

Akzente

Wege aus der Preis- spirale

Wie die Konsum-
güterbranche auf die
aktuelle Preisexplosion
reagieren kann –
ein Wegweiser



Wirtschaften in unsicheren Zeiten

Die Folgen der Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben unsere Welt nachhaltig erschüttert – auch die Art, wie wir arbeiten und wirtschaften: Seit Monaten kämpft unsere Branche gegen Preissteigerungen, Nachschubprobleme und gestörte Lieferketten. In einer Umfrage des Münchner *ifo Instituts* klagen 75 Prozent der befragten Unternehmen über Produktionsengpässe infolge fehlender Rohstoffe.

Wie lassen sich diese Herausforderungen bewältigen? Ein Thema, das den Unternehmen derzeit besonders auf den Nägeln brennt, ist die Preisinflation. Ihm widmen wir die Titelgeschichte in dieser Ausgabe von *Akzente* – und zeigen darin „Wege aus der Preisspirale“ auf, vom Lieferantenmanagement bis zur Liquiditätssicherung.

Wie die strapazierte Supply Chain in diesen Zeiten nicht nur stabiler, sondern auch schneller und flexibler werden kann, untersucht der Artikel „Operation Omnichannel“. Sieben strategische und betriebliche Bausteine versprechen hier Erfolg. Einer ist die Automatisierung des Warenlagers: Warum diese jetzt angegangen werden sollte, erklärt der Beitrag „Auf zum Lager 4.0“. *Amazon* ist auf diesem Weg schon ein gutes Stück vorangekommen – der Versandriese beschäftigt in seinen Lagern weltweit bereits mehr als 100.000 Roboter.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen



Klaus Behrenbeck
Senior Partner bei
McKinsey und
Herausgeber von
Akzente



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

Klaus Behrenbeck *Frank Sängler*

Inhalt



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

Schwieriges Jahr für den Lebensmittelhandel; digitalisierte Lieferketten sind resilienter; Sportartikelmarkt legt weiter kräftig zu; Modebranche setzt auf Nachhaltigkeit; Kundenansprüche an Markenprodukte steigen; Luxus aus zweiter Hand wächst überproportional



10 **Strategie** **Wege aus der Preisspirale**

Energie- und Rohstoffpreise sind stark gestiegen – eine Herausforderung für die Finanzverantwortlichen im Unternehmen. Sie sollten sich auf fünf Handlungsfelder konzentrieren.



18 **Interview mit Walter Hess, CEO der Zur Rose Group AG** **„Wir wollen das präferierte Gesundheits- ökosystem bauen“**

Gestartet ist die *Zur Rose Group* als Versorger der Ärzteschaft mit Medikamenten. Seit drei Jahren läuft die Transformation zum echten Digitalunternehmen. Walter Hess berichtet, wie es läuft – unter anderem beim deutschen Flaggschiff *DocMorris*.



26 **Omnichannel I: Supply Chain** **Operation Omnichannel**

Kundinnen und Kunden erwarten heute ein nahtloses Omnichannel-Angebot. Unternehmen müssen dafür ihre gesamte Lieferkette neu organisieren. Welche Bausteine die Supply Chain fit machen für den E-Commerce.



34 **Omnichannel II: Lagerautomatisierung** **Auf zum Lager 4.0**

Hohe Serviceerwartungen der Kundschaft, Fachkräftemangel, komplexe Warenportfolios: Die Lagerlogistik von Omnichannel-Anbietern steht unter Druck. Umfassende Automatisierung schafft Abhilfe.



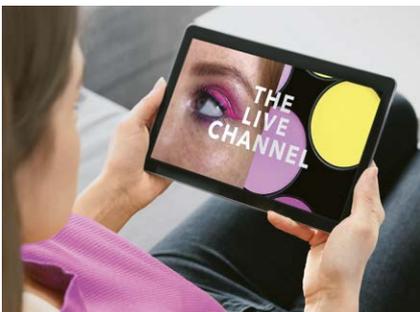
42 **Konsumgüterunternehmen** **Die Gewinner von morgen**

Vier strategische Archetypen von Unternehmen prägen das Konsumgütergeschäft in den kommenden Jahren. Jeder Typus verfügt über ausgeprägte Kernfähigkeiten.



48 **Modeindustrie** **Reiten auf der Off-Price-Welle**

Hochwertige Mode gerät zunehmend ins Visier von Schnäppchenjägerinnen und -jägern. Wie Fashion-Marken an der Off-Price-Welle verdienen können, ohne ihr Vollpreissegment zu gefährden.



56 **Live Commerce** **Showtime – Shopping Time!**

Live Commerce, die Kombination von Unterhaltung, Interaktion und Einkaufserlebnis, boomt jetzt auch in Europa. Worauf Anbieter achten müssen.

62 **Impressum**

Gegenwind im Lebensmittelhandel

Inflation, Kundenpolarisierung, Online-Delle – das Geschäftsklima wird rauer für den Lebensmittelhandel. Der neue McKinsey-Report zeigt, was auf die Branche zukommt.

Nachdem die europäischen Lebensmittelhändler die Zeit der Pandemie gut überstanden haben, sehen sie sich jetzt mit einem unerwartet schwierigen Jahr 2022 konfrontiert. Inflationsdruck, erhöhte Preissensibilität und schärferer Wettbewerb kehren viele der positiven Trends aus den Vorjahren um. Das zeigt der Report „The State of Grocery Retail 2022“ von McKinsey und *EuroCommerce*, für den europaweit mehr als 12.000 Konsument:innen und rund 60 Unternehmensvorstände befragt wurden.

Preissensibilität nimmt zu

Ein zentrales Ergebnis: Die Verbraucherpräferenzen im Lebensmittelkonsum polarisieren sich – hauptsächlich infolge der unterschiedlichen Einkommen. Besonders stark spürbar ist die erhöhte Preissensibilität. Im Zuge der Inflation schauen die Menschen noch gezielter nach günstigen Produkten. In Deutschland planen 44 Prozent, bei Lebensmitteln sparen zu wollen, in Haushalten mit niedrigem Einkommen sind es sogar 55 Prozent – ein Fünftel mehr als im Jahr zuvor.

Auf der anderen Seite steigen die Qualitätsansprüche. Vor allem in Haushalten mit gehobenem Einkommen wächst die Nachfrage nach Premiumprodukten (24 Prozent wollen hier mehr investieren), während Geringverdienende hierfür wenig bis gar kein Geld ausgeben wollen. In allen Einkommensgruppen jedoch achtet ein gutes Drittel der Befragten mehr als zuvor auf gesunde Lebensmittel.



Preisschock im Supermarkt: Die Hälfte aller Verbraucher:innen will bei Lebensmitteln sparen, gleichzeitig steigen die Ansprüche an Qualität und Nachhaltigkeit.

COVID-19-Gewinne schwinden

Die wachsenden Anforderungen von Verbraucherseite, aber auch steigende Rohstoffpreise und der immer komplexere Omnichannel-Vertrieb erhöhen den Druck auf den Lebensmittelhandel. Schrumpfende Margen, zunehmend polarisiertes Konsumverhalten und nachlassendes Online-Wachstum prägen das Branchenjahr 2022. Der Bonus der Pandemiejahre scheint vorerst dahin.

Schrumpfende Margen. Die allgemeine Preissteigerung treibt auch die Kosten für Lebensmittel in die Höhe und lässt zugleich das verfügbare Einkommen der Menschen (und damit ihre Kaufkraft) schrumpfen. Beides drückt empfindlich auf die Margen der Händler – zumindest vorübergehend.

Polarisierter Konsum. Die Schere der Verbraucherpräferenzen klafft immer weiter auseinander – Sonderangebote und günstige Eigenmarken hier, teure Premiumprodukte dort. Dieser Trend geht vor allem zu Lasten des mittelpreisigen Sortiments. Händler sind daher gut beraten, ihr Angebotsportfolio an beiden Rändern zu stärken und das Mittelfeld zu beschneiden.

Pausierendes Online-Geschäft. Während sich die digitalen Verkaufskanäle

immer stärker ausdifferenzieren, deuten die Verbraucherbefragungen auf ein zumindest vorübergehendes Abflauen des Online-Booms hin, was zu einem Verdrängungswettbewerb der Online-Anbieter führen könnte. Langfristig aber bleibt E-Grocery auf Wachstumskurs – 44 Prozent der Deutschen kaufen Lebensmittel bereits regelmäßig online ein, mindestens die Hälfte will es auch weiter tun. Für Deutschland prognostiziert McKinsey einen Online-Marktanteil von bis zu 10 Prozent in 2030.

Trends verstärken sich

Kurzfristig aber ist eine Umkehr der Negativtrends nicht in Sicht, im Gegenteil. Die tiefgreifenden sozioökonomischen Folgen des Ukraine-Kriegs werden sie weiter verstärken – ganz besonders die inflationäre Preisentwicklung von Lebensmittelrohstoffen und Energie. Die Reaktion vieler Verbraucherinnen und Verbraucher dürfte noch größere Kaufzurückhaltung sein. Die Branche wird sich auf ein raueres Geschäftsklima einstellen müssen.

Weitere Trends und Analysen liefert der Artikel „State of Grocery Europe 2022: Navigating the market headwinds“ mit Link zum vollständigen Report auf www.mckinsey.com

Gestörte Lieferketten

Der Handel beseitigt Schwachstellen in globalen Lieferketten nur teilweise mit digitalen Lösungen.

Zu spät und zu kurz gesprungen: So lassen sich die Maßnahmen vieler Unternehmen zusammenfassen, ihre Lieferketten auf die nächste Krise vorzubereiten. Zwar setzen Supply-Chain-Verantwortliche inzwischen häufiger digitale Lösungen ein, um die Widerstandsfähigkeit gegen Störungen zu erhöhen. Doch während der Corona-Krise griffen sie eher zu Ad-hoc-Maßnahmen, wie eine weltweite McKinsey-Studie bei rund 70 führenden Unternehmen ergab.

In den Jahren zuvor lag der Fokus auf Flexibilität und Kostenreduktion durch Abbau von Lagerbeständen. Das primäre Ziel lautete, möglichst schnell auf neue Verbraucherwünsche reagieren zu können. Was in krisenfreien Zeiten funktioniert, hat in der Pandemie zu teils massiven Lieferproblemen geführt.

Investitionen auf Eis

Zwar gaben noch im Mai 2020 mehr als neun von zehn Befragten an, sie würden in agilere und widerstandsfähigere Lieferketten investieren. Doch anstatt



In der Realität oft noch analog: Digitalisierung macht Lieferketten robuster und flexibler.

grundlegende Maßnahmen wie Nearshoring und den Ausbau der Lieferantebasis anzustoßen, hieß es für viele erst einmal, die Lücken in den Lieferketten zu schließen und Lagerbestände aufzustocken. Nur 15 Prozent haben ihre Langfristpläne bislang umgesetzt.

Die Folge: Zahlreiche Lieferketten sind für künftige Krisen nicht widerstandsfähig genug. Dabei treten nach McKinsey-Analysen massive Störungen durchschnittlich alle 3,7 Jahre auf und bringen dann die Logistik mindestens einen Monat lang aus dem Tritt.

Digitalisierte Supply Chains resilienter

Immerhin erkennen inzwischen 80 Prozent der Supply-Chain-Verantwortlichen, dass sie verstärkt in digitale Technologien investieren müssen. Denn Unternehmen, die fortschrittliche Methoden der Datenanalyse nutzen, kamen im Vergleich besser durch die Krise, weil sie früher auf Lieferengpässe reagieren konnten. Echtzeit-Monitoring, aber auch KI-basierte Datenanalytik zählen zu den Schlüsseltechnologien resilienter Lieferketten.

Die Konsumgüter- und Handelsbranche tut sich mit der Einführung derartiger Tools noch schwer. Nur die Hälfte der Befragten gibt an, sie hätten einige Lösungen schon im Einsatz und weitere geplant. Mehr Studienergebnisse liefert der Report „How COVID-19 is reshaping supply chains“ auf www.mckinsey.com

Sportmarkt auf Wachstumskurs

Bis 2025 kann die Sportartikelbranche mit einem jährlichen Wachstum von 8 bis 10 Prozent rechnen – das globale Marktvolumen wird dann rund 400 Milliarden US-Dollar betragen. Zu diesem Ergebnis kommen McKinsey und die *Weltvereinigung der Sportartikelindustrie (WFSGI)* in ihrer zweiten Branchenstudie „Sporting Goods 2022“.

Nach wie vor profitiert die Branche von den Trends zu Sportswear, digitalen Fitnessangeboten und Online-Shopping, die in der Corona-Krise entstanden sind. Bis zu 85 Prozent der befragten Konsumentengruppen wollen auch nach der Pandemie digitale Sportangebote nutzen. Gleichzeitig setzen viele Hersteller auf den Megatrend Nachhaltigkeit und werben mit umweltschonenden Materialien und Fertigungsprozessen.

Zu den großen Vertriebsthemen 2022 gehören Social Commerce (der Verkauf via Livestream) und der Ausbau des Direktgeschäfts. Große Sportmarken setzen aber auch den stationären Handel vermehrt als Service- und Erlebnisraum ein, um der Kundschaft ein umfassendes Omnichannel-Angebot zu präsentieren.

Allen Unternehmen der Branche rät die Studie, die Phase der Erholung zu nutzen, um insbesondere ihre Lieferketten zu stärken. Die Studie „Sporting Goods 2022“ gibt es zum Download auf www.mckinsey.com



Fitness ist ein Megatrend: Der Sportartikelbranche winken Wachstumsraten von 8 bis 10 Prozent pro Jahr.

Mode 2022: Mehr Nachhaltigkeit und Kundennähe

The State of Fashion 2022: Die Modebranche schafft die Kehrtwende und blickt optimistisch auf das Jahr.

Die Corona-Pandemie hat sich verheerend auf die Modebranche ausgewirkt: 69 Prozent der Unternehmen machten im vergangenen Jahr Verlust – so viele wie noch nie. Die Performance der gesamten Industrie verschlechterte sich. Doch das Blatt wendet sich schneller als erwartet: Für dieses Jahr rechnet die Industrie mit Umsätzen, die um 3 bis 8 Prozent höher sein werden als noch 2019.

China und die USA treiben dieses Wachstum an. Insbesondere im Luxussegment erzielt China Umsätze, die 70 bis 90 Prozent über dem Niveau von 2019 liegen. In Europa dagegen wird sich die Branche langsamer erholen. Das sind die Ergebnisse der jüngsten „The State of Fashion“-Studie von *The Business of Fashion* und McKinsey. Befragt wurden mehr als 220 internationale Führungskräfte und Fachleute der Modeindustrie.

Logistik größter Hemmschuh

Als größte Bremse auf dem Weg zur Erholung sieht die Branche den Druck auf die Lieferketten. Mehr als zwei Drittel der Befragten (67 Prozent) rechnen mit Preiserhöhungen. Aber auch das veränderte Kaufverhalten stellt die Industrie vor Herausforderungen. Die wichtigsten Trends 2022 im Überblick:

Logistische Verwerfungen. Jede zweite Führungskraft sagt, dass sich Unterbrechungen der Lieferkette in diesem Jahr besonders gravierend auf die Modebranche auswirken. Steigende



Das Thema Nachhaltigkeit wird immer wichtiger: 60 Prozent der Führungskräfte in der globalen Modeindustrie investieren schon in die Kreislaufwirtschaft oder haben es vor.

Kosten und logistische Engpässe machen es immer schwieriger, die Kundschaft zu beliefern. Um die Nachfrage zu decken, sollten Unternehmen ihre Beschaffungsstrategien ändern und neue Prozesse im Lieferkettenmanagement einführen.

Trends von Closed Loop bis Social Shopping

Kreislaufwirtschaft. Das Thema Nachhaltigkeit wird immer wichtiger. Um ihre Umweltbilanz zu optimieren, sollten Firmen vermehrt Closed-Loop-Recycling-Lösungen wie Sammel- und Sortierprozesse nutzen. Diese Technologien gehören in jede Produktentwicklung. Rund 60 Prozent der Führungskräfte investieren bereits in solche Lösungen oder haben sie auf ihrer Agenda.

Produktpässe. Über einen Produktpass können Marken auf einfache Weise Informationen über Herkunft und Lieferwege ihrer Waren vermitteln. Das schafft Transparenz und sorgt für eine bessere Authentifizierung. Zwei von fünf Befragten haben bereits Produktpässe eingeführt oder planen es. Für einen reibungslosen Informationsaustausch müssen sich Marken allerdings mit ihren Stakeholdern auf gemeinsame Standards einigen.

Wertige Outfits. Das Leben im COVID-19-Modus neigt sich dem Ende zu. Gesellschaftliche Einschränkungen fallen weg, die Menschen gehen wieder ins Büro und zu sozialen Events. Für die Fashion-Industrie bedeutet das: Statt Loungewear und Freizeitbekleidung wird die Kundschaft jetzt vermehrt Business- und Party-Outfits nachfragen. Kleidung für besondere Anlässe wird eine der drei wichtigsten Kategorien für das Umsatzwachstum 2022 sein.

Social Shopping. Mode-Shopper wünschen ein nahtloses Einkaufserlebnis. Auf Social-Media-Plattformen wollen sie sich informieren, mit Markenherstellern austauschen und dort auch gleich einkaufen können. Fast 40 Prozent der Führungskräfte zählen Social Commerce zu den drei Topthemen in diesem Jahr. Anlass genug für Unternehmen, sich mit In-App-Checkout-Lösungen, Livestreaming, Augmented Reality und anderen Technologien zu beschäftigen.

Welche Themen die Modeindustrie außerdem umtreiben – von der Widerstandskraft der IT gegenüber Cyberangriffen über den Fachkräftemangel bis zum Trend zu virtueller Mode auf dem Gaming-Markt –, steht im Report „The State of Fashion 2022“ auf www.mckinsey.com

Mensch und Marke: Große Erwartungen

Eine US-Studie zeigt: Die Ansprüche an Marken steigen. Wer die Erwartungen erfüllt, punktet bei Kundschaft und Kapitalmarkt.

Markenartikler sind mit einer immensen Bandbreite an Anforderungen konfrontiert. Zu den Faktoren, auf die sie besonders achten sollten, gehören Authentizität, Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion. Das ist das Ergebnis einer Studie von McKinsey und der US-amerikanischen *Consumer Brands Association*. Sie untersucht, was Konsumentengruppen, Einzelhändler, Branchenbeschäftigte, Investoren und Politik von Marken erwarten.

Hauptsache authentisch

Für die Studie wurden neben Fachleuten rund 5.000 US-Verbraucherinnen und Verbraucher befragt. Sie alle bewerten die Authentizität von Marken als höchstes Gut. Damit rücken in der Markenkommunikation der Hersteller Transparenz, Ehrlichkeit und Konsistenz ganz nach oben auf die Agenda.

Für Kapitalgeber wird Nachhaltigkeit immer wichtiger. Investitionen in US-amerikanische Fonds mit diesem Fokus haben sich zwischen 2019 und 2021 verfünffacht. Das neu gegründete International Sustainability Standards Board (ISSB) soll jetzt globale Standards für das Nachhaltigkeits-Reporting entwickeln.

Der Generationenwechsel trägt zum Wert umwelt- und ressourcenschonender Marken bei: Mehr als 60 Prozent der Generation Z geben an, sich der Nachhaltigkeit von Marken beim Kauf bewusst zu sein, und 14 Prozent geben hierfür mehr Geld aus als im Vorjahr.

Mehr Vielfalt und Inklusion

Auch bei den Themen Vielfalt und Inklusion zeigt sich ein klarer Generationentrend: Knapp die Hälfte der Gen Z und der Millennials würde 10 Prozent mehr für Marken bezahlen, die diese Themen unterstützen. Zunehmend wichtig wird Vielfalt auch, wenn es darum geht, Talente für die Markenindustrie zu gewinnen und zu halten.

Für die Unternehmen sind die Trends Verpflichtung und Chance zugleich. Nur wer über seine Marke Authentizität, Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion transportiert, wird erfolgreich sein. Außerdem ist es notwendiger denn je, granulare Daten zu erheben, um den immer differenzierteren Erwartungen an die Marke gerecht zu werden.

Die Studie „Great Expectations: Navigating challenging stakeholder expectations of brands“ ist abrufbar auf www.mckinsey.com



Vielfalt ist gefragt: Marken sollen divers wie die Kundschaft sein, dazu authentisch und nachhaltig.

Im Trend: Luxus aus zweiter Hand

Die aktuelle Resale-Welle im Modesegment macht auch vor Luxusartikeln nicht halt. Auf 25 bis 30 Milliarden US-Dollar beziffern Branchenbeobachter den globalen Markt für Luxus aus zweiter Hand. Die prognostizierten jährlichen Wachstumsraten liegen mit 10 bis 15 Prozent weit über denen der gesamten Modebranche.

Rund die Hälfte des Handelsvolumens entfällt auf Uhren und Schmuck, ein weiteres Drittel auf Handtaschen und Schuhe. Hauptabsatzmarkt ist Europa, gefolgt von den USA. Noch findet der Wiederverkauf vor allem offline statt, doch digitale Plattformen (derzeit ein Viertel Marktanteil) entwickeln sich am dynamischsten mit geschätzten Wachstumsraten von 20 bis 30 Prozent pro Jahr. Vor allem die online-affine Klientel der 20- bis 40-Jährigen folgt dem Second-Hand-Trend und greift eher als Ältere zu gebrauchter Ware – auch im Luxussegment. Ihre wichtigsten Kaufmotive sind nach McKinsey-Umfragen der günstigere Zugang zu exklusiven Produkten und das Bedürfnis, einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit zu leisten.

Branchengrößen wie *Richemont*, *Kering* und *Gucci* engagieren sich bereits im Resale-Markt, um relevante Zielgruppen zu binden und das nachhaltige Image ihrer Marken zu stärken. Weitere Informationen gibt es unter dem Titel „Welcome to luxury fashion resale“ auf www.mckinsey.com



Wachstumsraten von bis zu 15 Prozent: gute Geschäfte mit Luxus aus zweiter Hand.



Wege aus der Preis- spirale

Von Matthias Heinz, Marcus Jacob, Timo Kamp und Patrick Klinkoff

Pandemie, Rohstoffengpässe, Krieg in der Ukraine: Wie die Konsumgüterbranche auf die aktuelle Preisexplosion reagieren kann – ein Wegweiser.

Der Einkaufsleiter eines mittelständischen Lebensmittelherstellers wollte seinen Augen kaum trauen: Innerhalb von vier Monaten waren die Einkaufspreise für Pflanzenöl um 40 Prozent gestiegen. Doch es kam noch schlimmer. Aufgrund fehlender Versorgungssicherheit gab der Lieferant kurz darauf gar kein Preisangebot mehr ab. Der enorme Preisanstieg und die unsichere Verfügbarkeit bei fast allen Inputfaktoren wie Rohstoffen, Energie oder Transport und Logistik stellen derzeit eine der größten Herausforderungen für Unternehmen dar.

Schon die Corona-Pandemie hat zu signifikanten Preiserhöhungen geführt. Doch mit den jüngsten geopolitischen Verwerfungen infolge des Ukraine-Kriegs hat sich diese Entwicklung noch einmal spürbar verschärft. Vom Gas bis zum Getreide sind viele Produkte und Dienstleistungen durch hohe Nachfrage und/oder Engpässe beim Angebot extrem teuer geworden. Das Ergebnis: steigende Sachkosten in vielen Bereichen.

Als die Pandemie noch als wesentlicher Inflationstreiber galt, trösteten sich viele damit, dass der Preisanstieg nur ein vorübergehendes Phänomen sei. Doch seit Beginn des Ukraine-Kriegs lässt es sich nicht mehr leugnen: Das Thema Preise wird die deutsche Wirtschaft und damit auch die Konsumgüterbranche sehr viel länger beschäftigen. Abwarten und hoffen ist für Unternehmen keine geeignete Strategie.

Bei der Bewältigung der Herausforderungen kommt den Finanzvorständen in den Unternehmen eine Schlüsselrolle zu. Von CFOs wird erwartet, belastbare Vorhersagen und Pläne zu erstellen – doch mit den jüngsten Entwicklungen und den damit verbundenen Problemen in den globalen Lieferketten haben die wenigsten Erfahrung.

Angesichts der galoppierenden Inflation bei den Rohstoffpreisen fragen sich viele Finanzverantwortliche: Wann werden die Preise ihren Höchststand erreicht haben? Was müssen wir jetzt tun, um angemessen auf den Preisschock zu reagieren und negative Effekte auf das Ergebnis zu minimieren? Wie können wir die Resilienz unserer Lieferketten erhöhen und Preisverhandlungen unter diesen schwierigen Bedingungen gestalten? Wie können wir in unserer Gewinn- und -Verlust-Rechnung die nötige Flexibilität erreichen?

Um diese Fragen zu beantworten, sollte zunächst ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche Preistreiber auf welche Warengruppe wirken, wie nachhaltig diese Treiber sind und welche Auswirkungen sie wiederum auf die eigenen Handelskunden haben. Darauf aufbauend lässt sich dann ableiten, welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Doch der Reihe nach.

Preisschock ohne Ende?

Seit 2019 sind die Preise für wichtige Waren und Rohstoffe massiv gestiegen. Betroffen sind sowohl die Hersteller von Konsumgütern als auch die Händler. So hat sich beispielsweise der Preis für Baumwolle von Januar 2019 bis April 2022 um rund 90 Prozent erhöht, Aluminium ist um 75 Prozent teurer geworden. In der Lebensmittelindustrie zeigen sich noch stärkere Ausschläge: So kostet Weizen inzwischen 135 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren, Sonnenblumenöl sogar 230 Prozent (*Grafik 1, Seite 13*). Auch abseits der explodierenden Waren- und Rohstoffpreise steigt die Belastung für viele Konsumgüterhersteller und Händler; dazu tragen neben höheren Löhnen vor allem die drastisch angestiegenen Energiekosten bei. Allein im März 2022 schnellten die Preise für

230%

betrug die Preissteigerung von Sonnenblumenöl zwischen 2019 und April 2022

Benzin im Zuge des Kriegs in der Ukraine um rund 25 Prozent in die Höhe.

Welche Faktoren haben zu der dramatischen Entwicklung beigetragen? In den Anfangsmonaten der Pandemie wurden die Kapazitäten in vielen Bereichen aufgrund der unsicheren Lage erheblich gedrosselt. Doch die Nachfrage kehrte teilweise schneller zurück als erwartet. So sprangen beispielsweise die Umsätze in der Gastronomie im Sommer 2020 innerhalb von drei Monaten von 30 Prozent auf 85 Prozent des Vorkrisenniveaus zurück. Die Lebensmittel- und Gastronomiezulieferer hatten mit einer derart schnellen Erholung nicht gerechnet – entsprechend unzureichend waren ihre Lager gefüllt und auf die Nachfrage vorbereitet.

Zusätzlich haben die Entwicklungen der letzten beiden Jahre zu einer nie dagewesenen Instabilität der globalen Lieferketten geführt. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr im Zuge der Pandemie bleibt das Auftreten neuer Virusvarianten: Steigen dadurch die Inzidenz- und Hospitalisierungszahlen wieder an, können bestehende Lieferketten erneut erschüttert werden. Während Europa im ersten Quartal 2022 weitgehende Öffnungsschritte beschlossen hat, mussten in Teilen Chinas

Fabriken geschlossen werden, und Drehkreuze der globalen Wirtschaft wie Shanghai gehen in den Lockdown. Auch der Ukraine-Krieg bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Lieferketten weltweit – Öl, Gas und Weizen sind hier nur die prominentesten Beispiele.

Das gesamte System scheint aus dem Gleichgewicht geraten zu sein: Rohmaterialien sind knapp, die Möglichkeiten einer kurzfristigen Substitution begrenzt. Der vom *ifo Institut* erhobene Knappheitsindikator lag Ende 2021 zehnmal so hoch wie vor der Corona-Krise. Nahezu 75 Prozent der Unternehmen berichten von Produktionsbehinderungen aufgrund fehlender Rohstoffe oder Vorprodukte. Erschwerend kommt hinzu, dass auch der Transport, insbesondere aus Fernost, viel teurer geworden ist. Die Containerfrachtraten etwa haben sich im zweiten Halbjahr 2021 gegenüber dem Vorkrisenniveau mehr als versechsfacht.

Diese sich teilweise gegenseitig verstärkenden Faktoren stellen die Geschäftsprozesse von Konsumgüter- und Handelsunternehmen auf eine harte Probe. In vielen Fällen sind die gegenwärtig bestehenden Abläufe und Verfahren nicht darauf ausgelegt, derartige Schocks adäquat und schnell zu adressieren.

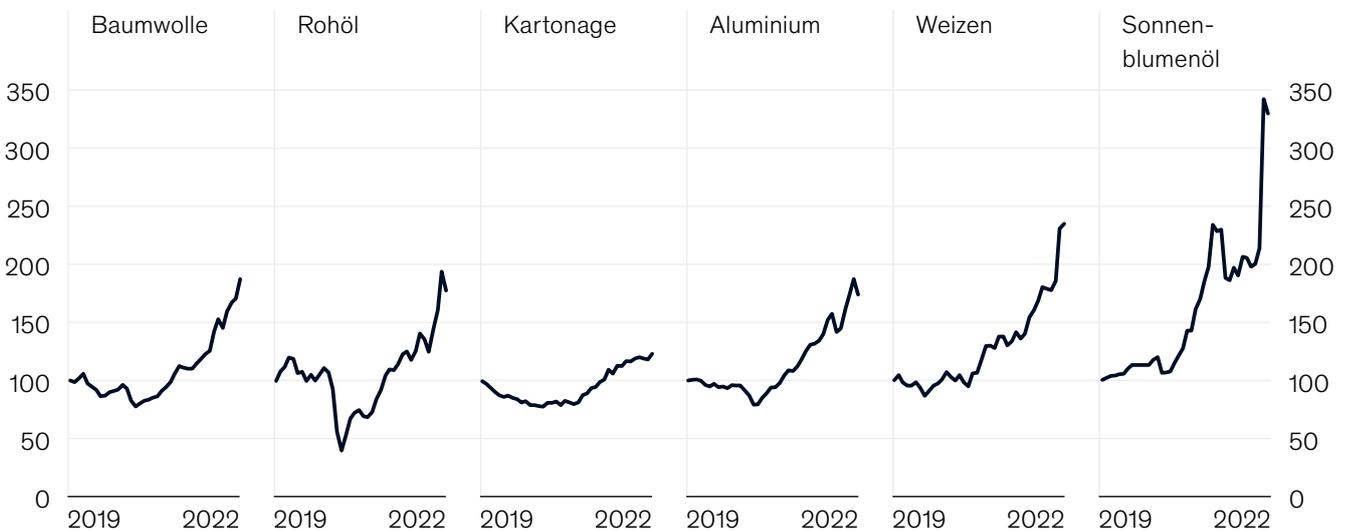
75%

der Unternehmen berichten von Produktionsengpässen durch fehlende Rohstoffe

1. Viele Rohstoffe verzeichnen seit 2019 extreme Preissteigerungen

Rohstoffpreisentwicklung Januar 2019 bis April 2022

Indexiert (Januar 2019 = 100)



Quelle: World Bank; RISI

Mit Unsicherheiten umgehen – fünf Handlungsfelder

Unternehmen stehen jetzt vor der Aufgabe, funktionsübergreifend in hoher Geschwindigkeit Entscheidungen zu treffen, die signifikante Auswirkungen auf die Gesamtrentabilität haben. Diese Aufgabe korrespondiert direkt mit der Rolle der Finanzverantwortlichen, die sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert hat, wie eine von McKinsey regelmäßig durchgeführte Umfrage unter mehr als 400 Finanzentscheidungs-tragenden zeigt. CFOs managen längst nicht mehr nur die Finanzen, sondern sind integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung und Kerntreiber der Wertsteigerung. Zu ihren Aufgaben gehört es, Entscheidungsprozesse zu verbessern, das Risikomanagement zu stärken und eine Vordenkerrolle in puncto Digitalisierung zu übernehmen. Gleichzeitig können CFOs integrierend wirken, indem sie alle Unternehmensbereiche im Sinne einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen ausrichten. Die aktuelle Situation wird diese seit Längerem zu beobachtende Weiterentwicklung der CFO-Rolle noch einmal beschleunigen.

Um den Preissteigerungen entgegenzuwirken, haben viele Unternehmen inzwischen Teams zur Inflationsüberwachung eingesetzt. Im Idealfall sind diese Teams funktionsübergreifend aufgestellt – mit Mitarbeitenden aus Vertrieb, Produktmanagement, Einkauf, Finanzen und Operations, die wöchentlich an einen Lenkungsausschuss unter Führung des CFO berichten. Diese Kombination aus funktionsübergreifenden Teams und kurzen Entscheidungswegen ermöglicht es, schnell auf sich ständig verändernde Preise zu reagieren. Die aktuelle Dynamik erfordert eine permanente Überwachung der Marktbewegungen – in enger Abstimmung können die Teams dann schnell analysieren, wie sich Preissteigerungen und mögliche Gegenmaßnahmen auswirken werden.

Dabei müssen Unternehmen auch bereit sein, bisherige operative Verfahren über Bord zu werfen und neue Routinen zu entwickeln, die besser mit der Geschwindigkeit der Preisveränderungen mithalten können. Hierzu zählen zum Beispiel das Antizipieren und Simulieren möglicher Preisentwicklungen und der Einsatz von Szenario-kalkulationen. Beim Erarbeiten konkreter Maßnahmenpakete sollten sich CFOs und ihre Infla-

tionsteams dann vor allem auf fünf Handlungsfelder konzentrieren, in deren Zentrum die Kostentransparenz steht (*Grafik 2, Seite 15*).

Kostentransparenz erhöhen. Für viele Unternehmen ist es wichtig, die Entwicklung der Kosten und deren Auswirkungen auf Produkt- und Kundenrentabilität deutlich aktueller und granularer zu erfassen als bisher. In enger Abstimmung zwischen Einkauf und Finanzen können sie Marktentwicklungen antizipieren und verschiedene Szenarien analysieren, mit denen sich die Auswirkungen von Preissteigerungen gesamthaft aufzeigen lassen. Während das bei handelbaren Rohstoffen in der Regel direkt möglich ist, müssen bei Vorprodukten und Handelswaren die Preistreiber differenziert nach den einzelnen Produktbestandteilen betrachtet werden. Auf dieser Basis lassen sich dann, unter Berücksichtigung aller Kosten, Maßnahmen zur kurzfristigen Ergebnis-sicherung ableiten.

Fallbeispiel: Ein europäischer Lebensmittelproduzent konnte die Sensitivitäten der Einkaufspreise durch Simulation der wesentlichen Kostentreiber für Kernproduktgruppen anhand von Marktindizes antizipieren. Für Vorprodukte wurden Sollkostenkalkulationen aus dem Einkaufsbereich herangezogen und die Effekte auf einzelne Kostenbestandteile dynamisch modelliert. So ließen sich auch indirekte Effekte aus Preissteigerungen bei Zulieferunternehmen simulieren und ihre Auswirkungen abschätzen.

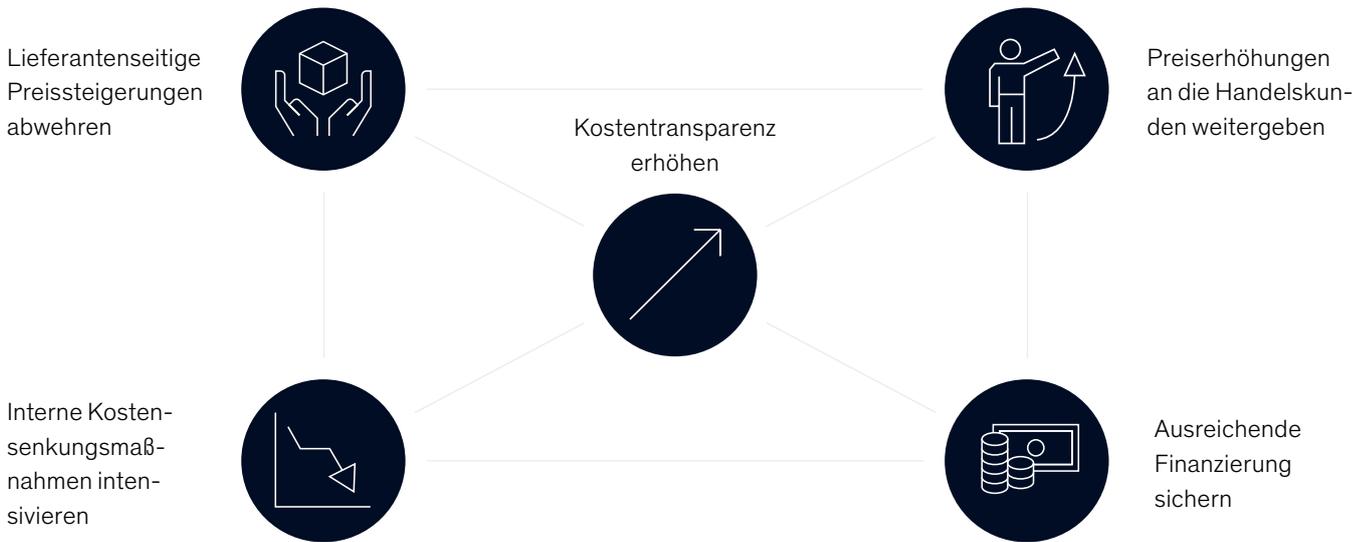
Preissteigerungen von Lieferanten abwehren. Unternehmen müssen derzeit in einem so harten Inflationsumfeld planen und einkaufen, wie es die Branche seit Jahrzehnten nicht erlebt hat. Mit geschickten Preisverhandlungen oder dem Umstieg auf günstigere Lieferanten lässt sich der Preisanstieg aber immerhin noch abfedern. Auch die Erschließung neuer Einkaufsregionen oder der Einsatz alternativer Produkte sind Möglichkeiten. In jedem Fall zwingt der Preisanstieg Unternehmen mehr denn je dazu, einen Dialog mit ihren Lieferanten zu führen, um Veränderungen früher voraussehen zu können. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die Preisforderungen der Lieferanten auch tatsächlich durch die Marktentwicklung gerechtfertigt sind.

Fallbeispiel: Ein europäischer Bekleidungshändler wurde von seinen Lieferanten mit überproportio-

> 6x

teurer sind die Containerfrachtraten gegenüber der Vorkrisenzeit

2. Bei der Erarbeitung von Maßnahmen sollten sich CFOs auf 5 Handlungsfelder konzentrieren



Quelle: McKinsey

nen Preisforderungen konfrontiert. Mit Hilfe von Sollkostenkalkulationen konnte er transparent machen, welche Kostenanteile durch höhere Rohstoffpreise gerechtfertigt waren. Die veränderte Vorgehensweise half der Einkaufsorganisation, auf granularer Ebene die tatsächlichen Kosten der Handelsware zu analysieren und Veränderungen bei Material-, Personal- oder Produktionskosten abzuleiten, ohne sich auf Angaben des Lieferanten verlassen zu müssen. Durch eine entsprechend faktenbasierte Verhandlungsführung gelang es dann, den Preisanstieg abzufedern und deutliche Kosteneinsparungen gegenüber den ursprünglichen Angeboten zu erzielen.

Preiserhöhungen weitergeben. Strategien zur Weitergabe erhöhter Kosten an die Handelskunden sind wesentlicher Bestandteil der zu erarbeitenden Maßnahmenpakete. Das Team kann sowohl vorübergehende als auch dauerhafte Lösungen für Preisschwankungen entwickeln, zum Beispiel durch Indexierung der Preise. Natürlich hängt die Höhe einer Preissteigerung nicht allein von den anfallenden Kosten ab – Einkauf, Vertrieb und Finanzen müssen sich im Team eng abstimmen und dabei immer auch die Wettbewerbs- und Kundensituation insgesamt im Blick behalten.

Fallbeispiel: Der CFO eines europäischen Markenherstellers für langlebige Konsumgüter gab an sein Team die Devisen aus, Rohstoffkostensteigerungen vollständig weiterzugeben. Hierfür wurden das Sortiment, der Absatzmarkt und zum Teil selbst die einzelnen Kundenkreise so segmentiert, dass Preisanpassungen nach der individuellen Situation gesteuert werden konnten. Mit dem Rückenwind einer starken Marke ließ sich auf diese Weise ein negativer Ergebniseffekt nahezu vollständig verhindern.

Interne Kostensenkung intensivieren. Nicht in allen Fällen wird es möglich sein, Preissteigerungen abzuwehren oder weiterzugeben. Um die Margen zu sichern, müssen daher auch die eigenen direkten und indirekten Kosten jenseits der Faktorkosten auf den Prüfstand kommen. In der Konsumgüterindustrie kann beispielsweise der Design-to-Cost-Ansatz helfen, Kosten einzusparen. Im Einzelhandel wiederum spielt die Erhöhung der Stundenproduktivität in Märkten und Filialen eine maßgebliche Rolle.

Fallbeispiel: Ein europäisches Konsumgüterunternehmen verfolgte einen mehrstufigen Ansatz zur Kostensenkung. Zunächst wurde das Produktportfolio gestrafft – rund 20 Prozent der Produkte entfielen. Um die Komplexität weiter zu senken,



Teurer Weizen: Preissteigerungen für Agrarprodukte und Rohstoffe belasten erst die verarbeitenden Unternehmen und dann den Einzelhandel – die Preisspirale dreht sich.

wurden dann die restlichen Produkte durch Reduktion der einzelnen Rezepturen zu zwei Dritteln vereinheitlicht. Um bei den Verpackungskosten zu sparen, verringerte man die Materialstärke und den Druckaufwand. Auch die Fertigung passte ihre Prozesse an: Die Verringerung des Rohmaterialschwunds wurde im Vergleich zu anderen Produktionsparametern höher priorisiert, was die Gesamtfertigungskosten senkte.

Ausreichende Finanzierung sichern. Inflationsbedingte Disruptionen können nicht zuletzt massive und sogar existenzgefährdende Auswirkungen auf die Liquidität von Unternehmen haben. CFOs sollten in diesen bewegten Zeiten nach Möglichkeit eine wochengenaue Liquiditätsplanung vornehmen und wenn nötig Maßnahmen wie eine Senkung des Working Capital und die Anpassung von Investitionen einleiten. Regelmäßig sollten sie die Finanzierung überprüfen, um Verstöße gegen Kreditverträge zu vermeiden und Fremdkapitalpositionen rechtzeitig verlängern oder auch erhöhen zu können. Ein partnerschaftlicher Umgang mit den Finanzierungspartnern hilft, in Zeiten hoher Volatilität eine Lösung zu finden.

Chance zur strategischen Weiterentwicklung nutzen

In der derzeitigen angespannten Situation kommt es vor allem darauf an, unmittelbar auf Preisstei-

gerungen zu reagieren. Doch wer die damit verbundenen Herausforderungen meistert, kann so längerfristig auch Chancen für eine Weiterentwicklung realisieren.

Voraussetzung für den Erfolg der CFO-Arbeit ist eine akkurate und aktuelle Datenlage – unter Berücksichtigung von Szenarien zur Abschätzung etwa der Entwicklung von Indexpreisen oder der Kundenbereitschaft, Preiserhöhungen zu akzeptieren. In vielen Unternehmen werden dafür allerdings heute eher kurzfristig zusammengestellte Ansätze genutzt. Diese könnten längerfristig zu einem integrierten Tool für den Einsatz in der Logistik, im Einkauf oder im Pricing weiterentwickelt werden.

Ein solches von Advanced Analytics unterstütztes Tool kombiniert Informationen aus verschiedenen Anwendungsfeldern: beispielsweise dynamische Analysen von Preisentwicklungen bei Vergleichsprodukten, Echtzeitmessungen von Indizes und zugrunde liegenden Rohmaterialien, parametrische Sollkostenkalkulationen, Preissensitivitäten auf Kundenseite sowie Ergebnisse eines aktiven Lieferanten-Performance-managements. Selbstlernende Forecast-Algorithmen nutzen interne und externe Datenquellen zur laufenden Verbesserung der Vorhersagegenauigkeit oder Anpassung von Szenarien. Performance-management-Dashboards erhöhen die Transparenz entlang der Handlungsfelder und erlauben

Strategie

eine dynamische Anpassung der Szenarien. So werden Abweichungen von Sollwerten in Echtzeit messbar, Lösungsräume aufgezeigt und Handlungsempfehlungen besser ableitbar.

Darüber hinaus kann der zurzeit herrschende Preisdruck als Ansporn dienen, Potenziale für nachhaltige Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu suchen und in einem ganzheitlichen Transformationsprogramm zu erschließen. Bereits etablierte funktionsübergreifende Teams können bei dieser Aufgabe eine zentrale Rolle spielen. Ziel muss es sein, mehr Stabilität in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Unternehmens zu bringen und die Margen dauerhaft abzusichern.

Wie auch immer sich die Rohstoffpreise in den kommenden Monaten entwickeln werden – eines ist sicher: Unerwartete Entwicklungen in der Welt werden auch künftig immer wieder für Turbulenzen an den Märkten sorgen. Mit einem CFO-geleiteten Reaktionsteam, in dem wichtige Stakeholder aus Vertrieb, Produktmanagement, Einkauf, Finanzen und Operations vertreten sind, können Unternehmen besser ausloten, ob es sinnvoller ist, auf Verteidigung zu spielen oder in die Offensive zu gehen. Ein solches Team kann mit seiner Markt-

kenntnis und seinem klaren Blick auf die Kostentreiber die Unternehmensführung bei schwierigen strategischen Entscheidungen zuverlässig unterstützen.

Kernaussagen

- 1. Steigende Rohstoff- und Energiepreise fordern Unternehmen akut heraus – und werden sie voraussichtlich noch länger beschäftigen.**
 - 2. Funktionsübergreifende Teams unter CFO-Führung können rasch und gezielt auf Veränderungen im Markt reagieren.**
 - 3. Erhöhte Kostentransparenz ist die wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Preissteigerungen.**
-

Autoren



Matthias Heinz ist Senior Vice President im Beratungsbereich Transformation und Restrukturierung von McKinsey. Vom Berliner Büro aus unterstützt er vor allem Modeunternehmen in den Bereichen Corporate Finance, Strategie und Beschaffung.
Matthias_Heinz@mckinsey.com



Dr. Marcus Jacob ist Partner im Berliner Büro von McKinsey und Leiter der Corporate Finance Service Line im deutschen Konsumgüter- und Handelssektor. Sein Beratungsfokus liegt auf Strategie, Wachstumsförderung und Wertsteigerung von Unternehmen.
Marcus_Jacob@mckinsey.com



Timo Kamp ist Partner im Berliner Büro und Leiter des Beratungsbereichs Transformation und Restrukturierung von McKinsey. Klienten aus der Konsumgüterindustrie und dem Einzelhandel begleitet er bei Transformationen und Restrukturierungen.
Timo_Kamp@mckinsey.com



Patrick Klinkoff ist Partner im Wiener Büro von McKinsey und Mitglied im Beratungsbereich Transformation und Restrukturierung. Konsumgüterindustrie und Modehandel berät er bei holistischen Transformationen und Veränderungsprozessen.
Patrick_Klinkoff@mckinsey.com

Interview

„Wir wollen das präferierte Gesundheits- ökosystem bauen“

Die *Zur Rose Group* durchlebt seit drei Jahren die Transformation zum echten Digitalunternehmen. Walter Hess, der neue CEO des Betreibers von Gesundheitsplattformen und Internetapotheken – unter anderem von *DocMorris* – erklärt im Interview, was er dabei gelernt hat.







Das deutsche E-Rezept soll der Zur Rose Gruppe zu profitablen Wachstum verhelfen: Walter Hess im Akzente-Interview.

In seinem Lebenslauf gab Walter Hess einmal als Hobby an: „Mit Menschen zusammenarbeiten.“ Das passt, denn in seinem neuen Job warten große Herausforderungen und jede Menge Arbeit auf den 56-Jährigen: Seit Mai ist er CEO der schweizerischen Zur Rose Group, die sich vorgenommen hat, ein europäisches Gesundheitsökosystem aufzubauen, in dem Patientinnen und Patienten mit Arztpraxen, Krankenhäusern, Apotheken und Krankenkassen auf einer Plattform vernetzt werden, damit sie eine optimale Versorgung und die besten Therapieoptionen erhalten. Das Unternehmen ist in zahlreichen europäischen Ländern präsent; wichtigster Markt ist Deutschland, wo es die Online-Versandapotheke DocMorris betreibt.

Das Hauptquartier liegt im beschaulichen Städtchen Frauenfeld, eine dreiviertel Stunde von Zürich entfernt. Doch Zur Rose unterhält auch Technologiezentren in angesagten Metropolen wie Berlin und Barcelona – wichtige Standorte im Werben um digitale Talente.

Die entwickeln heute schon vielfach Apps für Zur Rose. In der DocMorris-App etwa sind Telemedizinienste und Apothekenangebote abrufbar, die bereits von 1,3 Millionen Menschen genutzt werden. Plattformlösungen wie Marketplace as a Service bietet die Gruppe auch Partnern an – vor allem aus dem Bereich Schönheitspflege und Personal Care. Akzente sprach mit Walter Hess über seine Erfahrungen mit der Transformation zum Technologieunternehmen, über unvermutete Konkurrenten wie den Parfümeriehändler Douglas und die Frage, was Zur Rose von Amazon lernen kann.

Akzente: Herr Hess, Sie haben gerade im Mai das Ruder bei der Zur Rose Group übernommen. Was steht als Erstes auf Ihrer Agenda?

Walter Hess: *Ich habe von meinem Vorgänger Walter Oberhänsli eine sehr gute Ausgangsposition übernommen. Deshalb arbeiten wir einfach mit Hochdruck weiter an den Themen, die uns derzeit beschäftigen. Das wichtigste Einzelprojekt ist das elektronische Rezept. Dessen Testphase vor der*

verpflichtenden bundesweiten Einführung ist zwar in Deutschland, unserem wichtigsten Markt, verlängert worden. Nach den letzten Aussagen des Bundesgesundheitsministers zum aktuellen Stand des E-Rezepts rechnen wir aber fest damit, dass es noch in diesem Jahr startet. Und wir arbeiten weiter daran, den Fokus von reinem Wachstum hin zu profitabilem Wachstum zu verschieben.

unsere Kundschaft und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns stellen. Gleichzeitig entwickeln wir unsere Unternehmenskultur so weiter, dass unsere Mitarbeitenden auf Basis gemeinsam getroffener, verbindlicher Vereinbarungen Mitverantwortung übernehmen. So können sie die Initiativen und Projekte zielgerichtet vorwärtsbringen.

„Wir verschieben unseren Fokus von reinem Wachstum hin zu profitabilem Wachstum.“

Akzente: Die Wachstumsinvestitionen haben Ihnen negative Ergebnisse beschert. Wie wollen Sie künftig profitabel arbeiten?

Hess: Wir wollen jetzt die Früchte der Investitionen ernten. Dabei setzen wir auf zwei Überlegungen: Damit unser Geschäft eine tragfähige Basis hat, arbeiten wir daran, uns zu einem datenbasierten Technologieunternehmen zu entwickeln. Seit unserem Börsengang 2017 haben wir viel Geld in Technologie investiert. Jetzt sind wir dabei, die verschiedenen Plattformen und Anwendungen zusammenzuführen. Damit wir dann auf dieser Grundlage die richtigen Produkte und Services entwickeln, ist es zentral, dass wir konsequent

Akzente: Zur Rose kommt vom klassischen Großhandel mit Medikamenten – gehen da alle langjährig Mitarbeitenden den Weg zum agilen Unternehmen mit?

Hess: Durch die Zukäufe haben wir eine Menge neue Talente gewonnen, die schon vorher nach diesen Grundsätzen arbeiteten. Aber wir haben natürlich auch unsere angestammte Belegschaft auf die Reise mitgenommen, haben sie geschult und unsere Prozesse angepasst. Im Zentrum steht die gemeinsame Zielvereinbarung mit den Vorgesetzten. Wenn diese angemessen und nachvollziehbar abläuft, spüren die Beschäftigten: Jetzt kann ich selbstständig arbeiten.

Akzente: Wie weit sind Sie mit diesem Transformationsprozess?

Hess: Wir haben ihn vor drei Jahren begonnen und leiten jetzt die dritte Phase ein. Vor allem richten wir die Gesamtstruktur der Zur Rose Group jetzt noch konsequenter an den Kunden-

Von der Zur Rose Group mitentwickelt: die schweizerische Gesundheitsplattform „Well“, die Patientinnen und Patienten in einem Ökosystem mit Arztpraxen, Versicherern und Apotheken verknüpft.

well Die Gesundheitsplattform für die Schweiz.

Gut aufgehoben in jeder Situation: Well hilft dir umfassend bei Fragen rund um deine Gesundheit. Mit unserer App kannst du einfach Symptome überprüfen, Arzttermine vereinbaren, Medikamente bestellen und vieles mehr.

Laden im App Store

JETZT BEI Google Play

well

Hallo Laura

Neuigkeiten für dich

Als Tee getrunken hilft der Salbei bei Atemwegserkrankungen
Hausmittel →

Wie geht es dir heute?

Mir geht's nicht gut
Symptome überprüfen

Ich fühle mich gut
Vorsorge

Schnellzugriff

E-prescription

Home Informieren Ärzte Dossier

gruppen aus statt wie bisher an Ländern. Unterhalb der Kundengruppen strukturieren wir uns dann nach „Products“. So machen wir den nächsten Schritt zur agil arbeitenden Organisation.

Akzente: Wie reagieren Ihre Beschäftigten auf die Veränderungen?

Hess: *Überwiegend sehr positiv. Natürlich gibt es einzelne, die sich in den früheren Strukturen wohler fühlten. Aber nur sehr wenige haben das Unternehmen verlassen. Die neue Art der Zusammenarbeit passt zu unserem dynamischen Umfeld und den Leuten, die wir suchen. Wir haben damit schon hervorragende Talente für uns gewinnen können.*

Akzente: Was haben Sie bislang im Transformationsprozess gelernt?

Hess: *Als wir begonnen haben, dachten wir noch in klassischen Projekten mit fixem Anfangsdatum und ebenso festem Ende. Inzwischen denken und agieren wir in Sprints und Backlogs entlang einer Roadmap. Wir haben gelernt, dass wir die Teams, so genannte Squads, sehr intensiv schulen und sie von Beginn an vollständig besetzen müssen. Außerdem braucht es stets eine kritische Masse an Menschen, die schon die neue Art der Arbeit beherrschen – die nehmen dann die anderen mit. Zudem sind wir mit der Zeit dazu übergegangen, unsere Initiativen und „Epics“ nicht mehr in den*

einzelnen Unternehmen, sondern länder- und unternehmensübergreifend zu organisieren und umzusetzen.

Akzente: Durch die Corona-Pandemie hat auch die Digitalisierung des Gesundheitsmarkts einen Schub bekommen. Welche Länder liegen dabei vorne?

Hess: *In Europa sind eher kleinere Länder wie Estland oder Dänemark führend bei der Digitalisierung im Gesundheitswesen. Ausgerechnet unser Heimatmarkt Schweiz und unser größter Markt Deutschland hinken da hinterher. Immerhin konnten wir im vergangenen Jahr in der Schweiz zusammen mit Partnern die digitale Gesundheitsplattform „Well“ starten, die Patientinnen und Patienten gratis als App nutzen können und die sie in einem Ökosystem mit Arztpraxen, Versicherern und Apotheken verknüpft.*

Akzente: Was genau leistet „Well“?

Hess: *Über „Well“ lassen sich beispielsweise Telemedizin-Termine vereinbaren und Medikamente mit einem E-Rezept nach Hause liefern, COVID-Impfzertifikate und andere medizinische Dokumente verwalten, digitale Symptomchecks durchführen und Vorsorgeempfehlungen abrufen. Alle Gesundheitsdienstleistungen der App sind qualitätsgeprüft, sämtliche Daten werden verschlüsselt und sicher gespeichert. Nutzerinnen und Nutzer*

Zur Rose kann auch stationäres Geschäft: Mit Shop-in-Shop-Angeboten, hier bei Migros in Bern, steigert die Gruppe die Markenbekanntheit.



„Wir haben die Vision, ein Gesundheits-ökosystem für Patientinnen und Patienten zu schaffen, in dem sie alle relevanten Services, Angebote und Informationen finden.“



entscheiden selbst, wer auf welche ihrer Daten zugreifen darf. Generell verfolgen wir als Zur Rose die Vision, für Patientinnen und Patienten das präferierte digitale Gesundheitsökosystem zu schaffen, in dem sie alle gesundheitsrelevanten Services, Angebote und Informationen finden, die sie benötigen – von der Prävention über die Diagnose und Behandlung bis zur Nachbetreuung.

Akzente: In Deutschland hat DocMorris 2021 eine Gesundheits-App auf den Markt gebracht. Wie sind die ersten Erfahrungen?

Hess: Die Reaktionen sind sehr positiv. Wir verzeichnen schon mehr als 1,3 Millionen Downloads. Services wie ein direkter Zugang zu stationären Arztpraxen und Telemedizin, Adhärenzlösungen und Same-Day-Lieferoptionen sowie Marktplatzangebote sind bereits neben dem Apothekenangebot abrufbar. Zudem hat die App eine Scan-Funktion für das elektronische Rezept, das dann sicher und schnell an die gewünschte Apotheke zugestellt werden kann. Den Durchbruch erwarten wir, wenn in Deutschland demnächst der vollständige Rollout des E-Rezepts erfolgt.

Akzente: Das E-Rezept ist seit Jahren angekündigt und Ihre Gruppe hat schon viel Geld in die Vorbereitung investiert – wann rechnen Sie mit dem Start?

Hess: Die nationale Agentur für Digitale Medizin, gematik, die vom Bundesgesundheitsministerium mit der Überprüfung der Technik betraut ist, hat angekündigt, dass bis August dieses Jahres alle von den Gesellschaftern definierten Qualitätskriterien erfüllt sein werden. Wir gehen davon aus, dass im zweiten Halbjahr der landesweite Rollout startet und das E-Rezept spätestens Anfang 2023 flächendeckend verpflichtend sein wird. Wir sind gut darauf vorbereitet und erwarten für DocMorris daraus einen großen Umsatzschub. Und weil wir den Mehrumsatz auf Basis einer optimierten Kostenstruktur generieren werden, handelt es sich dann auch um profitables Wachstum.

Akzente: Für Ihr Kerngeschäft interessieren sich neuerdings auch branchenfremde Unternehmen, etwa die Parfümeriekette Douglas, die gerade die Online-Apotheke Disapo übernommen hat, oder Amazon, das erfolgreich rezeptfreie Medikamente

vertreibt. Sind das lästige Konkurrenten oder beleben sie eher das Geschäft?

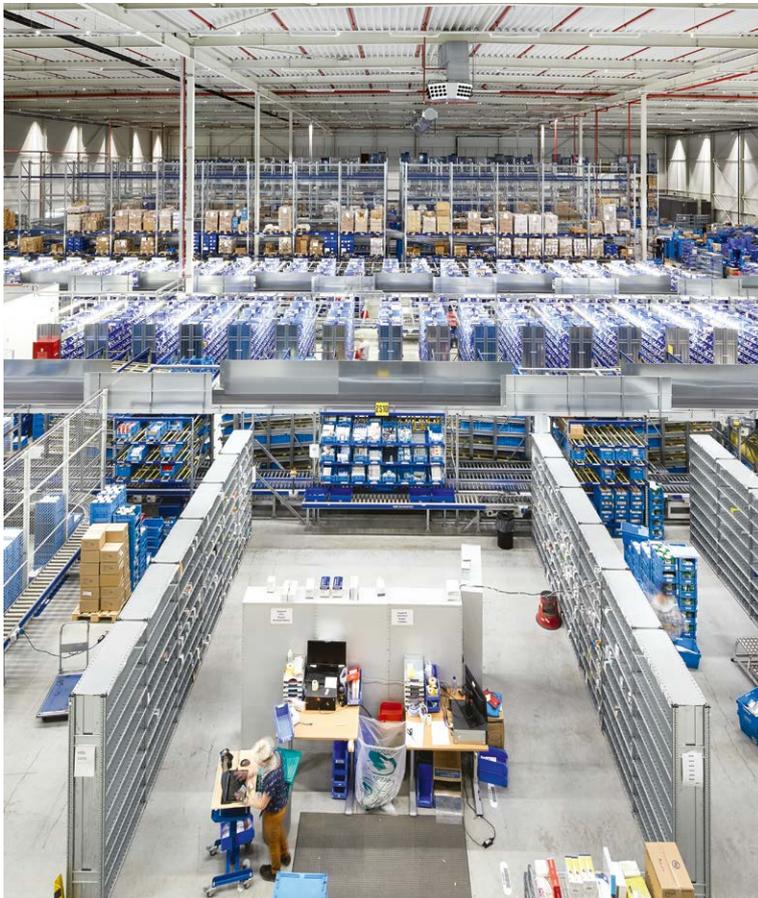
Hess: Konkurrenz belebt das Geschäft, gerade wenn es um den rezeptpflichtigen Bereich geht. Bislang werden 99 Prozent der Rezepte in stationären Apotheken eingelöst. Je präsenter und bekannter der Online-Kanal für verschreibungspflichtige Medikamente wird, desto besser.

Akzente: Das Beautygeschäft von Douglas und Ihr Kerngeschäft, die Gesundheit, liegen nicht weit auseinander. Inspiriert Sie der Einstieg Branchenfremder auch zu einer Sortimentserweiterung?

Hess: Wir arbeiten bereits länger und konstant an der Erweiterung unserer Sortimente. Dabei setzen wir zukünftig stark auf den Ausbau unseres Marktplatzes und Partnerschaften mit Sellern auf unserer Plattform.

Akzente: Kann man auch in Ihrer Branche vom Wettbewerber Amazon lernen?

DocMorris ist das Flaggschiff der Gruppe, setzt mehr als 500 Millionen Euro um und rechnet mit dem entscheidenden Schub durch die Einführung des E-Rezepts: Logistik-Hub in Heerlen, Niederlande.



Hess: Von Amazon kann man immer lernen. Zum Beispiel wie es sein Geschäft aufgebaut hat und betreibt oder wie es seine Produkte und Services entwickelt und ausbaut.

Akzente: Im Medikamentenversand sind jetzt auch junge Lieferdienste wie MAYD, KURANDO oder FIRST A aktiv. Sind die für Sie interessant?

Hess: Ja, wir sehen sie als potenzielle Partner unseres Ökosystems, um die Palette unserer Lieferservices zu erweitern. Wir selbst liefern aus unserer eigenen Logistik innerhalb von ein bis zwei Tagen. Für die Same-Day Delivery setzen wir in Deutschland bereits heute auf mehr als 200 Partnerapotheken. Wenn es noch schneller gehen soll, brauchen wir für die Auslieferung weitere Partner. Ich denke schon, dass wir das nutzen werden – und da sind die neuen Lieferdienste natürlich interessant.

Akzente: Sie haben nach dem Börsengang 2017 Ihr Portfolio durch strategische Zukäufe ausgebaut. Setzen Sie weiter auf Übernahmen? Immerhin wollen Sie Ihren Umsatz in den nächsten Jahren deutlich steigern ...

Hess: Durch die verschiedenen Akquisitionen haben wir die Marktführerschaft erreicht und ausgebaut sowie die größtmögliche Kundenbasis vor dem E-Rezept-Start geschaffen. Nun liegt der Fokus eher darauf, Marken und Strukturen zu konsolidieren. 2021 haben wir zum Beispiel die akquirierten Marken Vitalsana und apo-rot in DocMorris integriert. Wir setzen jetzt auf einen Schub durch organisches Wachstum, angefeuert durch die Einführung des E-Rezepts. Ausgewählte Übernahmen in Feldern, die unsere Strategieumsetzung beschleunigen, schließen wir jedoch nicht aus.

Akzente: In Partnerschaften mit den beiden Pharmaunternehmen Novo Nordisk und Roche haben Sie Apps zur Betreuung von Menschen mit Adipositas und Diabetes entwickelt. Wie läuft die Zusammenarbeit?

Hess: Sehr gut, beide Partner kennen die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten sehr genau, da können wir auf der Basis unserer Technologie bei der Nutzung unserer Apps einen tatsächlichen Mehrwert bieten und die Wirksamkeit der Behandlungen steigern. Die Digitalisierung kann ihnen das Leben wirklich einfacher machen. Das gilt für alle

Interview

chronischen Krankheiten, wie etwa für Diabetes, Herzerkrankungen oder Migräne. Hier sehen wir noch ein weites Betätigungsfeld.

Akzente: Bei Migros in der Schweiz sind Sie mit einem Shop-in-Shop-System und bei REWE in Deutschland als Eigenmarke auch stationär vertreten. Was bringt das?

Hess: Zunächst einmal sind es per se Geschäftsfelder, die profitabel sein müssen. Aber es bringt auch Sichtbarkeit und Markenbekanntheit. Und mit den Shop-in-Shop-Apotheken in der Schweiz können wir unseren Kundinnen und Kunden ein Omnichannel-Angebot bieten.

Akzente: DocMorris ist das Flaggschiff Ihrer Gruppe mit rund 510 Millionen Euro Umsatz 2021. Was tun Sie, um die Marke auch gegen neue Wettbewerber zu stärken?

Hess: Wir investieren viel in Markenbekanntheit. Die liegt heute in Deutschland bei 71 Prozent – wir sind die mit Abstand bekannteste Apothekenmarke. Und wir investieren in Technologie und Plattformen, immer mit dem Ziel, Mehrwert für die Menschen zu erzeugen. Auch hier verfolgen wir den Gedanken, ein ganzes Ökosystem zu schaffen – eine digitale Gesundheitsdestination, die viel mehr bietet als nur eine Versandapotheke.

Akzente: 12 Millionen Menschen kaufen schon bei Ihnen. Ist das Potenzial bald ausgeschöpft?

Hess: Im Gegenteil, es erschließen sich immer neue Zielgruppen. So haben etwa durch die

Corona-Pandemie auch die höheren Altersgruppen den Umgang mit Apps und QR-Codes gelernt. Beides spielt eine große Rolle bei den E-Rezepten, so dass wir jetzt damit rechnen können, die Zielgruppe der Älteren schneller für dieses Angebot begeistern zu können.

Akzente: Ein relativ neues Geschäftsfeld bei Ihnen ist Plattform as a Service. Was verbirgt sich hinter dem Begriff?

Hess: Hier treten wir als Technologieanbieter auf, indem wir Lösungen, die wir für unser eigenes Geschäft entwickelt haben, anderen Unternehmen anbieten. Wir nutzen unsere Kompetenz im Gesundheitswesen und übersetzen sie in technische Lösungen. Im Bau von Gesundheitsplattformen haben wir schon einige Erfahrungen und haben uns hier jetzt noch einmal stärker aufgestellt: Unser CTO Madhu Nutakki kommt aus dem Silicon Valley und hat dort die Plattform von Kaiser Permanente mitentwickelt. Die gilt weltweit als Benchmark für integrierte Gesundheitsplattformen.

Akzente: Sie haben bislang sehr viel investiert – wo glauben Sie, steht die Zur Rose Group in fünf Jahren?

Hess: Wir werden diejenigen sein, die die Kundenbedürfnisse am besten verstehen und erfüllen. Deshalb werden wir dann in Deutschland mit dem elektronischen Rezept unsere Nummer-eins-Position unter den Online-Gesundheitsanbietern relevant ausgebaut haben. Mit konsequentem Kundenfokus und Technologiekompetenz erschließen wir uns bis dann weitere internationale Märkte.



Walter Hess (56) ist seit Mai 2022 CEO der Zur Rose Group. Davor leitete der Betriebswirt das Deutschlandgeschäft und zuvor fünf Jahre lang das Schweizer Geschäft der Gruppe. Zu dem Schweizer Arzneimittelversand war Hess 2008 als externer Berater gestoßen; 2013 wechselte er dann zum Unternehmen. Vor seiner Tätigkeit für Zur Rose hatte er leitende Funktionen in Industrieunternehmen.



Die Zur Rose Group (Foto: Zentrale in Frauenfeld in der Schweiz) ist Europas größte E-Commerce-Apotheke mit einem Umsatz von rund 2 Milliarden Franken und etwa 12 Millionen aktiven Kundinnen und Kunden. Die Gruppe beschäftigt 2.400 Menschen, davon 350 in Software Engineering und UX-Design. Wichtigster Markt ist Deutschland mit der Apothekenmarke DocMorris.

Operation Omnichannel

Von Tim Lange, Frank Sanger und Andreas Seyfert



Shopping in allen Kanälen stellt neue Anforderungen an die Lieferkette. Die erfolgreiche Omnichannel Supply Chain fußt auf sieben Bausteinen.

Der Omnichannel-Einkauf ist heute für die meisten Konsumentinnen und Konsumenten der Normalfall: Ob sie Angebote recherchieren und vergleichen oder bestimmte Artikel suchen und schließlich erwerben – sie wechseln dabei permanent zwischen verschiedenen Online-Kanälen und Filialgeschäften. Dabei erwarten sie von den Unternehmen eine nahtlos-kohärente Ansprache und Präsentation über sämtliche Kanäle hinweg. Um die Erwartungen an das Einkaufserlebnis, aber auch an Individualisierung und schnelle Lieferzeiten zu erfüllen und zugleich die Kosten unter Kontrolle zu halten, brauchen Unternehmen Supply Chains, die entsprechend angepasst sind – strategisch, organisatorisch und technologisch.

Der E-Commerce-Boom sollte allerdings nicht dazu verleiten, schon das Ende des stationären Handels auszurufen. Vielmehr helfen Läden dabei, die Kundschaft über Produkte zu informieren, die Position der Marke zu stärken und nicht zuletzt wiederum den Online-Handel zu unterstützen. Die Eröffnung einer Filiale, so ermittelte das *International Council of Shopping Centers*, steigert den regionalen Traffic auf der Website des Anbieters in der Region im darauffolgenden Quartal um durchschnittlich 37 Prozent. Dies verdeutlicht, warum es für die Unternehmen so wichtig ist, mit Investitionen und der nötigen Kompetenz Omnichannel-fähige Lieferketten aufzubauen, die über mehrere Vertriebskanäle hinweg ein überzeugendes Einkaufserlebnis ermöglichen.

Das erfordert in vielen Fällen nicht nur die Anpassung, sondern vielmehr eine grundlegende Neugestaltung der Lieferkette – eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Praxisanalysen zeigen, dass die Bildung einer erfolgreichen Omnichannel Supply Chain sieben Bausteine erfordert, in deren Zentrum eine ausgereifte kundenzentrierte Stra-

ategie steht, um die sich eine Reihe von strategischen Elementen und Kernprozessen gruppieren (*Grafik 1, Seite 29*).

Kundenzentrierte Supply-Chain-Strategie

Jedes Konsumgüterunternehmen will seine Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt stellen, also ihre Erwartungen auf allen Kanälen erfüllen sowie ihre Bedürfnisse genau verstehen und diese zur Grundlage von Entscheidungen machen. Ein solcher Anspruch ist leicht formuliert, aber letztlich schwer einzulösen. Zwei der häufigsten Probleme: Die Unternehmen hören ihrer Kundschaft nicht richtig zu oder sie halten an einem Pauschalansatz fest, der die Ausdifferenzierung von Services verhindert und so am Ende die Kosten in die Höhe treibt.

Wie also vorgehen? Das Topmanagement sollte zunächst klar definieren, welche Kundensegmente es anvisieren will. Natürlich möchte man als Unternehmen gern allen potenziellen Kundengruppen einen erstklassigen Service bieten, aber die Ressourcen sind begrenzt; es gilt zu entscheiden, welche Segmente am wichtigsten sind, und die Ressourcen entsprechend zu bündeln. Sobald die Kernzielgruppen festgelegt sind (idealerweise im Rahmen eines funktionsübergreifenden Entscheidungsprozesses), ist zu klären, was genau das Unternehmen anbieten will. Daraus ergibt sich, wie viele Lieferkettensegmente benötigt werden.

Ein weltweit führender Sportartikelhersteller beispielsweise entwickelte jüngst eine solche Supply-Chain-Strategie, die zwischen den einzelnen Zielsegmenten klar unterscheidet und für jedes eine eigene Lieferkette vorsieht. Das hoch-

Um **37%**
steigt der Traffic auf der Website eines Händlers, wenn er eine neue stationäre Filiale eröffnet

karätigste Segment bilden Premiumkundinnen und -kunden in Metropolen wie London, Berlin oder Paris. Ihnen bietet das Unternehmen spezielle Services wie etwa die Expresslieferung bestimmter Artikel binnen weniger Stunden oder einen vorzeitigen Zugriff auf Produkte, die neu auf den Markt kommen. Bei der Supply Chain für dieses Segment stehen daher kurze Lieferzeiten und Zuverlässigkeit im Vordergrund. In ländlichen Gebieten hingegen gibt es den Premiumservice nicht; hier ist der Fokus auf Effizienz gerichtet und die Standardlieferzeit beträgt zwei bis drei Tage.

Zukunftsfähiges Netzwerk und Ökosystem

Die Umstellung auf Omnichannel zwingt Konsumgüterunternehmen dazu, das Ökosystem ihrer Lieferketten zu überdenken – dies ist der zweite strategische Baustein. Hier gilt es, die Distributionszentren optimal zusammenzustellen, neue Arten von Knotenpunkten zu finden und die richtigen Partner auszuwählen, um in jedem Vertriebskanal die Kundenserviceziele zu erreichen.

Das Ökosystem ist geprägt von enger Kooperation unter Einbeziehung aller Stakeholder, von den Lieferanten bis hin zu den Kundinnen und Kunden. Unternehmen werden die ständig wechselnden Anforderungen von Konsumentenseite nur erfüllen können, wenn Informationen entlang der gesamten Supply Chain weitergegeben und die Vorteile und Fähigkeiten des Netzwerks voll ausgeschöpft werden. Wie wichtig Kooperation ist, zeigt etwa die wachsende Nachfrage nach „später Individualisierung“: Lieferanten stellen dabei eine Art Blankoexemplar her, das gelagert und erst kurz vor der Auslieferung an individuelle Kundenwünsche – zum Beispiel hinsichtlich Farbe oder Aufschrift – angepasst wird.

Die enge Zusammenarbeit treibt zudem die Innovationen. Angesichts der hohen Kundenerwartungen können Hersteller und Händler ihre Artikel nicht mehr einfach aus einem Lager oder Distributionszentrum versenden, sondern müssen innovativere Fulfillment-Ansätze nutzen und Waren beispielsweise direkt von Fertigungsstandorten oder Dark Stores (nur für den Online-Handel genutzte Ladenlokale oder kleine Distributionszentren) verschicken. Innovativ ist auch die gemeinsame Lagerhaltung (Inventory Sharing), wie sie die

Sportartikelmarke *adidas* und der Online-Modehändler *Zalando* praktizieren: Wenn ein bestimmtes Produkt im *Zalando*-Lager nicht verfügbar ist, werden die Bestellungen der Online-Shopper automatisch zum *adidas*-Lager weitergeleitet. Umgekehrt übernimmt *Zalando* zur Verkürzung der Lieferzeit die Auslieferung von Produkten, die über die *adidas*-Website bestellt wurden.

Neues Operating Model

Wer die Vorteile von Omnichannel-Strategien nutzen will, muss sein Operating Model neu ausrichten. Dazu gehören Veränderungen von Prozessen und Strukturen, von Arbeitsweisen und Fähigkeiten sowie im Performance Management. Dieser Baustein schafft die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen und deren Beschäftigte das Potenzial der Lieferkette voll ausschöpfen und ihre Kundschaft erstklassig bedienen können.

Hierzu brauchen Hersteller und Händler zunächst ein kanalübergreifendes Omnichannel-Team, auch um das alte Denken und Arbeiten in Silos zu überwinden. Wie muss zum Beispiel das Bestandsmanagement aussehen, wenn die Nachfrage größer ist als das Angebot? Um guten Kundenservice bieten und die Bestände so verteilen zu können, dass sie maximalen Gewinn bringen, sollte die Verantwortung für den kanalübergreifenden Bestand bei einer Person oder einem Team gebündelt sein. Diese Gesamtverantwortlichen wären darauf zu schulen und durch entsprechende Anreize zu motivieren, nach optimalen Lösungen für das gesamte Unternehmen zu suchen – und nicht nur für einen einzelnen Vertriebskanal.

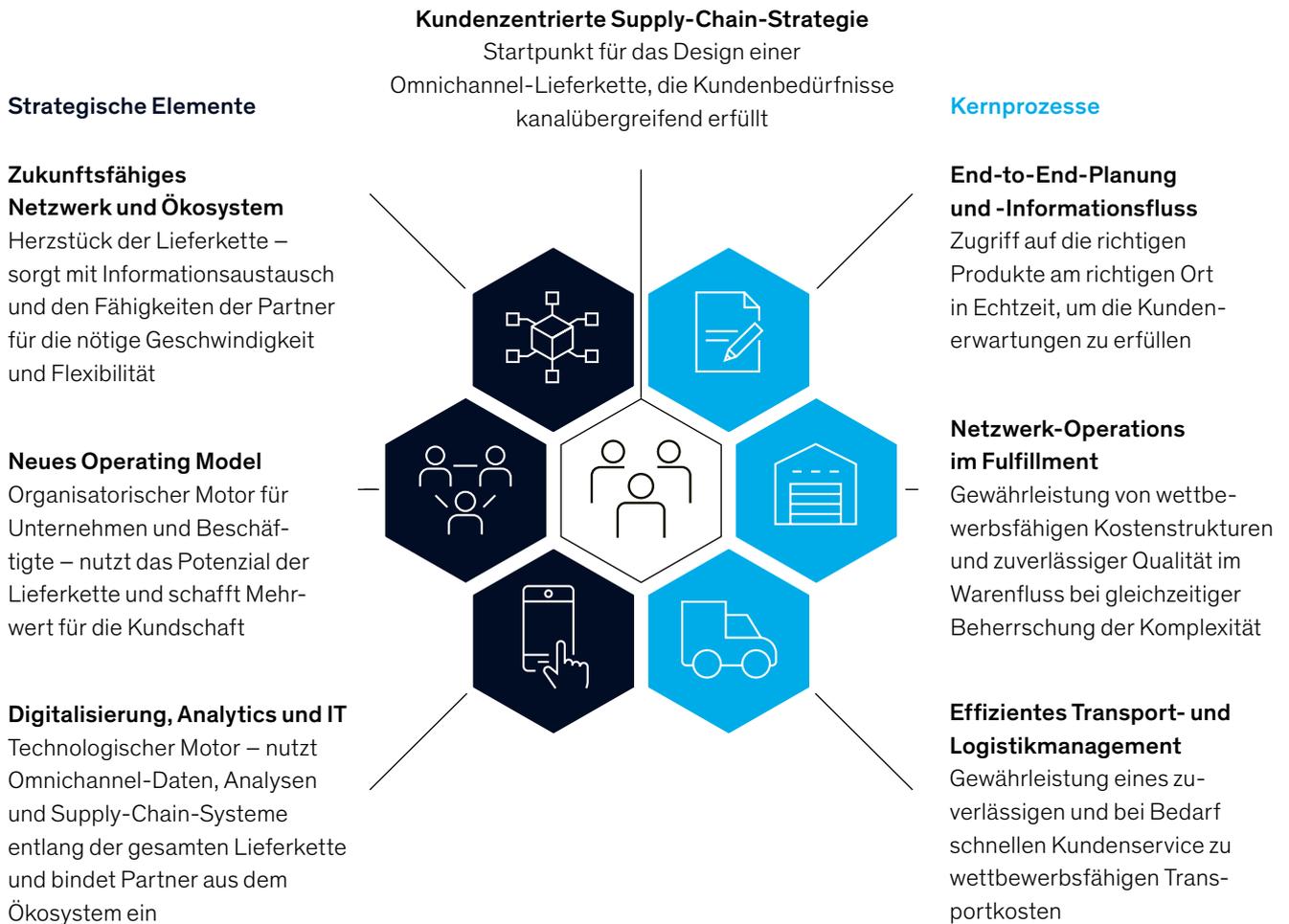
Dann gilt es, das Unternehmen so zu strukturieren, dass eine enge Zusammenarbeit mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht wird. Bewährt haben sich hier klare Verantwortlichkeiten über alle Stufen hinweg – vom Lieferanten bis hin zu den Kundinnen und Kunden. Ein führender Anbieter auf dem Markt für Bekleidung und Schuhe beispielsweise hat eigene „Städteteams“ gebildet, die für die jeweiligen Managementaufgaben rund um Lieferkette und Bestand in der Region kanalübergreifend verantwortlich sind.

Viele Konsumgüterhersteller und -händler befürchten, dass eine vollständige Transformation ihres Operating Model zu komplex ist und setzen

3

Stunden Lieferzeit oder doch eher 3 Tage – das hängt vom Kundenstatus und dem Ort der Zustellung ab

1. Die sieben Bausteine der Omnichannel-Lieferkette vereinen Best Practices mit digitalen Innovationen



Quelle: McKinsey

daher lieber auf schrittweise Verbesserungen. Doch dieser Ansatz vermag letztlich nicht das Potenzial auszuschöpfen, das Omnichannel birgt. Besser fahren die Unternehmen mit einem agilen Ansatz, der die Transformation in überschaubare Teilbereiche gliedert. Bei diesem Vorgehen bieten Testphasen die Möglichkeit, immer wieder zu lernen und sich weiter zu verbessern.

Digitalisierung, Analytics und IT

Technologie sowie effektive Daten- und Analysestrategien unter Einbezug der richtigen Partner sind der Schlüssel zur einer funktionsfähigen Omnichannel-Lieferkette. Unternehmen sollten

daher über geeignete Softwareprogramme und Tools verfügen, um die nötigen Daten erfassen und nutzen zu können.

Die wachsenden Erwartungen auf Konsumentenseite drängen Hersteller wie Händler zu technologischer Aufrüstung. Zum einen boomt die Nachfrage nach Same-Day und Next-Day Delivery, zum anderen steigen sowohl das Volumen als auch die Komplexität der Aufträge. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es im Auftragsmanagement maximaler Automatisierung und Digitalisierung – von der Erfassung der Aufträge über die Beschaffung bis hin zu den immer wichtiger werdenden Sofortaktualisierungen des jeweiligen Bestellstatus.

Essenziell ist auch ein nahtloses Ineinandergreifen der Systeme und Planungstools für die unterschiedlichen Vertriebskanäle, um einerseits die Kundenerwartungen zu erfüllen und andererseits das Management und seine Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Eine kanalübergreifende Integration der Systeme schafft die Voraussetzung dafür, dass die Kundinnen und Kunden Echtzeitinformationen zu Verfügbarkeit und Lieferzeiten von Produkten erhalten. Auch Unternehmen können effektive kanalübergreifende Entscheidungen nur dann treffen, wenn die Planungstools ineinandergreifen und Echtzeitsimulationen ermöglichen – insbesondere wenn Artikel knapp sind.

Zusammengefasst: Die Umsetzung von Digitalisierungs- und Automatisierungsstrategien muss ganzheitlich erfolgen. Viele separat gemanagte Initiativen erreichen oft weniger, als es die einzelnen Projekte in Summe könnten, und bewirken vor allem nicht den nötigen Quantensprung im

Kundenservice. Ebenso wichtig ist die Einsicht, dass es nicht reicht, das bestehende System nur punktuell um Smart Analytics und Automatisierung zu ergänzen. Vielmehr braucht es ein vollständig neu designtes Operating Model, das die Transformation vorantreibt und hilft, ein erstklassiges Omnichannel-Angebot auf die Beine zu stellen.

End-to-End-Planung und -Informationsfluss

Mit mehreren Vertriebskanälen, mehreren Knotenpunkten im Liefernetzwerk und einer dezentralen Lagerhaltung erhöht Omnichannel die operative Komplexität. Doch die Kundschaft erwartet, dass sie von überall und zu jeder Zeit Zugriff auf sämtliche Produkte hat. Darum verlangen Omnichannel-Modelle als ersten Baustein in den Kernprozessen eine umfassende Planung, die wiederum Anpassungen auf drei Gebieten erfordert:

Komplexe Aufgabe: Wenn aus dem gleichen Lager große Lkw für die Belieferung von Filialen und kleine Sprinter für die Auslieferung von Online-Bestellungen beladen werden, braucht es starke Logistikpartner und effiziente IT-Systeme.



1

Team sollte den Gesamtbestand in der Supply Chain kanalübergreifend managen

Forecastings sollten markt-, produktgruppen- und kanalspezifisch erfolgen. So könnte zum Beispiel zunächst eine übergeordnete Prognose den erwarteten Gesamtabsatz von Sportschuhen in London beziffern. Im zweiten Schritt wird vorhergesagt, wie viele dieser Schuhe in stationären Läden, im Online-Handel oder über andere Kanäle verkauft werden. Schließlich sind im Forecasting Omnichannel-typische Kannibalisierungseffekte zu berücksichtigen: Kundinnen und Kunden, die mit ihrem E-Commerce-Erlebnis besonders zufrieden sind, kaufen bestimmte Artikel womöglich nicht mehr im Laden.

Lagerbestände sollten nicht nur für einen Kanal bereitstehen – die Zukunft gehört den Bestands-pools. Algorithmen ermitteln dabei für jeden einzelnen Knotenpunkt im Liefernetzwerk (auch für Distributionszentren, Filialen und Partner) den optimalen Lagerbestand unter Berücksichtigung von Nachfrageprognosen, historischer Vorhersagegenauigkeit, Vorlaufzeiten und Liefertreue. Die Steuerung dieser Lagerbestände sorgt dann kanalübergreifend für maximale Verfügbarkeit und einen optimalen Cashflow. Konsumentinnen und Konsumenten können den Bestand in Echtzeit einsehen, während kontinuierliche kanal- und standortübergreifende Optimierung ein effizientes Fulfillment gewährleistet.

Informationen sollten zwischen Funktionen, Kanälen und Systemen reibungslos hin- und herfließen. Hierfür müssen Hersteller und Händler kanalübergreifende Planungsprozesse und Tools digitalisieren. Ob sie dabei einen Kanal nach dem anderen angehen oder alle gleichzeitig, spielt keine Rolle, solange am Ende alles digital läuft.

Netzwerk-Operations im Fulfillment

Die zunehmende Verlagerung von Einkäufen in den Online-Kanal zwingt die Unternehmen dazu, ihre Fulfillment-Netzwerke zu überprüfen – stellen diese doch einen Kernbestandteil der Lieferketten dar. Im Omnichannel Fulfillment gilt es, Schlüsselfähigkeiten in Bezug auf den Warenfluss zu erwerben, um die Kosten wettbewerbsfähig zu halten und eine gleichbleibend hohe Qualität sicherzustellen, ohne von der Komplexität des Omnichannel-Vertriebs überrollt zu werden.

Unternehmen, die ihr Offline-Geschäft um E-Commerce-Angebote ergänzen wollen, nutzen dafür häufig einfach die bestehende Lieferkette, berücksichtigen also nicht die besonderen Anforderungen des neuen Kanals. So unterscheiden sich etwa der physische Warenfluss und die Orderprofile von E-Commerce-Bestellungen deutlich von anderen Kanälen. Im Online-Handel erwarten die Shopper in der Regel sehr kurze Lieferzeiten, während bei der Belieferung einer Filiale oder eines Großhändlers die Kosten und die Liefertreue wichtiger sind als die Lieferzeit. Eine vollintegrierte Omnichannel-Lieferkette erfüllt die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Kanäle. Lagerautomatisierung kann zudem für mehr Tempo, Qualität und Effizienz sorgen (siehe hierzu auch „Auf zum Lager 4.0“, Seite 34).

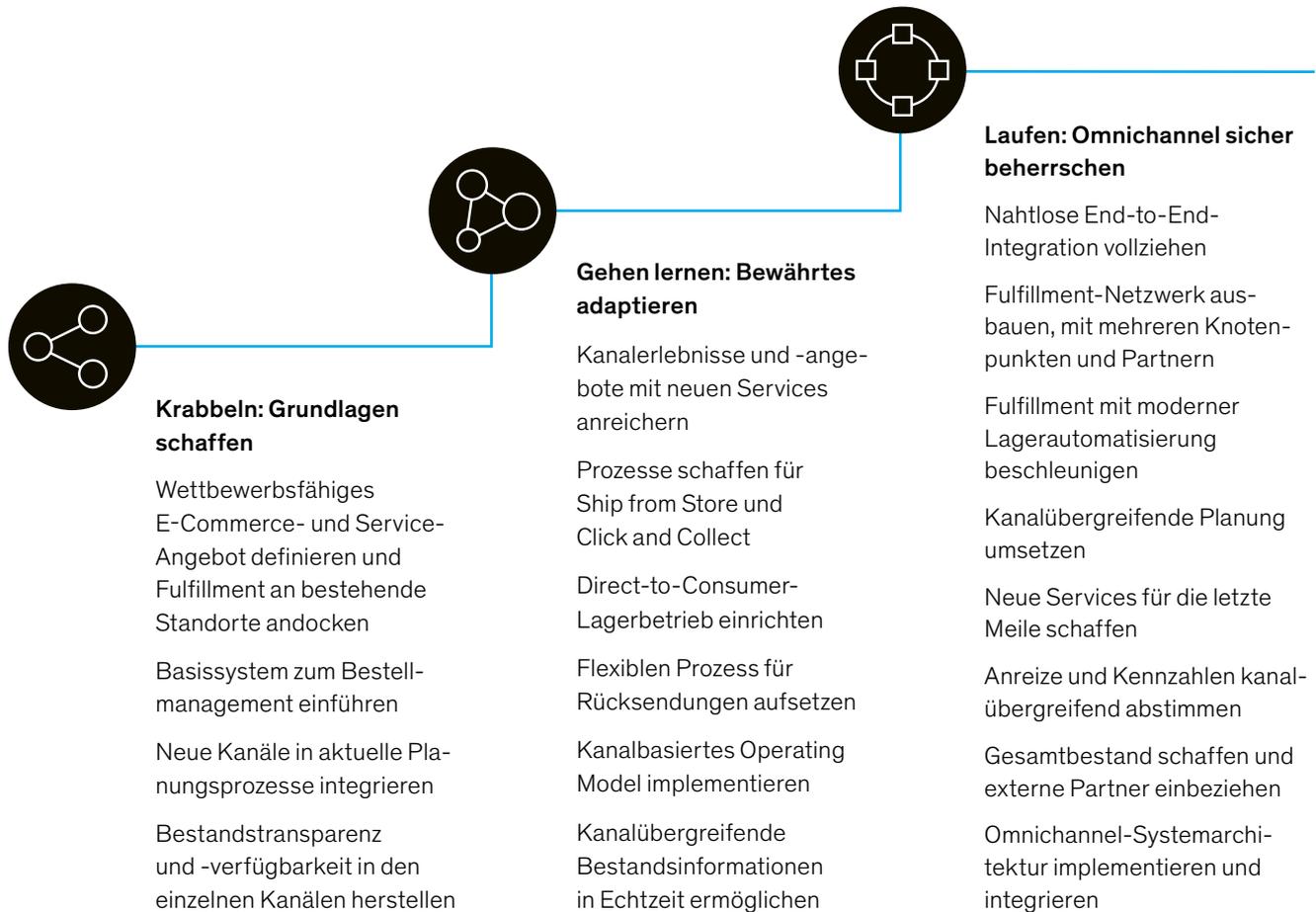
Kanalübergreifende Modelle sollten so organisiert sein, dass sie das Wertschöpfungspotenzial jedes einzelnen Kanals vollständig heben, auch das des stationären Handels. Das ideale Omnichannel-Einkaufserlebnis bieten komplett vernetzte und verbundene Points of Sale, zum Beispiel bei Click-and-Collect-Angeboten, bei denen Waren im Internet bestellt und dann in einem Laden abgeholt werden. Falls Online- und Offline-Shopper in derselben Filiale bedient werden, sollten Konsumgüterunternehmen zusätzlich ihre In-Store-Prozesse und die Ladengestaltung auf den Prüfstand stellen.

Effizientes Transport- und Logistikmanagement

Der Transport der Waren und die Steuerung von Logistikkdienstleistern (Logistic Service Providers, LSP) gestalten sich bei Omnichannel-Modellen ebenfalls sehr komplex, weil die einzelnen Kanäle auch hier unterschiedliche Anforderungen stellen. Während sich die Bestellungen des stationären Handels normalerweise im Voraus buchen und per Lkw ausliefern lassen, müssen E-Commerce-Dienstleister sehr viele Einzelaufträge mit kurzer Vorlaufzeit bearbeiten und meist Paket- oder Postdienste für die Zustellung beauftragen.

Für Omnichannel-Anbieter ist es wichtig, stets einen zuverlässigen und schnellen Service zu bieten und gleichzeitig die Transportkosten niedrig zu halten. Hier kommt es vor allem auf die Wahl der richtigen Logistikpartner an. Gefragt sind

2. Krabbeln, gehen, laufen: Unternehmen profitieren von einem schrittweisen und strategischen Aufbau ihrer Omnichannel-Lieferkette



Quelle: McKinsey

sowohl Partner, die kleine Sendungen schnell, zuverlässig und relativ kostengünstig liefern können, als auch solche, die besondere Dienstleistungen wie „try at home“ (etwa von Brillen oder Bekleidung) oder den Einbau von Elektrogeräten anbieten. Um Kosten zu minimieren und ein konstant hohes Qualitätsniveau zu halten, kommt es darauf an, diese Partner sorgfältig auszuwählen und effektiv zu managen.

Die letzte Meile ist in der Regel der teuerste Transportabschnitt. Wer hier erfolgreich sein will, benötigt effiziente IT-Systeme, lokale Fulfillment-Netzwerke und starke Logistikpartner. Unternehmen müssen Lösungen finden, die in Service und Lieferzeit die Erwartungen der Kundschaft erfüllen sowie gleichzeitig Kostentransparenz bieten und Kontrolle ermöglichen. Zu diesen

Lösungen können auch herkömmliche Ladengeschäfte, lokale Zustelldienste oder sogar Fahrradkuriere gehören.

Omnichannel richtig umsetzen

Mit einer klugen Omnichannel-Strategie zu einem Top-Player aufzusteigen, ist ein ambitioniertes Vorhaben, für das es kein pauschales Erfolgsrezept gibt. Es ist aber zweifellos sinnvoll, die erforderlichen Fähigkeiten schrittweise aufzubauen – zuerst krabbeln, dann gehen lernen, dann laufen (*Grafik 2*).

Am Anfang – in der „Krabbel-Phase“ – geht es erst einmal darum, die nötigen Grundlagen zu schaffen. Entscheidend ist, ein wettbewerbs-

fähiges Omnichannel-Serviceangebot zu konzipieren: Unternehmen sollten genau wissen, welche Dienstleistungen sie anbieten wollen und was ihre wesentlichen Differenzierungsmerkmale sind. Sobald die Grundlagen stehen, können sie im nächsten Schritt Best Practices einführen und unverwechselbare Omnichannel-Angebote entwickeln. Am Ende dieses Prozesses sorgt das Operating Model dafür, dass Anreize und Erfolgskennzahlen (KPIs) so abgestimmt sind, dass es keine Konkurrenz um begrenzte Ressourcen gibt. Dieser Ansatz gewährleistet, dass sich die unterschiedlichen Kanäle tatsächlich ergänzen – denn das ist das Kernprinzip jeder Omnichannel-Strategie.

Vor dem Einstieg in die Omnichannel-Transformation sollten Unternehmen zunächst für jeden der sieben Bausteine systematisch den aktuellen Entwicklungsstand ermitteln. Diese Analyse bildet die Grundlage für den weiteren Fahrplan und die Realisierung von Initiativen in Bereichen mit dem größten Wertpotenzial. Für die effektive Umsetzung der Transformation fehlt dann nur noch ein letzter Schritt: die Erarbeitung einer wirksamen Governance und einer überzeugenden Change Story.

Fazit: Konsumgüterunternehmen, die über mehrere Vertriebskanäle hinweg ein hervorragendes Einkaufserlebnis bieten wollen, sollten viele ihrer traditionellen Ansätze, die Lieferketten zu steuern, grundsätzlich überdenken – dies gilt im derzeit unsicheren wirtschaftlichen Umfeld mehr denn je.

Die Herausforderung ist gewaltig, das Potenzial ist es aber auch. Unternehmen, die über die hier beschriebenen Omnichannel-Bausteine verfügen, werden ihren Kundenkreis erweitern und sich dauerhaft wirksame Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Kernaussagen

- 1. Produktsuche, -vergleich und -einkauf in unterschiedlichen Vertriebskanälen werden immer populärer, wobei neben dem Internet auch Ladengeschäfte weiterhin eine große Rolle spielen.**
 - 2. Erfolgreiche Konsumgüterhersteller und Händler stellen ihre gesamte Lieferkette und die damit verbundenen Operations-Prozesse deshalb auf eine neue Grundlage.**
 - 3. Eine strategisch gesteuerte Omnichannel Supply Chain bietet nachhaltige Wettbewerbsvorteile im heutigen volatilen Marktumfeld.**
-

Autoren



Tim Lange ist Partner im Kölner Büro und Mitglied der Supply Chain Management Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Supply-Chain-Transformationen in den Bereichen Omnichannel, E-Commerce und Digitalisierung.
Tim_Lange@mckinsey.com



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



Andreas Seyfert ist Senior Knowledge Expert im Berliner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Packaged Goods Operations Practice. Seine Kernthemen sind Supply Chain Management und Digitalisierung.
Andreas_Seyfert@mckinsey.com

Auf zum Lager 4.0

*Von Tim Lange,
Christoph Lennartz
und Karl-Hendrik Magnus*

In Zeiten von Omnichannel muss der Handel seine Warenlager optimieren. Warum sich jetzt durchgängige Automatisierung lohnt.

300%

Beschleunigung bringt die Warenbearbeitung durch autonome Transportsysteme und Cobots im Lager

Alles hat zwei Seiten, auch der Erfolg. Während viele Branchen unter den Auswirkungen der Pandemie litten, boomte das Online-Geschäft – und zumindest ein Teil des stationären Handels konnte dank E-Commerce seine Verluste aus den Lockdowns kompensieren. Es gab aber auch Nebenwirkungen. Lieferketten rissen und die Lagerlogistik stieß an ihre Grenzen. Die Herausforderung bestand nicht nur darin, Lieferketten aufrechtzuerhalten oder neue Lieferanten zu finden. Die Unternehmen waren zudem gezwungen, ihre Lagerkapazitäten kurzfristig zu erhöhen und neue Knotenpunkte für die schnelle Auslieferung zu schaffen.

Damit ist – früher und schneller als gedacht – das Thema Lagerautomatisierung in den Fokus gerückt. Viele Einzelhändler wollen nun ihre Lager auf Zukunft trimmen und sie fit, flexibel und belastbar machen, um dem wachsenden E-Commerce-Markt gerecht zu werden. Und die Verbraucheranforderungen an den digitalen Kaufkanal sind hoch: Nach einer aktuellen McKinsey-Studie erwarten mehr als neun von zehn Befragten eine Lieferung binnen drei Tagen, 30 Prozent sogar noch am selben Tag.

Schneller und rentabler

Führende Handelsunternehmen investieren deshalb bereits Millionen in die Automatisierung, unter anderem in so genannte RPA-Technologien (Robotic Process Automation). 80 Prozent der Führungskräfte in mehr als 30 US-Unternehmen, die McKinsey zum Thema befragt hat, wollen 2022 in die E-Commerce-Fähigkeit ihrer Lieferketten investieren. Und für knapp zwei Drittel hat die Automatisierung von Lagerfunktionen oberste Priorität. Letztere setzen dabei vor allem auf

flexiblere Technologien wie fahrerlose Transportfahrzeuge (FTF) und Kommissionierroboter (Cobots). Diese Technologien können die Bearbeitung von Kundenbestellungen um 300 Prozent beschleunigen – und sind dabei sogar rentabler: Um 300 bis 700 Basispunkte steigt die Profitabilität eines Verteilzentrums allein durch Automatisierung.

Vorbei sind die Zeiten, als Automatisierung im Lager als „nice to have“ galt. Heute entwickelt sie sich zunehmend zu einem Muss, um die wachsenden Anforderungen an die Lieferketten bewältigen zu können. Die neuen Technologien helfen den Händlern auch, sich von einem weiteren Problem unabhängiger zu machen: dem Fachkräftemangel in der Logistik. Die Kommissionierung von Bestellungen erfolgt bislang meist manuell (Person-zur-Ware-Methode) – und nie zuvor war der Wettbewerb um Lager- und Fulfillment-Kräfte so hoch wie heute. Automatisierung könnte der Weg sein, um den Anteil manueller Tätigkeiten und den damit verbundenen hohen Arbeitskräftebedarf spürbar zu verringern.

Die Automatisierungsbranche und die Kapitalgeber haben dies erkannt. Der bisherige Nischenmarkt für Lösungen zur Lagerautomatisierung ist spürbar gewachsen. Immer mehr integrierte Technologien werden angeboten, die es den Lagerbetreibern erleichtern, Einzellösungen zu einer übergreifenden Automatisierungsinfrastruktur zu formen. Dazu kommen neue Bereitstellungs-konzepte: Mit Supply Chain as a Service (SCaaS) etwa können die Händler von kapitalintensiven Einmalinvestitionen in neue Technologien auf leasingähnliche Modelle umstellen. Damit profitieren sie zugleich von den Innovationen, die die Automatisierungsbranche schon fast im Monatstakt auf den Markt bringt.

Mobile Roboter auf dem Vormarsch

Zunehmende Bedeutung gewinnen in der Lagerautomatisierung auch autonome mobile Roboter (AMR). Anfangs noch als Spielerei von Technikfans abgetan, sind sie heute aus modernen Lagerhäusern kaum mehr wegzudenken. Aus gutem Grund: Mobile Roboter erhöhen die Effizienz von Lagern erheblich, weil sie für Kommissionierungsware die jeweils optimalen Routen durch die Lagerhallen berechnen. 2021 hatte *DHL Supply Chain* bereits 1.000 solcher Roboterassistenten von *Locus Robotics* im Einsatz, bis Ende dieses Jahres soll sich die Zahl schon verdoppeln. Die Effektivität und Zuverlässigkeit der kollaborativen Technologie hat den Logistikkonzern überzeugt.

Roboter kommen nicht mehr nur bei Großunternehmen zum Einsatz. Der rheinland-pfälzische Spielwarenhändler *ROFU Kinderland* hat Mitte 2021 in seiner Logistikzentrale ein Lager von *AutoStore* in Betrieb genommen, einem Automatisierungsanbieter für den E-Commerce. *ROFU* hatte nach eigenen Angaben schon vor Corona Pläne für die Automatisierung des Zentrallagers in der Schublade. Doch das boomende Online-Geschäft seit der Pandemie hat die Anforderungen weiter erhöht – schnelle und verlässliche Lager- und Kommissionierungsprozesse sind viel wichtiger geworden.

Mit dem *AutoStore*-System vergrößert *ROFU* die Kapazitäten seines bis dahin hauptsächlich manuell ausgeführten Fulfillments. Das Lager-system hat rund 28.000 Behälterstellplätze und wird zunächst mit 57 Robotern betrieben. Hinzu kommen eine neue Behälterfördertechnik und ein neues Lagermanagementsystem.

Auch Start-ups, die innovative Automatisierungslösungen entwickeln, stehen im Fokus des Handels. 2020 hat die Lebensmittelkette *Walmart* in den USA einen Markt der Zukunft eröffnet. Zum Einsatz kommt dort unter anderem mit *Alphabot* eine eigens für *Walmart* entwickelte Micro-Fulfillment-Plattform des Start-ups *Alert Innovation*, die effizientere Kommissionierung und damit schnellere Lieferungen ermöglicht. Das System arbeitet in einem 20.000 Quadratmeter großen Raum und nutzt autonome Wagen, um die für den Online-Lebensmittelhandel bestellten Kühlartikel zusammenzustellen. Insgesamt will *Walmart* in

1. Das Omnichannel-Lagerhaus der Zukunft ist vollautomatisiert und arbeitet autonom



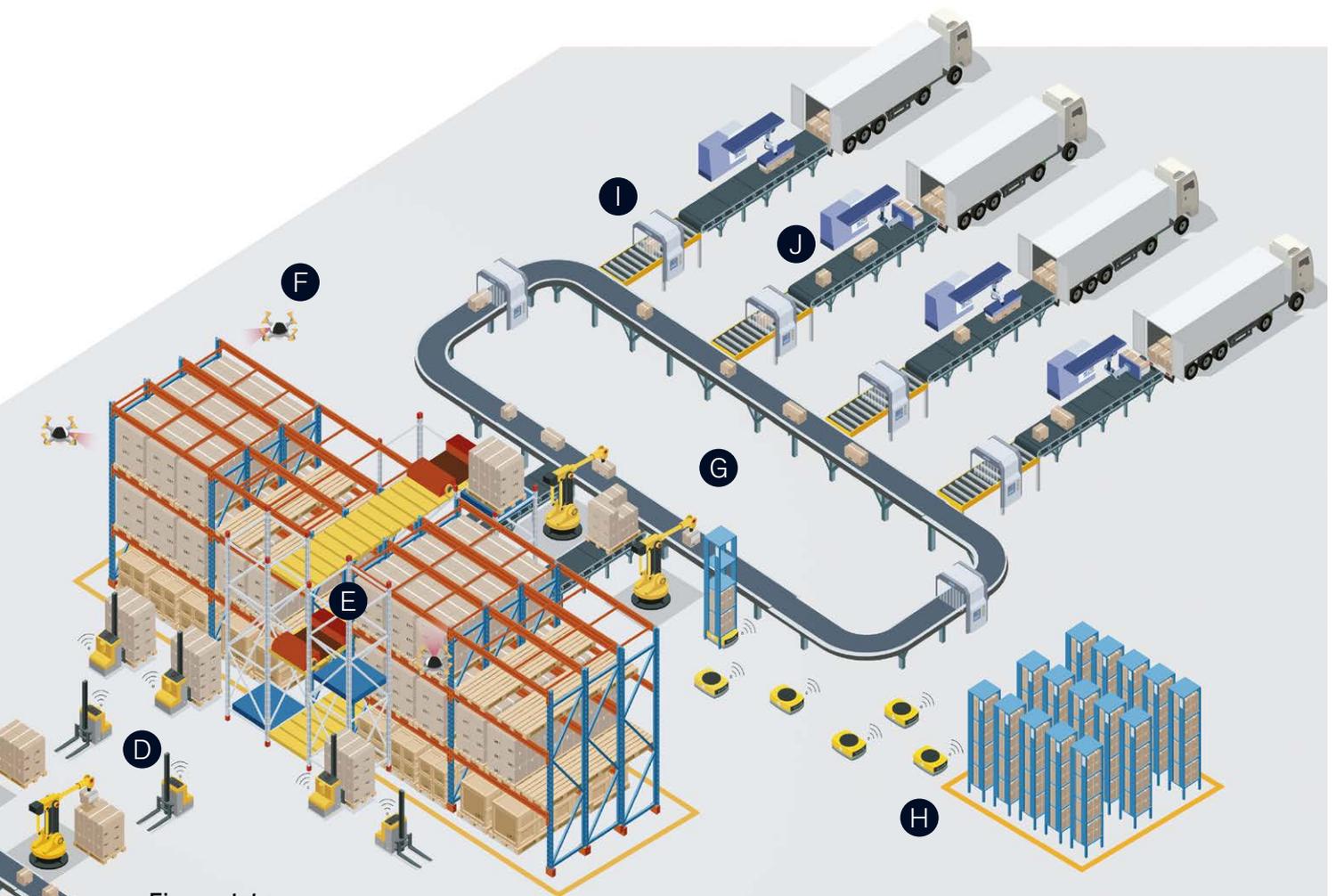
den nächsten Jahren knapp 14 Milliarden US-Dollar in die Lagerautomatisierung und angrenzende Geschäftsbereiche investieren.

Steigende Investitionen

Walmart, *ROFU* oder *DHL* sind nur einige Beispiele von Händlern und Logistikern, die jetzt verstärkt in

64%

der von McKinsey befragten Führungskräfte im Handel sehen in der Lagerautomatisierung eine Top-Priorität für 2022



Eingesetzte Technologien

- A** Integriertes Verwaltungs- und Kontrollsystem zur Steuerung autonomer Technologien
- B** Automatische Lkw-Entlader
- C** Produkt-ID-Scanner zur Warenregistrierung und Bestimmung des Lagerplatzes
- D** FTF¹ zur Beförderung von der Rampe zum Lagerplatz
- E** Automatisiertes Lager-/Abrufsystem (AS/RS) für Kartons, Vollpaletten und Schüttgut
- F** Flugdrohnen für zyklische Inventuren
- G** Kommissionierroboter zur Entnahme von Kartons und Einzelartikeln aus den Regalen
- H** FTF¹ zur Beförderung von Einzelartikeln zur Kommissionierung und Wiederauffüllung
- I** Sortierscanner zur Bestimmung der Ladedockstation für jedes Produkt
- J** Scanner und Laderoboter zur Erfassung der Auslieferungen

¹ Fahrerlose Transportfahrzeuge

Quelle: McKinsey

die Automatisierung investieren. Im Rahmen einer 500-Millionen-Euro-Initiative hat der deutsche Lebensmittelhändler *Edeka* allein 93 Millionen Euro in sein Warenlager in Berbersdorf gesteckt, um zusätzlich eine 300.000 Quadratmeter große, teilautomatisierte Halle zu errichten. Die Zahl der gelagerten Artikel stieg so auf 12.700, das ist mehr als das Vierfache der bisherigen Anzahl von Artikeln.

Andere springen ebenfalls auf den Zug zur Automatisierung auf. Der größte britische Fast-Fashion-Versandhändler *ASOS* investiert 100 Millionen US-Dollar in die Erweiterung der Kapazität und Produktivität seiner Lagerhäuser. Und Online-Modehändler *Zalando* hat sich in Deutschland mit Partnern zusammengetan, um die Automatisierung voranzubringen und so seine Logistik schneller und effizienter zu machen. So fahren

51 Mrd.

US-Dollar wird der globale Markt für Lagerautomatisierung 2030 betragen, mit einem geschätzten Wachstum von 23 Prozent pro Jahr

seit 2018 am Standort Lahr autonome Roboter namens *TORU*, entwickelt von der Robotikfirma *Magazino*. In diesem Jahr soll die Roboterflotte dort auf 28 anwachsen.

Globale Vorreiter wie *Amazon* investierten schon früh auch direkt in Unternehmen der Automatisierungsbranche. Bereits 2012 hat der Online-Verdriese *Kiva Systems* übernommen, einen Hersteller von mobilen Roboter-Fulfillment-Systemen. Seit 2015 entwickelt *Kiva* als „*Amazon Robotics*“ unter dem Konzerndach die Automatisierungslösungen weiter. 2019 waren in der *Amazon*-Logistik weltweit mehr als 100.000 Roboter im Einsatz.

Solche Investitionen sind nach McKinsey-Prognosen erst der Anfang eines Booms und werden zu einem erheblichen Wachstum der Branche führen: Bis 2030 wird der globale Markt für Lagerautomatisierung voraussichtlich 51 Milliarden US-Dollar erreichen – mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 23 Prozent pro Jahr. Eine diesjährige Studie der Bundesvereinigung Logistik (BVL) bestätigt den Trend auch in Deutschland:

So gehen 56 Prozent der Befragten beispielsweise von steigenden Investitionen im Bereich der Ware-zur-Person-Robotiksysteme aus. Verantwortlich für die Entwicklung ist nach Einschätzung der Studienautoren vor allem der zunehmende Arbeitskräftemangel.

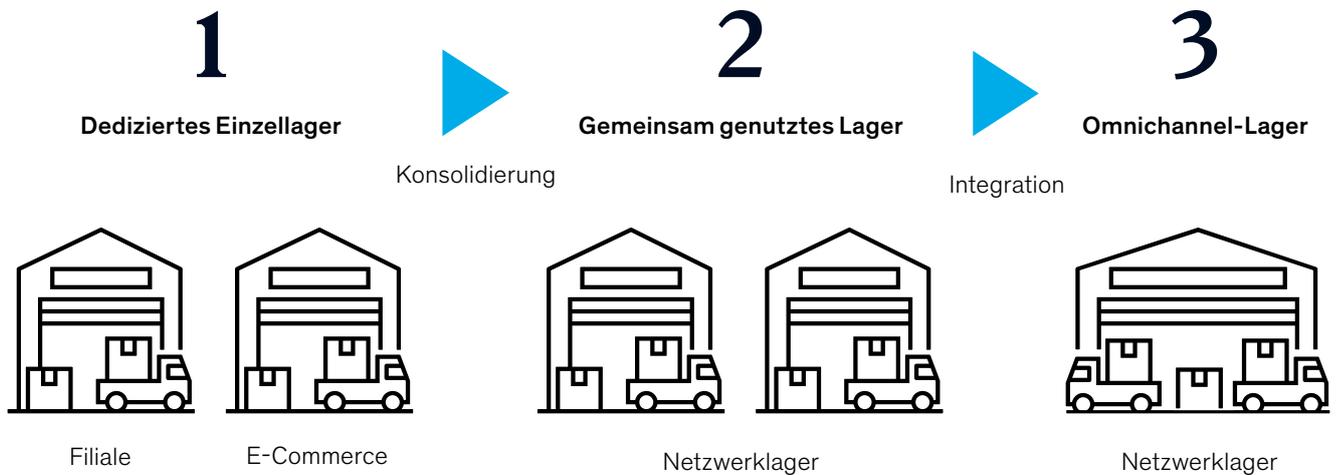
Dass Lagerautomatisierung sich zu einem lukrativen Geschäft entwickelt, zeigt zudem der Kapitalmarkt. Die Innovationswelle wurde zuletzt vor allem durch Risikokapital-Finanzierungen für Start-ups ausgelöst, deren Lösungen in Zukunft die Omnichannel-Lager optimieren sollen. Das private Beteiligungskapital verleiht den Unternehmen teils erheblichen Rückenwind. So investierte der japanische Konzern *SoftBank* beispielsweise allein 2,8 Milliarden US-Dollar in den Automatisierungsspezialisten *AutoStore*.

Auch größere Akteure in der Automatisierungsbranche versuchen, durch gezielte Akquisitionen ihr Portfolio zu erweitern. Sie wollen damit die nötige Kompetenz aufbauen, um ihrer Kundschaft integrierte Komplettsysteme anstelle von Einzel-

Mehr als 100.000 Roboter im Einsatz: *Amazon* lässt seine Automatisierungslösungen von einem eigenen Unternehmen, *Amazon Robotics*, entwickeln.



2. Das Design der Automatisierung richtet sich nach dem jeweiligen Lagerhaustyp – vom speziell ausgewiesenen Einzellager bis zum Omnichannel-Netzwerk



Quelle: McKinsey

lösungen anbieten zu können. Dies wird den Automatisierungsmarkt weiter konzentrieren. Schon heute entfallen auf die fünf größten Spieler der Branche mehr als 50 Prozent Marktanteil. Jenseits der Top Ten sind die meisten Unternehmen Spezial- und Nischenanbieter. Doch die Zahl der Übernahmen innerhalb der Branche wird weiter zunehmen. Denn die Zukunft der Lagerautomatisierung liegt in vollintegrierten, autonomen Lösungen (*Grafik 1, Seite 36/37*).

Welche Lösung für welches Lager?

Noch aber ist das Angebot an Automatisierungslösungen sehr heterogen – und entsprechend unübersichtlich. Wie gehen also Einzelhändler die Lagerautomatisierung am besten an? Bevor das Management über konkrete Technologien und Systeme nachdenkt, sollte es zunächst eine übergreifende Automatisierungsstrategie und eine Vision für das Lager der Zukunft entwickeln. Anschließend kann man dazu übergehen, spezifische Anwendungsfälle zu identifizieren, die direkten Mehrwert stiften. Und weil es am Markt schon viele technische Varianten gibt, geht es dann um die Auswahl passender Lösungen für die eigenen Anforderungen.

Bereits bei der Bedarfsanalyse kristallisieren sich in der Regel drei Lagertypen heraus, die das

Design von Automatisierungssystemen bestimmen: dedizierte Einzellager, gemeinsam genutzte Netzwerk- und integrierte Omnichannel-Lager (*Grafik 2*). Diese grundsätzliche Typisierung hilft, aus der Menge von Lösungsoptionen die am besten geeignete auszuwählen.

Dediziertes Einzellager. Speziell ausgewiesene (dedizierte) Lager sind in ihrem Design auf nur eine Dimension ausgerichtet – etwa auf einen Verkaufskanal (wie E-Commerce), einen bestimmten Produktfluss (zum Beispiel Konsolidierung) oder auf eine Produktkategorie (wie Bekleidung, Elektrogeräte). In der Regel werden dedizierte Lager zur Skalierung oder Kostenoptimierung genutzt. Ihre Größe differiert stark – je nachdem, ob sie einen überregionalen Distributionsbedarf abdecken oder als kleine, städtische Abwicklungszentren die Next-Day-Lieferung organisieren.

Für diese Lager bieten sich am ehesten integrierte und spezialisierte Ende-zu-Ende-Automatisierungskonzepte an. Sie helfen, Flächen besser auszunutzen, die Arbeitsproduktivität zu erhöhen und den Zeitraum zwischen Einlagerung und Auslieferung zu verkürzen. Typische Beispiele sind die *Amazon Go Stores* für die Einzelhandelsabwicklung sowie die Lager der Lebensmittelriesen *Albertsons* und *Carrefour*, die den Filialnachschub sichern. Die Modemarke *Zara* wiederum besitzt ein nationales E-Commerce-Distributi-

onszentrum, während Online-Händler *Zalando* und Konsumgüterhersteller *Reckitt Benckiser* kategoriespezifische Lager betreiben.

Gemeinsam genutztes Lager. Zu diesem Typ zählen Lager, die mehrere Kanäle oder Produktsegmente bedienen und unter Umständen auch Großhandel und Direktvertrieb unter einem Dach abwickeln. Die jeweiligen Bestände und Betriebsabläufe aber werden unabhängig gemanagt. Dieser Lagertyp bietet größere Flexibilität, da mehrere Kanäle und Kategorien vom gleichen Ort aus bedient werden können. Weitere Vorteile: Verteilungsräume lassen sich gemeinsam und damit effizienter nutzen sowie operative und Gemeinkosten sparen. Die hier eingesetzte Systemtechnologie beschränkt sich auf die Unterstützung spezifischer Abläufe, Bearbeitungsanforderungen und Auftragsprofile in jedem Kanal.

Omnichannel-Lager. Integrierte Omnichannel-Lager bedienen nahtlos alle Kanäle im Netzwerk und verwalten die Bestände größtenteils über einen gemeinsamen Bestandspool. Ferner ver-

fügen sie in aller Regel über dieselben Kommissionierplätze und ein automatisiertes Lagersystem. Diese Einrichtungen bieten maximale Flexibilität im Netzwerk und reduzieren die systemweiten Lagerhaltungskosten. Dafür müssen Einzelhändler unter Umständen aber Kompromisse bei der Durchlaufzeit oder den zugewiesenen Kapazitäten eingehen.

Der Grund ist die Komplexität: Die Automatisierungslösungen der Omnichannel-Lager decken den gesamten Workflow ab – von vorgelagerten Prozessen über die Lagerung selbst bis hin zur Verteilung. Dabei stellt die Distribution für die einzelnen Kanäle und Auftragsarten unterschiedliche Ansprüche an die Abwicklungsprozesse: Individuelle Online-Bestellungen mit geringem Ordervolumen etwa erfordern oft eine Durchlaufzeit von weniger als 24 Stunden, während aber für größere Filialbestellungen auch 48 Stunden für Kommissionierung und Versand ausreichen können. Daher müssen die technischen Anforderungen an den Lagerbetrieb über die verschiedenen Kanäle hinweg aufeinander abgestimmt werden.

Vollautomatisch von Anfang bis Ende: Im Lager von morgen wird die Fracht für den Gütertransport von Robotern und autonom fahrenden Gabelstaplern verladen.



Integrierte Omnichannel-Lager eignen sich am besten für Händler, die sowohl Filiallieferungen als auch Online-Bestellungen über ein und denselben Kommissionierstandort abwickeln wollen. Dazu gehören beispielsweise viele Bekleidungs- und Elektronikunternehmen. Ein solches Omnichannel-Lager bietet zwei Vorteile. Erstens können Bestände zusammengelegt werden; das spart Lagerplatz. Zweitens lassen sich die Automatisierungslösungen skalieren und Systemkapazitäten produktiver nutzen – bei gleichzeitig flexibler Bedienung der einzelnen Kanäle.

Der Weg in die Automatisierung

Die Erfahrung zeigt, dass ein dreistufiger Prozess der beste Weg ist, eine nachhaltige Lösung für die Lagerautomatisierung zu implementieren. Innovative Händler betrachten dabei ihr gesamtes Netzwerk und binden alle Standorte in ihre strategischen Überlegungen ein. Nach Vorkonzeption, detaillierter Planung und finanzieller Bewertung erstellen sie ein optimiertes Lagerdesign und führen Workshops mit den ausgewählten Automatisierungsanbietern durch. Die Umsetzung erfolgt schließlich mit einem Systemintegrator oder einer Reihe von Partnern. Manche Händler entscheiden sich auch für einen Logistikdienstleister, der das neue Lager betreibt.

Dieses strukturierte Vorgehen hat sich wiederholt als wertvoll erwiesen, da sich selbst kleine

Entscheidungen bei Projekten dieser Größenordnung massiv auswirken können. Fest steht: Wer am Ende in die richtige Automatisierungslösung für seine Lagerlogistik investiert, wird im Omnichannel-Handel der Zukunft einen entscheidenden Vorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern gewinnen.

Kernaussagen

- 1. Arbeitskräftemangel, komplexe Warenportfolios und steigende Serviceerwartungen im E-Commerce setzen die Lagerlogistik von Omnichannel-Händlern massiv unter Druck.**
 - 2. Für die aktuellen Herausforderungen bieten viele neue Technologien effiziente Lösungen – vom fahrerlosen Transportfahrzeug bis zum mobilen Roboter.**
 - 3. Ein strukturiertes Vorgehen hilft, den eigenen Bedarf zu ermitteln, geeignete Lösungen auszuwählen und die eigene Lagerautomatisierung optimal zu gestalten.**
-

Autoren



Tim Lange ist Partner im Kölner Büro und Mitglied der Supply Chain Management Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Transformationen in den Bereichen Omnichannel, E-Commerce und Lagerautomatisierung.
Tim_Lange@mckinsey.com



Dr. Christoph Lennartz ist Experte für Manufacturing und Supply Chain im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er berät insbesondere Unternehmen des Pharma-, Konsumgüter- und Handelssektors zu Supply Chain Management und Operations.
Christoph_Lennartz@mckinsey.com



Dr. Karl-Hendrik Magnus ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er unter anderem bei digitalen Transformationen.
Karl-Hendrik_Magnus@mckinsey.com

Die Gewinner von morgen

Von Udo Kopka, René Schmutzler und Patrick Simon



Das volatile Marktumfeld verlangt den Konsumgüterherstellern mehr Fähigkeiten ab als je zuvor. Vier Zukunftsmodelle versprechen langfristig profitables Wachstum.

~4%

Wachstum pro Jahr erwarten Investoren von der Konsumgüterindustrie – bis zu 1,5% mehr als im Jahrzehnt zuvor

Wachsende Wirtschaftsdynamik, verändertes Konsumverhalten, explodierende Preise und volatile Lieferketten: Der Konsumgütermarkt steckt im Umbruch. Unternehmen brauchen neue Portfolio- und Markenkonzepte, kundennahe Produkt- und Serviceangebote sowie skalierbare Ansätze, um wachstumsträchtige Märkte, Kanäle und Kategorien weiter erfolgreich zu bedienen.

Neben den treffsicheren Entscheidungen zum „where to play“ erfordert der Strategiewechsel vor allem einen stärkeren Fokus auf das „how to win“ – also den Aufbau neuer Fähigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette: vom datengetriebenen Marketing über den Omnichannel-Vertrieb bis hin zu einem agilen Operating Model, das kundennahes und nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht. Denn solche Fähigkeiten werden zur Stärkung der Position in Kernmärkten und -kategorien ebenso dringend gebraucht wie für das Wachstum von morgen.

Und der Druck auf die Unternehmen steigt. Im Herbst 2021 analysierte McKinsey 176 börsennotierte Konsumgüterhersteller mit einer Marktkapitalisierung von jeweils mehr als 2 Milliarden US-Dollar. Die Analyse zeigt, dass deren Investoren signifikantes Wachstum erwarten, nämlich 3,5 bis 4 Prozent pro Jahr. Das sind bis zu 1,5 Prozent mehr als im Jahrzehnt davor. Die Unternehmen werden sich strecken müssen, um diese Erwartungen zu erfüllen.

Gefragte Schlüsselfähigkeiten – von MarTech bis zum eB2B-Vertrieb

Welche Fähigkeiten aber sind wirklich gefordert? McKinsey hat rund 100 globale Konsumgüterunternehmen gefragt, woran sie derzeit am inten-

sivsten arbeiten. Ihre Prioritäten decken ein Spektrum von insgesamt 16 Handlungsfeldern ab – vom aktiven Portfoliomanagement bis zur agilen Ressourcenallokation (*Grafik 1, Seite 44*). Zu den wichtigsten Zukunftskompetenzen gehören relevanzbasiertes Digitalmarketing, präzises Revenue Growth Management, der Aufbau eines zugkräftigen Omnichannel- und Direktgeschäfts sowie die Einrichtung digitaler Vertriebskanäle (Route to Market).

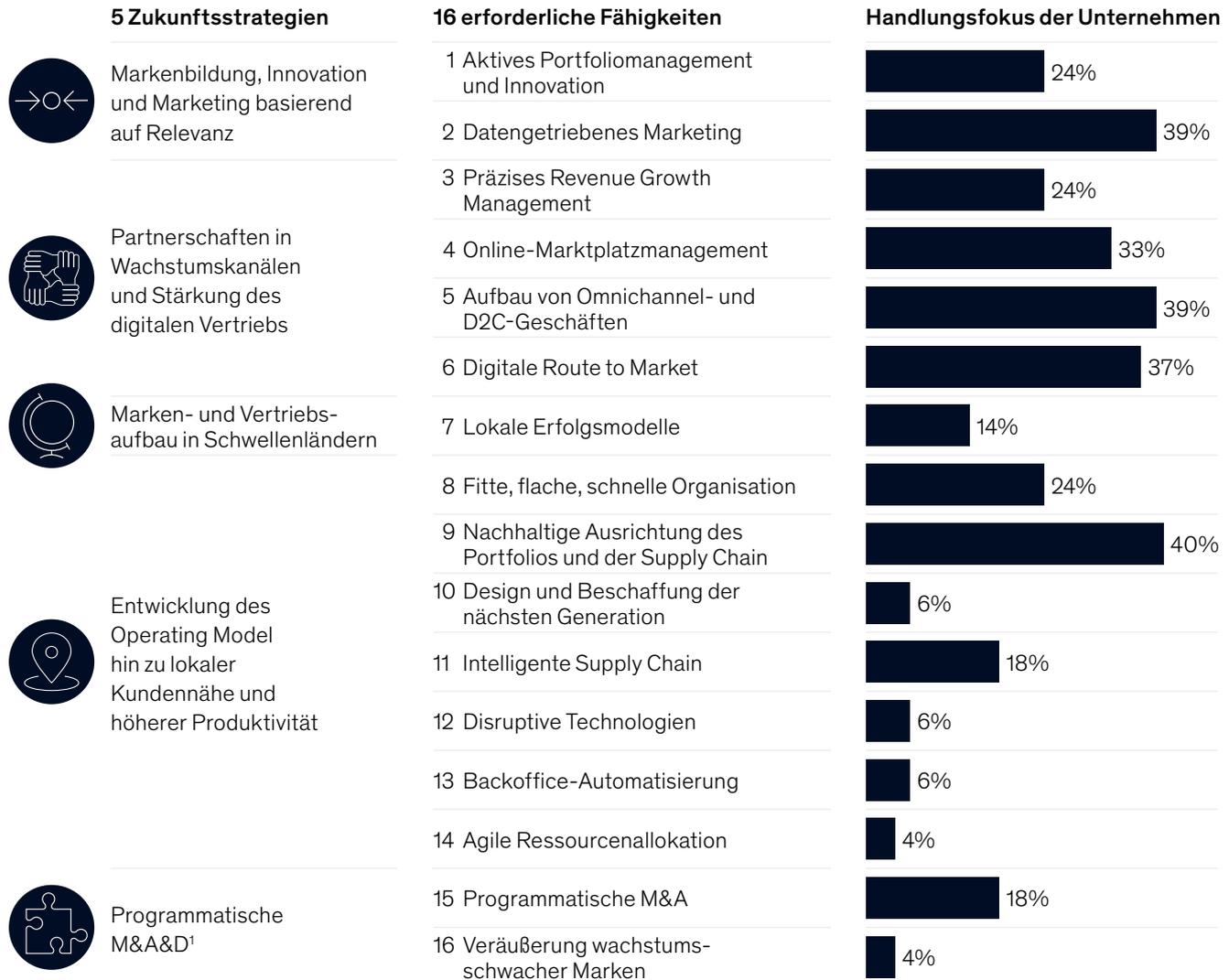
Relevanzbasiertes Digitalmarketing. Für einen Großteil der Befragten steht die Modernisierung des Marketings ganz oben auf der To-do-Liste für dieses Jahr und darüber hinaus. 39 Prozent setzen auf datengetriebenes Marketing. Ihr Ziel ist es, die verschiedenen Kundensegmente stets mit dem für sie relevanten Content zu versorgen – überall und in Echtzeit. Viele Unternehmen arbeiten bereits an verbesserter Nachfragesteuerung und schnellerer Kundenaktivierung sowie am Aufbau fortgeschrittener Marketingtechnologie (MarTech) und Datenerfassung. Die erfolgreichsten greifen dabei bewusst auf unterschiedliche Datenquellen zu: Panel- und Umfrageergebnisse, Demografie- und Nutzerdaten, inhouse generiert oder extern eingekauft. Zusätzlich bedienen sie sich agiler Ansätze wie Test and Learn und funktionsübergreifender Teams, um die Effektivität ihres Marketings kontinuierlich zu verbessern.

Präzises Revenue Growth Management (RGM). Die RGM-Verantwortlichen stehen momentan gleich vor mehreren Herausforderungen, um das Wachstum ihres Unternehmens zu sichern: steigende Rohstoffpreise, abnehmende Markentreue, zunehmende Polarisierung der Kundenbedürfnisse. All das spricht für eine stärkere Einbindung der RGM-Aktivitäten ins Marketing und für digitale Weiterentwicklung. Die Erschließung neuer, granularerer Datenquellen sowie Prognose- und

1. Der Aufbau von 16 Fähigkeiten bringt Organisationen auf das nächste Level – an einigen arbeiten die Unternehmen bereits

Befragung von ca. 100 Führungskräften in der globalen Konsumgüterindustrie, 2021

Frage: „Welche der nachfolgend genannten Fähigkeiten bauen Sie in Ihrer Organisation derzeit auf?“



1. Mergers & Acquisitions & Divestitures (Fusionen & Zukäufe & Veräußerungen)

Quelle: McKinsey

Simulationstools der nächsten Generation helfen, die Verhandlungsposition gegenüber dem Handel zu stärken und sichere Preisempfehlungen bis auf Filialebene auszusprechen.

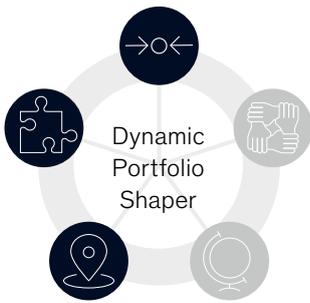
Aufbau eines zugkräftigen Omnichannel- und Direktgeschäfts (D2C). 39 Prozent der befragten Konsumgüterunternehmen legen ihr Augenmerk auf die Stärkung ihres Omnichannel- und D2C-Geschäfts. Denn das verspricht höhere Margen

und weiteres Wachstum in einem oft stagnierenden Markt. Vorreiterunternehmen entwickeln eine ganzheitliche Kanalstrategie, die Online-Marktplätze, Händler-Websites, D2C-Kanäle und das stationäre Ladengeschäft miteinander verknüpft. Ferner passen sie ihre Sortiments- und Preisarchitektur an die digitalen Vertriebswege an und machen ihre Lieferkette multikanalfähig, indem sie beispielsweise die Konfektionierung der Waren kostengünstiger gestalten.

2. Die Gewinner von morgen in der Konsumgüterindustrie lassen sich in 4 Archetypen mit spezifischen Kernfähigkeiten einteilen

Dynamic Portfolio Shaper

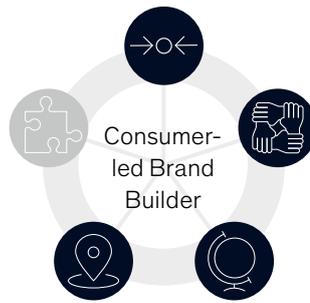
... verlagert sein Portfolio schnell in attraktive Märkte durch dynamische Ressourcenallokation



- 1 Aktives Portfoliomanagement und Innovation
- 8 Fitte, flache, schnelle Organisation
- 9 Nachhaltige Ausrichtung des Portfolios und der Supply Chain
- 14 Agile Ressourcenallokation
- 15 Programmatische M&A
- 16 Veräußerung wachstumschwacher Marken

Consumer-led Brand Builder

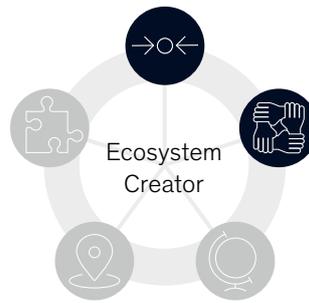
... gewinnt umfassendes Konsumentenwissen durch Datenanalysen und fördert so die Markenbindung



- 1 Aktives Portfoliomanagement und Innovation
- 2 Datengetriebenes Marketing
- 5 Aufbau von Omnichannel- und D2C-Geschäften
- 7 Lokale Erfolgsmodelle
- 9 Nachhaltige Ausrichtung des Portfolios und der Supply Chain
- 12 Disruptive Technologien

Ecosystem Creator

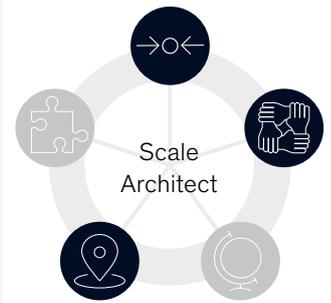
... bildet Ökosysteme aus Produkten und Services für herausragende Kundenerlebnisse in allen Kanälen



- 1 Aktives Portfoliomanagement und Innovation
- 2 Datengetriebenes Marketing
- 4 Online-Marktplatzmanagement
- 5 Aufbau von Omnichannel- und D2C-Geschäften
- 6 Digitale Route to Market
- 9 Nachhaltige Ausrichtung des Portfolios und der Supply Chain

Scale Architect

... erzielt höchste Kosteneffizienz durch maximale Skaleneffekte u.a. in der Beschaffung



- 3 Präzises Revenue Growth Management
- 4 Online-Marktplatzmanagement
- 6 Digitale Route to Market
- 10 Design und Beschaffung der nächsten Generation
- 11 Intelligente Supply Chain

Hinweis: Fähigkeit Nr. 13 (Backoffice-Automatisierung) bei allen 4 Archetypen vorhanden und umgesetzt

Quelle: McKinsey

~40%

der von McKinsey befragten Unternehmen richten ihren Kompetenzaufbau jeweils auf digitales Marketing, D2C, Omnichannel und Nachhaltigkeit

Digitale Route to Market. Immer mehr Internetunternehmen entdecken die B2B-Seite des Konsumgütergeschäfts für sich und lancieren digitale Geschäftsplattformen speziell für fragmentierte Kundengruppen, etwa für den HoReCa-Bereich (Hotel, Gastronomie, Catering) oder unabhängige Kioske. In Lateinamerika arbeiten diese eB2B-Plattformen bereits äußerst erfolgreich. 37 Prozent der von McKinsey Befragten wünschen sich ebenfalls eine digitale Route to Market. Führende Konsumgüterunternehmen kontern die Offensive der Tech-Konkurrenz bereits mit der Errichtung eigener eB2B-Plattformen, die sie zu Multikategorie-Portalen ausbauen, um das Potenzial optimal auszunutzen. Die Vorteile liegen auf der Hand: leichter Zugang zu Produkten, verbesserter

Service, mehr Daten. Nicht zuletzt bieten die Plattformen Chancen auf neue Vertriebspartnerschaften und setzen im Außendienst die nötigen Kapazitäten frei, um sich stärker auf die Geschäftsentwicklung zu konzentrieren statt auf die bloße Entgegennahme von Bestellungen.

Die neuen Erfolgstypen – dynamisch, kundennah und agil

Einige Konsumgüterhersteller beherrschen die hier beschriebenen Fähigkeiten heute schon deutlich besser als der Durchschnitt. Bereits vor Corona, aber vor allem im Verlauf der Pandemie, haben sich in der Branche Vorreiterunternehmen heraus-

kristallisiert, die sich mit ihren strategischen Entscheidungen zum „how to win“ besonders erfolgreich vom Wettbewerb absetzen. Aus dieser Gewinnergruppe hat McKinsey vier Archetypen identifiziert – jeder von ihnen hat eine Reihe von Kernfähigkeiten, die ihn vom Rest der Industrie unterscheiden (*Grafik 2, Seite 45*).

Dynamic Portfolio Shaper. Dieser Typus zeichnet sich aus durch den dynamischen Einsatz von Ressourcen, um sein Portfolio entweder durch eigene Innovationen oder durch Zukäufe auf attraktive Wachstumsmärkte zuzuschneiden. Eine schlanke Organisation und ein agiles Operating Model beschleunigen die Entscheidungsprozesse. Den Blick auf die relevanten Zielgruppen gerichtet, setzt dieser Archetyp auf Exzellenz in Marketing, Pricing, Kundenaktivierung und Omnichannel. Intelligentes Beschaffungs- und Lieferkettenmanagement hilft ihm, die Komplexität zu beherrschen und hohe Margenziele zu erreichen, während er sein Portfolio sukzessive weiter ausbaut.

Consumer-led Brand Builder. Die konsumenten-geleiteten Markenbilder nutzen alle verfügbaren Daten und modernste Analytiktools, um ihre Kundschaft besser zu verstehen als jeder Wettbewerber – und sie emotional an sich zu binden. Entsprechend stark sind die Produkte, die diese Unternehmen hervorbringen: innovativ, marktspezifisch, zielgruppenrelevant. In der Kundenkommunikation setzen sie vor allem auf digitales Marketing, was sie oft zu technologischen Vorreitern auf diesem Gebiet macht.

Ecosystem Creator. Auch dieser Typus stellt die Konsumentinnen und Konsumenten in den Mittelpunkt. Doch er bildet gleich ein ganzes Ökosystem aus Produkten und Services, um die unterschiedlichen Bedürfnisse zu bedienen und herausragende Kundenerlebnisse über alle Interaktionskanäle hinweg zu bieten. Das zu erreichen, erfordert ein integriertes Daten- und Omnichannel-Management sowie ein umfassendes Netzwerk an strategischen Partnern – online wie offline.

Scale Architect. Die Skalierungsarchitekten unter den Gewinnerunternehmen retten ein historisches Erfolgsmodell der Branche hinüber ins 21. Jahrhundert: das Erzielen höchster Kosteneffizienz durch die Erzeugung maximaler Skaleneffekte. Ihr Fokus auf große Marken und optimierte Lieferketten ermöglicht die angestrebten Skalierungen

in Bereichen wie Kundenaktivierung und Beschaffung. Vertreter dieses Archetyps sind zudem Meister im Umgang mit großen Händlern und Marktplätzen. Ihre globale Aufstellung senkt zugleich die Kosten für Produktinnovationen und beschleunigt deren Markteinführung. In Schlüsselmärkten jedoch versäumen es auch die Skalierungsarchitekten nicht, ihre Angebote an die wichtigsten Zielgruppen anzupassen.

Was für alle zählt: Nachhaltigkeit, Resilienz und Technologie

Einige Fähigkeiten, die das künftige Geschäft der Konsumgüterindustrie prägen werden, lassen sich keiner spezifischen Strategie zuordnen – sie sind übergreifend gefragt. Ganzheitliches Wirtschaften unter dem ESG-Siegel (Environmental, Social, Governmental) gehört dazu. Längst hat sich Nachhaltigkeit zum Wettbewerbsvorteil entwickelt. 40 Prozent der von McKinsey befragten Unternehmen setzen ESG-Prinzipien bereits in einem Teil ihres Produktangebots und ihrer Lieferkette um. Doch erst wenige richten ihr Geschäft auf allen Ebenen konsequent nachhaltig aus.

Gewinnerunternehmen fast aller Archetypen hingegen stellen ihre gesamte Wertschöpfungskette von der Produktentwicklung bis zur Supply Chain in den Fokus der Nachhaltigkeit. Sie machen ESG zum Teil ihrer Strategie und verankern Nachhaltigkeit fest in ihrer Organisation und im Operating Model. Dabei verfahren sie ähnlich wie vor Jahren bei der Digitalisierung – beginnend mit der Einrichtung von Exzellenzzentren zum Aufbau der nötigen Fähigkeiten, um dann sukzessive alle internen Strukturen und Prozesse am ESG-Prinzip auszurichten.

Der Aufbau von Resilienz gegen unerwartete Markterschütterungen ist eine weitere Fähigkeit, die sich zukunftssträchtige Unternehmen jetzt aneignen. Das betrifft in erster Linie die Supply Chain. Nachfrageschwankungen, Lieferengpässe und Preisanstiege bei Rohstoffen und Transport haben die Unternehmen in den vergangenen Jahren massiv belastet und tun es noch. Resiliente Lieferketten nutzen digitale Lösungen und Advanced Analytics entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Sortimentsoptimierung auf Articlebene bis zum vollintegrierten Planungsprozess, der allzeit flexible Anpassungen zulässt.

Technologische Reife stabilisiert nicht nur die Lieferketten, sondern ertüchtigt die Organisationen insgesamt und garantiert ihre Wettbewerbsfähigkeit. Zwei Jahre COVID-19 haben der Konsumgüterindustrie auf diesem Gebiet einen gewaltigen Schub verschafft. Lag die Branche etwa beim Einsatz von Cloud-Lösungen vor der Pandemie noch auf dem vorletzten Platz, führt sie heute das Ranking an, wenn es um digitales Marketing und Personalisierung geht.

Trotzdem gibt es noch viel zu tun. Digitale und analytische Fähigkeiten sind der Schlüssel zu Wachstum und Profitabilität auf allen Geschäftsebenen – angefangen bei Kundenanalysen und Nachfragesteuerung über Produktentwicklung und Fertigung, Supply Chain, Logistik und Kanalmanagement bis hin zu den Backoffice-Funktionen. Viele Bereiche laufen in den Unternehmen bereits digital; jetzt geht es darum, sie auf den neuesten Stand zu bringen und vor allem zu vernetzen, um das volle Potenzial zu erschließen, das in den neuen Technologien steckt.

Konsumgüterunternehmen sollten die Dynamik nutzen, die aus den aktuellen Krisen entstanden ist. Wer sich strategisch an den Vorreitern orientiert, die relevanten Fähigkeiten systematisch aufbaut und seine Organisation mutig neu ausrichtet, hat gute Chancen auf weiteres Wachstum – auch im volatilen Marktumfeld der Zukunft.

Die Autoren danken Jessica Moulton, Senior Partner in London, und Steve Hopper, Associate Partner in Dallas, für ihre Mitarbeit.

Kernaussagen

- 1. Die wachsenden Herausforderungen im Konsumgütermarkt erfordern den Aufbau neuer Fähigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette.**
 - 2. Unternehmen fokussieren ihren Fähigkeitenaufbau derzeit auf relevanzbasiertes Digitalmarketing, präzises RGM, Omnichannel und Direktgeschäft sowie digitale B2B-Plattformen.**
 - 3. Vier strategische Archetypen prägen das Konsumgütergeschäft von morgen – ihre Kernfähigkeiten sind dynamisches Portfoliomanagement, konsumentengeleitete Markenbildung, die Schaffung von Ökosystemen und systematische Skalierung.**
-

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 in China und AME (Africa Middle East).
Udo_Kopka@mckinsey.com



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



Dr. Patrick Simon ist Senior 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

Reiten auf der Off-Price-Welle

*Von Achim Berg,
Alexander Rajko,
Felix Rölkens und
Katharina Schumacher*

0/0

Das Geschäft mit Off-Price-Fashion blüht – vor allem online. Modeanbieter brauchen eine klare Strategie, um ihre Marken zu schützen und gleichzeitig vom Trend zu profitieren.

Ping! Die morgendliche Mail von bestimmten Fashion-Portalen wird oft schneller als andere geöffnet – vor allem von Frauen mit Sinn für hochwertige Mode, die das Jagdfieber nach Luxuschnäppchen gepackt hat: Denn den edlen Wollmantel oder das Sommerkleid aus Seide zum halben Preis gibt es nur hier und nur jetzt.

Das Geschäftsmodell dahinter heißt Off-Price. Über Online-Mode-Outlets wie *BestSecret*, *Otrium* oder *Zalando Lounge* verkaufen höherpreisige Modelabels ihre Überproduktionen mit teils erheblichem Abschlag, ohne die Exklusivität ihrer Marke zu beschädigen. Einigen Anbietern gelingt dies durch ihren Clubcharakter – wer auf ihren Portalen shoppen will, muss Mitglied sein. Aber es gibt auch andere Off-Price-Modelle, etwa mit limitierten Angeboten. Allen gemeinsam ist, dass ihr Sortiment aus Modemarken vom Mittelpreis- bis zum Luxussegment besteht und keine saisonalen Sonderangebote enthält.

Vom Nebengeschäft zum Wachstumsmotor der Modeindustrie

Off-Price-Fashion ist aus mehreren Gründen zurzeit en vogue. *Erstens*: Der Handel mit rabattierter Premium- und Luxusware hat sich zu einem echten Wachstumsmotor im Modegeschäft entwickelt. Schon vor der Pandemie überflügelte er die Entwicklung der Gesamtbranche und brach in der ersten Phase der Pandemie weniger stark ein. Auch die weiteren Aussichten sind glänzend: 2025 bis 2030 soll Off-Price aktuellen Prognosen zufolge rund fünfmal schneller wachsen als das Vollpreissegment.

Zweitens: Off-Price eignet sich exzellent für den ohnehin schon boomenden E-Commerce.

Unternehmen, die sich hier engagieren, profitieren von der zunehmenden Wanderung der Kundenschaft ins Internet und richten sich zugleich mit ihren Rabattangeboten an die betuchten Schnäppchenjägerinnen und -jäger.

Drittens: Off-Price passt perfekt zum allgemeinen Nachhaltigkeitstrend, der breite Konsumentengruppen und Unternehmen derzeit gleichermaßen erfasst. Große Modemarken werden immer Überbestände haben und Off-Price ist für sie der nachhaltigste Weg, diese abzubauen und dabei Geld zu verdienen.

Um erfolgreich auf der Off-Price-Welle zu reiten, braucht es indessen eine umfassende Strategie. So besteht eine Herausforderung darin, mit Rabatten zu locken und zugleich das Kundeninteresse am Vollpreisangebot stabil zu halten. Zudem darf die Markenreputation nicht leiden. Und schließlich fährt der Off-Price-Handel (wie die meisten Modesegmente) zweigleisig: Stationäre Angebote existieren neben Online-Shops und Modeportalen. Weil beide Kanäle jeweils ihre eigenen Merkmale, Stärken und Anforderungen haben, kommt es darauf an, für sie maßgeschneiderte Strategien zu entwickeln, die sich dazu noch optimal ergänzen.

Off-Price-Welle rollt europaweit

Fest steht: Das Segment ist mittlerweile viel zu groß, um von Premium- und Luxuslabels ignoriert zu werden. Die europäische Modebranche erwirtschaftete 2021 laut Marktmodell von McKinsey einen Gesamtumsatz von 368 Milliarden Euro; auf das Off-Price-Segment entfielen 11 Prozent, also 40 Milliarden Euro. Dieser Anteil wird nach aktuellen Schätzungen bis 2025 auf 12 Prozent steigen.

2,5x

mehr als der Durchschnitt geben Off-Price-Kund:innen für Mode aus

Einen Großteil wird der E-Commerce beitragen. Mit rund 40 Prozent hat das Off-Price-Segment schon jetzt einen höheren Online-Anteil als die Modebranche insgesamt. Dabei zeigt sich, dass sich das Geschäft in den Online-Kanälen auf drei Kategorien konzentriert: Mittelpreis, Premium und erschwinglicher Luxus. Vor allem der Marktanteil von Premium ist mit 62 Prozent dort mehr als doppelt so groß wie im gesamten europäischen Modemarkt. Und beim prognostizierten Wachstum liegt das Premiumsegment mit 17 Prozent vorn, gefolgt von den beiden Luxussegmenten (*Grafik 1*).

Off-Price-Käuferinnen und -Käufer schätzen Qualität – und das macht sie besonders kostbar.

Schnäppchenjagd de luxe

Eine aktuelle McKinsey-Studie beleuchtet die Käufergruppen im Netz, die ebenso viel Spaß an hochwertiger Mode wie am Sparen haben. Es sind oft Kundinnen und Kunden aus der gehobenen Mittelschicht, die sich für Premium- und (erschwingliche) Luxusartikel interessieren. Sie legen Wert auf Stil, lassen sich von Marken und Produkten inspirieren. Häufig shoppen sie Mode, ohne ein konkretes Teil oder eine Marke im Visier zu haben.

Obwohl sie es lieben, Preise zu vergleichen, investieren Off-Price-Fans viel in ihre Kaufleidenschaft – 2,5 Mal mehr als durchschnittliche Konsumentengruppen. Verglichen mit diesen sind sie auch deutlich interessierter an Premium-Plus-Kategorien. Sie geben 2,4 Mal mehr für Premiumprodukte aus, 2,7 Mal mehr für erschwinglichen Luxus und fast 3 Mal mehr für Luxusartikel. Eine wertvolle Zielgruppe: In Deutschland investieren 30 Prozent der Käufer:innen mehr als 1.000 Euro pro Jahr in Mode und stehen damit für 70 Prozent der Gesamtausgaben im Fashion-Segment.

Nur wenige beschränken sich dabei auf den stationären Handel, die meisten sind in beiden Kanälen aktiv. Das gibt Marken die Gelegenheit, noch mehr aus diesen Käuferschichten herauszuholen: Wer sie digital erreicht, etwa über Marketingkampagnen und Promotions, hat die Chance, ihre Einkäufe zunehmend auch in die eigenen Vollpreiskanäle umzuleiten – online wie offline.

Sie investieren am liebsten in Premium- und erschwingliche Luxusmode; gefragt sind keine Schnäppchen von der Stange, sondern Markenauswahl und exklusive Angebote. Sie geben in diesem Segment zweieinhalb Mal so viel Geld aus wie die Modekundschaft im Durchschnitt (*siehe Infobox*). Vor allem Online-Anbieter haben diese kauffreudige Klientel mit ihren passgenauen Sortimenten und bequemen Shopping-Möglichkeiten sehr erfolgreich erobert. Fast drei Viertel des Off-Price-Markts im Netz entfallen auf Premium- und Luxussegmenten – deutlich mehr als im Fashion-Markt insgesamt.

Die E-Commerce-Affinität der Off-Price-Begeisterten überrascht auf den ersten Blick. Obwohl es gerade bei hochpreisigen Outfits mehr als sonst um Passform und Haptik geht, shoppt auch diese Kundschaft zunehmend lieber online. Das war nicht immer so. 2015 machte der stationäre Handel noch drei Viertel des Off-Price-Markts aus. Doch seitdem steigen die Online-Umsätze enorm: auf geschätzt 17 Milliarden Euro oder rund 42 Prozent in diesem Jahr. Bis 2025 wird weiteres jährliches Wachstum von 13 Prozent erwartet, während der Offline-Umsatz um gerade einmal 1 Prozent pro Jahr zulegt (*Grafik 2, Seite 52*). Nach der McKinsey-Analyse wird also nahezu das gesamte Off-Price-Wachstum in den kommenden Jahren im Internet generiert werden.

Off-Price stationär: Erlebniswelt Outlet-Center

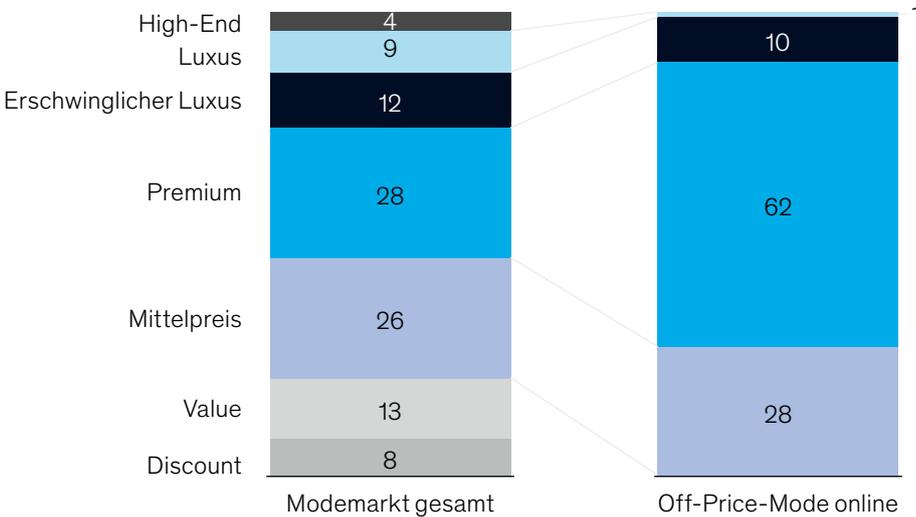
Doch auch der Offline-Handel ist nicht stehen geblieben – viel hat sich getan in der Welt der Läden und Malls. Bei der ersten Generation von Outlet-Centern kam es noch vor allem darauf an, das Vollpreisgeschäft nicht zu untergraben. Meist an schmucklosen Ausfallstraßen gelegen, gaben sich die Center wenig Mühe, mit einer einladenden Atmosphäre zu punkten. Sie stapelten ihre Kleidung oft auf Wühltischen und in Regalen; die Kundschaft sollte zügig stöbern können.

Inzwischen gehört der leidenschaftslose Abverkauf zunehmend der Vergangenheit an. Denn viele Marken haben das stationäre Off-Price-Geschäft mittlerweile als wichtige Einnahmequelle entdeckt. Und die verlangt nach einem echten Einkaufserlebnis in puncto Ladengestaltung, Ambiente und Layout. In den besten Off-Price-

1. Attraktives Geschäftsfeld: Der Handel mit Off-Price-Fashion im Internet wird von höherpreisigen Marken dominiert

Europäischer Modemarkt nach Preissegmenten, 2021

in Prozent



Wachstum p.a. 2021 - 25

in Prozent

High-End	K.A.
Luxus	15
Erschwinglicher Luxus	9
Premium	17
Mittelpreis	5
Value	K.A.
Discount	K.A.

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

Quelle: McKinsey

73%

aller Off-Price-Käufe im Netz werden in Premium- und Luxussegmenten getätigt

Einkaufszentren fühlen sich die Menschen, als flanieren sie durch eine gehobene, innerstädtische Einkaufsstraße. Die Freude am Shoppen dort steht der in vollpreisigen Flagship-Stores kaum mehr nach.

Ein Beispiel für die neue Outlet-Generation ist das *Value Retail's Bicester Village* außerhalb Londons. Es bietet einen eigenen Bahnhof, gute Restaurants, Kunstausstellungen und gepflegte Grünanlagen. Der Effekt: Die Verweildauer der Kundschaft steigt – aus ehemals kurzen Schnäppchenstopps werden Tagesausflüge. Auch innen ziehen die Off-Price-Läden mit den Vollpreisgeschäften zunehmend gleich: Vom Ladendesign bis zum mehrsprachigen Verkaufspersonal ähneln sie mehr und mehr den Flagship-Stores in der City.

Im Zuge dieser Entwicklung wagen selbst namhafte Luxus- und Lifestyle-Marken mittlerweile den Schritt in das stationäre Off-Price-Geschäft, um ihren Absatzmarkt zu verbreitern und profitabler zu werden, ohne die eigene Marke zu beschädigen. Sie nutzen den Kanal vor allem zur Gewinnung und Bindung jüngerer Zielgruppen. Für diese ist das Outlet oft der erste Kontakt mit der Luxusmarke,

da die Preise geringer und die Eintrittshürden in den Laden entsprechend niedriger sind. Für die Marken ist die Kundengruppe hochattraktiv, denn sie ist nicht nur jünger, sondern oft auch vermöglicher als der Durchschnitt – die Klientel für das vollpreisige Luxussortiment von morgen.

Off-Price online: Wachsende Nachfrage, steigendes Angebot

Der rasant wachsende Online-Verkauf von Off-Price-Mode profitiert von der immer schnelleren Kundenabwanderung zum E-Commerce. Dass dieser Vertriebskanal ungebrochen attraktiv ist und immer noch weiter wächst, belegt eine EU-weite McKinsey-Analyse. Allein in Deutschland hat sich die Nachfrage binnen eines Jahres sogar verdreifacht. Bis 2025 wird in sechs Ländern (darunter auch Deutschland und Österreich) ein jährliches Wachstum von 16 Prozent erwartet; die Schweiz, Großbritannien und Italien kommen auf 14 Prozent (*Grafik 3, Seite 54*).

So verlagert sich das Geschäft immer stärker in die digitalen Kanäle – doch wie verkauft sich

Off-Price-Mode dort am erfolgreichsten? Durchgesetzt haben sich bislang drei Modelle, die sich im Wesentlichen nach Sortiment und Zugänglichkeit kategorisieren lassen. So bieten einige Unternehmen die Möglichkeit, bestimmte Produkte wie Jeans das ganze Jahr hindurch zu kaufen, während andere spezielle Marken nur für einen begrenzten Zeitraum anbieten. Wieder andere erzeugen durch limitierten Zugang Exklusivität (etwa durch Clubmitgliedschaften) und schützen so ihre Marken. Um die Mitglieder bei der Stange zu halten, verlangen einige dieser Anbieter einen Mindestbestellwert pro Jahr.

Erfolgsmodelle im E-Commerce

Off-Price-Händler mit Flash-Sales-Modell, wie etwa Dressforless, Limango, Veepee und Zalando Lounge, bieten Produkte für eine begrenzte Zeit an. Die „Gamifizierung“ der Schnäppchenjagd soll vor allem die Stammkundschaft dazu verlocken, regelmäßig in der App nach einem Blitzverkauf ihrer Lieblingsmarken zu suchen.

Off-Price-Händler mit festem Sortiment, darunter beispielsweise Booztlet, Brands4Friends, Otrium

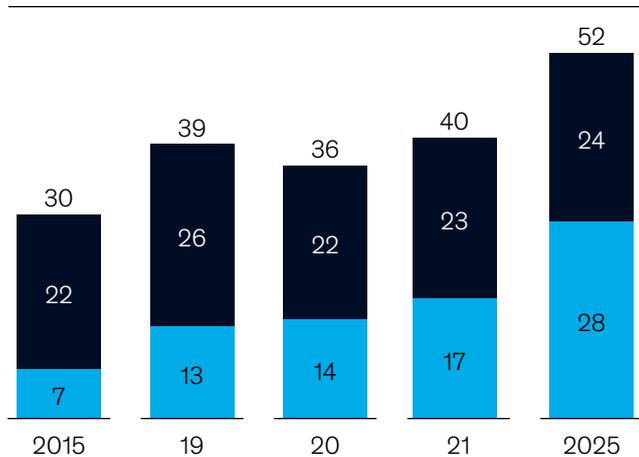
und Yoox, führen reduzierte Modemarken rund ums Jahr. Im Vergleich zu Vollpreissortimenten bieten sie allerdings meist eine kleinere Auswahl an Größen oder Farben.

„Luxury Mystery Box“-Plattformen sind erst vor Kurzem entstanden und noch nicht so weit verbreitet wie die anderen beiden Modelle. Zu den ersten Anbietern am Markt zählen Heat und Scarce: Sie stellen Boxen aus über 60 Luxusmarken zusammen und inszenieren sie als „Surprise Drop“ mit großem Werbeaufwand in den sozialen Medien. Eine Verteilung der Rabatte auf die verschiedenen Artikel im Überraschungspaket gibt den Unternehmen die Möglichkeit, exakt ausgewiesene Preise zu vermeiden und so ihre Marken zu schützen.

Am nötigen Warennachschub für ihre Shops dürfte es den Händlern nicht mangeln. Denn der steigenden Nachfrage steht ein gleichermaßen steigendes Angebot gegenüber. Die üppigen Lagerbestände ermöglichen erst die Wachstumsraten des Off-Price-Geschäfts im europäischen Online-Handel von voraussichtlich 13 bis 16 Prozent pro Jahr bis 2025. Selbst fortschrittlichste Prognosetools können ein ständiges Überangebot in der schnell-

2. Kanalverschiebung: Bis 2025 wird mehr als die Hälfte des Off-Price-Umsatzes in Europa online generiert – umgerechnet 28 Milliarden Euro

Europäischer Off-Price-Modemarkt nach Vertriebskanälen, 2015 - 25¹
in Mrd. EUR



Jährliche Wachstumsrate
in Prozent

	2015 - 19	2019 - 20	2020 - 21	2021 - 25
Gesamt	7	-8	12	7
Offline	4	-17	7	1
Online	16	9	19	13

1. Umfasst die Segmente Luxus, erschwinglicher Luxus, Premium und Mittelpreis
Quelle: McKinsey

lebigen Modewelt kaum verhindern: Lange Produktionszeiten treffen auf immer neue Fashion-Trends, Mindestbestellmengen auf wechselnde Kundenvorlieben. Hinzu kommt: Produktportfolios von mehr als 10.000 verschiedenen Styles mit den entsprechenden Farb- und Größenvarianten gestalten das Management von Bestellmengen auf Artelebene ungemein komplex.

Viele Marken wählen daher inzwischen strategischere Ansätze, um ihr Off-Price-Segment besser zu steuern, Rabattierungen markenschonend einzusetzen und neue Zielgruppen zu erschließen. Der aktuelle Trend zu mehr Nachhaltigkeit kommt der Modebranche dabei entgegen. Gerade kaufkräftige Konsumentengruppen mögen keine Marken, die Überbestände einfach vernichten. Wer hingegen sein Off-Price-Geschäft als umweltschonende Maßnahme zum Abverkauf werthaltiger Mode positioniert, punktet bei der Kundschaft und fördert zugleich das nachhaltige Image seiner Marke.

< 16%

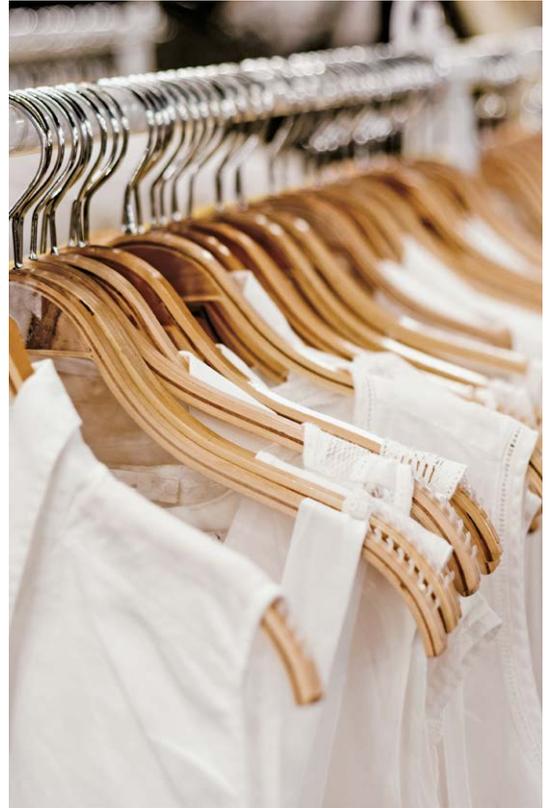
Wachstum pro Jahr wird für den Off-Price-Handel im Internet prognostiziert

Das Beste herausholen – mit drei Strategien

Angesichts der wachsenden Anforderungen sollten Modemarken Strategien entwickeln, die Off-Price als weitgehend eigenständiges und doch komplementäres Segment neben ihrem Vollpreisangebot behandeln. Ziel sollte es sein, das Geschäft insgesamt auszuweiten, ohne den Markenkern zu beschädigen. Mit drei strategischen Ansätzen lässt sich online wie stationär das Beste aus dem Off-Price-Segment herausholen.

Marke kanalübergreifend schützen. Die besten Betreiber von Outlet-Centern bieten ein exzellentes Einkaufserlebnis und vermeiden dabei eine allzu große Preis- und Volumentransparenz. Die räumliche Trennung von Outlet-Center und teurem Ladengeschäft galt hierfür lange Zeit als die beste Strategie – bis Online-Plattformen für Off-Price-Mode drohten, die Preise für jeden Artikel sichtbar zu machen.

Deshalb besitzen geschlossene Off-Price-Portale einen besonderen Charme für Unternehmen. „Kaufen nur für Clubmitglieder“ bietet ihnen die Möglichkeit, Preise und Rabatte erst jenseits der Zutrittsbarrieren offenzulegen. Erfolgreiche Modemarken beobachten dabei nicht nur, wie sich



Am Warennachschub für das Off-Price-Geschäft mangelt es nicht: Die Modeindustrie hat systemimmanent eine Überproduktion.

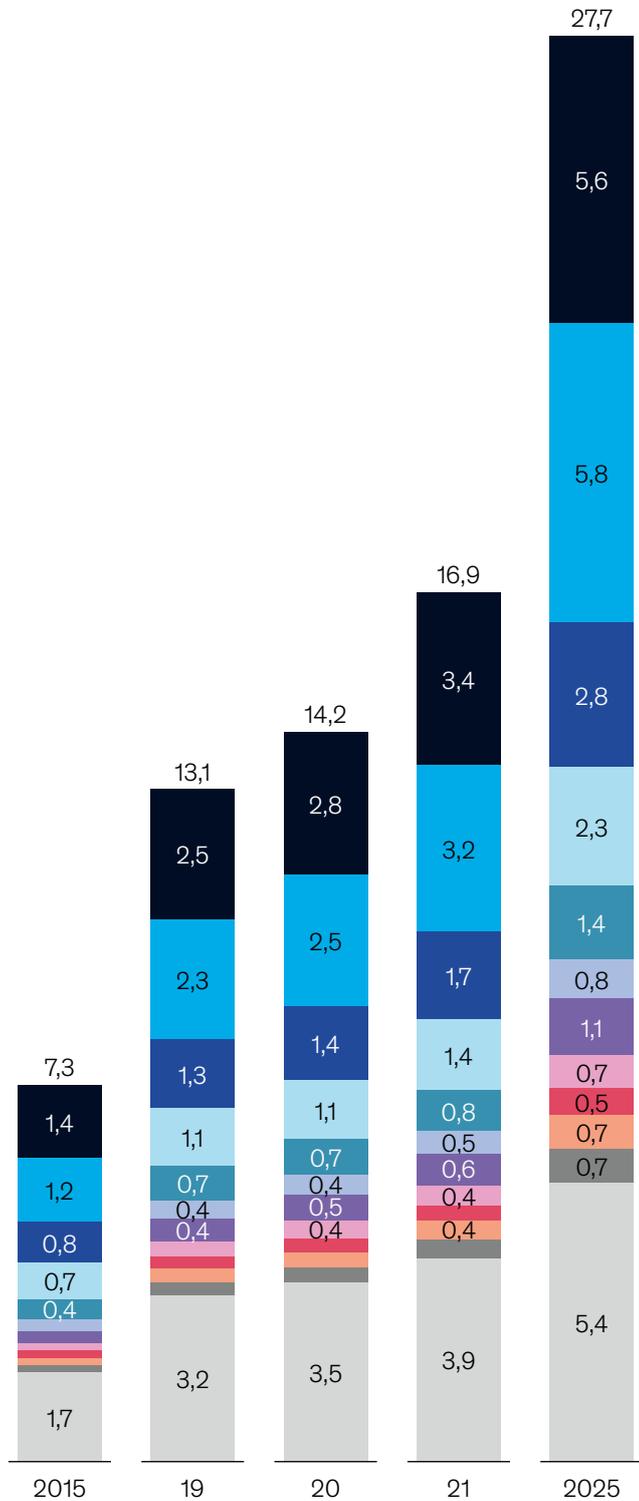
neue Plattformen auf die Reichweite und Preistransparenz in ihrem Markt auswirken. Sie behalten auch im Auge, ob und wie sie vom Erfolg der Clubmodelle profitieren können.

Partner mit Augenmaß wählen. Starke Partner – ganz gleich mit welchem Verkaufsmodell – steigern stets die Reichweite der eigenen Marke. Das gilt auch im Off-Price-Bereich. Im stationären Handel bedeutet das: Vor allem Partner mit einem Netzwerk von Outlet-Stores in anderen Ländern und Märkten bieten Markenartiklern Mehrwert. Schaffen sie dazu noch ein herausragendes Kundenerlebnis, stärkt das den Ruf der Marke weiter. Im Online-Handel wiederum sollten die Unternehmen die E-Commerce-Exzellenz ihrer Partner prüfen und bei der Auswahl der präsentierten Marken sicherstellen, dass ihre Artikel nicht unter der Platzierung neben billigeren Produkten leiden.

Kanalmix optimieren. Im Off-Price-Geschäft zahlt es sich aus, Offline- und Online-Kanäle zusammen zu betrachten und deren Schnittmengen zu analysieren. Wie können sich beide Kanäle gegenseitig

3. Boomender Markt: Im Online-Geschäft mit Off-Price-Mode werden europaweit bis 2025 zweistellige Wachstumsraten erwartet

Europäischer Off-Price-Modemarkt nach Ländern, 2015 - 25¹
in Mrd. EUR



Jährliche Wachstumsrate
in Prozent

	2015 - 19	2019 - 20	2020 - 21	2021 - 25
Gesamt	16	9	19	13
■ Großbritannien	16	11	20	14
■ Deutschland	17	9	27	16
■ Frankreich	14	8	18	13
■ Italien	12	1	21	14
■ Spanien	14	5	13	16
■ Schweiz	12	4	20	14
■ Niederlande	19	17	17	16
■ Belgien	18	19	14	13
■ Schweden	11	15	11	16
■ Polen	19	14	21	16
■ Österreich	17	7	28	16
■ Übriges Europa	16	9	19	13

1. Umfasst die Segmente Luxus, erschwinglicher Luxus, Premium und Mittelpreis
Hinweis: Säulengrafiken ergeben infolge von Rundungseffekten in Summe nicht immer 100%
Quelle: McKinsey

an den unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten unterstützen? Denn es wäre ein Trugschluss anzunehmen, dass durch die steigende Online-Nachfrage der stationäre Handel obsolet wird.

Outlet-Stores und -Center bleiben eine wichtige Einkaufsstätte, weil sie eine faszinierende Markenerlebniswelt schaffen können, die im Internet so nicht aufzubauen ist. Zugleich erhöhen sie die Markenbekanntheit. Und da weiterhin viele Menschen beim Stöbern in Geschäften erstmals auf eine Marke treffen, bleiben die stationären Läden eine Zugangspforte zur langfristigen Kundenbindung. Gut gestaltete Online-Kanäle verstärken sie dann noch.

Fazit: Erst das Zusammenspiel von digitalen Off-Price-Angeboten mit stationären Kontaktpunkten ermöglicht es Modemarken, ihr volles Kundenpotenzial auszuschöpfen. Die Vorteile – von höheren Gewinnen über eine größere Reichweite bis hin zu einer nachhaltigen Möglichkeit, Überbestände zu verkaufen – lassen die nötigen Investitionen mehr als gerechtfertigt erscheinen. Die besten Modeunternehmen werden noch einen Schritt weitergehen: Sie werten das Image ihrer Marke durch ein maßgeschneidertes Off-Price-Angebot sogar noch auf.

Die Autorin und die Autoren danken Nicolas Deuß, Projektleiter im Kölner Büro von McKinsey, für seinen Beitrag zu diesem Artikel.

Kernaussagen

1. Off-Price-Mode ist ein überdurchschnittlich wachstumsstarkes Geschäftsfeld mit einer lukrativen Zielgruppe, von der die Marke auch im Vollpreissegment profitieren kann.

2. Verschiedene Geschäftsmodelle bieten Modeunternehmen Wege, ihre Überbestände nachhaltig abzubauen und mit ausgewählten Partnern ihre Marke zu steuern.

3. Der Wachstumstrend geht klar in Richtung Online-Kanal, doch Outlets der neuen Generation punkten mit exzellentem Kundenerlebnis.

Autoren



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



Dr. Alexander Rajko ist Partner im Kölner Büro von McKinsey. Klienten aus verschiedenen Branchen berät er unter anderem bei Fragen der Unternehmens- und Geschäftsstrategie.
Alexander_Rajko@mckinsey.com



Felix Rölkens ist Partner im Berliner Büro und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Modeunternehmen unterstützt er unter anderem bei Sortiments- und digitalen Wachstumsstrategien.
Felix_Roelkens@mckinsey.com



Dr. Katharina Schumacher ist Partnerin im Münchner Büro und Mitglied der Digital Technology Practice von McKinsey. Unternehmen berät sie unter anderem zu E-Commerce und Digital Marketing & Sales.
Katharina_Schumacher@mckinsey.com

Showtime – Shopping Time!

Von Daniel Glaser, Marcus Keutel, Philipp Kluge und Natalya Sak



Live Commerce ist seit Corona auch in Europa auf dem Vormarsch. Welches Potenzial in dem interaktiven Verkaufskanal steckt und wie Unternehmen es nutzen können.

2020, als die Menschen während der Corona-Lockdowns in die Online-Kanäle wechselten, startete *Douglas* sein erstes „Live“-Programm in Deutschland, Spanien, Polen und der Schweiz. Seither präsentiert die Parfümeriekette auf einer eigenen Website Workshops mit Beauty-Experten, Live Talks mit Influencerinnen und Streams mit Markenbotschaftern – Shopping inklusive.

Auch Fashion-Marken wie *Nordstrom* und *Tommy Hilfiger* starteten 2020 ihre ersten interaktiven Kanäle mit Sofortkauffunktion, 2021 zog Online-Versandhändler *OTTO* nach. Zu den derzeit engagiertesten Anbietern von Live Commerce in Europa gehören die Modekette *Esprit*, die Kosmetikmarken *Clarins*, *Asam Beauty* und *Charlotte Tilbury* sowie die Warenhäuser *Marks & Spencer* und *Peek & Cloppenburg*.

10 bis 20%

aller E-Commerce-Verkäufe könnten schon 2026 über Livestreams laufen

Viel mehr als Teleshopping 2.0

Sie alle zählen zu den westlichen Pionieren eines Markts, der vor fünf Jahren auf der chinesischen Shoppingplattform *Taobao* entstand und in China mittlerweile auf rund 423 Milliarden US-Dollar angewachsen ist. 2020 hatten laut einer Umfrage bereits zwei Drittel der Befragten dort Produkte via Live Commerce erworben. Nimmt man die Entwicklung in China als Hinweis, könnten in vier Jahren 10 bis 20 Prozent aller Transaktionen im E-Commerce über Livestreams laufen.

Was macht das virtuelle Einkaufsformat so attraktiv? Es ist die Verknüpfung von Unterhaltung, Information, Interaktion und besonderem Kauf-Erlebnis, die Live Commerce spannend macht. Eine Art Teleshopping 2.0, doch das interaktive Moment und der mobile Zugang von jedem Ort aus liefern den entscheidenden Mehrwert gegenüber

dem statischen TV-Format mit seiner einseitigen Kommunikation.

Für Handelsunternehmen und Markenhersteller erschließt sich das Wertpotenzial von Live Commerce im Wesentlichen über drei Komponenten: hohe Attraktivität gerade für jüngere Zielgruppen, gesteigerte Konversion und starkes Umsatzwachstum (*Grafik 1, Seite 59*). Denn gut präsentierter Live Commerce zieht Menschen in neue Erfahrungswelten. Die Hürde zwischen Produktwahrnehmung und Kaufbereitschaft sinkt, die Konversionsrate steigt. Unternehmen berichten von bis zu 30 Prozent Kaufabschlüssen – zehnmal mehr als bei herkömmlichen E-Commerce-Geschäften. Der Bruttowarenumsatz (Gross Merchandise Volume, GMV) erhöht sich um 5 bis 15 Prozent. Hinzu kommt eine teilweise bis zu 40 Prozent geringere Retourenquote.

Wichtiger Vorteil der Live Commerce Events gegenüber anderen Verkaufsformaten: Ihr persönlicher und authentischer Touch macht Produktmarken direkt erfahrbar und schärft deren Profil. Fans der Marke werden enger gebunden, neue gewonnen. Besonders die Generation Z – längst vertraut mit Online-Tutorials aller Art – schätzt das Shoppingformat, das so nah an ihren Kommunikationsgewohnheiten ist. Unternehmen, die Live Commerce betreiben, verzeichnen in dieser Zielgruppe 15 bis 20 Prozent Kundenzuwachs.

Die Topkategorien im Live Commerce

Die mit Abstand beliebtesten Produktkategorien im Live Commerce sind Fashion und Beauty. Im Pionierland China dominieren Modeartikel bislang klar das Geschäft – 2020 entfielen fast 36 Prozent aller kommerziellen Livestreams auf diese

Kategorie, gefolgt von Kosmetikprodukten und frischen Lebensmitteln mit je gut 7 Prozent. In Europa dagegen halten sich Fashion und Beauty weitgehend die Waage.

Im Beauty-Segment engagieren sich neben den bereits genannten Unternehmen auch *Flaconi*, *L'Oréal* und *Nivea*, im Lebensmittelsegment sind *Carrefour*, *Edeka* und *Tchibo* dabei. Bei Unterhaltungselektronik wiederum, die selbst in China noch unterhalb der 5-Prozent-Marke liegt, zählt die Marke *Samsung* zu den aktivsten Anbietern.

Kategorie- und länderübergreifend nimmt die Nachfrage nach Einkäufen via Livestreaming zu. Nach einer Umfrage der *GfK* unter 12.000 Facebook-Usern in zwölf Ländern zeigt fast ein Viertel der Befragten Interesse, neue Produkte kennenzulernen, die ihnen über den interaktiven Kanal persönlich vorgestellt werden.

McKinsey-Analysen zeigen weitere Konsumententrends, die den Live Commerce begünstigen: Danach stieg die Zahl der Menschen, die sich während der Pandemie im Netz Live-Videos ansahen, um 20 Prozent – und 40 Prozent wünschen sich mehr davon. 83 Prozent wollen personalisierte Produktangebote und fast 90 Prozent vertrauen Online-Bewertungen inzwischen ebenso sehr wie persönlichen Empfehlungen. Beste Voraussetzungen also für interaktive Verkaufskanäle im Netz.

Smart starten

Markenartikler und Händler sollten sich das Potenzial, das in Live Commerce steckt, nicht entgehen lassen. Doch das dynamische Medium will schrittweise erschlossen werden. Bei den Vorreitern haben sich bereits einige Best Practices herauskristallisiert, die adaptiert werden können. Auch aus dem klassischen E-Commerce lassen sich bewährte Rezepte ableiten.

Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg in den Live Commerce finden – je nachdem, über welchen Reifegrad es hier verfügt. Einzelne Events lassen sich bereits mit Bordmitteln und bestehenden Technologien realisieren, um Kundenresonanz, Produktvorlieben und Konversionsraten zu testen. Der Aufbau eines vollwertigen Verkaufskanals erfordert indessen deutlich mehr Organisation und Ressourcen (*Grafik 2, Seite 60*).

Für alle Akteure aber gilt: Der Schlüssel zum Erfolg sind passende Produkte und Zielgruppen, geeignete Formate, die richtigen Technologien und moderne Analysetools.

Passende Produkte und Zielgruppen

Bei der Wahl geeigneter Produkte spielt der Lebenszyklus eine Rolle: Soll ein neuer Artikel eingeführt, ein älterer abverkauft oder ein Bestseller noch einmal gepusht werden? Grundsätzlich schaffen Live Commerce Events zunächst einmal Aufmerksamkeit und ziehen vor allem Gelegenheits-Shopper an. Daher empfiehlt sich der Kanal besonders für Produktneueinführungen, bei denen ein direkter Verkaufseffekt erzielt werden soll. Um solche Impulskäufe anzuregen, muss das Produkt visuell in großen wie kleinen Bildschirmformaten überzeugen und den Eindruck eines guten Preis-Leistungs-Verhältnisses vermitteln.

Für die Ansprache potenzieller Kaufinteressierter lohnt sich gründliche Analyse. Denn die typischen Live Shopper sind nicht unbedingt deckungsgleich mit der Stammzielgruppe einer Marke. Tracking- und Analysetools helfen dabei, Bewegungsprofile im Netz zu erstellen, daraus User-Präferenzen abzuleiten und so die relevanten Zielgruppen für ein Live Event herauszufiltern.

US-Analysen von McKinsey belegen: Die lukrativsten Kundengruppen sind jünger als 40. Dabei zeigen sich die 25- bis 40-jährigen Millennials in den Kategorien Mode, Beauty und Luxusgüter insgesamt am ausgabefreudigsten. Doch die nachfolgende Generation Z zahlt zumindest für Luxusartikel noch deutlich mehr als die Älteren (durchschnittlich 926 US-Dollar gegenüber 789 US-Dollar). Wenig überraschend: Die Gen Z ist zugleich die mit Abstand affinste Zielgruppe, was die Nutzung von Internet und sozialen Netzwerken betrifft. Drei Viertel lassen sich bei ihren Kaufentscheidungen primär von Social Media, Bewertungsportalen, Prominenten oder Influencerinnen beeinflussen. Bei den Millennials sind es 63 Prozent.

Geeignete Formate

Auch beim Format müssen Unternehmen sich entscheiden. Livestreams werden typischerweise von Markenbotschafterinnen, Influencern oder Fach-

Um **20%**
stieg 2020 die Zahl der Menschen, die Live-Videos im Netz angeschaut haben – und 40% wollen mehr davon sehen

1. Das Wertpotenzial von Live Commerce liegt in seiner Kundenattraktivität, höherer Konversion und Mehrumsatz

Werttreiber	Komponenten	Effekte auf KPIs (Auswahl)
 Kundenattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter Traffic auf der Website • Engere Bindung von Bestandskundschaft und Gewinnung neuer, v.a. jüngerer Zielgruppen 	15 - 20% mehr Traffic im jüngeren Kundensegment (Gen Z)
 Kundenaktivierung und Konversion	<ul style="list-style-type: none"> • Gesteigerte Konversion im gesamten Kauftrichter • Höhere Verweildauer 	5 - 10x höhere Konversionsrate
 Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Größeres Warenvolumen durch gesteigerten Verkauf • 30 - 40% weniger Retouren 	5 - 15% mehr Umsatz/Warenvolumen

Quelle: McKinsey

75%

der Generation Z lassen sich bei ihren Käufen von Social Media leiten – eine Topzielgruppe für den Live Commerce

leuten moderiert, die im Netz Ansehen genießen und deren Meinung Gewicht hat (Key Opinion Leaders, KOL). Sie führen durch die Show, stellen die Produkte vor und interagieren mit ihren Fans, um sie zu unterhalten und zum Kauf zu motivieren. Zu den beliebtesten Formaten im Live Commerce zählen Tutorials, Interviews und Backstage- oder Making-of-Videos – jedes verfügt über spezifische Stärken.

Tutorials bieten sich besonders für Beauty-Produkte an. Denn die Vorführvideos vermitteln nicht nur Tipps und Tricks in der Anwendung von Kosmetika, sondern machen auch Vorschläge zur Kombination mehrerer Produkte – eine ideale Plattform für Cross-Selling.

Interviews mit Prominenten oder führenden Influencerinnen, die ein bestimmtes Produktsegment repräsentieren, haben den Vorteil, authentisch auf das Publikum zu wirken. Sie eignen sich vor allem für die Markteinführung neuer Produkte, weil sie hohe Aufmerksamkeit und dadurch Traffic erzeugen.

Backstage- und Making-of-Videos gewinnen ihre Strahlkraft durch den Blick „hinter die Kulissen“ und die Insider-Stories, die sie liefern. Sie helfen, Markenimages aufzubauen und die Kundenbindung zu vertiefen. Ein Modelabel etwa kann bei

umweltbewussten Käufergruppen mit Videos über seine nachhaltige Produktionskette und den sozial verantwortlichen Umgang mit seinen Lieferanten punkten.

Unabhängig vom Format achten erfolgreiche Live-Commerce-Betreiber stets auf eine hochwertige Produktion ihrer Videos, von der Location-Wahl über Licht und Sound bis hin zum Script, dessen Kunst übrigens darin besteht, das Produkt nur am Rande zu präsentieren. Um ihre Zielgruppen bei der Stange zu halten, nutzen die Unternehmen zudem interaktive Features wie Gewinnspiele oder Quizrunden.

Technische Wegbereiter

Die Wahl der richtigen Technik bildet die Grundlage für einen professionellen und effektiven Betrieb von Live-Commerce-Kanälen. Welche Features eingesetzt und ob sie extern eingekauft oder selbst entwickelt werden, hängt wesentlich von der digitalen Reife des Unternehmens ab.

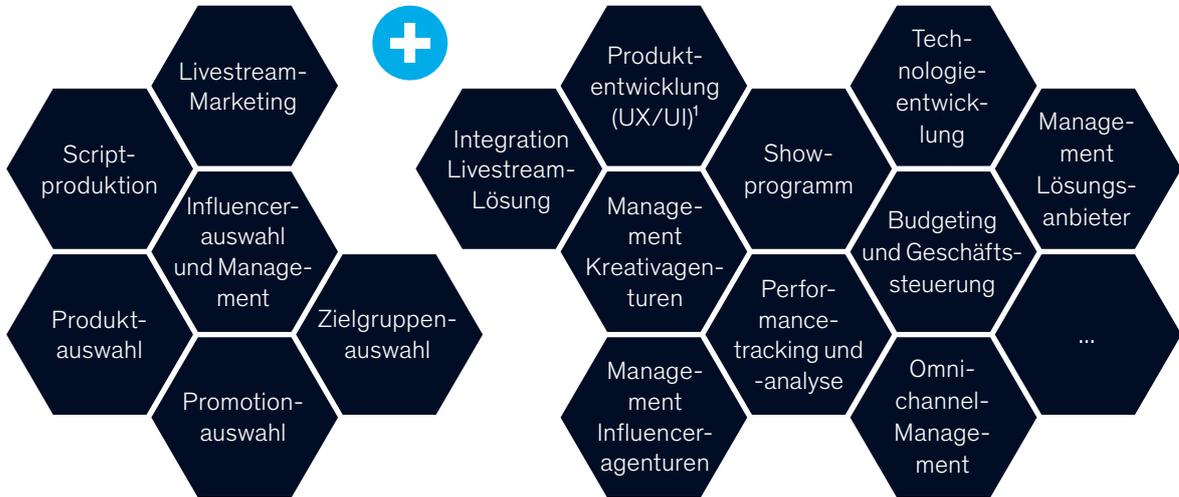
Basistechnologien. Im europäischen Raum bieten vor allem Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, TikTok oder YouTube die Möglichkeit, virtuelle Verkaufskanäle einzurichten.

2. Live Commerce lässt sich leicht pilotieren und dann stufenweise zu einem vollwertigen Verkaufskanal ausbauen

Einzelevents können mit relativ wenig Aufwand realisiert werden ...

... während ein komplettes Live-Commerce-Programm deutlich mehr Elemente umfasst, die entsprechendes Management erfordern

Prozesse/ Aktivitäten



Beteiligte

- Funktionsübergreifendes Projektteam in Teilzeit (unterstützt von Marketing und IT)
- Influencer:in (oder Influencer-agentur)

- Funktionsübergreifendes Vollzeitteam
- Influencer:innen
- Influenceragenturen
- Kreativagenturen (für Content und Design)
- Anbieter technischer Lösungen

¹ User Experience/User Interface

Quelle: McKinsey

Welche Plattform sich am besten eignet, hängt einerseits von den verfügbaren Funktionalitäten ab (etwa Live Chat), andererseits aber auch von den Provisionen, die an die Betreiber zu zahlen sind. Eine weitere Option ist die Integration eines Live-Commerce-Kanals auf der eigenen Website. Hierzu greifen die meisten Unternehmen zurzeit auf SaaS-Lösungen (Software as a Service) zurück, die Technologiespezialisten wie *LiSa*, *Bambuser*, *Livescale* oder *Livebuy* anbieten. Die Entwicklung individueller Eigenlösungen ist dagegen noch die Ausnahme.

Tracking. Wie stets im E-Commerce sind schnelle Reaktionen auf das Konsumentenverhalten entscheidend, um maximale Verkaufserfolge zu erzielen. Hat beispielsweise ein Besucher nach 20 Sekunden den Livestream verlassen, kann es sich lohnen, ihm im Nachgang einen Link zur vollständigen Aufzeichnung des Streams zu schicken. Eine Nutzerin wiederum, die lange

zugeschaut, aber nicht gekauft hat, könnte mit Rabattcoupons doch noch für das Produkt gewonnen werden. Alle Tracking-Maßnahmen zur Steigerung der Konversionsrate erfordern jedoch ein flexibles Operating Model, das sowohl über eine Content Library mit allen Nutzerinformationen verfügt als auch über die nötigen Analytiktools, um die Daten in Echtzeit auszuwerten.

Omnichannel-Marketing. Livestreams brauchen effektive Marketingunterstützung über mehrere Kanäle, um größtmöglichen Traffic zu erzeugen. Dazu gehört eine personalisierte Zielgruppenansprache, beispielsweise die Ankündigung von Events via Mail, Newsletter, App und Push-Nachricht. Erfahrene Betreiber platzieren zudem gezielt Werbeanzeigen in den sozialen Medien, die von der relevanten Zielgruppe besonders stark genutzt werden, und setzen Features wie Countdowns ein, um ihrer Veranstaltung die Anmutung eines Top-events zu verleihen.

Wohin die Reise geht

Wie entwickelt sich der Live Commerce in den nächsten fünf Jahren? Zunächst einmal wird er sich weiter ausdifferenzieren – sowohl was die angebotenen Produkte als auch was die Art der Präsentation betrifft. Anstelle von A-Promis mit Millionen Followern übernehmen zunehmend Influencer:innen mit nur wenigen tausend Fans die Moderation der Livestreams. Ihr Vorteil liegt nicht nur im niedrigeren Honorar; vor allem besitzen sie eine enge Vertrauensbindung zu ihren kleinen, aber treuen Zielgruppen. Nach einer Instagram-Umfrage liegt die Aktivierungsrate dieser Nano-Influencers zehnmal höher als bei so genannten Macro-Influencern.

Auch in die Formate wird Bewegung kommen. Innovative Technologien wie Augmented und Virtual Reality werden Einzug halten, Produkte in 3D präsentieren und das Shoppingerlebnis so noch haptischer machen. Und schon bald wird es möglich sein, sich mit den Show Hosts von Angesicht zu Angesicht auszutauschen – so real wie im Modeladen in der City.

Wohin die Reise auch geht: Der Trend zum Live Commerce wird sich fortsetzen und weiter ver-

stärken. Unternehmen, die jetzt starten und ihre Zielgruppen, Interaktionsformate und Technologien vorausschauend wählen, werden den größten Gewinn aus dem neuen Verkaufskanal ziehen.

Kernaussagen

1. Live Commerce, die Verknüpfung von Unterhaltung, Interaktion und Einkaufserlebnis, erobert nach China nun auch Europa – mit zweistelligen Traffic- und Umsatzsteigerungen.

2. Fashion- und Beauty-Produkte sind zurzeit die Hauptkategorien in den Livestreams, doch sowohl Angebot als auch Nachfrage werden wachsen.

3. Die Auswahl passender Produkte, Zielgruppen und Formate sowie der Einsatz fortschrittlicher Technologien und Analytikmethoden sind die Schlüssel zum Erfolg.

Autoren



Daniel Glaser ist Partner im Münchner Büro und Co-Leiter in der Digital Growth und E-Commerce Practice von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf der Entwicklung von Wachstumsstrategien, Innovation und M&A.

Daniel_Glaser@mckinsey.com



Dr. Marcus Keutel ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Bereichs Technologie und Digitalisierung im Handels- und Konsumgütersektor. Unternehmen der Branche unterstützt er bei technologiebezogenen Transformationen.

Marcus_Keutel@mckinsey.com



Dr. Philipp Kluge ist Partner im Münchner Büro und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen digitales Marketing, E-Commerce und Customer Experience.

Philipp_Kluge@mckinsey.com



Natalya Sak ist Projektleiterin im Londoner Büro von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät sie unter anderem zu E-Commerce und digitalen Wachstumsstrategien.

Natalya_Sak@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

Amazon Web Services (Screenshot),
Christian Grund, Andreas Horsky, iStock,
shutterstock, well.ch (Screenshot),
Roman Weyeneth, Zur Rose Group,
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 2022

Interview

Auf dem Weg zum Gesundheitsökosystem: Walter Hess, CEO der *Zur Rose Group*, über seine Erfahrungen mit der digitalen Transformation

Omnichannel I: Supply Chain

Vorbauen für die Zukunft: die sieben Bausteine einer stabilen und kundenzentrierten Lieferkette

Omnichannel II: Lagerautomatisierung

Hohe Serviceerwartungen, Fachkräftemangel, komplexe Warenportfolios: Warum es jetzt an der Zeit ist, die Lager zu automatisieren

Konsumgüterunternehmen

Neue Fähigkeiten gefragt: Welche strategischen Archetypen das Konsumgütergeschäft von morgen prägen

Modeindustrie

Luxus zum Schnäppchenpreis: Wie Modeanbieter vom Off-Price-Handel profitieren, ohne ihr Vollpreissortiment zu schädigen

Live Commerce

Shopping mit Show-Effekt: Was in interaktiven Verkaufskanälen steckt und worauf Anbieter achten sollten

Consumer Industries & Retail Group

June 2022

Copyright © McKinsey & Company

Designed by mexmedien

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey