

Akzente Sonderedition Winter 2022/23

Resilienz

Wie Konsumgüterindustrie und
Handel krisenfest werden –
und zugleich wachsen können



Inhalt

- 04** **Fokusthema Resilienz**
Wachsen – jetzt erst recht
Wie es Handels- und Konsumgüterunternehmen gelingt, sich resilient und zugleich zukunftsfähig aufzustellen.
- 08** **Lebensmittelhandel**
Boden gewinnen im perfekten Sturm
Die besten Handelsunternehmen nutzen die Krise als Chance und investieren gezielt in die Zukunft.
- 12** **Konsumgüterindustrie**
Gestärkt aus der Krise
Die Konsumgüterindustrie kämpft mit massiven Herausforderungen. Doch selbst jetzt ist profitables Wachstum möglich.
- 16** **Einkauf**
Resilienz von R bis Z
Die nächste Krise kommt bestimmt: Wie Einkaufsorganisationen umfassende Resilienz aufbauen.
- 18** **Supply Chain**
Starke Strukturen – starke Lieferkette
Warum es sich für Supply Chain Manager lohnt, die Widerstandskraft ihrer Lieferketten strukturell anzugehen.
- 19** **Organisation**
Das Geheimnis resilienter Organisationen
Wer sein Operating Model jetzt den Realitäten anpasst, kann als Gewinner aus der Krise hervorgehen.
- 20** **Technologie**
Robustheit + Flexibilität = Resilienz
Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig technologische Resilienz ist – und wie vielen Unternehmen es daran mangelt.
- 22** **Autoren und Kontakte**
- 23** **Impressum**

Wachsen – jetzt erst recht

Handel und Konsumgüterindustrie sind mit einer beispiellos komplexen Krisensituation konfrontiert. Die Antwort darauf kann nur Widerstandskraft und Wachstum sein. Wie es Unternehmen gelingt, sich resilient und zugleich zukunftsfähig aufzustellen, zeigen wir in dieser Sonderedition.

Von Marcus Jacob und Axel Mayer

Was für ein Jahr: Preisinflation, Energiekrise, die noch immer grassierende Pandemie und der nicht enden wollende Krieg in der Ukraine. Dazu die Folgen des Klimawandels, wachsender Technologiedruck und drohender Fachkräftemangel. Nie zuvor in der jüngeren Geschichte wurde die Wirtschaftswelt von so vielen disruptiven Ereignissen gleichzeitig erfasst.

Unternehmen unter Druck

Die Teuerungsraten klettern auf neue Rekordstände – in Deutschland zuletzt im Oktober auf 10,4 Prozent – und erfassen nahezu alle Geschäfts- und Lebensbereiche. Rohstoffe werden knapper, Energie- und Logistikkosten explodieren, das Konsumentenverhalten wandelt sich. Die Folge: Immer mehr Unternehmen geraten ins Hintertreffen, manche gar in bedrohliche Schieflagen.

Aktuelle Szenarioanalysen von McKinsey und Oxford Economics belegen: Europas Wirtschaft steht am Rande einer Rezession. Im ungünstigsten Szenario, das von erneut steigenden Rohstoffpreisen, Engpässen in der Gasversorgung und deutlichen Zinserhöhungen ausgeht, könnte die Wirtschaft der Eurozone

2023 ähnlich stark schrumpfen wie zu Beginn der Corona-Pandemie. Mit einer Erholung wäre dann nicht vor 2024 zu rechnen (*Grafik 1*).

Der Konsumgüter- und Handelssektor bekommt die Auswirkungen dieser kumulativen Krise am unmittelbarsten zu spüren. Denn die Verbraucherinnen und Verbraucher reagieren prompt auf die aktuellen Veränderungen, wie der McKinsey Consumer Sentiment Survey vom Herbst 2022 zeigt: Fast die Hälfte aller Deutschen (47 Prozent) zweifelt inzwischen an einer raschen wirtschaftlichen Erholung – so viele wie seit dem ersten Corona-Lockdown 2020 nicht mehr. Optimistisch blicken nur noch 13 Prozent in die Zukunft; ein Jahr zuvor waren es noch fast 40 Prozent.

Konsument:innen im Krisenmodus

Die mit Abstand größte Sorge bereitet den Menschen inzwischen die massive Preissteigerung. 58 Prozent der rund 5.000 Befragten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien fürchten die Folgen der Inflation, weit mehr als den Krieg in der Ukraine oder mögliche Wetterextreme (*Grafik 2*).

In Reaktion darauf fahren viele ihre Konsumausgaben zurück, ganz besonders für nicht lebensnotwendige Güter wie Mode, Schmuck, Accessoires und Möbel, aber auch für Restaurantbesuche und Events. In diesen Kategorien halten sich mehr als 40 Prozent der Befragten mit Käufen zurück.

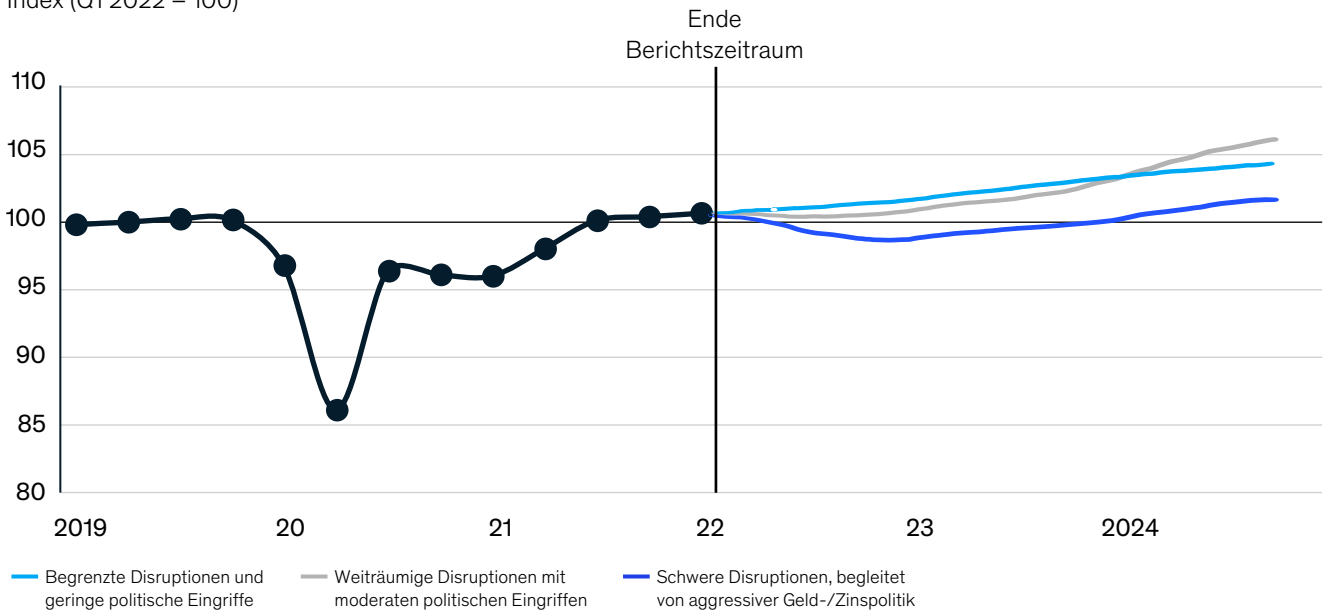
Bei Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs wiederum wird stärker denn je auf den Preis geachtet. Gerade hier, bei den lebensnotwendigen Produkten, werden die Preissteigerungen vom Gros der Konsument:innen als besonders drastisch wahrgenommen, ähnlich wie die für Energie und Kraftstoff. Acht von zehn Befragten in Europa (Deutschland: drei von vier) haben deshalb ihr Einkaufsverhalten den neuen Verhältnissen angepasst, greifen vermehrt zu günstigen Handelsmarken oder gehen öfter zum Discounter (siehe auch Seite 12).

Wie tief die Verunsicherung der Konsument:innen ist, zeigen nicht zuletzt ihre Pläne für die nähere Zukunft: Die meisten haben nicht vor, den enger geschnallten Gürtel so schnell wieder zu lockern; sieben von zehn Befragten wollen auch in den nächsten Monaten weniger ausgeben als im Jahr davor.

1. Europa steht am Rande einer Rezession – Unternehmen müssen reagieren

Reale BIP-Entwicklung in Europa nach Szenarien

Index (Q1 2022 = 100)



Quelle: Nationale Statistikämter; McKinsey-Analysen in Kooperation mit Oxford Economics

Wege in die Resilienz

Trübe Aussichten für Konsumgüterhersteller und Händler. Und selbst wenn sich die Verbraucherstimmung wieder hebt, stehen die makroökonomischen Zeichen eher auf weiter wachsende Volatilität als auf Stabilisierung. Umso mehr kommt es jetzt darauf an, dauerhafte Resilienz aufzubauen gegen das, was die Wirtschaft derzeit aus dem Lot bringt, und das, was die Zukunft an Krisen noch bereithält. Mit den bislang erprobten Unternehmensstrategien und -strukturen wird dies allerdings kaum gelingen. Das Hauptproblem: Vielen Organisationen fehlt es an Dynamik und Agilität, um den Herausforderungen offensiv und perspektivisch zu begegnen. Doch das lässt sich ändern.

Die multiple Krisensituation nicht nur zu meistern, sondern gestärkt aus ihr hervorzugehen, sollte der Anspruch aller Unternehmen sein, die auch übermorgen noch markt- und wettbewerbsfähig sein wollen. Dazu bedarf es neuer

Ansätze auf drei Ebenen. Erstens: Es braucht rasche und effektive Antworten auf die akuten Krisenlagen. Zweitens: Künftige disruptive Veränderungen müssen rechtzeitig vorhergesehen und strategisch vorbereitet werden. Und schließlich drittens: Es bedarf neuer Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung an abrupt veränderte Rahmenbedingungen – mit der Ambition auf weiteres Wachstum schon während der Krise.

Resilientes Wachstum lässt sich nur erreichen, wenn alle relevanten Unternehmens- und Geschäftsbereiche gleichzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen: die Organisation selbst mit allen Mitarbeitenden und ihren Führungsebenen, das Finanzwesen, Operations und Supply Chain Management, IT und Technologie, Markenmanagement und Kommunikation. Im Bereich Organisation etwa kann das eine vorausschauende Personalplanung sein, verbunden mit der Etablierung agiler Strukturen und Prozesse (siehe Seite 19).

In Operations und Supply Chain Management wiederum hilft die Schaffung von Transparenz, vorausschauende Bestandsplanung und die Reorganisation des Lieferantennetzwerks (siehe Seite 18). Und im Bereich Technologie sorgen Cloud- und Plattformlösungen sowie die Abwehr von Cyberrisiken mittels neuester Identifikations- und Verschlüsselungsprogramme für mehr Resilienz (siehe Seite 20).

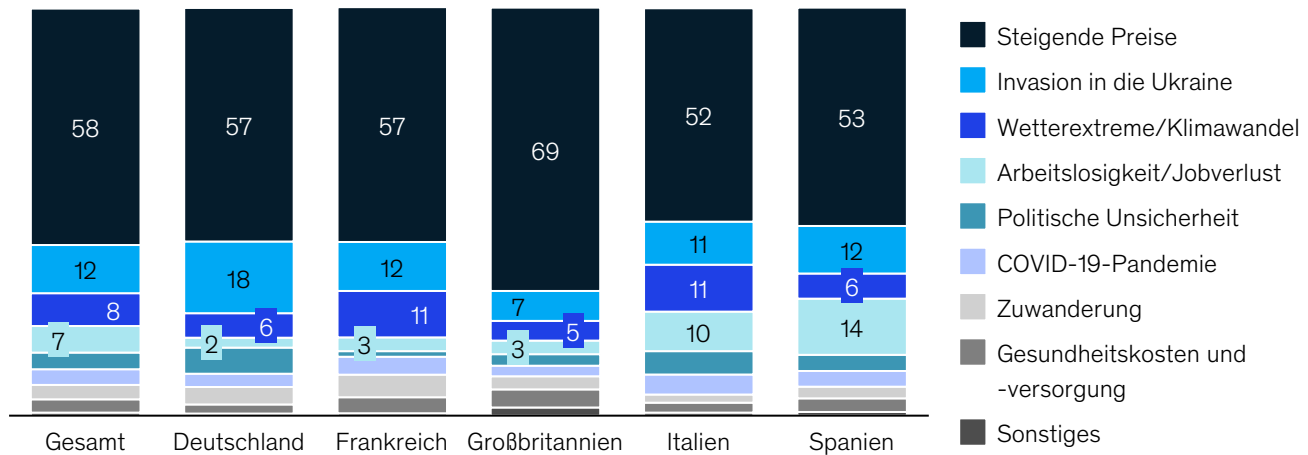
Das Geheimnis der Krisengewinner

Auch wenn die gegenwärtige Situation noch einmal neue, komplexere Drehbücher für den Resilienzaufbau schreibt – aus den Erfolgsgeschichten der letzten Krisen lässt sich trotzdem lernen. Unternehmen weltweit haben in der jüngeren Vergangenheit schon manchen perfekten Sturm erfolgreich überstanden: die Finanz- und Eurokrise, den Brexit, die Corona-Pandemie. Und ihre nach-

2. Steigende Preise sind die Hauptsorge der Menschen in Europa – weit vor der COVID-19-Pandemie

Frage: Was bereitet Ihnen derzeit die größte Sorge?

Anteil der Befragten in Prozent (n = 5.156)



Hinweis: Säulengrafiken ergeben infolge von Rundungseffekten in Summe nicht immer 100%

Quelle: McKinsey Consumer Sentiment Survey Europa, 23.9. - 2.10.2022 (Stichprobenauswahl der einzelnen Länder entspricht der europäischen Bevölkerung ab 18 Jahren)

folgende Entwicklung zeigt, wie sehr sich Resilienz auszahlt: So haben sich nach der Finanzkrise 2007/08 resiliente Unternehmen deutlich rascher erholt und sind stärker gewachsen als nicht resiliente. Selbst den Aktienindex S&P 500, in dem die größten börsennotierten US-Unternehmen gelistet sind, konnten die Resilienz-Champions in den Folgejahren überflügeln (*Grafik 3*).

Das Erfolgsrezept der Gewinnerunternehmen ist stets das gleiche geblieben: Sie ergriffen schnellere und striktere Maßnahmen zur Steigerung ihrer Produktivität als der Wettbewerb und senkten so ihre operativen Kosten, während sie in anderen Unternehmen stiegen. Dabei setzten sie unbeirrt weiter auf Wachstum: Sie veräußerten unrentable Geschäftsbereiche im Abschwung und kauften neue hinzu, sobald der Aufschwung kam. Und sie hielten sich während der Krise sowohl finanzielle als auch operative Handlungsspielräume offen, was ihnen mehr Flexibilität gab, um auf neue

Wachstumsopportunitäten rascher zu reagieren.

Mit diesem Vorgehen gelang es den Resilienz-Champions bereits vor rund 15 Jahren, in einer Zeit akuter ökonomischer Bedrohung über sich – und den Wettbewerb – hinauszuwachsen. Denn ihre entschlossenen Maßnahmen bescherten ihnen überdurchschnittliche Umsätze und Gewinne schon in der Krise und anschließend in allen Phasen der Erholung: Das Top-Quintil der Konsumgüterunternehmen überflügelte die durchschnittlichen Mitbewerber bei Umsatz und Aktienrendite um jeweils 10 Prozentpunkte und in der EBIT-Marge sogar um 14.

Das Ziel: Wachsen in Zeiten der Krise

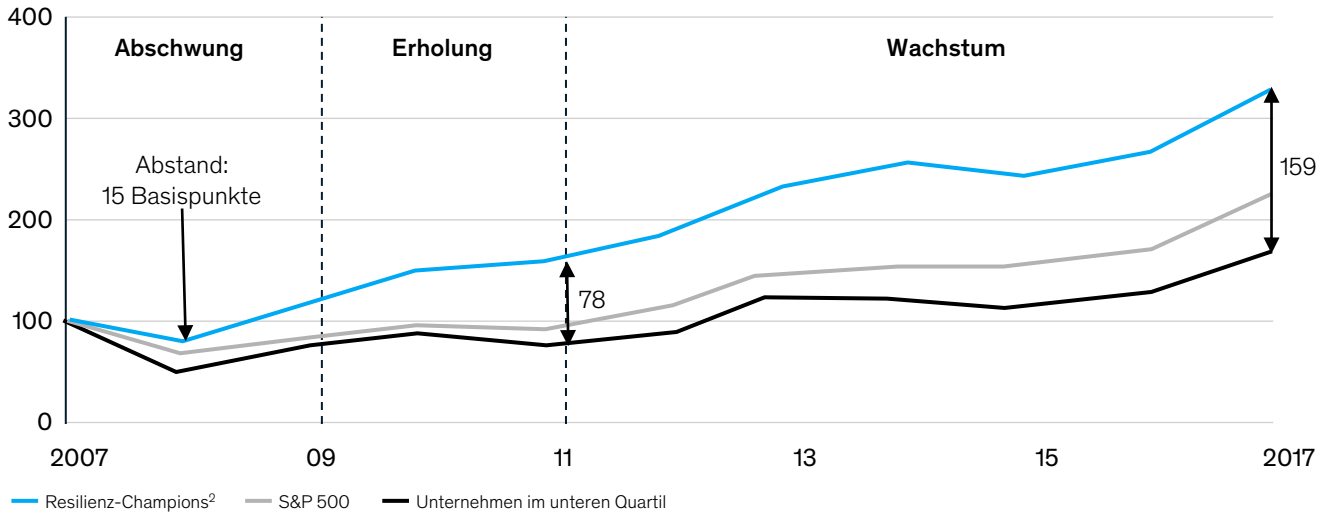
Die Erfolgsbeispiele zeigen: Es gibt Unternehmen, die es sehr gut verstehen, akute Krisen abzuwehren und sich in einem volatilen Marktumfeld souverän

zu behaupten. Wirksame Schutzschilder gegen unerwartete Störfälle sind ein Muss, wenn man überleben will. Entscheidend für den langfristigen Erfolg aber ist es, die Wachstumschancen zu erkennen, die sich ergeben – auch und gerade in Krisensituationen. Wirklich resiliente Unternehmen unterscheiden sich vom Wettbewerb dadurch, dass sie stets genau wissen, wann und wo sie ihre Abwehr verstärken und in welchen Bereichen sie in die Offensive gehen sollten.

Wie schaffen sie das? Die oben erwähnte unternehmensweite Analyse und Bewertung der eigenen Resilienz ist ein guter Weg, robuste Bereiche mit hoher Widerstandskraft zuverlässig zu ermitteln. Diese Resilienzbereiche können dann als Katalysator für Wachstumsinitiativen dienen. Unternehmen mit starker finanzieller Resilienz beispielsweise, die über eine starke Bilanz- und Liquiditätsposition verfügen, könnten ihre Mittel nutzen, um Raum für anorganisches Wachstum zu schaffen. Das lohnt sich umso mehr

3. Lernen von den Krisenmeistern der Vergangenheit: Resiliente Unternehmen erholen sich rascher und wachsen in der Folge stärker als nicht resiliente

Entwicklung der Aktienrendite von 1.140 globalen Unternehmen¹ nach der Finanzkrise 2007/08
Index (2007 = 100)



¹ Berechnet als durchschnittlicher Medianwert der jeweiligen Branchen (ausgenommen Finanzinstitute und Immobilien-Investmentgesellschaften)

² Definiert als oberstes Quintil des geometrischen Mittels der Gesamtaktienrendite pro Branche

Quelle: MSCI; McKinsey Corporate Performance Analytics Benchmarking

in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs, wenn die Zielbewertungen potenzieller Kaufkandidaten niedrig sind.

Ein weiteres aussichtsreiches Wachstumfeld ist das Zukunftsthema Nachhaltigkeit. Unternehmen, die im Bereich ESG (Environment, Social, Governance) bereits erfolgreiche Schritte unternommen haben, können ihre Marktposition weiter ausbauen, indem sie ihr Geschäft noch stärker hierauf ausrichten und gezielt in ressourcenschonende Produkte, Materialien und Herstellungsverfahren investieren. Eine solche Entscheidung zahlt sich für die Unternehmen gleich auf mehreren Ebenen aus: Sie sind dem Wettbewerb um einen Schritt voraus, wenn die regulatorischen ESG-Standards verschärft werden (was zu erwarten ist), grüne Energie und Rohstoffe zum raren Gut werden und die Preise dafür entsprechend steigen. Sie werten außerdem ihre Marken auf, halten ihre bestehenden Kund:innen und erreichen neue Zielgruppen. Das Ergebnis einer solchen Nachhaltigkeitsstrategie wird

eine noch stärkere Differenzierung sein – und eine bessere Position, um Marktanteile zu gewinnen und Preisaufschläge zu erzielen.

Neben Zukäufen und dem Setzen auf Zukunftsfelder bietet nicht zuletzt konsequente Digitalisierung die Chance auf dauerhaft stabiles Wachstum. Denn erst ein widerstandsfähiges digitales Rückgrat versetzt Unternehmen in die Lage, ihr Operating Model und ihre Arbeitsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu heben und auch in Zeiten des Umbruchs die nötige Dynamik zu entfalten, um perfekte Stürme erfolgreich zu bestehen.

Auf einen Nenner gebracht: Was ein rundum resilientes Unternehmen letztlich auszeichnet, ist seine Kombination aus Flexibilität, Agilität und Robustheit. Gerade in Krisensituationen stellt es seine Stärke unter Beweis, indem es vorausschauend plant und schnell schaltet, der Gefahr ausweicht und dann durch die

flexible Anpassung an veränderte Marktbedingungen neue Chancen ergreift. Der interne Schlüssel zu dieser Resilienz sind agile Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse – mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten. Jeder sollte wissen, was zu tun ist, wenn sich Disruptionen abzeichnen – ganz gleich, ob es sich um Inflation oder Rohstoffengpässe handelt, um gestörte Lieferketten oder technologische Entwicklungen.

Die nachfolgenden Beiträge unserer Akzente-Sonderedition beleuchten deshalb das Thema Resilienz – und wie Unternehmen sie erlangen können – aus der Perspektive von verschiedenen Akteuren in unserer Branche: Lebensmittelhändlern, Konsumgüterherstellern sowie zentralen Funktionen wie Einkauf, Supply Chain Management, Organisation und Technologie. Denn so viel steht fest: Jeder Geschäftsbereich lässt sich krisenfest machen und auf Wachstum ausrichten – gerade in Zeiten von Disruption und hoher Volatilität.

Boden gewinnen im perfekten Sturm

Die Preissteigerung macht Lebensmittelhändlern schwer zu schaffen. Mit kommerziellen und operativen Maßnahmen stärken sie ihre Resilienz. Die Besten nutzen die Krise aber auch als Chance und investieren gezielt in die Zukunft.

Von Daniel Läubli

Als Rennfahrerlegende Ayrton Senna Mitte der 1980er Jahre in Monaco das Feld von hinten aufrollte und als Zweiter über die Ziellinie fuhr, regnete es in Strömen. Es sollte zur Erfolgsformel seiner Karriere werden: „You cannot overtake 15 cars in sunny weather ... but you can when it's raining“. Der Einzel- und Lebensmittelhandel hat dieser Tage mit noch mehr zu kämpfen als mit Regengüssen. Er steckt – wie viele andere Branchen auch – mitten in einem Hurricane aus makroökonomischen Verwerfungen und galoppierender Inflation.

Inflation trifft Handel hart

Letzteres macht der Branche zurzeit besonders zu schaffen. Die allgemeine Preissteigerung zieht ihre Spuren durch ganz Europa. Die Deutschen trifft sie beim Einkauf besonders hart – vor allem beim Gang in den Supermarkt oder zum Discounter. Seit dem vergangenen Sommer verteuerten sich Lebensmittel hierzulande um rund 15 Prozent, weit mehr als in Frankreich, Luxemburg oder Irland. Die Verbraucher:innen reagieren so preissensibel wie seit Jahren nicht mehr – und das wiederum bekommen die Händler unmittelbar zu spüren.

Nichts wirkt sich verheerender auf den Handel aus, als wenn negatives Sentiment auf rekordverdächtige Preiserhö-

hungen trifft. Denn kaum eine andere Branche ist so abhängig von der Konsumentenstimmung. Und so pessimistisch waren die Menschen seit dem Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 nicht mehr, wie der europäische Consumer Sentiment Survey von McKinsey zeigt, der regelmäßig in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien durchgeführt wird: Danach sorgt sich mittlerweile mehr als jede und jeder zweite Befragte um den Wertverlust des Geldes, während andere Sorgen in diesem Jahr wie Ukraine, Unwetterkatastrophen oder COVID-19 weit in den Hintergrund treten. Alle Generationen und Einkommensgruppen fürchten die Inflation, am meisten die konsumfreundigen Millennials zwischen 26 und 40 Jahren. Die Antwort aller darauf ist vermehrtes Sparen. 80 Prozent der europäischen Verbraucher:innen haben ihr Einkaufsverhalten umgestellt. Sie zwingen den Handel zum Handeln.

Wie lange der Preissteigerungstrend noch anhalten wird, ist schwer abzuschätzen. Zwar rechnen führende Wirtschaftsinstitute laut Statista damit, dass die Teuerungsrate 2024 wieder auf etwa 2 Prozent gefallen sein wird. Aber selbst diese wissenschaftliche Prognose ist mit Vorsicht zu genießen. Tatsächlich lagen die Ökonomen in den vergangenen Monaten mit ihren positiven Vorhersagen zur Inflationsrate regelmäßig falsch.

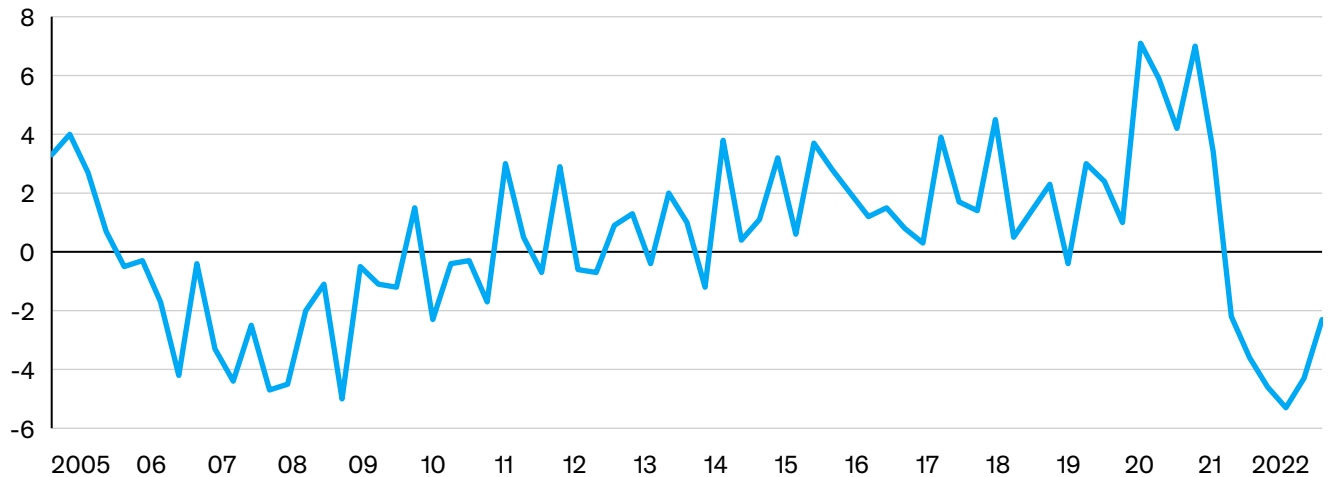
Erschwerend kommt für den Handel hinzu, dass gerade die Deutschen – auch aufgrund ihrer Geschichte – besonders sensibel auf das Thema Inflation reagieren. Konkret heißt das: Sie ändern ihr Einkaufsverhalten stärker als die Nachbarn in Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien. Nirgendwo sind seit April 2022 so viele Konsument:innen auf Discounter umgeschwenkt wie hierzulande. Die Menschen halten ihr Geld zusammen, denn 95 Prozent der Befragten machten bereits die Erfahrung, tiefer als bisher für dieselben Güter ins Portemonnaie greifen zu müssen. Das gilt vor allem für Lebensmittel (96 Prozent), sowie Energie und Treibstoff (jeweils 94 Prozent).

Im Lebensmittelbereich treffen die Verbraucherinnen und Verbraucher auch noch auf ein Paradoxon. Obwohl sich die Preise für Rohstoffe weltweit gerade wieder stabilisieren, steigen die Preise der Endprodukte weiter. Zwei Beispiele: Düngemittel werden seit ihrem Höchststand im März 2022 kontinuierlich günstiger. Das Gleiche gilt für Molkereiprodukte, die im Juni zum höchsten Preis gehandelt wurden, um dann wieder leicht zu fallen. Doch auch die Kund:innen in den Lebensmittelmärkten wissen: Rohstoffpreise sind hochvolatil. Sie fürchten, dass die nächste Preiserhöhung nur eine Frage der Zeit ist.

1. Die Umsätze im deutschen Lebensmittelhandel erleben den stärksten Einbruch seit der Finanzkrise 2007/08

Umsatzentwicklung der deutschen Supermärkte (preisbereinigt)¹

Veränderung zur Vorjahresperiode, in Prozent



¹ Destatis, Monatsstatistik im Einzelhandel, WZ08-4711: Einzelhandel mit gemischtem Warensortiment, Hauptrichtung Nahrungsmittel

Quelle: Destatis

Fakt ist, dass die Umsätze im Lebensmittelhandel nach dem steilen Anstieg zu Beginn der Pandemie im Jahr 2022 spürbar zurückgegangen sind; im ersten Quartal waren es minus 5,3 Prozent (Grafik 1). Grund dafür waren zunächst weniger die Preissteigerungen als vielmehr der Umstand, dass die Menschen im Frühjahr wieder vermehrt auswärts essen gingen.

Doch auch dieser Trend hat sich mit wachsender Inflation inzwischen wieder umgekehrt. Denn die Konsument:innen verzichten angesichts steigender Kosten zuerst auf das, was nicht lebenswichtig ist. Neben Restaurantbesuchen trifft die Konsumzurückhaltung vor allem Luxusartikel, Reisen, Entertainment und Möbel. Und es wird nicht nur an den schönen Dingen des Lebens gespart. Auch am Gedanken der Nachhaltigkeit: Kein Handelsformat verlor so viel Kundschaft wie die Bioläden – allein in Deutschland rund 25 Prozent.

Wenn die Menschen ihre Geldbörsen öffnen, dann für günstigere Produkte oder Eigenmarken. So zieht die Hoff-

nung auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis besonders die Deutschen zu den Discountern. Deren Zulauf wuchs um 20 Prozent. Andere Handelsformate wie Super- oder Hypermärkte, Feinkostläden oder Convenience Stores verloren über alle untersuchten Länder hinweg Marktanteile. Die Discounter profitieren zudem von einem weiteren Trend. Mehr als die Hälfte der Verbraucher:innen verzichtet inzwischen auf einen Restaurantbesuch oder den Anruf beim Lieferservice. Es wird wieder mehr selbst eingekauft und gekocht.

Im Produktbereich profitieren davon vor allem die Eigenmarken. Mehr als die Hälfte derjenigen, die ihr Einkaufsverhalten geändert haben, greifen dort gezielt zu. 29 Prozent probieren zudem ihnen bisher unbekannte Marken aus. Vor allem die Millennials gehen beim Einkauf neue Wege. Die Hälfte von ihnen kauft seit dem Sommer 2022 verstärkt No-Name-Produkte, während die Älteren ihren Gewohnheiten länger treu bleiben. Was aber alle Generationen eint: Vor allem in den Bereichen Haushaltswaren, Tiefkühlkost, Milchprodukte und Eier

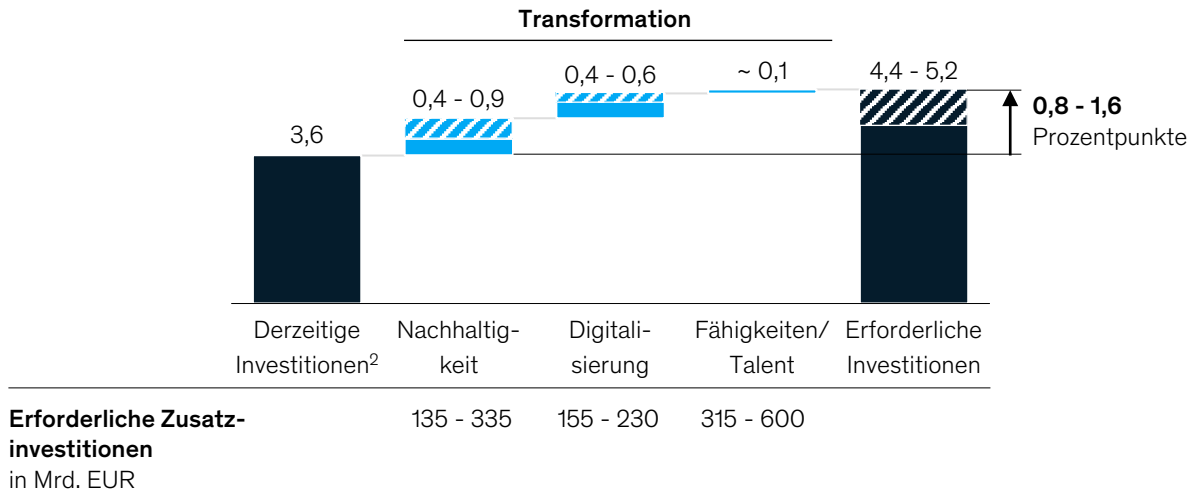
sowie Snacks und Süßwaren toppt der Preis aus ihrer Sicht die Marke. Anders verhält es sich bei freiverkäuflichen medizinischen Produkten, Nahrungsergänzungsmitteln und alkoholischen Getränken: Dort schlägt die Lieblingsmarke weiterhin den Billiganbieter.

Diese neuen Konsumtrends führen zu Effekten, die Händler – vor allem die kleineren – massiv herausfordern. Zum einen gewinnen die Discounter Marktanteile. Zum anderen geraten die Margen fast aller Konsumgüter unter Druck. Hinzu kommen die gestiegenen Energiekosten, von denen der Lebensmittelhandel mit seinen Kühltheken und -regalen besonders betroffen ist.

Anbieter in Europa melden deshalb sinkende Absatzvolumen und Gewinne – trotz meist noch inflationsbedingt höherer Umsätze. Ihr Geschäft unter den erschwerten Bedingungen profitabel zu halten, treibt derzeit die Händler am meisten um – zumal die Preis- und Energiesituation aller Voraussicht nach auch im nächsten Jahr noch angespannt bleibt.

2. Investitionen in die Wachstumsfelder der Zukunft werden den Handel EU-weit Milliarden kosten – doch sie zahlen ein auf die Resilienz der Unternehmen

Anteil der erforderlichen Zusatzinvestitionen am Jahresumsatz im EU-Handelssektor¹
in Prozent



¹Zahlen bezogen auf den gesamten Einzel- und Großhandelssektor (ausgenommen Großhandel mit Brennstoffen, pharmazeutischen und chemischen Erzeugnissen) und angepasst an den jeweiligen Aktionsradius

²Investitions- und IT-Betriebsausgaben von Einzel- und Großhändlern in der EU

Quelle: Destatis

Die Chancen aktiver Händler

Die Erfahrung lehrt aber auch: In herausfordernden Zeiten lassen sich Marktanteile leichter hinzugewinnen als in einer Hochkonjunktur – so wie Ayrton Senna auf regennasser Straße stets besser an seinen Konkurrenten vorbeiziehen konnte als bei Sonnenschein. Das zeigten beispielsweise die Jahre nach der Finanzkrise von 2007/08. Einer Reihe von Unternehmen gelang es in dieser Zeit, schneller zu wachsen und so ihre Wettbewerber zu überholen. Untersuchungen sind dem Phänomen der Krisengewinner inzwischen auf den Grund gegangen und haben herausgefiltert, was resiliente Unternehmen auszeichnet:

Erstens – sie treffen schneller und konsequenter Maßnahmen zur Steigerung ihrer Produktivität und zum Schutz ihrer Wachstumsfähigkeit.

Zweitens – sie verkaufen Unternehmensteile in der Abschwungphase, investieren aber schon zu Beginn des Aufschwungs in neue Übernahmen.

Drittens – schon in der Krise bewahren sie sich ihre operativen und finanziellen Handlungsspielräume und erreichen so, dass ihre Umsätze und Gewinne in den folgenden Jahren des Wiederaufschwungs überdurchschnittlich steigen.

Aus diesen historischen Erkenntnissen lassen sich drei Handlungsfelder für die Unternehmen heute ableiten: Auf der kommerziellen Seite geht es darum, das Geschäft noch schneller und radikaler auf die Kundenbedürfnisse auszurichten, auf der Kostenseite darum, einen ganzheitlichen Ansatz zur Bekämpfung der Inflation zu wählen. Konsequente Schritte in beiden Bereichen setzen schließlich die nötigen Mittel für das dritte Handlungsfeld frei: die gezielte Investition in Zukunftsthemen.

Kommerzielle Maßnahmen

Um dem inflationsgetriebenen Kundenwunsch entgegenzukommen, mehr fürs Geld zu erhalten, haben führende Lebensmittelhändler verschiedene Maßnahmen ergriffen:

Eigenmarken. Sie erweitern das Sortiment und locken neue Kundenkreise an. Der britische Supermarkt ASDA führte 300 zusätzliche Tiefpreisartikel ein und gewann so Marktanteile hinzu. Auch REWE will mit dem Ausbau seines Eigenmarkensortiments eine Alternative zum Discount bieten. Und sowohl REWE als auch EDEKA ersetzen in Reaktion auf die jüngsten Preiserhöhungen der Hersteller zunehmend Markenartikel durch hauseigene Produkte.

Preissensible Produkte. Hier geht es darum, die Produktpreise im sensiblen Einstiegssegment weitgehend konstant zu halten oder verstärkt an das Discount-Niveau anzupassen, um Kund:innen zu halten. So hat sich die britische Supermarktkette Sainsbury entschlossen, die Preise von mehr als 1.000 Produkten über Monate einzufrieren, von Back- und Kühlwaren über Getränke bis hin zu Haushalts- und Toilettenartikeln.

Aktionen. Auch bei Werbe- und Sonderaktionen lohnt sich in Krisenzeiten die Konzentration auf preissensible Bereiche. So lädt ASDA Menschen ab

60 Jahren zu Kaffee und Kuchen für umgerechnet 1,15 Euro ein, und Familien mit Kindern bietet der britische Supermarkt ein warmes Gericht für 10 Pfund.

Kostenseitige Maßnahmen

Neben kommerziellen Hebeln braucht es auch Maßnahmen auf der Kostenseite, um in der Krise profitabel und handlungsfähig zu bleiben. Doch nachdem Händler bereits seit Jahren an ihrer Effizienz arbeiten, wird es immer schwieriger, weitere Einsparpotenziale zu erschließen. Es braucht daher breitere Ansätze, um nochmals einen deutlichen Kosteneffekt zu erzielen. Besonders oft genutzt werden derzeit drei Hebel:

End-to-End-Optimierung der Supply Chain. Wurden bisher nur einzelne Teile der Supply Chain optimiert, bieten funktionsübergreifende Verbesserungen vom Lieferanten bis in die Filialen hinein (End to End) zusätzliche Chancen auf Effizienzsteigerung. Dabei werden mögliche Zielkonflikte entlang der gesamten Lieferkette betrachtet und Elemente wie Netzwerkdesign, Lager, Transport, Sortiments- oder Verpackungsgrößen so optimiert, dass die Gesamtkosten sinken.

Zero-based-Ansätze. Das Tabula-rasa-Prinzip hilft, den Kosten der Zentrale zu Leibe zu rücken. Quasi von der Nullbasis aus wird die Organisation neu gedacht, werden Funktionen zentralisiert, Prozesse verschlankt und Komplexitäten reduziert. Der Vorteil: Indem die Kostenoptimierung gleichsam auf dem weißen Papier gestartet wird, treten oft noch weitere Potenziale zutage, die bisher verborgen geblieben waren.

Energiesparmaßnahmen stehen aufgrund des Preisanstiegs derzeit besonders im Fokus. Technische Anpassungen und Verhaltensänderungen sowie ein optimierter Einkauf können oft noch einiges mehr herausholen. Einsparungen von über 30 Prozent sind keine Seltenheit.

Investitionen in drei Zukunftsfelder

Die Umsetzung der hier beschriebenen kommerziellen und kostenseitigen Maßnahmen verschafft Händlern den nötigen finanziellen Spielraum, um auf Zukunftsfelder zu setzen, die den Markt bis 2030 und sicher noch darüber hinaus dominieren werden: Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie Kompetenzaufbau und Talentgewinnung. Viele engagieren sich hier derzeit nur vorsichtig und sind stärker mit der Bewältigung der aktuellen Marktherausforderungen beschäftigt. Doch wer jetzt gezielt in diese Themen investiert, erarbeitet sich einen Wettbewerbsvorteil weit über die aktuelle Krise hinaus.

Nachhaltigkeit. Der Lebensmittelhandel ist zusammen mit seinen Lieferanten für weltweit mehr als 30 Prozent aller direkten und indirekten CO₂-Emissionen (Scope 1 bis 3) verantwortlich. Maßnahmen zu ihrer Senkung – bis zu 90 Prozent sind im europäischen Handelssektor bis 2030 möglich – und die Umstellung auf nachhaltige Verfahren und Produkte reduzieren oft nicht nur Abfälle und Kosten, sondern verschaffen auch Zugang zu neuen Umsatzquellen: Händler, die auf Nachhaltigkeit setzen, können ihre Sortimente differenzieren, Green-Value-Pools erschließen oder neue Modelle der Kreislaufwirtschaft entwickeln.

Zweifellos erfordern solche operativen Veränderungen teils erhebliche Investitionen. Doch sie sind es wert. Denn nicht nur regulatorische Vorgaben wie die ESG-Kriterien für die Bereiche Umwelt, Soziales und Unternehmensführung treiben das Thema Nachhaltigkeit voran. Auch die Verbraucher:innen fordern sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette immer nachdrücklicher ein.

Digitalisierung. Online-Verkäufe werden bis 2030 voraussichtlich für 90 Prozent des Wachstums im Handel sorgen. Umso wichtiger wird die Transformation des

klassischen Handelsformats hin zum echten Omnichannel-Geschäft, das seinen Kundinnen und Kunden kanalübergreifend reibungslose Käuferlebnisse bietet. Aber auch andere Digitalisierungsthemen wie der Einsatz von Advanced Analytics und breitflächige Automatisierung bieten noch viel Potenzial, das darauf wartet, in den kommenden Jahren realisiert zu werden.

Kompetenzaufbau und Talentgewinnung. Angesichts des akuten Fachkräftemangels fällt es Lebensmittelhändlern zunehmend schwer, ihre offenen Stellen zu besetzen. EU-weit sind die Vakanzen auf Rekordniveau angestiegen; gleichzeitig steigen die Anforderungen an das Personal durch die Digitalisierung stark. Es gilt daher, verstärkt sowohl in die Anwerbung und Bindung von Talenten zu investieren als auch den Aufbau digitaler und analytischer Fähigkeiten in den Belegschaften voranzutreiben – auch und gerade jetzt, in der Krise.

Resilienter Handel – nachhaltig, digital, fit

Keine Frage: Das erfolgreiche Bestellen dieser Zukunftsfelder fordert von den Unternehmen einen nicht unbedeutlichen finanziellen Einsatz. McKinsey-Analysen zufolge betragen die Mittel, die der Sektor bis 2030 hierfür aufzuwenden hat, je nach unternehmerischer Ambition zwischen 315 und 600 Milliarden Euro (*Grafik 2*). Aber sie sind im Wortsinn eine Investition in die Zukunft.

Händler, die diese dreifache Transformation zu mehr Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Qualifikation jetzt mutig angehen, werden nicht nur ihre Widerstandsfähigkeit gegen aktuelle und künftige Krisen erhöhen. Sie werden zugleich den zunehmenden sozialen und ökologischen Anforderungen an ihre Wertschöpfungsketten gerecht und sind in der Lage, neue Wachstumsquellen jenseits des traditionellen Handels zu erschließen.

Gestärkt aus der Krise

Die Konsumgüterindustrie kämpft mit massiven Herausforderungen. Die Verbraucherstimmung ist schlecht, die Inflation hoch. Doch auch in unsicheren Zeiten bleibt profitables Wachstum möglich.

Von Simon Land, René Schmutzler und Roman Steiner

Die Hoffnung währte nur kurz. Nach zwei Jahren Corona-Pandemie mit Lock-downs und unterbrochenen Lieferketten hatten Konsumgüterunternehmen und Handel auf eine weitgehende Normalisierung der Wirtschaft gesetzt. Doch der Angriff auf die Ukraine und die wachsende Inflation haben neue Schockwellen im Markt ausgelöst. Jetzt droht der Wirtschaft eine Stagflation – Schwere und Dauer sind ungewiss.

Um es mit einem inzwischen auch der breiteren Öffentlichkeit bekannten Bild zu sagen: Die Konsumgüterindustrie befindet sich in einem perfekten Sturm. Sie muss immer wieder neu auftretende Krisen bewältigen und gleichzeitig zukunftsorientierte Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorantreiben.

Steigende Volatilität zwingt Unternehmen zum Handeln

Die vergangenen drei Jahre haben einmal mehr deutlich gemacht, wie anfällig Unternehmen für globale Störungen sein können. Die Konsumgüterindustrie operiert in einem äußerst volatilen Marktumfeld, das erhebliche Risiken birgt. Gerade aus diesem Grund ist Abwarten keine Option.

Ein Blick zurück zeigt: Erfolgreiche Unternehmen haben während und nach der

Finanzkrise von 2007/08 schneller und entschlossener reagiert als ihre weniger erfolgreichen Wettbewerber. In den Folgejahren eilten sie der Konkurrenz davon, sowohl in Bezug auf ihr Wachstum als auch hinsichtlich ihrer Produktivität. Sie wussten die Krise zu nutzen, um zum richtigen Zeitpunkt schwache Teile ihres Portfolios abzustoßen und in wachstumsträchtige zu investieren (siehe auch Seite 5ff).

Die multiple Krisensituation der Gegenwart fordert die Unternehmen jetzt noch stärker heraus. Das hohe Maß an Ungewissheit im Zusammenhang mit dem aktuellen Wirtschaftsabschwung erfordert deshalb einen differenzierten Ansatz, der gleich mehrere Schlüsselbereiche adressiert. Eine der vordringlichsten und größten Aufgaben dabei dürfte es sein, genau zu untersuchen, wie sich die Volatilität auf das Verbraucherverhalten auswirkt – und welche Maßnahmen sich daraus für die Marktbearbeitung ableiten lassen.

Menschen schnallen den Gürtel enger

Schon die Corona-Pandemie hat das Einkaufs- und Konsumverhalten der Menschen nachhaltig verändert. Die jetzt seit Monaten steigenden Preise bedeuten erneut eine Zäsur: Im Oktober

2022 stiegen die Verbraucherpreise in Deutschland gegenüber dem Vorjahresmonat um 10,4 Prozent an, ein Rekordwert. Die hohe Inflationsrate senkt die Kaufkraft der privaten Haushalte und führt derzeit zu spürbarer Kaufzurückhaltung.

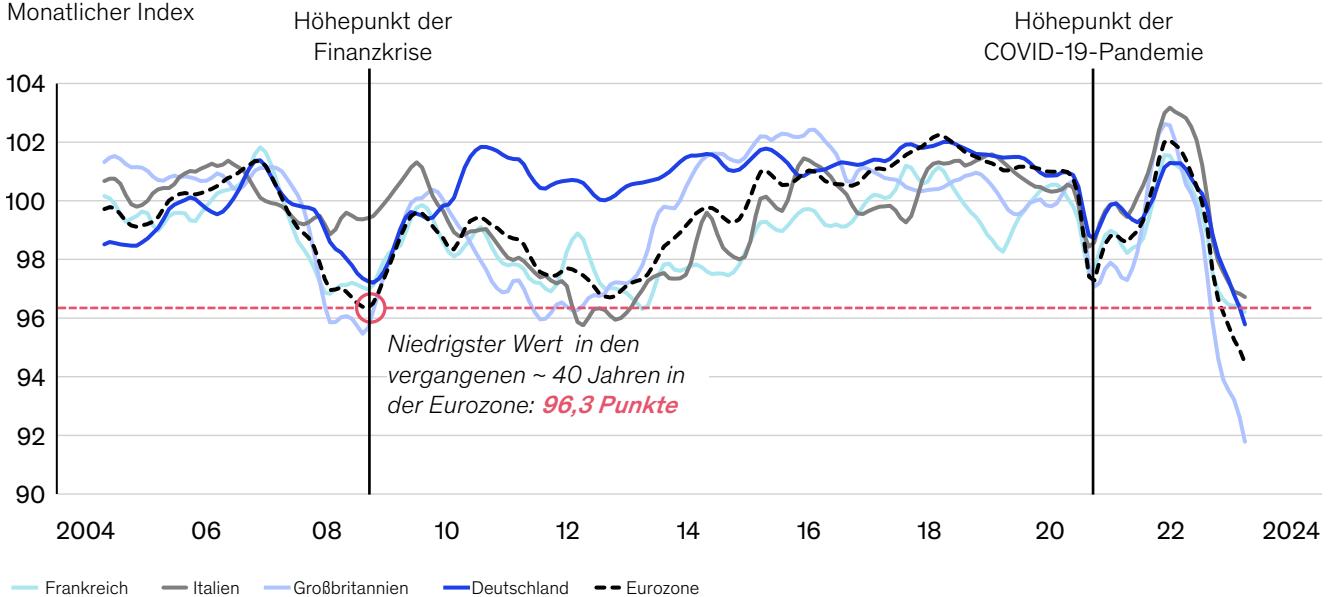
Der Grund: wachsende ökonomische Unsicherheit. Laut GfK-Marktforschung sank die Verbraucherstimmung im September 2022 auf ein historisches Tief. Zwar erholte sich die Einkommenserwartung im Oktober wieder leicht, doch konnte nur ein Bruchteil der Vormonatsverluste kompensiert werden. Die Menschen haben weniger Geld im Portemonnaie und sparen. Die Sorgen um die Zukunft sind groß.

Laut dem Consumer Confidence Index (CCI), den die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD jährlich erhebt, hat auch das Verbrauchervertrauen in die wirtschaftliche Entwicklung 2022 europaweit mit 96,5 Punkten einen neuen Tiefstand erreicht. In Deutschland liegt es noch unter dem Wert zu Zeiten der ersten Lockdown-Phase 2020. Über die Eurozone insgesamt gesehen ist der Rückgang sogar noch drastischer. Selbst im Zuge der Finanzkrise 2007/08 war die Einstellung der Menschen zur ökonomischen Zukunft nicht so pessimistisch wie jetzt (*Grafik 1*).

1. Die Konsumentenstimmung in Europa ist auf einem Tiefpunkt

Verbrauchervertrauen¹

Monatlicher Index



¹ Basierend auf Antworten der Befragten zur allgemeinen ökonomischen und persönlichen finanziellen Situation sowie zu ihrem Ausgaben- und Sparverhalten; Spanien aufgrund sehr volatiler Werte nicht berücksichtigt

Quelle: OECD; McKinsey

Die schlechte Stimmung schlägt sich unmittelbar im Einkaufsverhalten nieder, wie der jüngste Consumer Sentiment Survey von McKinsey zeigt. In der letzten repräsentativen Untersuchung von September und Oktober 2022 wurden Konsument:innen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien zu ihrem Ausgaben- und Einkaufsverhalten befragt. Das Resultat: Die Menschen halten sich insbesondere mit diskretionären Ausgaben zurück. Einkäufe, die nicht unbedingt nötig sind, kommen auf den Prüfstand.

Rund 37 Prozent der Befragten geben an, ihre Ausgaben in diesem Bereich in den vergangenen drei Monaten reduziert zu haben – eine Reaktion auf die stark gestiegenen Preise in essenziellen Kategorien wie Nahrungsmittel und Energie. So hat die Hälfte der Konsument:innen in den vergangenen drei Monaten mehr für Lebensmittel ausgegeben, bei Benzin sind es sogar 60 Prozent. Im Gegenzug gingen die Ausgaben etwa für Schmuck, Kleidung, Möbel oder Restaurantbesuche deutlich zurück.

Bei Haushaltswaren und Körperpflegeprodukten zeigen sich noch keine großen Veränderungen; in den kommenden drei Monaten dürften die Ausgaben aber auch in diesen Kategorien laut Verbraucherangaben zurückgehen.

Angesichts der hohen Inflation nimmt auch die Preissensibilität wieder zu: So bestätigen acht von zehn Befragten, jetzt anders einzukaufen als zuvor. 63 Prozent der Konsument:innen und Konsumenten geben an, dass sie in den vergangenen drei Monaten beim Kauf von Lebensmitteln oder anderen essenziellen Produkten mindestens eine von ihnen bisher präferierte Marke durch eine andere ersetzt haben.

Eine typische Strategie von Menschen im Sparmodus ist das Downtrading, also die Wahl einer Handelsmarke oder der Griff zu anderen, günstigeren Produkten. Besonders ausgeprägt zeigt sich dies bei Haushaltswaren, Tiefkühlkost sowie Snacks und Süßwaren. Auch in der Finanzkrise vor rund 15 Jahren war der Preis zum wichtigsten Einkaufs-

kriterium geworden. Damals dauerte es rund zwei Jahre, bis die Konsumfreude der Deutschen zurückkehrte.

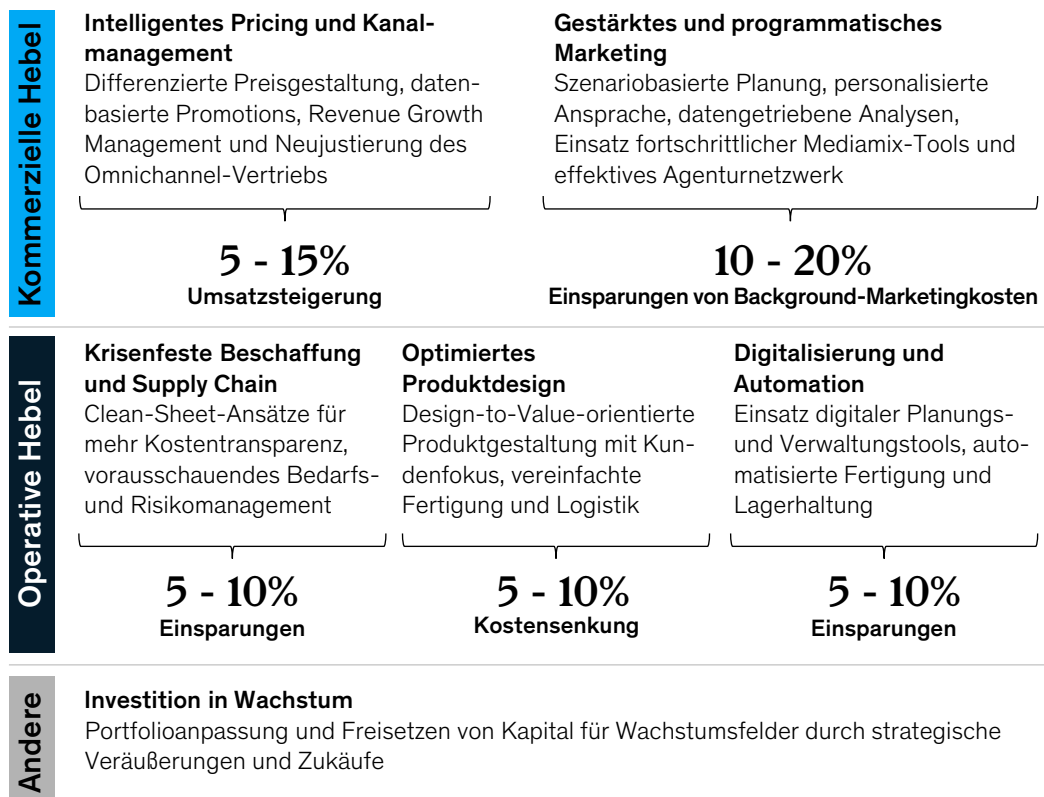
Mit multiplen Maßnahmen offensiv aus der Krise

Wie sollen Konsumgüterunternehmen auf diese Entwicklung reagieren? Die Antwort kann nur lauten: offensiv. Denn ihnen stehen über alle Funktionen ihrer Organisation hinweg Hebel zur Verfügung, um ihre Widerstandskraft zu erhöhen und selbst in Krisenzeiten zu wachsen und profitabler zu werden. Diese Hebel gilt es, parallel zu nutzen. Konkret: Effizienz- und Modernisierungsmaßnahmen in den operativen Bereichen Einkauf, Supply Chain, Organisation und Technologie (siehe hierzu auch die Beiträge ab Seite 16) werden zusammen mit einem an die Situation angepassten Marktbearbeitungsansatz für profitables Wachstum umgesetzt.

Das Spektrum der Maßnahmen reicht dabei von intelligentem Preis-, Promo-

2. Umfassende Maßnahmen zur Steigerung der Resilienz führen zu mehr Wachstum und Profitabilität – auch schon in der Krise

Resilienzaufbau in Konsumgüterunternehmen



Quelle: McKinsey

tion- und Kanalmanagement über programmatisch angelegtes Marketing „gegen den Trend“ und effiziente, kundennahe Produktgestaltung bis hin zur Automatisierung von Prozessen und Expansion in neue Märkte (Grafik 2).

Preis-, Promotion- und Kanalstrategie inflationssicher machen

Gezielte Strategien beim Preis-, Promotion- und Kanalmanagement können Mehrumsätze von 5 bis 15 Prozent generieren. Führende Konsumgüterunternehmen gehen hierzu über rein segmentspezifische Preiserhöhungen hinaus: Sie passen die Preisabstände in ihrem Portfolio an und analysieren die sich ergebenden Margenbeiträge, um die richtige Antwort auf Downtrading-Tendenzen zu finden. Gleichzeitig fahren sie die Ausgaben für Rabattaktionen mit geringerem Nutzen zurück, verbessern die Effektivität ihrer Promotions durch den Einsatz von Advanced

Analytics und machen für Rabatte strengere Vorgaben. Nicht zuletzt kommt es darauf an, gegenüber dem Handel die Zahlungsbedingungen so zu optimieren, dass sie die aktuellen Kapitalkosten widerspiegeln, und Renditemöglichkeiten auf Produktebene zu überprüfen.

Die Inflation bleibt bei allem der entscheidende – und heikelste – Punkt. Dies betrifft insbesondere die Preissetzung in Kategorien, die nicht zum Basisbedarf gehören und Verbraucher:innen deshalb möglicherweise veranlassen, auf sie zu verzichten. Preisarchitektur und Verpackungsgrößen sind daher vor allem in diesen Kategorien auf Artekelebene anzupassen.

Ein professionelles Revenue Growth Management (RGM) kann dabei den entscheidenden Unterschied machen;

entsprechende Fähigkeiten und Tools sollten daher an die neue Situation angepasst werden: Jetzt gilt es, die Erkenntnisse aus historischen Kundendaten mit effizienter Marktforschung zu kombinieren. Skalierbare Conjoint-Analysen, mit denen die Zahlungsbereitschaft der Kund:innen ermittelt werden, gewinnen dabei eine besondere Bedeutung. Denn sie helfen, sowohl die Pricing-Strategie robuster zu machen, als auch breitere Portfolioanpassungen im dynamischen Marktumfeld mit den nötigen Fakten zu unterlegen.

Neben angepassten Preis- und Promotionstrategien kommt es in der Krise auf das richtige Kanalmanagement an. Erfolgreiche Konsumgüterunternehmen konzentrieren sich auf die Vertriebskanäle mit dem größten Wertversprechen und entwickeln dabei ihre Omnichannel-Strategie konsequent weiter. Zwar hat der Internethandel seit der

Corona-Pandemie deutlich zugelegt, doch auch der E-Commerce ist nicht immun gegen Stagflation. Daher lohnt es sich für das Kanalmanagement, die Vertriebsprioritäten vom Discounter bis zum reinen Online-Händler zu überprüfen und auf die Zahlungsbereitschaft und das Kaufverhalten im jeweiligen Shopper-Segment hin neu auszurichten.

Um das Omnichannel-Wachstum darüber hinaus profitabel zu gestalten, empfiehlt sich die Fortführung kontinuierlicher, datengesteuerter Verbesserungen und das kritische Durchleuchten der gesamten Lieferkette (End to End). Gerade dort, in der Supply Chain, schlummert nach McKinsey-Analysen Einsparpotenzial von bis zu 10 Prozent.

Programmatisches Marketing stärken

Konsumgüterunternehmen sollten zuletzt an den Marketingausgaben sparen. Gerade in Zeiten von Ausgabenzurückhaltung und Downtrading ist es essenziell, die Marken weiter zu stärken. Doch jetzt ist der Zeitpunkt, den Mediamix auf den Prüfstand zu stellen. Dabei helfen szenariobasierte Marketingpläne mit klaren Triggerpunkten zu Kundenreaktionen oder Verhaltensänderungen, um strategisch dort zu investieren, wo sich Wettbewerber möglicherweise gerade zurückziehen.

Viele Unternehmen nutzen zudem das volle Potenzial der digitalen Kundenansprache und -interaktion noch zu wenig. Eine proaktive und personalisierte Ansprache kann gerade jetzt Vertrauen aufbauen und die Bindung an die Marken festigen. Ein datengetriebenes Marketing und entsprechende Fähigkeiten sind dabei unerlässlich – sowohl für die Langfriststrategie als auch für die kurzfristige Reaktion auf selbst kleinste Bedürfnisänderungen in einzelnen Kundensegmenten. Voraussetzung hierfür sind fortschrittliche Mediamix-Tools und ein effektiv arbeitendes Agenturnetzwerk. Unter dem Strich bringt ein derart gezielter Einsatz der verfügbaren Marketingmittel nicht

selten Budgeteinsparungen von 10 bis 20 Prozent.

Produktdesign neu denken

Veränderte Kundenbedürfnisse, steigende Inputkosten und anhaltende Nachschubprobleme sind eine ideale Voraussetzung, um Produkte neu zu gestalten. Ein Design-to-Value-Ansatz erlaubt es, die entscheidenden Eckpunkte – Kunden, Wettbewerber, Designoptionen und Fertigungsprozesse – neu zu vermessen und innovative Lösungen für mehr Wachstum und Produktivität zu entwickeln.

Ein differenziertes Leistungsversprechen für hochpreisige Markenprodukte wird in einem Umfeld der Konsumzurückhaltung besonders wichtig. Für diskretionäre und semi-diskretionäre Produkte, die längere Austauschzyklen haben, können Unternehmen beispielsweise Dienstleistungen und Zubehörartikel anbieten, die für Verbraucher:innen einen Mehrwert bieten.

Darüber hinaus dürften vor allem unter Margengesichtspunkten noch andere Ansätze wie „Design for Manufacturing and Assembly“ und „Design for Logistics“ prüfenswert sein. Der Aufwand lohnt sich: Ein rundum optimiertes Produktdesign kann die Herstellungs- und Komplexitätskosten um mehr als 5 Prozent pro Artikel reduzieren.

Digitalisierung und Automation beschleunigen

Laut einer aktuellen McKinsey-Umfrage steht die Digitalisierung der Wertschöpfungskette für mehr als 75 Prozent der Supply-Chain-Verantwortlichen ganz oben auf der Agenda. Entsprechende Maßnahmen erlauben nicht nur Verbesserungen bei EBIT, Umsatz, Liquidität und Kosten, sondern stärken auch die Belastbarkeit und Agilität der Supply Chain.

Führende Konsumgüterunternehmen nutzen digitale und analytische Tools, um Prognose, Planung und Lieferung treffsicherer zu machen und an Reak-

tionsschnelligkeit zu gewinnen. Das stärkt die Beziehungen zum Handel und führt zu einer größeren Zufriedenheit der Endkund:innen. Datengesteuerte Should-Cost-Modellierungen und eine analytikbasierte Verwaltung von Wareneinkäufen schützen außerdem vor volatilen Inputpreisen und -verfügbarkeiten. Verstärkte Automatisierung in Fertigung und Lagerhaltung kann darüber hinaus helfen, Kosten und Servicelevel zu optimieren. Mit autonomen Planungstechnologien wiederum lassen sich die Service- und Betriebskapitalleistungen verbessern.

Gezielt investieren und expandieren

Untersuchungen zeigen, dass es nur einem Viertel aller Konsumgüterunternehmen gelingt, signifikant zu wachsen und dabei gleichzeitig die Margen zu stärken. Und gerade einmal 6 Prozent schaffen dies dauerhaft. Unternehmen, die nachhaltig profitables Wachstum erzielen, bauen ihre Kernportfolios entlang der sich ändernden Verbraucherbedürfnisse aus. Dazu gehört beispielsweise, mit innovativen Ansätzen in benachbarte Kategorien, Segmente und Geografien vorzudringen.

Voraussetzung hierfür ist allerdings, die wechselnden Wünsche und Vorlieben der Kundinnen und Kunden genau zu kennen und laufend nachzuverfolgen. Gleichzeitig trennen sich wachstumsstarke Unternehmen systematisch von weniger leistungsfähigen Teilen ihres Portfolios und investieren das frei werdende Kapital in neue Wachstumsfelder.

Fazit

Die makroökonomischen Bedingungen geben derzeit kaum Grund zur Freude. Dennoch müssen Konsumgüterunternehmen nicht resignieren. Mit der richtigen Auswahl an Hebeln und Maßnahmen können sie ihre Widerstandsfähigkeit stärken und Umsatz und Gewinn trotz Krise steigern. Wer schnell und entschlossen handelt, kann den perfekten Sturm nicht nur überstehen, sondern gestärkt daraus hervorgehen.

Resilienz von R bis Z

Die nächste Krise kommt bestimmt: Wie Einkaufsorganisationen umfassende Resilienz aufbauen.

Von Christian Doppler, Franz Ramsauer und Jan Wüllenweber

Die Versorgung stockt, Energie- und Logistikkosten steigen immer weiter, Lieferketten sind gestört: Angesichts dieser unsicheren Lage muss auch der Einkauf umdenken. Während er sich in der Vergangenheit vor allem auf Kostensenkungen konzentriert hat, sollte er jetzt zusätzlich vorausschauendes Risikomanagement betreiben und Lieferketten krisenfest gestalten.

Um die nötige Resilienz aufzubauen, ergreifen führende Einkaufsorganisationen eine Reihe von Maßnahmen in drei Bereichen: Sie schaffen Transparenz über Preise und Versorgung, minimieren Risiken und Kosten und passen ihre organisatorische Aufstellung entsprechend an (*Grafik 1*).

Risikomanagement (digital). Die entscheidenden Risikotreiber werden mit Hilfe neuester Tools und detaillierter Analysen ermittelt. Über einen digitalen Zwilling lässt sich anhand von Markt- und Lieferantendaten die Entwicklung der Materialkosten für ein Produkt kontinuierlich überwachen. Das schafft Transparenz und gibt dem Vertrieb die Möglichkeit, gestiegene Herstellungskosten an die Kunden weiterzugeben.

Einkaufskostensenkung. Um die Einkaufskosten zu senken, sollten Mehrpreisforderungen von Lieferanten auf ihre Plausibilität hin überprüft werden.

Dazu sind, auf Basis von Marktinformationen und fundierter Analytik, vier Fragen zu beantworten: Besteht eine vertragliche Verpflichtung, z.B. in Form einer Gleitklausel? Welche Beschaffungs-, Entwicklungs- und Produkt Risiken können entstehen, wenn die Lieferantenbeziehung beendet wird? Ist die Höhe der Forderung, gemessen an Index- und Marktpreisentwicklungen, gerechtfertigt? Bestehen Ansprüche gegenüber dem Lieferanten, z.B. aus Qualitätsmängeln, die sich mit der Forderung verrechnen lassen?

Scannen von Verfügbarkeiten und Risiken. Eine Bestandsaufnahme der einzelnen Materialgruppen gibt Einblicke in die entsprechenden Lieferketten. Als Basis dienen quantitative Größen (z.B. Finanzkennzahlen von Lieferanten), Rahmenbedingungen (z.B. Handelsrestriktionen) und strategische Aspekte (z.B. Patente). Auf diese Weise gewinnt der Einkauf wichtige Erkenntnisse: Wo bestehen kurz- und langfristige Abhängigkeiten? Welche Alternativen sind möglich? Welche Lieferanten haben ein hohes Verfügbarkeits- oder Kostenrisiko?

Intelligentes Bedarfsmanagement bei Energie und Logistik. Hier lohnt sich die Zusammenarbeit speziell mit kleineren Lieferantenunternehmen, denn ihnen fehlt es häufig an Ressourcen und Expertise im Energiemanagement. Von gemein-

samen Workshops und Sprint-Runden mit Fertigungsfachleuten profitieren oft beide Seiten. Nicht selten gelingen damit Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich – ohne Margenverlust. Und auch die Logistik bietet hier Potenzial, denn mit einer frühzeitigen, akkuraten Produktionsplanung lassen sich je nach Transporttyp Leerfahrten um bis zu 30 Prozent verringern und Sonderfrachten immerhin noch um 5 bis 15 Prozent.

Lokale und globale Beschaffungsoptimierung („Glokalisierung“). Viele Unternehmen haben sich angesichts der geopolitisch und pandemiebedingten Lieferengpässe für ein Modell mit mehreren globalen „Hubs“ und jeweils regionaler Beschaffung entschieden (z.B. je ein Hub in Amerika, Asien und Europa). Doch dieser Ansatz ist nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen sinnvoll und deshalb individuell zu prüfen. Darüber hinaus ist vor einer Umstellung zu ermitteln, welche Änderungen sich daraus für den Einkauf, die Beschaffung und den organisatorischen Aufbau ergeben, um auf dieser Basis einen detaillierten Fahrplan für die Umsetzung zu erstellen.

Integrierte Optimierung von Kosten und Nachhaltigkeit. Die gemeinsame Betrachtung beider Aspekte ist von entscheidender Bedeutung angesichts wachsender staatlicher Regulierung

1. Das Resilienz-Framework umfasst Maßnahmen in 3 Dimensionen



Quelle: McKinsey

(z.B. in Form von so genannten „Green Deals“) und eines zunehmend umweltbewussten Konsumentenverhaltens. Viele Unternehmen wenden sich daher von der reinen Kostenreduzierung ab und legen den Fokus auf eine integrierte Optimierung von Kosten und CO₂-Emissionen („Dual Mission“). Allerdings erfordert dieses Vorgehen Know-how und entsprechende Tools in der Messung von CO₂-Emissionen und -Effizienz. Unternehmen müssen außerdem ihre Beschaffungsprozesse umgestalten sowie entsprechende Fähigkeiten im Einkauf und im Management von Materialgruppen aufbauen.

Endproduktbezogenes Design to Resilience and Value. Ein solcher Ansatz bringt Lieferanten mit Fachleuten aus Einkauf, Produktdesign und Produktion zusammen, etwa in Workshops. Das klassische „Design to Cost/Value“-Prinzip wird damit weiterentwickelt zu einer Optimierung der Produktkosten und Verfügbarkeit. Dies kann z.B. über den Umstieg auf weniger energieintensive Produktionsverfahren erfolgen oder durch die Umgestaltung von Kompo-

nenten, um sie in verschiedenen Endprodukten zum Einsatz zu bringen.

Nachhaltiges Steuerungsmodell. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Fall, dass eine Organisation Resilienz in ihren Prozessen, Richtlinien, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verankert. Dazu kann sie z.B. Workshops durchführen, in denen sie Beschäftigte aus Einkauf und Materialgruppen-Management in der Risikostrategie trainiert und sicherstellt, dass Abhängigkeiten und negative Marktentwicklungen früh erkannt werden.

Zentrales Resilienzteam. In Krisenzeiten zählen Teamarbeit und Tempo. Führende Einkaufsorganisationen etablieren deshalb temporär ein funktionsübergreifendes Resilienzteam, dessen Mitglieder Fachwissen zu (inflationären) Rohmaterialmärkten, Beschaffung, Logistik und Nachhaltigkeit besitzen. Ein solcher Bereich sorgt dafür, dass alle Resilienzmaßnahmen im Unternehmen agil und effizient umgesetzt werden.

Kunden halten, Marktanteile gewinnen

Eines ist sicher: Die aktuellen Krisen werden nicht die letzten sein – neue werden folgen und sich teilweise sogar überlagern. Die beschriebenen Maßnahmen können Unternehmen dabei unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit dennoch zu verbessern, indem sie etwa Kosten für Energie und Sonderfrachten senken. Mit einer höheren Verfügbarkeit (knapper) Produkte schaffen die Hersteller zudem Vertrauen bei der Kundschaft, differenzieren sich vom Wettbewerb, stärken die eigene Position und können eventuell sogar Marktanteile hinzugewinnen.

Nicht zuletzt eröffnen die Maßnahmen den Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen die Möglichkeit, den reaktiven Krisenmodus hinter sich zu lassen und globale Lieferketten stattdessen vorausschauend und verlässlich zu managen. Im Fokus des neuen strategischen Ansatzes stehen dann Profitabilität, Wachstum, Nachhaltigkeit und Mitarbeiterförderung.

Starke Strukturen – starke Lieferkette

Wahre Resilienz kommt von innen: Warum es sich für Supply Chain Manager lohnt, die Widerstandskraft ihrer Lieferketten strukturell anzugehen.

Von Knut Aliche, Jan Hartmann, Tim Lange und Markus Leopoldseder

Die globalen Lieferketten erfuhren in den vergangenen Monaten eine Welle an Erschütterungen, wie sie in dieser Konzentration nie zuvor aufgetreten sind: Erneute Corona-Ausbrüche trafen auf die sozialökonomischen Folgen des Krieges in der Ukraine, Hitzeperioden auf Überschwemmungen, verändertes Konsumverhalten auf Preissteigerungen in Rekordhöhe.

Die Folgen: Engpässe in der Halbleiterproduktion legten zahlreiche Industrien lahm, Grundnahrungsmittel wurden knapp, Rohstoff- und Energiepreise explodierten, ebenso die Transportkosten. Und ein Ende ist nicht abzusehen, im Gegenteil: Kosten und Verfügbarkeiten verlagern sich immer schneller und stärker – Volatilität wird zur neuen Normalität für das Supply Chain Management.

Resilienz aufbauen mit System

Höchste Zeit für eine Neuanpassung der Lieferkettenstrategie. Lag bisher der Schwerpunkt auf Effizienz und „Just in Time“-Verfügbarkeit, sollten jetzt Flexibilität, Sicherheit und Kundenorientierung stärker in den Fokus rücken. Laut einer McKinsey-Umfrage unter Supply-Chain-Verantwortlichen haben 97 Prozent bereits Maßnahmen ergriffen, um die Resilienz ihrer Liefer-

ketten zu stärken – z.B. durch Diversifizierung ihrer Beschaffungsquellen oder Aufstockung ihrer Bestände. Doch Ad-hoc-Lösungen reichen nicht mehr aus, um gegen die Erschütterungen gewappnet zu sein, mit denen Lieferketten inzwischen konfrontiert sind.

Erfolgreiche Supply Chain Manager gehen die Herausforderung deshalb systematisch an. Zur akuten Brandbekämpfung und -prävention errichten sie zunächst ein internes Kontrollzentrum, bestehend aus einem funktionsübergreifenden Team, das die aktuelle Situation in der Lieferkette laufend auf potenzielle Gefahren hin analysiert, Szenarien durchspielt und Handlungspläne entwirft. Ein Frühwarnsystem sorgt zudem für das rechtzeitige Erkennen von Risiken entlang der gesamten Supply Chain – von den Zulieferern bis zum Absatzmarkt.

Die zweite Resilienzstufe umfasst die Vorbereitung auf extreme Störungen wie Produktionsstopps oder logistische Engpässe. Hierzu zählen das vorzeitige Ordern entscheidender Komponenten, das Ausweichen auf alternative Routen sowie das Einplanen höherer Kosten für Material oder Energie. Um das Risiko teurer Überbestände zu vermeiden, lohnt sich zudem eine Simulation der Auswirkungen regionaler Nachfrageschwankungen.

Eine wesentliche Ursache für die Verwundbarkeit von Supply Chains liegt, wie die Pandemie gezeigt hat, in der mangelnden Transparenz des Lieferantennetzwerks. Zulieferer aller Ebenen sollten daher sowohl auf ihre Relevanz als auch auf ihre Störungsanfälligkeit hin bewertet und gegebenenfalls durch andere ersetzt werden. Die Neugestaltung von Netzwerken und Verträgen, das Halten von Reservebeständen und regionale Beschaffung sind weitere systematische Schritte zur resilienten Supply Chain.

Langfristig widerstandsfähig

Zugegeben – vollständige Transparenz zu schaffen ist schwer und neue Lieferanten zu finden aufwändig und teuer. Doch resiliente Strukturen zahlen sich aus. Zum Bauplan langfristiger Resilienz zählen integrierte End-to-End-Planungen gemeinsam mit den Kundenunternehmen, der Aufbau digitaler Fähigkeiten sowie Simulationsverfahren und Szenarienanalysen zur Aufdeckung verborgener Schwachstellen.

Kurz: Die strukturell resistente Lieferkette ist digital, voll integriert, agil und dabei konsequent kundenzentriert. Diese Struktur verschafft ihr die notwendige Stabilität und Elastizität, die sie braucht, um aktuellen und künftigen Krisen erfolgreich standzuhalten.

Das Geheimnis resilienter Organisationen

Pandemie, Ukraine-Konflikt und wirtschaftlicher Abschwung bringen Schwachstellen im Operating Model gerade deutlich hervor. Der Aufbau organisatorischer Widerstandskraft hilft, Krisen besser zu meistern.

Von Onno Boer, Benjamin Bouraoui und Patrick Simon

Veränderte Kundenpräferenzen, fortschreitende Digitalisierung, COVID-19 – trotz massiver Herausforderungen in den vergangenen Jahren hielten viele Konsumgüterunternehmen weiterhin an ihrem veralteten Organisationsmodell fest. Teure und unflexible Strukturen sind der Preis: Vertriebsgemeinkosten von 20 bis 30 Prozent nagen am Umsatz, acht bis zwölf Hierarchiestufen bremsen das Tempo, und bis zu sieben von zehn Vorstandsmitgliedern treffen Entscheidungen ohne Ergebnisverantwortung.

Nun kommen geopolitische Risiken, hohe Inflation und ein drohender wirtschaftlicher Abschwung hinzu – der Handlungsdruck steigt. Doch es gibt Vorbilder: Unternehmen, die aus der Finanzkrise 2007/08 Kapital schlagen konnten, haben die Krise als Katalysator für Veränderung genutzt.

Zeit für ein neues Operating Model

Die Chance ist auch nun wieder da. Jetzt ist es an der Zeit, das alte Operating Model auf den Prüfstand zu stellen, alte Zöpfe abzuschneiden, Strukturen und Prozesse zu vereinfachen und eine leistungsorientierte Teamkultur zu entwickeln. Das Ziel lautet Resilienz. Sie befähigt Organisationen dazu, trotz externer Schocks

die Stabilität des Geschäfts zu garantieren. Das Geheimnis hinter einer solchen organisatorischen Resilienz sind einfache Strukturen, starke Teams und moderne Arbeitsweisen:

Einfache Strukturen. Weniger Komplexität bedeutet geringere Kosten und höhere Effizienz. Dazu sind Hierarchien abzubauen und Strukturen zu schaffen, in denen Rollen und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. Aktivitäten sollten konsolidiert werden, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Fast die Hälfte aller Tätigkeiten im Konsumgütersektor lässt sich durch Digitalisierung vereinfachen. Das spart am Ende nicht nur rund ein Fünftel der Gemeinkosten ein; es schafft auch Raum für die wirklich relevanten Aktivitäten, mit denen sich das Unternehmen vom Wettbewerb abheben kann.

Starke Teams. Nur eine schlagkräftige, motivierte und technisch versierte Belegschaft kann künftige Kundenanforderungen erfüllen. Dazu braucht es neue Fähigkeiten in E-Commerce, Digitalmarketing, Datenaufbereitung und Analytik. Dazu eine Kultur, die (Team-)Leistung belohnt und Unternehmertum fördert. Allein der Fähigkeitenaufbau kann ein Wachstumspotenzial von rund 500 Millionen US-Dollar erzeugen, wie ein global tätiger Snack-Produzent errechnet hat.

Zu einem zukunftsfähigen Organisationsdesign gehört außerdem ein Ökosystem von Partnern, das dem Unternehmen Zugang zu neuen Fähigkeiten, Produkten und Services verschafft.

Moderne Arbeitsweisen. Agile, crossfunktionale Arbeitsweisen gepaart mit datenbasierten Entscheidungen (z.B. im Pricing) lassen Unternehmen schneller und flexibler auf neue Herausforderungen reagieren. Hybride Modelle, also der Wechsel zwischen Präsenz- und Remote-Arbeit, sorgen zudem für mehr Mitarbeiterzufriedenheit und ziehen neue Talente an. Nicht zuletzt sollten Unternehmen ihre schnellen Entscheidungsprozesse beibehalten, die sie in der Pandemie etabliert haben. Die Erfahrung daraus lehrt: Entscheidungen, die sonst Monate dauerten, können problemlos auch in der halben Zeit und mit der Hälfte an Beteiligten gefällt werden.

Wem es gelingt, sein Operating Model auf diese Weise den neuen Realitäten anzupassen und die Resilienz seiner Organisation zu steigern, kann den derzeitigen Disruptionen nicht nur standhalten, sondern sogar als Gewinner aus der Krise hervorgehen. Wer die Transformation dann noch dauerhaft verankert, wird mit der Stärke und Flexibilität belohnt, die krisenfeste Unternehmen heute auszeichnen.

Robustheit + Flexibilität = Resilienz

Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig technologische Resilienz ist – und wie vielen Unternehmen es daran mangelt. Um auf Krisen besser vorbereitet zu sein, müssen sie vor allem robuster und flexibler werden.

Von Fabian Frick, Guido Hoepfner und Marcus Keutel

Im Zuge der Corona-Pandemie haben Unternehmen ihre technologische Entwicklung und vor allem die Digitalisierung massiv vorangetrieben. Dies gilt für praktisch alle Branchen, aber in besonderem Maß für die Konsumgüterindustrie und den Handel. Dieser Schub war zugleich Voraussetzung und Folge eines beispiellosen Wachstums im E-Commerce, der seit Beginn der Pandemie um rund 35 Prozent zugelegt hat.

Allerdings waren viele Unternehmen nicht darauf vorbereitet, sich so schnell anpassen zu müssen. Ihre technologischen Grundlagen (IT-Architektur, Sicherheit etc.) und Arbeitsweisen erfüllten nicht die neuen Anforderungen, also schnelle Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse, kurze Markteinführungszeiten und damit schwankende Auslastung der Systeme. Man könnte auch sagen: Diese Unternehmen waren technologisch nicht resilient.

Wie kann es gelingen, eine solche technologische Resilienz aufzubauen und nachhaltig zu verankern? Die Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten mit Konsumgüter- und Handelsunternehmen weltweit zeigt, dass es hierbei besonders auf zwei Faktoren ankommt: Robustheit und Flexibilität (*Grafik 1*).

Mit technischer Robustheit das Geschäft absichern

Bei technischen Ausfällen oder Angriffen ist es oberstes Ziel, die Geschäftsabläufe und kritischen Prozesse aufrechtzuerhalten. Um dies zu erreichen, ist vor allem dreierlei erforderlich:

Nutzung von Cloud-Infrastrukturen (IaaS). Hauptvorteile von IaaS-Grundservices sind ihre eingebaute Ausfallsicherheit von 99,99 Prozent, eine automatische Notfallwiederherstellung sowie Sicherheitsstrategien auf der Basis mehrerer redundanter Rechenzentren pro Region. Insbesondere internationale Unternehmen nutzen bereits IaaS-Standardtechnologien, um ihre IT-Systeme über Ländergrenzen hinweg ausfallsicher zu machen und zugleich bedarfsgerecht zu dimensionieren – sowie bis zu 25 Prozent der bisherigen Betriebskosten einzusparen.

Nutzung von Plattform und Software as a Service (PaaS, SaaS). Im digitalen Zeitalter verlangen starke geschäftliche Abhängigkeiten eine hohe Flexibilität von Anwendungen, z.B. zur Nachfragevorhersage für die (teil-)automatisierte Logistik. Mit einer leistungsstarken, flexiblen Cloud-Architektur können PaaS- und SaaS-

Lösungen schneller auf sich verändernde Geschäftsgegebenheiten reagieren. Immer mehr Unternehmen gelingt es, mit spezialisierten SaaS-Lösungen die Markteinführungszeiten zu verkürzen, Prozesse zu automatisieren, damit gleichzeitig ihre Effektivität zu steigern und so die Resilienz für künftige Anforderungen zu stärken.

Nutzung von Cybersicherheitsverfahren. Entscheidend für die Sicherstellung der Geschäftskontinuität selbst bei Sabotagen ist es, auf Cyberangriffe vorbereitet zu sein. Für Unternehmen mit vielen Standorten (Filialen, Läger etc.) und Cloud-Systemen bildet die zugrunde liegende Netzwerkinfrastruktur den kritischen Baustein in Bezug auf Erreichbarkeit und mögliche Einfallstore für Cyberangriffe. Die kombinierte Nutzung verschiedener Technologien wie etwa VPN/DMZ, Zwei-Faktor-Authentifizierung sowie verschlüsselte Datenübertragung und Speicherung erhöht schrittweise die Sicherheit.

Mit operativer Flexibilität gegen Krisen wappnen

Um in Krisen optimal handeln zu können, müssen geeignete Fachkräfte an den entscheidenden Aufgaben arbeiten und zudem fortlaufend mit

1. Zum Aufbau technologischer Resilienz brauchen Konsumgüter- und Handelsunternehmen moderne Infrastrukturen und Tools sowie agile Fähigkeiten und Prozesse

Technologische Resilienz

Technische Robustheit

Cloud-Infrastrukturen

Nutzung von Grundservices, insb. eingebaute Ausfallsicherheit, automatische Notfallwiederherstellung und Sicherheitsstrategien

PaaS und SaaS

Schnelle, lösungsorientierte Reaktion auf sich verändernde Bedingungen, insb. in Krisen

Cybersicherheitsverfahren

Vorbereitung auf Cyberangriffe, insb. mit Blick auf die Sicherung der Netzwerkinfrastruktur

Operative Flexibilität

Aufbau von neuen Fähigkeiten

Intern für differenzierte, kundennahe Lösungen, extern mit Fokus auf Standardlösungen

Funktionsübergreifende Teams

Agile Squads zur schnellen Reaktion in Krisensituationen bei größtmöglicher Kundennähe

Laufende Überprüfung und Verbesserung

Vierteljährlicher Business Review zu Geschäftszielen, um Personal je nach (Krisen-) Situation neuen Aufgaben zuzuordnen

Quelle: McKinsey

den Kunden interagieren. Überdies sollte die Organisation so flexibel sein, dass sie rasch auf Veränderungen reagieren und Personal entsprechend neu zuordnen kann. Auch hier kommt es auf drei Aspekte an.

Aufbau von Fähigkeiten. Hier geht es darum, Mitarbeitende zu gewinnen oder zu entwickeln, die in der Lage sind, Technologielösungen umzusetzen (z.B. Product Ownership, Softwareentwicklung, Datenanalysen, UX Design, Agile Coaching) sowie differenzierte Lösungen kundenorientiert weiterzuentwickeln (z.B. Omnichannel Customer Journey, Preise und Sortiment, Kundenbindung, Auftragsabwicklung). Auslagern lassen sich derweil Tätigkeiten mit Fokus auf Standardlösungen (z.B. Instandhaltung bzw. Prozessverbesserungen bei Beschaffung, Finanzen oder HR). Hier hat sich ein Verhältnis von internen zu externen Beschäftigten von ca. 70:30 bewährt, um in Krisensituationen sowohl Differenzierung zu bieten als auch Flexibilität zu gewährleisten.

Aufbau spezialisierter Teams. Agile, funktionsübergreifende Squads (Einheiten) ermöglichen schnelle Reaktionen in Krisen bei größtmöglicher Kundennähe. Diese Squads setzen sich zusammen aus Fachleuten verschiedener Technologiebereiche und integrierten Businessprofilen, oft repräsentiert durch eine Product-Manager-Funktion mit klarer Ausrichtung auf die Verbesserung der Geschäftszahlen.

Überprüfung und Verbesserung. Schließlich gilt es, die Technologiearbeit entlang der Squads ganzheitlich zu betrachten und zu bewerten. Dies geschieht im Rahmen vierteljährlicher Business Reviews. Dabei wird das Erreichen der definierten Geschäftsziele überprüft und Personal, entsprechend der aktuellen (Krisen-) Situation, neuen Aufgaben zugeordnet.

Wie wichtig diese beiden Faktoren – Robustheit und Flexibilität – für die Resilienz sind und wie entscheidend es bei der Umsetzung auf das Engagement

der Unternehmensführung ankommt, zeigt das Beispiel eines großen brasilianischen Einzelhandelskonzerns. Dessen Topmanagement initiierte bereits vor fünf Jahren eine breit angelegte digitale Transformation. Diese umfasste einerseits die Umstellung auf cloud-native Anwendungen (PaaS, SaaS) und andererseits den Aufbau digitaler und analytischer Fähigkeiten in funktionsübergreifenden Teams mit klaren Geschäftszielen.

Diese Transformation bildete das Fundament nicht nur für nachhaltige Resilienz, sondern auch für ein Umsatzwachstum von fast 30 Prozent im Durchschnitt der vergangenen drei Jahre. Das Onlinegeschäft wuchs im dritten Quartal 2022 um 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr, während der brasilianische E-Commerce-Markt um mehr als 10 Prozent schrumpfte. Dieses Beispiel ist nur einer von vielen Belegen dafür, dass die digitale Transformation langfristig hilft, sowohl die technologische Resilienz als auch den Geschäftserfolg zu sichern.

Autoren und Kontakte

Consumer & Retail Industries Group

Dr. Frank Sänger
Senior Partner
Frank_Saenger@mckinsey.com
Leiter Konsumgüter- und Handelssektor
Deutschland und Österreich

Fokusthema Resilienz

Dr. Marcus Jacob
Partner
Marcus_Jacob@mckinsey.com

Axel Mayer
Partner
Axel_Mayer@mckinsey.com

Lebensmittel- handel

Daniel Läubli
Senior Partner
Daniel_Laeubli@mckinsey.com

Konsumgüter- industrie

Dr. Simon Land
Senior Partner
Simon_Land@mckinsey.com

Roman Steiner
Partner
Roman_Steiner@mckinsey.com

Dr. René Schmutzler
Partner
Rene_Schmutzler@mckinsey.com

Einkauf

Christian Doppler
Partner
Christian_Doppler@mckinsey.com

Dr. Jan Wüllenweber
Senior Partner
Jan_Wuellenweber@mckinsey.com

Dr. Franz Ramsauer
Associate Partner
Franz_Ramsauer@mckinsey.com

Supply Chain

Prof. Dr. Knut Alicke
Partner
Knut_Alicke@mckinsey.com

Tim Lange
Partner
Tim_Lange@mckinsey.com

Dr. Jan Hartmann
Partner
Jan_Hartmann@mckinsey.com

Markus Leopoldseder
Director of Knowledge, SCM
Markus_Leopoldseder@mckinsey.com

Organisation

Onno Boer
Partner
Onno_Boer@mckinsey.com

Dr. Patrick Simon
Senior Partner
Patrick_Simon@mckinsey.com

Benjamin Bouraoui
Associate Partner
Benjamin_Bouraoui@mckinsey.com

Technologie

Fabian Frick
Associate Partner
Fabian_Frick@mckinsey.com

Dr. Marcus Keutel
Partner
Marcus_Keutel@mckinsey.com

Guido Hoepfner
Partner
Guido_Hoepfner@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

Fotos/Illustrationen

Getty Images, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten

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 gibt es zum
Download auf
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company
Dezember 2022

