





## **Perspektiven 2030**

Wohin steuert die europäische Konsumgüterindustrie in den kommenden 15 Jahren?

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

## Branchentrends

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Konsumwandel

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



#### Industrielandschaft

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



#### Externe Einflüsse

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



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

Quelle: McKinsey

Foto: iStock

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

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

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

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

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

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



## Branchentrends

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

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

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

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

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

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

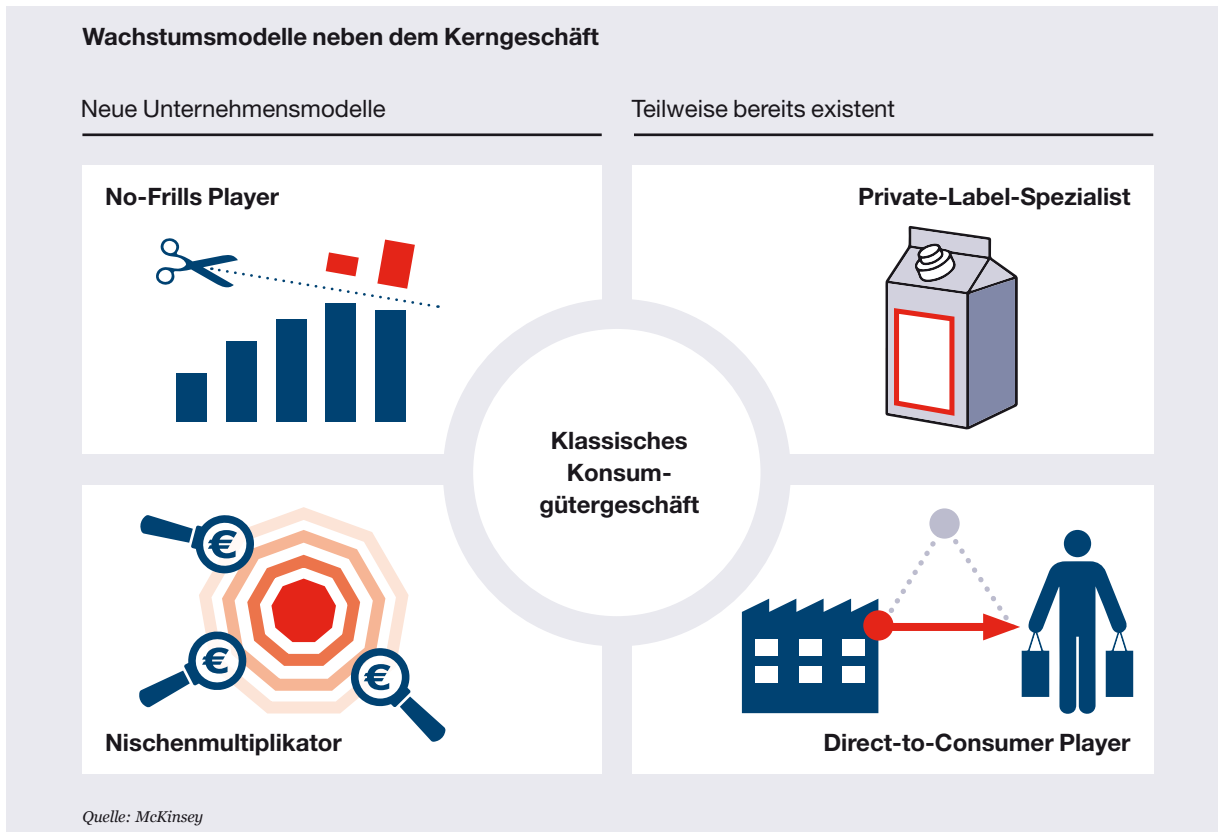
Wie viele andere Branchen wird auch die Konsumgüterindustrie in den kommenden 15 Jahren immer stärker externen Einflüssen ausgesetzt sein. Ob regulatorische Maßnahmen zum Verbraucherschutz, Naturkatastrophen oder neue Trends in der Arbeitswelt: Die global aufgestellten Konsumgüterunternehmen werden von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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



Quelle: McKinsey

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



Foto: idollarshaveclub.com, Gillette

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

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

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

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

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

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

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

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

## Kernaussagen

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

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

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

---

## Autoren



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

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

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

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