

## **David gegen Goliath**

Mittelständler hängen im deutschen Konsumgütermarkt manchen Großkonzern ab. Was aber macht sie so erfolgreich – und woran arbeiten sie noch?



## Mittelstand

### Von Sebastian Gatzler, Frank Sänger und Patrick Simon

In der Konsumgüterindustrie schreitet die Konsolidierung weiter voran. Gewinnen künftig nur noch die Großen? Nicht unbedingt: In Deutschland finden sich unter den Marktfuhren noch immer viele mittelständische, vor allem familiengeführte Unternehmen – das Gros von ihnen mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und 2 Milliarden Euro. Und sie zeigen sich häufig krisensicherer als ihre großen multinationalen Kontrahenten. In wichtigen Konsumguterkategorien konnten sie in den vergangenen Jahren ihre Stellung nicht nur behaupten, sondern noch wertvolle Marktanteile hinzugewinnen (*Grafik 1, Seite 12*) – im Gegensatz zur internationalen Konkurrenz.

Im wettbewerbsintensiven deutschen Tiefkuhlpizzamarkt beispielsweise verteidigt Marktführer *Dr. Oetker*, der mit seiner Nahrungsmittelsparte rund 3 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr macht, seit Jahren seine Position gegen den *Nestlé*-Konzern. Bei Bier konnten Mittelstandsmarken wie *Radeberger (Oetker-Gruppe)*, *Bitburger*, *Krombacher* oder *Oettinger* den Marktanteil zwischen 2008 und 2016 von 54,3 Prozent auf 55,9 Prozent stabilisieren – während Großbrauereien wie *AB InBev* und *Heineken* Umsatzrückgänge hinnehmen mussten.

Bei Kartoffelchips gelang es Unternehmen wie *Inter-snack* und *Lorenz*, ihren Marktanteil in Deutschland von 71,7 Prozent 2008 auf 75,0 Prozent 2016 zu erhöhen. Weltmarktführer *Lay's*, der seit 2015 im zweiten Anlauf versucht, den deutschen Markt zu erobern, stagniert bei rund 3 Prozent. Ähnlich das Bild bei Süßwaren: Mittelständler wie *Haribo*, *Storck*, *Katjes*, *Vivil* und *Co.* konnten seit 2008 ihren Anteil im deutschen Markt von 59,9 Prozent auf 64,8 Prozent steigern, während die großen Konkurrenten 0,4 Prozentpunkte verloren und auf 17,3 Prozent fielen.

### Was den Mittelstand groß macht

Doch was macht die deutschen Mittelständler so stark? Wichtigste Voraussetzung ist ihre hohe Agilität. Dank (noch) überschaubarer Größe sind sie oft besser als Konzerne in der Lage, schnell und flexibel zu handeln. Tatsächlich scheint Agilität Teil der kulturellen DNA vieler deutscher Mittelständler zu sein. Dazu tragen vor allem drei Erfolgsprinzipien bei, von denen auch Großunternehmen lernen können (*siehe auch Kurzinterviews, Seite 11 und 15*).

*Schnelle Entscheidung und Umsetzung.* Mittelständler profitieren von klaren Strukturen und kurzen Entscheidungswegen. Innovative Ideen müssen nicht erst zahllose Meetings und Gremien durchlaufen. Viele Eigentümer praktizieren eine Politik der offenen Tür – sie sind immer ansprechbar, wenn es um neue Ideen oder die Beseitigung von Problemen geht. Gleichzeitig haben Mittelständler zumeist großes Vertrauen in das Urteilsvermögen ihrer Mitarbeiter und gewähren ihnen Entscheidungsspielräume. Darüber hinaus zeichnen sich viele durch eine hohe Umsetzungsorientierung aus. Ist eine Entscheidung einmal getroffen, wird ohne weitere Verzögerung mit der Implementierung begonnen.

*Unternehmertum.* Der Mittelstand ist ein Beispiel für gelebtes Unternehmertum, oft inspiriert von der Eigentümerfamilie. Die Karrierepfade der Beschäftigten spiegeln dieses Prinzip wider: Belohnt wird, wer unternehmerisch denkt und handelt – denn Wachstum, so das Selbstverständnis, hängt vom Handeln aller ab. Mitarbeiter sind in einer solchen Kultur eher bereit, Verantwortung zu übernehmen oder Veränderungen durchzusetzen. Hinzu kommt: Mittelständler sind häufig nicht darauf angewiesen, kurzfristige Kapitalmarktanforderungen wie vierteljährliche Reportings zu erfüllen – mit Unterstützung der Inhaberfamilien können sie in den nachhaltigen Erfolg ihrer Unternehmen investieren.

*Mut zur Innovation.* Viele Mittelständler verfügen über traditionsreiche Marken mit besonders hohem Wiedererkennungswert. Dennoch setzen die erfolgreichsten von ihnen nicht nur auf eine langfristige, wertorientierte Markenpolitik. Sie sind vielmehr bereit, ihr Marken- und Produktportfolio ständig weiterzuentwickeln. Durch ihre Nähe zu Kunden und lokalen Partnern haben sie ein gutes Gespür, welche Ideen und Konzepte sich im Markt umsetzen lassen. So bringen sie immer wieder gut verkäufliche neue Produkte hervor, wie etwa die Fassbrause oder die Veggie-Pizza.

### Drei strategische Kernthemen

Hohe Beweglichkeit bei gleichzeitig langfristiger Orientierung – auf diese Tugenden gründet der deutsche Mittelstand seine teils Jahrhunderte währende Erfolgsgeschichte. Fast jeder fünfte Arbeitsplatz hierzulande und 30 Prozent aller Umsätze werden heute von eigentümergeführten Unternehmen in der Größe zwischen 100 Millionen und 2 Milliarden Euro generiert. Ein Erfolgsmodell „made in Germany“. Seine Agilität hat den Mittelstand nicht nur zu einem Wachstumsgaranten

## „Agiler, kundenfokussierter, innovativer“

*Jero Bentz, Mitglied der Unternehmensleitung und persönlich haftender Gesellschafter, Melitta*

### Was sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Chancen und Herausforderungen für deutsche Konsumgüterunternehmen?

Ich bin davon überzeugt, dass es derzeit im Konsumgütermarkt große Wachstumschancen für Massenprodukte gibt. Gleichzeitig ergeben sich zunehmend Möglichkeiten, Premium- und Innovationsstrategien umzusetzen. Dies liegt daran, dass sich die Nachfrage immer stärker differenziert. Zudem zwingt uns die Digitalisierung zum Umdenken – auch um auf den Branchenumbuch optimal reagieren zu können. Als größte Herausforderungen sehe ich die Konzentration im Lebensmittelhandel sowie den Private-Label-Wettbewerb. Außerdem sinkt die Kundenloyalität, da das Wettbewerbsprodukt nur einen Klick entfernt ist und die Markttransparenz heute größer ist als früher.

### Welches sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Zu unseren Erfolgsfaktoren zählen unsere Bekanntheit und unsere Marken, die uns ein unverwechselbares Profil verleihen. Wir sind seit vielen Jahren als internationales Marken- und Familienunternehmen erfolgreich positioniert und haben eine „Brand Manufacturer DNA“ – mit Liebe zu unseren Produkten und Services. Einen weiteren Erfolgsfaktor sehe ich in unserer Diversifizierung: Wir sind in unter-



Foto: Melitta

schiedlichen Ländern, Branchen und Geschäftsmodellen aktiv und sowohl in reifen als auch in wachsenden Märkten präsent. Zu unseren Stärken zählen außerdem die Antizipation von Nachfragetrends, eine dezentrale, marktnahe Aufstellung und unsere Ausrichtung an langfristigen Unternehmenszielen.

### Was können Großunternehmen von deutschen Mittelständlern lernen?

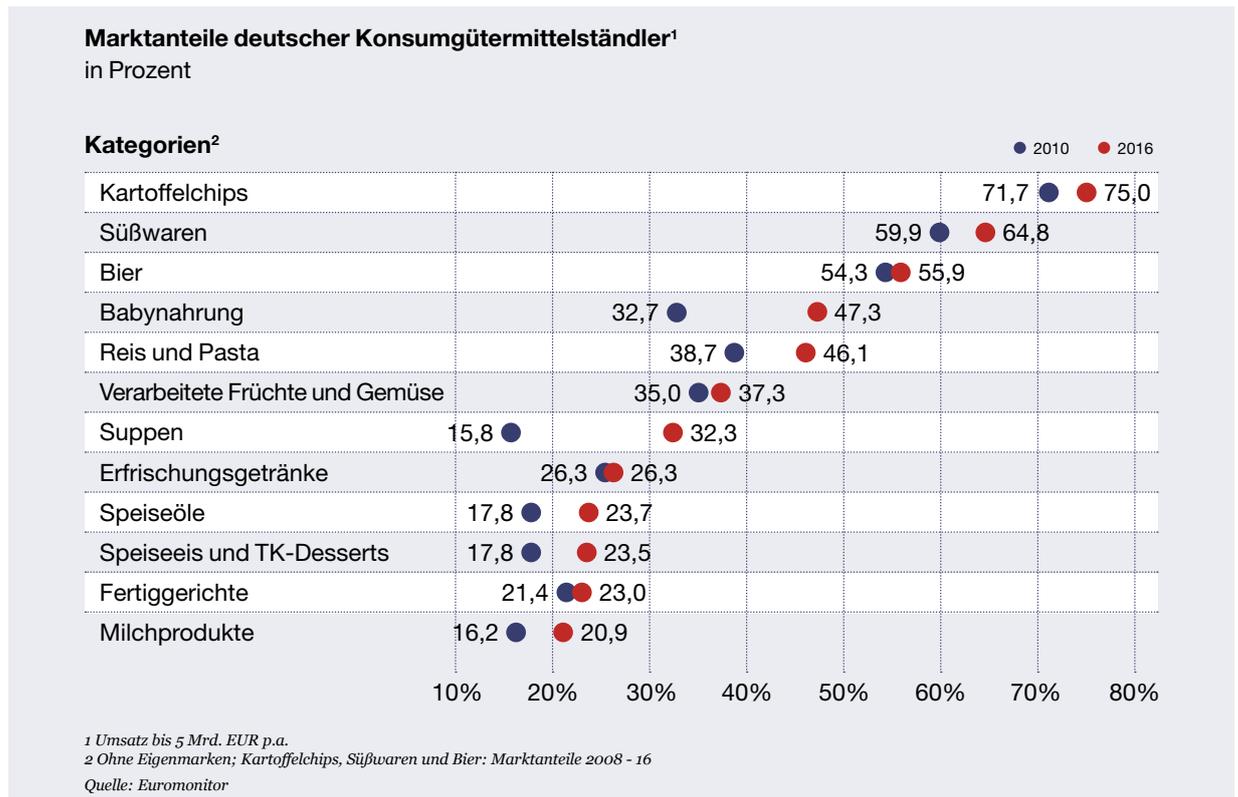
Beide können voneinander lernen. Aber in der Regel sind Mittelständler auf Grund ihrer Größe agiler, kundenfokussierter und innovativer als Großunternehmen. Mittelständler sind in der Lage, neue Ideen schneller aufzugreifen und umzusetzen. Hier tun sich Großunternehmen meist deutlich schwerer, da Veränderungen in Konzernen zahlreiche weitere Veränderungen nach sich ziehen und bestehende Strukturen und Prozesse aufgebrochen werden müssen. Agilität ist meiner Meinung nach eine immer wichtiger werdende Eigenschaft, denn mit dem technologischen Wandel geht ein hoher Anpassungsdruck einher.

gemacht. Sie hilft ihm auch, an den derzeit drängendsten Themen zu arbeiten – womöglich wiederum schneller und flexibler als die großen Multinationals. Drei der wichtigsten Themen sind die Digitalisierung des Geschäfts, die konsequente Internationalisierung sowie kommerzielle und operative Exzellenz.

### Die digitale Transformation

Die Digitalisierung wird die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren fundamental verändern – und damit auch den Mittelstand. Gelingt es, die daraus resultierenden Chancen konsequent zu nutzen, ergibt sich ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von 8,6 Milli-

## 1. Deutsche Mittelständler haben ihre Marktanteile in zahlreichen Konsumgüterkategorien gehalten oder sogar ausgebaut



arden Euro im Jahr 2025 (*Grafik 2*). Viele Mittelständler haben die Relevanz des Themas bereits erkannt, wie die jüngste McKinsey-Umfrage zur Digitalisierung des deutschen Mittelstands zeigt (*siehe auch News, Seite 4*). Mehr als 60 Prozent sehen sich schon gut aufgestellt für die digitale Herausforderung. Bei der Umsetzung der Digitalisierung kann der Mittelstand seine typischen Stärken ausspielen, muss mitunter aber auch typische Schwächen adressieren.

**Management und Strategie.** Digitalisierung ist viel mehr als nur ein IT-Thema – sie bietet die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und bestehende zukunftsfest zu machen. Die langfristige Orientierung und der Pioniergeist vieler Mittelständler können sich bei der Transformation als echter Mehrwert erweisen. Den Unternehmen sollte allerdings bewusst sein, dass die Digitalisierung alle Bereiche der Organisation be-

trifft – und daher in der Verantwortung von Vorstand oder Geschäftsführung liegt.

**Organisationsstruktur und -kultur.** In einer digitalen Welt verlieren starre Abteilungsgrenzen an Bedeutung. Neben einer offenen Arbeitsatmosphäre kommt es auf Kooperation und einen engen Austausch der Mitarbeiter an. Mittelständler können hier von der langen Tradition einer familiär geprägten, auf Vertrauen basierenden Kultur profitieren. Gleichzeitig gilt es, mögliche patriarchalische Strukturen aufzulösen und sowohl neue Denkansätze als auch Kritik zuzulassen.

**Unternehmensnetzwerk.** Viele Mittelständler sind in ihrer Heimatregion verwurzelt und pflegen enge Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Dies erleichtert es, gemeinsam neue Ideen zu entwickeln und sich in Netzwerken zusammenzuschließen – für die Digitalisierung

## 2. Die Digitalisierung birgt für deutsche Mittelständler ein Milliardenpotenzial – gerade auch für Konsumgüterunternehmen



ein klarer Vorteil. Wichtig ist allerdings dabei, auf wirkliche Innovationen statt nur auf inkrementelle Verbesserungen zu zielen.

*Ressourcen, Talente und neues Arbeiten.* Digitalisierungsexperten sind in allen Unternehmen heiß begehrt. Dabei können Mittelständler mit guten Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit punkten. Vermeintliche Schwächen wie weniger attraktive Standorte und geringere Gehälter müssen aber offensiv adressiert werden.

Ein mittelgroßer deutscher Nahrungsmittelhersteller beispielsweise hat sich bei seinem Digitalisierungsprojekt für eine agile Vorgehensweise entschieden: Das Topmanagement entwickelte zunächst ein unternehmensweites digitales Zielbild für alle Geschäftsbereiche. Dann wurde eine neue funktionsübergreifende Einheit gebildet, die alle Geschäftsbereiche bei der Digitalisierung unterstützen soll. Um die dafür benötigten digitalen Talente zu gewinnen, wurden in Berlin Büros in Digital Labs angemietet. In kurzen, rasch aufeinander



Foto: Screenshot, www.jagermeister.com

*Mittelstand goes international: Der Kräuterlikör von Jägermeister genießt in den USA Kultstatus.*

folgenden thematischen Arbeitsabschnitten, auch Sprints genannt, werden jetzt die Eckpfeiler der digitalen Vision definiert und erste funktionsfähige Applikationen (MVP, Minimum Viable Products) zur schnellen Erprobung im Markt erarbeitet.

### Die Internationalisierung

Deutsche Mittelständler aus anderen Branchen haben es längst vorgemacht: Wachstum durch Internationalisierung ist keine Option, sondern ein Muss. Ob Maschinenbauer oder Spezialchemieunternehmen – nicht selten trägt das internationale Geschäft zwei Drittel oder mehr zum Umsatz bei. Anders in der Konsumgüterindustrie: Hier liegt der Umsatzbeitrag des internationalen Geschäfts oft niedriger. Mit möglichen Unterschieden in den Konsumentenpräferenzen lässt sich dies nur zum Teil erklären. Zu oft scheinen deutsche Mittelständler das globale Spielfeld anderen Unternehmen überlassen zu haben – trotz oft besserer Produkte: So spielen etwa deutsche Biermarken international nur eine untergeordnete Rolle, während Marken von Konzernen wie *AB Inbev* auf der ganzen Welt erhältlich sind.

Aber es gibt auch prominente Ausnahmen. *Jägermeister*, der urdeutsche Kräuterlikör des Traditionsherstellers aus Wolfenbüttel, ist längst zum internationalen Kultgetränk avanciert. Mehr als 80 Prozent des Umsatzes erzielt das Unternehmen im Ausland – einen Großteil davon in den Vereinigten Staaten. Auch Süßwarenhersteller *Haribo* (mittlerweile in mehr als 100 Ländern präsent) beliefert die USA seit Jahrzehnten mit seinen

„Gold-Bears“, Fruchtgummis und Lakritzschnecken – demnächst auch aus eigener US-Produktion, die 2020 in Wisconsin starten soll. In Frankreich, Spanien, Großbritannien, Italien und der Türkei sind die Bonner bereits mit eigenen Werken vertreten.

Die Beispiele belegen, dass Internationalisierung selbst auf globaler Ebene auch für den Mittelstand möglich ist. Doch wie lassen sich neue geografische Märkte am besten erschließen? Bewährt hat sich ein Vorgehen in drei Schritten:

**Auswahl der richtigen Märkte.** Erfolgreiche „Internationalisierer“ bündeln ihre Kräfte und konzentrieren sich auf drei bis vier Kernzielmärkte, die sie zuvor sorgfältig ausgewählt haben. Mögliche Kriterien sind neben den lokalen Kundenpräferenzen die Wettbewerbsintensität und das herrschende Preisniveau.

**Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie.** Viele Unternehmen machen mit einem schrittweisen Vorgehen gute Erfahrungen und schließen beispielsweise zunächst eine pragmatische Distributionspartnerschaft mit lokalen Vertriebsunternehmen ab. So hat kürzlich ein Mittelständler aus Norddeutschland zunächst nur einige Container mit Waren befüllt, diese nach Hongkong verschifft und dort von einem Distributionspartner an Händler verkaufen lassen. Nach dem geglückten Testlauf baut man nun die Präsenz in China aus.

**Skaliertes Wachstum.** Eine schnelle Ausdehnung der Marktpräsenz ist für den weiteren Erfolg oft ausschlaggebend – doch in der Praxis tun sich viele Unternehmen schwer damit. Oft sind Marktmechanismen noch nicht im Detail erfasst, manchmal hapert es auch nur an kleinen, aber notwendigen Anpassungen, etwa bei der Verpackungsgröße oder dem Preis. Auch deshalb ist in dieser Wachstumsphase die Zusammenarbeit mit lokalen Champions und Partnern, die vor Ort über ein gutes Netzwerk verfügen, unverzichtbar.

### Die kommerzielle und operative Exzellenz

In der Konsumgüterindustrie haben in den vergangenen zehn Jahren vor allem mehr Effizienz und neue Wachstumsfelder zu steigenden Erträgen geführt. Wachstum aus dem bestehenden Geschäft heraus zu generieren, erweist sich jedoch vor allem in zunehmend gesättigten Märkten als schwierig. Kommerzielle Exzellenz bietet hier neue Möglichkeiten: Basierend auf fundierten Analysen werden Preis-, Produkt- und Ver-

## „Neugierig sein, Mut haben, Rückhalt geben“

*Werner M. Bahlsen, Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung, Bahlsen-Gruppe*

### Was sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Chancen und Herausforderungen für deutsche Konsumgüterunternehmen?

Kundengruppen identifizieren, die Wachstum versprechen, und sie mit neuen Angeboten erreichen – darin liegt eine große Chance für Konsumgüterunternehmen. In unserem Fall sind es junge Erwachsene. Die Konsumgewohnheiten haben sich massiv gewandelt. Menschen sind mehr „on the go“ und seltener zu Hause. Solche Trends machen es notwendig, die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Wir können derzeit viel von Start-ups lernen, vor allem neue Denk- und Arbeitsweisen. Auch darin liegt eine große Chance. Eine echte Herausforderung sind die extremen Veränderungen im Handel – die Entwicklung des Onlinegeschäfts, aber auch die starke Konzentration. Als Mittelständler müssen wir da an besonders kreativen Lösungen arbeiten.

### Welches sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Wir haben soeben einen zweijährigen Change-Prozess durchlaufen. Das brachte uns dazu, noch einmal über unser „Why“ nachzudenken – unsere Wurzeln und unsere Werte. Was Bahlsen vor allem ausmacht, sind drei Dinge: Erstens die Neugier auf Neues. Zweitens der Mut, auch mal Wege zu gehen, die riskant sind. Und drittens der Rückhalt, den wir Mitarbeitern geben, wenn sie die neuen Wege beschreiten. Die Besinnung auf diese Werte hat zu einem regelrechten Aufbruch und neuen Denksätzen im Unternehmen geführt. Wir durchlaufen



Foto: Christian Burkert

derzeit einen Kulturwandel, arbeiten auf andere Art zusammen und verteilen die Verantwortung auf mehr Schultern. Und die Mitarbeiter stehen zu dem Wandel – so wie sie sich auch klar zum Familienunternehmen bekennen.

### Was können Großunternehmen von deutschen Mittelständlern lernen?

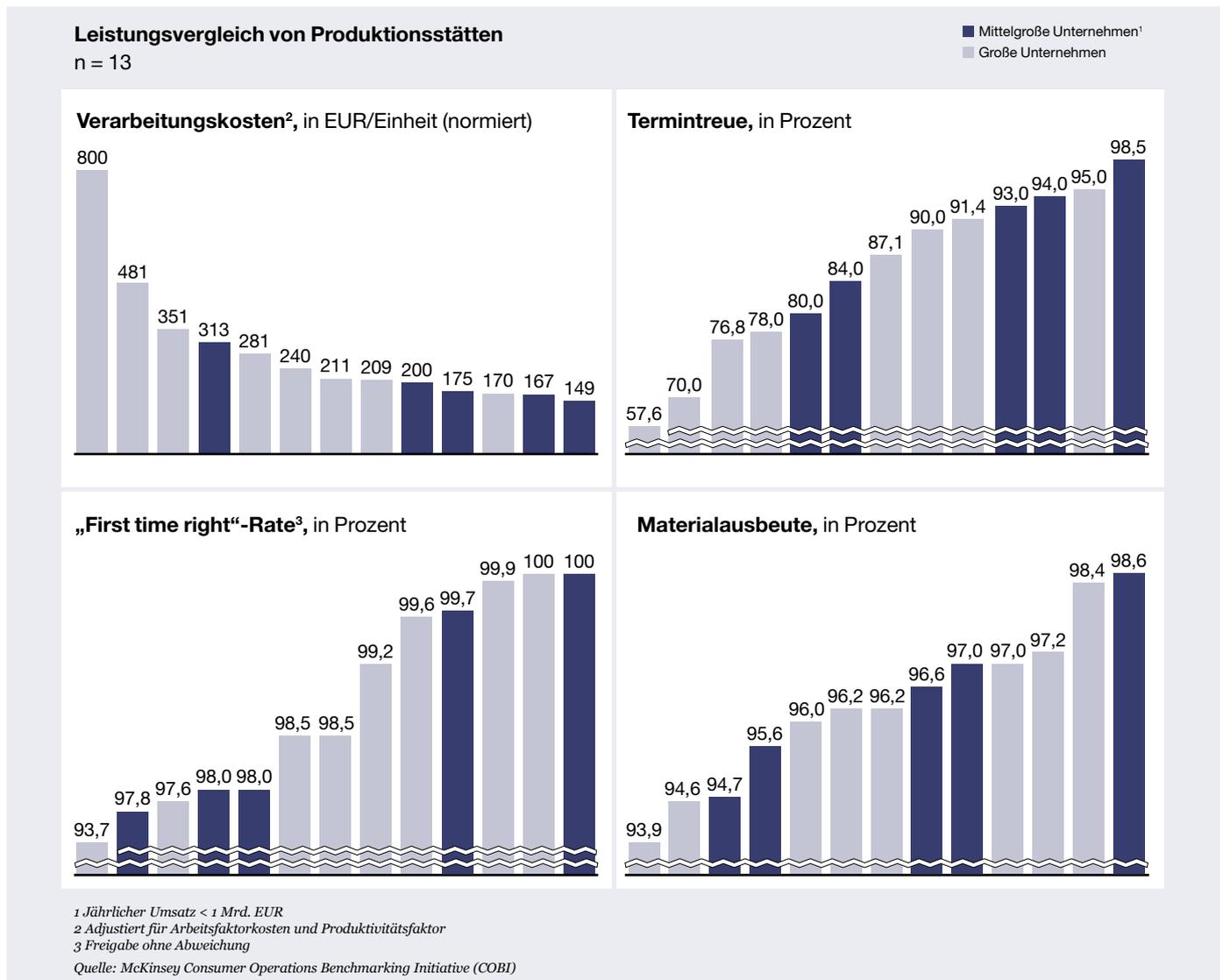
Ein entscheidender Punkt ist, dass wir uns unserer Identität bewusst sind und unseren Mitarbeitern klar sagen können, wofür wir stehen und wofür nicht. Werte spielen dabei eine große Rolle. Mitarbeiter stehen dann hinter einem Unternehmen, wenn sie sich mit seinen Werten identifizieren und das Gefühl haben, sie werden ernst genommen. Der zweite Punkt ist unser langfristiges Denken: Wir sind nicht darauf aus, kurzfristige Erfolge zu erzielen. Unsere Investitionsentscheidungen werden uns weit ins nächste Jahrzehnt begleiten.

triebsstrategien für einzelne Kundensegmente entwickelt, um die jeweilige Zahlungsbereitschaft optimal auszuschöpfen. Insbesondere eine differenzierte Preisgestaltung bietet erfahrungsgemäß großes Wertschöpfungspotenzial: Mittelständler können dadurch ihre EBIT-Marge um 1 bis 2 Prozentpunkte erhöhen.

Mit Hilfe von Advanced Analytics lässt sich die nötige Faktenbasis für einen solchen maßgeschneiderten Ansatz schaffen: Inwieweit variieren Margen nach Produkt, Kanal, Land/Region, Kundensegment oder Kunde? Wo kommt es zu Margenverlusten, etwa durch Rabatte oder Nichteinhaltung von Listenpreisen? Auf

## Mittelstand

### 3. Mittelständische Unternehmen können bei der Prozesseffizienz hervorragend mit den „Großen“ mithalten – Beispiel Soßenproduktion



diese Weise lässt sich besser verstehen, wo Ertrag erwirtschaftet wird – und wo noch Potenziale stecken.

Gleichzeitig gilt es, die operativen Prozesse in Produktion und Logistik ständig zu verbessern – ein wichtiger Baustein, um in dem durch Preisdruck und Niedrigmargen geprägten (deutschen) Konsumgütermarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Große Konsumgüterkonzerne

investieren seit Jahren in kontinuierliche Prozessoptimierungen. Aber auch Mittelständler zeichnen sich in vielen Bereichen durch operative Exzellenz aus. Die Erfolgreichsten messen und managen ihre Performance kontinuierlich. Über interne Benchmarks vergleichen sie die Leistungsfähigkeit ihrer Werke und Supply Chains, werfen aber auch einen Blick auf operative Champions anderer Branchen. Tiefere Einsichten hierzu bietet die

Consumer Operations Benchmarking Initiative (COBI) von McKinsey, an der sich bereits über 400 Werke und mehr als 70 Supply Chains von Konsumgüterunternehmen verschiedener Größe beteiligt haben. Mittelständler können anhand der Ergebnisse überprüfen, inwieweit sie etwa bei Qualität, Kosteneffizienz, Produktivität oder Service Level mit den großen Unternehmen mithalten können. So zeigt zum Beispiel das Benchmarking der Werke von Soßenherstellern: Bei wichtigen Kennzahlen wie Verarbeitungskosten, Termintreue oder „First time right“-Rate brauchen sich mittlere Unternehmen vor den „Großen“ nicht zu verstecken (Grafik 3).

Der deutsche Mittelstand schreibt eine Erfolgsgeschichte – auch und gerade in der Konsumgüterindustrie. Mittelständler, die ihre vorhandenen Stärken nutzen, haben die besten Chancen, die anstehenden Aufgaben der Branche zu meistern und weiter zu wachsen – hierzulande und darüber hinaus.

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

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

**Bitte E-Mail an: [sebastian\\_gatzer@mckinsey.com](mailto:sebastian_gatzer@mckinsey.com)**

### **Kernaussagen**

*1. Ob Bahlsen oder Melitta, Katjes, Jägermeister oder Dr. Oetker: Im deutschen Konsumgütermarkt behaupten sich Mittelständler erfolgreich gegen die große internationale Konkurrenz.*

*2. Der Mittelstand profitiert vor allem von seiner hohen Agilität; Mut und Entscheidungsfreude, Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen und Flexibilität bei Kurskorrekturen machen ihn stark.*

*3. Digitale Transformation, internationale Expansion und kommerzielle wie operative Exzellenz sind die besten Strategien für den Mittelstand, um auch in Zukunft auf Wachstumskurs zu bleiben.*

---

#### **Autoren**



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

**2 Dr. Frank Sängler** ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet die europäische Packaged Goods Practice von McKinsey. Konsumgüterunternehmen berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.

**3 Dr. Patrick Simon** ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.