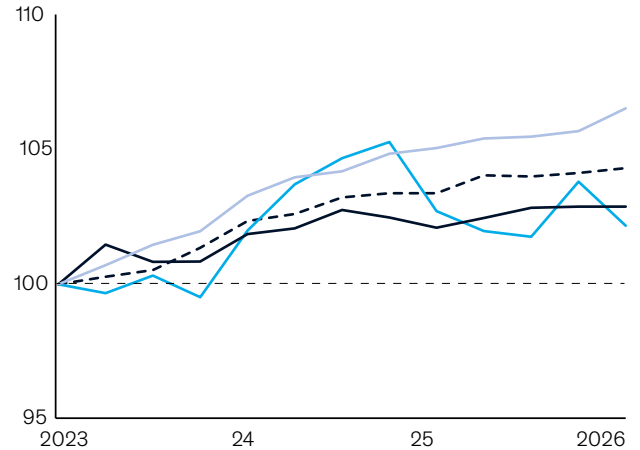
Reales Bruttoinlandsprodukt

Index, vierteljährlich (Q1 2023 = 100)



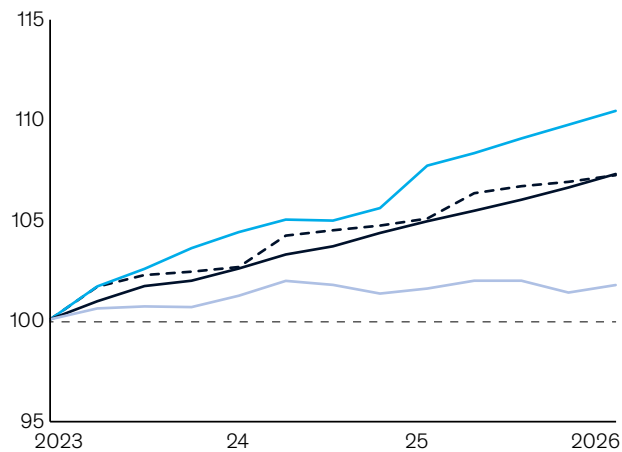
Real verfügbares Einkommen

Index, vierteljährlich (Q1 2023 = 100)



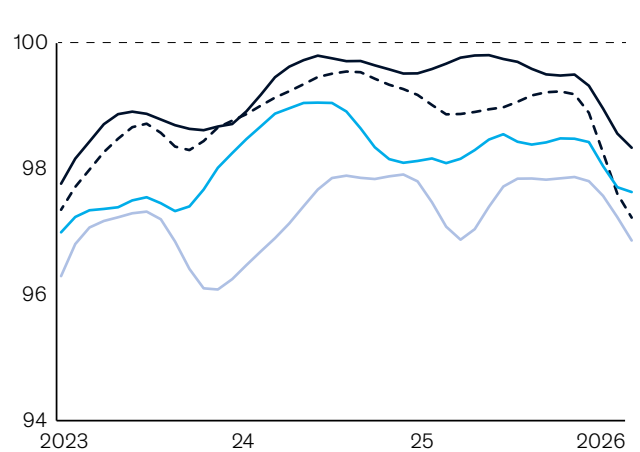
Konsumentenpreise

Index, vierteljährlich (Q1 2023 = 100)



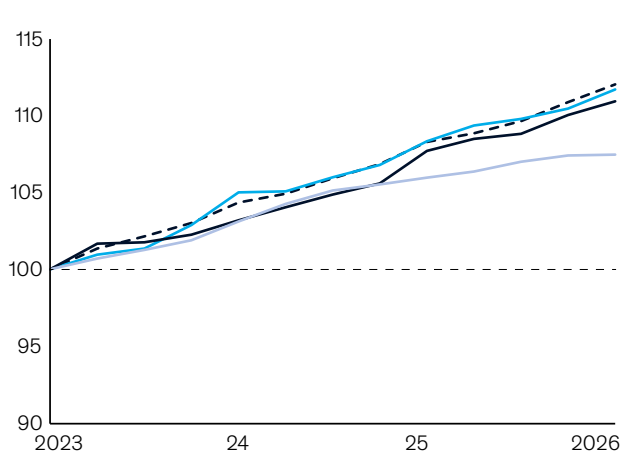
Konsumentenvertrauen

Index, monatlich



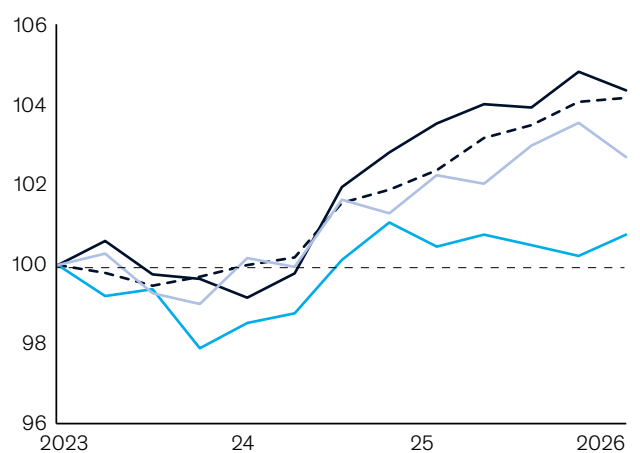
Privater Konsum

Nominal, Index in Landeswährung (Q1 2023 = 100)



Einzelhandelsumsatz

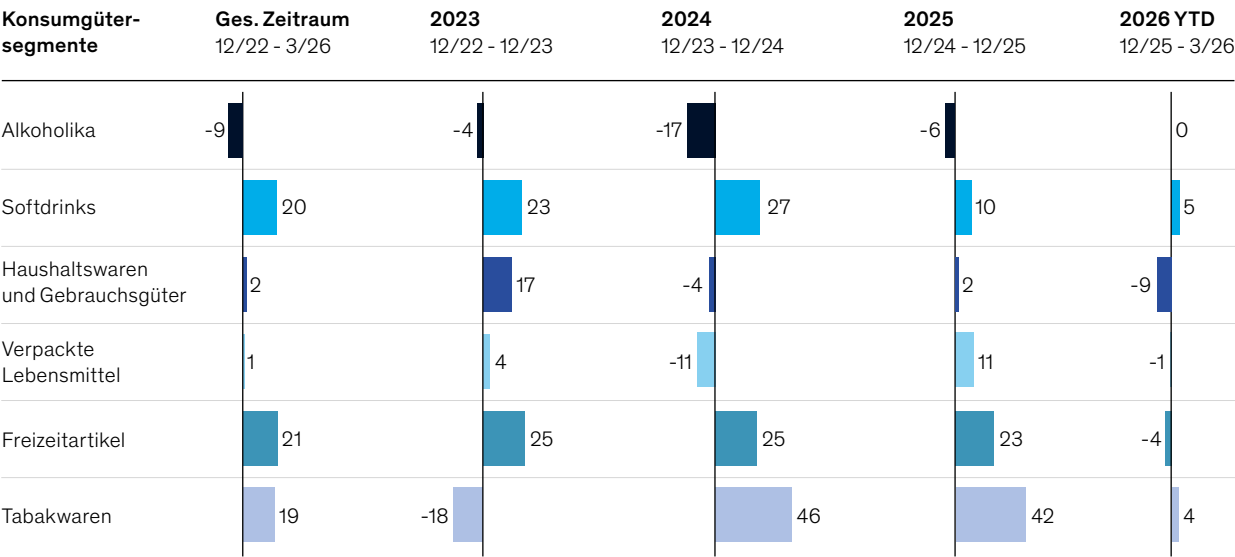
Volumenindex, vierteljährlich (Q1 2023 = 100)



Sektorkennzahlen – Konsumgüterindustrie

Renditeaussichten schwächen sich weiter ab, Erholung der Lebensmittelindustrie vorerst beendet

Entwicklung der Aktienrendite¹ in der europäischen Konsumgüterindustrie seit Dezember 2022 (n = 57), in Prozent



1. Total Shareholder Return (TSR)

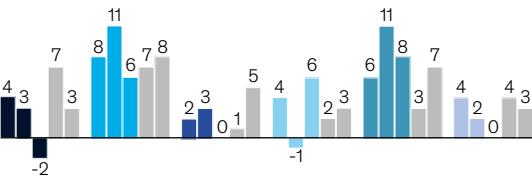
Durchwachsene Umsatzprognosen, stabile Margen: Getränke und Tabakwaren mit dem meisten Aufwärtspotenzial

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



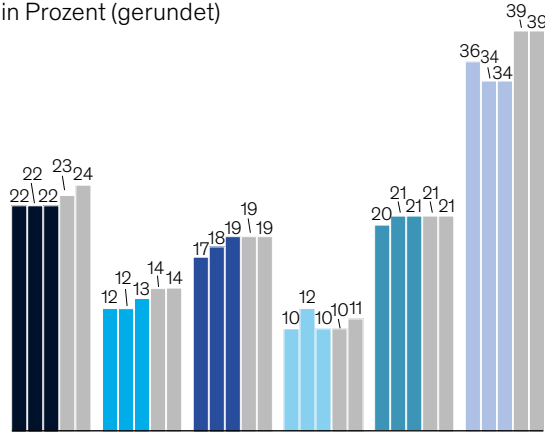
Umsatzentwicklung

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

Nur Lebensmittel- und Drogeriemärkte sowie der Großhandel erreichen positive Renditen

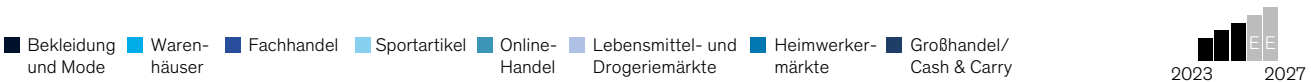
Entwicklung der Aktienrendite¹ europäischer Einzelhandelsformate seit Dezember 2022 (n = 67), in Prozent

Handels- kategorien	Ges. Zeitraum 12/22 - 3/26	2023 12/22 - 12/23	2024 12/23 - 12/24	2025 12/24 - 12/25	2026 YTD 12/26 - 3/26
Bekleidung und Mode	1	18	3	6	-21
Warenhäuser	33	67	33	17	-3
Fachhandel	6	17	-1	11	-5
Sportartikel	-1	33	20	-27	-19
Online-Handel	-14	-9	-10	-7	-18
Lebensmittel- und Drogeriemärkte	13	16	8	10	7
Heimwerkermärkte	8	11	12	19	-13
Großhandel/ Cash & Carry	-8	-31	-28	38	12

1. Total Shareholder Return (TSR)

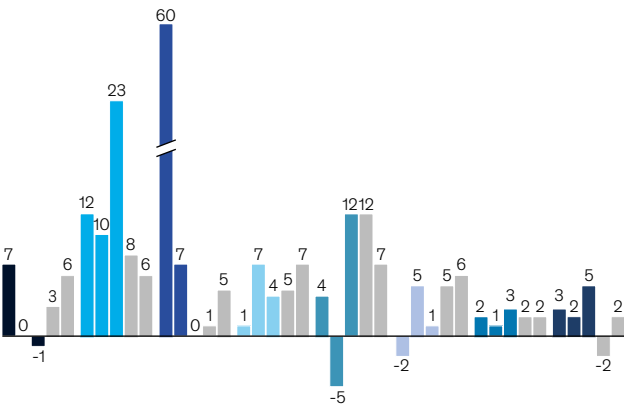
In einigen europäischen Handelssektoren sinken die Umsatzerwartungen, die Margen bleiben resilient

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung im europäischen Einzelhandel, 2023 - 27E (n = 59)



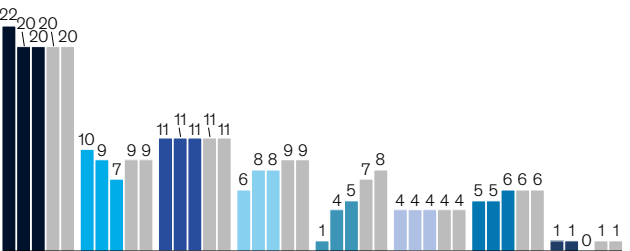
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, wechsellkursbereinigt, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, wechsellkursbereinigt, in Prozent (gerundet)

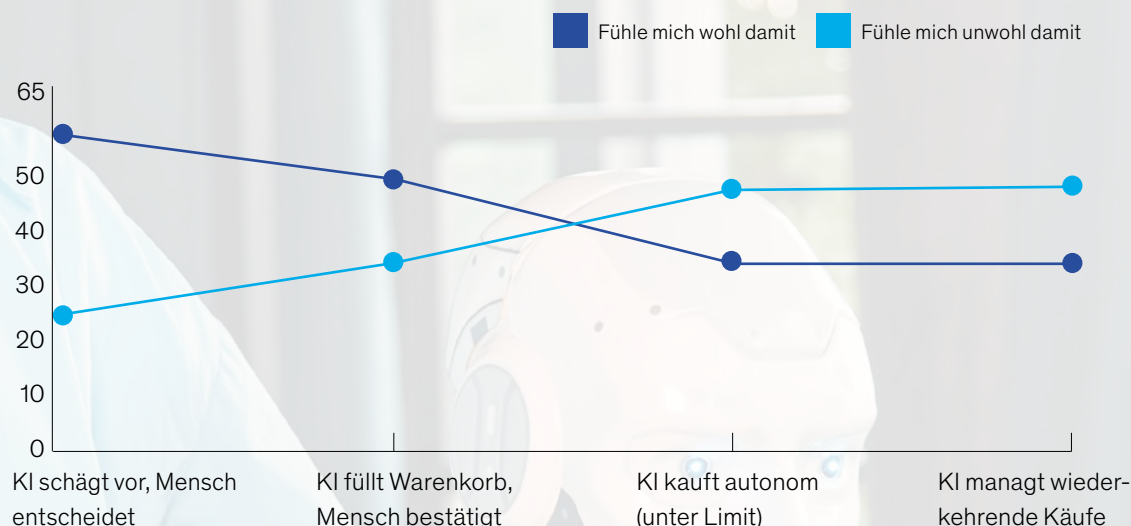


Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

Die Vertrauensklippe: Wo Konsument:innen der KI beim Einkaufen die Kontrolle entziehen

Komfort kippt, sobald die menschliche Bestätigung wegfällt¹

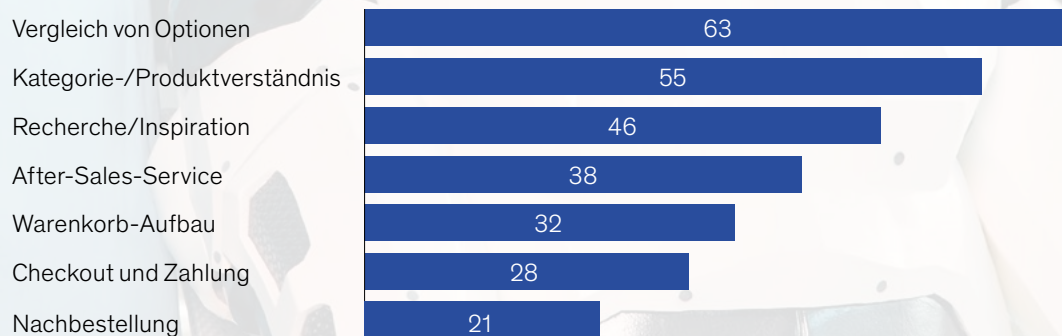
Zufriedenheit mit KI-Unterstützung, in Prozent der Befragten



1. Frage: „Wie wohl fühlen Sie sich damit, dass KI-Werkzeuge beim Einkaufen die folgenden Autonomiegrade haben?“

KI dominiert die Produktsuche, beim Kaufabschluss ist sie weniger relevant²

Einsatz von KI entlang des Einkaufserlebnisses, in Prozent der Befragten (Mehrfachnennungen möglich)



2. Frage: „Für welche Phasen der Einkaufsreise haben Sie in den vergangenen drei Monaten KI-Werkzeuge genutzt?“

Quelle: McKinsey Consumer Practice, Konsumentenbefragung Dezember 2025; Grundgesamtheit N = 749 (Deutschland 401, Frankreich 102, Großbritannien 246). „Fühle mich wohl/unwohl“ = Summe der beiden zustimmenden bzw. ablehnenden Antwortkategorien

Hinweise: Die Ergebnisse sind richtungsweisend, nicht repräsentativ für Europa. Deutschland liegt in den meisten Kategorien etwas unter dem Dreiländer-Schnitt – für belastbare Vergleiche zwischen den Ländern sind die Teilstichproben zu klein

Wie viel Autonomie gestehen Kund:innen der KI beim Einkaufen schon zu?

Keine Frage, KI ist im Konsumalltag angekommen: 84 Prozent der Menschen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien nutzen KI-Werkzeuge bereits regelmäßig. 38 Prozent setzen sie ein, um Produkte zu recherchieren oder Kaufentscheidungen zu treffen. Hinter der allgemeinen Informationsbeschaffung (57 Prozent) und der Content-Erstellung (44 Prozent) ist das Shopping damit einer der häufigsten KI-Anwendungsfälle. Doch es gibt eine harte Grenze: Sobald es von der unverbindlichen Beratung zum konkreten Kaufabschluss geht, bricht das Vertrauen in agentische Assistenzsysteme abrupt ab. Das belegt eine aktuelle Analyse der McKinsey Consumer Practice unter knapp 750 Konsument:innen in den drei größten europäischen Volkswirtschaften.

Unbehagen, sobald die KI das Ruder übernimmt

Über alle drei Märkte hinweg gilt: 56 Prozent der Konsument:innen fühlen sich wohl, wenn die KI nur vorschlägt und der Mensch entscheidet. Bereitet die KI den Warenkorb vor und der Mensch bestätigt oder verwirft die Vorschläge, liegt die Zustimmung noch bei 48 Prozent. Kauft die KI jedoch eigenständig ein, fühlen sich nur mehr 34 Prozent der Befragten wohl damit – selbst bei einem gesetzten Preislimit. Geht es um wiederkehrende Routine-Einkäufe, kommt sogar bei 47 Prozent Unbehagen auf, wenn die KI das Ruder übernimmt. Genau dort, wo die menschliche Bestätigung im Kaufprozess wegfällt, liegt die eigentliche Vertrauensklippe.

Dasselbe Muster zeigt sich bei der tatsächlichen Nutzung: KI wird am stärksten im Vorfeld der Transaktion eingesetzt, dort, wo Präferenzen entstehen und die Optionen eingeengt werden. 63 Prozent vergleichen mit der KI Marken, Modelle und Preise, 55 Prozent informieren sich über eine Produktkategorie, 46 Prozent lassen sich inspirieren – doch beim Aufbau des Warenkorbs und beim Checkout dünnt sich die Agenten-Nutzung deutlich aus.

Bemerkenswert: KI wirkt bereits wie eine allgemeine Bewertungsebene, nicht mehr nur als gelegentliches Nischenwerkzeug. Über nahezu alle Warengruppen hinweg liegt die KI-Nutzung mit knapp 25 bis 36 Pro-

zent relativ dicht beieinander, mit leichtem Vorsprung in beratungsintensiven Kategorien wie Bekleidung, Gesundheit, Elektronik und Reisen. Zugespitzt formuliert: Der Entscheidungseinfluss der KI skaliert schneller als das Vertrauen in ihre Autonomie.

Mit klugen Lösungen die Komfortzone ausdehnen

Die zentrale Erkenntnis der Erhebung: Die flächendeckende KI-Nutzung im Handel scheitert selten an der Technologie, sondern meist am Vertrauen. Konsument:innen delegieren zwar bereitwillig kognitive Vorarbeiten, sie zögern jedoch, der Maschine eine weitreichende Handlungsvollmacht zu erteilen. Das Vertrauen ist genau dann am höchsten, wenn KI-Aktionen umkehrbar, explizit autorisiert und transparent bleiben.

Für Händler und Konsumgüterhersteller liegt darin vor allem eine Chance: KI ist bereits heute ein sehr relevanter Beratungs- und Entscheidungskanal. Die strategische Grundfrage verschiebt sich allerdings: Weg vom allgemeinen „Wie überzeuge ich die Kundin?“ hin zu „Wie überzeuge ich sie in einer Welt, in der die KI die Vorauswahl trifft – und wie gestalte ich die Übergabe so komfortabel, dass es zum Kaufabschluss kommt?“. Denn Verbraucher:innen wünschen sich keine vollständig autonome KI, sondern kontrollierte, bestätigungs-basierte Übergabepunkte.

Das größte Potenzial für Anbieter liegt derzeit in jener 48-Prozent-Zone, in der die KI zwar analysiert, der Mensch aber die finale Auswahl trifft und den Kauf abschließt. Wer diese Balance aus Komfort und Kontrolle meistert, erarbeitet sich echte Wettbewerbsvorteile.

Letztlich gilt im KI-geprägten E-Commerce das Gleiche wie im Präsenzhandel: Das Vertrauen wird exakt an der Schwelle zur Transaktion gewonnen – oder verspielt.

Sie wollen mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns via QR-Code oder schreiben Sie an akzente@mckinsey.com



Interview

Tradition und Innovation bei OTTO: CEO Dr. Boris Ewenstein erklärt, wie sich das 77-jährige Familienunternehmen immer wieder erfolgreich neu erfindet. Ein Gespräch über schnelle Lernentscheidungen, die Beratungsstrategien von morgen und die Zukunft der Kundenbindung in einer Welt shoppender KI-Agenten

Value Creation Plan

Wer nur optimiert, verliert den Anschluss: Wie Wertschöpfung in disruptiven Zeiten gelingen kann, zeigt ein erfolgreicher Ansatz aus der Private-Equity-Welt. Die Umsetzung der strategischen Blaupause wird dargestellt am Praxisbeispiel eines globalen Lebensmittelkonzerns

Lebensmittelkonsum

Eigenmarken, Newcomer und neue Gewohnheiten: Fünf strukturelle Trends zwingen die Lebensmittel- und Getränkeindustrie in Deutschland zum Kurswechsel. Weitere Erkenntnisse aus dem Report State of Food & Beverage 2026

Lebensmittelhandel

State of Grocery 2026: Die Gen Z erwartet hochwertige, gesunde Lebensmittel, möchte aber den Aufwand für Einkauf und Zubereitung minimieren. Dieser Anspruch bietet neue Chancen für den Handel

Merchandising

(Nicht) alles auf Autopilot: Richtig eingesetzt, revolutionieren KI-Agenten die Vermarktung und geben dem Category Management Zeit für das Wesentliche zurück: Strategie, Kundenbindung und bessere Verhandlungen

Cash-Management

Interne Finanzierungsquelle nutzen: Wie Konsumgüterunternehmen gebundenes Kapital aus der Bilanz freisetzen, für Investitionen nutzen und damit die Resilienz der eigenen Organisation stärken

Die Branche in Zahlen

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten Indikatoren für Konsumgüter und Handel auf einen Blick. Plus Fokusanalyse: Wie viel Autonomie Kund:innen der KI beim Einkaufen schon zugestehen

Consumer Industries & Retail Group
September 2026

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.de/akzente

 mck.de/linkedin



QuantumBlack
AI by McKinsey