

Akzente

Die Krise und die neuen Konsumenten

Corona hat
Europas Lebens-
mittelhandel
verändert. Auf
welche Trends
die Branche
reagieren muss



Vom Krisenjahr geprägt

„Die Krise und die neuen Konsumenten“ lautet die Titelgeschichte dieser Ausgabe von Akzente über den Wandel im Lebensmitteleinzelhandel. Wir hätten die Zeile gut als Motto über das ganze Heft setzen können: Von den prägenden Trends in der Konsumgüterindustrie über die Veränderungen in der Sportartikelbranche, die Wege zur Nachhaltigkeit, die neuen Gesetze des Marketings und den Customer Lifetime Value im Online-Geschäft bis hin zum passenden Operating Model für die Zeit nach Corona – überall ist der Auslöser das veränderte Konsumentenverhalten.

Basierend auf einer europaweiten McKinsey-Studie in Kooperation mit *Euro-Commerce* beschreibt die Titelseite, wie der Lebensmitteleinzelhandel sich heute mit Kunden konfrontiert sieht, die ihren Konsum auf ihren Lifestyle ausrichten und deshalb von ihrem Supermarkt ein Sortiment erwarten, das gesund, regional und umweltfreundlich ist, außerdem soziale Verantwortung spiegelt – und das alles natürlich zu Tiefstpreisen. Keine leichte Aufgabe für das Management im Handel, aber der Artikel hält dazu einige Ideen bereit.

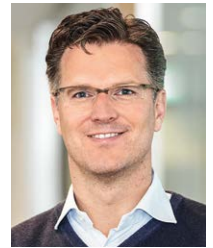
Eine spannende Perspektive bietet das Gespräch, das unsere Kollegin Miriam Lobis mit *Zalando*-Mitgründer David Schneider geführt hat. Europas größter Online-Modehändler hat sich vorgenommen, „netto-positiv“ zu sein und der Gesellschaft mehr zurückzugeben als zu nehmen. *Zalando* hat erstmals in einem Report die Lücke untersucht, die derzeit zwischen dem Kaufverhalten und den Überzeugungen seiner überwiegend jungen Kundschaft klafft: Alle sind für Nachhaltigkeit, aber viele richten ihren Konsum noch nicht danach aus. Lesen Sie selbst, wie *Zalando* helfen will, dass sich die Lücke zwischen Anspruch und Kaufrealität schließt.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Frank Sängler



Klaus Behrenbeck
Senior Partner bei
McKinsey und
Herausgeber von
Akzente



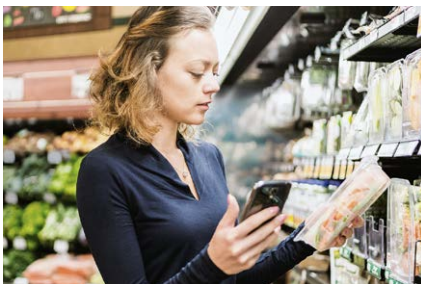
Frank Sängler
Senior Partner bei
McKinsey und Leiter
Consumer-Sektor
Deutschland und
Österreich

Inhalt



06 **McKinsey News** **Aktuelle Studien und relevante Trends**

Modegeschäft auch 2021 noch schwach; Corona-typische Konsumgewohnheiten im „stickiness test“; Arbeitsmarkt: 6,5 Millionen müssen umschulen; wie die Chinesen heute einkaufen; was Predictive Analytics für die Marktforschung bringt; McKinsey-Analyse zur Frauenquote



10 **Lebensmitteleinzelhandel** **Die Krise und die neuen Konsumenten**

Gemeinsam mit *EuroCommerce* hat McKinsey die Veränderungen des Lebensmittelhandels nach der Corona-Krise untersucht. Vor allem auf drei zentrale Trends muss die Branche jetzt reagieren.



20 **Interview mit David Schneider,** **Mitgründer und Co-CEO von Zalando** **„Wir wollen netto-positiv sein“**

Der Online-Modehändler verpflichtet sich zu gesellschaftlichem Nutzen. Warum auch Umsatz und Rendite davon profitieren, erklärt David Schneider im *Akzente*-Interview.



28 **Konsumgüterindustrie** **Weiter so war gestern: Das Zukunftsmodell** **der Konsumgüterindustrie**

Zwölf Trends revolutionieren die Branche, beschleunigt von der COVID-Krise. Ein neues Wachstumsmodell ist gefordert. Der Schlüssel liegt in konsequenter Digitalisierung.



38 **Sportartikel** **Harter Kampf um Platz und Sieg**

Die Pandemie hat die Branche hart getroffen. Jetzt setzt sie ihre Wachstumshoffnungen auf drei Segmente: Athleisure, Frauen und China.



46 Transformation Schneller und agiler – das Operating Model von morgen

In der Krise zeigten sich in vielen Unternehmen organisatorische Schwachstellen. Zeit für ein neues Operating Model: voll digital, mit schlanken Strukturen und flexibler Arbeit.



54 Organisation Wege in die Nachhaltigkeit

Kunden und Investoren verlangen es, also stellen sich die Unternehmen auf nachhaltiges Wirtschaften ein. Für den Wandel der Organisation bieten sich vier Archetypen an.



60 Marketing Starke Marke oder starke Marge? Beides!

Investitionen in die Marke müssen nicht auf Kosten der Profitabilität gehen. Mit moderner taktischer und strategischer Steuerung wird das Marketing nicht mehr als Cost Center, sondern als Profit Center geführt.



68 E-Commerce Customer Lifetime Value – der Kundenkompass

Kundenakquise im Online-Geschäft ist inzwischen so teuer, dass es darauf ankommt, den wahren Wert von Kunden früh zu ermitteln. Der Customer Lifetime Value identifiziert diejenigen mit dem größten Potenzial.

74 Impressum

Weniger ist mehr

Report „The State of Fashion 2021“:
Die Pandemie wirkt wie ein Brennglas für
brisante Branchenthemen.

COVID-19 hat der Modebranche ihr bislang schlechtestes Jahr beschert. Der globale Umsatz ist 2020 um 15 bis 30 Prozent eingebrochen. Deutschland, Österreich und die Schweiz kommen auf einen Verlust von rund 19 Prozent. Der Economic Profit ist rapide um etwa 90 Prozent zurückgegangen. Diese Kennzahl – erzielter Nettogewinn minus Kapitalkosten – lässt Rückschlüsse auf den Wertzuwachs eines Unternehmens zu. 2019, im Jahr vor der Pandemie, war der Economic Profit noch um 4 Prozent gewachsen.

Die Durststrecke ist noch lang: Frühestens im dritten Quartal 2022 werden die Umsätze wieder Vorkrisenniveau erreichen. Je nach Kategorie und geografischem Markt wird die Schwächephase allerdings unterschiedlich lang ausfallen. Modeunternehmen, die sich auf Digitalisierung, Luxusgüter und China konzentrieren, könnten einen Wettbewerbsvorteil haben. Das zeigt der fünfte Report „The State of Fashion“ von McKinsey in Kooperation mit *The Business of Fashion* (BoF). Für die Ausgabe 2021 wurden weltweit Topmanager und mehr als 300 Modefachleute befragt.

Die Unsicherheit bleibt

Wie können die Verantwortlichen reagieren? Auf der Suche nach neuen Wachstumschancen im Next Normal nach Corona lohnt sich der Blick auf eine Reihe von Themen, die den Modemarkt nicht nur in den kommenden Monaten, sondern lange darüber hinaus bestimmen werden.



Die Pandemie verdirbt die Kauflaune: Die globalen Modeumsätze werden 2021 bis zu 15 Prozent unter denen von 2019 liegen.

Das Virus bleibt. 45 Prozent der Befragten geben an, dass die COVID-19-Krise auch in diesem Jahr die wichtigste Herausforderung ist. Mit der Pandemie bleibt die Unsicherheit, nicht zuletzt wegen möglicher neuer Zwangsschließungen im Rahmen von Lockdowns. Um flexibel und auf solider Basis entscheiden zu können, sollten Unternehmen ihre Operating Models neu ausrichten und in Datenerhebung und -interpretation investieren.

Online wächst, doch die Umsätze bleiben schwach

Die Nachfrage ist schwach. Die Kauflaune der Konsumenten hält sich noch in Grenzen. Der weltweite Umsatz wird sich 2021 um bis zu 15 Prozent unter dem Niveau von 2019 bewegen. Wer sich ein Stück des kleineren Kuchens sichern möchte, sollte sich einerseits auf erfolgreiche Kategorien, Kanäle und Regionen konzentrieren und andererseits nach neuen Wachstumsfeldern Ausschau halten.

Digital gewinnt. Corona hat die Digitalisierung massiv beschleunigt. 71 Prozent der befragten Führungskräfte erwarten, dass ihr Online-Geschäft 2021 trotz der allgemeinen Nachfrageschwäche um 20 Prozent oder mehr wachsen wird. Das bedeutet: Unternehmen müssen weiter an ihren digitalen Angeboten und ihrem Kanalmix feilen.

Verbraucher verlangen Gerechtigkeit. Zwei Drittel der Konsumenten sagen, dass sie eine Marke nicht mehr oder

seltener kaufen würden, wenn sie feststellten, dass das Unternehmen seine Mitarbeiter oder die der Zulieferer nicht fair behandelt. Die Zeichen der Zeit zu erkennen, heißt, für mehr Fairness in der Lieferkette zu sorgen.

Weniger ist mehr. Viele Produkte und Kollektionen verbessern nicht zwangsläufig die Finanzergebnisse. Die Lockdown-Phasen haben dies noch verdeutlicht. Entsprechend wollen 58 Prozent der Befragten bei der Datenerhebung und -analyse künftig einen stärkeren Fokus auf die Sortimentsplanung legen. Es gilt, die Komplexität der Kollektion zu senken und den Anteil von Abverkäufen zum Normalpreis zu erhöhen.

Hybride Arbeitsmodelle

Arbeit wandelt sich. Die Pandemie hat vielen Arbeitgebern und -nehmern einen unerwarteten Crashkurs in Telearbeit verordnet. Neun von zehn Modemanagern erwarten, dass hybride Arbeitsmodelle in ihren Organisationen Teil der neuen Normalität werden. In diesem Kontext sollten Unternehmen gezielt Talente entwickeln und die Firmenkultur stärken.

Weitere prägende Themen für den Modesektor sind der gedrosselte Shopping-Tourismus, der dynamische M&A-Markt, Schwachstellen in den Lieferketten und die Zukunft des stationären Handels. Der vollständige Report „The State of Fashion 2021“ steht zum Download auf www.mckinsey.com

Konsumenten im Next Normal

MGI-Studie: Konsum erholt sich, aber einige Corona-Trends werden bleiben.

Was geschieht nach dem Konsumschock unter COVID-19? Welcher Verbrauchertrend bleibt, welcher geht? Das McKinsey Global Institute (MGI) ist den Fragen in einer Studie nachgegangen und hat die Entwicklung des Konsumverhaltens von Verbrauchern in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, China und den USA untersucht.

Die Prognose: Überall wird es zu einer raschen Konsumerholung kommen, die allerdings je nach Einkommen und Alterssegment variiert. In Europa vollzieht sich der Aufschwung langsamer, aber ausgeglichener als in den USA.

Gefüllte Sparstrümpfe

Hauptgrund für die Wiederbelebung der Konsumnachfrage ist die hohe Sparquote der Verbraucher während der Lockdown-Phasen, als die Ausgaben für Reisen, Restaurantbesuche und Shoppingtours genull gingen. In den USA lagen 2020 die Ersparnisse der Privathaushalte mehr als doppelt so hoch, in Deutschland 1,5 Mal höher als im Jahr zuvor. Am meisten sparten Haushalte mit mittlerem und höherem Einkommen. Gerade sie, so die Studien-

autoren, verfügen nun über ein finanzielles Polster, das ihnen höhere Ausgaben nach Corona erlaubt. Wie schnell Verbraucher den Schalter umlegen, zeigt sich am Beispiel China, wo sich schon jetzt eine spürbare Konsumerholung abzeichnet (siehe auch Seite 8).

2024, so sagen die Studienautoren voraus, werden die realen Konsumausgaben in allen Ländern 3 bis 11 Prozent über dem Niveau von 2019 liegen – hauptsächlich getrieben von Verbrauchern mittleren Alters mit einem Haushaltseinkommen über 40.000 US-Dollar. In Deutschland fällt das Ausgabenwachstum mit 3 bis 6 Prozent zwar schwächer aus als in den USA, dafür partizipieren Haushalte mit niedrigem Einkommen stärker am Aufschwung – dank Kurzarbeitergeld und Nothilfen während der Pandemie.

Sticky Trends

Um zu ermitteln, welche Verbrauchertrends die Krise überdauern könnten, hat die Studie für einige Corona-typische Gewohnheiten einen Bestands-test („stickiness test“) durchgeführt. Danach zählen häusliche Aktivitäten ebenso wie der Online-Lebensmitteleinkauf zu den neuen Verhaltensweisen, die sich laut Studie im Konsumententag fest etablieren könnten.

Weitere Zahlen sowie Fallstudien zu den Konsumtrends nach Corona präsentiert die MGI-Studie „The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19“ auf www.mckinsey.com



Erholung in Sicht: Nach der Pandemie könnten die Verbraucher das gesparte Geld wieder ausgeben.

Arbeit im Wandel

Automatisierung, E-Commerce, mobiles Arbeiten – drei Megatrends, die die Welt der Arbeit grundlegend verändern. Die Corona-Krise hat das Tempo des Wandels noch einmal verschärft. Bis 2030 werden 6,5 Millionen Beschäftigte in Deutschland neue Fähigkeiten aufbauen müssen. Für mehr als 4 Millionen wird sogar ein Berufswechsel unausweichlich.

Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie zur Zukunft der Arbeit in insgesamt acht Ländern, die das McKinsey Global Institute (MGI) durchgeführt hat. Neben Deutschland wurden die Arbeitsmärkte in China, Japan, Indien, Frankreich, Großbritannien, Spanien und den USA analysiert.

Deutschland ist vom Wandel der Arbeit europaweit am stärksten betroffen. Ein Grund ist der hohe Anteil des verarbeitenden Gewerbes, in dem die Automatisierung einen Großteil der Arbeitsplätze verändert (27 Prozent). Aber auch Bürojobs wandeln sich: Deutschland hat im internationalen Vergleich den höchsten Prozentsatz an Tätigkeiten, die ins Home-Office verlegt werden könnten: Nahezu jeder vierte Beschäftigte (24 Prozent) könnte an drei bis fünf Tagen pro Woche von zu Hause aus arbeiten. In den USA und Frankreich gilt dies für 22 bzw. 21 Prozent der Arbeitnehmer.

Die MGI-Studie „The future of work after COVID-19“ steht zum Download auf www.mckinsey.com



Wer dazulernen muss und wer sogar einen neuen Beruf braucht: Die McKinsey-Studie „The future of work after COVID-19“.

China konsumiert anders

Nach Corona: Wie sich das Einkaufsverhalten der Chinesen geändert hat.

Dank rigoroser Maßnahmen des Staates gegen die Pandemie konnte die chinesische Wirtschaft sehr viel früher in den Post-Corona-Aufschwung starten als die Wettbewerber in der westlichen Welt. Eindrucksvolle Wachstumsraten zeigen: China bleibt die Konjunkturlokomotive für die globale Wirtschaft – nach der COVID-19-Krise möglicherweise noch stärker als schon im vergangenen Jahrzehnt.

Was die Konsumgüterindustrie vom Neustart der Chinesen lernen kann und auf welche Verhaltensänderungen der Verbraucher sie sich einstellen muss, untersucht der McKinsey-Report „Understanding Chinese Consumers: Growth Engine of the World“.

Alter Optimismus, neue Gewohnheiten

Sehr viel früher als der Rest der Welt fanden Chinas Konsumenten ihren Optimismus wieder: Schon im Herbst 2020 glaubten 60 Prozent in einer repräsentativen Umfrage, dass sich binnen zwei bis drei Monaten die Lage wieder normalisieren würde – in Deutschland hofften das gerade einmal 13 Prozent. Die übrigen 87 Prozent bekamen Recht. Jetzt zeigt sich, dass viele Chinesen ihre während des Lockdown „gelernten“ Einkaufsgewohnheiten auch in der neuen Normalität beibehalten.

Online gewinnt. Als Anfang 2020 die Geschäfte schließen mussten, sind viele Konsumenten der Altersgruppe über



Fitness-Studios im eigenen Heim: Chinas Konsumenten trainieren zunehmend online.

30 in China zum ersten Mal auf Online-Shopping umgestiegen. Im Januar und Februar 2020 stieg der Online-Anteil an den gesamten Konsumausgaben im Land um 11 Prozentpunkte. Das Einkaufserlebnis war so positiv, dass immerhin 55 Prozent der Ü-30-Chinesen in einer Befragung sagten, sie würden auch künftig mehr Lebensmittel online kaufen.

Zu Hause spielt das Leben

„Homing in“. Feiern, Fitnesskurse, Fernunterricht – im Lockdown haben auch die weniger internetaffinen älteren Chinesen entdeckt, was sie dank Internet alles zu Hause unternehmen können. Viele der neuen Gewohnheiten werden auch in der Zeit nach der Pandemie erhalten bleiben. Weil beispielsweise daheim mehr Alkohol getrunken wird, hat die Biermarke *Budweiser* reagiert und bietet jetzt DJ-Livestreams für After-Corona-Parties an. Außerdem bespaßt *Budweiser* die Kundschaft noch mit einem E-Gaming-Wettbewerb. Die heimische Biermarke *Tsingtao* wiederum sorgt mit einem „No-Contact“-Lieferservice für Nachschub in den Wohnungen.

Die Mehrheit der befragten Konsumenten gibt an, dass sie auch künftig mehr E-Sport schauen wollen. Ebenfalls eine Mehrheit plant, selbst aktiv zu werden und Online-Fitnesskurse zu belegen. Die Workout-App *KEE* beispielsweise bietet Hunderte Fitness-Livestreams und zählt dreimal so viele Nutzer wie vor Corona.

Und durch die Beschäftigung mit den gestreamten Schulstunden ihrer Kinder haben 25 Prozent der Verbraucher den Online-Fernunterricht entdeckt – viele wollen dabei bleiben und sich künftig von zu Hause aus weiterbilden.

Gesundheitsbewusst einkaufen. Nach der durchlittenen Pandemie erklären 31 Prozent der chinesischen Verbraucher, dass sie mehr Gesundheitsbewusstsein entwickelt hätten. Neben der Fitness sei ihnen gesundes Essen wichtiger geworden. 42 Prozent sagen, dass für sie Hygiene der wichtigste Faktor bei der Auswahl eines Geschäfts sei und fast zwei Drittel geben an, dass sie mehr auf Produktsicherheit achten würden als vor Corona.

Starke Marken sind gesucht, Empathie wird belohnt

Vertrauen in starke Marken. Hand in Hand mit dem Wunsch nach Sicherheit geht der Wunsch der chinesischen Konsumenten nach starken Marken. Nach den Erlebnissen der Pandemie wählen 89 Prozent der Befragten Marken, denen sie vertrauen. 82 Prozent haben sich aber auch für den Kauf einer neuen Marke entschieden, weil deren Anbieter so gut auf COVID-19 reagiert oder weil er in der Kommunikation viel Empathie gezeigt habe.

Weitere Studienergebnisse und den Link zum vollständigen Report liefert der Beitrag „China: Still the world's growth engine after COVID-19“ auf www.mckinsey.com

Früher wissen, was Kunden wollen

Predictive Analytics hilft, Kundenverhalten früh zu antizipieren.

Wissen, was der Kunde will, bevor er es weiß: eine Fähigkeit, die für das Customer Experience Management von zentraler Bedeutung ist – erst recht seit der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Verhaltensänderungen. Predictive Analytics kann dabei helfen und Unternehmen über die aktuelle Krise hinaus einen wichtigen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Begrenzter Erkenntnisgewinn durch bestehende Systeme

Und Hilfe ist nötig. Denn wie es zurzeit um das Kundenverständnis bestellt ist, zeigt der aktuelle Customer Experience Leadership Survey von McKinsey. Von 250 befragten Führungskräften aus dem Bereich Customer Experience (CX) glauben nur 13 Prozent, dass ihr derzeitiges CX-Messsystem eine repräsentative Sicht auf ihren Kundenstamm liefert. Und nur 6 Prozent sagen, ihr Messverfahren ermögliche strategische Entscheidungen.

Weitere Schwäche: das Auswertungstempo. Obwohl zwei von drei Managern der Bereitstellung von Daten und Erkenntnissen in Echtzeit hohe Priorität einräumen, verfügen nur 13 Prozent über entsprechende Systeme. Zudem fehlt es oft an der nötigen Datenbasis. Nur 16 Prozent haben ausreichend Daten zur Verfügung, um den Treibern von Kundenerlebnissen auf den Grund zu gehen. Auch der ökonomische Erfolg von CX-Entscheidungen bleibt weitgehend im Dunkeln. Mit 96 Prozent der Befragten weiß fast niemand, ob sich

die Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ökonomisch auszahlen.

Sichere Vorhersagen mit Machine Learning

Hinzu kommt: Zur Messung der CX-Leistung und zur Identifizierung von Chancen reichen Umfragen oft nicht aus, da zumeist nur ein Bruchteil der Befragten antwortet und die Kundenzufriedenheit nicht zuverlässig abgebildet wird. Predictive Analytics hingegen ist dank der Anwendung von Machine-Learning-Algorithmen in der Lage, auf Basis von Interaktionsdaten das Verhalten von Kunden frühzeitig zu antizipieren – beispielsweise die Kündigung von Verträgen oder die Reduzierung oder Erhöhung von Einkaufsvolumina.

Weitere Ergebnisse der Studie zur Customer Experience sowie Anleitungen, wie Predictive Analytics zur Verbesserung von Kundenerlebnissen eingesetzt werden kann, liefert der McKinsey-Quarterly-Beitrag „Prediction: The future of CX“ auf www.mckinsey.com



Predictive Analytics: Machine-Learning-Algorithmen prognostizieren das Einkaufsverhalten von morgen.

Umstrittene Frauenquote

Die Debatte um die Frauenquote in Deutschland spaltet die Gesellschaft. Nach einer repräsentativen McKinsey-Befragung steht zwar mehr als jeder und jede Zweite hierzulande (55 Prozent) einer Quote grundsätzlich positiv gegenüber. Doch mit dem aktuellen Gesetzesentwurf hierzu sind nur 32 Prozent zufrieden. Dieser sieht vor, dass in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen, die mehr als drei Mitglieder haben, künftig mindestens eine Frau sitzen muss.

Die Gründe für die Skepsis sind vielfältig: Fast 50 Prozent befürchten, die weiblichen Vorstände könnten als bloße Quotenfrauen angesehen werden. 47 Prozent sind der Meinung, der Staat sollte sich in das Thema nicht einmischen. 23 Prozent halten den im Gesetz vorgesehenen Frauenanteil für noch immer zu niedrig, während 22 Prozent glauben, Männer würden durch die Quote benachteiligt.

Tatsächlich profitieren nach einer McKinsey-Analyse bundesweit weniger als 90 Frauen von dem neuen Gesetz, da es nur rund 200 Organisationen betrifft (davon 107 privatwirtschaftliche). Derzeit liegt der Frauenanteil in Unternehmensvorständen bei 13 Prozent; nach Einführung der Quote wären es 19,7 Prozent.

Mehr zum Thema liefert die Analyse „Frauenquote: Das Momentum nutzen“ auf www.mckinsey.de



McKinsey-Studie zur Frauenquote: Nur jeder Dritte befürwortet das neue Gesetz

Die Krise und die neuen Konsumenten

*Von Claus Gerckens,
Daniel Läubli,
Tobias Wachinger und
Eugen Zraggen*



Corona hat Europas Lebensmittelhandel mit beispiellosem Tempo verändert. Eine Studie von McKinsey und EuroCommerce beschreibt, welche Trends die nächsten Jahre prägen.

Der Lebensmittelhandel gilt als einer der Gewinner der Corona-Pandemie. Während des ersten Lockdown im März 2020 stieg der Umsatz in Europa (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Polen, Russland, Schweden, Schweiz und Spanien) um durchschnittlich 20 Prozent – unvergessen der Run der Kunden auf Nudeln, Reis und Toilettenpapier. Über das gesamte Jahr betrug das Umsatzplus immerhin noch 10 Prozent. Gleichzeitig stiegen allerdings die Kosten deutlich an, hauptsächlich auf Grund der unter Druck geratenen Lieferketten und der zusätzlichen Schutz- und Hygienemaßnahmen.

Vor allem jedoch: Je strikter die Lockdown-Maßnahmen waren, desto deutlicher veränderten die Kunden ihr Verhalten. Sie bestellten ihre Lebensmittel in nie dagewesenem Umfang online oder kauften öfter als üblich bei anderen Händlern ein.

Insgesamt 31 Prozent der Verbraucher wechselten das Ladengeschäft und 18 Prozent probierten einen neuen Online-Shop aus.

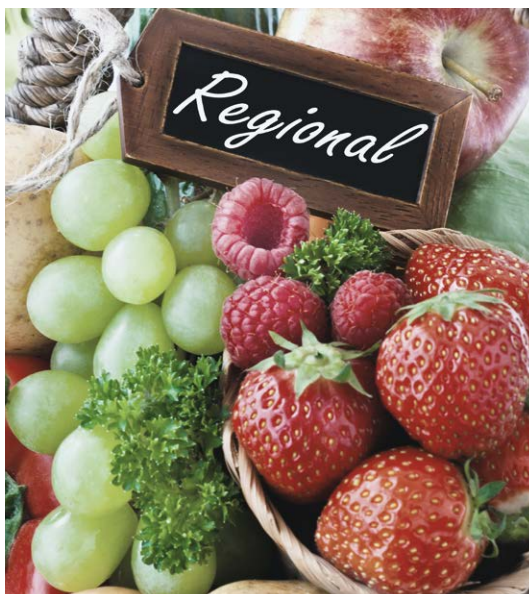
In einer breit angelegten Studie hat McKinsey gemeinsam mit EuroCommerce untersucht, was diese Entwicklungen für den europäischen Lebensmitteleinzelhandel bedeuten. Dazu wurden im vergangenen Januar 48 Topmanager in West-, Mittel- und Osteuropa sowie 10.000 Konsumenten aus zehn Ländern nach ihren Erwartungen und Einschätzungen für die kommenden zwei bis drei Jahre gefragt. Das Ergebnis: Disruption und Unsicherheit werden die Branche auch weiterhin prägen (*Grafik 1*).

Auf welche Trends der Lebensmittelhandel reagieren muss

Während die allgemeinen Aussichten ungewiss bleiben, sind sich sowohl Topmanager als auch Konsumenten über die Entwicklungen einig, die den Markt am stärksten beeinflussen werden. Die Studie identifizierte vor allem drei Trends, auf die der Handel jetzt reagieren muss: die wachsende und immer differenziertere Rolle des Online-Handels, die steigende Kundennachfrage nach Produkten, die sich an bestimmten Lifestyles orientieren, sowie eine deutlich höhere Preissensitivität.

Was die Sache besonders herausfordernd macht: Für die Kunden – insbesondere für die jüngeren Generationen – schließen sich diese drei Trends keineswegs gegenseitig aus. Im Gegenteil fordern die Verbraucher heute eine breite Verfügbarkeit über möglichst viele Kanäle bei gleichzeitig niedrigeren Preisen. Dafür sind sie bereit, ihren Lebensmitteleinkauf auf immer mehr Läden zu verteilen. Mehr als die Hälfte der deutschen Konsumenten

Bio, nachhaltig, regional: Die neuen Konsumenten wollen Lebensmittel, die zu ihrem Lifestyle passen – einer der drei großen Trends, die auf den Handel einwirken.

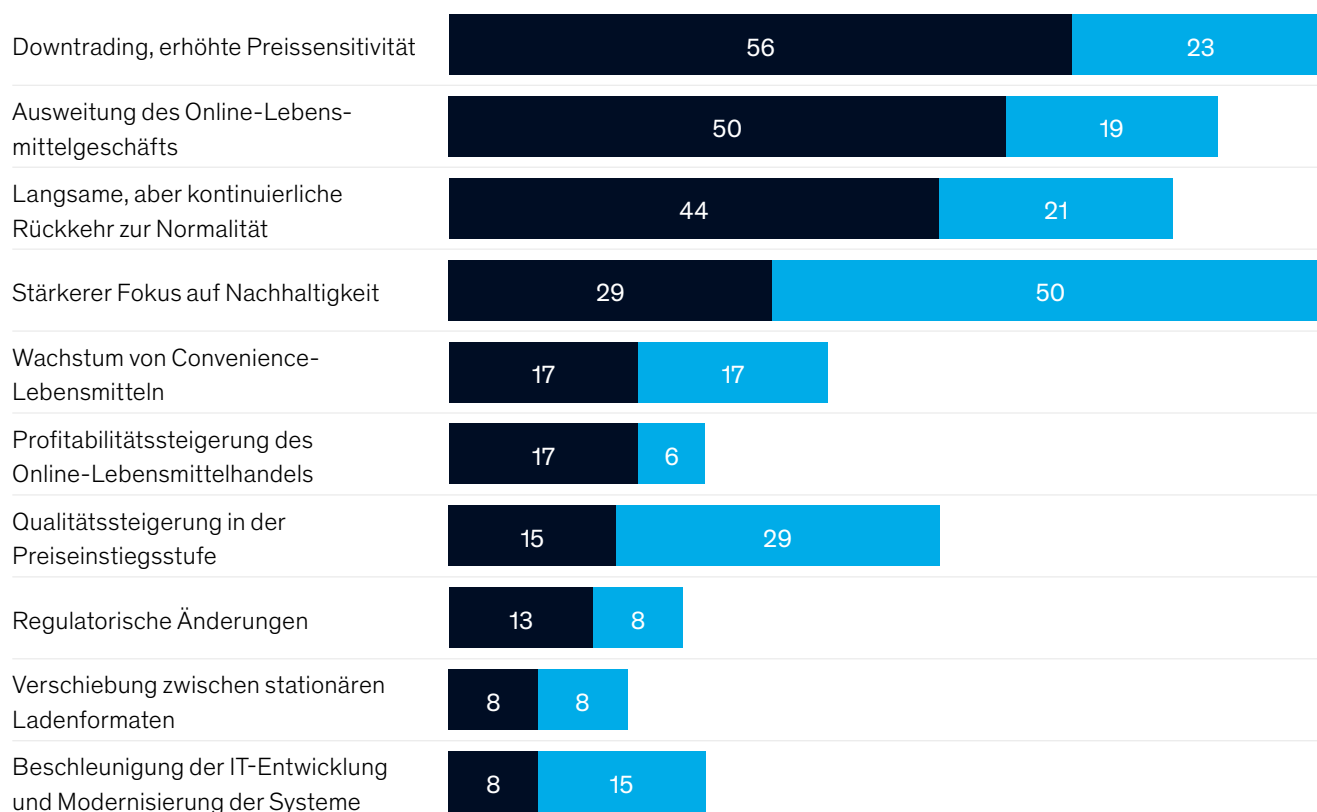


1. CEO-Blick nach vorn: Disruption prägt den Lebensmitteleinzelhandel in Europa

Welche Trends den LEH aus Sicht des Topmanagements 2021/22 verändern

■ Top 1-3 ■ Top 4-7

Anteil der Befragten in Prozent (n = 48)



Quelle: EuroCommerce; McKinsey

gibt an, den Bedarf wöchentlich bei mindestens drei verschiedenen Händlern zu decken (*Grafik 2, Seite 14*).

Online wächst und erfüllt immer differenziertere Wünsche

Die Pandemie hat dem Online-Handel insgesamt einen Boom beschert. Dabei zeigten sich die Kunden zunehmend bereit, auch Lebensmittel im Netz zu bestellen: 2020 wuchs der Online-Kanal europaweit um 55 Prozent – 2019 noch lag das Wachstum nur bei etwa 10 Prozent. Zwar ist der Marktanteil alles in allem noch gering: So entfielen im vergangenen Jahr europaweit durchschnittlich nur 5,6 Prozent auf den Interneteinkauf. Doch in Großbritannien ist der Marktanteil schon auf 11,2 Prozent und in Frankreich auf 8,3 Prozent gestiegen. Deutschland kommt auf 2,5 Prozent. Betrachtet man aber das Marktwachstum, machte

Online 2020 europaweit bereits 20 Prozent aus, beim Vorreiter Großbritannien war es sogar mehr als ein Drittel.

Viele Lebensmitteleinzelhändler sahen sich angesichts dieser Entwicklung gezwungen, ihr bisheriges Geschäftsmodell mit großer Geschwindigkeit anzupassen. Es galt, die Kunden nicht nur zu Hause zu beliefern, sondern auch die Vielfalt des Online-Angebots auszubauen und einen schnellen Zugang sicherzustellen. Der Trend zum vermehrten Online-Einkauf wird sich fortsetzen – und eine der nachhaltigsten Auswirkungen auf den Markt haben. Darin sind sich die befragten Führungskräfte zu einem großen Teil einig. Ohne Online-Erfolge Marktanteile zu gewinnen, dürfte in Zukunft immer schwieriger werden.

Dabei lassen Angebot und Nachfrage klar erkennen, dass es zunehmend nicht mehr nur darum geht, über den Online-Kanal den physischen

2. Auf der Suche nach dem besten Preis: 55 Prozent der Deutschen kaufen pro Woche in 3 oder mehr Läden ein

Frage: Bei wie vielen verschiedenen Lebensmittelgeschäften haben Sie im Jahr 2020 jede Woche Lebensmittel eingekauft (im Geschäft oder online)?

Anteil der Befragten in Prozent (n = 10.000)

■ bis 10% ■ bis 20%
■ bis 30% ■ mehr als 30%

	CH	DE	ES	FR	IT	NL	PL	RU	SE	UK
Weniger als ein Lebensmittelgeschäft	2	1	2	4	3	3	4	2	1	3
1 Lebensmittelgeschäft	11	8	11	17	10	18	7	12	18	25
2 Lebensmittelgeschäfte	31	35	32	38	37	40	32	29	41	35
3 Lebensmittelgeschäfte	34	32	35	29	31	26	33	33	26	23
4 Lebensmittelgeschäfte	15	14	13	8	14	9	12	13	10	9
5 Lebensmittelgeschäfte oder mehr	7	9	7	4	7	4	11	12	5	5

Quelle: EuroCommerce; McKinsey

31%

der Konsumenten wechselten in der Krise ihren Lebensmittelmarkt, 18% testeten neue Online-Shops

Einkauf zu vermeiden und Waren geliefert zu bekommen. Alle „Shopping Missions“, die sich in den Offline-Formaten widerspiegeln (Großfläche, Convenience, Discounter), lassen sich mittlerweile auch online erfüllen. Kunden suchen und finden heute im Netz ein immer breiteres Sortiment und eine sehr schnelle Lieferung (unter 30 Minuten). Auch treten die ersten Anbieter mit dem Anspruch an, günstiger als Supermärkte zu sein.

Interessant ist der Blick auf die Nutzungsstrukturen: 25 Prozent der Befragten kaufen zumindest ab und zu Lebensmittel online ein. Genau aus dieser Gruppe speisen sich auch die Wachstumserwartungen – denn diese Kunden geben an, ihre Online-Ausgaben künftig weiter erhöhen zu wollen. Viele andere hingegen, die erst während der Pandemie zu Online-Käufern wurden, zeigen sich nicht so überzeugt und planen, in Zukunft wieder weniger Lebensmittel im Internet zu bestellen.

Fast zwei Drittel aller Konsumenten (65 Prozent) haben 2020 gar keine Lebensmittel online eingekauft. Von dieser Gruppe planen nur 7 Prozent, dies zu ändern.

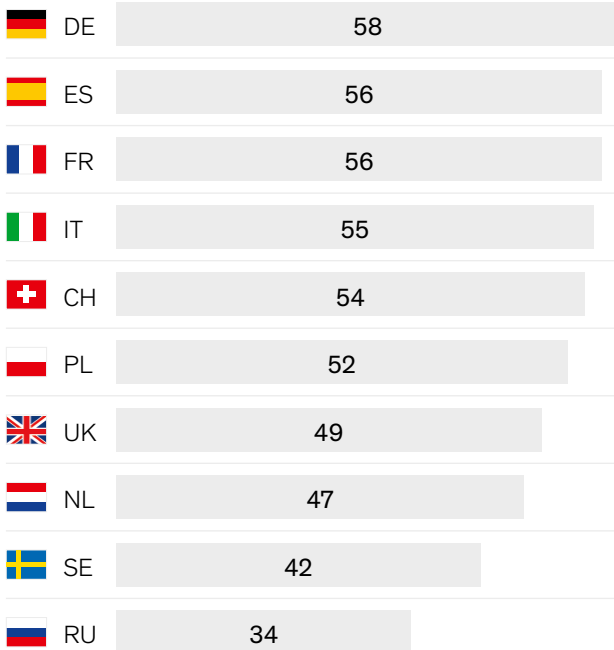
Konsumenten, die ihre Lebensmittel nicht oder nur selten online einkaufen, nennen verschiedene Gründe für ihre Zurückhaltung: 49 Prozent gaben an, dass sie den persönlichen Kontakt in Geschäften bevorzugen, 33 Prozent finden die Versandkosten zu hoch und 22 Prozent die Mindestbestellmengen.

Eine weitere Herausforderung kommt hinzu: Während die Konsumentengruppe, die immer mehr online kauft, differenzierter in ihren Wünschen wird, bereiten vielen Lebensmittelhändlern die Wachstumsmöglichkeiten Kopfzerbrechen. Denn es gestaltet sich nach wie vor schwierig, ein profitables Online-Angebot zu realisieren. Natürlich

3. Europaweit Spitze: 58 Prozent der Konsumenten in Deutschland wollen ihre Ausgaben für Lebensmittel an ihren Lifestyle anpassen

Verbraucher, die ihre Ausgaben zugunsten neuer Lebensweisen umschichten

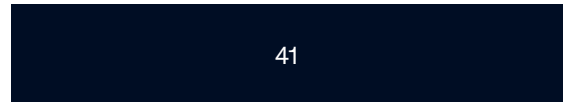
Anteil der Befragten in Prozent (n = 10.000)



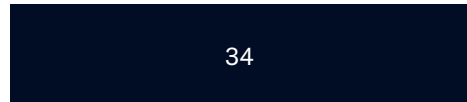
Ich habe vor ...

Anteil der Befragten in Prozent (nur DE, n = 1.000)

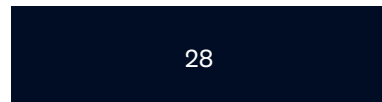
... mich mehr auf gesunde Lebensmittel und Ernährung zu konzentrieren¹



... mehr Geld für regionale/lokale Produkte auszugeben²



... mehr Geld für umweltfreundliche Produkte auszugeben²



1. Frage: Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre Meinung zum Thema Lebensmitteleinkäufe im Jahr 2021 im Vergleich zu 2020 am besten?

2. Frage: Werden Sie im Jahr 2021 Ihrer Erwartung nach im Vergleich zu 2020 mehr, gleich viel oder weniger Geld für die folgenden Arten von Lebensmittelprodukten ausgeben?

Quelle: EuroCommerce; McKinsey

hilft Wachstum bei der Auslastung der Picking-Zentren und der letzten Meile. Aber alle großen Kostenblöcke für E-Grocery – Herstellungskosten (COGS), Kommissionierung, Technologie und Endkundenlogistik – müssen gut organisiert sein, damit der Anspruch (wie ihn etwa die britische Supermarktkette *Tesco* jüngst formuliert hat) Wirklichkeit werden kann: online die gleiche Profitabilität zu erreichen wie in den Märkten.

Lifestyle verändert die Nachfrage

Zurück zu den Verbrauchern: Immer mehr Konsumenten kaufen ihre Lebensmittel bewusster ein als früher. Jeder zweite Befragte gibt an, die entsprechenden Ausgaben 2021 stärker an die eigene Lebensweise anpassen zu wollen. So hat sich durch die Pandemie vor allem der Wunsch nach gesunden und lokalen Produkten verstärkt.

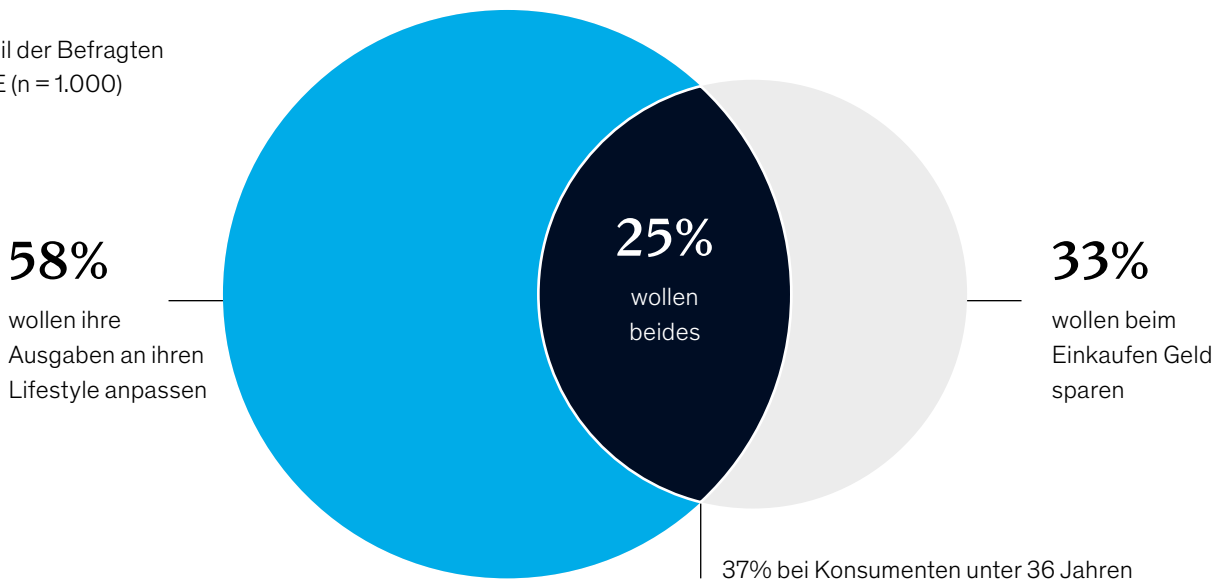
Rund 34 Prozent der Konsumenten planen, 2021 stärker auf eine gesunde Ernährung zu achten; dazu gehört beispielsweise, Bioprodukte oder „Frei von“-Lebensmittel (etwa glutenfrei oder lactosefrei) zu kaufen. 29 Prozent wollen mehr für regionale und lokale Produkte ausgeben.

Auch das Umweltbewusstsein ist im Jahr 2020 gestiegen. Europaweit planen 23 Prozent der Konsumenten, 2021 mehr für umweltfreundliche Produkte auszugeben als 2020. Es mischen sich hier also sehr spezifische Wünsche mit der eher allgemeinen Vorstellung, dass „mein Lebensmittelhändler“ helfen soll, ein gesundes und nachhaltiges Leben zu führen.

Deutschland erweist sich bei dieser Entwicklung als einer der Vorreiter: Hierzulande wollen 58 Prozent der Kunden ihre Lebensmittelausgaben an ihren Lifestyle anpassen – das ist der höchste

4. Ein Viertel der Deutschen will beides – die Ausgaben für Lebensmittel am Lifestyle orientieren und zugleich Geld sparen

Anteil der Befragten
in DE (n = 1.000)



Quelle: EuroCommerce; McKinsey

Wert im europaweiten Vergleich. 41 Prozent möchten sich auf gesunde Lebensmittel konzentrieren, 34 Prozent mehr für lokale und 28 Prozent mehr für umweltfreundliche Produkte ausgeben (*Grafik 3, Seite 15*). Der Anteil umweltbewusster Konsumenten hat in Deutschland im vergangenen Jahr um 27 Prozent zugenommen.

Der Wunsch, die Ausgaben für Lebensmittel stärker in Einklang mit den eigenen Lebensgewohnheiten zu bringen, zieht sich durch alle Generationen. Einen größeren Einfluss als das Alter hat allerdings, wenig überraschend, die individuelle wirtschaftliche Situation: Wer über mehr Geld verfügt, ist auch eher bereit, einen Aufpreis für gesunde Lebensmittel zu zahlen. Europaweit wollen durchschnittlich 26 Prozent der Konsumenten sowohl Geld sparen als auch ihre Einkaufsgewohnheiten dem eigenen Lifestyle stärker anpassen. In Deutschland liegt der Anteil mit 25 Prozent ähnlich hoch (*Grafik 4*).

Preis wird (wieder) wichtiger ...

Wichtigster kurzfristiger Trend ist aus Sicht der befragten Führungskräfte die wachsende Preissensitivität. 56 Prozent von ihnen geben an, dass Downtrading für sie zu den drei höchsten

Prioritäten in diesem und im kommenden Jahr zählt. Die Befragung der Konsumenten bestätigt diese Einschätzung: Europaweit sagen 34 Prozent, dass sie 2021 beim Einkauf von Lebensmitteln weniger Geld ausgeben wollen als 2020. 27 Prozent planen, verstärkt auf Sonderangebote zu achten, und 17 Prozent überlegen, auf preisgünstigere Produkte umzusteigen. In Deutschland dagegen liegt der Fokus stärker auf gesunder und regionaler Ernährung (*Grafik 5, Seite 18*).

In der größeren Neigung zum Sparen spiegelt sich nicht zuletzt die wirtschaftlich unsichere Lage durch die Corona-Pandemie wider. Gleichzeitig nimmt dadurch aber auch die Polarisierung zwischen den Konsumenten zu – während die einen bereit sind, für gesunde und nachhaltige Lebensmittel mehr Geld auszugeben, schauen die anderen verstärkt auf den Preis.

Die Preissensitivität geht allerdings einher mit einer höheren Qualitätserwartung an Produkte auf der Preiseinstiegsstufe. Lebensmittel-einzelhändler geraten also nicht nur hinsichtlich der Preissetzung, sondern auch in Bezug auf die Qualität verstärkt unter Druck.

Viele Händler haben in den vergangenen Jahren bereits mit einem Relaunch ihrer Einstiegsmarken

56%

der CEOs geben
Downtrading und
Preissensitivität
als Toptrends
2021/22 an

und -produkte reagiert, die Qualität verbessert und Verpackungen attraktiver gemacht. Tatsächlich nennen 32 Prozent der Konsumenten, die während der Krise einen neuen Laden ausprobiert haben, als Hauptgrund für den Wechsel die Suche nach gleicher Qualität für weniger Geld.

... Qualität aber auch

In vielen Kategorien ist die Preiseinstiegsstufe inzwischen kaum noch vom mittleren Preissegment zu unterscheiden. Auch diese Entwicklung – der Wunsch nach niedrigeren Preisen bei höherer Qualität – dürfte sich fortsetzen und damit langfristig zu einer Neuausrichtung der Lebensmittelsortimente führen: stärkere Produkte auf der Preiseinstiegsstufe, weniger Produkte im undifferenzierten mittleren Segment und mehr Produkte mit Premiumappeal.

Nicht genug, dass die Wünsche der Kunden immer komplexer werden – der Handel muss sich auch darauf einstellen, dass ein entscheidender Wachstumstreiber aus dem Jahr 2020 wegfällt. Corona-bedingt erreichten die Ausgaben für Lebensmittel zuletzt ein Allzeithoch. Mit der Schließung von Restaurants und Schulen sowie der Verlagerung der Arbeit ins Home-Office erlebte das heimische Kochen eine Renaissance. Auch hatten die Konsumenten mehr Geld für Lebensmittel zur Verfügung – wegen der wiederholten Lockdowns gab es kaum Gelegenheit, überhaupt Geld auszugeben.

Doch sobald die Beschränkungen schrittweise aufgehoben werden, dürften viele Konsumenten in die Restaurants und Cafés zurückkehren. So erwartet fast jede zweite in der Studie befragte Führungskraft, dass sich die Situation im Lebensmitteleinzelhandel 2021 verschlechtern wird. Nur 26 Prozent glauben an eine Verbesserung.

Einfach und bequem:
Online-Bestellungen
von Lebensmitteln
boomten während der
Pandemie. Europaweit
sorgten sie allein für
20 Prozent des gesam-
ten Marktwachstums,
obwohl ihr Marktanteil
nur bei 5,6 Prozent liegt.



5. Mehr noch als auf den Geldbeutel achten deutsche Konsumenten beim Einkaufen auf gesunde Ernährung

Anteil der Befragten in Prozent (n = 3.000)

■ bis -40% ■ bis -30% ■ bis -20% ■ bis -10% ■ bis 10% ■ bis 20% ■ bis 30% ■ bis 40%

Ich habe vor ...		CH	DE	Ø EU
Preis	... nach Möglichkeiten zu suchen, um beim Einkaufen Geld zu sparen	35	27	34
	... aktiv nach den besten Angeboten zu suchen	24	23	27
	... zu weniger kostspieligen Produkten zu wechseln	20	11	17
Lifestyle	... mich auf gesunde Ernährung zu konzentrieren	29	37	30
	... mehr Geld für regionale/lokale Produkte auszugeben	29	31	24
	... mehr Geld für umweltfreundliche Produkte auszugeben	21	24	19
	... importierte Produkte zu kaufen	-31	-34	-25
Online	... Lebensmittel online zu kaufen	9	5	10

Frage: Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre Meinung zum Thema Lebensmitteleinkäufe im Jahr 2021 im Vergleich zu 2020 am besten?

Berechnung: Die Prozentzahl zeigt die Nettoabsicht der Konsumenten (Abzug des Prozentsatzes der Personen, die beabsichtigen, im Jahr 2021 weniger aktiv zu sein, vom Prozentsatz der Personen, die beabsichtigen, mehr aktiv zu sein)

Quelle: EuroCommerce; McKinsey

Allerdings werden die Ausgaben für Lebensmittel wahrscheinlich nicht ganz auf das Niveau vor der Pandemie zurückfallen. Zum einen haben viele Menschen den Spaß am Kochen zu Hause (wieder-)entdeckt. Zum anderen wird sich das Arbeiten von zu Hause aus als Teil des Next Normal etablieren. In der Europastudie geben 7 bis 10 Prozent der befragten Konsumenten an, dass sie auch nach der Pandemie mehr für Lebensmittel und weniger für das Außer-Haus-Essen ausgeben wollen als vor Corona.

Worauf es für den Handel jetzt ankommt

2020 war für den Lebensmitteleinzelhandel ein herausforderndes Jahr. Und die Anzeichen mehrer sich, dass auch 2021 nicht einfach wird. Dabei bergen die skizzierten Trends sowohl Chancen als

auch Risiken. Das veränderte Verhalten der Konsumenten – mehr Online-Einkäufe, mehr Lifestyle-Orientierung, mehr Preissensitivität – bietet Möglichkeiten, neue Kunden zu gewinnen. Da sich der Wandel wesentlich schneller vollzieht als zuvor, kann es in den kommenden Jahren zu deutlichen Verschiebungen der Marktanteile kommen.

Kleinere Lebensmittelhändler können gewinnen, wenn sie sich auf einen oder zwei dieser Trends konzentrieren und ihre Nische pflegen, etwa indem sie sich über ein gesundheitsgeprägtes Sortiment differenzieren. Führende Händler werden es jedoch schwer haben, ihre Marktanteile zu halten oder auszubauen, wenn sie nicht in allen drei Bereichen reüssieren. Einige Unternehmen haben bereits reagiert und zum Beispiel neue gesundheitsorientierte Handelsmarken eingeführt oder ihr Sortiment auf dem Preiseinstiegslevel erweitert und verbessert. Andere gestalten ihr

Geschäftsmodell um und verlagern mehr Ressourcen auf den Online-Kanal.

Gleichzeitig geraten Margen unter Druck durch die Rückkehr der Gastronomie, den noch immer oft defizitären Online-Handel und die zunehmende Preissensitivität. Die höhere Nachfrage nach Premiumprodukten wird dies nur zu einem Teil ausgleichen können. Die Rentabilität zu halten, wird also erhebliche Anstrengungen erfordern.

Ansatzpunkte für Verbesserungen gibt es genug: Die Automatisierung von Prozessen in den Lieferketten und im Backoffice beispielsweise kann ein Hebel für Kosteneinsparungen sein. Advanced Analytics wiederum kann helfen, durch besseres Kundenverständnis die gestiegene Komplexität zu managen. Eine optimierte Preisgestaltung und personalisierte Werbeaktionen sind zwei Beispiele hierfür. Nicht zuletzt kann eine ausgefeiltere Sortimentsplanung (bis hin zu lokalen oder filialspezifischen Sortimenten) dazu beitragen, eine Antwort auf die Polarisierung der Konsumenten zu finden.

Die Autoren danken EuroCommerce und Europanel für ihre Mitwirkung an der Studie, Letzteren insbesondere auch für die Bereitstellung der Marktdaten aus dem Jahr 2020.

Die vollständige Studie von McKinsey und EuroCommerce mit dem Titel „Disruption & Uncertainty: The State of Grocery Retail 2021“ steht zum Download auf www.mckinsey.com/SoGR

Kernaussagen

1. Die Corona-Pandemie hat den Lebensmitteleinzelhandel in Europa nachhaltig verändert.

2. Drei Trends prägen künftig den Markt: Vor allem jüngere Kunden kaufen zunehmend online ein, legen Wert auf Produkte, die zu ihrem Lifestyle passen, und achten wieder verstärkt auf den Preis.

3. Händler, die ihr Angebot schnell und konsequent an den neuen Kundenbedürfnissen ausrichten, könnten erhebliche Marktanteile gewinnen.

Autoren



Dr. Claus Gerckens ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er berät im Schwerpunkt Lebensmitteleinzelhändler und Hersteller von Eigenmarken.
Claus_Gerckens@mckinsey.com



Daniel Läubli ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er ist Co-Leiter des europäischen Handelssektors und berät im Schwerpunkt Lebensmitteleinzelhändler.
Daniel_Laeubli@mckinsey.com



Dr. Tobias Wachinger ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey und leitete in den vergangenen fünf Jahren den europäischen Handelssektor. Zu seinen Klienten zählen Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel in mehr als 15 Ländern.
Tobias_Wachinger@mckinsey.com



Eugen Zraggen ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er leitet die europäische Service Line zu Sortimentsstrategie und -planung.
Eugen_Zraggen@mckinsey.com

Akzente '21

Interview



„Wir wollen netto-positiv sein“

David Schneider, Mitgründer und Co-CEO von *Zalando*, Europas größtem Online-Modehändler, verpflichtet das Unternehmen zu gesellschaftlichem Nutzen. Dem Geschäftserfolg schadet's nicht, im Gegenteil: *Zalando* boomt. Gut sein und trotzdem gut verdienen – David Schneider erklärt, wie das geht.

Interview via Internet:
McKinsey-Partnerin
Miriam Lobis im Gespräch
mit David Schneider.



Als Corona kam, kannte sich David Schneider mit Krisen schon aus. Gemeinsam mit Robert Gentz hat er im September 2008 *Zalando* gegründet – mitten in der Finanzkrise. „Da hieß es gleich: Kapital gibt's nicht viel“, erinnert sich Schneider, „das hat uns geerdet und für einen Kreativitätsschub gesorgt.“ Bei Ausbruch der COVID-Pandemie war *Zalando* schon krisenfest. „Natürlich standen wir diesmal vor einer anderen Herausforderung. Wir mussten ein Großunternehmen ein Jahr lang per Fernsteuerung führen – das ist schon eine besondere Situation“, sagt David Schneider. Auf jeden Fall haben er und sein Führungsteam die Prüfung bestanden: *Zalando* konnte 2020 den Umsatz um knapp ein Viertel auf rund 8 Milliarden Euro steigern, das Betriebsergebnis (EBIT) und den Aktienkurs verdoppeln.

Im Akzente-Interview – von McKinsey-Partnerin Miriam Lobis zeitgemäß digital geführt – erklärt David Schneider, warum *Zalandos* Boom auch im Corona-Jahr langfristig für gute Geschäfte sorgen wird, wie die Plattform dem stationären

Handel, auch kleinen lokalen Geschäften, helfen kann und wie sie zusammen mit ihrer jungen, kritischen Kundschaft das Modegeschäft auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit trimmen will.

Akzente: Herr Schneider, *Zalando* ist ein Gewinner der Corona-Krise. Was hat für das kräftige Wachstum gesorgt?

David Schneider: Während der Corona-Pandemie verbrachten viele Menschen sehr viel Zeit online. Da haben nicht nur unsere Stammkunden die Frequenz ihrer Besuche gesteigert, sondern wir haben auch viele neue Käufer gewonnen – wir zählen jetzt über 38 Millionen aktive Kunden. Und das ist kein Einmaleffekt. Wir registrieren, dass diese neuen Käufer – eine junge und gute Zielgruppe, wiederkommen.

Akzente: Wie lief die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern aus dem „Connected Retail“-Programm, den Modehändlern, die über Ihre Plattform verkaufen?

Schneider: In der COVID-Krise zeigte sich wieder, wie wertvoll der Plattformansatz für uns ist. Mit unseren Partnern haben wir das Geschäft hochgefahren, da wären wir allein mit unserer Logistik nicht so gut nachgekommen. Über „Connected Retail“ sind uns 3.500 stationäre Modegeschäfte angeschlossen, die wir über unsere Plattform mit neuen Kunden verbinden. Wir wollen die Zahl in diesem Jahr auf 6.000 steigern. Im Lockdown konnten wir viel Geschäft auf lokaler Ebene aussteuern – da haben wir die Ware aus den Läden der Partner online zugänglich gemacht.

Akzente: Was haben Sie den stationären Händlern noch zu bieten?

Schneider: Wer heute als Händler ein Offline-Konzept verfolgt, muss sich überlegen, wo er seine Kunden trifft. Und die halten sich nun vermehrt online auf. Also müssen sich die Offline-Händler mit der Online-Welt verbinden – und da kommen wir ins Spiel, denn diese Welt verstehen wir, da liegen unsere Kompetenzen. Und diese reichen vom Umgang mit Daten über die Online-Experience bis zum Aufbau von Reichweite. Das ist für jeden Modehändler interessant.

„Über ‚Connected Retail‘ sind uns 3.500 stationäre Modegeschäfte angeschlossen, die wir über unsere Plattform mit einem großen System verbinden.“

Akzente: Mit C&A ist nun der erste große vertikale Modehändler bei „Connected Retail“ eingetreten. Wird das die Zukunft des Online-Handels sein – große Marktplätze, auf denen sich alle tummeln, von der großen Modekette bis zur lokalen Marke?

Schneider: Ja, weil wir dann eine sinnvolle Arbeitsteilung schaffen können. Die Frage ist doch: Wer investiert in welche Fähigkeiten? Zalando will der Ausgangspunkt für alle Mode-Shopper sein, deshalb müssen wir die Reichweite ausbauen. Das gelingt uns ganz gut. Unsere Kernkompetenz ist Technologie, bis hin zum Einsatz künstlicher Intelligenz, beispielsweise bei der personalisierten Kundenansprache. Wir haben die Daten zu Kundenverhalten und Zahlungsweisen und können sie

auch intelligent auswerten. Und wir haben natürlich die Infrastruktur mit der nötigen Logistik. Unsere Partner bei „Connected Retail“ dagegen kennen und pflegen ihre Produkte und Marken, sie kennen ihre Zielgruppen. Jeder investiert in unterschiedliche Fähigkeiten, und auf dem Marktplatz fügen wir alles zusammen.

Akzente: Womit stiftet Zalando den größten Mehrwert für die Partner?

Schneider: Das kommt auf die Bedürfnisse des jeweiligen Partnerunternehmens an. Nehmen wir als Beispiel eine US-Modemarke. Die hat vielleicht nicht die nötige Logistik, um auf 17 wichtigen Märkten in Europa Geschäfte zu machen. Wir können da helfen, denn wir haben das beste Netzwerk für Fashion in Europa. Hiesige Marken hingegen fragen sich vielleicht, wie sie den häufigen Typus des Multibrand-Shoppers erreichen – für die ist der Zugang zu unseren Kunden und Marketingfähigkeiten wichtig.

Akzente: Was hat sich bei Zalando durch die Erfahrungen mit der Corona-Pandemie intern geändert?

Schneider: Auf einmal haben alle Mitarbeiter im Office-Bereich von zu Hause aus gearbeitet – das ist schon eine krasse Veränderung. In diesen Funktionen waren wir auch vorher sehr digital aufgestellt, deshalb konnten wir innerhalb weniger Tage auf „remote“ umschalten. Das wird auch langfristige Folgen haben: Zum klassischen Bürobetrieb kehren wir nicht wieder völlig zurück. Allerdings freuen sich aber auch alle darauf, wenn wir endlich mal wieder zusammenkommen.

Akzente: Sie wollen künftig ein hybrides Arbeitsmodell fahren?

Schneider: Genau. Auf der einen Seite müssen Menschen physisch zusammentreffen, wenn etwas Kreatives dabei herauskommen soll. Auf der anderen Seite gibt es viele Arbeiten, die man gut von zu Hause aus erledigen kann. Wir wollen uns da viel Flexibilität erhalten, auch um Eltern oder internationalen Mitarbeitern das Leben leichter zu machen.

Akzente: Hat das Dienstleistungsangebot von Zalando an seine Markenpartner durch Corona auch einen Schub bekommen?



„Wir bieten Leistungen wie aus einem Baukasten an – von Consumer Insights über Hilfe beim Online-Marketing bis zur Logistik.“

Schneider: *Plötzlich war der Online-Kanal der einzig funktionierende Weg, um mit den Kunden zu kommunizieren. Da wollten sich viele Marken auf den Weg zu einem Direct-to-Consumer-Geschäft machen. Dabei können wir helfen. Wir bieten Leistungen wie aus einem Baukasten an – von Customer Insights über Hilfe beim Online-Marketing bis zur Logistik. Unsere Partner können sich da genau das herausziehen, was sie gerade brauchen.*

Akzente: Welche Trends aus der Corona-Zeit bleiben uns erhalten und prägen die nächsten Jahre?

Schneider: *Ich sehe vier wesentliche Trends: schnelle Digitalisierung, Lokalisierung, Personalisierung und Nachhaltigkeit. Die Pandemie hat die Digitalisierung aller Geschäfte massiv beschleunigt – die Grenze zwischen Online und Offline verschwimmt schon. Stark ist auch der Trend, nach lokalen Angeboten und kleinen, regionalen Marken zu suchen. Mit unserem „Connected Retail“-Programm haben wir da schon viele Erfahrungen gesammelt. Ein ganz spannender Bereich ist die Personalisierung des Angebots, die wir durch unsere immer genauere Kenntnis der Wünsche und Vorlieben einzelner Kunden erreichen können.*

Und ein übergeordneter Trend ist die Erwartung gerade jüngerer Käufer, dass wir als Modeindustrie unser Geschäft nachhaltig betreiben. Wir investieren jetzt viel Kapazität, um uns in diesem Punkt glaubwürdig aufzustellen.

Akzente: Stichwort Nachhaltigkeit: Zalando bietet seit 2018 unter dem Label „Zircle“ eine App zum An- und Verkauf gebrauchter Kleidung an. Seit 2020 haben Sie Pre-Owned Fashion sogar zur eigenen Kategorie im Zalando-Shop aufgewertet. Wie läuft das Geschäft?

Schneider: *Das ist ein wahnsinnig spannendes Feld und zählt unter anderem auch ein auf das Nachhaltigkeitsthema. Wir haben uns vorgenommen, es unseren Kunden einfach und komfortabel zu machen, die Lebensdauer ihrer Kleidung zu verlängern, indem wir diese neue Kategorie bei Zalando schaffen. Den ganzen Verkaufs- und Kaufprozess halten wir extrem einfach und bequem. Schon im ersten Monat haben uns Kunden 100.000 Artikel geschickt.*

Akzente: Das dürfte für Zalando sehr aufwendig sein. Kann man mit Pre-Owned Fashion Geld verdienen?

Interview

Schneider: Wir schauen gesamthaft auf das Thema. Wenn wir in Sachen Mode der Startpunkt für unsere Kunden sein wollen, müssen wir ihnen auch einen Weg anbieten, wie sie mit gebrauchter Kleidung umgehen können. Wenn wir für dieses relevante Thema eine Lösung bieten, bringt das viel für die Kundenbeziehung.

Akzente: Aber können Sie damit auch Geld verdienen?

Schneider: Zunächst einmal wollen wir die richtige Sache tun. Das läuft nicht konträr zum Business, vielmehr sehen wir, dass dieses Geschäft skalierbar ist – die Nachfrage der Kunden steigt stark. Das Ganze hat ja auch noch andere Effekte: Es kann zum Beispiel sein, dass sich für nachhaltige Mode die Preispunkte verschieben. Und wir lernen natürlich wieder viel über die Kunden, das erlaubt besseres Forecasting und bringt weniger Retouren.

Akzente: Apropos „die richtige Sache tun“: Sie haben dazu eigens ein Programm namens do.MORE gestartet. Was steckt dahinter?

Schneider: Unsere Vision bei Zalando ist es, eine nachhaltige Modeplattform zu sein, mit einer

netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde. Das heißt, wir führen unser Unternehmen so, dass wir der Gesellschaft und der Umwelt mehr zurückgeben, als wir nehmen. Das Thema gehen wir alle sehr leidenschaftlich an. Unsere Mitarbeiter erwarten, dass ihr Unternehmen einen Purpose verfolgt. Das übergeordnete Ziel brechen wir in konkrete Projekte herunter, beispielsweise bis 2023 ein Viertel unseres Umsatzes mit nachhaltiger Mode zu erzielen oder dass wir seit 2019 CO₂-neutral unterwegs sind.

Akzente: Die Zielgruppe für nachhaltige Mode ist anspruchsvoll und kompliziert zu bedienen. Warum ist sie trotzdem so interessant für Zalando?

Schneider: Gerade viele junge Leute legen starken Wert auf diese Themen, auf Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und gesamtgesellschaftlich positives Wirken. Sie haben nicht nur heute schon hohe Kaufkraft, sondern sie sind die Zukunft. Als Unternehmen müssen Sie diese Werte leben, um eine tragfähige Kundenbeziehung mit ihnen aufzubauen.

Akzente: Das Thema Nachhaltigkeit steht auch im Mittelpunkt des Attitude-Behavior-Gap-Reports,

C&A bei Zalando: Der Modedetailist nutzt das „Connected Retail“-Programm der Plattform.

Das Bild zeigt den Screenshot der Zalando-Website für Herrenmode. Oben ist eine rote Navigationsleiste mit dem Text 'Noch mehr Styles bis zu 50% reduziert! Spare weiter im Frühling-Sale.' zu sehen. Darunter befinden sich die Kategorien 'Damen', 'Herren' (aktiviert) und 'Kinder'. Die Zalando-Logo und das 'Entdecke #LUS' sind ebenfalls sichtbar. Ein Suchfeld mit der Aufschrift 'Suche' ist rechts oben platziert. Unterhalb der Navigation sind verschiedene Filterkategorien aufgelistet: 'Get the Look', 'NEU', 'Bekleidung', 'Schuhe', 'Sport', 'Accessoires', 'Pflege', 'Designer', 'Marken', 'Sale %', 'Pre-owned'. Die Hauptüberschrift lautet 'C&A Produkte für Herren'. Darunter sind Filterboxen für 'Sortieren nach', 'Größe', 'Marke' (auf 'C&A' eingestellt), 'Farbe', 'Preis', 'Obermaterial' und 'Nachhaltigkeit' zu sehen. Eine zweite Reihe von Filterboxen enthält 'Muster', 'Länge', 'Saison', 'Kragenform', 'Neu bei uns' und 'Lieferung'. Unter den Filtern steht '183 Artikel'. Am unteren Rand des Screenshot sind drei Produktbilder zu sehen: ein Mann in einer dunklen Jacke und Jeans, ein Mann in einem roten T-Shirt und Jeans, und ein Mann in einem weißen Hemd und Khaki-Hosen. Jedes Bild hat ein Herz-Symbol in der oberen rechten Ecke.

den Sie jetzt veröffentlicht haben. Was wurde hier untersucht?

Schneider: *Der Report geht der Frage nach, warum sich Menschen, die sich zu nachhaltigem Konsum bekennen, beim Kauf von Mode dann aber oft nicht danach richten. Wir wollten wissen, wieso es zu dieser Diskrepanz zwischen Einstellung und Kaufverhalten kommt und was zu tun ist, um diese Lücke zu schließen. Im Report werden ganz konkrete To-Dos abgeleitet.*

Akzente: Welches To-Do haben Sie sich für Zalando vorgenommen?

Schneider: *Eins der Ergebnisse des Reports ist die Erkenntnis, dass das Einkaufserlebnis beim Shoppen von nachhaltiger Mode meist eher als freudlos empfunden wird. Da setzen wir jetzt an. Nachhaltige Mode kaufen muss eine coole Experience sein, es muss genauso viel Spaß machen wie bei der konventionellen Kollektion. Immerhin haben wir heute schon 80.000 Artikel im nachhaltigeren Sortiment.*

Akzente: Woran genau denken denn Ihre Kunden und Kundinnen, wenn sie Nachhaltigkeit einfordern?



Alle sind für Nachhaltigkeit, erst wenige richten ihr Kaufverhalten danach aus: Der Attitude-Behavior-Gap-Report von Zalando untersucht die Diskrepanz und entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen, um die Lücke zu schließen.

Schneider: *Der Report beschreibt, dass jeder Zweite noch nicht versteht, was Nachhaltigkeit in der Mode überhaupt bedeutet. Und die anderen suchen unter dem Oberbegriff Nachhaltigkeit nach ganz verschiedenen Inhalten. Dem Grundbedürfnis nach Aufklärung wollen wir mit Transparenz begegnen und über Kriterien wie Tierschutz und Wasserverbrauch bei der Modeproduktion oder Bioanbau der verwendeten Baumwolle informieren. Dann haben die Kunden die Wahl und können sich nach den Kriterien entscheiden, die ihnen wichtig sind.*

Gebrauchte Mode auf [zalando.de](https://www.zalando.de) ganz einfach kaufen und verkaufen: über die App „Zalando Circle“.



„Planet – Product – People“: Die do.MORE-Strategie soll dazu führen, dass *Zalando* der Gesellschaft und der Umwelt mehr zurückgibt als es nimmt.



Akzente: Wie stark ist der oft beschworene Trend zu kleinen lokalen Marken bei Ihrer Kundschaft?

Schneider: *Das Lokale ist ja auch ein Aspekt der Nachhaltigkeit, deshalb investieren wir viel in diese Partnerschaften und bauen unsere lokalen Bezüge aus – da wollen wir noch viel mehr machen.*

Akzente: Der Online-Kanal hat Raum für ein sehr breites Angebot – liegt im Longtail die Chance für die kleinen lokalen Marken?

Schneider: *Ja, Longtail wird ein ganz spannendes Thema. Zurzeit haben wir 700.000 Artikel im Sortiment, und die Zahl wächst stark. Das wird getrieben durch die Personalisierung des Angebots – wir wollen alle Kunden willkommen heißen. Andere Retailer konzentrieren sich auf bestimmte Zielgruppen, wir machen es umgekehrt: Bei uns soll sich jeder Kunde ausleben, wir wollen die Diversität feiern. Und zu diesem Angebot gehört*

dann natürlich lokaler Content und ein lokales Sortiment. Wir wollen den kleinen Marken mehr Visibilität geben und stellen ihnen deshalb für ihr Marketing auf unserer Plattform Tools zur Verfügung, die ganz einfach zu bedienen sind.

Akzente: 2020 war ein Ausnahmejahr. Was wünschen Sie sich für den Rest dieses Jahrzehnts?

Schneider: *Zunächst freuen wir uns darauf, wenn wir demnächst wieder in einen normaleren Modus des Lebens und Arbeitens zurückfinden und uns wieder persönlich treffen können. Jenseits der Pandemie aber wird das Thema Partnerschaften für uns das Jahrzehnt prägen. Heute haben wir noch zu oft Situationen, in denen wir fragen: Wer schneidet besser ab als der andere? Wichtiger ist aber die Frage: Wie funktionieren wir komplementär? Den meisten Erfolg werden wir haben, wenn nicht jeder für sich ans Werk geht, sondern wenn wir zusammenarbeiten.*



David Schneider (38), Co-CEO von *Zalando*, hat das Unternehmen 2008 zusammen mit seinem Studienfreund Robert Gentz gegründet und leitet es bis heute mit ihm gemeinsam. Nach dem Examen an der WHU – Otto Beisheim School of Management hatten sich beide schon an einem Start-up in Mexiko versucht: Der Facebook-Klon *Unibicate* war zwar ein Flop, aber offensichtlich ein lehrreicher.



Zalando (Foto: Zentrale in Berlin) ist Europas größter Online-Modehändler. Das Unternehmen hat 2020 einen Umsatz von 8 Milliarden und einen Nettogewinn von 226 Millionen Euro erzielt. *Zalando* beschäftigt 14.000 Mitarbeiter und ist in 17 europäischen Ländern aktiv. Das Sortiment umfasst 700.000 Artikel, 38 Millionen aktive Kunden besuchen die Website 450 Millionen Mal im Monat.

Weiter so war gestern: Das Zukunfts- modell der Konsumgüter- industrie

*Von Udo Kopka,
Jessica Moulton,
René Schmutzler und
Patrick Simon*



Zwölf Trends revolutionieren das Konsumgütergeschäft – und werden noch verstärkt durch COVID-19. Die Branche braucht ein neues Modell für das Wachstum von morgen.

10,4%

p.a. betrug das Ergebniswachstum von Konsumgüterunternehmen vor 2009. Heute liegt es bei 3,2%

Für die Unternehmen der Konsumgüterindustrie verlief das Pandemiejahr 2020/21 sehr unterschiedlich. Profitiert haben Hersteller von Lebensmitteln, Drogerieartikeln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs, die von den Lockdown-Maßnahmen kaum bis gar nicht betroffen waren. Andere Kategorien litten stark unter Ladenschließungen oder dem Ausfall von Gastronomie und Reisetätigkeit. So unterschiedlich die Ausgangspunkte sind, von denen die Unternehmen in das Next Normal starten – für alle lautet die Schlüsselfrage: Wie weiter wachsen?

Sicher ist: Ein „Weiter wie bisher“ wird es nach Corona nicht mehr geben. Die Krise hat nicht weniger als zwölf disruptive Trends verstärkt, die teilweise schon vor Jahren einsetzten – angefangen bei langfristigen Veränderungen des Konsumentenverhaltens über Kanalverschiebungen bis hin zur Entwicklung der globalen Absatzmärkte. Um weiteres Wachstum zu sichern, brauchen die Unternehmen ein neues Geschäftsmodell, das den neuen Herausforderungen Rechnung trägt.

Aufstieg und Fall des alten Erfolgsmodells

Das globale Konsumgütergeschäft blickt auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück. Vor der weltweiten Finanzkrise von 2008/09 erwirtschaftete die Branche mit 15 Prozent die zweithöchste Aktienrendite aller Sektoren. Diese Performance geht auf ein über Jahrzehnte bewährtes Modell zurück, das die führenden Unternehmen immer stärker werden ließ: Der Aufbau von international erfolgreichen Marken und Produktinnovationen sorgte für stabile Wachstumsraten und üppige Margen. Partnerschaften mit Einzel- und Großhandel brachten hohe Reichweiten. Die Expansion in

Schwellenmärkte wurde zu einem Hauptumsatztreiber. Standardisierung und Zentralisierung von Marketing, Vertrieb und Backoffice senkten die operativen Kosten. Fusionen und Übernahmen (M&A) schließlich führten zur Konsolidierung und bauten die Marktdominanz der Großen immer weiter aus.

Dieses Modell schuf einen sich selbst verstärkenden Zyklus: Steigende Markenbekanntheit und wachsende Distribution ließen die Margen steigen, was weitere Investitionen in die Marke ermöglichte. Skaleneffekte verschafften den Unternehmen zudem einen wichtigen Vorsprung gegenüber kleineren Wettbewerbern.

Einigen Konsumgüterunternehmen ist es gelungen, bis in die jüngste Zeit auf Erfolgskurs zu bleiben. Dieser war zuletzt jedoch stärker margen- als wachstumsgetrieben. Bei den 30 führenden Konzernen trugen Margensteigerungen aus Kostensenkung und Preiserhöhungen doppelt so viel zum Ergebnis bei wie das Umsatzwachstum (*Grafik 1, Seite 31*).

In den vergangenen zehn Jahren jedoch geriet bei vielen Herstellern das alte Erfolgsmodell ins Wanken. Umsatz, Marge und Aktienkurse begannen zu schwächeln, der zuvor stetig steigende operative Nettogewinn (Economic Profit) brach ein: Kletterte dieser zwischen 2000 und 2009 noch um jährlich 10,4 Prozent, reduzierte sich das Wachstum im darauffolgenden Jahrzehnt auf nur mehr 3,2 Prozent pro Jahr. Die Kurse der Konsumgüteraktien nahmen im Vergleich zu den Kapitalmärkten einen ähnlichen Verlauf: In den Jahren vor 2009 lagen sie noch um 7,2 Prozentpunkte über denen des US-Aktienindex S&P 500; seither hinken sie dem Markt jährlich um 2,8 Prozentpunkte hinterher.

Hauptursache ist das schwache Wachstum in den Märkten Europas und vor allem in den USA, wie *Nielsen*-Daten belegen: 2017 bis 2019 büßten dort große Marken im Schnitt 1,5 Prozent Umsatz pro Jahr ein, während kleine Marken um 1,7 Prozent und Eigenmarken um 4,3 Prozent zulegen. Die Konsumgüterkonzerne erzielten ihr gesamtes Umsatzwachstum und nahezu 90 Prozent ihres Wertzuwachses mit kleinen und mittleren Marken. Zwar wuchsen große Brands zu Beginn der Pandemie noch einmal stark. Seit dem zweiten Halbjahr 2020 aber sind die Kleinen wieder zurück auf Expansionskurs und haben ihre Rolle als Wachstumstreiber teilweise sogar noch ausgebaut (*Grafik 2, Seite 32*).

Die Erwartungen der Kapitalmärkte jedenfalls können die führenden Marken aktuell nicht erfüllen. Denn diese erwarten von den Konzernen 1,0 bis 1,5 Prozentpunkte mehr Wachstum als im vergangenen Jahrzehnt (*Grafik 3, Seite 34*). Verharren die Unternehmen bei ihren derzeitigen Zuwachsraten von 2,6 Prozent, dann riskieren sie nach McKinsey-Analysen, ein Viertel ihrer Marktkapitalisierung zu verlieren.

Millennials konsumieren anders: Jüngere Verbraucher suchen authentische Marken, die sich von der Masse abheben.



Ein Dutzend disruptive Trends

Warum bringt das alte Erfolgsmodell den Konsumgüterherstellern kein Wachstum mehr? Weil zwölf Trends die Branche vor grundlegend neue Herausforderungen stellen. Allein fünf sind dafür verantwortlich, dass große Marken stagnieren oder schrumpfen, vier weitere betreffen die Vertriebskanäle und drei beziehen sich auf Schwellenmärkte sowie auf Investoren- und M&A-Aktivitäten.

Digitaler Verbraucheralltag. Schon vor der Pandemie hat die Digitalisierung die Interaktion zwischen Markt und Verbraucher revolutioniert. Ladenschließungen und Ausgangsbeschränkungen haben nun die Nutzung von E-Commerce-, Social-Media- und anderen Plattformen zunehmend zum Alltag werden lassen.

Preissensibilität. COVID-19 dürfte eine deutlich schwerere Rezession auslösen als die Finanzkrise von 2008/09. Mehr als ein Drittel der deutschen Konsumenten gibt Geld mit mehr Bedacht aus, ein Viertel will beim Einkaufen sparen.

Millennial- und Gen-Z-Effekt. Vor allem jüngere Verbraucher suchen authentische Marken, die sich von der Masse abheben. Nach einer Umfrage von McKinsey neigen Millennials viermal häufiger als Babyboomer dazu, nicht die Produkte großer Lebensmittelkonzerne zu kaufen und neue Food-Marken fast sechsmal so oft für besser oder innovativer zu halten.

Bewusstes Essen und Leben. Über alle Altersgruppen hinweg achten Konsumenten verstärkt auf ihr individuelles Wohlbefinden. Sie präferieren sinnstiftende Marken, die ihnen helfen, persönliche Ziele zu erreichen und sich gesünder zu ernähren. Rund 15 Prozent der Konsumenten in Deutschland wollen zudem künftig mehr nachhaltige Produkte kaufen.

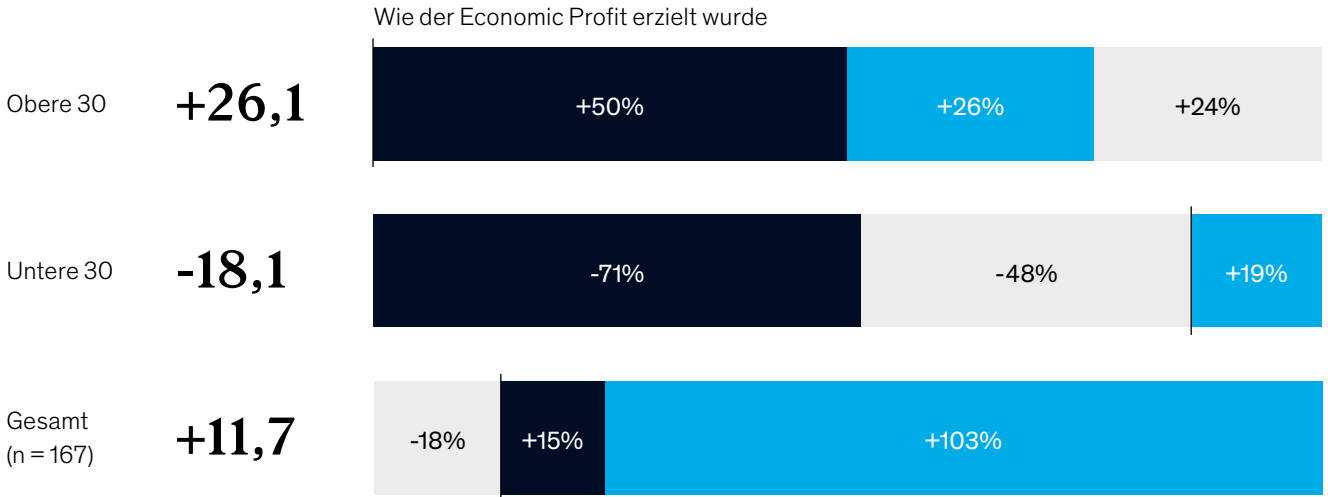
Explosion kleiner Marken. Den Trend zu mehr Bewusstheit haben vor allem Start-ups erfolgreich aufgegriffen. 18 Milliarden US-Dollar Venture Capital flossen in den vergangenen fünf Jahren in kleine Marken. Jüngsten Analysen zufolge wird auch die COVID-19-Krise diesen Trend nicht dauerhaft bremsen.

Online-Marktplätze. Sie generieren mittlerweile 65 Prozent des Wachstums der 150 führenden

1. Das Ergebniswachstum der Top-30-Unternehmen war im vergangenen Jahrzehnt sehr viel stärker margen- als umsatzgetrieben

Veränderung des Economic Profit¹ von Konsumgüterunternehmen, 2009 - 19
in Mrd. USD

■ Margenverbesserung
■ Umsatzwachstum
■ Margenänderung durch Umsatzwachstum



1. Operativer Nettogewinn (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) abzüglich Kapitalkosten

Quelle: McKinsey Corporate Performance Analytics

Einzelhändler weltweit. Während der Corona-Lockdowns haben sie vor allem im Lebensmittelsegment noch einmal stark zugelegt. Das Marktforschungsunternehmen *Stackline* beziffert das Wachstum von *Amazon* in Großbritannien, dem stärksten Absatzmarkt für Online-Lebensmittel in Europa, von März bis September 2020 je nach Kategorie auf 60 bis 120 Prozent.

Fortgesetzter Siegeszug der Discounter. *Aldi* und *Lidl* wuchsen zwischen 2013 und 2018 um rund 7 Prozent pro Jahr – einsame Spitze im stationären Handel. Und wenn die Discounter in neue Märkte einsteigen, peilen sie in der Regel einen Marktanteil von mindestens 20 Prozent an.

Traditioneller Handel unter Druck. Die Marktmacht der Discounter und der Aufstieg des Online-Handels setzen den stationären Konsumgüter- und Lebensmittelhandel unter massiven Wettbewerbsdruck. In den fünf Jahren vor 2019 verzeichneten die 76 größten Handelsketten der Welt ein Wachstum von gerade einmal 0,8 Prozent p.a. Und weil die Händler viel Geld in neue Formate und Kanäle investieren müssen, verschärfen sie zudem die Preisver-

handlungen mit Herstellern. Nach McKinsey-Schätzungen wurden 2019 bereits 55 Prozent des Handelswerts über Einkaufsallianzen verhandelt, um bessere Preise zu erzielen – Tendenz steigend.

Gastgewerbe im Umbruch. Die Pandemie hat den Gaststätten- und Hotelleriemarkt für Monate zum Erliegen gebracht. Bereits vor COVID-19 erlebten Lieferdienst-Aggregatoren einen Wachstumsschub und seither sogar einen regelrechten Boom. Gemeinsam mit den Konsumgüterherstellern wird sich das Gastgewerbe mit digitalen Geschäftsmodellen neu erfinden müssen.

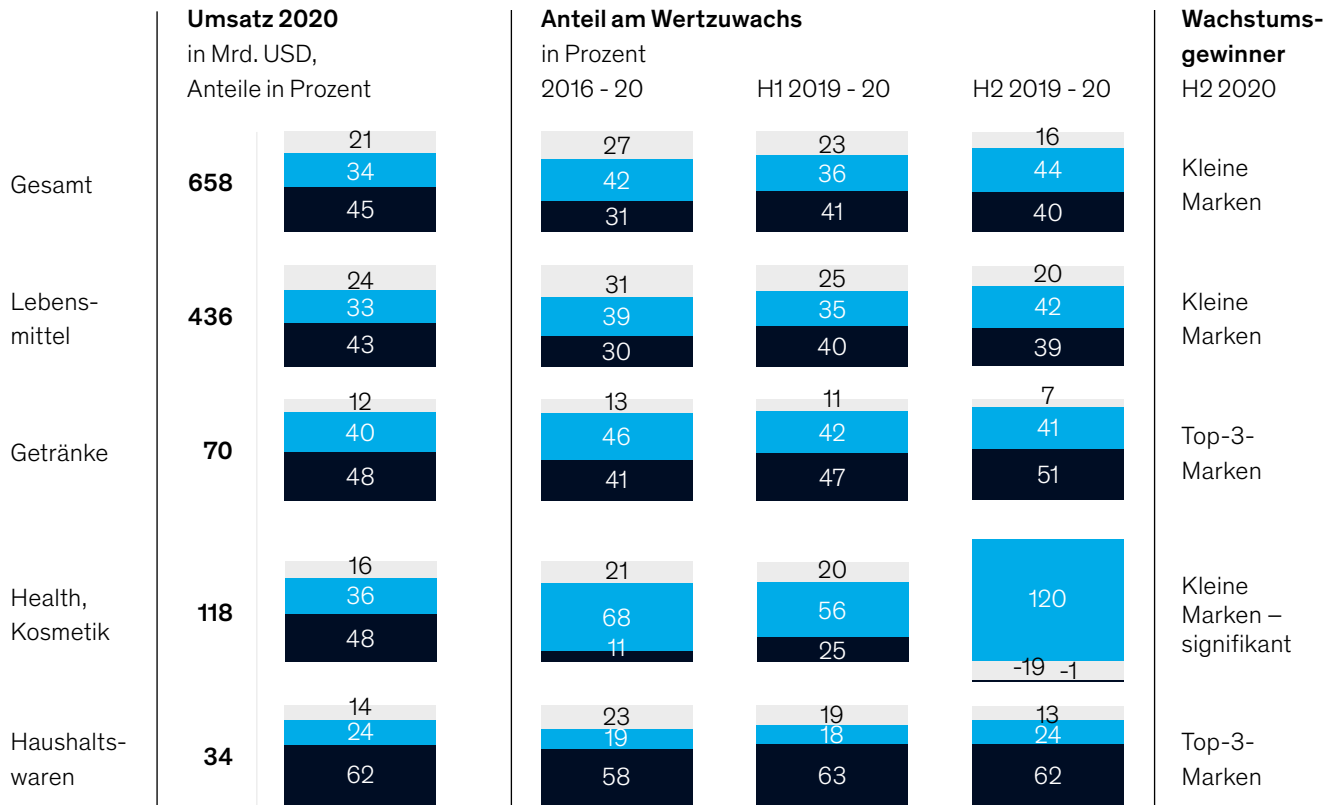
Kampf um Asiens Schwellenländer. Die asiatischen Märkte wachsen deutlich schneller als die anderen Regionen der Welt: Sie werden bis 2029 rund die Hälfte der weltweiten privaten Konsumsteigerung ausmachen. Lokale Wettbewerber und digitalisierte Handelsstrukturen sind hier von besonderer Bedeutung.

Gewinnerwartungen aktivistischer Investoren. Von 2016 bis 2019 führten aktivistische Investoren jährlich mehr als 110 Kampagnen im Konsumgüter-

2. Zu Beginn der Krise legten die führenden Marken kräftig zu, doch seit Mitte 2020 kehren die kleinen auf ihren Wachstumspfad zurück

Umsatzwachstum in stationären US-Kanälen¹
(Nielsen-Auswahl)

■ Handelsmarken ■ Kleine Marken ■ Top-3-Marken



1. Lebensmittelhandel einschließlich Super- und Hypermärkte, Drogerien, Club Stores und Dollar Stores; Alkohol und Tierbedarf ausgenommen; Jahresangaben entsprechen dem Kalenderjahr

Quelle: Nielsen (Erhebungen bis Dezember 2020)

sektor durch – ein Trend, der bis heute anhält und die Unternehmenslenker weiter herausfordert.

Wettstreit um die besten Deals. Nach der Corona-Krise wird der Kampf um Deals weiter zunehmen. Der Grund: Große Vermögenswerte werden knapp und die Private-Equity-Gesellschaften müssen rund 1,6 Billionen US-Dollar an Investitionskapital unterbringen.

Das Zukunftsmodell: Effektiv, wachstumsorientiert, agil

Als wichtigste Trends schätzen Führungskräfte der Konsumgüterindustrie in Befragungen den digitalen Verbraucheralltag und den Boom von

Online-Marktplätzen ein. Gleichzeitig fühlen sich die Unternehmen gerade auf diese beiden Themen am schlechtesten vorbereitet. Aber auch Preissensibilität und bewusstes Essen, Millennial- und Gen-Z-Effekt sowie die Explosion kleiner Marken gehören nach McKinsey-Analysen zu den Trends, die das Konsumgütergeschäft noch auf Jahre hinaus prägen werden (*Grafik 4, Seite 36*).

Wo spielen, wie gewinnen? Die richtigen Antworten auf das „where to play and how to win“ entscheiden über den langfristigen Erfolg der Branche. Über alle Kategorien hinweg stehen Konsumgüterunternehmen vor der Entscheidung, wo und wie sie antreten wollen, um über die aktuelle Krise hinaus von Wachstumsmärkten, -kanälen und -marken zu profitieren. Hierzu sollten sie auf

ein Modell umsteigen, das ihnen hilft, ihre Ziele möglichst effektiv zu erreichen. Das Zukunftsmodell der Konsumgüterindustrie nutzt weiterhin Größenvorteile bei den Marketingausgaben sowie in Vertrieb, Lieferkette und Verwaltung, setzt dabei aber konsequent auf Digitalisierung, um Kunden und Handel zielgenau zu bedienen.

Mehr Relevanz: Markenbildung, Innovation und Marketing

Große Marken müssen sich für die zukünftigen Käufersegmente neu erfinden. Konsumgüterunternehmen tun gut daran, ihre Portfolios und Designs an relevanten Zielgruppen wie Millennials und Generation Z auszurichten. Die Kundenansprache sollte dabei alle Kontaktpunkte abdecken und am Point of Sale auf personalisiertes Marketing setzen (siehe Akzente 3'19, „Let's meet offline – Personalisierung in der realen Welt“).

Aus der Menge an Informationen, die Konsumenten liefern, lassen sich zugleich wertvolle Erkenntnisse für Innovationen ziehen. Die ausgewerteten Kundendaten erlauben den Unternehmen, ihr Produktsortiment exakt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zuzuschneiden, und verleihen den Marken auf Mikrosegmentebene so mehr Relevanz.

Mehr Reichweite: Online-Kanäle und digitaler Vertrieb

Die etablierten Handelsunternehmen bleiben bis auf Weiteres die präferierten Partner für Konsum-

güterhersteller, gerade weil viele von ihnen ihr Geschäftsmodell konsequent in Richtung Omnichannel entwickeln. Neben einem verbesserten Management dieser Partner empfiehlt es sich für Hersteller, eigene Erfahrungen im Bereich Online-Marktplätze, E-Commerce und Direct to Consumer (D2C) zu sammeln und selbst zum Datenspezialisten zu werden.

Präzision im Revenue Growth Management (RGM). Führende Konsumgüterhersteller verknüpfen die wichtigsten Hebel des RGM – Pricing, Sortiment, Promotion und Handelsinvestitionen – mit dem Ziel, Konsumenten bei Kaufanlässen stärker zu aktivieren und von den eigenen Produkten zu überzeugen. Präzisions-RGM stützt sich dabei auf Analytiktools, die automatisiert auf Mikromarktebene arbeiten, geplante Aktionen simulieren und so bessere Vorhersagen treffen.

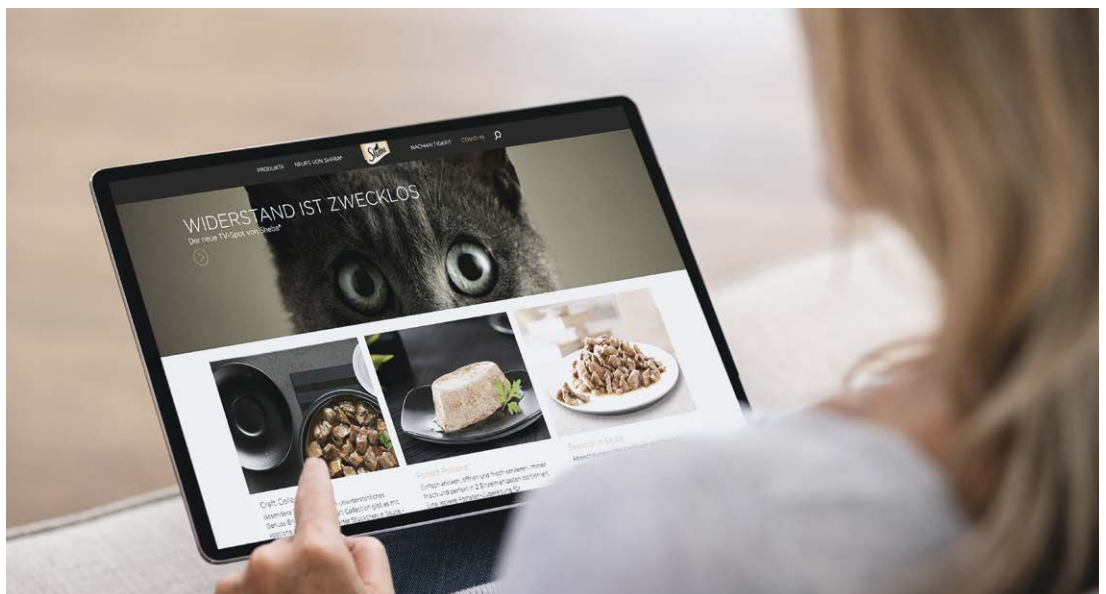
Online-Marktplatzmanagement. Wer den Erfolg auf E-Commerce-Plattformen steigern will, ohne profitablere Vertriebskanäle zu kannibalisieren, braucht dort maßgeschneiderte Botschaften und Sortimente. Hierzu empfiehlt sich die Integration von Entwicklerteams in den Vertriebsprozess, die die nötige Datenbasis liefern und die technische Umsetzung vorantreiben.

Aufbau von Omnichannel- und D2C-Geschäft. Nach der Pandemie wird der Marktanteil des Online-Handels deutlich größer als vor der Krise

< 90%

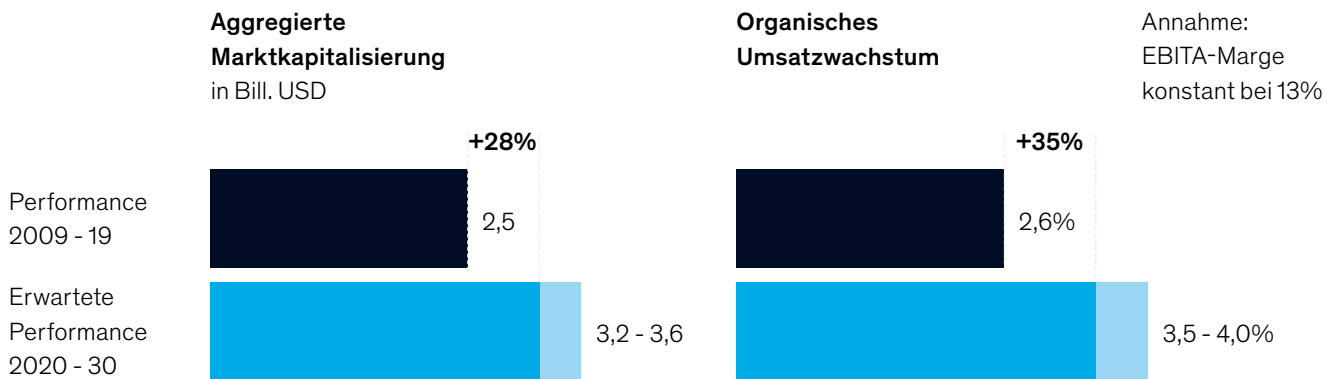
ihres Wertzuwachses erzielten die Konzerne 2017 bis 2019 mit kleinen und mittleren Marken

D2C-Geschäft aufbauen: Das Direktgeschäft mit dem Endkunden kann nicht nur finanziell lohnend sein, es beschert Konsumgüterherstellern auch viele Daten und Einsichten.



3. Die Konzerne müssen liefern – Investoren erwarten von den Konsumgüterunternehmen höheres Wachstum als im Jahrzehnt zuvor

Marktkapitalisierung und Umsatzwachstum börsennotierter Konsumgüterunternehmen im vergangenen Jahrzehnt und Performanceerwartung der Investoren bis 2030



Quelle: S&P Capital IQ; Geschäftsberichte; McKinsey-Analysen

bleiben. Spätestens jetzt sollten Konsumgüterunternehmen daher ein Omnichannel-fähiges Category Management aufbauen. D2C wiederum lohnt sich, wenn Warenkörbe und Einkaufsfrequenzen ausreichen, um die Kosten der Kundenakquisition einzubringen und Bestellungen profitabel zu halten. Kategorien wie Tierbedarf und Consumer Health bieten hier viel Potenzial. In anderen Kategorien können D2C-Angebote sinnvoll sein, um Kundendaten zu sammeln und Direktvertriebswege in der Praxis zu testen.

Hauseigene Datenanalysen. Konsumgüterhersteller müssen selbst zu Big-Data-Experten werden, um sich gegenüber dem Handel zu behaupten. Dazu gehört der Aufbau von Kompetenzen zur Analyse und Auswertung umfassender Kunden- und Transaktionsdaten sowie zur Berechnung von Investitionsrenditen (ROI). Die digitalen Fähigkeiten zahlen sich besonders in der Interaktion mit den Betreibern von Online-Marktplätzen aus, die dem traditionellen Category Management meist wenig abgewinnen können.

Mehr Wachstum: Marken- und Vertriebsaufbau in Schwellenländern

Das Schwellenmarktgeschäft erfordert einschlägige Kenntnisse der lokalen Konsumenten. Hierzu braucht es eine eigenständige Organisation vor Ort, die globale Marketingkampagnen so umset-

zen kann, dass sie in der Region wirken. Da sich der Handel in Schwellenländern derzeit dynamisch verändert, müssen Konsumgüterunternehmen zugleich ihren Marktzugang neu wählen. Im asiatischen Konsumgütergeschäft dominieren inzwischen Anbieter von Online-Marktplätzen und Online-to-Offline-Plattformen (O2O). Der digitale Fortschritt wird diese Formate weiter stärken und künftig weniger Raum für Handel nach westlichem Muster lassen.

Unternehmen, die frühzeitig digital gestützte Vertriebsmodelle einführen, werden klar im Vorteil sein – sowohl beim Erfüllen der Servicelevel-Erwartungen als auch bei der Auswertung von Analysen. Zudem werden sich die Nutzenversprechen an den fragmentierten Handel in den Wachstumsmärkten weiter individualisieren, etwa durch gezieltere Empfehlungen zur Sortiments- und Preisgestaltung. Dies wiederum erfordert auf Herstellerseite neue, analytisch gestützte Prozesse im Vertrieb.

Mehr Agilität: Effektive, kundennahe Organisation

In der Vergangenheit haben Konsumgüterhersteller Marktanteile an lokale Wettbewerber verloren, weil sie auf eine weltweit einheitliche Organisation gesetzt haben. Der Fokus auf lokale Märkte erfordert jedoch deutlich dezentralere Strukturen, die



Vertrieb in Schwellenländern aufbauen: Der Fokus auf lokale Märkte erfordert eine deutlich dezentralere Organisation.

70%

ihres Wachstums schöpft die globale Konsumgüterindustrie aus dem Geschäft mit Schwellenländern

erst geschaffen werden müssen. Wo immer möglich, sollte Digitalisierung den Wandel fördern – von der Automatisierung standardisierter Aufgaben in Personalwesen, Finanzen und IT bis hin zu digitalen Entscheidungshelfern etwa im Markenmanagement. Eine derartige organisatorische Weiterentwicklung verhilft Unternehmen zu mehr Produktivität.

Dezentrale Strukturen, flache Hierarchien. Dezentral aufgestellte Organisationen handeln schneller – auch dank flacherer Hierarchien. Beispiel Produktentwicklung: Anstatt in globalen F&E-Zentren entstehen neue Produkte direkt in den lokalen Märkten. Alle Mitarbeiter bringen ihre Ideen ein. Ein funktionsübergreifendes Team schafft dann innerhalb weniger Wochen ein marktfähiges Produkt, dessen Entwicklung früher Jahre gedauert hätte.

Agile Sprints. Führende Organisationen etablieren Prozesse, in denen in kurzen Zyklen Ideen entwickelt und umgesetzt werden. Für die Entwicklung neuer Marketingansätze etwa kamen bei einem Konsumgüterhersteller Teams in sechswöchigen Sprints zusammen. Mit Hilfe agiler „Test and Learn“-Verfahren lösten sie ihre Aufgaben in einem Bruchteil der sonst erforderlichen Zeit. Schnelle Erfolge wie diese machen es leichter, die gesamte Organisation für notwendige Transformationen zu gewinnen.

Design und Beschaffung der nächsten Generation. Das Produktdesign sollte auf die Verbraucher ausgerichtet sein und zugleich die Herstellungskosten senken. Ein solches wertorientiertes Design (Design to Value) entsteht durch Modularisierung, Teardowns (Produktzerlegung) und

Benchmarking aller neuen Designelemente. Beträchtliches Einsparpotenzial bietet auch eine modernisierte Beschaffung: Unternehmen können so ihre Einkaufskosten um 3 bis 7 Prozentpunkte reduzieren.

Intelligente und vernetzte Lieferketten. Der Traum von der smarten Supply Chain, die Daten der Nachfrageseite nutzt und auf der Angebotsseite umsetzt, lässt sich inzwischen realisieren. Die Vorreiter erheben Daten entlang der gesamten Lieferkette und fügen sie in einen automatisierten Planungsprozess ein. Der traditionell monatliche Planungszyklus verkürzt sich dadurch erheblich: Bestände bleiben aktuell, die Verfügbarkeit der Ware steigt und die Kosten sinken. Technisch müssen Lieferketten in Echtzeit funktionieren und zugleich flexibel, widerstandsfähig und nachverfolgbar sein. Konsumgüterhersteller sollten deshalb auf ein cloudbasiertes Ökosystem umstellen und ihre Maschinen vernetzen, um automatisierten Datenaustausch zu ermöglichen.

Automatisierte Verwaltung. In den vergangenen 20 Jahren sorgte der strikte Kostenfokus vieler Unternehmen dafür, dass die internen Prozesse zwar billiger, aber nicht besser wurden. Jetzt ist es an der Zeit, die Verwaltungsabläufe in das digitale Zeitalter zu überführen. Der Einsatz fortgeschrittener Technologien wie Visualisierung und künstliche Intelligenz kann helfen, die internen Prozesse serviceorientierter zu gestalten.

Agile Budgetierung und Ressourcenallokation. McKinsey-Studien zeigen, dass erfolgreiche Konsumgüterunternehmen jedes Jahr 2 bis 3 Prozent ihrer Ressourcen neu zuordnen, Unproduktives streichen und so Mittel für Investitionen freisetzen.

4. Ein Dutzend Trends erschüttert das alte Erfolgsmodell der Branche – beschleunigt und verstärkt durch die COVID-19-Krise

Mäßig 1 2 3 4 5 Stark

Altes Wertschöpfungsmodell	Disruptive Trends	Trendwirkung		Verstärkte Wirkung durch COVID-19-Krise
		Letzte 10 J.	Nächste 10 J.	
Aufbau von Massenmarken und Produktinnovationen	1 Digitaler Verbraucheralltag	2	5	↑ ↑
	2 Preissensibilität	4	5	↑ ↑
	3 Millennial- und Gen-Z-Effekt	2	4	→
	4 Bewusstes Essen und Leben	3	5	↑
	5 Explosion kleiner Marken	3	4	↓
Enge Partnerschaften mit dem Handel für breite Streuung	6 Boom von Online-Marktplätzen	3	5	↑ ↑
	7 Siegeszug der Discounter	3	4	↑
	8 Traditioneller Handel unter Druck	2	5	↑
	9 Gastgewerbe im Umbruch	2	3	Neu
Aufbau von Marken und Vertriebsnetzen in Schwellenländern	10 Kampf um Asiens Schwellenländer	3	4	↑
Kostensenkung im operativen Modell	11 Gewinnerwartungen aktivistischer Investoren	2	3	Noch offen
M&A und Veräußerungen zur Konsolidierung und Wachstumsgenerierung	12 Wettstreit um die besten Deals	3	3	Noch offen

Quelle: McKinsey

Dank Zero-Based Budgeting (siehe Akzente 3'16, „Alte Mythen und neue Realitäten“), das viele Unternehmen schon etabliert haben, ist dies heute leichter zu erreichen als in der Vergangenheit.

Bessere Deals: Programmatisches M&A-Management

M&A und Veräußerungen sind wirksame Maßnahmen, um Kategorien neu zu gestalten, Plattfor-

men und Ökosysteme aufzubauen, Skalierungen voranzutreiben und Zugang zu Technologien und Daten zu gewinnen. Führende Konsumgüterunternehmen haben auf diese Weise ihre Portfolios im vergangenen Jahrzehnt mehr als doppelt so schnell auf Wachstum getrimmt wie ihre Wettbewerber. Die Großen der Branche werden auch weiterhin sowohl kleine als auch große Unternehmen hinzukaufen.

Die besten von ihnen wählen einen programmatischen M&A-Ansatz, der eher darauf abzielt, junge Herausforderer zu übernehmen, als den Markt zu konsolidieren oder in benachbarte Kategorien vorzudringen. Begleitet wird dieser Ansatz häufig von Inkubatoren, die den Start-ups die nötige Zeit lassen, die Erfolgsfaktoren ihrer Marke genau auszumachen, um dann deren Skalierung flexibel zu unterstützen.

Zukunft jetzt gestalten

Nach einer Phase tiefgreifenden Wandels – verschärft durch die COVID-19-Krise – steht die Konsumgüterindustrie am Beginn einer neuen Ära. Noch in diesem Jahrzehnt werden Unternehmen von den disruptiven Trends profitieren können, die das Geschäft inzwischen prägen – vorausgesetzt, sie folgen einem konsequent digitalisierten Modell, das Kundennähe, zielgerichtetes Marketing, Wachstumskanäle und -regionen in den Mittelpunkt stellt.

Wer als Unternehmen jetzt auf dieses Zukunftsmodell setzt, wird mit seinen großen wie kleinen Marken und innovativen Geschäftsmodellen das Wachstumspotenzial der Post-Corona-Ära erschließen.

Dieser Artikel ist eine bearbeitete Fassung des Beitrags „What got us here won't get us there: A new model for the consumer goods industry“, erschienen auf www.mckinsey.com im Juli 2020.

Kernaussagen

1. Das alte Wachstumsmodell der Konsumgüterunternehmen gerät ins Wanken – ausgelöst durch zwölf Trends, die durch die COVID-19-Krise verstärkt wurden.

2. Zu den disruptivsten Trends zählen die Digitalisierung, das neue Konsumverhalten, der Online-Boom und der wachsende Druck auf den stationären Handel.

3. Das Zukunftsmodell der Branche nutzt weiterhin Größenvorteile in Marketing, Vertrieb, Lieferkette und Verwaltung, setzt dabei aber konsequent auf Digitalisierung, um Kunden zielgenau zu bedienen.

Autoren



Dr. Udo Kopka ist Senior Partner im Hamburger Büro von McKinsey und globaler Leiter der Consumer Strategy Service Line. Zuvor leitete er den Konsumgüter- und Handelssektor China und AME (Africa Middle East).

Udo_Kopka@mckinsey.com



Dr. Jessica Moulton ist Senior Partner im Londoner Büro von McKinsey. Unternehmen der Branche berät sie vornehmlich zu Strategie und Organisationsthemen.

Jessica_Moulton@mckinsey.com



Dr. René Schmutzler ist Partner im Hamburger Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf Marketing, Vertrieb und Organisation.

Rene_Schmutzler@mckinsey.com



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

Patrick_Simon@mckinsey.com

Harter Kampf um Platz und Sieg



*Von Sabine Becker,
Achim Berg und
Alexander Thiel*

Athleisure, Frauen, China – auf diesen Segmenten liegen die Wachstumshoffnungen der Sportartikelindustrie nach der Pandemie. Welche Trends die Branche prägen.

Im Corona-Jahr 2020 erfuhr die Sportartikelindustrie ihren ersten Einbruch seit der Finanzkrise von 2007/08. Die meisten Marken, Händler und Hersteller schlossen das Jahr im Minus – trotz kurzfristiger Erholung zwischen den beiden Lockdown-Wellen im Frühjahr und Spätherbst. Laut *Euro-monitor* schrumpfte der Markt um rund 7 Prozent auf 286 Milliarden Euro.

Vor allem in den ersten drei Monaten der Pandemie verloren die börsennotierten Sportartikelunternehmen rapide an Marktwert, jedoch nicht so massiv und vor allem nicht so anhaltend wie die übrige Bekleidungsindustrie. Im Gegenteil: Während der Modesektor im Herbst 2020 noch immer weit unter seiner Vorjahresperformance blieb, kehrten die Sportwarenhersteller schon bald wieder auf den Wachstumskurs zurück (*Grafik 1, Seite 41*).

Gewinner und Verlierer der Krise

Tatsächlich spielten die Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung einigen Sportartikelunternehmen in die Hände: Die Menschen entdeckten körperliche Aktivitäten als Corona-konforme Freizeitbeschäftigung und legten sich entsprechendes Equipment zu. Neben Laufschuhen und Fitness-Trackern fanden vor allem Fahrräder reißenden Absatz: Der deutsche Zweirad-Industrie-Verband ZIV schätzt das Umsatzplus der Hersteller für 2020 auf rund 20 Prozent. Auch Ausstatter für Individualsport wie Yoga oder Pilates und Hersteller von Heimtrainern verkauften mehr als im Jahr zuvor.

Doch längst nicht alle Unternehmen der Branche kamen so gut durch die Krise. Einige erlitten teils herbe Einbußen, je nachdem, wie stark ihr Geschäft von den Lockdowns betroffen war. Das gilt vor allem für Team- und Indoor-Sportarten wie Fuß-

ball, Basketball oder Schwimmen, die mit Hallenschließungen und abgesagten Events konfrontiert waren. Aber auch reiseintensive Sparten wie Golf oder Surfing litten unter den pandemiebedingten Restriktionen – und tun es bis heute.

Blick nach vorn

Ob und wie rasch es für alle Unternehmen wieder aufwärts gehen wird, hängt noch immer von den Unwägbarkeiten der Pandemieentwicklung ab – von möglichen weiteren Infektionswellen etwa und vom Erfolg der aktuellen Impfkampagnen. Aber das Gros der Marktteilnehmer blickt wieder zuversichtlicher in die Zukunft: Fast zwei Drittel (64 Prozent) der 130 Unternehmensvertreter, die McKinsey gemeinsam mit dem Weltverband der Sportartikelindustrie WFSGI im Rahmen einer globalen Branchenstudie befragt hat, erwarten noch in diesem Jahr „bessere“ oder „viel bessere“ Marktbedingungen.

Die größten Herausforderungen sehen die Manager in der Beschleunigung und Flexibilisierung ihrer Lieferketten sowie in der Reaktivierung des Indoor- und Teamsportgeschäfts. Die größten Chancen wiederum liegen ihrer Ansicht nach in der wachsenden Beliebtheit von Sportaktivitäten im Freien und zu Hause: Radeln, Joggen und Wandern, Heimtraining, Yoga und Pilates, E-Sports und virtuelle Wettläufe erlebten 2020 einen Boom und werden über die Corona-Krise hinaus populär bleiben, so die Überzeugung der meisten Manager (*Grafik 2, Seite 42*).

Bereits der Blick auf die neuen Trendsportarten zeigt: Der Corona-Effekt ist nicht nur temporärer Natur. Vielmehr führt er zu einem Wandel des Sportartikelgeschäfts entlang der gesamten

64%

der Topmanager erwarten bessere Marktbedingungen für die Sportartikelindustrie in diesem Jahr

Die Anzahl nachhaltig produzierter Sportartikel im globalen Online-Markt steigt jährlich um

58%

Wertschöpfungskette. Das Next Normal der Branche wird durch Entwicklungen gekennzeichnet sein, die den Markt noch auf Jahre hinaus prägen werden: Verändertes Konsumentenverhalten geht einher mit weiteren Digitalisierungsschüben, Kanalverschiebungen und Erschütterungen klassischer Handelsformate und Lieferketten. Einige der nachfolgend beschriebenen acht Trends setzten bereits vor Ausbruch der Pandemie ein, wurden jedoch durch die Krise beschleunigt und verstärkt (Grafik 3, Seite 44).

Konsumenten: Neo-sportiv und nachhaltig

Home-Office, Kurzarbeit und Zwangsentscheidung haben viel mit den Menschen gemacht im vergangenen Jahr: neue Lust an legerer Kleidung, Drang zu körperlicher Aktivität (oder auch das Gegenteil), die Erfahrung begrenzter Ressourcen und damit einhergehend ein geschärfter Sinn für Nachhaltigkeit. Diese Phänomene haben zu Veränderungen im Konsumentenverhalten geführt, die das Geschäft mit Sportartikeln maßgeblich beeinflussen.

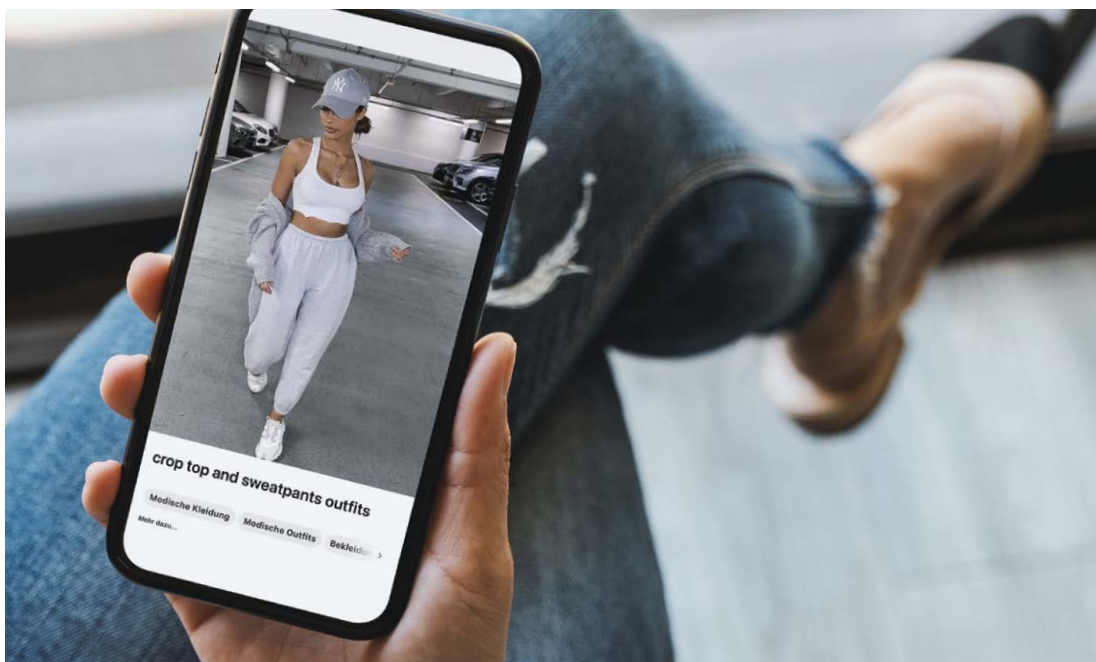
Athleisure. Die Kombination aus Sport-, Alltags- und Casualwear wurde bereits 2017 im State of Fashion Report von McKinsey als wachstums-

stärkste Kategorie im Bekleidungssektor gehandelt. Die Ausnahmesituation der Lockdowns hat den Megatrend jetzt weiter befeuert. Während die Nachfrage nach Büro- und Partykleidung massiv eingebrochen ist, läuft das Geschäft mit Jogginghosen, Sneakers und Sweatshirts. Athleisure ist zu einem der am härtesten umkämpften Segmente geworden; gerechnet wird mit einem jährlichen Wachstum von knapp 4 Prozent bis 2023.

Neue Sportlichkeit versus Inaktivität. Die Kluft zwischen sportlich Aktiven und Couch Potatoes hat sich während der Corona-Krise weiter vertieft. Rund 30 Prozent haben im vergangenen Jahr mehr Sport getrieben als zuvor, während 40 Prozent weniger körperlich aktiv waren. Zu Letzteren gehören vor allem Menschen mit geringerem Einkommen – und deren Zahl hat sich im Pandemiejahr durch Kurzarbeit, Ladenschließungen und prekäre Auftragslagen deutlich erhöht. Aufgabe der Sportartikelindustrie wird es sein, dem Trend zur Trägheit mit Kampagnen entgegenzuwirken, die gezielt die ökonomisch Benachteiligten ins Visier nehmen und reaktivieren.

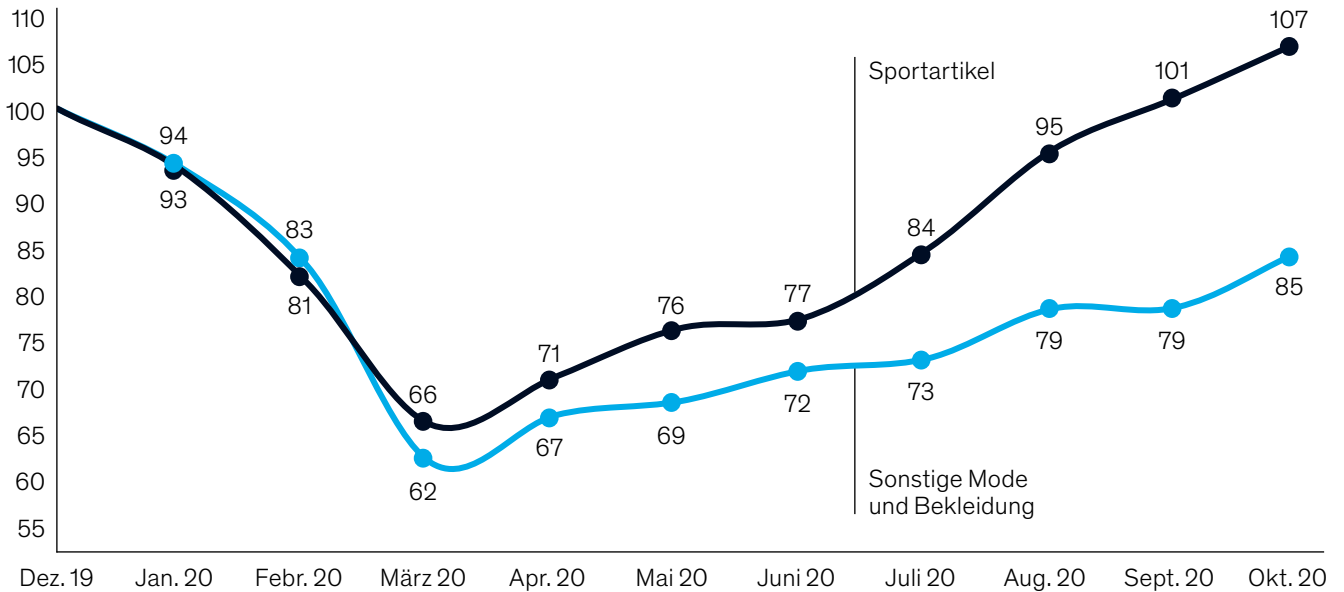
Nachhaltigkeit. 67 Prozent der Konsumenten achten beim Kauf von Kleidung inzwischen verstärkt auf nachhaltige Materialien, ergab eine McKinsey-Umfrage 2020. Die Unternehmen haben auf den Trend früh reagiert: Seit 2017 steigt die Anzahl neu

Wenn Karl Lagerfeld („Wer eine Jogginghose trägt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren“) das noch erlebt hätte: Athleisure ist die wachstumsstärkste Kategorie im Bekleidungssektor.



1. Sportartikelmarken kommen besser durch die Corona-Krise als die übrige Bekleidungsindustrie – und erholen sich schneller

Marktkapitalisierung börsennotierter Sportartikelmarken gegenüber anderen Mode- und Bekleidungsunternehmen
Index (Dezember 2019 = 100)



Quelle: McKinsey Global Fashion Index (MGFI)

eingeführter nachhaltiger Sportbekleidungsartikel im Online-Markt weltweit um 58 Prozent pro Jahr. Die Zukunft gehört den nachhaltigen Lieferketten: Seit sich Recycling als Nadelöhr im Produktionsprozess erwiesen hat, wird es für Sportmarken vor allem darauf ankommen, nach innovativen Konzepten zu suchen. Das Kreislaufgeschäft mit Endkonsumenten (Direct to Consumer Circularity) könnte eins davon sein.

Digitalisierung: Siegeszug der Onlineer

Die Corona-Krise hat den digitalen Kanälen eine Schlüsselstellung verschafft. Nicht nur Einkäufe, sondern Interaktionen aller Art waren zeitweilig nur noch über sie möglich. Viele Konsumenten, so die Erwartung, werden das Internet auch über die Krise hinaus verstärkt nutzen. Für die Sportartikelindustrie sind vor allem drei Anwendungsfelder von Bedeutung: digitale Fitnessangebote, E-Tailing und die Verschiebung von Marketingaktivitäten in Social-Media-Kanäle, mit Influencern als Multiplikatoren.

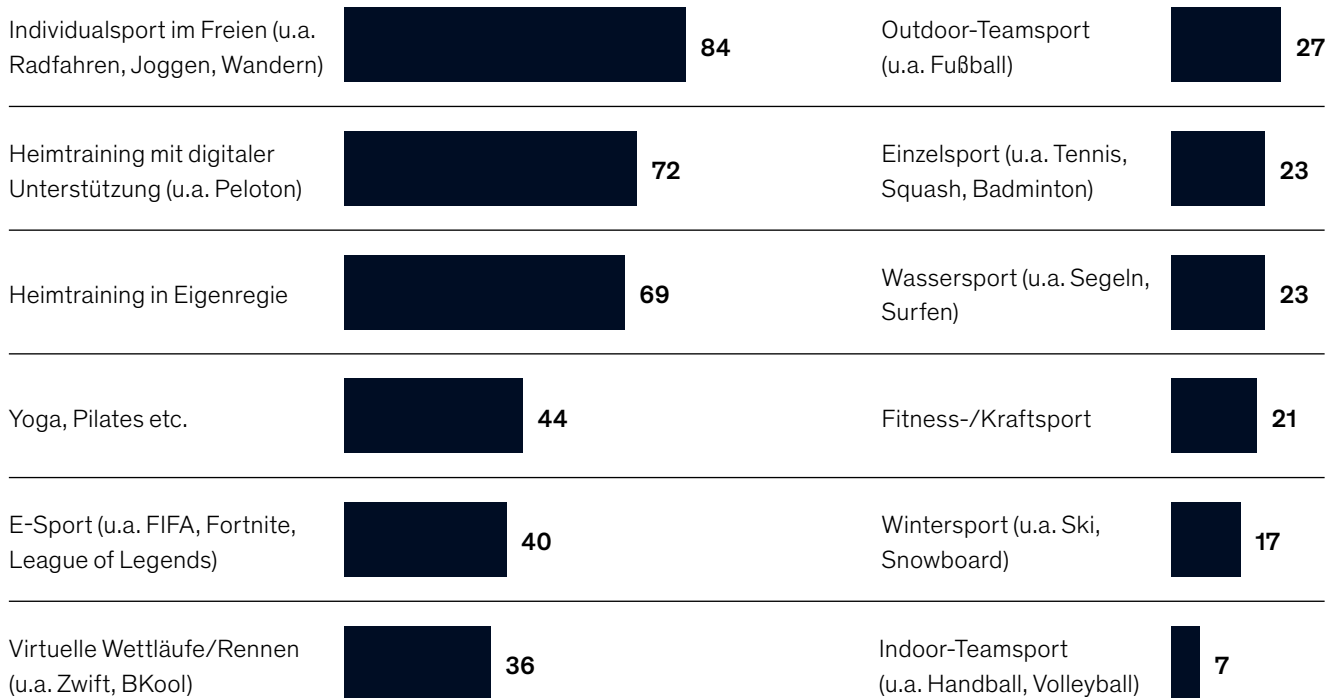
Virtuelle Fitness-Communities. Die Pandemie hat die Art, Sport zu treiben, fundamental verändert. Das Bedürfnis nach Gemeinschaft wird mittlerweile via Tablet und PC befriedigt. Fitness-Apps mit Community-Anbindung wurden im Frühjahr 2020 viermal häufiger heruntergeladen als reine Trainings- oder Tracking-Apps. Der Heimtraineranbieter *Peloton* verzeichnete im vierten Quartal des Jahres eine Verdreifachung der Besucher seiner Workout-Klassen gegenüber 2019. Auch wenn virtuelle Fitness-Communities die physische Sportgemeinschaft nicht vollständig ersetzen werden: Als Teil eines Hybridmodells werden sie die Corona-Zeit überdauern – und bleiben mindestens 2021 noch der heißeste Trend im privaten Sport.

E-Tailing und Direct to Consumer (D2C). Der Online-Handel zählt zweifellos zu den größten Gewinnern der Corona-Krise. Sportartikelunternehmen erzielten in der ersten Jahreshälfte 2020 bis zu ein Drittel ihrer Erlöse übers Internet. Mittelfristig gehen sie davon aus, dass sich der Online-Anteil an ihrem Geschäft bei 25 Prozent einpendeln wird – das wäre eine Verdoppelung

2. Individualsport im Freien und Heimtraining gelten in der Branche als sicherste Wachstumskategorien

In welchen Sportkategorien erwarten Sie 2021 Zuwächse gegenüber der Zeit vor Corona?

Anteil der Befragten in Prozent (n = 130)



Quelle: WFSGI/McKinsey Sporting Goods Survey, Oktober 2020

25%

beträgt 2021 der Online-Anteil am Sportartikelumsatz – eine Verdoppelung gegenüber 2019

gegenüber 2019. Durch den Online-Boom gewinnt D2C, das Direktgeschäft mit Endkunden, zentrale Bedeutung. Hersteller sollten ihre Vertriebsmodelle an die Kanalverschiebung anpassen, während Händler gut daran tun, an integrierten Omnichannel-Lösungen für nahtlose Kundenerlebnisse zu arbeiten.

Macht der Influencer. Corona hat nicht nur das Handelsgeschäft verändert, sondern auch die Markenkommunikation. Seit publikumsträchtige Sportevents abgesagt sind oder vor leeren Rängen stattfinden, verbringen Konsumenten deutlich mehr Zeit online – insbesondere in Social Media. Die Nutzung von *Instagram* hat 2020 um 40 Prozent und die von *YouTube* um 50 Prozent zugenommen. Entsprechend verlagert sich auch das Marketing in die neuen Kanäle. Statt auf Bannerwerbung und Sponsorships setzen Unternehmen inzwischen auf einzelne

Topathleten mit hoher Reichweite. Jeder zweite Manager sagt einen deutlich wachsenden Einfluss der Sport-Influencer voraus. Denn diese, so zeigen *Nielsen*-Analysen, erzielen in den sozialen Netzwerken nicht nur mehr Aufmerksamkeit als Ligen, Sportvereine oder die Unternehmen selbst. Sie sind auch ungleich besser in der Lage, Konsumenten für Marken zu begeistern und zum Kauf zu aktivieren.

Disruption: Wandel des klassischen Geschäfts

Die zunehmende Online-Verlagerung erschüttert die klassischen Handels- und Lieferprozesse der Sportartikelindustrie in ihren Grundfesten. Traditionelle Distributionswege müssen reformiert, Lieferketten neu gestaltet werden. Und auch hier geht es um viel mehr als nur die operative Anpassung

sung an neue Trends. Es geht um strategische Veränderungen, die den Erfolg eines Unternehmens auf Jahre hinaus bestimmen.

Druck auf stationäre Händler. Die Ladengeschäfte der Sportmarken und Händler hatten schon vor Ausbruch der Pandemie teils massive Probleme. Die Lockdowns zur Bekämpfung von COVID-19 haben das Geschäft dann zeitweilig völlig zum Erliegen gebracht. 45 Prozent der Branchenvertreter sagen für die kommenden Jahre weiteres Filialsterben voraus. Dennoch spielt der klassische Handel auch künftig eine tragende Rolle im Sportartikelgeschäft – zu wichtig ist er für die Schaffung von Einkaufserlebnissen. Das setzt allerdings die Formulierung einer Omnichannel-Strategie voraus, die On- und Offline-Services intelligent verknüpft und so für eine ganzheitliche Customer Experience sorgt. Digital vernetzte Ladenformate und kanalübergreifende Fulfillment-Konzepte wie Click & Collect sind wesentliche Schritte auf dem Weg dorthin.

Flexible und agile Supply Chains. Das vergangene Jahr hat das Supply Chain Management vor ganz besondere Herausforderungen gestellt. Unterbrochene Lieferketten, Nachschubprobleme und extreme Nachfrageschwankungen prägten das Geschehen. Bis heute bleibt die Nachfrage volatil,

während D2C an Boden gewinnt. Nur hochflexible Supply Chains können diesen erhöhten Anforderungen gerecht werden. Das erfordert agile Prozesse, ein analytikbasiertes Nachfrage- und Bestandsmanagement, enge Partnerschaften mit Zulieferern und verbesserte Servicelevel entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Erfahrung der Lockdowns in Verbindung mit dem neuen Flexibilitätsanspruch hat nicht zuletzt das Thema Nearshoring wieder in den Fokus gerückt – die Verlagerung von Produktionsstätten in die Nähe der Absatzmärkte. Analysen haben gezeigt: Lokale Beschaffung verkürzt nicht nur die Lead-Zeiten um bis zu sechs Wochen und minimiert Transportrisiken. Sie ist mitunter sogar günstiger als die Beschaffung aus Fernost auf Grund geringerer Frachtkosten und Zölle.

Gewinnen im Next Normal

Corona hat der lange erfolgsverwöhnten Sportartikelindustrie einen Dämpfer versetzt. Die Nachfrage ist volatil geworden, der Wettbewerb um Kunden und Marktanteile härter und das Geschäft digitaler. Händler mit primär physischer Präsenz, Hersteller ohne direkten Draht zum Endkunden und Unternehmen mit niedrigem Digitalisierungsgrad werden es künftig schwerer haben.

Click & Collect:
Kanalübergreifende
Fulfillment-Konzepte
sind künftig ein Muss für
stationäre Händler.



3. Acht Trends prägen die Sportartikelindustrie über die aktuelle Corona-Krise hinaus

Veränderte Verbraucherpräferenzen

Athleisure



Neue Sportlichkeit versus Inaktivität



Nachhaltigkeit

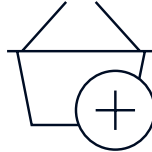


Digitale Schübe

Virtuelle Fitness-Communities



E-Tailing, Direct to Consumer

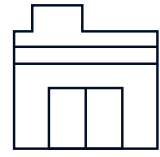


Macht der Influencer

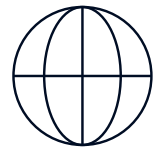


Disruptive Branchentrends

Druck auf stationäre Händler



Flexible und agile Supply Chains



Quelle: McKinsey

50%

der Unternehmen sagen eine wachsende Macht von Influencern im Geschäft mit Sportartikeln voraus

In der Krise bewährt haben sich dagegen Strategien, die den veränderten Kundenpräferenzen ebenso Rechnung tragen wie der technologischen Entwicklung und den disruptiven Veränderungen des Geschäfts. Die Gewinner von morgen machen sich die aktuellen Trends zunutze und richten ihre Geschäftsmodelle an diesen Leitlinien aus:

Konzentration auf Wachstumssegmente. Das Sportartikelgeschäft der kommenden drei Jahre wird vor allem durch eine Produktkategorie, ein Kundensegment und eine Marktregion vorangetrieben: Athleisure, Frauen und China. Allein auf diese drei Bereiche entfallen zwei Drittel des künftigen Wachstums der Branche. Auch Laufen und Biking, die im Pandemiejahr ein Revival erfuhren, werden ebenso wie andere Outdoor- und Individualsportarten über die Krise hinaus im Trend bleiben.

Direkte (digitale) Konsumentenansprache. Sowohl der Verkauf als auch die Kommunikation mit den Kunden finden dank Online-Boom vermehrt auf direktem Wege statt. D2C war die Erfolgsstory der Sportartikelindustrie 2020. Wer sie fortschreiben will, sollte ein tragfähiges Geschäftsmodell daraus machen, eigene E-Commerce-Angebote schaffen

und entsprechende Backend-Prozesse etablieren. Unternehmen können außerdem den Community-Trend nutzen und die virtuellen Sportplattformen mit den eigenen Verkaufskanälen verknüpfen. Auch für das Marketing lohnt sich der tiefere Einstieg in die Social-Media-Welt, um persönliche Beziehungen zu den Zielgruppen aufzubauen – idealerweise über reichweitenstarke Sport-Influencer als Markenbotschafter.

Purpose und Nachhaltigkeit. Konsumenten wollen heute mehr als Marken und Handelsformate von der Stange. Gefragt ist das Besondere und Sinnhafte. Beim Einkauf zieht es Kunden deshalb zu individuellen Formaten mit klarem Profil – seien es Outlets, E-Commerce-Showrooms oder Läden, die stimmige Markenwelten schaffen. Erfolgreiche Händler formen ihren digitalen und physischen Auftritt zu einem innovativen Ganzen und schneiden ihr Angebot auf die lokalen Konsumbedürfnisse zu. Markenhersteller wiederum sollten den Kundenwunsch nach nachhaltigen Produkten aufgreifen und mindestens auf Industrielevel bedienen. Die Besten gehen noch einen Schritt weiter und stellen ihre Marken konsequent unter das Nachhaltigkeitsprinzip, indem sie bei der Beschaf-

fung und Fertigung primär auf recycelte Materialien setzen.

Agilität in Supply Chain und Planung. Die Verwerfungen in der Lieferkette infolge der Corona-Krise haben Sportartikelunternehmen und ihre Partner vor massive Herausforderungen gestellt. Supply Chain Management und Planung müssen daher nach den Prinzipien des agilen Arbeitens organisiert werden. Die Erfolgsmodelle der Zukunft bauen auf wenige, aber starke Partnerschaften, eine vermehrt lokale Beschaffung sowie auf Automatisierung, um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können und neue Produkte auch unabhängig von Saisonzyklen zu platzieren. Für alle Operations-Funktionen gilt: In Zeiten von Volatilität und Unwägbarkeit ist Flexibilität das oberste Gebot. Das hat die Pandemie einmal mehr unter Beweis gestellt.

Das Rennen um die Marktanteile von morgen werden diejenigen Unternehmen für sich entscheiden, denen es gelingt, möglichst viele der beschriebenen Leitgedanken umzusetzen. Denn sie sind der Schlüssel zu dem, was den Erfolg der Sportartikelindustrie im Next Normal ausmacht: stabiles Wachstum bei geringen Fixkosten, maximale Nähe zum Kunden und nicht zuletzt ausreichendes Kapital, um die vielfältigen Chancen zu realisieren, die der Markt weiterhin bietet.

Dieser Artikel basiert auf der Studie „Sporting Goods 2021: The next normal for an industry in

flux“, die McKinsey gemeinsam mit der World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI) veröffentlicht hat. Der knapp 80-seitige Branchenreport steht zum Download auf www.mckinsey.com

Kernaussagen

1. Die Sportartikelindustrie erfuhr im Corona-Jahr 2020 ihren ersten Einbruch seit zwölf Jahren, doch längst nicht so massiv wie der Modesektor – inzwischen ist die Branche zurück auf Wachstumskurs.

2. Das Next Normal wird von Trends begleitet, die den Markt auf Jahre hinaus prägen werden: neue Konsumvorlieben, digitale Schübe und die Disruption klassischer Handelsformate und Lieferketten.

3. Die Gewinner von morgen machen sich die Trends zunutze und konzentrieren ihre Geschäftsmodelle auf Wachstumssegmente, D2C, Purpose und Nachhaltigkeit sowie eine agile Supply Chain.

Autoren



Sabine Becker ist Projektleiterin im Zürcher Büro von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf Unternehmen der Bekleidungs- und Sportartikelindustrie in der DACH-Region.

Sabine_Becker@mckinsey.com



Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Unternehmen aus der Bekleidungs- und Luxusgüterindustrie berät er zu Fragen der strategischen Ausrichtung.

Achim_Berg@mckinsey.com



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

Alexander_Thiel@mckinsey.com

Schneller und agiler – das Operating Model von morgen



Von
*Benjamin Bouraoui,
Patrick Guggenberger,
Damian Klingler und
Patrick Simon*

COVID-19 hat die organisatorischen Schwachstellen vieler Unternehmen offengelegt. Die Zeit umzusteuern drängt – die Lösung: ein neues Operating Model.

Die Präferenzen der Verbraucher ändern sich immer schneller. Sie wollen Produkte bequemer und zügiger einkaufen und haben ein erhöhtes Bewusstsein für ressourcenschonende, nachhaltige Herstellung. Zugleich geraten die Wachstumsziele der Unternehmen ins Wanken. Der zunehmende Wettbewerb durch die Explosion kleiner Marken und die Marktmacht der Eigenmarken bremst viele aus – Umsatz und Marge sinken. Zusätzlicher Druck entsteht durch den Internethandel, der die traditionellen Wege der Vermarktung zunehmend in Frage stellt und zur digitalen Transformation zwingt.

Modelle oft nicht mehr zeitgemäß

Viele Unternehmen haben es versäumt, ihr Operating Model beizeiten an diese neuen Realitäten anzupassen. Das zeigt eine McKinsey-Umfrage unter Managern der Konsumgüterindustrie. Danach sehen die Befragten ihre Organisation für das Next Normal nach der Corona-Pandemie alles andere als gut aufgestellt: 20 bis 30 Prozent des Umsatzes, so berichten die Umfrageteilnehmer, verschlingen allein die Vertriebs- und Verwaltungskosten. 50 bis 70 Prozent der Manager in der zweiten Führungsebene tragen keine Ergebnisverantwortung. Zwischen Chefetage und Frontline liegen nicht selten acht bis zwölf Ebenen. Und nur maximal 7 Prozent der Beschäftigten verfügen über zukunftsfähige Qualifikationen.

Die COVID-19-Krise hat viele dieser Trends noch weiter verstärkt und den Handlungsdruck auf die Unternehmen erhöht. Denn im Corona-Jahr wurde offensichtlich: Die Operating Models vieler Organisationen sind zu teuer, zu langsam und zu unflexibel – kurz: nicht mehr zeitgemäß. Um mit den vermehrten Unsicherheiten besser umgehen

zu können und neue Marktchancen zu nutzen, müssen Hersteller und Händler schneller und agiler in ihren Entscheidungen werden.

Verändern ja – aber wie?

Wie hoch die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen inzwischen ist, zeigt die erwähnte Managerbefragung. 53 Prozent zählen die Umgestaltung ihres Operating Model zu einer der wichtigsten Aufgaben im laufenden und kommenden Jahr. Jedes fünfte Unternehmen arbeitet bereits an der Neuausrichtung oder hat sie gerade abgeschlossen. Viele weitere wollen organisatorische Veränderungen in den nächsten beiden Jahren angehen. Niemand unter den Befragten plant keinerlei Reform. Die Umfrage zeigt auch, wo die Not am größten ist: Zu den wichtigsten Handlungsfeldern gehören Agilität (von 47 Prozent der Befragten unter die Top 3 gewählt), gefolgt von Geschwindigkeit (37 Prozent), Innovationen und Kundenzentrierung (je 37 Prozent).

Wirklich gut gerüstet für die Transformation fühlen sich die meisten Manager jedoch nicht. Bislang ist lediglich ein Drittel von ihnen überzeugt, dass sie selbst und ihre Mitarbeiter bereits über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um ihr Operating Model auf das nächste Level zu heben (*Grafik 1, Seite 49*). Dabei ist mittlerweile ausreichend erforscht, welche die wichtigsten Stellschrauben für eine erfolgreiche Transformation sind.

Königswege in die Transformation

Ein Operating Model für das Next Normal hat gleich mehrere Anforderungen zu erfüllen. Es muss flexibles und effektives Arbeiten ermög-

53%

der von McKinsey befragten Manager zählen die Neuausrichtung ihres Operating Model zu den wichtigsten Aufgaben 2021/22

lichen, Komplexität und Kosten reduzieren, Resilienz aufbauen und die interne Leistungskultur fördern. Und: Es muss sich ständig weiterentwickeln – durch agile Prozesse, Partnerschaften und umfassende Digitalisierung. Aus diesen übergeordneten Anforderungen ergeben sich zahlreiche konkrete Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Transformation (*Grafik 2, Seite 51*).

Fundament legen. Das Operating Model der Zukunft braucht zunächst ein solides Fundament. Im aktuellen Kontext von veränderten Konsumgewohnheiten, der Bereitschaft zu mehr E-Commerce und neuen Ansprüchen der Mitarbeiter bedeutet das zweierlei.

Erstens: Die flexible Art des Arbeitens, neu erworben in der Corona-Zeit, gilt es zu verstetigen. Die Welt nach der Pandemie verlangt nach einem hybriden Arbeitsmodell, in dem Mitarbeiter nicht

mehr nur im Unternehmen selbst, sondern auch von zu Hause oder von anderen Orten aus tätig sein können. Der flexible Wechsel zwischen Remote- und Präsenzarbeit bildet das Rückgrat künftiger Wettbewerbsfähigkeit. Das impliziert eine systematische und ergebnisorientierte Förderung hybriden Arbeitens mit klaren Regelungen und die Beibehaltung schneller Entscheidungsprozesse, wie sie in Krisenzeiten erlernt wurden.

Zweitens: Unnötiger Ballast sollte konsequent abgeworfen werden. Dazu gehören der Abbau von Hierarchien und die Vereinfachung von Strukturen, eine klare Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten und eine noch stringenterere Umsetzung von Shared Services.

Vorsprung gewinnen. Mit dem Fundament allein ist es noch nicht getan. Bei einer zukunftsfähigen Aufstellung der Organisation geht es darum, Vor-

Hybrides Arbeitsmodell: Das Operating Model der Zukunft setzt auf flexiblen Wechsel zwischen Remote- und Präsenzarbeit, schnelle Entscheidungen und flache Hierarchien.



1. Neue Fähigkeiten entscheiden über den Erfolg auf dem Weg zum Operating Model der Zukunft

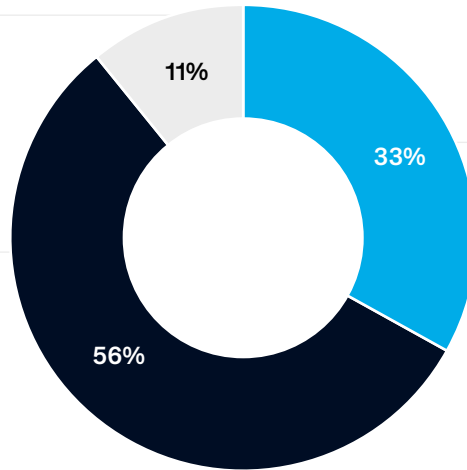
Wie gut ist Ihre Organisation für eine Transformation des Operating Model aufgestellt?

Schlecht aufgestellt:

Wir verfügen nicht über die nötigen Ressourcen und befürchten die Abwanderung von Arbeitskräften oder Störungen der Betriebsabläufe

Aufstellung noch ausbaufähig:

Wir glauben, dass wir eine Transformation erfolgreich meistern können, müssten hierzu aber zusätzliche Fähigkeiten aufbauen



Gut aufgestellt:

Wir verfügen über die nötigen Fähigkeiten und Mitarbeiter für eine Transformation

Quelle: McKinsey-Umfrage unter Führungskräften der Konsumgüterindustrie (n = 32), Juni 2020

8 - 12

Ebenen liegen in den meisten Konsumgüterunternehmen zwischen Chefetage und Linienmitarbeitern. Zugleich verschlingen die Gemeinkosten bis zu 30 Prozent vom Umsatz

sprung gegenüber dem Wettbewerb zu gewinnen und auf neue Entwicklungen schneller als andere reagieren zu können. Dabei kommt es entscheidend auf die Mitarbeiter an. Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile, indem sie eine schlagkräftige Belegschaft mit digitalen und analytischen Fähigkeiten aufbauen, jeden Einzelnen im Team für die Sache begeistern und dabei eine Kultur etablieren, die Leistung fördert. Solche Teams werden auch in künftigen Krisenzeiten effektiv zusammenarbeiten.

Die wichtigsten Handlungsfelder

Um schließlich den Erfolg der neuen Organisation in die Zukunft fortzuschreiben, ist das Operating Model kontinuierlich weiterzuentwickeln, sein System auszubauen und auf das nächste Level zu heben. Dazu zählt die Einführung agiler Arbeitsweisen und Prozesse in allen marktrelevanten Funktionen, der Aufbau eines Ökosystems aus starken Partnern entlang der Wertschöpfungskette und nicht zuletzt eine umfassende Digitalisierung zur weiteren Steigerung von Effektivität und Effizienz.

In der Praxis ist es allerdings unrealistisch, alle Transformationshebel gleichzeitig ziehen zu wollen. Erfolgreiche Unternehmen fokussieren sich

Sie priorisieren einige ausgewählte Handlungsfelder und widmen sich ihnen konsequent, bis ihre Prozesse und Produkte eine Qualität weit oberhalb des Marktdurchschnitts erreichen.

Welche Handlungsfelder sind es, die Konsumgüterunternehmen als Erstes in den Fokus nehmen? Die McKinsey-Umfrage zeigt, welche der vielen möglichen Ansatzpunkte für ein neues Operating Model die Manager vor allem ins Auge fassen: Für jeden zweiten stehen Automatisierung und Digitalisierung ganz oben auf der Agenda und 39 Prozent wollen ihre Strukturen verschlanken. Je ein Drittel der Befragten würde zudem Rollen und Verantwortlichkeiten klären, erfolgskritische Fähigkeiten aufbauen, das Arbeitsmodell flexibilisieren sowie agile Arbeitsweisen und Prozesse einführen. Welche Effekte allein diese von den Unternehmen präferierten Hebel schon haben können, zeigen die nachfolgenden Studienergebnisse und Praxisbeispiele (siehe auch Textbox, Seite 50).

Arbeitskraft flexibilisieren. Flexible Arbeitsmodelle wie Home-Office oder kurzfristige Arbeitsverträge werden gerade im Zuge der Corona-Pandemie immer relevanter. Nach einer McKinsey-Umfrage aus dem Jahr 2020 unter mehr als 4.000 Managern und Mitarbeitern sind inzwischen mehr als

80 Prozent bereit, auch in Zukunft von zu Hause aus zu arbeiten – vor der Krise waren es erst 37 Prozent. Konsumgüterunternehmen sollten dieses Thema initiativ angehen, um das vielfältige Potenzial, das in hybriden Arbeitsmodellen steckt, zu heben: Zu den größten Vorzügen des neuen Arbeitens zählen neben der höheren Effektivität steigende Mitarbeiterzufriedenheit, besserer

Zugang zu neuen Talenten und die Minimierung von Immobilien- und Reisekosten.

Rollen und Verantwortlichkeiten klar zuordnen. Veraltete Organisationsstrukturen, sei es auf globaler, regionaler oder lokaler Ebene, können zum Risiko für ein leistungsfähiges Operating Model werden. Unternehmen, die ihre internen Strukturen modernisieren und die entsprechenden Verantwortlichkeiten klar regeln, profitieren mehrfach. Denn sie stärken damit nicht nur ihre Marken und Märkte, sondern erhöhen zugleich die Effektivität der Gesamtorganisation. Ein globales Konsumgüterunternehmen beispielsweise verdoppelte seine Entscheidungsgeschwindigkeit, indem es drei Hierarchieebenen und redundante Tätigkeiten abschaffte sowie Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig zuwies. Umfassende Restrukturierungen wie diese führen zudem häufig zu einer signifikanten Reduzierung der Personalkosten – wertvolles Kapital, das in weiteres Wachstum investiert werden kann.

Neue Fähigkeiten ausbilden. Um zukünftige Kundenbedürfnisse erfolgreich bedienen zu können, bedarf es einer Reihe neuer, vor allem digitaler Skills – Fähigkeiten, die viele Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maß besitzen: Nach McKinsey-Branchenstudien glauben 40 Prozent aller Führungskräfte im Konsumgütersektor, dass sie ihre Fähigkeiten in den Bereichen E-Commerce und Digitalisierung, Daten und Analysen sowie zur Flexibilisierung ihrer Lieferketten um das Zweifache bis Dreifache steigern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein globaler Getränkehersteller hat hierzu eine Reihe von Lifestyle-Getränken nur für den Online-Vertrieb entwickelt. Im Vordergrund stand dabei nicht so sehr der Umsatz, sondern vor allem, die Organisation näher an den Kunden zu bringen und mit den verfügbaren Daten die eigenen Analyse- und Entscheidungsfähigkeiten weiter zu steigern.

Agile Praktiken funktionsübergreifend einführen. Die Einführung agiler Arbeitsweisen und Prozesse kann die Leistungsfähigkeit und das Engagement von Mitarbeitern massiv erhöhen – nicht nur in der Produktentwicklung, sondern überall im Unternehmen. Einem Konsumgüterkonzern gelang es, über cross-funktionale Teams und Sprint-Verfahren eine leistungsstarke und eigenverantwortlich handelnde Organisation aufzubauen, die in der Lage ist, schneller und flexibler als zuvor auf neue

Darum lohnt sich die Transformation: Erfolge in Zahlen

Eine gelungene Transformation des Operating Model zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus. Sie führt zu mehr Umsatz und damit zu mehr Wachstum. Sie steigert Effizienz, was wiederum die Profitabilität erhöht. Nicht zuletzt beschleunigt sie die Entscheidungsfindung im Unternehmen und damit zugleich die Markteinführung von Produkten.

Wie viel ökonomisches Potenzial ein zukunftsfähiges Operating Model freisetzen kann, illustrieren die folgenden Beispiele aus der Unternehmenspraxis:

Mehr Umsatz. Ein globaler Snack-Hersteller identifizierte ein Potenzial von 500 Millionen Euro an zusätzlichem Umsatzwachstum durch den Aufbau neuer, vor allem digitaler Fähigkeiten.

Erhöhte Profitabilität. Ein internationaler Getränkeproduzent konnte durch organisatorische Effizienzsteigerungen (Shared Services, Zero-Based-Organisation) Einsparungen von 300 Millionen Euro erzielen, die er in seine Marken reinvestierte.

Kürzere Markteinführungszeiten. Ein globaler Anbieter von Heimtierbedarf verkürzte mit Hilfe agiler Prozesse die Time to Market von 18 auf 6 Monate und konnte so sehr viel schneller auf neue Marktchancen reagieren.

80%

der Manager und Mitarbeiter sind laut McKinsey-Umfrage bereit, auch künftig von zu Hause aus zu arbeiten

2. Das Operating Model für das Next Normal hat zwölf Ansatzpunkte

Fundament legen

1. Hybrid arbeiten und führen

Definieren, welche Arbeiten von zu Hause oder vor Ort durchgeführt werden können, und Manager schulen, wie sie auch bei hybriden Arbeitsmodellen ergebnisorientiert führen

2. Arbeitskraft flexibilisieren

Belegschaft aus flexibel arbeitenden, modernen Spezialisten formen und Home-Office fördern, um neue Talente zu gewinnen

3. Neue Effektivität bewahren

Das in Pandemiezeiten erworbene höhere Entscheidungstempo ins Next Normal überführen und den Fokus auf zügiger Umsetzung halten

Rückgrat bilden

Hybride Arbeitsmodelle etablieren

Vorsprung gewinnen

7. Neue Fähigkeiten ausbilden

Digitale Kompetenzen aufbauen (z.B. E-Commerce, Omnichannel, Datenanalyse) und Lieferkette flexibilisieren, um künftige Kundenanforderungen erfüllen zu können

8. Mitarbeiter begeistern

Erfolgslebnisse nutzen, um Mitarbeiter zu Treibern von Produktivität und Qualität zu machen

9. Ruck aus der Krise nutzen und Leistungskultur fördern

Das Engagement und die neue Sinnhaftigkeit aus der Krise ins Next Normal überführen und die Leistungsbereitschaft durch neue Systeme stärken

Team stärken

Schlagkräftige Belegschaft formen

4. Flache Strukturen schaffen

Traditionelle globale und lokale Strukturen abbauen, um Entscheidungen zu beschleunigen und den Marken- und Marktauftritt zu verbessern

Ballast abwerfen

Kosten senken, Effektivität steigern

System ausbauen

Operating Model auf das nächste Level heben

5. Rollen und Verantwortlichkeiten klar zuordnen

Entscheidungsbefugnisse (z.B. bei der Markenführung) klar zuordnen, um Effektivität zu erhöhen und Eigenverantwortung zu stärken

6. Serviceleistungen konsolidieren und Market-performance stärken

Starkes Rückgrat aus standardisierten Shared Services bilden und das Augenmerk auf die Verbesserung der Performance im Markt richten

10. Agile Praktiken funktionsübergreifend einführen

Agile Teams und Arbeitsweisen etablieren, um Leistung und Motivation der Mitarbeiter in Produktentwicklung, HR und Marketing zu steigern

11. Ökosystem von Partnern aufbauen

Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette aufbauen, um Zugang zu neuen Fähigkeiten, Produkten und Services zu gewinnen

12. Automatisieren und digitalisieren im großen Stil

Tools und Systeme implementieren, um manuelle, zeitintensive Aktivitäten zu minimieren und datenbasierte Entscheidungen zu fördern

Anforderungen und Marktveränderungen zu reagieren.

Automatisieren und digitalisieren im großen Stil. Ein Großteil der Arbeiten im Backoffice und in anderen unterstützenden Funktionen lässt sich mit Hilfe digitaler Systeme und Tools inzwischen automatisieren. Nach einer aktuellen Studie des McKinsey Global Institute gilt dies beispielsweise für 84 Prozent aller Tätigkeiten in der Finanzfunktion und für 76 Prozent im Personalwesen. Aber auch datengestützte Entscheidungsfindung birgt großes Potenzial. So baute ein weltweit tätiges Lebensmittelunternehmen sein Datenanalyseverfahren aus, um die Effizienz seiner Lieferkette zu steigern: Es entwickelte ein eigenes Echtzeit-Bedarfstool, dessen statistische Prognosen nicht nur den Service verbesserten, sondern auch Kosten, Lagerbestände und den Ausschuss nachhaltig reduzierten.

Erster Schritt: Gründliche Diagnose

Wer die Neuausrichtung seines Operating Model auf das Next Normal konkret in Angriff nehmen will, sollte zunächst seine Organisation durchleuchten. Denn jede erfolgreiche Transformation beginnt mit einer gründlichen Diagnose: Wie operiert das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb? Wie arbeitet es tatsächlich – jenseits von Organigrammen und formalen Zuständigkeiten? Welche Schwachstellen sehen die Mitarbeiter, nicht nur der Vorstand?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, folgt der Entwurf des neuen Designs und dessen Roll-out in alle Funktionen und Märkte hinein. Was bei der Umsetzung oft unterschätzt wird: Der Wandel sollte sich nicht nur auf die Etablierung neuer Strukturen beschränken, sondern sich auch in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter vollziehen.

In der Finanzfunktion muss niemand mehr mit spitzem Bleistift rechnen: 84 Prozent aller Tätigkeiten hier lassen sich schon heute automatisieren.



Erfolgreiche Unternehmen starten ihre Transformation in fünf Schritten. Sie definieren zunächst, welchen strategischen Zweck das neue Operating Model erfüllen soll. Dann stellen sie die aktuelle Organisation im Detail auf den Prüfstand und führen dazu ein Benchmarking durch, um herauszufinden, wo sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Sie quantifizieren ihre Ziele. Sie ermitteln, welche Geschäftsfunktionen für das Unternehmen besonders wertsteigernd sind. Schließlich entwickeln sie auf Basis ihrer neuen Unternehmensstrategie eine Change Story für ihre Mitarbeiter, die zugleich die Designprinzipien der zukünftigen Organisation festlegt.

Die COVID-19-Krise hat in vielen Lebensbereichen ein neues Bewusstsein geschaffen. Das gilt auch für Unternehmen. Dass eine Neuausrichtung der eigenen Organisation nötig und ein nie abgeschlossener Prozess ist, haben die meisten Führungskräfte schon vor Corona erkannt. Doch die eigentlich überfällige Transformation wurde allzu oft vom Tagesgeschäft überlagert. Das hat die Pandemie gründlich geändert. Aber sie hat nicht nur alte Schwächen offenbart. Sie bewirkte auch, dass Führungskräfte und Mitarbeiter wesentlich mehr Bereitschaft zeigen, neue Wege zu gehen und dabei auch den großen Schritt zu wagen.

Ein Operating Model, das die Organisation widerstandsfähig und fit für die Zukunft macht, lohnt diesen Schritt allemal.

Kernaussagen

1. Das Corona-Jahr hat Konsumententrends massiv beschleunigt, doch viele Operating Models werden den neuen Realitäten nicht mehr gerecht.

2. Höchste Priorität bei der Neuausrichtung hat für Konsumgütermanager die Digitalisierung, gefolgt von schlankeren Strukturen sowie dem Aufbau von neuen Fähigkeiten, flexiblen Arbeitsmodellen und Agilität.

3. Eine erfolgreiche Transformation setzt die Bereitschaft voraus, die bisherige Organisation bis ins Detail zu durchleuchten und den Wandel zu leben.

Autoren



Benjamin Bouraoui ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen der DACH-Region berät er vornehmlich zu den Themen Transformation und Organisationsdesign.

Benjamin_Bouraoui@mckinsey.com



Dr. Patrick Guggenberger ist Associate Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Fokusthemen sind funktionsübergreifendes E2E-Organisationsdesign und digitale Transformation.

Patrick_Guggenberger@mckinsey.com



Damian Klingler ist Projektleiter im Münchner Büro von McKinsey und in seiner Beratungsarbeit spezialisiert auf Organisationstransformationen im Konsumgütersektor.

Damian_Klingler@mckinsey.com



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

Patrick_Simon@mckinsey.com

Wege in die Nachhaltigkeit

Von
Sebastian Gatzler,
Daniel Roos und
Frank Sanger



Nachhaltig zu wirtschaften wird immer wichtiger für den Erfolg. Doch was bedeutet das für die Organisationsstruktur? Vier Archetypen helfen bei der Orientierung.

Plastikfreie Verpackungen, regionale Angebote, faire Arbeitsbedingungen in Herstellungsländern, Tierwohl und die Auswirkungen des Konsums auf den Klimawandel: Diese Themen beschäftigen Konsumgüterhersteller und Händler bereits seit Jahren. Vor allem anfangs wurden sie jedoch häufig eher als Kostenfaktor wahrgenommen, der günstiger Beschaffung und effizientem Transport entgegenstand. Die zahlreichen Nachhaltigkeitsberichte seither zeigen, dass sich die Unternehmen dem Thema gestellt haben. Doch seine Bedeutung für die eigene Strategie und Organisation haben viele unterschätzt.

Inzwischen hat sich das Bild gewandelt. Für sieben von zehn CEOs steht Nachhaltigkeit heute ganz oben auf der Agenda. Dazu haben vor allem drei Entwicklungen beigetragen:

Kunden kaufen tatsächlich nachhaltig. Seit Jahrzehnten sprechen sich Verbraucher für nachhaltige Produkte aus, aber ihr Verhalten in den Geschäften erzählte bislang eine andere Geschichte. Dieser Widerspruch löst sich jetzt zunehmend auf. Alle Verbrauchergruppen zeigen einen klaren Trend zur Nachhaltigkeit – egal, ob es sich um Lebensmittel, Kleidung oder Kosmetik handelt. 23 Prozent der deutschen Konsumenten greifen inzwischen öfter zu nachhaltigen Marken als vor Ausbruch der Pandemie, ergab eine McKinsey-Umfrage von Dezember 2020. Bereits in den Jahren davor entfiel mehr als die Hälfte des Wachstums im Konsumgütergeschäft auf nachhaltig vermarktete Produkte, obwohl diese 2019 nur rund ein Sechstel aller Konsumgüterumsätze ausmachten. Mehr noch: Der Umsatz von als „nachhaltig“ vermarkteten Konsumgütern wächst mehr als sieben Mal so schnell wie der konventioneller Produkte.

Der regulatorische Druck steigt. Regierungen weltweit reagieren sowohl auf prominente Aktivistinnen wie Greta Thunberg als auch auf breiten öffentlichen Druck – und haben ihre Ansprüche in Bezug auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit höher geschraubt. Die UNO hat inzwischen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung formuliert und die EU geht auf diesem Weg voran – unter anderem mit der Ankündigung, bis 2050 klimaneutral zu werden. Und andere folgen. Mittlerweile stehen 65 Prozent des weltweiten Bruttonutzenprodukts unter einem Net-Zero Commitment (USA, China, Japan, Südkorea, Europa). Um dieses Ziel zu erreichen, sind auch Maßnahmen wie die Besteuerung des CO₂-Fußabdrucks und schärfere Vorschriften für Verpackungs- und Gesundheitsstandards bei Lebensmitteln denkbar. Analysen zeigen, dass solche Maßnahmen die globale Konsumgüterindustrie 25 bis 30 Prozent des EBITDA kosten könnten. Für Hersteller und Händler ist es daher unumgänglich, hierzu weitsichtige und fachlich fundierte Entscheidungen zu treffen.

Unternehmensziele werden breiter gefasst. Heutige CEOs finden sich in einer veränderten Rolle wieder: Wirtschaftlicher Erfolg bleibt für sie wichtig, aber der Purpose, der Sinn und Zweck unternehmerischer Aktivität, wird immer breiter gefasst und in einer noch nie dagewesenen Offenheit diskutiert. Nachhaltigkeit spielt dabei fast immer eine zentrale Rolle und gewinnt selbst zunehmend ökonomisches Gewicht – auch weil Investoren sie immer stärker einfordern.

Doch was folgt aus diesen Entwicklungen: Welche Organisation, welches Operating Model entspricht dem neuen strategischen Anspruch auf Nachhaltigkeit? Wie lässt sich sicherstellen, dass alle Funktionen auf gemeinsame Nachhaltigkeitsziele hinarbeiten? Sollte ein Chief Sustainability Officer

70%

der CEOs räumen dem Thema Nachhaltigkeit inzwischen oberste Priorität ein

auf Vorstandsebene installiert werden oder jeder Geschäftsbereich einen eigenen Nachhaltigkeitsbeauftragten benennen? Und: Wie kann man den Erfolg messen und Mitarbeiter motivieren?

Auf diese Fragen finden Konsumgüterhersteller und Händler bislang recht unterschiedliche Antworten. Letztlich lassen sie sich aber alle vier Archetypen zuordnen, die unterschiedliche Reifegrade in Bezug auf Nachhaltigkeit und deren Verankerung im Operating Model repräsentieren (*Grafik 1, Seite 57*). Keiner dieser Archetypen kann als Königsweg gelten: Je nach strategischem Kontext bringt jedes Modell Vor- und Nachteile mit sich, die sorgfältig abzuwägen sind.

1. Nachhaltigkeit individuell managen

Viele Unternehmen haben Nachhaltigkeitsinitiativen gestartet und typischerweise einen Manager ernannt, der sie beaufsichtigt und leitet. Diese Konstellation findet sich vor allem dort, wo die Organisation sich ein Nachhaltigkeitsziel gesetzt hat, aber noch nicht vollständig in eine entsprechende Transformation eingestiegen ist.

Der Manager mit Nachhaltigkeitsverantwortung arbeitet funktions- und bereichsübergreifend, um die Initiativen unternehmensweit zu koordinieren und sicherzustellen, dass Best Practices ausgetauscht werden. In der Regel wird er von einem schlanken Team unterstützt, es gibt aber auch „Einzelkämpfer“. Der Manager kann meist wirkungsvoller arbeiten, wenn er die Unterstützung eines Vorstandsmitglieds hat, das gegebenenfalls hilft, Hindernisse zu beseitigen.

Dieses Modell ist eine gute Wahl, wenn man sich auf den Weg machen und dabei sichergehen will, dass die Organisation die richtige Richtung einschlägt. Aber auch die Grenzen sind klar: Die Bewegung hin zur Nachhaltigkeit nimmt oft nicht den erforderlichen Schwung auf. Deshalb eignet sich dieser Ansatz also vor allem für Unternehmen, die zwar etwas tun wollen, aber kurzfristig keine tiefgreifende Nachhaltigkeitstransformation in ihrer Organisation anstreben.

Diesem Archetyp entsprechend hat ein Luxusgüterkonzern zum Beispiel einen Head of Corporate Responsibility benannt, der an den Finanzvorstand berichtet. Er koordiniert die Nachhaltigkeitsinitia-

tiven für alle Geschäftsbereiche, fungiert aber nicht als Taktgeber. Die Einheiten können weitgehend selbst entscheiden, wie sie vorgehen.

2. Kompetenzzentrum oder Querschnittsfunktion einrichten

Einen Schritt weiter gehen Unternehmen mit der Schaffung eines Kompetenzzentrums oder einer horizontalen Querschnittsfunktion – also einem funktionsübergreifenden Team, das die Nachhaltigkeitsagenda in allen Geschäftseinheiten vorantreibt. In der erweiterten Variante sind auch die einzelnen Funktionsbereiche aufgefordert, eigene Ressourcen bereitzustellen, sei es über ein schlank aufgestelltes Nachhaltigkeitsbüro oder eine breitere Gruppe von Mitarbeitern, die sich dem Thema explizit widmet.

Wie alle Matrixstrukturen haben auch diese Zentrallösungen ihre Vorzüge und Mängel. Meist funktionieren sie gut, wenn das Kompetenzzentrum oder die Querschnittsfunktion echte Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse haben – beispielsweise wenn sie Mindeststandards für Nachhaltigkeit in der Organisation festlegen und sich dabei auf verbindliche unternehmensweite Strategievorgaben stützen können. In der Praxis aber werden solche horizontalen Strukturen oft blockiert, indem Geschäftsbereiche Richtlinien außer Kraft setzen. Um das zu verhindern, bedarf es einer starken Führung an der Spitze des Kompetenzzentrums.

Ein weltweit tätiges Bekleidungsunternehmen hat eine vereinfachte Version dieses Archetyps umgesetzt. Hier koordiniert eine horizontale Funktion, die ein hochrangiger Manager leitet, die Aktivitäten von mehreren Dutzend Mitarbeitern. Diese arbeiten teils vollzeitlich, teils phasenweise an Initiativen wie etwa nachhaltiger Produktentwicklung und sind über Geschäftsbereiche und die gesamte Lieferkette hinweg verbunden.

3. Nachhaltigkeit zur Chefsache machen

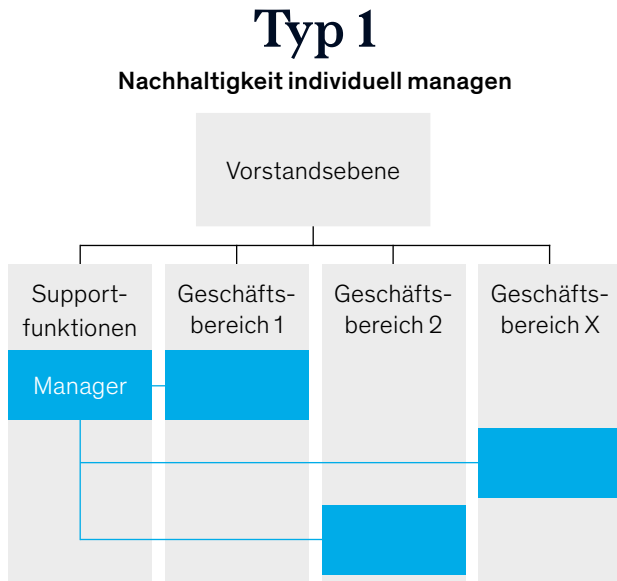
Noch effektiver ist die Verankerung von Nachhaltigkeit auf der obersten Führungsebene. Ein eigenes Vorstandsressort (Chief Sustainability Officer, CSO) ist dazu nicht immer erforderlich – auch ein

> 7x

schneller wächst der Umsatz von Konsumgütern, die auf Nachhaltigkeit setzen, als der von konventionellen Produkten

1. Nachhaltigkeit lässt sich in unterschiedlichen Reifegraden organisieren – nach dem Vorbild von 4 Archetypen

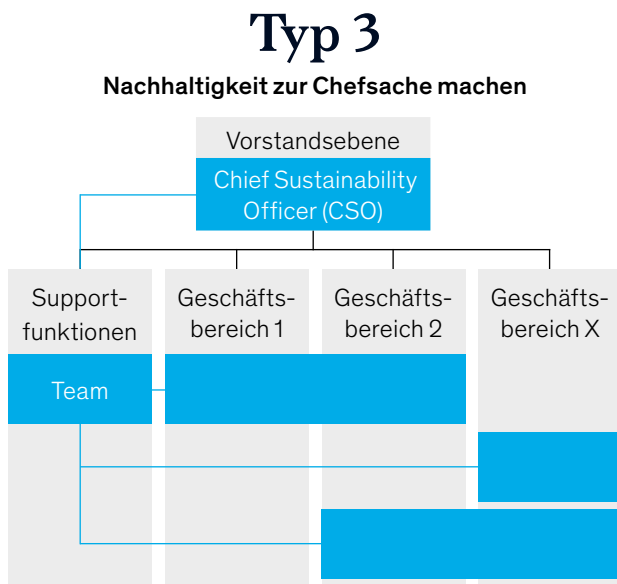
■ Nachhaltigkeitsinitiativen



- Manager der mittleren Ebene koordiniert individuelle Nachhaltigkeitsinitiativen der Funktionen und Geschäftsbereiche



- Zentrale Stelle oder horizontale Querschnittsfunktion treibt Nachhaltigkeitsinitiativen in allen Geschäftsbereichen voran
- Erweiterte Variante: Geschäftsbereiche stellen zusätzlich eigene Ressourcen bereit



- Topmanager/CSO übernimmt die Verantwortung, meist unterstützt von einem Team, das die Initiativen auf allen Ebenen koordiniert



- Nachhaltigkeit wird in der gesamten Organisation etabliert
- Topmanagement gibt Strategie vor und übernimmt übergeordnete Steuerung (Bereitstellung von Ressourcen, Trainings, Personal)
- Nachhaltigkeit ist fest in individuellen Zielen und im täglichen Handeln verankert

Quelle: McKinsey

Gift für die Umwelt: Palmöl-Monokulturen können verheerende ökologische Folgen haben – nachhaltig arbeitende Lebensmittelhersteller setzen deshalb auf strenge Lieferantenstandards.



Mitglied des Topmanagements kann die Aufgabe übernehmen. In jedem Fall sendet dieser Schritt ein wichtiges Signal in die Organisation und wird der strategischen Bedeutung gerecht, die Nachhaltigkeit mittlerweile in vielen Unternehmen hat. Hinzu kommt: Je weiter oben das Thema in der Organisation angesiedelt ist, desto mehr Ressourcen werden in der Regel dafür bereitgestellt. Die meisten Unternehmen, die sich für dieses Modell entschieden haben, stellen deshalb auch ein Team ab, das den CSO unterstützt und alle Nachhaltigkeitsaktivitäten bereichsübergreifend koordiniert.

Vorteil dieses Ansatzes: Er räumt dem Thema Priorität ein, ohne umfangreiche Strukturen hierfür schaffen zu müssen. Allerdings sollte der CSO über genügend Ansehen und Durchsetzungskraft verfügen um sicherzustellen, dass die Bereichsleiter und andere operative Führungskräfte dem Thema die nötige Aufmerksamkeit widmen.

Ein Lebensmittelkonzern hat diesen Archetyp schon früh umgesetzt und bereits 2014 eine Managerin zum CSO ernannt, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Inzwischen verfügt das Unternehmen über neue Lieferantenstandards für Palmöl sowie „science-based targets“, um die Treibhausgasemission im eigenen Einflussbereich bis 2030 um 100 Prozent zu reduzieren.

4. Nachhaltigkeit auf allen Ebenen verankern

Steht eine Transformation zur komplett nachhaltigen Organisation ganz oben auf der strategischen Agenda eines Unternehmens, dann ist das richtige Modell der vierte Archetyp, der Nachhaltigkeit auf sämtlichen Unternehmensebenen etabliert. In diesem Fall besitzt jeder Geschäftsbereich seine eigene Nachhaltigkeitseinheit mit explizit zugeordneten Teams.

Eine derart grundlegende Veränderung des Operating Model ist fraglos eine große Aufgabe: Unter anderem erfordert sie eine klare Nachhaltigkeitsstrategie, die Ziele und Richtlinien für die verschiedenen Geschäftsbereiche und Funktionen definiert. Doch der Aufwand lohnt sich. Denn mit diesem Archetyp erzielt das Unternehmen in seinem Nachhaltigkeitsstreben die größtmögliche Wirkung.

Ein führender europäischer Einzelhändler hat dieses Modell bereits mit Erfolg gewählt. Alle Geschäftsebenen folgen nun einer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen, die von einer eigens geschaffenen Funktion definiert werden. Die Bereichsleiter sind dafür verantwortlich, diese Ziele zu erreichen. Seither

Organisation

gewinnt das Unternehmen kontinuierlich Marktanteile und differenziert sich mit seiner Nachhaltigkeitsstrategie klar vom Wettbewerb.

Alle vier beschriebenen Archetypen lassen sich auch als Evolutionsstufen auf dem Weg in die Nachhaltigkeit betrachten: Einige Unternehmen durchlaufen nach und nach alle Typen, analog zur wachsenden Bedeutung des Themas in ihrer Organisation. Andere entscheiden sich gleich für den Einstieg auf einer fortgeschritteneren Stufe. Und wer eine grundlegende Transformation anstrebt, kann sogar direkt zum vierten Archetyp springen und eine vollständig nachhaltige Organisation aufbauen.

Unabhängig von der Entscheidung für das eine oder andere Modell aber sollte jedes Unternehmen einige Erfolgsfaktoren beachten, die für alle Archetypen gelten: Zunächst braucht es eine klare Nachhaltigkeitsvision und -strategie. Als Nächstes ist zu ergründen, wo das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit aktuell steht und welchen „Sustainability Footprint“ es in der Wertschöpfungskette hinterlässt. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann es sich dann erreichbare Nachhaltigkeitsziele setzen und konkrete Initiativen mit klar geregelten Verantwortlichkeiten beschließen.

Wer sein Operating Model anhand der hier vorgestellten Archetypen klug wählt und dabei die Erfolgsfaktoren berücksichtigt, unternimmt einen großen Schritt in Richtung einer nachhaltigeren

Zukunft und räumt damit dem Thema die Bedeutung ein, die es für Kunden und Gesellschaft bereits besitzt.

Die Autoren danken Dr. Patrick Simon, Partner im Münchner Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit.

Kernaussagen

1. Nachhaltigkeit steht bei den meisten CEOs ganz oben auf der Agenda, doch zur Umsetzung in der Organisation gibt es unterschiedliche Vorstellungen.

2. Die Wege zur nachhaltigen Organisation lassen sich vier Archetypen zuordnen – von der individuellen Koordination über die Zentral- und Vorstandssteuerung bis zur Nachhaltigkeitstransformation auf allen Ebenen.

3. Nicht jedes Organisationsmodell eignet sich für jedes Unternehmen – je nach strategischem Kontext haben alle ihre Vor- und Nachteile, die gegeneinander abzuwägen sind.

Autoren



Sebastian Gatzer ist Partner im Kölner Büro von McKinsey. Im europäischen Konsumgüter- und Handelssektor leitet er die Nachhaltigkeits-Service-Line. Sein Beratungsfokus liegt auf Operations- und Strategiethemata.
Sebastian_Gatzer@mckinsey.com



Dr. Daniel Roos ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Strategiethemata und Nachhaltigkeitsmanagement.
Daniel_Roos@mckinsey.com



Dr. Frank Sänger ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors Deutschland und Österreich. Unternehmen der Branche berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.
Frank_Saenger@mckinsey.com

Starke Marke oder starke Marge? Beides!

*Von Thomas Bauer,
Jörn Küpper,
Mathias Kullmann und
Alexander Matthey*



In Zeiten der Unsicherheit sind starke Marken wichtiger denn je. Aber wie lässt sich trotz ehrgeiziger Marketingziele verhindern, dass das Budget aus dem Ruder läuft?

Der CMO steigt im Erdgeschoss in den Aufzug. Normalerweise ist der Aufzug leer, wenn der Marketingchef hier unten einsteigt. Heute nicht. An diesem Vormittag sieht er sich der neuen Chefin des Aufsichtsrats gegenüber. Sie muss in der Tiefgarage eingestiegen sein. Die Fahrt bis in die Führungsetage dauert nur eine gute Minute. Der CMO fasst sich ein Herz: „Was hat nächstes Jahr Priorität: die Marke oder die Marge?“ Die Chefin des Aufsichtsrats fragt zurück: „Geht nicht beides?“

Starke Marken schützen vor Marktanteilsverlusten

Langfristig machen sich starke Marken nachweislich bezahlt. Das zeigt eine jüngst für die Neuaufgabe des McKinsey-Klassikers „Mega-Macht Marke“ aktualisierte Analyse. Aber gilt das auch in einer globalen Krise wie der Corona-Pandemie? Ja – denn gerade in Zeiten der Ungewissheit greifen Verbraucher zu starken Marken.

Starke Marken schaffen Vertrauen und reduzieren das Risiko falscher Entscheidungen. Und wenn täglich neue Schreckensmeldungen durch die Medien geistern, wird die vertraute Marke als Quelle von Sicherheit und Wohlfühl noch wichtiger als sonst. Wer sich in schwierigen Zeiten ein Markenprodukt gönnt, tut sich und seinen Lieben etwas Gutes. Wenn die vertrauten Marken zum Beispiel morgens in Form von Müsli oder Brotaufstrich auf dem Tisch stehen, ist zumindest beim Frühstück die Welt noch in Ordnung.

Viele Verbraucher sehen sich in der Krise allerdings auch gezwungen, ihr Einkaufsverhalten anzupassen, wie die aktuelle Consumer-Sentiment-Studie von McKinsey zeigt. In Deutschland hat im Corona-Jahr allein mehr als die Hälfte der

Konsumenten (56 Prozent) Läden und Marken gewechselt, um Geld zu sparen. Andererseits: Viele Verbraucher ändern ihre Bezugsquellen, um sich weiterhin ihre Lieblingsmarken leisten zu können; insbesondere deutsche Verbraucher wechseln eher den Händler oder den Kanal als die Marke. Eine starke Marke ist also die beste Versicherung gegen schleichenden Marktanteilsverlust. Investitionen in die Marke sind für Konsumgüterhersteller auf dem Weg ins Next Normal deshalb unumgänglich.

Gleichzeitig wird die Verteilung und Steuerung des Marketingbudgets aber immer komplizierter. Zahlreiche Hersteller haben als Alternative zum teils monatelang geschlossenen stationären Handel und wegen der wachsenden Bedeutung des Online-Handels einen eigenen Direktvertrieb (D2C) auf die Beine gestellt. Viele Unternehmen streben ohnehin steigende Online-Umsätze an – und dieses Ziel verlangt nach Marketingunterstützung. Große Mehrmarkenanbieter stehen außerdem vor der Frage, wie sie das Budget verteilen sollen auf die verschiedenen Marken in ihrem Portfolio sowie auf die Länder und Städte, in denen sie präsent sind.

Der Margendruck wächst

Die nachweisliche Bedeutung starker Marken und die beschriebene Komplexität lassen vielerorts die Marketingbudgets nach dem Motto „Mehr bringt mehr“ immer weiter wachsen – und das ausgerechnet in einer Zeit, in der die Umsätze wegen der Corona-Krise zumindest vorübergehend stagnieren oder sogar schrumpfen. In einigen Branchen wuchsen die Marketingausgaben deshalb zuletzt seit langer Zeit erstmals wieder stärker als der Umsatz (*Grafik 1, Seite 62*).

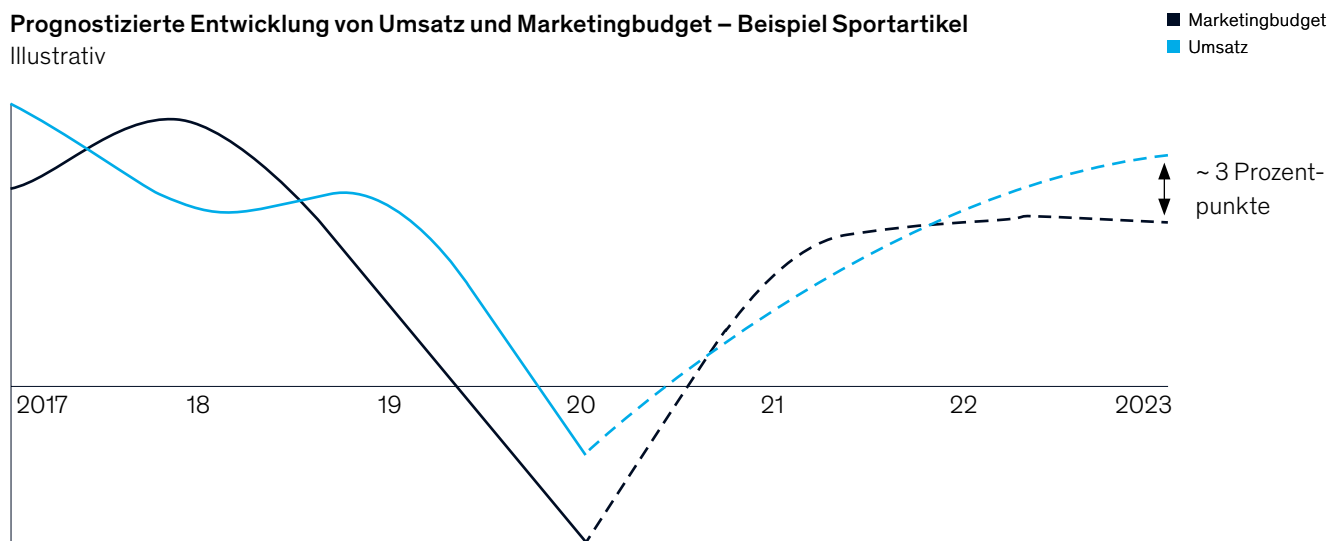
56%

der Verbraucher ändern in Krisenzeiten ihr Einkaufsverhalten

1. Krisenbedingt wuchsen die Marketingbudgets zuletzt stärker als der Umsatz – doch mit einem strategischen Ansatz lässt sich das Verhältnis bis 2023 wieder umkehren

Prognostizierte Entwicklung von Umsatz und Marketingbudget – Beispiel Sportartikel

Illustrativ



Quelle: Jahresberichte und Experteninterviews ausgewählter Unternehmen; Zahlen für 2021 - 23 basierend auf Extrapolation der Durchschnittswerte 2017 - 19

Nachhaltig ist das nicht. Und der Druck von Finanzchefs, Aufsichtsräten und Investoren auf die Verantwortlichen in den Marketingabteilungen wächst. „Wir haben als Unternehmen klare Profitabilitätsziele. Zu deren Erreichung muss ich beitragen. Wenn mir das nicht gelingt, werde ich als Teil des Problems wahrgenommen“, sagt zum Beispiel der CMO eines global agierenden Konsumgüterkonzerns. Aber geht wirklich beides? Stärkung der Marke bei gleichzeitiger Verbesserung der Marge durch gezielte Förderung von Nachfrage, Transaktionen und Treue?

Ja, das geht. Doch viele Ansätze, mit denen Konsumgüterhersteller traditionell ihre Marketingbudgets steuern (z.B. „ad to sales“ oder „share of voice“), sind überholt. Und die Daten für eine faktenbasierte Budgetsteuerung sind zwar vorhanden, aber sie werden in den Organisationen oft nicht konsequent genug genutzt. Fast alle Marketingentscheider sind sich dessen wohl bewusst – und manche sehnen sich nach einfachen Lösungen für die neuen, komplizierten Zeiten. Sie setzen deshalb auf die Einflüsterungen von Performancemarketing-Gurus, die für jeden eingesetzten Euro einen direkten Ertrag versprechen. Sie kaufen Softwarelösungen, die nach Festlegung weniger Parameter automatisch die optimale Budgetverteilung ausspucken. Oder

sie wenden schlichte Daumenregeln an wie „40 Prozent Performance, 60 Prozent Brand“.

Aber so einfach ist es nicht. Um Marke und Marge zugleich voranzubringen, braucht es Raffinesse und Disziplin. Erfolgreiche Unternehmen verbinden beim Management ihrer Marketingausgaben drei Komponenten: strategische Verteilung, taktische Optimierung und ein adaptives Ökosystem.

Strategie: Budget an den Zielen ausrichten

Die Allokation des Marketingbudgets entlang der strategischen Markenziele ist der Schlüssel zu einem optimalen Einsatz der Mittel. In der Konsumgüterindustrie sind Höhe und Verteilung des Budgets noch längst nicht überall und nicht konsequent genug an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet. Oft sind auch die Ziele selbst eher vage formuliert: mehr Frauen erreichen, die Wahrnehmung der Marke als nachhaltig verbessern, die Präsenz in sozialen Medien ausbauen. Doch was heißt das genau? Welche Ziele haben Priorität? Und welche Marketingunterstützung ist dafür jeweils nötig? Solche Ungewissheit führt vielerorts dazu, dass Wachstumschancen ungenutzt bleiben.

„Inspirierende Geschichten in sozialen Medien werden für unsere Marke immer wichtiger“

Auf die durch Corona beschleunigte Digitalisierung antwortet das globale Sportunternehmen adidas mit dem Ausbau des Online-Handels. Außerdem setzt die Marke auf direkten Kontakt zur Generation Z. Wo die Schlüssel zum Erfolg noch liegen, erklärt Brian Grevy, Vorstandsmitglied für Global Brands, im Gespräch mit Jörn Küpper, Senior Partner bei McKinsey.

Jörn Küpper: Brian, wie kommt die starke Marke adidas durch die Corona-Krise?

Brian Grevy: *Wir sind mit Hilfe des niedergelassenen Handels groß geworden. Deshalb haben uns die plötzlichen Ladenschließungen schwer getroffen. Wir haben schnell reagiert und die Kosten reduziert, um unser Geschäft zu schützen. Davon blieb auch das Marketing nicht verschont. Viele geplante Kampagnen mussten verschoben oder verkleinert werden. Gleichzeitig haben wir unsere Investitionen in adidas.com, unseren eigenen E-Commerce-Kanal, verstärkt. Schon jetzt machen wir damit mehr als 4 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr, und wir streben eine weitere Steigerung an. Dafür braucht es starke Marketingunterstützung.*

Jörn: Wie verändert sich die Beziehung der Verbraucher zur Marke?

Brian: *Insgesamt nimmt die Kundentreue ab. Das hat nicht zuletzt mit veränderter Mediennutzung zu tun. Mitglieder der Generation Z schauen zum Beispiel kaum lineares Fernsehen. Sie bevorzugen personalisierte Inhalte auf On-Demand-Plattformen wie TikTok, IG (Instagram) oder Reels. Klassische Kampagnen gehen an diesen Nutzern vorbei. Kundenreisen beginnen heute zunehmend auf IG oder TikTok. Inspirierende Geschichten in sozialen Medien werden für unsere Marke deshalb immer wichtiger.*

Jörn: Arbeitet adidas deshalb mit so vielen hochkarätigen Partnern zusammen?

Brian: *Wir hatten schon immer den Anspruch, mit den aufregendsten Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten, sowohl im Bereich Sport als auch im*



Bereich Lifestyle. Mit unseren Top-Partnern arbeiten wir daran, die Beziehungen zu unseren Kunden durch kreatives Storytelling zu vertiefen. Insgesamt verfolgen wir mit unseren Investitionen das Ziel, so viele Konsumenten wie möglich zu erreichen und in der adidas-Community einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen.

Jörn: Wie wird das adidas-Marketing in fünf Jahren aussehen?

Brian: *Für die kommenden fünf Jahre gibt es fünf Prioritäten für unser Marketing. Erstens werden wir die Kategorie „Premium Sportswear/Lifestyle Fashion“ mit frischen Geschichten und innovativen Produkten weiterentwickeln, ohne den Kern unserer Glaubwürdigkeit im Sportbereich aus den Augen zu verlieren. Zweitens bauen wir lebendige Communities rund um Themen wie „Running“ und „Training“ auf. Drittens nutzen wir die direkten Beziehungen zu unseren Mitgliedern, um ihren Alltag mit passgenau kuratierten Geschichten, Produkten und Erfahrungen zu bereichern. Viertens wollen wir adidas zu einer noch inklusiveren Marke machen: Bei unseren Partnern und Mitarbeitern setzen wir verstärkt auf Diversität, und wir werden uns noch mehr als bisher für Nachhaltigkeit engagieren. Fünftens schließlich werden wir auch weiterhin die besten Talente und Partner an uns binden. Als globales Sportunternehmen sind wir der Überzeugung, dass wir durch den Sport Leben verändern können.*

Um das zu vermeiden, sollte die Höhe des Budgets und dessen Verteilung stärker als bisher an strategischen Werttreibern orientiert sein – sei es an der Abdeckung wichtiger Vertriebskanäle (stationärer Footprint, E-Commerce-Anteil), sei es an der Beeinflussung wesentlicher Kauftreiber wie „innovativ“ oder „verlässlich“. Zusätzlich empfiehlt sich die Nutzung großer Veranstaltungen oder Ereignisse als Plattformen für Markenkampagnen, etwa Endspiele großer Turniere, populäre Modenschauen, Filmpremieren, Festivals, Feier- oder Thementage – wenn sie denn wieder stattfinden.

In einigen Branchen lohnt sich auch die langfristige Bindung eines großen Budgetanteils, zum Beispiel für Sponsoring-Verträge im Sportartikelbereich oder die Verpflichtung prominenter Markenbotschafter in Kategorien wie Mode und Kosmetik. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass solche Engagements auch ausreichend medial aktiviert werden müssen, damit sie ihre volle Wirkung entfalten.

In anderen Bereichen kann es dagegen sinnvoll sein, einen größeren Anteil des Budgets für daten- und analysegetriebenes Performancemarketing zu reservieren. Außerdem sollten spezifische strategische Ziele wie der Aufbau einer neuen Marke, einer neuen Kategorie oder eines neuen Markts mit ausreichendem Budget unterstützt werden.

Taktik: Testen ist Trumpf

Eine der wichtigsten Komponenten schlagkräftiger Marketingbudgets ist der richtige Medienmix.



Der Medienmix verschiebt sich: Seit einigen Jahren entfällt fast das gesamte Wachstum der globalen Werbeaufwendungen auf digitale Medien.

44%

der Marketingausgaben fließen mittlerweile in digitale Kanäle

Doch auch hier ist die Komplexität in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Klassische Medien wie TV-Werbung und Out of Home werden ergänzt durch digitale Kanäle und Instrumente wie Search und Social mit immer neuen Plattformen, von *Instagram* über *TikTok* und *Discord* bis hin zu *Clubhouse* (siehe auch Kurzinterview auf Seite 63).

Inzwischen geht fast das gesamte Wachstum der weltweiten Media-Ausgaben auf steigende Investitionen in digitale Medien zurück. In Deutschland wuchs laut dem Marktforschungsunternehmen *eMarketer* der Anteil digitaler Marketingausgaben allein in den vergangenen drei Jahren um stattliche 9 Prozentpunkte (von 35 Prozent auf 44 Prozent), während die Ausgaben für Print und TV kontinuierlich sinken. Vielerorts allerdings reden die Verantwortlichen für klassisches Brandmarketing und die Experten für datengetriebene Transaktionsförderung kaum miteinander – sei es aus historischen Gründen, sei es auf Grund unterschiedlicher Kompetenzen und Temperamente. In manchen Fällen halten auch Agenturen die Daten über Effektivität und Effizienz ihrer Maßnahmen vor den Unternehmen zurück.

Auf Dauer kann das nicht gutgehen. Das Marketing der Zukunft braucht eine stärkere Verzahnung der Medien und eine integrierte, datenbasierte Optimierung der Ausgaben. Die beste Grundlage dafür ist die Ausweitung und Verfeinerung der Nutzung von Marketing-Mix-Modellen (MMM), die schon heute von vielen Unternehmen eingesetzt werden, um das Budget auf die einzelnen Medien zu verteilen. Allerdings bilden solche Modelle kurzfristige Veränderungen in der Praxis oft nur unzureichend ab – nicht, weil sie es nicht könnten, sondern weil sie von Unternehmen zu selten angewendet werden, in der Regel nur einmal im Jahr.

Hinzu kommt, dass die Genauigkeit der Wirkungserfassung (Granularität) ihre Grenzen hat. Deshalb empfiehlt sich die Ergänzung und Absicherung von MMM durch A/B-Tests, die Marketinginstrumente wie Display-Werbung (Paid Search) in zwei Varianten an Zielgruppen testen. Werden solche A/B-Tests regelmäßig über den gesamten Kaufprozess hinweg durchgeführt, lassen sich kurzfristige Veränderungen, beispielsweise schwankende Preise für Paid Search, deutlich besser erfassen als mit jährlichen MMM-Anwendungen allein (*Grafik 2, Seite 65*).

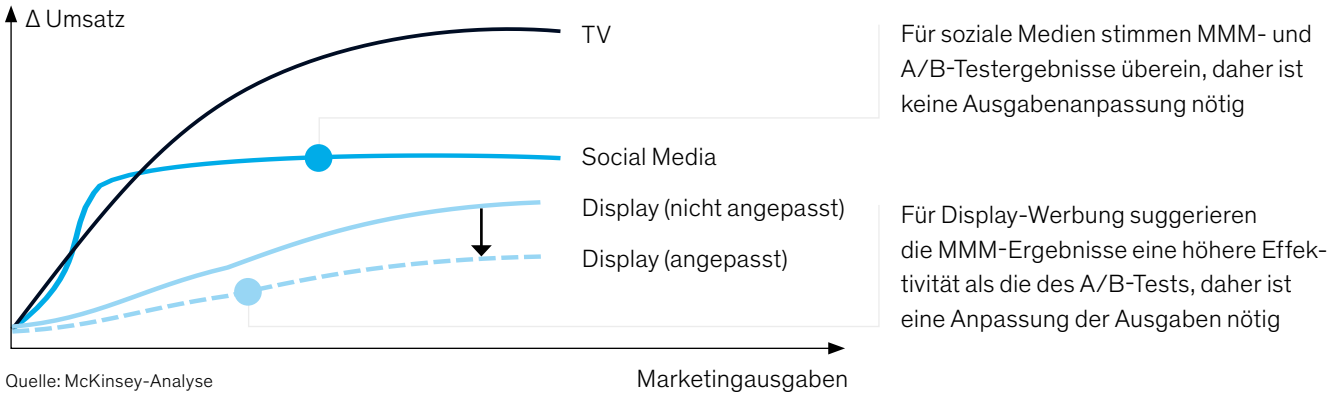
2. Integrierte Marketing-Mix-Modelle nutzen A/B-Tests, um ihre Resultate zu verfeinern und abzusichern

Kalibrierung und Anpassung von Ergebnissen aus Marketing-Mix-Modellen mit Hilfe von A/B-Tests

Illustrativ

— MMM-Ergebnisse
● A/B-Testergebnisse
- - - Angepasste
MMM-Ergebnisse

Integriertes Marketing-Mix-Modell (MMM)



Auch tendieren MMM zur strukturellen Überschätzung der Wirksamkeit bestimmter Instrumente – vor allem jener, für die Werbetreibende besonders viel Geld ausgeben. Andere Instrumente wiederum werden von MMM häufig unterschätzt. Solche und andere Unschärfen können und sollten durch A/B-Tests korrigiert werden. Zudem eignen sich die Tests besser als andere Methoden zur Ableitung kausaler Zusammenhänge zwischen Ausgaben und Werbewirkung, weil sie andere Faktoren weitgehend ausschließen beziehungsweise deren Einfluss offenlegen. So fand eine Restaurantkette mit A/B-Tests zum Beispiel heraus, dass sich allein mit einer Veränderung der Reihenfolge der Speisen in der Bestell-App der durchschnittliche Umsatz pro Bestellung um 5 Prozent steigern ließ.

Weitere Erkenntnisse zur Verbesserung der taktischen Budgetsteuerung liefern Multitouch-Attributionsmodelle, die den Beitrag einzelner Kontaktpunkte etwa zu Kaufentscheidungen messen, sowie umfragebasierte Analysen zum Abschneiden der Marke im Kaufprozess („Funnel“). Damit lässt sich die Budgetverteilung zwischen frühen Stufen (Markenbekanntheit, Käuferwägung) und späteren Stufen (Kauf, Wiederkauf, Weiterempfehlung) verfeinern und priorisieren.

Führende Unternehmen nutzen außerdem so genannte Treibermodelle, um die Höhe des Online-

Budgets zu validieren, beispielsweise anhand der Entwicklung von Kennzahlen wie den Kundenakquisitionskosten pro Kanal. Ist die Marke dank klassischer Werbung stark genug, können die Investitionen in transaktionsfördernde Maßnahmen mitunter reduziert werden. Umgekehrt zeigt sich bei solchen Analysen aber auch, dass selbst das beste Performancemarketing Schwächen der Marke bei wichtigen Kauf Faktoren wie Qualität nicht wettmachen kann. Die Kombination mehrerer datengetriebener Analyseverfahren bringt Zusammenhänge ans Licht und erlaubt die Optimierung der Budgetverteilung.

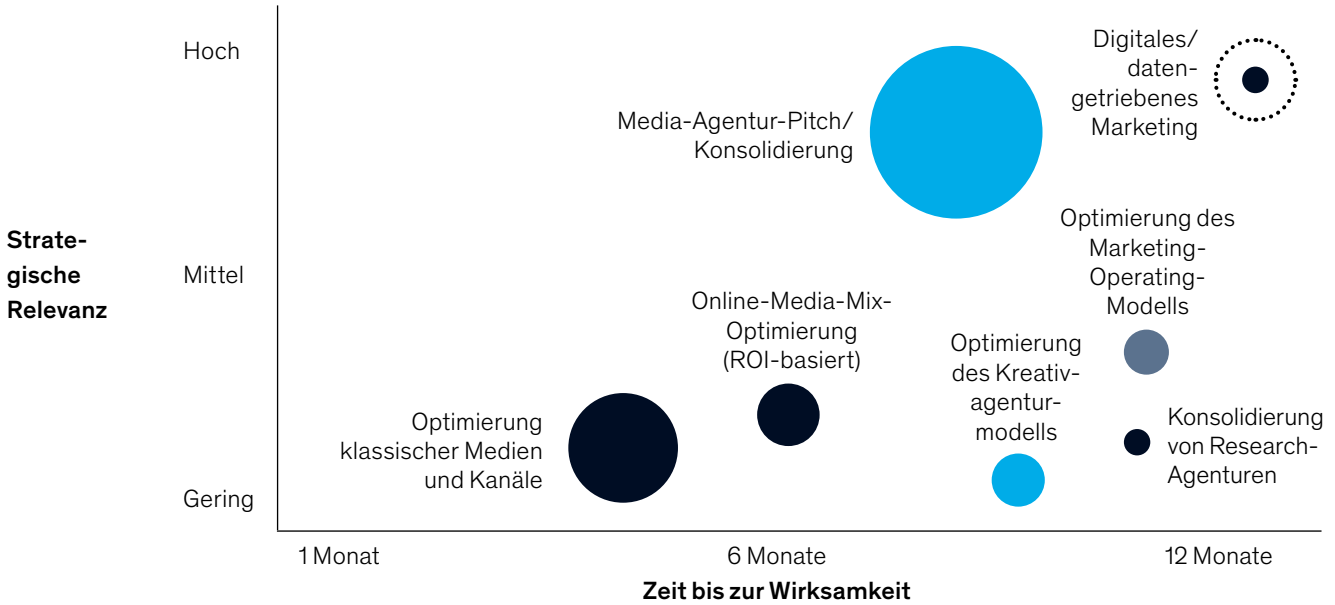
Ökosystem: Audit, Pitch und eigene Inhalte

Ein Start-up mit nur einer Marke braucht kein Agenturnetzwerk. Ein Konzern mit großem Portfolio wiederum wird nicht die gesamte Medienklaviatur in Eigenregie bespielen können. Das Marketingökosystem muss der Komplexität der Aufgabe entsprechen. Anpassungen sollten kein Tabu sein. Voraussetzung für den optimalen Mitteleinsatz ist vor allem die Leistungsfähigkeit der Media-Agentur. Um deren Zuverlässigkeit zu überprüfen, empfiehlt sich ein Audit durch einen unabhängigen Dienstleister. Der prüft, ob die Agentur die vereinbarten Bedingungen erfüllt.

3. Wer seine Marketingausgaben faktenbasiert optimiert, braucht die Erfolgsprüfung nicht zu scheuen

Ansatzpunkte für eine faktenbasierte Optimierung der Marketingausgaben Illustrativ

- Durchmesser entspricht der typischen Wirkung
- Gepunkteter Rahmen zeigt Wirksamkeit innerhalb der folgenden 24 Monate
- Kanalspezifische Optimierung
- Einkaufseffizienz



Quelle: McKinsey-Fallstudie

< 30%

des Budgets können eingespart und in Wachstum investiert werden

Allerdings gibt ein solches Audit keine Auskunft darüber, ob das Unternehmen womöglich grundsätzlich zu viel bezahlt. Das lässt sich nur in einem sauber aufgesetzten Media-Pitch ermitteln. In der Ausschreibung dazu sollten sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die gewünschten Fähigkeiten der Agentur beschrieben werden. Außerdem ist es sinnvoll, auf Basis des aktuellen Werbeinventars ein Briefing zusammenzustellen, als Vergleichsgröße, an der die Agenturen sich orientieren. In der Praxis lassen sich nach einem professionell durchgeführten Media-Pitch 10 bis 30 Prozent der Werbekosten einsparen, ohne dass die Qualität des eingekauften Werbeinventars leidet.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die punktuelle Abkehr von bezahlter Werbung. Viele Marken setzen verstärkt auf die Entwicklung eigener Inhalte, die dann auch über eigene Kanäle ausgespielt werden, etwa auf der Website oder den Profilen der Marke in sozialen Medien und Newslettern. Dabei geht es nicht primär um Einsparungen, sondern um Passgenauigkeit und Glaubwürdigkeit.

Westwing, der erst zehn Jahre alte Online-Möbelhändler, macht beispielsweise kaum klassische Werbung. 80 Prozent des Marketingbudgets fließen in eigene Inhalte, soziale Medien und die Zusammenarbeit mit Influencern, die eng an die Marke gebunden sind. Die selbst entwickelten Inhalte sind dabei nicht nur unterhaltsam, sondern immer auch direkt mit konkreten Produkten aus dem hauseigenen Sortiment verbunden. Allein um die Präsenz der Marke und ihres Angebots auf *YouTube* kümmern sich bei *Westwing* 20 Mitarbeiter.

Die Zukunft: Marketing als Profit Center

Zu einer erfolgreichen Optimierung des Marketingbudgets gehört nicht zuletzt die Bereitschaft, die eigene Arbeitsweise auf den Prüfstand zu stellen. Führende Unternehmen setzen zunehmend auf gemischte Teams mit Markenführungs- und Finanzexpertise, klare Zuständigkeiten und die

Marketing

Nutzung moderner Planungstools. Je weiter die Personalisierung des Marketings voranschreitet, desto wichtiger wird zudem die intelligente Nutzung von Daten bei Budgetsteuerung und Maßnahmenplanung.

Der größte Hebel aber ist die Einstellung der Entscheider: Die Marketingfunktion der Zukunft ist kein Cost Center, sondern ein Profit Center. Wer nach dieser Devise denkt und handelt, wird mit messbaren Erfolgen belohnt (*Grafik 3*). Ein großes Modeunternehmen zum Beispiel investierte die durch ein groß angelegtes Effizienzprogramm frei gewordenen Mittel in die Nutzung von Wachstumschancen bei neuen Zielgruppen, in Metropolen und beim übergreifenden Thema Nachhaltigkeit. Und ein Nahrungsmittelkonzern startete mit Hilfe einer Optimierung des Marketingbudgets, vor allem in Bezug auf digitale Medien, eine weltweite Wachstumsinitiative.

Die Praxiserfahrung in verschiedenen Ländern und Branchen zeigt, dass durch Effizienzsteigerungen 20 bis 30 Prozent des Budgets eingespart und in Markenstärkung oder Wachstum investiert werden können. Mit solchen Ergebnissen im Gepäck braucht der CMO die nächste Begegnung mit der Chefin des Aufsichtsrats nicht zu fürchten.

Die Autoren danken Caroline Meder, Tim Sauer, Katharina Fiedler, Marco Aukofer, Sophie Weiler und Cornelius Gruppen für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

Kernaussagen

1. In ungewissen Zeiten bieten starke Marken Verbrauchern Sicherheit und schützen Unternehmen vor schleichendem Marktanteilsverlust.

2. Investitionen in die Marke müssen nicht auf Kosten der Profitabilität gehen – führende Unternehmen verstehen die Marketingabteilung nicht als Cost Center, sondern als Profit Center.

3. Zur Steigerung der Ausgabeneffizienz ist eine Modernisierung der strategischen und taktischen Steuerung mit Marketing-Mix-Modellen und A/B-Tests unerlässlich.

Autoren



Dr. Thomas Bauer ist Partner im Münchner Büro von McKinsey. Zu den Schwerpunkten seiner Beratungsarbeit gehört die Optimierung von Marketinginvestitionen.
Thomas_Bauer@mckinsey.com



Dr. Jörn Küpper ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey. Er berät seit mehr als 20 Jahren Konsumgüter- und Handelsunternehmen weltweit.
Joern_Kuepper@mckinsey.com



Dr. Mathias Kullmann ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er berät B2C-Unternehmen zu strategischen Marketingthemen, darunter digitale Transformation und Multichannel-Management.
Mathias_Kullmann@mckinsey.com



Alexander Matthey ist Projektleiter im Berliner Büro von McKinsey. Er berät unter anderem Konsumgüter- und Automobilhersteller zu den Themen Marketing, Customer Experience und Go to Market.
Alexander_Matthey@mckinsey.com



Customer Lifetime Value – der Kundenkompass



Von
Max Ackermann,
Karel Dörner,
Fabian Frick und
Philipp Kluge

Wie Unternehmen in drei Schritten ihre wertvollsten Kunden identifizieren und durch gezielte Investitionen langfristig binden.

Traditionelle Markenartikler und Händler drängen zunehmend in den E-Commerce-Kanal – und das aus gutem Grund. Denn der digitale Kontakt zum Kunden liefert den Unternehmen wertvolle Daten zum Konsumentenverhalten, die es ihnen erlauben, Marketing und Produktentwicklung zu optimieren. Zudem behalten die Anbieter im eigenen Online-Vertriebskanal die Kontrolle über User Experience und Präsentation der Marke. Mit COVID-19 kommt hinzu, dass das Internet für immer mehr Menschen zum bevorzugten Einkaufskanal wird, ein Trend, der wohl über die Pandemie hinaus anhalten wird.

Für die neuen E-Commerce-Akteure gibt es allerdings auch eine Herausforderung: Die Akquisition und Bindung von Kunden ist teuer. Darum ist es erfolgsentscheidend, vor allem in jene Kunden zu investieren, die langfristig für das Unternehmen lukrativ sind. Es kommt darauf an, diese Kunden genau zu verstehen, sie in den richtigen Kanälen anzusprechen und die Angebote auf ihre Situation und Bedürfnisse auszurichten. Dies gelingt nur mit Hilfe kundenbezogener Kennzahlen – die wichtigste ist der Customer Lifetime Value (CLV) – und deren intelligenter Verknüpfung als Grundlage für ein effektives und effizientes Marketing.

Digital ausgerichtete Unternehmen und Start-ups nutzen und verfeinern dieses Vorgehen schon lange erfolgreich (siehe Kurzinterview, Seite 71). Viele traditionelle Hersteller und Händler hingegen haben hier noch Nachholbedarf. Um den CLV-Ansatz optimal zu nutzen und damit ihr E-Commerce-Geschäft zu steuern, sollten sie eine langfristige Strategie verfolgen und systematisch in drei Schritten vorgehen: Daten sammeln, den wahren Kundenwert ermitteln und gezielt in die wertvollsten Kunden investieren.

Daten während der gesamten Kundenreise sammeln

Um den gegenwärtigen und künftigen Wert von Kunden abzuschätzen, müssen Unternehmen über mehrere Jahre hinweg relevante Daten zu möglichst vielen Kunden und deren Verhalten sammeln. Denn erst wenn genügend Informationen vorliegen, können die entsprechenden analytischen Modelle bestimmte Muster erkennen. Je mehr Daten verfügbar sind, desto aussagekräftiger und akkurater sind also die Analysen. Benötigt werden drei Kategorien von Daten:

Transaktionsdaten wie Einkaufszeitpunkte, Produktinformationen, Preise, Art der Bezahlung, Lieferung oder Rücksendungen liefern die E-Commerce-Plattform und die angeschlossenen Finanzsysteme.

Demografische Daten wie Geschlecht, Alter, Beruf und Wohnort werden zu Kundenprofilen verdichtet, um das künftige Einkaufsverhalten besser vorhersagen und Marketingmaßnahmen personalisieren zu können.

Marketingdaten wie Suchverhalten, Reaktionen auf Kampagnen und externe Online-Daten helfen, das jeweilige Kundenprofil zu konkretisieren und so das Kundenwissen, etwa über Vorlieben oder Kaufverhalten, zu vertiefen.

Trotz ausreichenden Datenmaterials ist es oft schwierig, Kunden über die gesamte Customer Journey hinweg eindeutig zu identifizieren. Ein Grund dafür sind Einkäufe in unterschiedlichen Kanälen, also in eigenen Online- und Offline-shops oder auch bei Drittanbietern wie Handelspartnern, die oft keine Anmeldung (etwa mit der E-Mail-Adresse) zur Identifikation verlangen.

Dieses Problem lösen erfolgreiche Anbieter mit einer integrierten Kundendatenbank (Customer Data Platform), die Kunden auch ohne Log-in erkennen kann. Dazu werden für Besucher der verschiedenen Kanäle Profile mit möglichst vielen Merkmalen angelegt (unter anderem auf Basis von Browserdaten). Um dann wiederkehrende Besucher auch in einem neuen Kanal zu identifizieren, werden sie mit all diesen Profilen abgeglichen. Die Customer Data Platform verknüpft dabei nicht nur verschiedene Datenquellen und Formate, sie ermöglicht auch die Anbindung passender externer Systeme und eine Kundensegmentierung nach Verhalten und demografischen Daten. Wichtig ist hier, von vornherein die kontinuierliche Verbesserung des Systems, aber auch die Nutzung der Daten durch die Fachbereiche organisatorisch zu verankern.

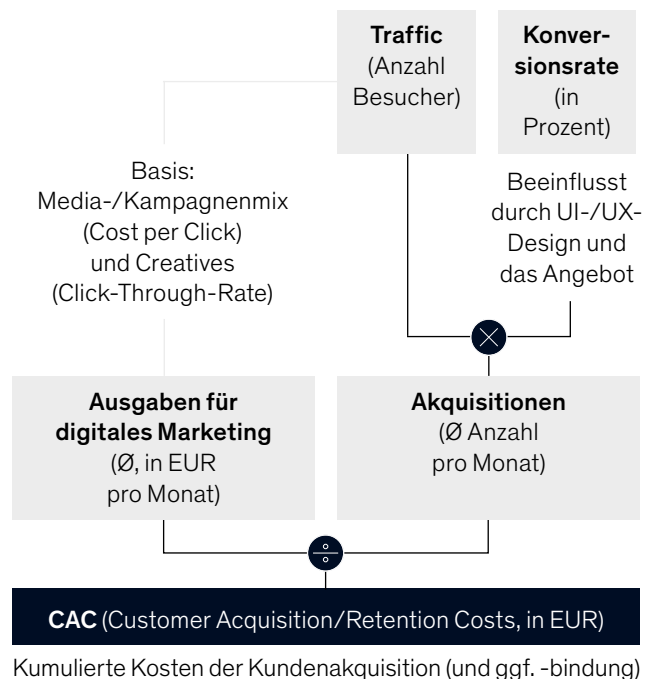
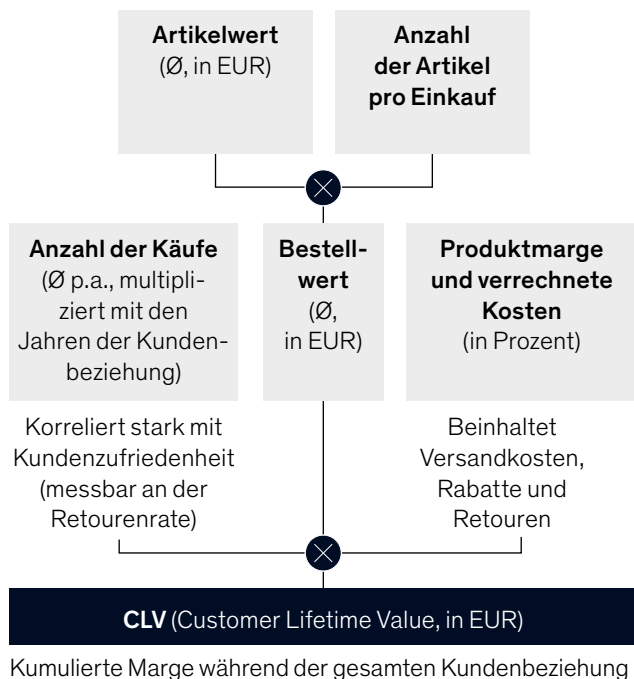
Den tatsächlichen Wert von Kunden ermitteln

Was geschieht nun mit den gesammelten Daten? Hier, im zweiten Schritt, kommt der Customer

Lifetime Value (CLV) ins Spiel. Denn mit ihm lässt sich der Wert eines Kunden messen, und zwar langfristig über dessen gesamte Zeit als Kunde des Unternehmens. Dieser Wert wird abgeglichen mit den Customer Acquisition/Retention Costs (CAC), also den getätigten oder geplanten Marketinginvestitionen, die notwendig sind, um diesen Kunden zu gewinnen und zu binden. Beide Kennzahlen werden schließlich miteinander verknüpft, um Handlungsempfehlungen in Bezug auf strategische und operative Entscheidungen abzuleiten (Grafik 1). Bei der Modellierung von CLV und CAC werden drei Komplexitätsstufen unterschieden:

Das *beschreibende Modell* berechnet den CLV anhand historischer Verbraucherdaten und identifiziert Verhaltensmuster von Kundengruppen meistens durch einfache manuelle Analysen. Diese vergleichsweise simple Methode liefert rasche Ergebnisse, die aber nur Hypothesen darstellen und deshalb nur eingeschränkt aussagekräftig sind; sie dienen lediglich als erster CLV-Indikator für mögliche Entscheidungen.

1. Das Verhältnis von CLV und CAC offenbart den wirklichen Wert eines Kunden – und was das Marketing in ihn investiert



Quelle: McKinsey

Das *vorhersagende Modell* nutzt historische Datenmuster, um den zukünftigen CLV zu ermitteln. Die Ergebnisse sind hier genauer und aussagekräftiger, weil das individuelle Profil des Kunden berücksichtigt und dessen verbleibende Zeit als Kunde einberechnet wird. Auf dieser Basis können CLV-Manager effektivere Entscheidungen treffen. Allerdings erfordert dieses Modell umfassendere Advanced-Analytics-Fähigkeiten, etwa zur Kundenidentifizierung in verschiedenen Kanälen. Für eine 360-Grad-Sicht empfehlen sich außerdem lückenlose historische Kundendaten sowie die regelmäßige Aktualisierung von Umsatz- und Kostendaten.

Das *operative Modell* geht noch einen Schritt weiter: Es prognostiziert CLVs automatisch mit Hilfe von maschinellem Lernen, gibt bereits Entscheidungsempfehlungen und steigert so den CLV-Effekt. Zudem verbessern sich mit jedem Update Vorhersagegenauigkeit und Entscheidungsfindung. Das bedeutet für die operativen Teams, dass sie, statt Entscheidungsempfehlungen zu erarbeiten, diese vor allem überprüfen und kontinuierlich messen. Die Erstellung dieses Modells ist jedoch deutlich aufwendiger und kann Monate bis Jahre dauern.

Für alle drei Modelle ist die fortlaufende Aktualisierung von Daten und Berechnungen unverzichtbar. So muss der CLV nach jedem Einkauf des Kunden angepasst, aber auch der CAC-Wert erhöht werden, wenn beispielsweise eine Marketingkampagne für eine bestimmte Kundengruppe durchgeführt wird. Nur so lassen sich die Daten und deren Auswertung für künftige Aktionen nutzen.

Gezielt in die wertvollen Kunden investieren

Im letzten und wichtigsten Schritt geht es darum, die CLV- und CAC-Berechnungen so auszuwerten, dass das Unternehmen daraus strategische und operative Handlungsempfehlungen sowie Entscheidungen ableiten kann. Dabei ist es unbedingt notwendig, die Auswirkungen der jeweiligen Entscheidungen konsequent zu messen, also zum Beispiel die Steigerung des CLV infolge bestimmter Marketingmaßnahmen.

Mit Blick auf die Auswertungstiefe lassen sich wiederum drei Stufen unterscheiden. Auf der ersten

„Der CLV ist unsere zentrale Steuerungsgröße“



Vier Fragen an Emmanuel Thomassin, Chief Financial Officer von Delivery Hero

Wie wichtig ist CLV für Delivery Hero?

Der Customer Lifetime Value ist für uns eine ganz zentrale Steuerungsgröße. Wir treiben das Thema auf allen Ebenen der Organisation stark voran und setzen klare Ziele, von denen nur in absoluten Ausnahmefällen abgewichen werden kann. CLV nutzen wir zur Unterstützung unserer strategischen und operativen Entscheidungen, also etwa beim Eintritt in einen neuen Markt sowie zum Fortführen oder Beenden einer Marketingkampagne.

Wie gehen Sie dabei vor?

Für all unsere Märkte nutzen wir ein standardisiertes Vorgehen. Die Messung von CLV ist dabei direkt mit unseren operativen Marketingsystemen verzahnt und beeinflusst so unmittelbar unsere Investitionen. Entscheidend ist dabei, die CLV-Berechnung und die entsprechende Umsetzung im Marketing fortlaufend anzupassen und zu verbessern. So haben wir anfangs nur die Akquisitionskosten ermittelt; inzwischen wissen wir auch, was es uns kostet, Kunden zu binden. Mit der Zeit haben wir vor allem durch die Messungen in neuen Märkten und die Einführung neuer Geschäftsmodelle enorm viel gelernt.

Sehen Sie einen Trend bei Ihren Kunden?

Die vielleicht wichtigste KPI-basierte Analyse ist die Aufteilung von Kunden in Kohorten, um die Marketingmaßnahmen gezielter ausrichten zu können. Über die Jahre, also auch schon vor Corona, stiegen die CLVs in all unseren Kohorten kontinuierlich. Sie sind heute um ein Vielfaches höher als die Investitionen in Kundenakquisition und -bindung. Dies zeigt, dass unsere Marketingmaßnahmen, etwa die Personalisierung, einen direkten Einfluss auf die KPIs und damit auf den Erfolg von Delivery Hero haben.

Gibt es noch Potenzial bei der Nutzung von CLV?

Eine große Herausforderung besteht darin, auf Verbesserungen bei den KPIs direkt mit punktgenauen Maßnahmen, insbesondere im Marketing, zu reagieren und diese dann präzise zu bewerten. Hieran arbeiten wir ebenso wie daran, die Analysen noch weiter zu verfeinern und auf geografische Mikrozellen herunterzubrechen.

2. Der Customer Lifecycle Value (CLV) ist Grundlage für die Erarbeitung von Kundenprofilen und Marketingmaßnahmen



Niedriger CLV

Beispielkunden

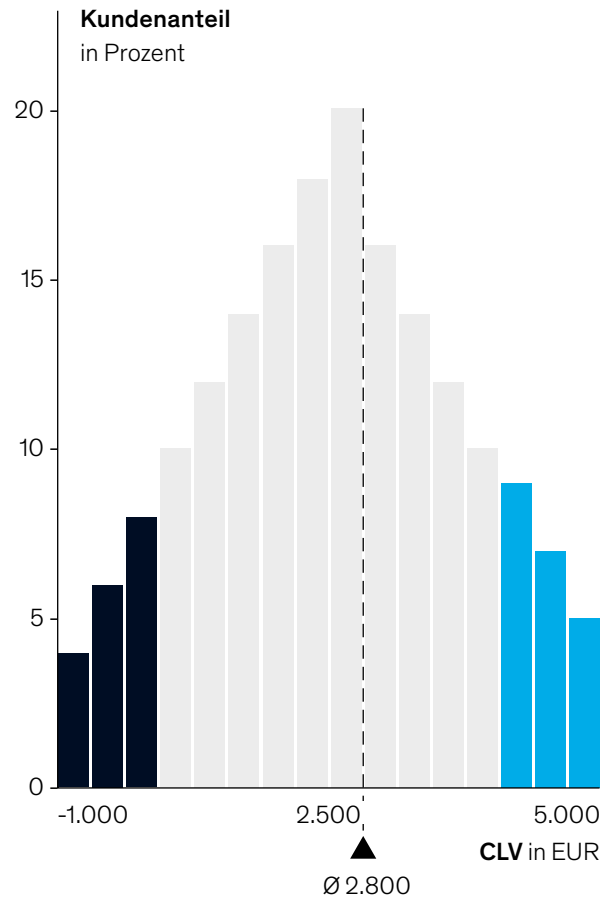
- 40 bis 50 Jahre alt
- CLV -500 bis 150 EUR

Kundenarten

- Einmalkunde: Folgekauf unwahrscheinlich
- Schnäppchenjäger: Einkauf verschiedener Marken bei Sonderaktionen

Maßnahmen

- Reduzierung kurzfristiger Marketinginvestitionen
- Langfristige Beobachtung und potenzielle Reaktivierung durch gezielte Kampagnen



Hoher CLV

Beispielkunden

- 25 bis 35 Jahre alt
- CLV > 3.500 EUR

Kundenarten

- Stammkunde: regelmäßiger Einkauf im selben Kanal, oft dieselbe Marke
- Lebensereigniskunde: großes Einkaufsvolumen in kurzer Zeit (z.B. Wohnungsaustattung)

Maßnahmen

- Personalisierte Angebote für Folgekäufe
- Belohnung der Loyalität durch zusätzliche Serviceangebote
- Identifizierung von Lebensereignissen im Voraus durch externe Daten

Quelle: McKinsey

8:1

kann das CLV-CAC-Verhältnis in ausgereiften digitalen Geschäftsmodellen betragen – eine gute Basis für die Expansion in neue Märkte oder Kanäle

Stufe wird lediglich der Durchschnitt aller Kunden betrachtet, der aber bei Entscheidungen etwa zur Expansion in neue Märkte, Kanäle oder Marken bereits sehr hilfreich sein kann. Als Grundregel gilt, dass solche Expansionen ratsam sind, sobald der geschätzte CLV die CAC um ein Vielfaches übersteigt – auch wenn die Profitabilität noch nicht erreicht ist. In der Praxis finden sich hier CLV-CAC-Verhältnisse von 2:1 bis hin zu 8:1 bei ausgereiften digitalen Geschäftsmodellen. Auf dieser Stufe kann der CLV zudem als Kennzahl dienen, um die Leistung von Organisationseinheiten wie zum Beispiel Länderniederlassungen zu messen und zu verbessern oder auch eine stärker kundenorientierte Perspektive (statt der reinen Umsatz- und Profitbetrachtung) auf das Geschäft zu erhalten.

Im Fokus der zweiten Auswertungsstufe stehen Kohorten von Kunden, die auf Grund ihrer CLV-

und CAC-Werte zusammengefasst werden, um insbesondere operative Entscheidungen zu verbessern. Dabei werden meist auch demografische Daten berücksichtigt, also etwa Geschlecht, Alter, Wohnort, aber auch Verhaltensdaten wie Kauffrequenz, Markentreue und Retouren.

Diese Datensätze helfen Marketing und Vertrieb, Indikatoren für einen hohen CLV beziehungsweise geringe CAC zu ermitteln und Marketingkampagnen auf einzelne Kohorten zuzuschneiden. *Grafik 2* veranschaulicht beispielhaft eine solche Kohortenanalyse: Neben der Verteilung der Kunden auf die verschiedenen CLV-Niveaus zeigt sie die Merkmale weniger lukrativer und besonders wertvoller Kunden sowie die Maßnahmenempfehlungen, die sich daraus ableiten lassen.

Auf der dritten Stufe mit maximaler Auswertungstiefe zielt die Analyse schließlich auf individuelle Kunden. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn das Unternehmen über fortgeschrittene, automatisierte Marketingplattformen verfügt, denn sonst wären individuelle Marketingmaßnahmen so teuer, dass die Kosten zur Kundengewinnung und -bindung in die Höhe schießen würden.

Auf einen Nenner gebracht, bietet CLV etablierten wie auch neuen Akteuren in der E-Commerce-Welt die Chance, ihre Kunden besser zu verstehen und zielgenauer anzusprechen, um sie auf effektive und effiziente Weise zu binden. Der Einsatz von CLV und CAC kann aber auch ganz neue Entwicklungen anstoßen. Beispielsweise gehen erfolgreiche E-Commerce-Unternehmen dazu über, parallel zu ihrem Online-Geschäft ein Netz physischer Stores aufzubauen. So eröffnet zum Beispiel *Mr. Spex*, Europas größter Online-Brillenhändler, mehr und mehr Läden in deutschen Städten, um neue Kunden zu gewinnen und ein Omnichannel-Erlebnis zu schaffen. Denn die Kosten für Kundenakquisition und -bindung sind im Online-Kanal über die Jahre so stark gestiegen, dass es teilweise günstiger und effizienter ist, das angestrebte CLV-CAC-Verhältnis im Zusammenspiel mit Offline-Kanälen zu erreichen.

Die Autoren danken Dr. Marcus Keutel, Partner im Kölner Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Artikel.

Kernaussagen

1. Kundenakquisition im E-Commerce ist inzwischen so teuer, dass es darauf ankommt, den Wert von Kunden früh zu ermitteln und nur in Kunden mit hohem Potenzial zu investieren.

2. Dazu braucht es Kennzahlen wie den Customer Lifetime Value und entsprechende Analysen, um strategische und operative Entscheidungen treffen zu können.

3. Die Grundlage bilden Daten, die möglichst über Jahre gesammelt wurden – was ein langfristiges und systematisches Vorgehen erforderlich macht.

Autoren



Max Ackermann ist Digital Expert Associate Partner im Berliner Büro und Co-Leiter von Leap, dem McKinsey Business Building Team. Er berät Konsumgüterunternehmen und Händler zu digitaler Transformation, E-Commerce und dem Aufbau von D2C-Kanälen.
Max_Ackermann@mckinsey.com



Karel Dörner ist Senior Partner im Münchner Büro und Leiter von McKinsey Digital Labs in Westeuropa. Er berät Konsumgüterunternehmen und Händler zu den Themen digitale Transformation, Multichannel-Technologie und E-Commerce.
Karel_Doerner@mckinsey.com



Fabian Frick ist Projektleiter im Frankfurter Büro von McKinsey. Er berät Konsumgüterunternehmen und Händler zu digitaler Strategie und Organisation, E-Commerce sowie beim Aufbau von D2C-Kanälen.
Fabian_Frick@mckinsey.com



Dr. Philipp Kluge ist Associate Partner im Münchner Büro von McKinsey mit Fokus auf E-Commerce, insbesondere den Aufbau und die Skalierung von Online-Shops, sowie digitale Wachstumsstrategien.
Philipp_Kluge@mckinsey.com

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

mexmedien
www.mexmedien.de

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

Adidas.com, Delivery Hero, HG Esch,
Daniel Hofer, iStock, shutterstock,
Christian Thomas, Zalando, 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

Alle Akzente-Ausgaben finden
Sie auch in elektronischer Form auf
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company
Juni 2021

Interview

Gut sein und trotzdem gut verdienen: *Zalando*-Mitgründer David Schneider erklärt, wie das geht

Konsumgüter

Zwölf Trends und ein Zukunftsmodell: Womit die Konsumgüterindustrie neues Wachstum schafft

Sportartikel

D2C, Nachhaltigkeit und eine agile Supply Chain: Worauf die Branche seit der Pandemie setzt

Transformation

Digital, schlank, schnell: Das Operating Model für die Zeit nach Corona

Organisation

Von individuell bis ganzheitlich: Vier Wege zur nachhaltigen Organisation

Marketing

Vom Cost Center zum Profit Center: Budgetsteuerung mit Strategie und Taktik

E-Commerce

Customer Lifetime Value: In drei Schritten die wertvollsten Kunden identifizieren und binden

Consumer Industries & Retail Group


Juni 2021

Copyright © McKinsey & Company

Designed by mexmedien

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey