

# Akzente

## Die nächste Revolution

Game Changer GenAI –  
wie der Einzelhandel von  
generativer künstlicher  
Intelligenz profitiert

# Impressum

## Herausgeber

Dr. Frank Sänger  
McKinsey & Company  
Consumer Industries & Retail Group  
Christophstrae 17  
50670 Köln  
Tel.: +49 (0)221 208-7206

Dr. Marcus Jacob  
McKinsey & Company  
Budapester Straße 46  
10787 Berlin  
Tel. +49 (0)30 8845-2724

## Editorial Board

Dr. Marcus Jacob  
Felix Rolkens

## Redaktion

Dr. Kirsten Zirkel  
Birgit Ansorge  
Dr. Linda Dommes (online)

## Layout und Produktion

Marc-Daniel Kress • kress.design  
mexmedien Michael Gatermann • mexmedien.de  
Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH • msbruno.de

## Fotos/Illustrationen

BSH, Dieter Mayr, Shutterstock, 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](mailto:akzente@mckinsey.com)

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie auch in elektronischer Form auf  
[mckinsey.de/akzente](http://mckinsey.de/akzente)

© McKinsey & Company  
März 2024

# Echter Dialog in Zeiten von AI

Generative künstliche Intelligenz birgt ein Megapotenzial für unsere Branche – allein bis zu 390 Milliarden US-Dollar für den globalen Einzelhandel. GenAI wird die Art, wie wir wirtschaften und kommunizieren, von Grund auf verändern. Daher widmen wir dieser wahrhaft disruptiven Technologie die Titelgeschichte unserer neuen Akzente-Ausgabe.

Bei McKinsey testen wir derzeit ebenfalls die Chancen von GenAI – jedoch nicht an Akzente: Jeder Artikel und jede Grafik sind weiterhin von Menschen gemacht. Das gilt auch für unsere neue Rubrik „Die Branche in Zahlen“. Hier gibt es die wichtigsten Indikatoren für unseren Sektor auf einen Blick sowie unsere „Spotlight-Analyse“, diesmal zur Frage: Wer hat von der Inflation profitiert? Wenn Sie weitere Details dazu über Ihr Segment erfahren möchten, sprechen Sie uns an – wir haben noch mehr Zahlen für Sie in petto.

Apropos Ansprache: Stärker denn je setzen wir auf den Dialog mit Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern. Nutzen Sie ab jetzt die verlängerte Online-Werkbank von Akzente: Zu allen Themen im Heft liefern wir Ihnen weitere Studien, Analysen und Datenmodelle auf [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente) – auch direkt abrufbar über unsere neuen QR-Codes. Sie wollen einzelne Aspekte gerne vertiefen und mit uns diskutieren? Über unsere E-Mail-Adressen im Heft können Sie jederzeit Kontakt zu uns aufnehmen. Wir freuen uns auf Sie!

Auch Ihre Meinung zu Akzente interessiert uns sehr. Deshalb haben wir dieser Ausgabe einen Leserfragebogen beigefügt – das Ausfüllen dauert nur wenige Minuten. Ihr Feedback hilft uns, Akzente weiter zu verbessern und exakt auf Ihr Informationsbedürfnis auszurichten. Für Ihre Teilnahme bedanken wir uns schon jetzt recht herzlich!

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Frank Säger Jacob



**Dr. Frank Säger**  
Senior Partner bei  
McKinsey und  
Herausgeber von  
Akzente



**Dr. Marcus Jacob**  
Senior Partner bei  
McKinsey und  
Herausgeber von  
Akzente

# Inhalt



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

McKinsey-Report: Zeitenwende für die Organisation; Diversität in deutschen Unternehmen: 100 Milliarden Euro Wertpotenzial; GenAI gegen Fachkräftemangel; Beauty-Branche im Aufwind; Öko-Start-up gewinnt Digitalpreis THE SPARK; Konsumtrend: Die neuen Zeros



## 10 **GenAI im Einzelhandel** **Die nächste Revolution**

Generative künstliche Intelligenz verändert Branchen weltweit. Doch der Einzelhandel profitiert besonders. Ein Streifzug durch die Anwendungsfälle – vom Einkaufserlebnis bis zum Backoffice.



## 20 **Interview mit Matthias Metz, CEO von BSH Hausgeräte** **„Bei BSH steckt die Innovation schon in der DNA“**

Seit eineinhalb Jahren steht Matthias Metz an der Spitze des europäischen Marktführers für weiße Ware. Mit Akzente spricht er über Kundenzufriedenheit, asiatische Konkurrenz und die Kunst, innovativ zu bleiben.



## 28 **State of Fashion** **Dresscode 2024: robust und wandlungsfähig**

Noch immer kämpft die Fashion-Industrie mit Turbulenzen. Zugleich verschieben sich die Prioritäten der Kundschaft – ein Ausblick auf das Modejahr 2024.



## 34 **Fusionen und Übernahmen** **Programmatische M&A: Der Krise ein Schnippchen schlagen**

Renditestarke Unternehmen verfolgen einen zyklusunabhängigen M&A-Ansatz. Welche Erfolgsfaktoren im Konsumgütersektor gelten.



## 42 **Wachstumsstrategien** **Im Regen auf die Überholspur**

Konsumgüterunternehmen mit ehrgeizigen Wachstumszielen müssen im aktuellen Umfeld größer denken. Mittelgroße Spieler sind darin oft erfolgreicher. Was machen sie besser?



## 48 **Lebensmittelproduktion** **Frisch vom Feld ins Kühlregal – klimaneutral**

Klimaschutz und Kundenerwartungen stellen neue Anforderungen an die Lebensmittelproduktion. Wie sich Emissionen entlang der Wertschöpfungskette zu geringen Mehrkosten senken lassen.



## 54 **Operations** **Perfektes Uhrwerk**

Einzelhändler brauchen hocheffiziente Betriebsabläufe, um bei steigendem Kosten- und Margendruck profitabel zu bleiben. Wo aber ansetzen? Die Antwort lautet: überall.

## 60 **Die Branche in Zahlen**

# Zeitenwende für die Organisation

Unternehmen sind für das neue volatile Zeitalter nur unzureichend aufgestellt. Was sich ändern muss in Strukturen, Prozessen und Talentmanagement, zeigt der McKinsey-Report „The State of Organizations“.

Erstaunlich gut haben Unternehmen die Krisen der jüngsten Vergangenheit bewältigt – kurzfristig. Doch während die Sofortmaßnahmen gegen Pandemie und Inflation vielfach erfolgreich waren, nagen langfristig wirkende Disruptionen an der Substanz vieler Organisationen.

## Mehr Resilienz und Effizienz gefordert

Wie als Unternehmen umgehen mit anhaltender Volatilität, erhöhtem Veränderungsdruck und Fachkräftemangel? Was tun, um die eigene Organisation zukunftsfit aufzustellen und die Belegschaft leistungsfähig zu halten? Diesen und weiteren Fragen rund um die innere Verfassung von Unternehmen geht der Report „The State of Organizations 2023“ nach, den McKinsey erstmalig veröffentlicht hat. Befragt wurden mehr als 2.500 Führungskräfte in acht Ländern, je 250 davon aus Konsumgüterindustrie und Handel.

Das Resultat: Nur jedes zweite Unternehmen fühlt sich gegen Schocks von außen ausreichend gewappnet. Gerade beim Thema Resilienz trennt sich in Krisenzeiten die Spreu vom Weizen, wie die Pandemie gezeigt hat: So konnten widerstandsfähige Unternehmen in der Erholungsphase nach 2020/21 eine um 50 Prozent höhere Aktienrendite erwirtschaften als ihre weniger resilienten Wettbewerber. Zu den Erfolgsrezepten zählten schnelle Reaktion, entscheidungsfähige Führungskräfte und eine Kultur kontinuierlichen Lernens.



Nimmt die Komplexität Überhand, leidet die Performance: Die McKinsey-Analyse „The State of Organizations“ legt offen, wo es in Unternehmen intern hakt.

Ineffizienz ist ein weiterer neuralgischer Punkt. Rund 40 Prozent der Befragten sehen einen wesentlichen Grund für mangelnde Performance in der hohen Komplexität ihrer Organisation. Mehr als ein Drittel setzt das Thema deshalb ganz oben auf die Agenda. Denn die Entschlackung überkommener Strukturen hilft nicht nur bei der Bewältigung von Krisen; sie erhöht auch die Reaktionsfähigkeit auf neue Marktchancen.

## Digitalkompetenz und Talentmanagement

Nächste Baustelle: Viele Unternehmen tun sich schwer damit, digitale Kompetenzen in ihre Kernprozesse einzubauen. Gerade einmal 5 Prozent sagen, ihre Organisation habe alle Fähigkeiten, die sie benötigt. 46 Prozent hingegen fehlt es an Zeit und Ressourcen, um Tech-Kompetenzen intern auszubauen. Hier braucht es einen integrierten Ansatz, der Technologien, Prozesse und Mitarbeitende zusammenbringt.

Neben digitaler Kompetenz zählt der richtige Talenteinsatz zu den entscheidenden Wettbewerbsvorteilen in herausfordernden Zeiten. Doch 20 bis 30 Prozent der erfolgskritischen Posten in Unternehmen werden nicht von den Besten besetzt. Dabei zeigen Analysen, dass die jeweiligen Top-Performer in ihrer Rolle um 800 Prozent produktiver

sind als der Durchschnitt. Organisationen sollten deshalb auf den richtigen „Match“ von Rollen und Talenten ebenso achten wie auf das mentale Wohlbefinden ihrer Belegschaft: Denn Mitarbeitende, die hier Probleme haben, kündigen mit vier Mal höherer Wahrscheinlichkeit ihren Job.

## Innen gesund, außen erfolgreich

Insgesamt konnten die Autor:innen einen direkten Zusammenhang zwischen organisatorischer Gesundheit und ökonomischem Erfolg nachweisen. Ihre Botschaft: Wer es versäumt, seine Organisation stabil aufzustellen, setzt Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel. Umgekehrt haben leistungsfähige Organisationen die besten Chancen, zu den Champions von morgen zu werden.

An dem Report, der künftig regelmäßig aktualisiert werden soll, haben u.a. die Akzente-Autoren Patrick Simon, Patrick Guggenberger und Damian Klingler mitgewirkt. „The State of Organizations 2023“ enthält neben weiteren Analysen auch Erfahrungen von Branchenunternehmen wie *Mars*, *Lego* und *Decathlon*, abrufbar auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

# Wertvolle Vielfalt

Mit mehr Diversität und Inklusion kann die deutsche Wirtschaft zusätzlichen Wert von über 100 Milliarden Euro schöpfen.

Über ein Drittel der Beschäftigten zwischen 25 und 44 Jahren in Deutschland besitzt heute Migrationshintergrund – Tendenz steigend. Bislang jedoch haben viele Unternehmen keine Maßnahmen ergriffen, die dieser Entwicklung Rechnung tragen. So erfahren Beschäftigte mit Migrationshintergrund 50 Prozent mehr Diskriminierung am Arbeitsplatz, sie erhalten 24 Prozent weniger Beförderungen und verdienen 25 Prozent weniger Gehalt.



Kulturell diverse Teams arbeiten produktiver und sind innovativer als der Wettbewerb.

Dies geht aus einer branchenübergreifend repräsentativen Umfrage von McKinsey in Kooperation mit der Personalberatung *Egon Zehnder* hervor. Für die Studie wurden mehr als 2.000 qualifizierte Angestellte in Großunternehmen befragt, drei Viertel davon mit kulturell diversem Hintergrund.

## Verpasste Chance

Die Studie geht davon aus, dass die deutsche Wirtschaft durch mehr kulturelle Vielfalt von einer zusätzlichen Wertschöpfung von mehr als 100 Milliarden Euro profitieren kann. Denn durch die Aktivierung von Menschen mit Migra-

tionshintergrund für den Arbeitsmarkt werden offene Stellen schneller besetzt und der Zuzug ausländischer Talente kann dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Zusätzlicher ökonomischer Nebeneffekt: Unternehmen mit kulturell diversen Führungsteams haben der Studie zufolge eine größere Wahrscheinlichkeit, profitabler als ihre Konkurrenten zu sein: Ihre Teams sind produktiver und ihre Innovationskraft ist stärker.

## Inklusive Kultur – starke Belegschaft

Zwar geben 60 Prozent der Befragten an, dass ihre Unternehmen bereits Maßnahmen zur Förderung der Diversität ergriffen haben. Doch es besteht noch Aufholbedarf, wenn es darum geht, Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zu inkludieren und Chancengleichheit zu schaffen. Denn erst eine faire Teilhabe ermöglicht es ihnen, ihr volles Potenzial zu entfalten und so auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Laut Umfrage erhöht ein stärkeres Engagement der Unternehmensführung in diesem Bereich die Zufriedenheit aller Beschäftigten deutlich.

Die Studie „Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe – Wie deutsche Unternehmen jetzt aufholen können“ steht zum Download auf [mckinsey.de](https://www.mckinsey.de)

## Mit GenAI gegen Fachkräftemangel

Die Zahl der offenen Stellen in Deutschland hat sich seit 2004 vervierfacht – es herrscht akuter Fachkräftemangel. Generative künstliche Intelligenz (GenAI) kann dem Trend entgegenwirken, indem Tätigkeiten teilautomatisiert und so Freiräume für Innovation und Kreativität geschaffen werden.

Der volkswirtschaftliche Effekt wäre beachtlich: Bis 2040 könnte der Einsatz von GenAI das Bruttoinlandsprodukt um bis zu 585 Milliarden Euro (13 Prozent) steigern.

Das zeigt eine aktuelle McKinsey-Studie, die 850 Berufe und über 2.000 Tätigkeiten innerhalb der Jobs analysiert hat. Besonders vielversprechend ist die Nutzung von GenAI in anspruchsvollen, komplexen Arbeitsfeldern, z.B. in der Weiterbildung oder in IT- und Technikberufen: Entscheidungsfindungen werden um 55 Prozent effektiver, die Datenverarbeitung um 92 Prozent.

Deutschland hat gute Voraussetzungen, um GenAI zum Teil seiner Arbeitswelt zu machen: Mit seinen mehr als 500 KI-Start-ups liegt es europaweit auf Platz zwei hinter Großbritannien. Und laut einer Analyse des Business-Portals *LinkedIn* verfügt der hiesige Arbeitsmarkt über die zweithöchste KI-Qualifikationsdichte nach den USA.

Den Link zur kompletten Studie gibt es auf [mckinsey.de](https://www.mckinsey.de)

# Schöne Aussichten

Beauty-Industrie im Aufwind: Marken, die sich vom wachsenden Wettbewerb differenzieren, haben große Chancen auf Erfolg.

In den letzten Jahren hat die Beauty-Industrie zahlreiche neue Unternehmen und Investoren angelockt; Produkte, Kanäle und Märkte werden vielfältiger. Und der Ausblick stimmt optimistisch, wie die McKinsey-Analyse des Beauty-Segments im Rahmen von „The State of Fashion“ zeigt: Bis 2027 soll die Branche ein Volumen von rund 580 Milliarden US-Dollar erreichen. Erwartet wird ein jährliches Wachstum von 6 Prozent pro Jahr, für das Premiumsegment sogar von 8 Prozent.

Was die geografische Diversifizierung angeht, so werden die wichtigsten Länder der Branche, China und die USA, auch künftig ihre Position halten. Bis 2027 soll der Markt in China 96 Milliarden und in Nordamerika 114 Milliarden US-Dollar erreichen. Zu den vielversprechenden Modemärkten der Zukunft zählt ferner die Golfregion mit erwarteten jährlichen Wachstumsraten um 12 Prozent. Hier soll das Marktvolumen in den kommenden drei Jahren auf 47 Milliarden US-Dollar anwachsen.

## Luxusmarkt verdoppelt sich

Über alle Länder hinweg bieten sich vor allem in der obersten Stufe der Preispyramide Wachstumschancen. Das Luxus- und Ultraluxus-Segment hat das Potenzial, sich zu verdoppeln: von heute rund 20 Milliarden auf etwa 40 Milliarden US-Dollar im Jahr 2027.

In diesem Umfeld können Hersteller sich mit Alleinstellungsmerkmalen und differenzierenden Wertversprechen vom Wettbewerb absetzen. Mehrere Trends sind dabei zu berücksichtigen:



Je luxuriöser die Marke, desto glänzender die Prognose: Beauty-Produkte im Premium- und Luxussegment haben die größten Wachstumschancen.

**Verlagerung der Wachstumsmärkte.** Das Wachstum in China verlangsamt sich und der lokale Wettbewerb nimmt zu. Damit steigt die Bedeutung des US-amerikanischen Marktes, der in den nächsten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnen wird. Längerfristig dürfte vor allem Indien sich zu einem neuen Hotspot entwickeln.

**Wellness-Boom.** Von Wellness inspirierte Produkte wie Hautpflege mit probiotischen und ayurvedischen Inhaltsstoffen werden zunehmend nachgefragt. Damit verschwimmen die Grenzen zwischen Schönheit und Wellness weiter. Für Marken, Einzelhändler und Investoren entsteht daraus ein Potenzial von fast 2 Billionen US-Dollar. Erwartet wird zudem eine jährliche Wachstumsrate von 10 Prozent bis 2027 für die Wellness-Branche.

**Einfluss der Generation Z.** Angehörige der Gen Z schätzen Marken, die authentisch und zugänglich sind. Mit Kosmetikprodukten wollen sie vor allem ihre Persönlichkeit ausdrücken. Damit hinterfragt die Gen Z nicht nur gängige Schönheitsnormen, sondern auch die Abgrenzung zwischen Geschlechter- und Produktkategorien.

**Skalierung.** Mit zunehmender Angebotsvielfalt wird die Ausweitung des Geschäfts schwieriger. Von 46 Marken,

die nach 2005 gegründet wurden, knackten bis 2022 nur fünf die Umsatzgrenze von 250 Millionen US-Dollar. Um erfolgreich zu skalieren, sollten Unternehmen auf Omnichannel-Expansion und Internationalisierung setzen.

## Investoren lieben's nachhaltig

**Fusionen und Übernahmen.** Mega-deals werden angesichts der Marktturbulenzen voraussichtlich seltener werden. Zudem wird sich der Fokus bei M&As von wachstumsstarken Trendmarken auf Ziele verlagern, die über eine innovative Produktpipeline verfügen und die Fähigkeit zu profitabilem, nachhaltigem und langfristigem Wachstum besitzen.

Insgesamt stehen die Wachstumsvoraussetzungen für die Branche in den kommenden Jahren gut – von immer breiter gefächerten Vertriebskanälen bis hin zu Kundinnen und Kunden, die neue Produkte ausprobieren wollen. Marktführer sollten ebenso wie Herausforderer jetzt Strategien entwickeln, die die Veränderungen in der Welt der Schönheit widerspiegeln.

Mehr Zahlen und Trends liefert „The State of Fashion: Beauty“ auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)



# Kampf dem Mikroplastik

Das Start-up *Bioweg* hilft Konsumgüterunternehmen, ihre Produkte von Plastik zu befreien – und gewinnt den Digitalpreis THE SPARK von *Handelsblatt* und McKinsey.

Mit Mikroben gegen Mikroplastik: Das Start-up *Bioweg* rückt den Plastikanteilen in Lebensmitteln und Kosmetika mit Bakterien zu Leibe, die von Bioabfall stammen. Mit dieser Idee hat das Unternehmen nicht nur Hersteller überzeugt, sondern auch die Jury von THE SPARK.



Das Start-up *Bioweg* ersetzt Plastik in Produkten durch Biomaterialien aus Gemüseresten.

Der Digitalpreis von *Handelsblatt* und McKinsey wird jährlich an Tech-Start-ups aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vergeben.

## Neue Technologien im Fokus

Der Wettbewerb 2023 stand unter dem Leitthema Circular Economy. Gesucht wurden Gründer:innen, die den Übergang zur nachhaltigen Wirtschaft aktiv mitgestalten. Der Fokus der Jury lag auf technischen Innovationen, die helfen, Herstellungsprozesse zu optimieren und neue Standards in Skalierbarkeit und Kundennutzen zu setzen.

*Bioweg* setzte sich mit seiner Idee, Plastik durch natürliche Materialien zu

ersetzen, gegen zehn Finalisten durch. Mithilfe digitaler Simulationen von Molekülbewegungen entwickelt das Unternehmen biologisch abbaubare Inhaltsstoffe. Die Grundlage für den Ersatzstoff sind pflanzliche Abfälle wie Melasse oder Gemüsereste. Diese verarbeiten die Bakterien zu Zellulose, die über ähnliche Eigenschaften wie Mikroplastik verfügt.

Zu den Kunden von *Bioweg* gehören große Konsumgüterunternehmen, Landwirtschaftskonzerne und Kosmetikerhersteller. Die Produktion der Bakterienzellulose wird von EU-Mitteln und Risikokapitalgebern unterstützt. Zudem setzt das Start-up auf Kooperationen, z.B. mit dem US-Biotechnologieunternehmen *Ginkgo Bioworks*. Bis 2030 strebt *Bioweg* einen Jahresumsatz von 1 Milliarde Euro an.

Den dritten Platz bei THE SPARK belegte ein weiteres Start-up aus der Konsumgüterbranche: *SPRK.global* nutzt künstliche Intelligenz, um der Lebensmittelverschwendung den Kampf anzusagen. Die vom Unternehmen entwickelte B2B-Plattform erkennt und vermittelt überschüssige, aber noch genießbare Lebensmittel. So möchte es die Verschwendung in globalen Lieferketten bis 2030 um bis zu 50 Prozent senken. Mehr Informationen zu den Gewinnern und Platzierten sowie zum SPARK-Wettbewerb gibt es auf [mckinsey.de](https://mckinsey.de)

## Konsumtrend: Die neuen Zeros

Hersteller und -händler müssen sich auf ein neues Verbraucherssegment einstellen: Zero-Konsument:innen, kurz: Zeros. McKinsey hat sie im Rahmen seines Consumer Pulse Survey erstmals genauer analysiert. Am stärksten vertreten sind sie in Indien und China, gefolgt von Australien, Südkorea und Japan.

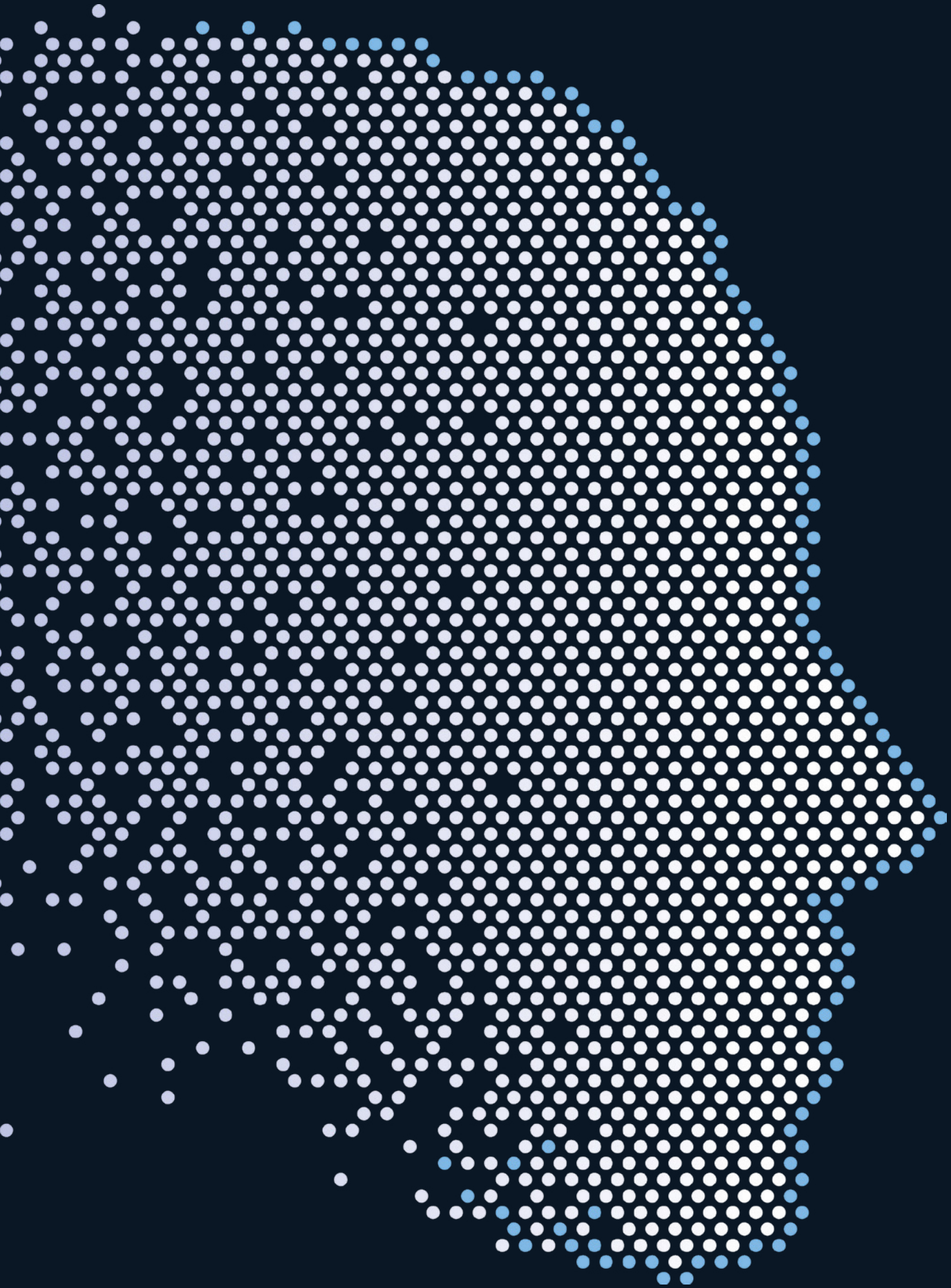
Was zeichnet sie aus? Zeros sind alles andere als Konsumverweigerer. Vielmehr steht „zero“ für vier Verhaltensweisen, die diesen Käufertyp von anderen unterscheiden: Shopping ohne (Kanal-)Grenzen („zero boundaries“), knausern in der einen Produktkategorie und prassen in der anderen („zero mid-range“), rasches Wechseln von Marken und Läden („zero loyalty“), aber Achtsamkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz („net zero“).

Entstanden ist der Konsumtrend in Asien, doch Zeros sind bereits ein globales Phänomen, nach der Analyse des Consumer Pulse Survey. Unternehmen, die diese Konsumgruppe für sich gewinnen wollen, sollten auf nahtlose Omnichannel-Einkaufserlebnisse, personalisierte Ansprache und sozialökologisch verantwortliches Wirtschaften setzen.

Mehr zum neuen Konsumtyp und wie Unternehmen ihn erreichen, liefert der Studienbericht „Zero consumers: What they want and why it matters“ auf [mckinsey.de](https://mckinsey.de)

# Die nächste Revolution

*Von Holger Hürtgen, Marcus Keutel und Gereon Sommer*



# Generative künstliche Intelligenz, kurz GenAI, verändert Branchen weltweit. Der Einzelhandel kann von der neuen Technologie gleich auf mehreren Ebenen profitieren.

Bis zu  
**390**

Mrd. US-Dollar Produktivitätsgewinn könnten Handelsunternehmen weltweit aus KI-Anwendungen generieren.

Im Sommer 2023 überraschte die französische Supermarktkette *Carrefour* ihre Kundschaft und den Wettbewerb mit gleich drei technologischen Innovationen. Der Chatbot *Hopla* ist für Konsument:innen die sichtbarste: Auf der Website des Unternehmens begleitet er Online-Shopper durch den Einkaufsprozess, wählt Produkte nach ihrem Budget aus, liefert Menüvorschläge, stellt Zutaten zusammen, gibt Zubereitungstipps und beantwortet Fragen aller Art. Seine Stimme ist von einer menschlichen nicht zu unterscheiden – *Hopla* arbeitet auf Basis von *ChatGPT*, der zurzeit bekanntesten generativen künstlichen Intelligenz (GenAI).

Hinter den Kulissen setzt *Carrefour* die Technologie des Anbieters *OpenAI* außerdem in der internen Beschaffung ein und nutzt sie zur Erstellung der Datenblätter für seine 2.000 online verfügbaren Produkte. Mit seinem dreifachen KI-Einsatz will *Carrefour* nach eigenen Angaben nichts weniger als „den Einzelhandel von morgen erfinden“.

GenAI ist im Handel angekommen. Schritt für Schritt hält sie Einzug in Backoffices, Produkten, Lieferketten – und erreicht nun auch die Konsument:innen. Neben *Carrefour* springen andere „early adopters“ wie *Walmart* und *Zalando* auf den Zug, entwickeln interaktive Food- oder Fashion-Apps, die mit der Kundschaft so persönlich kommunizieren wie Ernährungs- und Stil-Coaches aus Fleisch und Blut.

Discounter *LIDL* investiert sogar über die Stiftung seines Gründers Dieter Schwarz in ein ganzes KI-Entwicklungszentrum und kooperiert mit dem GenAI-Spezialisten *Aleph Alpha*, um die neue Technologie weiter voranzutreiben. Deren revolutionäre Kraft wird bereits verglichen mit der Einführung der Elektrizität, der Verbreitung des Internets oder der Erfindung des Smartphones. Dabei ist es kaum mehr als ein Jahr her, dass GenAI ihren Siegeszug

um die Welt antrat. Klar ist aber schon jetzt: Die smarte Technologie wird kein kurzer Hype bleiben; sie wird zum festen Bestandteil unseres Lebens- und Arbeitsalltags werden und die Welt der Wirtschaft nachhaltig verändern.

## Milliardenpotenzial für den Handel

In einigen Branchen ist der Wandel bereits in vollem Gange. Softwareentwickler:innen waren die Ersten, die GenAI über Tools wie *GitHub Copilot* einsetzen und in anderen Sektoren bekannt machten: Banken lassen seither ihre alten Programmiercodes mithilfe von GenAI in neue übersetzen, um die interne Produktivität zu steigern. Telekommunikationsunternehmen setzen erste generative Sprachassistenten in ihren Callcentern ein, um ihre Belegschaft zu trainieren. Pharmakonzerne nutzen KI, um innovative Biotech-Produkte zu entwickeln und Medikamente zu personalisieren. Modemarken nutzen GenAI, um ressourcenschonend aufwendige Designs zu generieren.

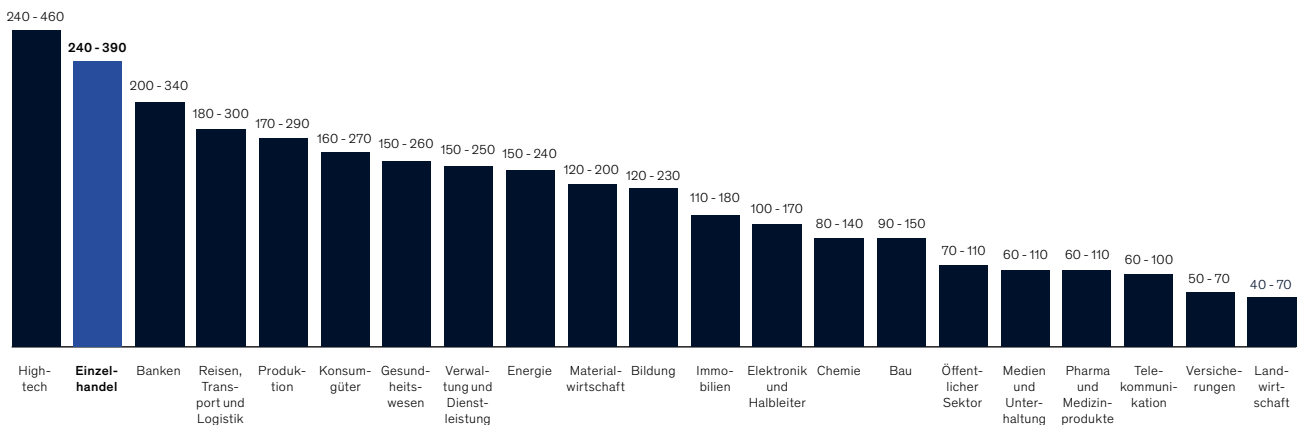
Neben den Softwareentwicklern treten zunehmend auch große Tech-Unternehmen auf den Plan, um mit ihren Lösungsangeboten vor allem die Arbeit im Backoffice effizienter zu gestalten: So stellte *Microsoft* im März 2023 den KI-gestützten Office-Assistenten *Copilot* vor, der aus Textdokumenten bebilderte Präsentationen generiert, Konferenzergebnisse zusammenfasst und Vorträge schreibt. Kurz darauf ergänzte *Google* sein Office-Paket um Programme zur Text- und Tabellenerstellung oder zum Verfassen von E-Mails.

Dem Hightech-Sektor in seiner Vorreiterrolle wird deshalb auch das größte ökonomische Potenzial durch GenAI vorausgesagt: Auf bis zu 460 Milliarden US-Dollar schätzt McKinsey es in seinem jüngsten Report „The Economic Potential of Gene-

## 1. Unter allen Sektoren hat der Einsatz von GenAI im Einzelhandel das zweitgrößte ökonomische Potenzial

### Produktivitätsgewinn durch GenAI nach Sektoren

in Mrd. USD



Quelle: The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier, McKinsey 2023

relative AI<sup>4</sup>. Gleich dahinter aber folgt bereits der Einzelhandel: Zwischen 240 und 390 Milliarden US-Dollar könnte der Produktivitätsgewinn sein, den Handelsunternehmen weltweit aus den intelligenten Anwendungen generieren werden – weit mehr als in Telekommunikation, Medien und Pharmaindustrie zusammen (*Grafik 1*).

### Die großen Anwendungsfelder

Der Grund für das enorme ökonomische Potenzial: Im Einzelhandel lässt sich GenAI entlang der gesamten Wertschöpfungskette nutzen (*siehe Seite 16/17*). Je nach Einsatzgebiet kann sie entweder der Produktivitätssteigerung dienen, der Beschleunigung von Prozessen und der Entlastung von Mitarbeitenden. Oder sie kann helfen, neue Kundenerlebnisse zu schaffen, Verpackungen zu designen oder Produkte zu entwickeln, die exakt den Kundengeschmack treffen. Und da sich künstliche Intelligenz laufend weiterentwickelt, dürften auch die Anwendungsfelder mit der Zeit immer vielfältiger und spezifischer werden.

#### GenAI als Produktivitätstreiber: Einsatz im Backoffice

Zu den ersten Einsatzgebieten von GenAI zählt zunächst die eigene Organisation. Hier lassen sich

die Möglichkeiten, aber auch Risiken der intelligenten Helfer geschützt testen und erproben. Die Bandbreite der Backoffice-Anwendungen reicht von der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung über automatisierte Kundendatenpflege und Performanceanalysen von Filialbetrieben bis zur Erstellung von Quartalsberichten und Vertragsentwürfen. Gerade für die klassischen Office-Anwendungen halten Softwareanbieter bereits zahlreiche standardisierte Tools (AISaaS) bereit.

Viele Unternehmen starten ihren KI-Testlauf auch mit firmeneigenen Sprachmodellen, die wie das öffentliche ChatGPT funktionieren, aber vor dem Datenzugriff von außen geschützt sind. Die Droge-riemerkette *dm*, Versandhändler *OTTO* und auch McKinsey setzen bereits auf solche Lösungen, um ihr internes Wissensmanagement und die Kommunikation zu optimieren. Hier können Mitarbeitende im sicheren Umfeld der unternehmenseigenen IT-Infrastruktur den Umgang mit der neuen Technologie testen und lernen.

Um die Sicherheit weiter zu erhöhen und zugleich die KI weiterzuentwickeln, können Unternehmen sogenannte Gateways einrichten: Sie protokollieren die Mitarbeiteranfragen (Prompts) an das System, sammeln die Antworten – und ermöglichen der KI

so, immer effizienter zu arbeiten. Dank automatischer Speicherung (Caching) sind zudem einmal generierte Antworten bei Wiederholungsanfragen direkt abrufbar. Und da Gateways auf unterschiedliche Sprachmodelle zugreifen (aktuell z.B. GPT 3.5 und GPT 4), nutzen sie die teureren nur, wenn die günstigen keine befriedigenden Antworten liefern. Das spart Kosten.

### **GenAI als Game Changer: Einsatz bei Interaktion und Kreation**

Während KI-Tools im Backoffice vor allem der Kostensenkung und Effizienzsteigerung dienen, birgt der Einsatz in der Geschäftsinteraktion oder bei der Kreation neuer Produkte deutlich disruptiveres Potenzial. Auf beiden Ebenen könnte GenAI zum echten Game Changer werden. Vielversprechende Anwendungsfelder im Bereich Interaktion sind etwa die Schaffung personalisierter Kundenerlebnisse und automatisiertes Lieferantenmanagement; im Bereich Kreation sind es innovative Verpackungs- und Produktdesigns.

*Schaffung personalisierter Kundenerlebnisse.* GenAI wird das Konsumentenverhalten ähnlich stark verändern wie Amazons Kundenrezensionen und Googles Internetsuche. Mithilfe der smar-

ten Technologie lassen sich Kund:innen durch die gesamte Customer Journey begleiten – sei es beim Online-Shopping oder beim Einkauf im Laden (*Grafik 2, Seite 15*). Virtuelle Assistenten generieren Kaufanlässe, helfen bei der Artikelauswahl, navigieren durch den Shop, simulieren Anproben via Bilderkennung und unterstützen beim Bezahlprozess. Kaufhistorien und Kundensegmentierungen liefern die nötige Datenbasis.

Neben Supermärkten wie *Carrefour* mit seinem Chatbot *Hopla* nutzen auch die Versandhändler *Zalando* und *OTTO* seit 2023 GenAI-Assistenten für die Kundenbetreuung. Weitere Unternehmen werden folgen, denn: Nach McKinsey-Analysen führt GenAI in der Kundeninteraktion zu viermal höheren Konversionsraten und bis zu 30 Prozent mehr Verkäufen. Personalisierte Customer Journeys im Online-Kanal (von der maßgeschneiderten Landing Page bis zur individuellen Produktempfehlung) bringen mindestens 20 Prozent Mehrumsatz. Hinzu kommen die Einspareffekte: Mittelfristig liegt das Automatisierungspotenzial durch GenAI im Bereich Kundeninteraktion bei rund 60 Prozent.

*Automatisiertes Lieferantenmanagement.* GenAI hebt das Geschäft mit Zulieferern auf ein neues

## **Stichwort GenAI**

Generative künstliche Intelligenz (GenAI) ist ein Teilgebiet des maschinellen Lernens (ML). Sie beruht zumeist auf Verfahren des Deep Learning, die mithilfe von neuronalen Netzen – Algorithmen, die dem menschlichen Gehirn nachempfunden sind – Bilder oder Texte erkennen und Entscheidungshilfen geben.

Der Unterschied zur „analytischen KI“, wie ML auch genannt wird, liegt in der Anwendungsmodalität: Während ML Muster aus Daten erkennt und analytisch-numerische Aufgaben löst (z.B. Vorhersagen zum künftigen Warenbedarf trifft), generiert GenAI neue Inhalte aus einem vorhandenen Quellenpool.

Zweiter Unterschied: ML-Modelle müssen von Fachleuten, in der Regel Data Scientists, für ihre spezifischen Aufgaben trainiert werden. GenAI-Modelle hingegen sind vortrainiert und können auch von Laien genutzt werden. Zugleich sind sie multimodal, d.h., sie können mit jeder Art von Texten und Bildern arbeiten.

Die Kernkompetenzen der GenAI liegen auf drei Gebieten – Synthese, Konvertierung und Kreation: Die Technologie ist zum einen sehr gut darin, große Textmengen (z.B. Studienberichte, Reden) zusammenzufassen und Kernaussagen herauszuarbeiten. Zum anderen wandelt sie Texte und Bilder in andere Formate um, etwa Prosa in Poesie und Fotos in Gemälde. Schließlich kreiert sie nach konkretem Input (Prompt) neue Bilder, Musikstücke, E-Mails oder Artikel. Als Chatbot kann GenAI zudem verbal mit Menschen kommunizieren, z.B. Fragen beantworten, Anleitungen geben und in Entscheidungsfällen beraten. Für den Einzelhandel ergeben sich aus diesen technologischen Fähigkeiten vielfältige Chancen zur Nutzung von GenAI entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

## 2. GenAI schafft neue Einkaufserlebnisse – online und im Laden



Quelle: McKinsey

Bis zu  
**30%**

Verkaufssteigerung lässt sich im Einzelhandel durch den Einsatz von GenAI erzielen.

Level: Sie erstellt Lieferantenprofile auf der Basis von Preis, Geografien oder Industriebenchmarks und liefert so die Basis für die richtige Auswahl. Sie personalisiert die Kommunikation und unterstützt bei Konfliktlösungen. Vor allem aber beschleunigt und verbessert sie die Verhandlungen mit Lieferanten, indem sie Fakten sammelt, Basisdaten aufbereitet und Playbooks entwirft.

Bereits 2021 pilotierte die US-Supermarktkette Walmart zusammen mit dem Start-up *Pactum AI* einen Chatbot speziell für Vertragsverhandlungen mit Lieferanten. Das Tool ermittelt u.a. Rabatthöhen und Zahlungskonditionen auf der Basis von Wettbewerbspreisen, Warenwerten und historischen Trends. Inzwischen kommt es bei rund 70 Prozent der Walmart-Zulieferer zum Einsatz und bringt dem Handelsunternehmen Einsparungen von im Schnitt 3 Prozent. Auch die Gegenseite

schätzt die KI: Drei von vier Walmart-Lieferanten verhandeln lieber mit dem Chatbot als mit Menschen.

*Verpackungs- und Produktdesign.* Die Anwendung von GenAI auf die Entwicklung von Verpackungen und Produkten birgt enormes Innovationspotenzial, steckt aber noch weitgehend in den Anfängen. Erste Anbieter im Bereich Modedesign sind hier z.B. die Start-ups *CALA* und *MAISON META*. Mithilfe der Technologie lassen sich z.B. Materialdesigns nach bestimmten Kriterien wie Nachhaltigkeit, Belastbarkeit oder Fertigungsgeschwindigkeit entwerfen. Und die Fertigung personalisierter Produkte kann sogar neue Geschäftschancen eröffnen – so etwa in der Lebensmittelherstellung durch die Entwicklung von Geschmacksrichtungen, die auf individuelle Kundenpräferenzen abgestimmt sind.

## GenAI im Einzelhandel: Anwendungsfälle entlang der Wertschöpfungskette

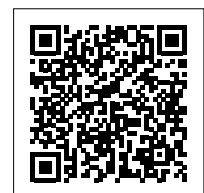
Schaffung von Kundenerlebnissen durch virtuelle Assistenten		Effekte
<b>Einkaufsplanung</b>	<p>Personalisierte Produktempfehlungen auf der Grundlage von historischen Kaufdaten und Kundensegmentierung</p> <p>Anlassbezogene Einkaufsideen und Geschenkvorschlage (Festtage, Geburtstage)</p> <p>Erstellung von Menuplanen für den Lebensmittelkauf am Wochenende</p>	<p>20 - 30% Verkaufssteigerung</p> <p>4x höhere Konversionsrate</p> <p>Bis zu 60% Automatisierung der Kundeninteraktion</p>
<b>Kaufberatung</b>	<p>3D-Modellierung einer Anprobe</p> <p>Brillen- und Make-up-Empfehlungen mithilfe von Fotoscans und Gesichtserkennungssoftware</p>	
<b>Navigation</b>	<p>In der Filiale: Echtzeitnavigation zum Auffinden von Produkten</p> <p>Online: personalisierte Landing Page; Begleitung durch den Bezahlprozess</p>	
<b>After Sales</b>	<p>Einholen und Auswerten von Kundenfeedback zur Anpassung von Produkt- und Markteinfuhrungsstrategien</p> <p>Kundenseitige Nachverfolgung von Auftragsbearbeitungen, Lieferprozessen und Retourenabwicklung</p>	
Marketing		Effekte
<b>Markt-/Kundenforschung</b>	Analyse von Konsumtrends und Kundenpräferenzen aus unstrukturierten Daten (z.B. Marktberichten, Social Media Posts)	80% schnellere Auswertung
<b>Content Creation</b>	Umwandlung grober Eingaben (Prompts) zu Marketinginhalten in hochwertige Texte und Bilder in verschiedenen Medienformaten (z.B. Broschüre, Video, Audio-File)	Kürzere Kampagnenzyklen, Senkung der Designkosten
<b>Personalisierung</b>	Zuschnitt der Kundenansprache in Bezug auf Sprache, Tonalität und bevorzugten Kommunikationskanal (z.B. E-Mail, Video-Message), basierend auf individuellen Profilen und Omnichannel-Daten	90% höhere Kaufwahrscheinlichkeit, 20% geringere Abwanderung
<b>Prozessautomatisierung</b>	Automatisierte A/B-Tests für Kampagnen, Verfassen von E-Mails, Datensammlung zur Mediennutzung, Erstellen interner Arbeitspläne	Senkung der Verwaltungskosten
Verkaufsförderung		Effekte
<b>Sortiment, Pricing, Promotions</b>	<p>Generierung von Entscheidungshilfen zur Sortimentsgestaltung durch Auswertung von SKU-Historiendaten und Wettbewerbsvergleiche</p> <p>Vorschläge für optimiertes Pricing mithilfe interner und externer Daten und smarter Dashboards</p> <p>Entwicklung individueller Promotion-Strategien auf der Basis aktueller und historischer Standortdaten</p>	<p>Umsatz- und Ertragssteigerung</p> <p>Höherer ROI bei Aktionen</p>
Filialbetrieb und Supply Chain		Effekte
<b>Filialdesign</b>	Umwandlung von unstrukturierten Eingaben (Textbeschreibungen, Designentwürfe, Verkaufs- und Kundendaten) in 3D-Layoutplane	Umsatzsteigerung
<b>Filialprozesse</b>	Personal-Chatbot zur Unterstützung bei der Bearbeitung spezifischer Kundenanfragen und Handling von Retouren sowie zur Abfrage von Warenverfügbarkeit	Steigerung der Mitarbeitereffizienz, Senkung der Betriebskosten
<b>Lieferantenauswahl</b>	Erstellung von Lieferantenprofilen nach Kriterien (z.B. Preisgestaltung, Standort, Kundenrezensionen) und Branchen-Benchmarks	Beschleunigter Auswahlprozess
<b>Lieferantenmanagement</b>	Erstellung von personalisierter Kommunikation mit Lieferanten auf der Grundlage früherer Interaktionen und spezifischer Lieferantenmerkmale	Kostensenkung, Verbesserung der Beziehungen
<b>Lieferantenverhandlung</b>	Automatisierung wiederkehrender Verhandlungsprozesse durch die Erstellung von Leitfäden, basierend auf früheren Verhandlungen und Marktpreisen	Beschleunigte Verhandlungen, 3% Einsparungen bei Verträgen



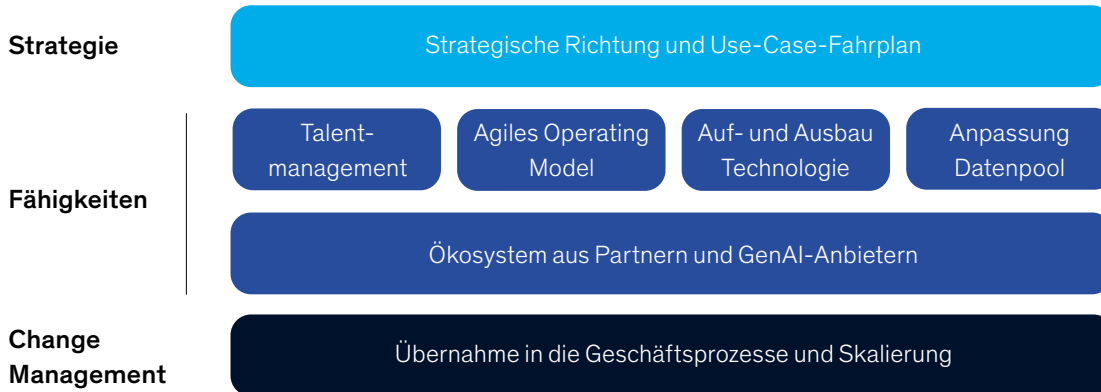
Verwaltung und Backoffice		Effekte
<b>Kundendienst</b>	<p>Echtzeit-Unterstützung bei der Kundeninteraktion via Chatbot mit Auswahl optimaler Antworten, Protokollierung des Kundenverhaltens und personalisierten Empfehlungen</p> <p>Umwandlung von Kundenanrufen und -feedback in prägnante Berichte zur Analyse der Interaktion und Optimierung des Prozesses</p>	10 - 20% Produktivitätssteigerung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -treue
<b>IT</b>	Automatisierte Generierung, Priorisierung und Ausführung von Codes, Dokumentation zur Änderungsverfolgung, Überprüfung auf Fehler und Ineffizienzen, Erstellung von Testfällen zur Cybersicherheit	35 - 45% Produktivitätssteigerung bei der Code-Generierung, 20 - 30% bei der Code-Umwandlung
<b>Personalwesen und Mitarbeitertraining</b>	<p>Automatisierte Einarbeitung von Mitarbeitenden und Self-Service-Tools zur Beantwortung von Fragen</p> <p>Zusammenfassung und Interpretation von Mitarbeiterfeedbacks und Identifizierung von Trends in Langzeitbefragungen</p> <p>Vorhersage von Abwanderung durch Performanceanalyse von Filialmitarbeitenden anhand von Verkaufsdaten, Einhaltung von Richtlinien, Fehlzeiten und Mitteilungen an Vorgesetzte</p> <p>Entwicklung interaktiver Schulungssimulationen und Schaffung von Gamification-Anreizen anhand von Mitarbeiterdaten</p>	Einsparung von Verwaltungskosten, Mitarbeiterbindung
<b>Recruiting</b>	Erstellung von Stellenanzeigen, Gesprächsleitfäden und Bewertungen, Screening von Kandidatenprofilen und Abgleich von Bewerbungen mit der Stellenbeschreibung	Einsparung von Verwaltungskosten
<b>Finanzen</b>	<p>Verfassen von Steuer- und Geschäftsberichten auf der Grundlage von Finanz- und Unternehmensdaten</p> <p>Automatisierte Ausgabenverwaltung durch Sortieren und Extrahieren von Belegen mithilfe intelligenter Dokumentenerkennung</p> <p>Personalisierte Kundenkommunikation im Inkassomanagement (z.B. automatisches Versenden und Beantworten von E-Mails)</p>	Automatisierung von Aufgaben mit geringer Wertschöpfung, Kostensenkung
<b>Recht</b>	<p>Erstellung komplexer Dokumente (z.B. Verträge, Patentanträge)</p> <p>Analyse regulatorischer Dokumente, Extrahieren der Kerninformationen und Bereitstellung von Antworten</p> <p>Überwachung veröffentlichter Inhalte, Identifizierung von Compliance-Risiken und Entwicklung von Lösungen</p>	10x höhere Effizienz in der Erstellung von Dokumenten, Einsparung von Verwaltungskosten
<b>Funktionsübergreifend</b>	<p>Erstellung von Präsentationen aus Prompts und Visualisierung von Text</p> <p>Zusammenfassung von Videobesprechungen und Dokumenten</p> <p>Ermöglichung der Suche in der Wissensdatenbank des Unternehmens und Beantwortung von Fragen</p>	Effizienzsteigerung Verbesserung des Wissensmanagements

**Sie möchten mehr erfahren über den Einsatz von GenAI im Einzelhandel?**

Kontaktieren Sie uns! Scannen Sie den QR-Code oder schreiben Sie direkt an [Holger\\_Huertgen@mckinsey.com](mailto:Holger_Huertgen@mckinsey.com) oder [Marcus\\_Keutel@mckinsey.com](mailto:Marcus_Keutel@mckinsey.com)



### 3. Eine erfolgreiche Skalierung von GenAI-Anwendungen erfordert funktionsübergreifende Ansätze und externe Partner



Quelle: McKinsey

#### Jetzt starten – aber wie?

Schon heute zeichnet sich ab: Es wird ein Wettlauf werden – um das beste Kundenangebot, die intelligentesten Tools, die schnellste Umsetzung. Insbesondere bei Letzterem tun sich viele Unternehmen noch schwer. Nach einer branchenübergreifenden Umfrage des McKinsey Global Institute (MGI) glauben zwar neun von zehn CEOs an die transformative Kraft künstlicher Intelligenz in ihrem Geschäft, doch nur 17 Prozent sind auf diesem Feld bereits aktiv und gerade einmal 2 Prozent aller unternehmerischen KI-Initiativen haben bereits ihre Ziele erreicht.

Wie also effektiv starten? Im Prinzip ist das Vorgehen nicht anders als bei der Erschließung von Geschäftsfeldern oder der Eroberung neuer Märkte: Auf eine gründliche Analyse und Priorisierung möglicher Anwendungsfälle folgt das Testen und Lernen in Pilotprojekten und schließlich – nach den ersten Erfolgen – die Skalierung der neuen Technologie.

*Anwendungsfälle priorisieren.* Nicht wenige Unternehmen experimentieren bereits mit GenAI an verschiedenen Stellen der Organisation, jedoch bislang nur punktuell und meist unkoordiniert. Woran es fehlt, ist eine übergeordnete Strategie. Zunächst gilt es deshalb zu fragen: Welche Ziele verfolgen wir mit der neuen Technologie? Soll sie helfen, Kosten

zu sparen, einen Strukturwandel in der Organisation herbeiführen oder das Kundengeschäft zukunftsfähig gestalten? Der beabsichtigte ökonomische Effekt und die technische Umsetzbarkeit sind weitere wichtige Kriterien bei der Auswahl geeigneter Anwendungsfälle.

*Testen und Lernen in Pilotprojekten.* Das Experimentieren in begrenzten, sicheren Anwendungsräumen verspricht den schnellsten Lerneffekt – gerade auf dem jungen Terrain der GenAI. Zugleich ist in der Pilotphase der rechte Zeitpunkt für den „Proof of Concept“: den Test, ob eine KI-Lösung realisierbar ist und Chancen auf Erfolg hat. Hier ist auch zu klären, ob sich der Bau eines eigenen GenAI-Tools lohnt oder die Software von Drittanbietern möglicherweise die bessere Wahl ist.

Für den Einsatz in Supportfunktionen sind bereits verschiedene Produkte verfügbar, z.B. *GitHub Copilot* oder *CompanyGPT*. Und in Fällen, für die es noch keine standardisierten Office-Lösungen gibt, könnte es sich auch lohnen abzuwarten, wie sich der Markt entwickelt und welche Angebote sich durchsetzen werden.

Größer ist der Druck für Unternehmen, die GenAI als Game Changer nutzen wollen. Maßgeschneiderte Lösungen für Kundeninteraktion oder Design gibt es (noch) nicht von der Stange. Hier gilt es, ausrei-

60%

beträgt das Automatisierungspotenzial durch GenAI im Bereich der Kundeninteraktion.

chend zu investieren und in der Pilotphase rasch zu lernen, um die Anwendung zügig skalieren zu können. Denn nur so können Händler von dem Wettbewerbsvorteil profitieren, der sich aus einem frühen disruptiven Einsatz der neuen Technologie ergibt.

*Technologie skalieren.* Um GenAI-Anwendungen erfolgreich im Markt auszurollen, braucht es einen ganzheitlich angelegten Ansatz über mehrere Dimensionen. Aufgabe des Topmanagements ist es zunächst, die strategische Richtung vorzugeben und einen Fahrplan für die Skalierung der zuvor getesteten Anwendungsfälle zu erstellen. Dann gilt es, in der Organisation die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, das Operating Model agil aufzustellen und die IT-Infrastruktur wie auch den vorhandenen Datenpool den neuen Anforderungen anzupassen. Ein stabiles Ökosystem aus Partnern und Zulieferern sorgt dann für die nötige Schlagkraft, um die neue Technologie rasch und effektiv zu etablieren (Grafik 3).

Einmal mehr geben die „early adopters“ das Tempo vor: War 2023 noch das Jahr der Experimente, wird bereits 2024 mehr und mehr zum Jahr der Skalierung und Wertschöpfung, wie die hier vorgestellten GenAI-Vorreiter im Handel zeigen. Deshalb ist weiteres Zuwarten keine wirkliche Option mehr – aus mehreren Gründen: Mitarbeitende werden sich schnell an die Vorteile von ChatGPT und anderen generativen KI-Apps gewöhnen – und sie auch am Arbeitsplatz nutzen wollen. Um damit verbundene Sicherheitsrisiken wie das versehentliche „Leaken“ von Unternehmensdaten im Internet zu vermeiden, sollten interne GenAI-Anwendungen daher bald-

möglichst eingesetzt werden – zumal geschützte Tools für die Backoffice-Nutzung bereits zur Verfügung stehen und ohne größeren Aufwand zu implementieren sind.

Das größte Risiko aber liegt letztlich darin, die neue Technologie zu ignorieren und damit zuzulassen, dass der mutigere Wettbewerb sich uneinholbare Vorsprünge verschafft. Denn GenAI ist ein weiteres mächtiges Tool in der großen KI-Toolbox. Sie wird die Art, wie Konsument:innen in Zukunft einkaufen, von Grund auf verändern. Wer ihr Potenzial rechtzeitig zu nutzen weiß, wird seine Marktposition auf lange Zeit hinaus behaupten und weiter ausbauen können.

## Kernaussagen

- 1. Generative KI wird Arbeitsprozesse und Kundeninteraktion im Einzelhandel revolutionieren – wer sie nicht nutzt, könnte bald das Nachsehen haben.**
- 2. Trotz der noch jungen Entwicklung ist es jetzt an der Zeit, die Basis für die neue Technologie zu schaffen und Erfahrungen in Pilotprojekten zu sammeln.**
- 3. Durch zügige Skalierung können Einzelhändler sich wertvolle Wettbewerbsvorteile verschaffen und das ökonomische Potenzial ausschöpfen, das GenAI birgt.**

### Autoren



**Holger Hürtgen** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Co-Leiter von QuantumBlack, AI by McKinsey. Handelsunternehmen berät er u.a. beim Aufbau von Daten und Data-Science-Abteilungen sowie bei der Entwicklung von KI-, CRM- und Personalisierungsstrategien.  
[Holger\\_Huertgen@mckinsey.com](mailto:Holger_Huertgen@mckinsey.com)



**Dr. Marcus Keutel** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und leitet den Bereich Technologie und Digitalisierung im Handels- und Konsumgütersektor. Unternehmen der Branche unterstützt er bei technologiebezogenen Transformationen.  
[Marcus\\_Keutel@mckinsey.com](mailto:Marcus_Keutel@mckinsey.com)



**Gereon Sommer** ist Associate Partner im Züricher Büro von McKinsey und Mitglied des Konsumgütersektors sowie der Growth, Marketing & Sales Practice. Er berät Unternehmen zu Digitalstrategien und Technologieeinsatz.  
[Gereon\\_Sommer@mckinsey.com](mailto:Gereon_Sommer@mckinsey.com)

Mehr spannende Insights finden Sie unter [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



# Interview



# „Bei BSH steckt die Innovation schon in der DNA“

Seit Oktober 2022 führt Matthias Metz die *BSH Hausgeräte GmbH*, den europäischen Marktführer für weiße Ware. Im Interview mit Akzente erklärt er, wie er die Kundschaft glücklich machen will, weshalb er keine Angst vor der Konkurrenz aus Asien hat und warum man sich auch in Waschmaschinen und Herde verlieben kann.



Wo ist die Herdplatte?  
Matthias Metz zeigt  
die jüngste BSH-  
Innovation,  
eine Gaggenau-  
Kücheninsel, in die  
Induktionsfelder  
unsichtbar ein-  
gelassen sind.

Im brandneuen Münchner Showroom der Luxusmarke Gaggenau steht Matthias Metz vor einer schwarzen Kücheninsel. „Sehen Sie, wir haben die Herdplatte verschwinden lassen“, freut sich der Chef der *BSH Hausgeräte GmbH* über die jüngste Innovation seines Entwicklungsteams. In der Tat: Die Oberfläche in edlem Mattschwarz ist völlig eben, nur eingelassene Punkte markieren die Induktionsfelder zum Kochen. „Das ist technologisch ein Sprung nach vorn und steht exemplarisch für den Führungsanspruch von *Gaggenau*“, sagt Metz. „Da haben wir eine echte Alleinstellung am Markt.“

Begeistert dreht er an den massiven metallenen Einstellknöpfen der Kücheninsel: „Das Material und die Feinmechanik darin sorgen für ein Gefühl von Präzision und Solidität – auch solche Details spiegeln den Anspruch der Marke wider.“ Die Küche ist für den *BSH*-Chef ein Ort der Emotion, da kochen Freunde oder

Familien zusammen, es geht um Genuss und Lebensfreude. „Leidenschaft“ empfindet Matthias Metz für seine Geräte und sagt: „Ich finde es großartig, für ein Unternehmen verantwortlich zu sein, bei dem man sich in seine Produkte und Marken verlieben kann.“

An anderen Luxusmarken möchte Metz sein *Gaggenau* nicht messen, im Gegenteil, er dreht die Benchmark augenzwinkernd um: „Manche sagen, *Rolls Royce* sei der *Gaggenau* der Straße.“ Aber natürlich beschränkt sich das *BSH*-Sortiment nicht auf das Luxussegment. Die drei anderen Hauptmarken *Bosch*, *Siemens* und *Neff* sowie die weiteren regionalen Marken stehen in scharfer Konkurrenz zu mächtigen Wettbewerbern, vor allem aus Asien. Wie Matthias Metz trotz konjunkturellem Gegenwind und mancher Schwierigkeit mit dem heimischen Standort diesen Wettbewerb gewinnen will, schildert er im Akzente-Interview.

**Akzente:** Herr Metz, in der Hausgerätebranche sind Sie ein Quereinsteiger – vor eineinhalb Jahren kamen Sie von Carl Zeiss als CEO zu BSH. Was hat Sie am neuen Job gereizt und wie sind die ersten Erfahrungen?

**Matthias Metz:** Die BSH ist eine gesunde Firma mit einer Langfristorientierung. Für das langfristige Denken steht auch unsere Muttergesellschaft Bosch, die nicht Aktionären, sondern einer Stiftung gehört. Dies war sehr wichtig für mich. Und auch die Möglichkeit, ein international agierendes Unternehmen zu führen, in dem Technologie eine derart große Rolle spielt und das unter sehr starken Marken faszinierende Produkte hervorbringt, die die Lebensqualität der Menschen zu Hause verbessern. Diese leidenschaftliche Komponente an unseren Geräten mag ich besonders.

**„Ich finde es großartig, für ein Unternehmen verantwortlich zu sein, bei dem man sich in seine Produkte verlieben kann.“**

**Akzente:** Haben Sie das BSH-Sortiment durchprobiert? Was sind Ihre Favoriten?

**Metz:** Da könnte ich Ihnen einen abendfüllenden Vortrag halten. Zwei Beispiele: Das in die Arbeitsplatte integrierte Gaggenau-Kochfeld finde ich

großartig. Auch das Zusammenspiel von edlem, aber zurückgenommenem Design und einer Feinmechanik, die für exzellente Haptik sorgt, begeistert mich – ich habe festgestellt, dass man sich auch in solche technischen Geräte wahrlich verlieben kann. Viel Spaß macht mir auch unser „Akku-Staubsauger Unlimited“ von Bosch. Da können Sie das Rohr abwinkeln und so ganz bequem und mit LED-Licht ausgeleuchtet auch unter dem Bett staubsaugen, das ist eine echte Innovation. Oder der Bosch „Cookit“, der zu tollen Kochergebnissen führt und im Bereich „guided cooking“ laut Stiftung Warentest den Wettbewerb „abkocht“.

**Akzente:** Wie läuft es wirtschaftlich bei BSH?

**Metz:** Die Rahmenbedingungen sind zurzeit nicht gerade einfach. Nachdem unsere Branche einen echten Corona-Boom verzeichnen konnte – da haben viele Menschen ihr Heim verschönert und sich eine neue Küche gegönnt – gibt es jetzt reichlich Gegenwind. In Zeiten hoher Inflation und großer politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit hat das Thema Küche für die meisten Menschen keine Priorität. Dass aufgrund der weltweit gestiegenen Hypothekenzinsen weniger Immobilien gekauft werden, trifft uns ebenfalls. Denn wer sich ein Haus kauft, hat einen guten Anlass, auch eine neue Küche einzubauen. Zudem ist der Neubau von Wohnungen deutlich zurückgegangen – das Geschäft mit den Küchen-Erstausrüstungen fehlt der Branche. Aber immerhin: Das Ersatzgeschäft läuft gut.

Der richtige Winkel macht's: Der „Akku-Staubsauger Unlimited 7“ von Bosch begeistert den Technikliebhaber Matthias Metz genauso wie die Stiftung Warentest, bei der er 2022 Testsieger wurde.





**„Wir können heute nur erahnen, wie sehr KI die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, verändern wird.“**

**Akzente:** Was erwarten Sie vom Jahr 2024?

**Metz:** Die geopolitischen Probleme machen Prognosen schwierig, aber in jedem Fall wird es wohl ein anspruchsvolles Jahr. Allerdings gibt es auch positive Signale. Die Inflationsraten in Europa und Nordamerika sind spürbar gesunken, der Zinsgipfel dürfte hinter uns liegen. Vielleicht stehen ja sogar leichte Zinssenkungen an, was natürlich schön wäre. Das könnte den Immobilienmarkt beflügeln und damit indirekt auch unser Geschäft.

**Akzente:** In Ihrem wichtigen Markt China ist die Situation gerade nicht ganz einfach. Wo liegen denn künftig die Wachstumsmärkte für BSH?

**Metz:** Grundsätzlich wollen wir überall auf der Welt unsere Position stärken. Dabei bleibt China auch zukünftig ein sehr wichtiger Markt. Ich bin überzeugt, dass wir auch dort weiter wachsen. Die chinesischen Konsumentinnen und Konsumenten lieben unsere Marken und sind offen für Technik, sogar ein bisschen verspielt, das kommt uns als innovationsstarkem Unternehmen entgegen. Darüber hinaus ist Indien ein attraktiver Wachstumsmarkt. Auch sehen wir viel Potenzial in Nordamerika. Und natürlich wollen wir die Marktführerschaft in Europa ausbauen, wo die Wachstumsraten zwar geringer ausfallen, wir aber auf einem hohen Niveau starten.

**Akzente:** Sie haben für BSH die Losung „Consumer Happiness“ und „Customer Success“ ausgegeben – Ihre Konsumentinnen und Konsumenten sollen glücklich mit den Produkten des Hauses sein und Ihre Partner im Handel sollen Erfolg mit dem Produktprogramm haben. Was muss BSH dafür tun?

**Metz:** Ein Schlüssel liegt bei den Endverbrauchern: Sie müssen über den ganzen Lebenszyklus des Haushaltsgeräts davon begeistert sein, dann entscheiden sie sich wieder für uns und kaufen bei den Handelspartnern unsere Geräte. Es reicht eben nicht, ein Spitzenprodukt zu verkaufen. Wir bieten dazu eine fünfzehnjährige Ersatzteilgarantie sowie erstklassigen technischen Service – das differenziert uns. Langlebigkeit hat ja auch eine Nachhaltigkeitskomponente.

**Akzente:** Was konkret macht Ihre Handelspartner erfolgreich?

**Metz:** Vor allem glückliche Konsumentinnen und Konsumenten, die für die nächste Anschaffung wieder zum Händler kommen, weil sie rundum zufrieden waren. Den Handelspartnern versprechen wir darüber hinaus aber auch starke Marken, innovative Produkte, erstklassige Betreuung, hohe Lieferperformance, Topservice und hohe Flexibilität.



**Akzente:** *Wie kommunizieren Sie Ihren Kunden im Handel und den Käufergruppen, wie sich Ihre vier Kernmarken Gaggenau, Bosch, Siemens und Neff voneinander unterscheiden?*

**Metz:** *Gaggenau besetzt das Luxussegment und steht für höchste Ansprüche an Design, Materialien und innovative Technik. Die anderen drei sind im Premiumsegment angesiedelt, alle mit sehr hohem Qualitätsanspruch, alle mit sehr gutem Servicekonzept. Neff ist ein Spezialist für die Küche, zielt auf kreative Hobby-Köchinnen und -Köche und ist nur im Fachhandel erhältlich. Die Marken Bosch und Siemens gibt es auch in den Elektrogroßmärkten. Siemens bedient primär die Neugierigen mit Spaß an Innovationen, Bosch steht vor allem für Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit.*

**Akzente:** *Spielt der Nachhaltigkeitsgedanke bei den Kaufentscheidungen eine Rolle?*

**Metz:** *Nachhaltigkeit darf nicht abstrakt sein, sondern muss auf den Konsumentennutzen einzahlen. Bei Geräten wie Kühlschränken oder Waschmaschinen, die immer oder sehr häufig laufen, haben die Verbraucher die Bedeutung für ihren Geldbeutel entdeckt. Denn bei den heutigen Energiepreisen ist es nicht egal, wie viel Strom die Maschinen verbrauchen. Auch der Wasser- und der Waschmittelverbrauch beim Waschen können nicht nur die Umwelt, sondern auch das Portemonnaie belasten. Für uns ist dies enorm wichtig – denn wir haben den Anspruch, auch in Sachen Nachhaltigkeit der Marktgestalter zu sein.*

**Akzente:** *Sie rühmen die Innovationskraft von BSH. Aber was ist nach 120 Jahren Entwicklung*

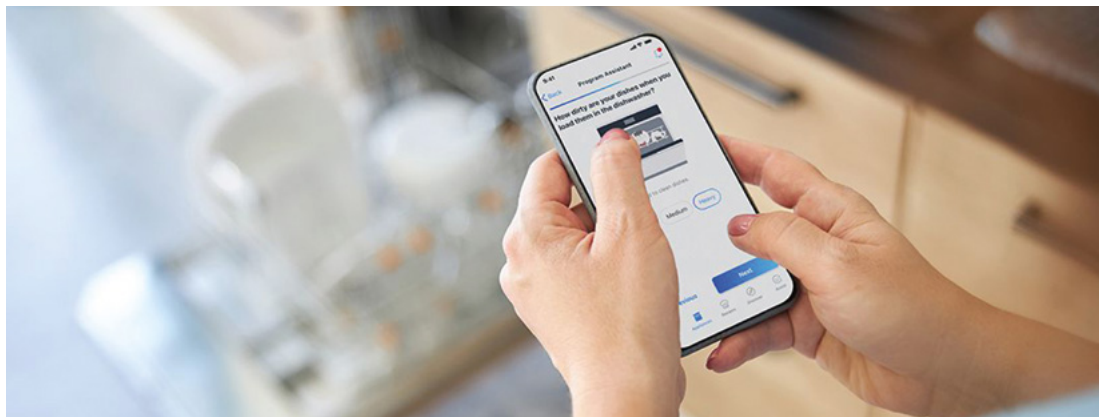
*von Waschmaschinen oder über 60 Jahren bei Geschirrspülern eigentlich noch an erlebbarem Fortschritt möglich?*

**Metz:** *Gerade bei Waschmaschinen geht es rasant voran. Wir machen gewaltige Fortschritte darin, den Ressourcenverbrauch beim Waschen weiter zu senken. Dabei geht es nicht nur um Wasser und Strom, sondern auch um den Waschmittelverbrauch. Hierfür haben wir zum Beispiel den „detergentScan“ für unser intelligentes Waschmittel-Dosiersystem iDos entwickelt: Sie geben den Härtegrad Ihres Wassers ein, scannen mit dem Smartphone den EAN-Code Ihres Waschmittels, dann dosiert die Maschine exakt die richtige Menge.*

**Akzente:** *Und was tut sich bei den Geschirrspülern?*

**Metz:** *Auch bei denen geht es um Verbesserung der Ressourceneffizienz. Aber es geht auch um Qualität, etwa bei der Trockenleistung. Wenn Sie beispielsweise Kunststoff und Glas gleichzeitig trocknen, sind die Anforderungen nicht trivial. Wir haben ein Zeolith-basiertes Verfahren, das top ist für dünnwandige Weingläser. Auf dem Gebiet verstehen wir uns als Vorreiter der Technologie. Wir haben lernende Geschirrspüler entwickelt, die via App Feedback zur Nutzerzufriedenheit mit dem Reinigungs- und Trockenergebnis abrufen, um dann aus der Vielzahl der Programmoptionen die genau passende zu wählen. Wir wollen es damit den Nutzenden so einfach wie möglich machen und ihnen ersparen, sich in das Leistungsprofil aller angebotenen Programme einzuarbeiten.*

*Via App geben die Verbraucher und Verbraucherinnen Feedback: BSH hat lernende Geschirrspüler im Programm.*



**Akzente:** *Wie bereiten Sie den Boden für Ihre Innovationen?*

**Metz:** Die BSH ist ein Unternehmen, in dem Innovation schon in der DNA steckt. Wir geben über 5 Prozent vom Umsatz für Forschung und Entwicklung aus; das ist ein Spitzenwert in unserer Industrie. Trotzdem ist man natürlich gut beraten, nicht alles selbst machen zu wollen. Deshalb arbeiten wir nicht nur mit unserer Muttergesellschaft Bosch sowie mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zusammen, sondern auch mit Lieferanten und mit vielen Start-ups. Über unser Programm „Open Innovation“ verschaffen wir uns den Überblick darüber, wer an für uns relevanten Aufgaben tüftelt, und organisieren die Zusammenarbeit.

**Akzente:** *Was kann künstliche Intelligenz in Ihrem Geschäft leisten?*

**Metz:** Ich glaube, wir können heute nur erahnen, wie sehr KI die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, verändern wird. Die Entwicklung verläuft rasend schnell. Wir setzen KI bereits in Produkten und Prozessen ein. Unser Marketing nutzt sie zum

Beispiel auch, um schneller als früher mit externen Agenturen selbst Motive und Varianten zu entwickeln. Oder sie ersetzt ressourcenschonend aufwendige Fotoproduktionen durch KI-generierte Bilder.

**Akzente:** *Wie behalten Sie den Überblick über die Entwicklungen?*

**Metz:** Das Thema KI steht in der Geschäftsführung regelmäßig auf der Agenda. Ziel ist es, die Anwendungsmöglichkeiten zu verstehen und bei guten Ideen für die Skalierung in der Organisation zu sorgen. Unternehmensweit haben wir schon viele Pilotprojekte gestartet. Beispielsweise haben wir unser eigenes ChatGPT entwickelt, das wir BSH AIM nennen. AIM steht für Artificial Intelligence Model und speist sich aus frei verfügbaren Informationen sowie BSH-internen Daten. Dieser Chatbot ist intern schon im Einsatz und wird immer schlauer, weil er alle extern verfügbaren Informationen zu unseren relevanten Themen sammelt und mit den internen Daten vernetzt. Dabei erfüllt er alle Sicherheitsstandards der Firma – Internadringen nicht nach außen und schon gar nicht zu den Wettbewerbern.

*Gaggenau kennt sich auch mit Kaffee und Wein aus: Matthias Metz mit Akzente-Herausgeber Marcus Jacob, der das Interview führte.*



**Akzente:** *Setzen Sie KI auch schon in Ihren Geräten ein?*

**Metz:** In einigen Produkten ist KI schon enthalten – zum Beispiel in unseren neuen Backöfen, bei denen KI im Zusammenspiel mit Feuchtigkeitssensoren und Bilderkennung basierend auf Ihren Vorlieben den für Sie optimalen Bräunungsgrad für Ihre Pizza sicherstellt. Und das ist erst der Anfang, da kommen noch tolle Sachen!

**Akzente:** *Ihre größten Wettbewerber kommen aus Südkorea, wie LG und Samsung, oder aus China, wie Haier und Midea. Wie bestehen Sie dagegen, was kann BSH, das die anderen nicht können?*

**Metz:** Wir haben ein sehr starkes Markenportfolio mit einem klaren Profil und Versprechen. Damit können wir sehr unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse abdecken. Unsere Kombination aus hoher Expertise in der Funktionalität der Geräte – schließlich sind wir seit 56 Jahren erfolgreich am Markt –, einem engagierten und starken weltweiten BSH-Team sowie hohen, auf „Consumer Happiness“ und „Customer Success“ ausgerichteten Investitionen in Innovation lässt mich die Konkurrenz nicht fürchten. Auch unser Kundendienst mitsamt der fünfzehnjährigen Ersatzteilgarantie ist ein Trumpf im Wettbewerb.

**Akzente:** *Zählt das Label „Made in Germany“ noch auf den Weltmärkten?*

**Metz:** Wir haben sechs Werke in Deutschland, hier liegt ein wichtiger Produktionsstandort. Die Kraft des Versprechens „Made in Germany“ ist von Land

zu Land unterschiedlich. Aber sie differenziert uns, und wir sind stolz auf unsere Wurzeln.

**Akzente:** *Wie bleiben Sie bei den Kosten wettbewerbsfähig?*

**Metz:** Es versteht sich von selbst, dass wir ständig darüber nachdenken, wie wir besser werden. Bei unseren Fabriken in Deutschland sind natürlich auch die Standortbedingungen ein wichtiges Thema. Hier ist die Politik gefordert. Probleme bereiten vor allem die Bürokratie und eine manchmal unausgeglichene Gesetzgebung, die gerade lokale Produzenten benachteiligt. Sorgen machen mir auch die Nachrichten über die mangelnde Leistungsfähigkeit unserer Schulen, zuletzt das schlechte Abschneiden in der Pisa-Studie. Da müssen wir mehr tun, damit auch die nächste Generation, die unsere Unternehmen führen soll, genug Rüstzeug mitbekommt.

**Akzente:** *Ein Blick in die Kristallkugel: Wo stehen Sie mit BSH in fünf Jahren?*

**Metz:** Wir haben den Anspruch, Marktgestalter zu sein, schneller zu wachsen als der Wettbewerb, mit Innovationen und Spitzenservice „Consumer Happiness“ zu schaffen und dabei logischerweise auch Geld zu verdienen. Damit das klappt, haben wir als Führungsteam von BSH uns vorgenommen, eine High-Performance-Kultur zu fördern, die auf Vertrauen, Umsetzungs- und Leistungsorientierung basiert und die uns als internationales, diverses Team stärker macht. Und weil nur gelingt, was man gern tut, wollen wir diese Dinge mit viel Spaß und Freude angehen.



**Dr. Matthias Metz (53)** ist seit Oktober 2022 Chef der BSH Hausgeräte GmbH. Der gelernte Bankkaufmann und promovierte Betriebswirt startete seine Karriere in der Unternehmensberatung. Nach Stationen beim Messerspezialisten Zwilling und beim Haushaltsartikelhersteller Fackelmann arbeitete Matthias Metz ab 2015 als Konzernvorstand für die Carl Zeiss AG.



**Die BSH Hausgeräte GmbH** (Foto: Unternehmenszentrale in München) ist Marktführer in Europa. 63.000 Mitarbeitende erwirtschafteten 2022 einen Umsatz von 15,9 Milliarden Euro. Das Tochterunternehmen der Robert Bosch GmbH betreibt weltweit 39 Fabriken, sechs davon in Deutschland. Die wichtigsten Marken sind Gaggenau, Bosch, Siemens und Neff.

# Dresscode 2024: robust und wandlungsfähig

*Von David Barrelet, Antonio Gonzalo, Karl-Hendrik Magnus  
und Felix Rölkens*

# Noch immer kämpft die Fashion-Industrie mit Turbulenzen. Zugleich verschieben sich die Prioritäten der Kundschaft – ein Ausblick auf das Modejahr 2024.

75%

der Modeunternehmen betrachten 2024 als mindestens so herausfordernd wie das Vorjahr.

Kriegssorgen, Inflation, sinkendes Verbrauchertrauen – 2023 war ein Jahr der Herausforderungen für die Modeindustrie. Zwar gelang es einigen Unternehmen in der ersten Jahreshälfte noch, Umsatz und Performance zu steigern – wenn sie ihre Kosten im Griff hatten. Doch der bis Ende September andauernde Sommer bescherte dem stationären Modehandel das erste Minus-Quartal seit Anfang 2021. Bei sommerlichen Temperaturen wurden Pullover und Wintermäntel zu Ladenhütern; die Umsätze gingen um 12 Prozent zurück. Einige deutsche Traditionsunternehmen wie *Peek & Cloppenburg*, *Klingel*, *Hamm-Reno*, *Gerry Weber* und *Hallhuber* mussten sogar Insolvenz beantragen.

## Fahrt ins Ungewisse

Mit Blick auf das Jahr 2024 sind die Führungskräfte der Branche vor allem eins: unsicher. Dies zeigt der achte Report „The State of Fashion 2024“ von McKinsey in Kooperation mit *The Business of Fashion (BoF)*. Angesichts der geopolitischen Ereignisse, einer schwachen Wirtschaft und hoher Zinssätze verwundert das kaum. Doch in einigen Märkten und Segmenten sehen die Befragten auch Grund für Optimismus. Das Ergebnis? Ein zwiespaltiger Ausblick auf das Jahr.

Weltweit erwarten drei Viertel der befragten Führungskräfte, dass die Bedingungen im Vergleich zum Vorjahr gleichbleiben oder sich verschlechtern. Ein Viertel glaubt hingegen, dass sie sich verbessern. Damit ist die Stimmung der Branche ein wenig optimistischer als in den Jahren zuvor (*Grafik 1, Seite 30*). Dies deckt sich weitgehend mit der Stimmung in Deutschland: Hier rechnet fast die Hälfte der Befragten damit, dass die Lage unverändert herausfordernd bleibt, 26 Prozent befürchten eine Verschlechterung – wohl auch unter dem

Eindruck des äußerst schwierigen Jahres 2023 in Deutschland.

Die Geopolitik bereitet der Modebranche 2024 erwartungsgemäß die meisten Sorgen. 62 Prozent der Befragten – unter den deutschen Führungskräften sind es sogar acht von zehn – nennen geopolitische Instabilität als das größte Wachstumsrisiko, gefolgt von wirtschaftlicher Volatilität und Inflation. Letztere scheint jedoch an Bedeutung zu verlieren – sie gibt nur noch der Hälfte der Teilnehmenden Anlass zur Sorge, im Vergleich zu 78 Prozent im Vorjahr. Möglicherweise zeigt die Politik der Zentralbanken hier allmählich die gewünschte Wirkung, nachdem die Inflationsraten in den USA und Europa 2022 historische Höchststände erreicht hatten.

## Schwaches Wachstum erwartet

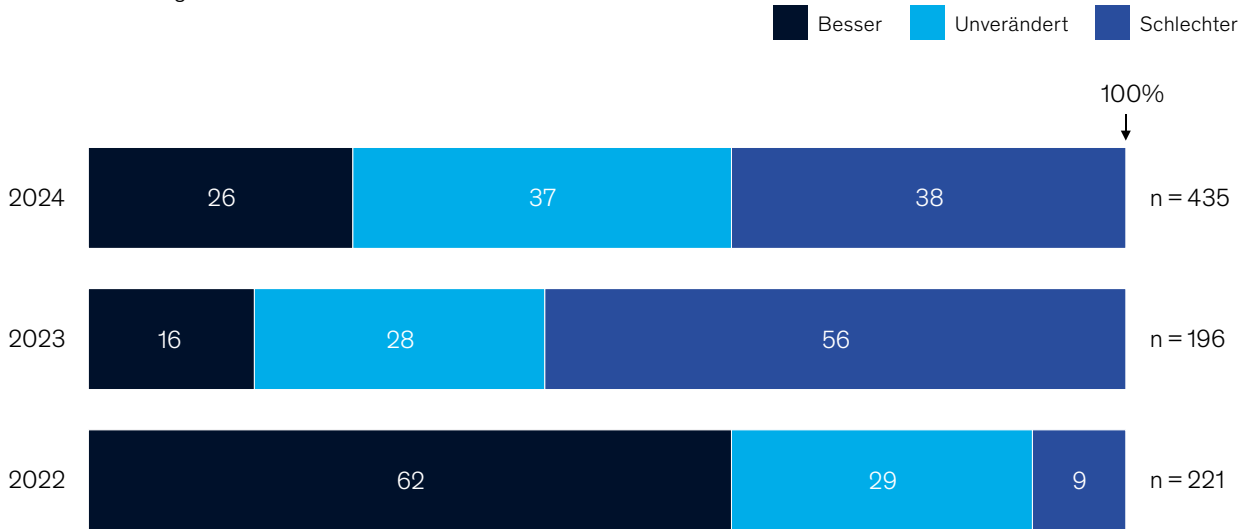
Was die Geschäftsentwicklung angeht, so prognostizieren die McKinsey Fashion Growth Forecasts für 2024 weltweit ein schwaches Wachstum zwischen 2 und 4 Prozent. Allerdings mit regionalen Unterschieden: In Europa rechnet die Branche lediglich mit 1 bis 3 Prozent Wachstum. Dies ist u.a. auf das sinkende Verbrauchertrauen und schrumpfende Ersparnisse der Haushalte zurückzuführen. Berücksichtigt man zusätzlich die hohe prognostizierte Kerninflationsrate von bis zu 4 Prozent, sind die Wachstumsaussichten sogar noch geringer.

In den USA trübt sich die Verbraucherstimmung weiter ein – in den Kategorien unterhalb des Luxussegments liegt das erwartete Wachstum bei nur noch 0 bis 2 Prozent. In China bleibt die Nachfrage im Vergleich zu den historischen Wachstumsraten zwar ebenfalls relativ schwach, doch das Wachstum wird dort mit 4 bis 6 Prozent voraus-

# 1. Unter den Führungskräften der Modeindustrie dominiert weiterhin die Unsicherheit – das Meinungsbild ist gespaltenener denn je

## Erwartete Entwicklung der Modeindustrie<sup>1</sup>

Anteil der Befragten in Prozent



1. Im Vergleich zu jeweils aktuellem Jahr

Quelle: BoF-McKinsey State of Fashion Survey 2022 - 2024

**71%**

der Fashion-Führungskräfte wollen dieses Jahr ihre Umsätze steigern – die meisten über Preiserhöhungen.

sichtlich immer noch höher ausfallen als in den USA und Europa.

Auch das Luxussegment, traditionell ein Wachstumsmotor der Branche, bleibt von der Entwicklung nicht verschont. Hier wird erwartet, dass das weltweite Wachstum von bis zu 7 Prozent im vergangenen Jahr auf 3 bis 5 Prozent sinken wird, da die Menschen ihre Ausgaben nach der postpandemischen Einkaufswelle nun wieder einschränken. Für den europäischen Luxusgütermarkt sehen die Prognosen für 2024 ein Wachstum zwischen 3 und 5 Prozent, rund 2 Prozentpunkte weniger als in der zweiten Jahreshälfte 2023. Einen positiven Effekt werden voraussichtlich die Touristinnen und Touristen haben, die im Zuge der Olympischen und Paralympischen Sommerspiele in Paris nach Europa reisen.

Während es auf den größten Modemärkten also kaum Anzeichen für eine Wachstumsrückkehr gibt, sehen die befragten Führungskräfte andere Märkte durchaus als vielversprechend an, allen voran

Indien (39 Prozent) und den Asien-Pazifik-Raum (34 Prozent). Westeuropa hingegen ist nur für jeden fünften Befragten eine erfolgversprechende Region, während fast ein Drittel (32 Prozent) diesen Markt als wenig aussichtsreich einschätzt.

### Den Preis im Blick

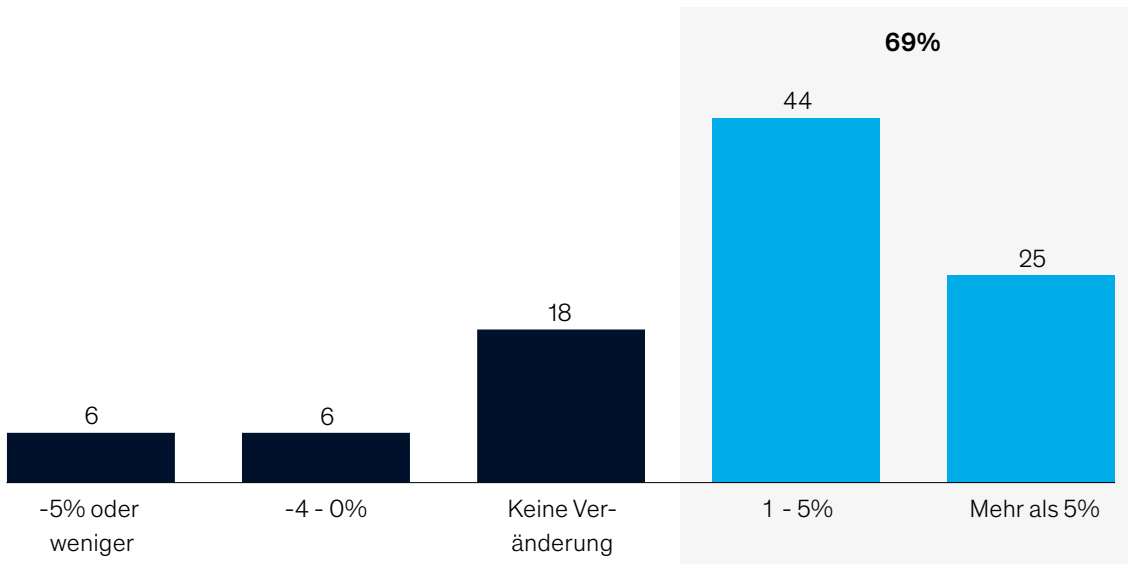
Trotz des schwierigen Umfelds will die große Mehrheit der Modeunternehmen wieder zu den alten Umsätzen zurückkehren. 71 Prozent der Führungskräfte planen laut Umfrage, sich 2024 auf die Umsatzsteigerung zu konzentrieren – verglichen mit 63 Prozent im Vorjahr. Doch die Aussichten auf Mengenwachstum schwinden, deshalb versprechen Preis- und Werbeoffensiven hier größeren Erfolg. Entsprechend planen mehr als zwei Drittel der Befragten (69 Prozent), 2024 die Preise zu erhöhen (Grafik 2). Ein Viertel von ihnen avisiert sogar eine Steigerung von über 5 Prozent.

In Deutschland allerdings glauben nur 15 Prozent der Führungskräfte an eine derartige Preisanhe-

## 2. Die große Mehrheit der Fashion-Unternehmen plant, 2024 die Preise zu erhöhen – ein Viertel davon um mehr als 5%

### Erwartete Veränderung der Einzelhandelspreise im Modesegment<sup>1</sup> im Jahr 2024

Anteil der Befragten in Prozent



1. Produkt- und kategorieübergreifend

Quelle: BoF-McKinsey State of Fashion Survey 2024

**65** Mrd.

*US-Dollar Verlust drohen Bekleidungsexporteuren mittelfristig durch extreme Klimaereignisse.*

bung. Grund hierfür könnte die deutsche Kaufzurückhaltung sein: Mehr als drei Viertel (76 Prozent) der deutschen Verbraucherinnen und Verbraucher haben sich McKinsey-Analysen zufolge vorgenommen, in diesem Jahr weniger Geld für Bekleidung und Schuhe auszugeben.

### Strategische Prioritäten

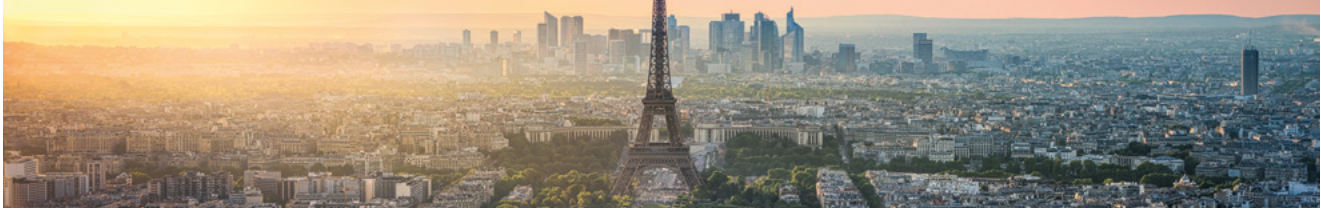
Zehn Trends zeichnen sich derzeit ab, die die Agenda der Modehersteller im Jahr 2024 prägen werden. Zu den wichtigsten zählen Nachhaltigkeit, generative KI und das Comeback des Reise-Shoppings.

### Marktumfeld: Beständig unbeständig

*Mehr Fragmentierung.* Wahrscheinlich wird es vor allem denjenigen Unternehmen gelingen, mit Preisanhebungen das Wachstum anzukurbeln, die einen präzise zugeschnittenen Pricing-Ansatz verfolgen, der den komplexen Entwicklungen

Rechnung trägt. Denn die aktuelle Verbraucherstimmung und die inflationsbedingt höhere Preissensibilität werden pauschale Erhöhungen über das gesamte Sortiment aller Voraussicht nach nicht zulassen. Zugleich werden die Hersteller ihre Kosten und Investitionen weiterhin fest im Griff halten müssen. Allerdings hat die Branche bereits weitreichende Kostensenkungen erlebt, weshalb es sinnvoll erscheint, den Schwerpunkt von bloßen Kürzungen auf strengere Kontrollen von Beschaffungsprozessen und Lieferketten zu verlagern.

*Klimakrise.* Neben den wirtschaftlichen Turbulenzen ist die Klimakrise ein weiterer neuralgischer Punkt. Nach den extremen Wetterereignissen der vergangenen Jahre werden die führenden Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels voraussichtlich verstärken. Denn Abwarten ist keine Option mehr: Extreme Klimaereignisse gefährden bereits jetzt das Leben und den Lebensunterhalt von Beschäf-



Comeback der Reise-Shopper: Olympia 2024 in Paris könnte der nächste Anlass sein.

tigten in der Modebranche und könnten bis 2030 Bekleidungsexporte im Wert von schätzungsweise 65 Milliarden US-Dollar gefährden. Ein Teil der Führungskräfte hat den Handlungsbedarf erkannt: Etwa 12 Prozent der Befragten haben das Thema ganz oben auf ihre Agenda gesetzt. Doch die Aufgabe ist komplex und der regulatorische Druck steigt, deshalb bezeichnet die gleiche Anzahl der Befragten das Thema zugleich als eine der größten Herausforderungen.

#### **Business: Systemwandel gefragt**

*Nachhaltigkeitsregulatorik.* Neue Vorschriften zu mehr Nachhaltigkeit in der Europäischen Union und den USA bewirken, dass die Lieferketten der Modebranche auf den Prüfstand gestellt werden. Denn die Gesetze verlangen von den Herstellern, dass sie ihre Initiativen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen und Abfall verdoppeln und zugleich Geschäftsmodelle entwickeln, die Ressourcen schützen und erhalten.

*Fast-Fashion-Machtkampf.* Die strengeren regulatorischen Nachhaltigkeitsvorgaben dürften speziell die Fast-Fashion-Hersteller unter Druck setzen, die zusätzlich mit immer stärkerem Wettbewerb konfrontiert sind. Herausforderer wie die chinesischen Low-Cost-Plattformen *SHEIN* und *Temu* setzen auf neue Taktiken bei Preis, Kundenerlebnis und Geschwindigkeit. Abzuwarten bleibt allerdings, wie diese dritte Generation von Fast-Fashion-Anbietern mittelfristig mit regulatorischen Verschärfungen umgehen wird, z.B. mit dem möglichen Wegfall der Befreiung von Importzöllen.

*Generative KI.* Bei der Suche nach Wachstumshebeln der Zukunft richten die Umfrageteilnehmenden ihr Augenmerk auch auf die generative künstliche Intelligenz (GenAI), die ein erhebliches Potenzial für Design und Produktentwicklung in der Modebranche bietet (siehe auch „Die nächste Revolution“ ab Seite 10). Fast drei von vier Führungskräften (73 Prozent) wollen der GenAI deshalb in diesem Jahr Priorität einräumen. Allerdings

beklagen viele von ihnen einen Mangel an qualifiziertem Personal in diesem Bereich.

*„Bullwhip“-Effekt.* 2024 wird die Branche die Folgen der Nachfrageschwankungen in den letzten Jahren deutlich in ihren Lieferketten zu spüren bekommen – den sogenannten „Bullwhip“-Effekt. Dabei haben schon geringe Umsatzschwankungen große Auswirkungen, z.B. eine Unterauslastung der Fabriken, Entlassungen und verzögerte Infrastrukturinvestitionen. Um dem entgegenzuwirken, sollten Modemarken die Beziehungen zu ihren Zulieferern transparenter und kooperativer gestalten und zugleich ihre Beschaffung flexibler aufstellen.

*Brand-Marketing.* Auch im Marketing sind Veränderungen in Sicht. Lange Zeit stand das renditeorientierte Performance-Marketing im Fokus der verantwortlichen Führungskräfte. Doch für 2024 planen mehr als 70 Prozent von ihnen, intensiver in das längerfristig ausgerichtete Brand-Marketing zu investieren – und damit in die Stärkung ihrer Marken. Dieser Strategiewechsel könnte sich auszahlen, da Modekonsument:innen immer höhere Ansprüche an überzeugende und authentische Marken stellen.

#### **Kundenpräferenzen: Bewegung im Spiel**

*Reise-Shopping.* Zum ersten Mal seit den Jahren der Pandemie wird das Reiseaufkommen 2024 voraussichtlich das von 2019 übersteigen. So wird beispielsweise erwartet, dass die Reisetätigkeit der Chinesinnen und Chinesen ins Ausland zwischen 70 und 100 Prozent des Niveaus vor der Pandemie erreichen wird. Damit steigt die Nachfrage nach Markenerlebnissen und den klassischen Shopping-Trips. Modeunternehmen sollten deshalb Konzepte entwickeln, wie sie die Wünsche einer Kundschaft erfüllen können, die im Ausland und auf Reisen einkauft.

*Outdoor-Boom.* Die Menschen verbringen wieder mehr Zeit im Freien, was in den vergangenen

# 73%

erklären den Einsatz von generativer KI dieses Jahr zur Priorität.



71%

planen höhere Investitionen in ihr Brand-Marketing.

Jahren die Nachfrage nach entsprechender Bekleidung erhöht hat. 2024 rechnet die Branche damit, dass neue Bewegung in das Marktsegment kommt: Mehr Outdoor-Marken werden Lifestyle-Kollektionen herausbringen, während Lifestyle-Marken zunehmend technische Elemente in ihre Artikel einbauen werden. Funktionalität und Stil verschmelzen damit weiter.

**Neue Influencer.** Verbraucher:innen wünschen sich nicht nur authentische Marken, sondern auch glaubwürdige und weniger „perfekte“ Influencer, mit denen sie sich identifizieren können. Unternehmen, die sich auf diesen neuen Konsumententyp einlassen, können so die emotionale Bindung an ihre Marke stärken. Die Zusammenarbeit mit Content Creators erfordert künftig auch eine andere Art von Partnerschaft, einen Schwerpunkt auf Video-Marketing und die Bereitschaft, ihnen mehr kreativen Freiraum zu gewähren.

## Planung ist Trumpf

Insgesamt stellen sich die Führungskräfte der Modebranche auf ein strategisch schwieriges Jahr ein. Vorausschauendes Handeln ist entscheidend, um in solch unsicheren Zeiten auf alle Eventualitäten

vorbereitet zu sein. Wenn Unternehmen sorgfältig für unterschiedliche Szenarien planen, Kosten und Lagerbestände fest im Griff haben, die Preisgestaltung präzise managen und sich auf neue Kundenwünsche einstellen, kann es ihnen gelingen, dem Sturm die Stirn zu bieten.

## Kernaussagen

- 1. Die Modebranche blickt mit großer Unsicherheit auf 2024 – entsprechend schwach sind die Aussichten auf Wachstum: Für Europa werden lediglich 1 bis 3 Prozent erwartet.**
- 2. Ein Großteil der Unternehmen plant, in diesem Jahr über teils erhebliche Preiserhöhungen den eigenen Umsatz zu steigern.**
- 3. Zehn Trends werden das Modegeschäft von morgen prägen – allen voran Nachhaltigkeit, der Einsatz von generativer KI und das Comeback des Reise-Shoppings.**

## Autoren



**David Barrelet** ist Associate Partner im Münchner Büro von McKinsey und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Zu seinen Kernthemen zählen Wachstum und Transformation im Modesektor.

[David\\_Barrelet@mckinsey.com](mailto:David_Barrelet@mckinsey.com)



**Antonio Gonzalo** ist Partner im Frankfurter Büro und Co-Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Er berät vornehmlich die Modeindustrie in den Bereichen Operations, Merchandising und E-Commerce.

[Antonio\\_Gonzalo@mckinsey.com](mailto:Antonio_Gonzalo@mckinsey.com)



**Dr. Karl-Hendrik Magnus** ist Senior Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Modeunternehmen berät er u.a. zu Wachstums- und Nachhaltigkeitsstrategien.

[Karl-Hendrik\\_Magnus@mckinsey.com](mailto:Karl-Hendrik_Magnus@mckinsey.com)



**Felix Rölkens** ist Partner im Berliner Büro und Mitglied der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Modeunternehmen unterstützt er u.a. bei Sortiments- und digitalen Wachstumsstrategien.

[Felix\\_Roelkens@mckinsey.com](mailto:Felix_Roelkens@mckinsey.com)

Der vollständige Studienreport „The State of Fashion 2024“ steht zum Download bereit:



Die Autoren danken Lisa Bauer, Beraterin im Frankfurter Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

# M&A als Programm: Der Krise ein Schnippchen schlagen

*Von Gerd Finck, Daniel Läubli, Stefan Rickert  
und Frank Sängler*

# Renditestarke Unternehmen verfolgen einen zyklusunabhängigen M&A-Ansatz. McKinsey hat untersucht, welche Erfolgsfaktoren im Konsumgütersektor gelten.

60 Mrd.

US-Dollar betrug 2023 das Deal-Volumen im europäischen Konsumgütersektor.

Die Wirtschaft ist im Dauerkrisenmodus. Globale Ereignisse machen es praktisch unmöglich, verlässliche Aussagen zur konjunkturellen Entwicklung zu treffen. Prognosen werden erstellt – und müssen korrigiert werden. Wie sich die wichtigsten Wirtschaftsindikatoren in der DACH-Region 2024 entwickeln werden? Unklar. Grund für Optimismus scheint aus heutiger Sicht kaum gegeben. Für Deutschland hat die EU-Kommission zuletzt ein reales BIP-Wachstum von 0,8 Prozent vorhergesagt, Österreich soll um 1 Prozent wachsen. Für die Schweiz erwartet das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) 1,1 Prozent. Ursprünglich hatten die Prognosen höher gelegen.

Die Krisen der vergangenen Jahre haben gerade Konsumgüterhersteller und Handel gebeutelt. Ob Pandemie, geopolitische Verwerfungen oder überbordende Inflation – in Krisenzeiten achten Konsument:innen verstärkt auf ihr Geld und halten sich mit Käufen zurück. Doch Krisen lassen sich nicht vermeiden; sie gehören zum Geschäft dazu. Auch die Finanzmarktkrise 2008, die Eurokrise 2010/11 und die Corona-Pandemie im Jahr 2020 haben die Märkte nachhaltig erschüttert.

Was also tun, wenn Unsicherheit zum Normalzustand geworden ist? Die Erfahrung zeigt: Fusionen und Übernahmen bieten – richtig gemacht – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten attraktive Renditepotenziale.

## M&A-Aktivitäten im Sinkflug

Das globale M&A-Geschäft folgt ähnlichen Konjunkturzyklen wie die Gesamtwirtschaft: Einflussfaktoren wie Zinsen, Barmittelverfügbarkeit, Investitionsbereitschaft und Stimmungslage bestimmen das Geschäft. Damit bleiben auch Anzahl und Volumen der Deals von Höhen und Tie-

fen nicht verschont. Ein Tiefpunkt war etwa das Jahr 2020, als im Zuge der Pandemie die Zahl der M&A deutlich zurückging. In der Woche vom 13. April 2020 wurde weltweit keine einzige Transaktion mit einem Volumen von mehr als 1 Milliarde US-Dollar angekündigt. Das hatte es zuletzt im September 2004 gegeben.

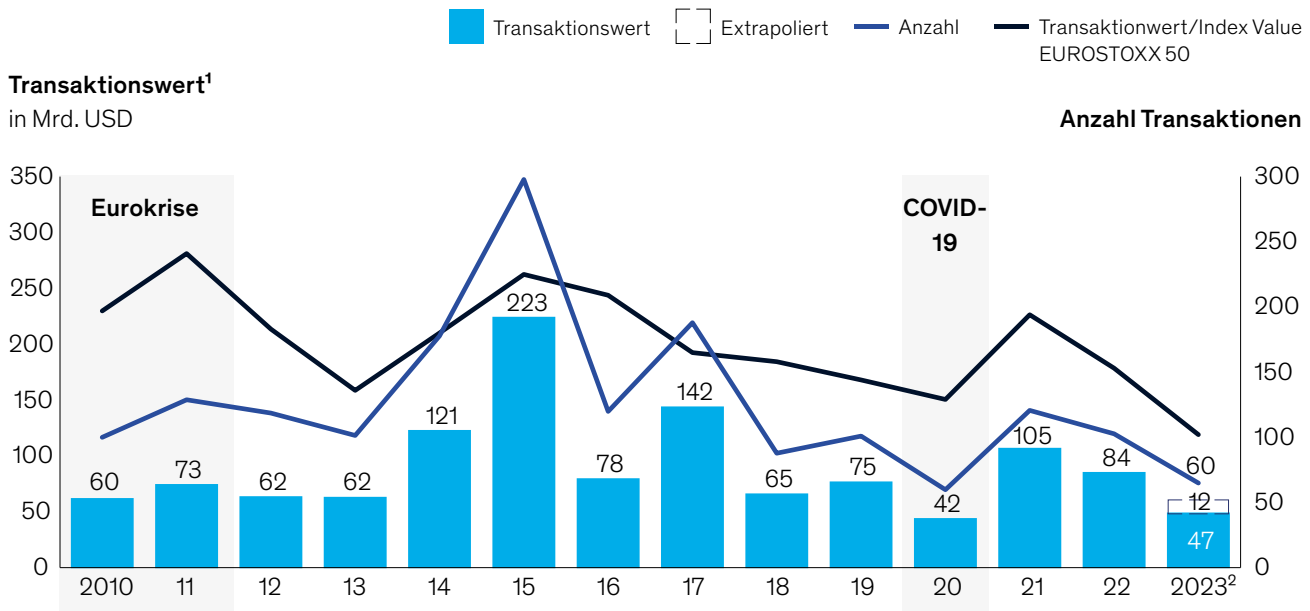
Zwischen 2010 und 2020 lag das Verhältnis der M&A-Investitionen zur gesamten Marktkapitalisierung im europäischen Konsumgütersektor bei durchschnittlich 30 Prozent. Doch innerhalb dieses Jahrzehnts bewegte sich viel: 2015 explodierten Anzahl und Volumen der Deals förmlich – der Transaktionswert lag bei rund 223 Milliarden US-Dollar und damit fast doppelt so hoch wie im Vorjahr. Dann aber kehrte sich der Trend um: Zahl und Größe der Deals gingen in den Folgejahren spürbar zurück; 2020 lag der Transaktionswert nur noch bei 42 Milliarden US-Dollar (*Grafik 1, Seite 36*). Insgesamt lässt sich eine klare Tendenz feststellen – weg von den Big Deals, hin zu kleineren, programmatischen M&A.

Zuletzt, Ende 2023, belief sich der Transaktionswert der Branche europaweit auf rund 60 Milliarden US-Dollar und in der DACH-Region auf weniger als 3 Milliarden. Eine Trendumkehr scheint nicht in Sicht. Anzahl und Volumen der Transaktionen dürften angesichts von Finanzierungsproblemen und volatilen Bewertungen auch in den kommenden Monaten überschaubar bleiben.

Bei zu großer Zurückhaltung laufen Unternehmen allerdings Gefahr, Wachstumschancen zu verpassen. Denn die Erfahrung aus vergangenen Krisen zeigt: Unternehmen, die einen konjunkturzyklusübergreifenden M&A-Ansatz verfolgten, konnten von niedrigeren Bewertungen in den Krisenjahren später profitieren. So nutzte eine große Investmentgesellschaft im Pandemiejahr 2020 geringere

## 1. Big Deal war gestern: Der M&A-Trend im Konsumgütersektor geht zu kleineren, programmatischen Transaktionen

### M&A in Konsumgüterindustrie und Einzelhandel, EMEA-Region



1. Angekündigte Deals (nicht zurückgezogen), enthält nur Deals in Höhe von mehr als 25 Mio. USD

2. Transaktionsvolumen bis 10/2023 (Stichtag Extrapolation: 18.10.2023)

Quelle: Dealogic; McKinsey

Bewertungen, um Anteile an verschiedenen europäischen Konsumgüterunternehmen in Höhe von mehreren Milliarden US-Dollar zu erwerben.

Gleichzeitig erprobten erfolgreiche M&A-Praktiker eine größere Bandbreite von Transaktionsarten und gingen beispielsweise auch Minderheitsbeteiligungen und Partnerschaften ein. Sie nutzten darüber hinaus verstärkt bargeldlose Strukturen (und zahlten Unternehmenskäufe teilweise mit eigenen Aktien) oder akzeptierten höhere Verschuldungsquoten.

### Zukaufen – unabhängig von der Konjunktur

Die Lehren aus den Krisen gilt es jetzt zu nutzen: Unternehmen sollten bei ihren M&A-Aktivitäten nicht auf Konjunkturzyklen schießen, sondern unabhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage stetig Fusionen, Übernahmen und strategische Partnerschaften prüfen. Ein solcher programmatischer M&A-Ansatz bedeutet, bei Auswahl, Bewertung,

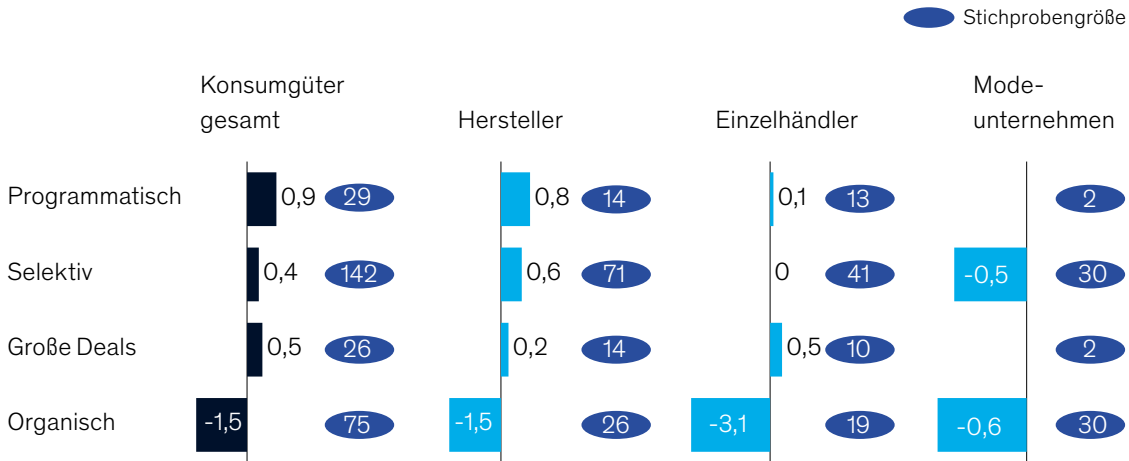
Verhandlung und Integration von Übernahmezielen diszipliniert und mit System vorzugehen. Dass sich ein derartiger „Through-Cycle-Ansatz“ auszahlt, belegen Studien von McKinsey zur finanziellen Performance der 2.000 weltweit größten börsennotierten Unternehmen und ihrer M&A-Aktivitäten in den vergangenen 20 Jahren. Viele kleine Transaktionen im Rahmen systematischer M&A-Programme bringen im Durchschnitt weitaus höhere Aktienrenditen (Total Shareholder Value, TRS) als andere M&A-Ansätze, bei gleichzeitig geringerer Volatilität und geringerem Risiko.

Das gilt auch für den Konsumgütersektor: Zwischen 2013 und 2022 tätigten die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen rund 270 Deals weltweit. Am besten schnitten diejenigen ab, die eine programmatische M&A-Strategie verfolgten. Sie kamen auf eine durchschnittliche Überrendite von 0,9 Prozent – etwa doppelt so hoch wie die von Unternehmen, die nur selektiv Zukäufe tätigten oder auf wenige große Transaktionen abzielten. Und wer auf Übernahmen ganz verzichtete und

## 2. Programmatische M&A-Strategien erzielen eine doppelt so hohe Rendite wie selektive oder große Deals

### Mittlere Überrendite der Global 2000<sup>1</sup> nach Programmtyp (Jan. 2013 - Dez. 2022)

in Prozent



1. Unternehmen, die am 31.12.2012 zu den Top-2000-Unternehmen nach Marktkapitalisierung gehörten (>2,5 Mrd. USD) und am 31.12.2022 noch an der Börse notiert waren; ausgenommen sind Unternehmen mit Hauptsitz in Lateinamerika und Afrika

Quelle: CPA; Capital IQ; Global 2000 (2022)

# 0,9%

mehr Rendite als der Durchschnitt erzielen Unternehmen mit einem programmatischen M&A-Ansatz.

ausschließlich auf organisches Wachstum setzte, musste sogar eine im Vergleich zum Branchenmedian niedrigere Aktienrendite hinnehmen (Grafik 2).

Wie es richtig geht, zeigt ein französisches Handelsunternehmen, das trotz Konjunkturerbrüchen an seinem programmatischen M&A-Ansatz festhielt und zwischen 2018 und 2023 sieben M&A-Transaktionen in Europa durchführte. So gelang es ihm, ungeachtet der schwierigen Wirtschaftslage seine geografische Präsenz zu stärken und sein Geschäftsangebot auszuweiten.

Wie lässt sich ein programmatischer M&A-Ansatz nun am besten umsetzen? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein? McKinsey hat verschiedene Faktoren definiert, die Verantwortlichen dabei helfen können, ihr M&A-Programm erfolgreich aufzusetzen und zu steuern.

### Ziele strategisch auswählen

Wichtigste Voraussetzung ist zunächst ein tiefgehendes Verständnis des Marktes und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Unterneh-

mensstrategie: Inwieweit verändern makroökonomische oder geopolitische Entwicklungen die Wettbewerbsbedingungen? Welche Veränderungen sind dauerhaft, welche nur vorübergehend? Welche Sofortmaßnahmen zur Risikobewältigung sind erforderlich und welche neuen langfristigen Chancen ergeben sich? Anhand der angepassten Unternehmensstrategie wird dann entschieden, welche M&A-Themen zu priorisieren sind. Grundsätzlich lassen sich in der Konsumgüter- und Einzelhandelsbranche vier Zielsetzungen von Deals unterscheiden:

**Portfoliokonsolidierung.** Die Abrundung des Portfolios mit etablierten Marken zielt auf Größeneffekte, Zugang zu neuen geografischen Märkten und eine stärkere Diversifizierung. Die Bedeutung dieses Ansatzes geht allerdings zurück: Nicht einmal 30 Prozent der M&As weltweit wurden 2021 entsprechend begründet. Zwischen 2013 und 2018 lag der Wert noch bei 63 Prozent.

**Zukauf von Herausforderern.** Die Übernahme junger, wachstumsstarker Wettbewerber kann helfen, das eigene Wachstum zu beschleunigen.

*Einstieg in benachbarte Kategorien.* Zukäufe in angrenzenden Segmenten ergänzen das eigene Kerngeschäft. Ein auf Luxusgüter spezialisiertes Konglomerat beispielsweise investierte in den vergangenen Jahren gezielt in verschiedene Kategorien innerhalb seines Kernmarkts. Das Unternehmen erwarb u.a. eine führende Uhren- und Schmuckmarke, die mehr Umsatz erwirtschaftet als seine eigenen etablierten Geschäftsfelder.

*Übernahme von Tech-Unternehmen.* Sie kann dazu beitragen, das vorhandene Know-how in puncto Daten und neuen Technologien schnell und spürbar auszubauen.

Um passende Übernahmekandidaten zu finden, empfiehlt sich eine ganzheitliche Perspektive: Erfolgreiche Käufer blicken über offensichtliche Akquisitionsgelegenheiten hinaus und nehmen den gesamten Markt in den Blick. Die Übernahme eines Konkurrenten, der in Krisenzeiten in Schwierigkeiten gerät, mag zwar im Moment attraktiv erscheinen, ist aber nur sinnvoll, wenn der Zukauf auf die Unternehmens- und M&A-Strategie einzahlt. In jedem Fall lohnt es sich, die Kriterien für die Deal-Prüfung so auszudetaillieren, dass sich der Kandidatenkreis sukzessive einschränken lässt. Auswahl und Gewichtung der Kriterien umfassen in der Regel Aspekte wie strategische Relevanz des Zielunternehmens, zu erschließende Synergien, vorhandene Stärken und Fähigkeiten, Risikopotenzial, Verkaufsbereitschaft der Gegenpartei und Komplexität der Transaktion.

Gerade angesichts der hohen Volatilität vieler Märkte kommt es zudem darauf an, ein möglichst ausgewogenes Bild vom Wert des Zielunternehmens zu zeichnen. Dazu sollten nicht nur Prognosen anhand bisheriger Wachstumsraten entwickelt, sondern explizit auch mögliche Disruptionen in den Märkten berücksichtigt werden. Auch bei der Bewertung gilt es, über den einzelnen Konjunkturzyklus hinauszublicken.

## **Flexibel bleiben**

Unternehmen mit einem programmatischen M&A-Ansatz warten nicht auf Opportunitäten, sondern gestalten ihre Übernahmestrategie proaktiv selbst. Das setzt voraus, dass sie zu jeder Zeit über die notwendigen Mittel und Fähigkeiten verfügen, um Transaktionen erfolgreich durchzuführen. Ein wichtiger Schritt ist zunächst, regelmäßig eine

sogenannte Dry-Powder-Analyse durchzuführen: Wie viel Kapital steht kurzfristig für Akquisitionen zur Verfügung? Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Phasen ist die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Kaufkraft Pflicht, um rasch reagieren zu können. In die Bewertung der aktuellen Kapitalstruktur sind Punkte wie Verschuldungsgrad, Eigenkapitalquote, Verbindlichkeiten und Investorenerwartungen einzubeziehen. Da sich der finanzielle Rahmen schnell ändern kann, empfiehlt es sich, hier mit Szenarien zu arbeiten.

Flexibilität bedeutet auch, mögliche interne Investitionsvorhaben kurzfristig zu depriorisieren und sich bietenden Übernahmekandidaten Vorrang zu geben. Auch könnten Kapitalzuweisungen an die Shareholder reduziert werden, z.B. durch Verlangsamung oder Einstellung von Aktienrückkäufen. Unternehmen, die Fremd- oder Eigenkapital aufnehmen wollen, sollten die Bereitschaft von Kreditgebern und Kapitalmärkten sowie die erzielbaren Konditionen sorgfältig prüfen, da sich die Spreads für Fremdkapital ausweiten und somit den Handlungsspielraum drastisch einengen könnten. Eine Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Aktien braucht eine kristallklare Begründung mit überzeugenden Argumenten für alle Shareholder.

Neben den Finanzierungsmöglichkeiten sind alternative Transaktionsstrukturen jenseits von Fusion und Übernahme zu prüfen. So könnten beispielsweise vertragliche Strukturen gefunden werden, die eine Risikoteilung ermöglichen oder Kaufpreisbestandteile in die Zukunft legen, wie bei sogenannten Earn-out- oder Claw-back-Lösungen. Auch zweistufige M&A-Transaktionen, bei denen der Käufer ein erstes Aktienpaket erwirbt, um im zweiten Schritt 100 Prozent zu übernehmen, wären eine denkbare Variante. Ein führendes Modeunternehmen hat 2022 zunächst 47,5 Prozent einer Onlineplattform an einen Wettbewerber verkauft und weitere 3,2% an eine Investmentgesellschaft. Strategisches Ziel war es, eine unabhängige, markenneutrale Handelsplattform zu schaffen. Gleichzeitig hat der Schritt den Weg für einen späteren vollständigen Verkauf des Geschäfts geebnet.

In Krisenzeiten haben Joint Ventures und Allianzen Konjunktur. Sie erlauben einen raschen Zugang zu Endmärkten und die Teilung des Risikos mit einem Partner. Bleibt der Erfolg aus, ist ein Rückzug möglich. In Konsumgüterindustrie und Handel sind vor allem Joint Ventures und Allianzen zur Sicherung

# „Übung macht den Meister“



**Patrick Lambertz** verantwortet die M&A-Aktivitäten der REWE Group. Mit Gerd Finck von McKinsey spricht er über die Bedeutung wirtschaftlicher Volatilität, die Vorteile eines programmatischen Ansatzes, bewährte Best Practices und die M&A-Trends der Zukunft.

**Akzente:** Herr Lambertz, wie wird die M&A-Aktivität der REWE Group durch die gegenwärtige makroökonomische Unsicherheit beeinflusst?

**Patrick Lambertz:** Volatilität im Geschäft entwickelt sich seit COVID eher zum „Normalzustand“. Unabhängig von der jeweiligen Konjunkturlage führen wir pro Jahr etwa 15 bis 20 Transaktionen durch – Zukäufe, Verkäufe und Joint Ventures. Die gegenwärtige Unsicherheit erfordert, in Szenarien zu denken und sich auf diese vorzubereiten.

**Akzente:** Welchen Einfluss hatten wirtschaftliche Volatilität und Konjunkturzyklen auf Ihre M&A-Entscheidungen?

**Patrick Lambertz:** Die REWE Group ist ein langfristig orientiertes Unternehmen – nicht nachhaltige Effekte spielen in der strategischen Abwägung eine untergeordnete Rolle. Bei der Bewertung einer Transaktion werden die wirtschaftlichen Implikationen, Chancen wie Risiken, natürlich berücksichtigt, unter anderem Businesspläne, Kapitalkosten und Renditeerwartungen. Einzelne Kriterien können je nach Situation mehr Gewicht bekommen. Das Finanzierungsumfeld ist ein aktuelles Beispiel hierfür.

**Akzente:** Welche Vorteile sehen Sie in der Anwendung eines programmatischen M&A-Ansatzes unabhängig von wirtschaftlichen Zyklen?

**Patrick Lambertz:** Ein kontinuierliches Verfolgen und Umsetzen von M&A-Projekten hat für unsere Organisation eine Vielzahl positiver Effekte: Das operative Geschäft ist mit M&A-Aktivitäten vertraut, wir können schnell und pragmatisch auf Ad-hoc-Opportunitäten reagieren, und der Vorstand hat Handlungsoptionen zur Verfügung. Letztendlich „macht die Übung den Meister“ – durch die vielen M&A-Transaktionen haben wir eingespielte Routinen und Prozesse.

**Akzente:** Welche Best Practices hat Ihre Organisation entwickelt, um sich an die unterschiedlichen Konjunkturzyklen anzupassen?

**Patrick Lambertz:** Die REWE-Anteilseignerstruktur bzw. unsere genossenschaftliche Prägung erlaubt uns, unabhängig von Kapitalmarkterwartungen zu agieren, was dem programmatischen M&A-Ansatz sehr zugute kommt. Unser Management und die lokalen Organisationen haben ein ausgeprägtes Verständnis für die Möglichkeiten, die M&A als eine Komponente der Portfoliosteuerung bietet. Wir halten unseren Vorstand in Regelterminen über die M&A-Aktivitäten informiert und entscheidungsbereit. Darüber hinaus nutzen wir Richtlinien, Prozesse und Tools sowie feste Kontaktpersonen in verschiedenen Funktionsbereichen, die regelmäßig an M&A-Transaktionen mitwirken und entsprechend eingeübt sind.

**Akzente:** Wohin wird sich aus Ihrer Sicht programmatisches M&A entwickeln – sehen Sie künftige Trends?

**Patrick Lambertz:** Auch zukünftig wird ein Teil der Unternehmen auf selektive Transaktionen setzen oder nur gelegentlich größere Zukäufe tätigen, während programmatische Unternehmen weiterhin zyklusunabhängig M&A durchführen. Dazwischen wird es wahrscheinlich keine größeren Archetypen geben.

Und was die Trends betrifft: Konsolidierung und die Suche nach Wachstumsmöglichkeiten werden im Handel Bestand haben und auch zukünftig M&A-Aktivität versprechen. Zukäufe werden zudem genutzt, um fehlende Kompetenzen und Ressourcen aufzubauen. Hierbei gewinnen kreative oder alternative Deal-Strukturen wahrscheinlich an Relevanz – also Allianzen, Partnerschaften oder auch Joint Ventures mit Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung.



Auch für programmatische M&A gilt: Erfolgreiche Transaktionen basieren auf Partnerschaftlichkeit – nicht nur auf dem Preis pro Aktie.

von Lieferketten zu beobachten. So hat z.B. ein großer Modekonzern mit einem Recycling-Unternehmen ein Joint Venture zur Sammlung und Verwertung von Kleidung gegründet.

Lohnenswert können auch Partnerschaften mit Finanzinvestoren sein, sofern diese frei verfügbare Mittel haben, die sie platzieren möchten. Allerdings sollten die Bedingungen des Finanzierungspartners dabei nicht den strategischen Plänen des Käufers im Zusammenhang mit der Übernahme zuwiderlaufen.

Ändert sich das wirtschaftliche Umfeld, können bisherige Unternehmensbewertungen schnell zur Makulatur werden. Trotzdem möchten Verkäufer in solchen Situationen häufig an dem ursprünglichen, höheren Bewertungsniveau festhalten. Um die Transaktionswahrscheinlichkeit zu steigern, sollten Käufer das zusätzliche Wertschöpfungspotenzial des Geschäfts zyklusübergreifend bewerten und gegebenenfalls alternative Transaktionsstrukturen vorschlagen.

Flexibilität ist außerdem bei der Integrationsplanung und -umsetzung gefragt. Hier lassen sich vier Ansätze unterscheiden: Bei vollständiger Integration wird das fremde Unternehmen komplett in die Organisation des Käufers überführt. Die Teilintegration beschränkt sich meist auf einige Bereiche wie Backoffice und Systeme oder übernimmt einzelne Wachstumsschlüssel wie etwa neue Vertriebskanäle. Für andere Zukäufe kann es sinnvoller sein, sie in einer Art Accelerator

(Beschleunigungsprogramm) weiterzuentwickeln und so eine Wachstumsplattform zu schaffen; der Käufer leistet gegebenenfalls Unterstützung in Bereichen wie Forschung/Entwicklung und Einkauf. In der vierten Variante schließlich wird das Zielobjekt als selbstständiges Unternehmen mit eigenem Portfolio weitergeführt.

In jedem Fall gilt es, bei der Integrationsplanung auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. So können beispielsweise kartellrechtliche Prüfungen oder Genehmigungsverfahren zu Verzögerungen bei der Implementierung führen. Auch müssen die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder – von den Mitarbeitenden bis zu den Kapitalmärkten – aktiv gesteuert werden, um Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu vermeiden.

### **An einem Strang ziehen**

Das Gelingen von Transaktionen hängt zwar immer auch vom wirtschaftlichen Umfeld ab. Doch der eigentliche Schlüssel zum Erfolg ist die Fähigkeit des Unternehmens, schnell und entschlossen zu handeln. Das setzt voraus, dass sich Vorstand und Topmanagement über die Bedeutung von M&As in jedem Konjunkturzyklus einig sind (*siehe auch Interview, Seite 39*). Dazu werden gemeinsam finanzielle Leitplanken gesetzt und Rahmenbedingungen definiert. Schlüsselperson bleibt indes der CEO: Eine McKinsey-Analyse von 269 Unternehmen zeigt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Deals um das 2,5-Fache steigt, wenn der CEO stark involviert ist.

## 2,5x

*höher ist die Erfolgsaussicht eines Deals, wenn der CEO stark involviert ist.*



Nicht zuletzt kommt es auf eine maßgeschneiderte Ansprache des Zielunternehmens an. Käufer sollten offen und transparent darlegen, weshalb eine Transaktion aus ihrer Sicht in der betreffenden Situation sinnvoll ist. Greifbare Vorteile, die der Käufer einbringen kann, sind z.B. eine starke Bilanz, zuverlässige Infrastruktur, eine stabile Lieferkette, eine vertrauenswürdige Marke oder ein effektives Vertriebsteam. Ein überzeugendes Angebot zeichnet sich aus durch eine spannende, auf das Zielunternehmen zugeschnittene Vision, die auf gemeinsamen Vorstellungen beruht.

Bevor es in die Gespräche mit dem Zielkandidaten geht, muss klar sein, welche Punkte der angestrebten Vereinbarung gegebenenfalls verhandelbar sind und welche nicht. In den Übernahmegesprächen selbst sollte es dann nicht nur um Kosten und Vermögenswerte gehen. Wichtig ist, schon jetzt proaktiv Beziehungen zum Management des Zielunternehmens aufzubauen. Die meisten erfolgreichen Transaktionen basieren auf Vertrauen und gemeinsamen Werten, nicht auf dem „Preis pro Aktie“. Regelmäßige Post-mortem-Analysen können schließlich dazu beitragen, aus Erfahrungen zu lernen und die Effektivität von Transaktionen weiter zu erhöhen.

Sicher ist: Fusionen und Übernahmen bleiben eine wichtige Wachstumsquelle im Konsumgütersektor. Zu den Gewinnern werden vor allem die Unternehmen zählen, die ihre M&A-Aktivitäten im Einklang mit der Unternehmensstrategie über Konjunkturzyklen hinweg aktiv gestalten und umsetzen.

---

## Kernaussagen

- 1. Seit Mitte der 2010er Jahre verändern Konsumgüterunternehmen ihr M&A-Profil von großen Deals hin zu kleineren Transaktionen.**
  - 2. Überrenditen erzielen die Unternehmen, die unabhängig von der Konjunktur in programmatische Fusionen und Übernahmen investieren.**
  - 3. Voraussetzung für den Erfolg ist die Fähigkeit, jederzeit und schnell abzuschließen – dies erfordert ein systematisches Vorgehen bei Auswahl, Bewertung und Verhandlung des Zukaufs.**
- 

### Autoren



**Gerd Finck** ist Associate Partner im Düsseldorfer Büro und Transaktionsexperte im Beratungsbereich Strategy & Corporate Finance von McKinsey. Zu seinen Schwerpunkten zählen M&A und Joint Ventures.

*Gerd\_Finck@mckinsey.com*



**Daniel Läubli** ist Senior Partner im Züricher Büro und Co-Leiter des europäischen Handelssektors von McKinsey. Er berät vornehmlich Klienten aus dem Lebensmitteleinzelhandel.

*Daniel\_Laebli@mckinsey.com*



**Dr. Stefan Rickert** ist Senior Partner im Hamburger Büro und Co-Leiter der globalen Consumer M&A Serviceline von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er in Wachstums- und Strategiefragen.

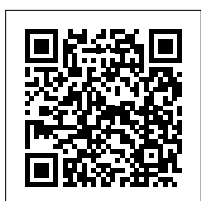
*Stefan\_Rickert@mckinsey.com*



**Dr. Frank Sänger** ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors Deutschland und Österreich. Unternehmen der Branche berät er zu Strategie, Organisation und Supply Chain.

*Frank\_Saenger@mckinsey.com*

Mehr spannende  
Insights finden  
Sie unter  
[mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



Die Autoren danken Levent Junga, Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Beitrag.

# Im Regen auf die Überholspur

*Von Konstantin Habernoll, Simon Land  
und René Schmutzler*



# Konsumgüterunternehmen mit ehrgeizigen Wachstumszielen müssen im aktuellen Umfeld größer denken. Midcaps sind darin oft erfolgreicher. Was machen sie besser?

42%

der von McKinsey befragten mittleren Unternehmen halten die Inflation für das größte Wachstumsrisiko.

Für *hitschies* kam die Chance mitten im Corona-Lockdown. Die Produkte des rheinischen Süßwarenherstellers gerieten unverhofft zum Social-Media-Star – in Südkorea. Nachdem der örtliche Vertriebspartner berichtet hatte, dass die Kundenschaft Videos liebt, in denen geräuschvoll gegessen wird, präsentierte sich *hitschler*-Chef Philip Hitschler-Becker selbst auf *YouTube* und *TikTok* mit seinen Produkten im Mund. Und er beließ es nicht beim Marketing. In nur acht Wochen brachte er seine neuen „Drachenzungen“ aus Wassereis bis zur Marktreife. Heute zählt *hitschler* zu den Top-3-Anbietern von Süßwaren in Südkorea.

Nach solchen Wachstumserfolgen suchen alle Unternehmen, ganz besonders in Zeiten ökonomischer Unsicherheit. Wie gehen die Führungskräfte der Konsumgüterindustrie Wachstum an? Mit welchen Herausforderungen rechnen sie in Zukunft? McKinsey hat hierzu 175 Topmanagerinnen und -manager von so genannten Midcaps befragt – Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 Millionen und 3 Milliarden Euro.

Drei Ergebnisse stechen besonders heraus: Die wahren Wachstumschampions sind kleinere Midcaps unter 500 Millionen Euro Jahresumsatz. Sie sind doppelt so oft im Besitz ihrer Gründer oder von Wagniskapitalgebern. Und den größten Teil ihres Wachstums (59 Prozent) erzielen sie im Kerngeschäft, weitere 35 Prozent durch die Expansion in benachbarte Kategorien oder Märkte.

## Neue Herausforderungen

Nicht alle Unternehmen gehen das Thema Wachstum so offensiv an, im Gegenteil. Die Stimmung vieler Führungskräfte ist gedämpft. Haben zwischen 2020 und 2022 noch rund 40 Prozent der Befragten jährliche Wachstumsraten von 10 Prozent und

mehr verzeichnet, peilt diese Größenordnung für die nächsten drei Jahre nur noch jedes vierte Unternehmen an (*Grafik 1, Seite 44*).

Und die Gewinner der Vergangenheit werden nicht notwendigerweise die Champions von morgen sein: Kaum die Hälfte der Befragten (45 Prozent), deren Unternehmen bislang zu den wachstumsstarken zählte, geht davon aus, in Zukunft auf vergleichbare Zuwachsraten zu kommen oder sie gar zu übertreffen.

Was hemmt die Unternehmen? Neben den großen Wachstumsbremsen infolge der Pandemie – Stichwort Lieferketten – stehen die Führungskräfte heute zusätzlich neuen Herausforderungen gegenüber. So sehen 42 Prozent der Befragten in der Inflation inzwischen eine der größten Wachstumshindernisse, 27 Prozent sorgen sich um das eingetrübte Konsumklima (*Grafik 2, Seite 45*). Auch Süßwarenhersteller *hitschler* musste, wie Philip Hitschler-Becker gegenüber McKinsey erklärt, seine Preise im deutlich zweistelligen Prozentbereich anheben – teilweise bis über die magische Schwelle von 2 Euro pro Produkt.

Ein Dauerthema bleiben der wachsende Wettbewerbsdruck und operative Herausforderungen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen kämpft damit, jeweils verschieden ausgeprägt bei Herstellern und Händlern: Während das produzierende Gewerbe den Wettbewerbsdruck als größtes Wachstumshindernis betrachtet, sehen Managerinnen und Manager im Einzelhandel in ihrem derzeitigen Operating Model den stärksten Bremsfaktor. Was für die Unternehmen in Zeiten abrupter Marktveränderungen daher am meisten zählt, ist ein agiles Organisationssystem, das Herausforderungen, aber vor allem auch Wachstumschancen, früh erkennt und flexibel genug ist, um darauf zu reagieren.

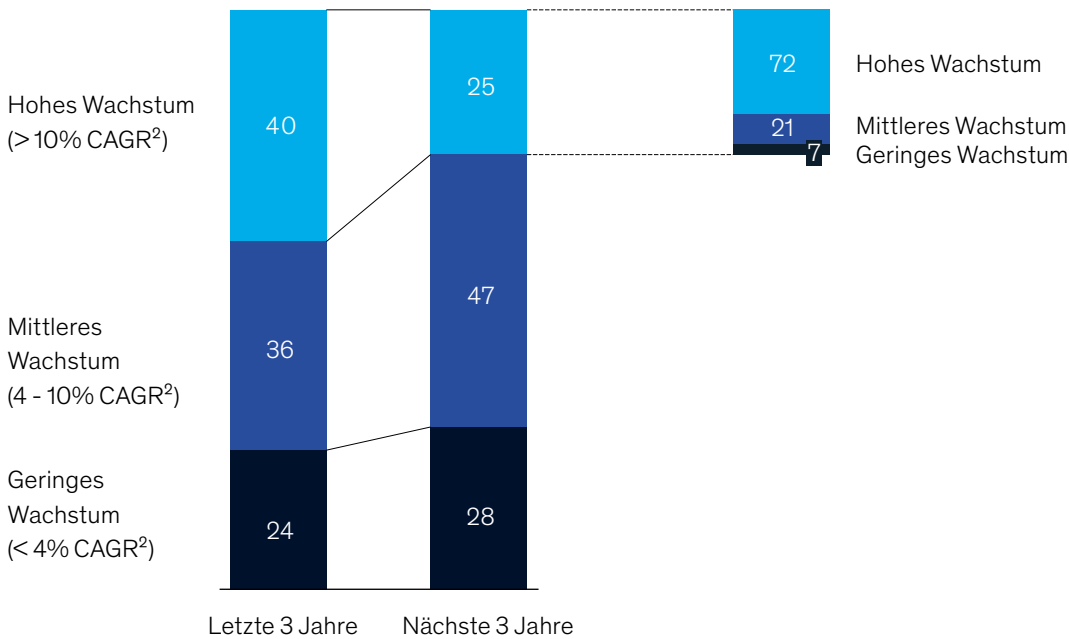
# 1. Konsumgüterunternehmen<sup>1</sup> sehen geringere Chancen auf künftiges Wachstum

## Vergangenes und zukünftig erwartetes Wachstum europäischer Konsumgüterunternehmen

Anteil der Befragten in Prozent (n = 175)

## Bisherige Performance von Unternehmen mit hoher Wachstumsambition

in Prozent



1. Jahresumsatz 50 Mio. - 3 Mrd. EUR

2. Compound Annual Growth Rate (kumulierte jährliche Wachstumsrate)

Quelle: McKinsey, EU Midcap Consumer Growth Survey 2023

### Drei Ansätze zu mehr Wachstum

Welche Wege bieten sich nun den Unternehmen, die auch in volatilen Zeiten schnell und profitabel wachsen wollen? Die erfolgreichsten nutzen drei Ansätze, anstatt sich auf nur einen zu fokussieren: Sie stärken ihr Kerngeschäft, dringen in benachbarte Kategorien vor und wachsen durch Disruption.

#### Stärkung des Kerngeschäfts

Dieser Ansatz ist oft der effektivste Hebel und wird dennoch unterschätzt. Nur wenige Unternehmen erreichen ihre Wachstumsziele, ohne ihre Kernkategorien und -regionen zu stärken. Wer hingegen gezielt darauf setzt, erreicht mit einer Wahrscheinlichkeit von über 60 Prozent ein Wachstum, das über dem Markt liegt. Was tun die Kerngeschäfts-spezialisten konkret? Sie erweitern den Kreis der Konsument:innen oder die Möglichkeiten, sie zu

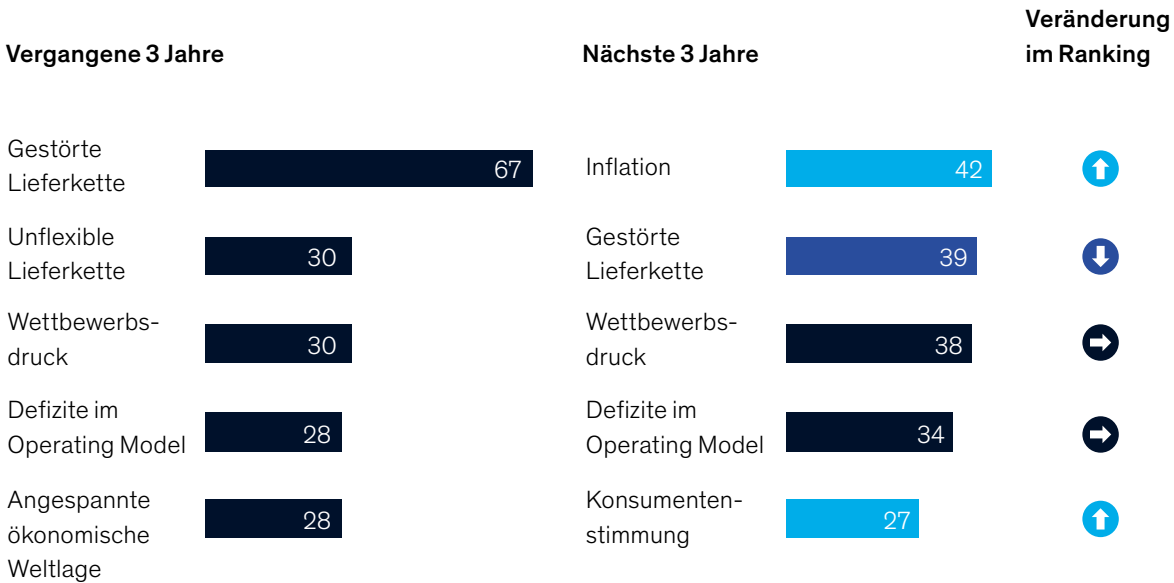
bedienen. Sie entwickeln sich zum Weltklassevermarkter oder Innovationstreiber. Sie beherrschen Sortiments- und Preisgestaltung, setzen auf Verkaufsförderung und investieren in den Handel.

Ein Hebel allein genügt auch hier nicht, um langfristig erfolgreich zu sein: Außerordentliches Wachstum über große Zeiträume erfordert den richtigen Mix aus Verkaufssteigerung, Umsatzwachstum pro Einheit und Wachstum des Gesamtvolumens. So wie beim Schweizer Schokoladenhersteller *Lindt*: Das Unternehmen fokussierte sich konsequent auf seine Premiumkernmarken (u.a. *Lindor* und *Excellence*) und stärkte sein Qualitätsimage durch Above-the-Line-Marketing mit regionalen „Master Chocolatiers“. Die Akquisition der nordamerikanischen Premiummarke *Ghirardelli* rundete *Lindts* Kerngeschäftsausbau ab. Der Lohn war profitables Wachstum auch in Krisenzeiten, wie die Geschäfts-

## 2. Nach der Pandemie treten neue Wachstumshemmnisse in den Vordergrund

### Die 5 größten Wachstumsherausforderungen

Anteil der Befragten in Prozent (n = 175)



Quelle: McKinsey, EU Mid-Cap Consumer Growth Survey, 2023

Nur **45%** der Unternehmen mit hohen Wachstumsraten rechnen mit einer vergleichbaren Entwicklung auch für die kommenden Jahre.

berichte von 2009 bis zum letzten Pandemiejahr 2022 belegen: Die EBITDA-Marge kletterte von 15 auf 20,5 Prozent, der Umsatz wuchs um mehr als 6 Prozent pro Jahr.

#### Vordringen in benachbarte Kategorien

Unternehmen, die erfolgreich in angrenzende Kategorien einsteigen, erhöhen ihre Chancen, stärker als der Markt zu wachsen, um mehr als 20 Prozent. Anorganische Expansion ist hier die beste Strategie. McKinsey-Analysen legen nahe, dass programmatische M&A – ein Ansatz, bei dem regelmäßig kleinere Transaktionen „mit System“ durchgeführt werden – besonders effektiv sein können (siehe auch Seite 34). Solche Kaufstrategien erzielten zwischen 2010 und 2019 höhere Überschussrenditen als selektive Ansätze oder „Big Deals“, die beide negative Renditen verbuchten.

Unternehmen wiederum, die erfolgreich in neue Regionen und Märkte vordringen, wachsen mit einer Wahrscheinlichkeit von über 20 Prozent schneller als der Durchschnitt. Sie übertragen die „Markenjuwelen“ ihrer Kernmärkte auf die neuen

Regionen und bauen sie dort sukzessive aus – so wie die Marke *hitschies*, die von Südkorea aus erfolgreich nach Japan expandierte. Viele Midcaps unter 500 Millionen Euro Jahresumsatz begrenzen ihr internationales Wachstum zunächst auf wenige ausgewählte Märkte, um Sicherheit für spätere Expansionen zu gewinnen.

#### Wachstum durch Disruption

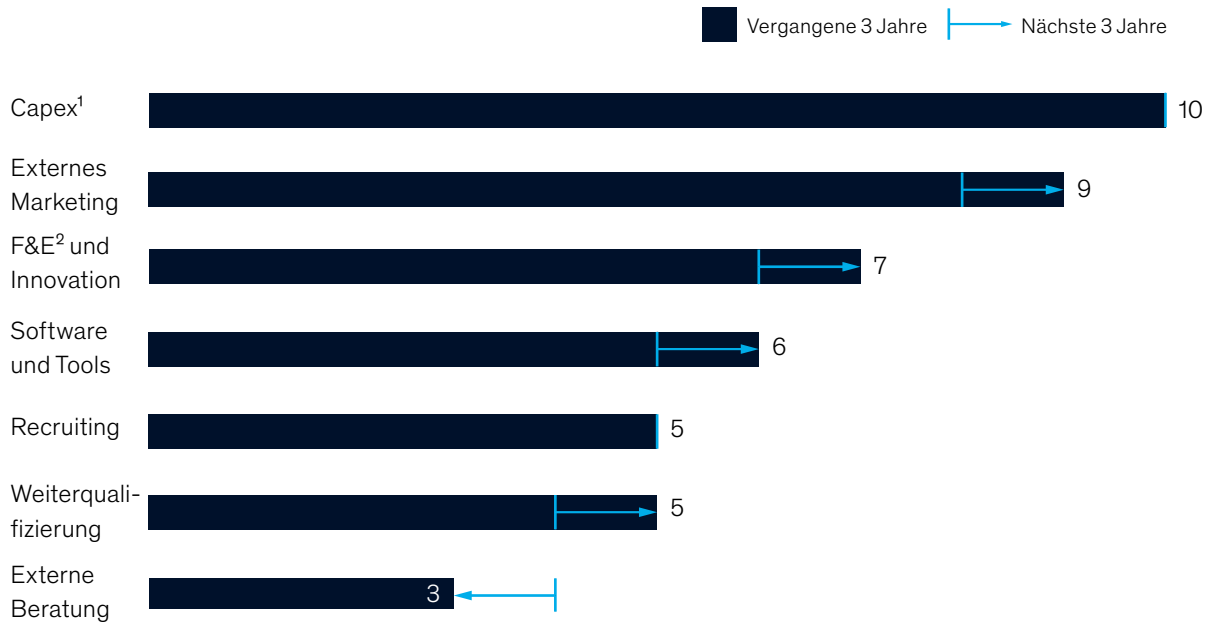
Innovationen bieten Zugang zu völlig neuen Märkten und Zielgruppen. Die irische Getränkemarkte *White Claw* z.B. erfand eine neue kalorienarme und glutenfreie Alkoholkategorie für bewusst lebende Konsument:innen und traf damit einen Trend. Bereits nach fünf Jahren setzte das Unternehmen rund 2,3 Milliarden US-Dollar um; sein Marketing betreibt es fast ausschließlich über Social Media.

Der Aufbau von Vertriebsplattformen bietet ebenfalls Aussicht auf disruptives Wachstum. Doch die wenigsten davon erreichen auch die kritische Größe, um sich durchzusetzen. Oft gibt es einen oder zwei Platzhirsche – und zahlreiche Mitbewerber, die um die verbleibenden 20 bis 30 Prozent

### 3. Unternehmen wollen mehr investieren – vor allem in Marketing, Innovation und digitale Anwendungen

#### Durchschnittlicher Umsatzanteil, der in Investitionen fließt

nach Bereich, in Prozent



1. Capital Expenditures (längerfristige Investitionen in Vermögenswerte)

2. Forschung und Entwicklung

Quelle: McKinsey, EU Midcap Consumer Growth Survey 2023 (n = 175)

des Marktes konkurrieren. Einfacher ist es für viele Unternehmen, an einer Plattform zu partizipieren, anstatt sie selbst aufzubauen. „Early movers“ verschaffen sich hier die stärkste Position, indem sie der Plattform frühzeitig beitreten, gute Konditionen aushandeln und sich so eine autonome Preisgestaltung, Zugang zu Daten und Exklusivität in ihrer Kategorie sichern.

#### Die Wachstumsfavoriten

Von den drei beschriebenen Ansätzen hat die Stärkung des Kerngeschäfts den höchsten Stellenwert in Konsumgüterunternehmen: Mehr als die Hälfte ihres Wachstums wollen die Topführungskräfte über diesen Hebel generieren. Die favorisierten Maßnahmen auf Herstellerseite sind Produktinnovationen und Kategoriewachstum nahe dem Kerngeschäft. Wobei die Ambitioniertesten noch einmal eigene Prioritäten setzen: Im Fokus ihrer Wachstumsoffensiven stehen die Preisgestaltung, das

Erobern neuer Märkte außerhalb des Kerngeschäfts und die Reintegration vorgelagerter Stufen der Wertschöpfungskette (Backward Vertical Integration).

Einzelhändler wiederum setzen beim Kerngeschäft auf mehr Einkaufserlebnis, Sortimentserweiterung und Omnichannel-Integration. Diejenigen mit hohen Wachstumszielen konzentrieren sich vor allem auf den Sortimentsausbau, die Erschließung angrenzender Märkte und neue Vertriebskanäle.

Allerdings stufen Händler mit sehr ehrgeizigen Wachstumszielen das Potenzial neuer Kanäle deutlich geringer ein (Platz 9 im Maßnahmenranking). Stattdessen setzen sie neben Innovationen verstärkt auf die Errichtung eigener Marktplätze. Schon jetzt zeichnet sich für alle Konsumgüterunternehmen ab: Mit zunehmender Volatilität und wachsendem Wettbewerbsdruck werden disruptive Wachstumsstrategien weiter an Boden gewinnen.

## Steigende Investitionsbereitschaft

Um ihre Ambitionen zu realisieren, wollen Unternehmen in den kommenden Jahren mehr Kapital in die Hand nehmen. Der größte Anteil entfällt zwar nach wie vor auf Investitionen in Sach- und Vermögenswerte (Capex). Doch die ehrgeizigsten Unternehmen stellen die Konsument:innen in den Mittelpunkt und setzen deshalb Marketing ganz oben auf die Liste, gefolgt von Investitionen in Entwicklung und Innovation (Grafik 3).

Um **62%**

erhöhen Unternehmen mit einem starken Kerngeschäft die Wahrscheinlichkeit, schneller zu wachsen als der Markt.

Ein Umfrageergebnis fällt im Zusammenhang mit der Wachstumsfinanzierung besonders auf: Unternehmen, die in der Hand von Wagniskapitalgebern (Venture Capital) oder Beteiligungsgesellschaften (Private Equity) sind, peilen durchweg ein höheres Wachstum an als ihre Peergroup. Nicht zufällig handelt es sich dabei zumeist um Gründerunternehmen. Denn für Investoren ist der sogenannte „Babyfaktor“, wie Verlinvest-Manager Eric Melloul es nennt, ein entscheidendes Kriterium für ihr finanzielles Engagement.

Soll heißen: Gründer:innen, die ihr Unternehmen als „Baby“ betrachten, setzen sich höhere Wachstumsziele und erreichen sie meist auch. Von ihrer Ambition und ihrem Commitment hängt ein Großteil des Unternehmenserfolgs ab. Ebenso wichtig für die Kapitalgeber sind Innovationskraft sowie eine Anreizstruktur, die nicht nur auf Gewinn, sondern zugleich auf Wachstum ausgerichtet ist.

Viele Midcaps zeichnet zudem die Fähigkeit aus, mutig und risikobereit zu sein. Sie gelten darüber hinaus als flexibler, weil sie nicht durch komplexe

Prozesse eingeschränkt sind, wie es häufiger in großen Unternehmen der Fall ist. Das beschleunigt ihre Entscheidungen und macht sie durchsetzungsfähig.

Für alle Unternehmen der Branche gilt letztlich: Auch in diesen herausfordernden Zeiten wollen sie langfristig und rentabel wachsen. Das können sie, indem sie ihre Wachstumsstrategie mit klaren Zielvorgaben verknüpfen und den Erfolg ihrer Investitionen regelmäßig messen. Und in noch einem Punkt sind sich die Befragten in der McKinsey-Studie einig: Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich bietende Chancen rasch zu ergreifen. Manche sagen im Rückblick auf die vergangenen drei Jahre: Nichts bereuten sie mehr, als nicht schneller gehandelt zu haben.

## Kernaussagen

- 1. Wer im Konsumgütermarkt wachsen will, muss sein Kerngeschäft stärken, in neue Bereiche vordringen und disruptiv handeln.**
- 2. Wachstum in herausfordernden Zeiten erfordert schnelle Entscheidungen, ausreichende Ressourcen, höhere Investitionen und ein konsequentes Renditemanagement.**
- 3. Investoren schätzen flexible, innovationsstarke und mutige Unternehmen mit hohen Wachstumsambitionen.**

### Autoren



**Konstantin Habernoll** ist Associate Partner im New Yorker Büro und Teil des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er u.a. bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien.

*Konstantin\_Habernoll@mckinsey.com*



**Dr. Simon Land** ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro und Co-Leiter des europäischen Growth Teams im Konsumgüter- und Handelssektor von McKinsey. Er berät vornehmlich Hersteller in Kunden-, Vertriebs- und Kanalmanagement.

*Simon\_Land@mckinsey.com*



**Dr. René Schmutzler** ist Partner im Hamburger Büro und Co-Leiter des europäischen Growth Teams im Konsumgüter- und Handelssektor von McKinsey. Sein Beratungsfokus liegt auf Strategie, Marketing, Vertrieb und Organisation.

*Rene\_Schmutzler@mckinsey.com*

Mehr spannende Insights finden

Sie unter [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



# Frisch vom Feld ins Kühlregal – klimaneutral

*Von Sebastian Gatzler, Susanne Griesbeck und Anna Littmann*





# Klimaschutz und Kundenerwartungen stellen neue Anforderungen an die Lebensmittelproduktion. Wie sich Emissionen entlang der Wertschöpfungskette effektiv senken lassen.

Lebensmittelhersteller und -händler stehen vor einer schwierigen Aufgabe: Um Klimaschutzvorgaben und Konsumentenwünsche zu erfüllen, müssen sie zukunftsfähige Strategien in unterschiedlichen Dimensionen erarbeiten – vom biodiversen Ökosystem bis zur nachhaltigen Produktion.

Insbesondere die Reduktion von Treibhausgasen (THG) ist in den gesellschaftlichen Fokus gerückt. Im Rahmen des European Green Deal ist es das erklärte Ziel der EU, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Dafür sollen nachhaltige Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion vorangetrieben und die EU soll zur Speerspitze einer innovativen Agrar- und Ernährungswirtschaft werden.

17%

*beträgt der Anteil der Agrarwirtschaft an den THG-Emissionen in der EU.*

Voraussetzung dafür ist der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Vom Feld bis zum Supermarktregal gilt es, den Lebensmittelsektor zu dekarbonisieren – derzeit ist er noch für etwa 17 Prozent der THG-Emissionen in der EU verantwortlich (siehe Kasten, Seite 50).

## Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Die Gesetzgebung im Rahmen des Green Deal umfasst 25 Maßnahmen, die für den Lebensmittelsektor relevant sind. Sie lassen sich in vier Hauptgruppen gliedern: Einführung von THG-effizienten landwirtschaftlichen Praktiken, Maximierung der Produktionsmengen durch veränderte Landnutzung, nachhaltige Herstellungsmethoden und Minimierung der Lebensmittelverschwendung.

Zu den regulatorischen Vorgaben kommt der Verbrauchertrend zu mehr Nachhaltigkeit: Immer mehr Menschen achten beim Kauf auf Produkte, die emissionsarm oder sogar -frei hergestellt werden.

Das belegt u.a. eine US-Studie von McKinsey und NielsenIQ, wonach Produkte, die mit Nachhaltigkeitsaspekten werben, im Schnitt 1,7 Prozent mehr Umsatzwachstum erzielen als solche, die keinen ökologischen oder sozialen Fokus in ihrer Markenkommunikation setzen.

Viele Marktteilnehmer haben Nachhaltigkeit inzwischen als Wettbewerbsvorteil erkannt: 40 Prozent der von McKinsey befragten Unternehmen setzen ESG-Prinzipien (Environmental, Social, Governance) bereits in einem Teil ihres Produktangebots und ihrer Lieferkette um. Lebensmittelhersteller sind gut beraten, insbesondere die Emissionswerte entlang ihrer Produktionskette zu verstehen, zu quantifizieren und zu verbessern.

Erste Schritte in diese Richtung sind bereits mit dem Greenhouse Gas (GHG) Protocol unternommen, dem am weitesten verbreiteten Standard zur Erstellung von THG-Bilanzen. Es schreibt vor, dass Unternehmen alle Emissionen erfassen und reduzieren, die direkt von ihnen kontrolliert oder verantwortet werden (Scope 1) – beispielsweise bei Produktionsanlagen, Heizung und Kühlung oder im Unternehmensfuhrpark. Auch indirekte Emissionen aus Strom, Fernwärme oder Wasserdampf, die in einem Betrieb entstehen (Scope 2), können so bilanziert und aktiv reduziert werden.

## CO<sub>2</sub>-Blackbox Wertschöpfungskette

Ambitionierte Lebensmittelunternehmen stehen aber noch vor einer deutlich größeren Herausforderung: Sie wollen nicht nur die in den eigenen Werken entstehenden Emissionen erfassen und senken, sondern auch die ihrer Lieferanten (Scope 3). Diese Bilanzierung ist zwar laut GHG Protocol optional, doch für Unternehmen mit einer ganzheitlichen Klimaschutzstrategie unerlässlich.

Bis zu

**90%**

aller landwirtschaftlichen Emissionen entstehen in den Lieferketten.

Der Grund: Scope-3-Emissionen machen mit bis zu 90 Prozent den Löwenanteil der Gesamtemissionen in der Branche aus. Und das Thema ist deshalb so komplex, weil es sich bei der Herstellung von Lebensmitteln meist um Rohstoffe (z.B. Fleisch, Gemüse, Obst) und Produktionsanlagen (z.B. Getränkeabfüllanlage, Großbäckereien, Molkereien) handelt, die weder im Besitz von Lebensmittelherstellern und -händlern sind, noch von ihnen kontrolliert werden können.

Einige Unternehmen gehen bereits Selbstverpflichtungen ein, ihre Emissionen (gemessen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten, CO<sub>2</sub>e) ganzheitlich zu reduzieren: Die Handelskette *REWE* verspricht, bis 2030 den CO<sub>2</sub>e-Ausstoß unternehmensweit um 30 Prozent gegenüber 2019 zu senken. *Kaufland* möchte seine betriebsbedingten Emissionen im selben Zeitraum um mehr als 80 Prozent reduzieren – und hat dafür bereits komplett auf Grünstrom umgestellt. Getränkehersteller *PepsiCo* hat sich vorgenommen, bis 2030 seine Scope-1-Emissionen um 75 Prozent und seine indirekten Emissionen (Scope 2) um 40 Prozent zu senken. In der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 3) soll der CO<sub>2</sub>e-Ausstoß gegenüber 2015 ebenfalls um mehr als 40 Prozent verringert werden. Bis 2040 will *PepsiCo*, ähnlich wie die *Carlsberg-Brauerei* auch, vollständig klimaneutral produzieren.

## Wissen, wo Emissionen entstehen

Andere Unternehmen sind noch nicht so weit. Bei ihnen fängt die Umsetzungsproblematik der Scope-3-Vorgaben schon damit an, dass sie ihre CO<sub>2</sub>e-Baseline, also ihre aktuellen Emissionswerte, gar nicht kennen. Und selbst wenn, weichen sie von den generell für Lieferketten erhobenen CO<sub>2</sub>-Werten oft erheblich ab. Das liegt vor allem daran, dass es bisher keine klare Scope-3-Reportingstruktur gibt. Um die großen Emissionstreiber benennen und angehen zu können, sind jedoch vergleichbare Daten, einheitliche Messmethoden und ein konkreter Handlungsplan nötig. Nur so können Unternehmen die international vereinbarten Klimaschutzziele erreichen und den Verbraucherwunsch nach mehr Nachhaltigkeit erfüllen.

Bei ihren Bemühungen, den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren, werden Lebensmittelhersteller von der Science Based Targets initiative (SBTi) begleitet, dem führenden Zusammenschluss global agierender Institutionen wie CDP, UN, WIR und WWF. Ihr gemeinsames Ziel ist die wissenschaftsbasierte Entwicklung und Erfassung von Klimawandel-daten und -zielen. Über 4.000 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen arbeiten bereits mit SBTi zusammen – seit 2022 gibt es auch ein Monitoring für den landwirtschaftlichen Sektor.

## Stichwort Treibhausgase

Treibhausgase sind wesentlich mitverantwortlich für die globale Erderwärmung. Um sie miteinander vergleichen zu können, werden sie in Form von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (CO<sub>2</sub>e) ermittelt. In der Lebensmittelproduktion fallen vor allem drei Treibhausgase an:

Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) entsteht insbesondere beim Verbrennen von Erdöl oder -gas, also etwa durch den Transport von Lebensmitteln, bei deren Produktion oder Verarbeitung.

Methan (CH<sub>4</sub>) macht mit rund 20 Prozent einen substanziellen Teil der gesamten THG-Emissionen aus. Es gelangt in die Atmosphäre u.a. durch den Verdauungsprozess wiederkäuender Nutztiere und ist 25 Mal klimaschädlicher als CO<sub>2</sub>. Landwirtschaftliche Betriebe können versuchen, die Methanproduktion durch Futtermittelzusätze zu senken. Verarbeitende Betriebe und der Handel haben keinen Einfluss auf diese Emissionen.

Lachgas (N<sub>2</sub>O) spielt in der Lebensmittelproduktion ebenfalls eine große Rolle. Es entsteht vor allem in landwirtschaftlichen Prozessen, etwa durch Tierhaltung und stickstoffhaltige Düngemittel, aber auch in der chemischen Industrie. Global trägt es etwa 6 bis 9 Prozent zum Treibhauseffekt bei und ist rund 300 Mal so klimaschädlich wie CO<sub>2</sub>.

Die meisten Emissionen in der Landwirtschaft entstehen durch die Produktion von Wiederkäuerfleisch (Rind, Büffel, Ziege, Schaf). Gleichzeitig verursachen die Tiere über ihren Lebenszyklus die höchsten Emissionen pro Kilogramm.

# 1. Bei der Herstellung von Crème fraîche fallen Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette an – 95% davon auf dem Bauernhof

## Futteranbau

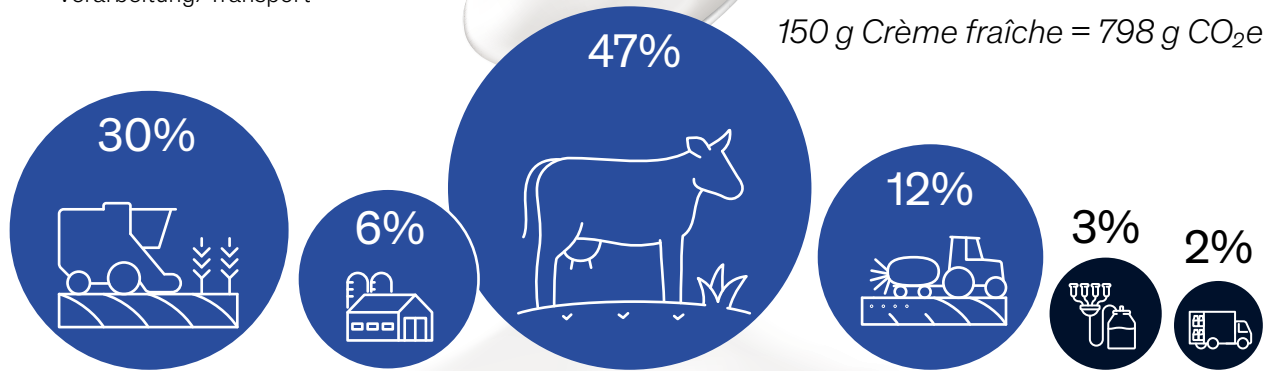
- Düngemittel- und Pestizidproduktion
- Stickstoffbedarf Pflanzen
- Energiebedarf zur Feldbestellung
- Verarbeitung/Transport

## Hofbetrieb und Tierhaltung

- Betriebsenergiebedarf und Abfall
- Futtermittelverwertung (Methanemission)
- Stickstoffgehalt und Nährwert des Futters
- Nahrungsaufnahmemengen
- Energiebedarf der Tiere

## Gülleproduktion

- Güllemanagement auf der Weide
- Güllemanagementsysteme



## Verarbeitungsprozesse

- Direkter und indirekter Energieverbrauch und gewählte Energiequelle
- Verteilung CO<sub>2</sub>-Emissionen auf weitere Produkte (z.B. Kuh als Lieferant von Milch und Fleisch)

## Verpackung/Transport

- Verpackungsmaterial und Energiebedarf bei Verpackungsprozess
- Art des Transports
- Auslastung der Transportfahrzeuge

Quelle: McKinsey

Crème fraîche

Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schaffen, ist ein wichtiger erster Schritt. Denn erst so wird vollständig offengelegt, an welchen Punkten im Produktionsprozess und in welchem Umfang klimaschädliche Emissionen entstehen. Anschließend lässt sich gezielt dort ansetzen, wo CO<sub>2</sub>e am effektivsten reduziert werden kann.

## Dekarbonisierung auf drei Ebenen

Ein Beispiel dafür, welche unterschiedlichen Emissionen entlang der Wertschöpfungskette anfallen können, bietet der Herstellungsprozess von Crème fraîche (Grafik 1). 95 Prozent des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks eines 150-g-Bechers entstehen im landwirtschaftlichen Betrieb, hauptsächlich durch den Methanausstoß der Kühe (47 Prozent), durch Emissionen in der Futtermittelproduktion (30 Prozent) sowie durch Gülle und Mist (12 Prozent). Weitere 6 Prozent ent-

fallen auf den Hofbetrieb, 3 Prozent verantworten die Verarbeitungsprozesse der Milch und 2 Prozent die Verpackung. Um diese Emissionen auszugleichen, müsste ein Becher Crème fraîche im Einzelhandel derzeit rund 14 Prozent mehr kosten.

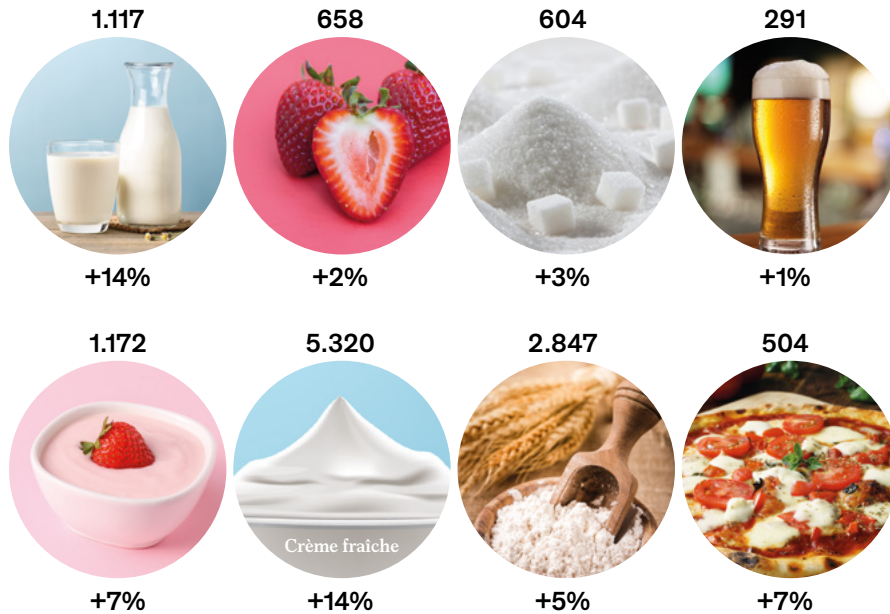
Grundsätzlich lässt sich der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in der Lebensmittelindustrie in drei Kategorien unterteilen: Inhaltsstoffe und deren landwirtschaftliche Emissionen, Prozessierung und Verpackungsmaterial. Um in allen drei Dimensionen den CO<sub>2</sub>e-Ausstoß zu reduzieren, wäre Folgendes zu tun:

*Emissionen produktionsspezifisch betrachten und angehen.* Dazu gehören in der Crème-fraîche-Produktion die Emissionen aus Futtermittelherstellung, Kuhhaltung und Milchverarbeitung. Wie viele Emissionen insgesamt anfallen, ist individuell abhängig von den Anbau-, Produktions- und Lieferbedin-

## 2. Der Weg zur klimaneutralen Lebensmittelproduktion ist zu vergleichsweise geringen Mehrkosten möglich

### Lebensmittelbeispiele

CO<sub>2</sub>e-Emissionen<sup>1</sup> in g pro kg Produkt und Mehrkosten<sup>2</sup> in Prozent des Einzelhandelspreises



1. Inklusive Emissionen, die bei der Verpackung anfallen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit sind die Emissionswerte der jeweiligen Verpackungen ebenfalls berechnet auf 1 kg Produkt

2. Ausgenommen Kosten für „Direct Air Capture“, bei dem CO<sub>2</sub> aus der Umgebungsluft gewonnen wird. Durch dieses Verfahren lassen sich die Emissionen weiter in Richtung Netto-Null reduzieren

Quelle: McKinsey

gungen. So macht es in Bezug auf den Methan-ausstoß einen Unterschied, ob die milchgebende Kuh auf der hofnahen Weide grasst oder ganzjährig im Stall steht und dort Kraftfutter frisst. Der Transport der Milch wiederum kann mit Diesel- oder E-Fahrzeugen erfolgen – was sich direkt auf die Emissionsbilanz auswirkt. Nicht zuletzt spielt auch die Entfernung zu den Verarbeitungsstandorten der Milch eine Rolle. Hier gilt es, flächendeckende Lösungen zu finden und umzusetzen.

*Prozesse dekarbonisieren.* Zwar machen die Verarbeitungsprozesse nur 3 Prozent der Gesamtemissionen in der Crème-fraîche-Produktion aus. Doch grundsätzlich gilt: Je umfassender die Prozesskette optimiert wird – angefangen beim Ertrag des Futteranbaus über die gewählte Energiequelle bis hin zur Vermeidung von Verschwendung im Abfüllprozess –, desto größer ist der Einfluss auf die Emissionsbilanz der Lebensmittelproduktion.

*Verpackungen nachhaltig gestalten.* Ziel ist es, bei Behältern, Etiketten und Deckeln einerseits Material zu sparen und andererseits nachhaltigere Materialien zu verwenden. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Entwicklungsteams, dass Verpackungen nicht nur verkaufsfördernd gestaltet, sondern auch effizient zu transportieren sind und sich die Rohstoffe am Ende sortenrein trennen und recyceln lassen.

### Klimaneutrale Produkte nur geringfügig teurer

Durch die Nutzung aller drei Hebel ist bereits heute eine nahezu oder komplett emissionsfreie Lebensmittelproduktion möglich. Die Mehrkosten dafür betragen nach aktuellen McKinsey-Analysen je nach Produktkategorie zwischen 1 und 14 Prozent (Grafik 2). Dabei gilt generell: THG-Einsparungen sind bei Fleisch- und Milchprodukten wegen der initial höheren Emissionen in der Viehwirtschaft

14%

*mehr würde ein klimaneutral hergestellter Becher Crème fraîche derzeit kosten.*

teurer als bei wenig verarbeiteten, pflanzlichen Produkten wie z.B. Äpfeln.

Unverarbeitetes lokales Gemüse, in Mehrwegstapelkisten abgepackt und auf kurzen Wegen per E-Mobil zum Händler transportiert – so können Lebensmittel schon jetzt klimaneutral hergestellt und vertrieben werden. Dennoch gibt es weiterhin viel zu tun, denn nur wenige landwirtschaftliche Erzeugnisse sind mit heutiger Technik komplett emissionsfrei produzierbar. Das liegt vor allem daran, dass bei der Tierhaltung und Bodenbearbeitung unvermeidliche Emissionen anfallen.

### Mit Value Chain Twins zum Ziel

Wo genau die Emissionstreiber schlummern, kann durch einen sogenannten Value Chain Twin aufgeschlüsselt werden – einen von McKinsey entwickelten digitalen Zwilling. Er macht für 15.000 Materialien transparent, an welchen Punkten der Wertschöpfungskette CO<sub>2</sub> entsteht und wie es reduziert oder ganz vermieden werden kann. Unternehmen, die solche Twins nutzen, haben gute Chancen, in der Wertschöpfungskette Emissionen und damit Kosten zu sparen und so ihren Ertrag zu steigern. Gleichzeitig verschaffen sie sich einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb, weil Konsument:innen zunehmend umweltbewusster werden und nicht nachhaltig agierende Unternehmen abstrafen, indem sie zu Anbietern wechseln, die den Trend der Zeit erkannt haben. Kooperationen zahlen sich hier für Unternehmen aus: Weil dekarbonisierte

Inhaltsstoffe, Produkte und Materialien derzeit nur eingeschränkt verfügbar sind, können Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette eine sinnvolle Option sein – etwa ein E-Traktor für den Hofbetrieb, mitfinanziert vom Rohstoffverarbeiter und Lebensmittelhändler, damit sich die CO<sub>2</sub>-Emissionsbilanz für alle verbessert.

Die Unternehmen der Branche sollten die aktuelle Nachhaltigkeitsdynamik im Markt nutzen. Wer sich strategisch an den Vorreitern orientiert und sein Unternehmen mutig neu ausrichtet, hat gute Chancen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

---

## Kernaussagen

- 1. Die Herstellung von klimaneutralen Lebensmitteln ist eine Herausforderung, aber notwendig und machbar.**
  - 2. Bei der nachhaltigen Lebensmittelproduktion spielt die Landwirtschaft eine Schlüsselrolle – auf sie entfällt ein Großteil der betriebsfernen Scope-3-Emissionen.**
  - 3. Digitale Twins und Kooperationen helfen, Lebensmittelprodukte entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu dekarbonisieren.**
- 

### Autor:innen



**Sebastian Gatzner** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey. Er berät Konsumgüter- und Handelsunternehmen in Strategie- und Nachhaltigkeitsfragen sowie bei Transformationsprogrammen.

*Sebastian\_Gatzner@mckinsey.com*



**Susanne Griesbeck** ist Projektleiterin im Züricher Büro von McKinsey. Landwirtschafts- und Lebensmittelunternehmen berät sie bei Strategie- und Nachhaltigkeitsthemen.

*Susanne\_Griesbeck@mckinsey.com*



**Anna Littmann** ist Partnerin im Frankfurter Büro und Mitglied des Chemie- und Agrarsektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen die Transformation von Herstellungsprozessen und Supply Chain Management.

*Anna\_Littmann@mckinsey.com*

*Die Autor:innen danken Manuela Hollering und Katharina Busch, Beraterinnen im Kölner und Frankfurter Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.*

*Mehr spannende Insights finden Sie unter [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)*



# Perfektes Uhrwerk

*Von Julian Hügl und Tim Lange*

# Einzelhändler brauchen hocheffiziente Betriebsabläufe, um bei steigendem Kosten- und Margendruck profitabel zu bleiben. Wo aber ansetzen? Die Antwort lautet: überall.

## 88%

der Einzelhändler fürchten aufgrund des Margendrucks um ihre Profitabilität.

Perfekte Stürme hat der Einzelhandel immer wieder erlebt – und überlebt. Doch im letzten Jahr-fünft hat der Sektor so viele Erschütterungen erfahren wie in 25 Jahren nicht. Kaum ist die Pandemiezeit überstanden, stürzen steigende Kosten und sinkende Konsumentenkaufkraft die Branche in die nächste Krise. Die Schere zwischen Gewinnern und Verlierern geht weiter auseinander: Während die Top Ten der börsennotierten Einzelhändler in Europa inzwischen mehr als zwei Drittel des Branchenwerts erwirtschaften, geraten am anderen Ende der Skala immer mehr Unternehmen in die Schieflage.

Die jüngsten Beispiele: Der Express-Lieferdienst *Gorillas*, noch vor zwei Jahren als Shootingstar gefeiert, fährt jeden Monat siebenstellige Verluste ein; Lager wurden dichtgemacht, zahlreiche Standorte in Deutschland aufgegeben. Traditionsreiche Bekleidungs- und Schuhhändler rutschten in die Insolvenz. Und der Warenhauskonzern *Galeria Karstadt Kaufhof* steht nach seiner erneuten Insolvenz zum Verkauf – die Zukunft der Filialen ist ungewiss.

## Die Aufgabe: Kosten runter, Margen rauf

Die Wirtschaftlichkeit vieler Unternehmen wird zunehmend infrage gestellt: 88 Prozent der Topmanagerinnen und -manager in Europa sehen im wachsenden Margendruck eine der stärksten Bedrohungen ihrer Profitabilität. Auch weil sie die gestiegenen Kosten nicht mehr in voller Höhe an die Endkund:innen weitergeben können – zu sehr hat sich das Konsumverhalten gewandelt: Infolge sinkender Haushaltseinkommen kaufen die Menschen weniger als früher ein, greifen häufiger zu Eigenmarken und gehen vermehrt zum Discounter.

Trends wie diese bringen die Gewinn- und Verlustbilanz der Handelsunternehmen zunehmend aus dem Gleichgewicht. So machen die operativen Kosten eines Modehändlers mittlerweile mehr als die Hälfte und teilweise bis zu 70 Prozent seiner Gesamtkosten aus. Allein die Ausgaben für die Beschaffung schlagen mit 34 bis 38 Prozent zu Buche (*Grafik 1, Seite 56*). Für die Unternehmen wird es daher wichtiger denn je, ihre betrieblichen Strukturen und Prozesse auf Effizienz zu trimmen. Denn sie sind der stärkste Hebel, um zu alter Rentabilität zurückzufinden und neuen Wert zu schaffen.

## Die Lösung: Drehen an allen Stellschrauben

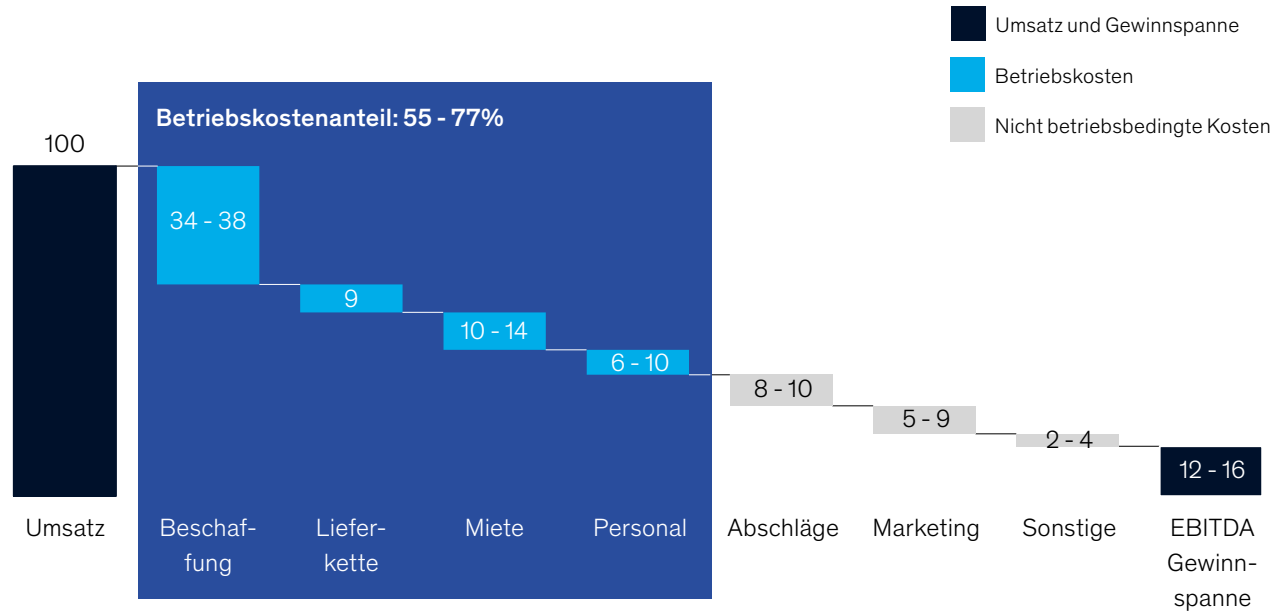
Punktuelle Verbesserungen reichen indessen nicht aus. Um echte Kosteneffekte zu erzielen, muss der Betrieb als Ganzes in den Blick genommen und auf den Prüfstand gestellt werden. Die Entscheidung für eine solche Effizienzinitiative „end to end“ (E2E) ist alles andere als trivial: Silostrukturen müssen aufgebrochen, Prozesse umgestaltet, Fähigkeiten aufgebaut und neueste Technologien eingesetzt werden – und das auf allen Ebenen: von der Bestandsplanung bis zum Retourenmanagement und von der Strategie bis zum Operating Model. E2E-Transformationen im Bereich Operations gehören deshalb ganz oben auf die Agenda der Unternehmensleitung.

Doch der Aufwand lohnt sich. Denn nur ein perfekt laufendes betriebliches Uhrwerk kann das ökonomische Potenzial, das in den Geschäftsstrukturen und -prozessen eines Handelsunternehmens steckt, vollständig freisetzen. Um das Optimum herauszuholen, sollten Einzelhändler an allen Punkten der operativen Wertschöpfungskette ansetzen: Strategie, Planung, Beschaffung,

# 1. In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung eines Einzelhändlers entfallen bis zu 70% der Gesamtkosten auf den Betrieb

## Beispiel: Kostenstruktur eines Modehändlers

in Prozent



Quelle: McKinsey

Bis zu **38%**

der Gesamtkosten eines Modehändlers entfallen allein auf den Einkauf.

Logistik und Abwicklung, Filialbetrieb, Retourenmanagement und Operating Model (Grafik 2). Und idealerweise werden die Verbesserungen nicht Schritt für Schritt vorgenommen, sondern gehen direkt Hand in Hand.

### Strategie: Konsequenz kundenzentriert

Die große Klammer für alle Operations-Aktivitäten ist die konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Dazu braucht es eine genaue Kenntnis dessen, was Konsument:innen wirklich wollen, nämlich die richtigen Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Und die Ansprüche steigen – Beispiel Schuhkauf: Eine junge Frau aus München sieht auf Instagram, wie eine Influencerin einen neuen Sneaker präsentiert. Sie möchte den Schuh noch am gleichen Tag haben, ist aber unterwegs und kann das Paket zu Hause nicht in Empfang nehmen. Eine App des Händlers mit Echtzeitverfolgung ihrer Bestellung würde ihr ermöglichen, Lieferort und -zeit kurzfristig zu bestimmen. Ihr Bruder auf dem Land hingegen braucht diesen Premiumservice nicht; ihm kommt es mehr auf eine kostenlose Lieferung an.

Unterschiedliche Kundenwünsche optimal zu bedienen, erfordert zum einen umfassende Konsumentendaten und deren laufende Analyse. Zum anderen braucht es digitale Prozesse von der Bestandsplanung bis zur Auftragsabwicklung sowie eine flexible Supply Chain, die Produkte zuverlässig dorthin liefert, wo sie gerade verlangt werden. Eine kundenzentrierte Strategie ist daher das Herzstück erfolgreicher Betriebsabläufe.

### Planung und Information: Kanalübergreifend und digital

Die operative Planung ist nicht einfacher geworden in Zeiten von rasch wechselnden Konsumententrends und Omnichannel. Der Vertrieb wird dezentraler, die Knotenpunkte im Netzwerk zahlreicher. Das erfordert differenzierte Vorhersagen, digitalen Informationsfluss und kanalübergreifendes Bestandsmanagement. Was gilt es zu ändern, um an jedem Punkt maximale Effizienz zu erzielen? In erster Linie Folgendes:

Die Vorhersagen sollten für jeden Markt, jede Produktgruppe und jeden Vertriebskanal getroffen



## 2. Optimierung „end to end“: Die besten Kosteneffekte erzielt, wer alle Betriebsfunktionen gleichzeitig auf Effizienz trimmt



Quelle: McKinsey

werden. Prognosemodelle auf Basis von Advanced Analytics und künstlicher Intelligenz (KI) helfen dabei, indem sie Szenarios zur künftigen Nachfrage auf Basis historischer Bedarfe und aktueller Markttrends entwerfen. Kannibalisierungseffekte sind ebenfalls einzukalkulieren: Leidenschaftliche E-Commercer werden weniger in Läden einkaufen und umgekehrt. Der Informationsfluss wird mit digitalen Prozessen über alle Kanäle hinweg sichergestellt. Auch das Bestandsmanagement sollte kanalübergreifend digitalisiert sein. Über KI-gestützte Algorithmen lassen sich für alle Filialen und Distributionszentren die richtigen Volumina festlegen. Bei idealer Planung wird so wenig Kapital wie möglich in den Lagerbeständen gebunden, und Konsument:innen erhalten jederzeit volle Transparenz über die Verfügbarkeit ihrer Wunschprodukte.

### **Beschaffung: Blick auf die Eigenmarken**

Die gestiegenen Einkaufspreise für Produkte und Materialien sind eine Hauptursache für den erhöh-

ten Margendruck im Handel. Umso wichtiger wird es, die direkte und indirekte Beschaffung zu optimieren, denn hier schlummert hohes Einsparpotenzial. Das gilt vor allem für den Einkauf von Eigenmarken, die für die Kundenbindung besonders wertvoll sind. Eine Methode zur Stärkung von Margen und Wachstum in dieser Kategorie ist der Design-to-Value-Ansatz, der auf die Entwicklung und den Einkauf von Produkten mit maximalem Kundennutzen abzielt.

Um die Beschaffungsfunktion insgesamt auf ein neues Level zu heben, empfehlen sich so genannte „Sourcing Factories“, die Prozesse standardisieren und Einkäufer auf ihre Verhandlungen mit den Zulieferern vorbereiten. Diese sollten stets faktenbasiert sein, etwa durch Sollkostenmodelle, Benchmarkdaten und Marktanalysen. So lassen sich versteckte Kostentreiber rasch identifizieren. Generative KI-Software kann hier genutzt werden, um z.B. Lieferantenprofile zu erstellen, Playbooks



Perfekte Abläufe in allen Operations-Funktionen helfen dem Handel, Konsument:innen optimal zu bedienen – ganz gleich, wo sie sich gerade aufhalten.

Bis zu

**9%**

profitabler werden Händler, die alle Effizienzhebel in ihren Operations nutzen.

zu schreiben und Verträge zu entwerfen. Auch lohnt es sich, die Lieferantenbasis zu verbreitern, um sich unabhängiger von Supply-Chain-Risiken zu machen und neue Kundenbedürfnisse, etwa nach mehr Nachhaltigkeit, besser bedienen zu können.

#### **Logistik und Abwicklung: Tempo ist Trumpf**

Mehr Verkaufskanäle und gestiegene Kundenerwartungen stellen hohe Ansprüche an das Logistiknetzwerk und das System der Auftragsabwicklung (Fulfillment). Die vorhandenen Distributions- und Bearbeitungsstrukturen reichen oft nicht mehr aus, um den Anforderungen an Geschwindigkeit und Flexibilität gerecht zu werden. Neue Lösungen sind gefragt: Neben dem Einsatz von Chatbots für eine beschleunigte Kommunikation gehören dazu auch eine dezentral aufgestellte Transportlogistik (insbesondere auf der „letzten Meile“) und Dark Stores für die vollautomatisierte Abwicklung von Online-Bestellungen.

Zudem können Partnerschaften helfen, die Herausforderungen zu bewältigen. Ein Weg ist z.B. die gemeinsame Lagerhaltung, wie sie Online-Modehändler *Zalando* zusammen mit dem Hersteller *adidas* betreibt: Ist ein Produkt im *Zalando*-Lager nicht verfügbar, werden die Bestellungen automatisch zum *adidas*-Lager weitergeleitet. Umgekehrt übernimmt *Zalando* zur Verkürzung der Lieferzeit die Auslieferung von Produkten, die über die *adidas*-Website bestellt wurden.

#### **Filialbetrieb: Einkaufserlebnis und Effizienz durch Hightech**

In Zeiten von Omnichannel wandelt sich die Rolle des Ladengeschäfts vom reinen Verkaufs- zum Erlebnisraum. Der Einsatz smarterer Technologien kann diese Erlebnisse schaffen: Bilderkennungssoftware und Augmented Reality verbessern den Kundenservice, IoT-Lösungen ermöglichen vir-

tuelle Anproben und automatisierte Checkouts. Gleichzeitig helfen Vorhersagemodelle, den Personaleinsatz zu optimieren.

Die Steigerung der Profitabilität ist die zweite große Herausforderung für Filialbetriebe. Nahezu alle betrieblichen Abläufe im Laden können mithilfe digitaler Tools vereinfacht werden – von der Regalauffüllung bis zur Artikelverfolgung. Auch dem kostenträchtigen Warenschwund lässt sich entgegenwirken: Intelligente Kontrollsysteme ermöglichen es beispielsweise Lebensmittelhändlern, ablaufende Frischeprodukte automatisch herunterzusetzen, bevor sie unverkauft in der Entsorgung landen.

#### **Retouren: Richtig managen, besser vorbeugen**

An der Rücknahme von Produkten kommt kein Händler mehr vorbei, der seine Kundschaft halten will – und sie wird zum immer größeren Kostenfaktor. Um den Prozess so effizient wie möglich zu gestalten, spielt auch hier Technologie eine Schlüsselrolle. Unternehmen wie *ASOS*, *Amazon* oder *Nike* setzen auf modernste Automatisierung, um eine schnelle und kostengünstige Abwicklung sicherzustellen. Gleichzeitig können Händler der Retourenflut auch vorbeugen, indem sie pünktliche Lieferungen sicherstellen und Kund:innen mithilfe von KI-gestützten Apps dabei helfen, auf Anhieb die passende Größe oder den richtigen Style zu finden.

#### **Technologie: Fokus auf integrierte Lösungen**

Digitale Vorreiter belegen es: Der Einsatz von Advanced Analytics, Machine Learning und künstlicher Intelligenz im operativen Geschäft steigert die EBIT-Marge um bis zu 3 Prozentpunkte. Vorausgesetzt, die Technologien werden nicht nur punktuell genutzt, sondern über alle Betriebsfunktionen hinweg: vom Planungsmodell über Preissetzungssoftware und datengetriebene Lie-

ferantenverhandlung bis hin zum automatisierten Bestands-, Logistik- und Retourenmanagement.

Nur integrierte Lösungen können das Potenzial ausschöpfen, das in der Digitalisierung operativer Prozesse steckt. Doch selbst die smartesten Technologien laufen nicht von selbst. Sie wollen richtig eingesetzt, bedient und gemanagt sein. Hier kommt das Operating Model ins Spiel.

### Operating Model: Den Betrieb neu denken

Damit die E2E-Transformation im Handelsbetrieb zum Erfolg wird, muss das Operating Model von Grund auf umgestaltet werden. Es bildet das Fundament, auf dem alle Betriebsfunktionen basieren. Strukturen und Prozesse müssen neu designt, Fähigkeiten aufgebaut, Denk- und Arbeitsweisen an die veränderten Anforderungen angepasst werden. Im Performancemanagement wiederum sind die Leistungskriterien auf Profitabilität auszurichten und neue Anreize zu schaffen. Nur so lassen sich die angestrebten Einsparungs- und Margeneffekte über alle operativen Dimensionen hinweg realisieren.

### Das Timing: Jetzt die Uhr ans Laufen bringen

Jeder Einzelhändler kann eine E2E-Transformation starten – ganz gleich, wo sein Betrieb gerade steht. Als Erstes sollte der aktuelle Reifegrad jeder einzelnen operativen Funktion ermittelt werden. Diese Analyse bildet die Basis für den weiteren Fahrplan und die Identifizierung der Bereiche mit dem größten Wertpotenzial. Bis zum Start konkreter Initiativen bleibt dann noch zweierlei zu tun: die Erarbeitung eines Governance-Modells zur effek-

tiven Steuerung und eine überzeugende Change Story, die Mitarbeitende für die anstehende Reise motiviert.

Der Einsatz wird sich in jedem Fall auszahlen. Einzelhändler, die alle Verbesserungshebel ziehen, können mit EBITDA-Steigerungen von 4 bis 9 Prozent und Kosteneinsparungen von bis zu 20 Prozent rechnen. Optimierte Kundenservices und Omnichannel-Angebote bergen ein zusätzliches Wachstumspotenzial von 10 bis 20 Prozent. Und am Ende profitiert nicht nur der Händler: Betriebe, die auf dem neuesten technologischen Stand wie ein Uhrwerk laufen, erzeugen bis zu ein Fünftel weniger Emissionen.

---

## Kernaussagen

- 1. Wachsender Margen- und Kostendruck bringen den Einzelhandel aus der Balance – optimierte Betriebsabläufe sind der stärkste Hebel, um zu alter Rentabilität zurückzufinden.**
  - 2. Erfolgreiche E2E-Transformationen setzen an allen Operations-Funktionen an und richten die Optimierung konsequent an den Kundenbedürfnissen aus.**
  - 3. Wer seinen Betrieb erfolgreich auf Effizienz trimmt, steigert nicht nur seine Profitabilität, sondern vermindert auch seinen ökologischen Fußabdruck um bis zu 20 Prozent.**
- 

### Autoren

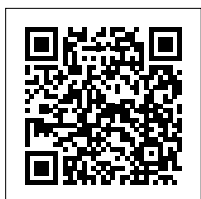


**Julian Hügl** ist Associate Partner im Stuttgarter Büro und Mitglied des Konsumgütersektors sowie der Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Zu seinen Kernthemen zählen Operations, Organisation und Unternehmensstrategie.  
[Julian\\_Huegl@mckinsey.com](mailto:Julian_Huegl@mckinsey.com)

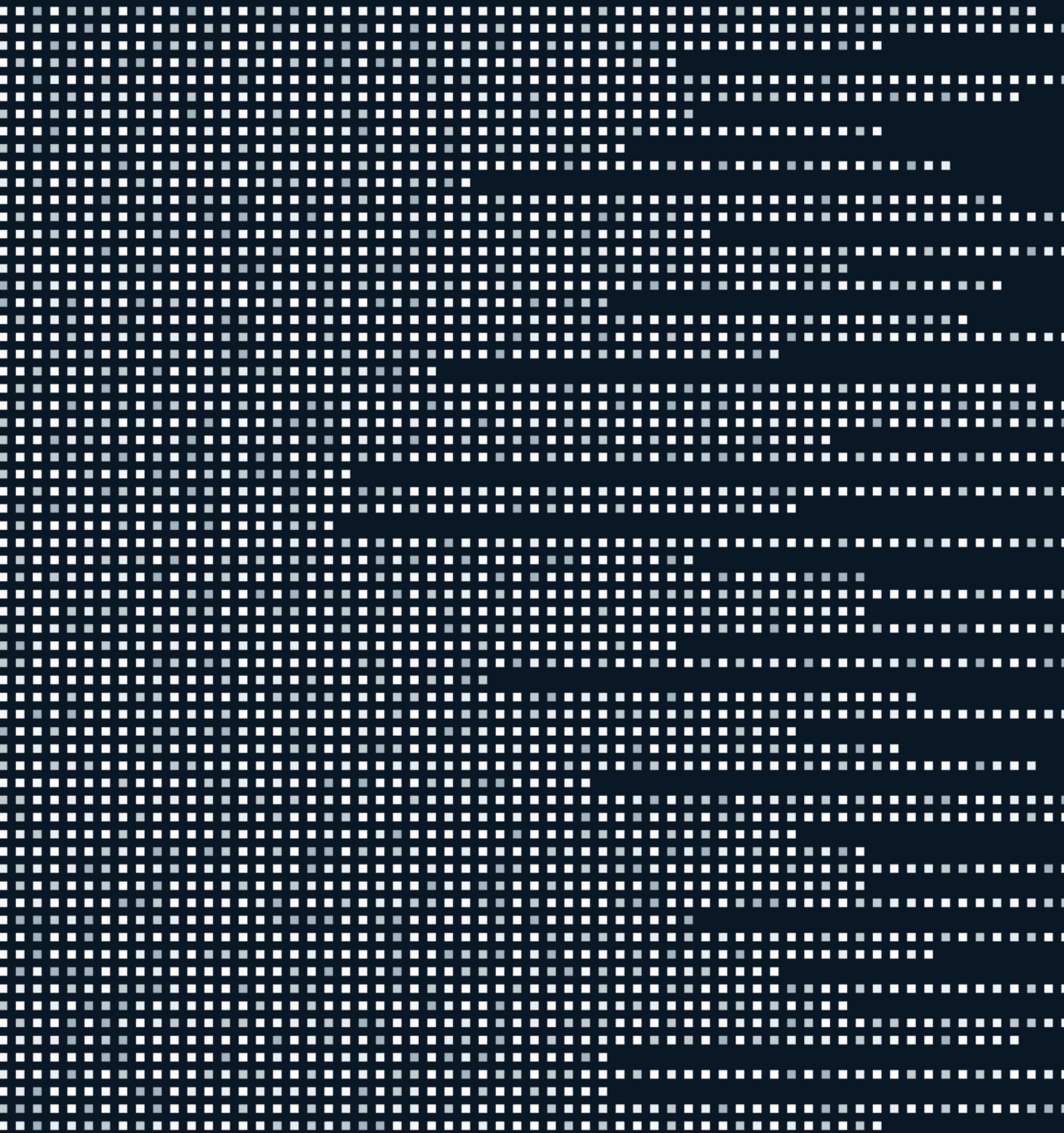


**Tim Lange** ist Partner im Kölner Büro und Mitglied der Supply Chain Management Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Transformationen in den Bereichen Omnichannel, E-Commerce und Digitalisierung.  
[Tim\\_Lange@mckinsey.com](mailto:Tim_Lange@mckinsey.com)

Mehr spannende Insights finden Sie unter [mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)



Die Autoren danken Lisa Bauer und Lukas Kollingbaum aus dem Frankfurter und Wiener Büro von McKinsey für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.



# Die Branche in Zahlen

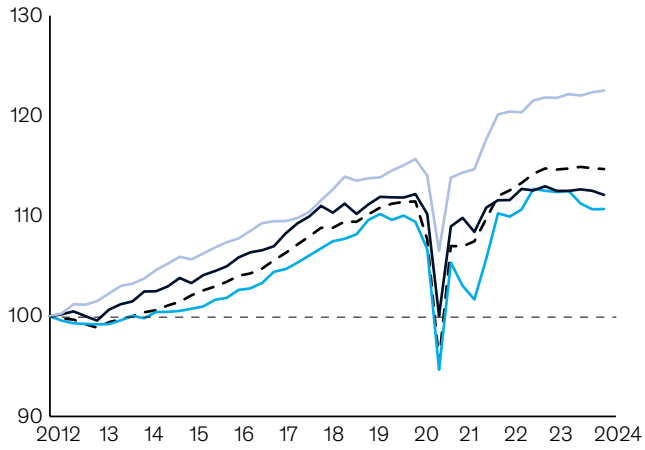
Die wichtigsten Indikatoren und Kennzahlen für  
Konsumgüter und Handel auf einen Blick

# Makroökonomische Indikatoren

--- Europa — Deutschland — Österreich — Schweiz

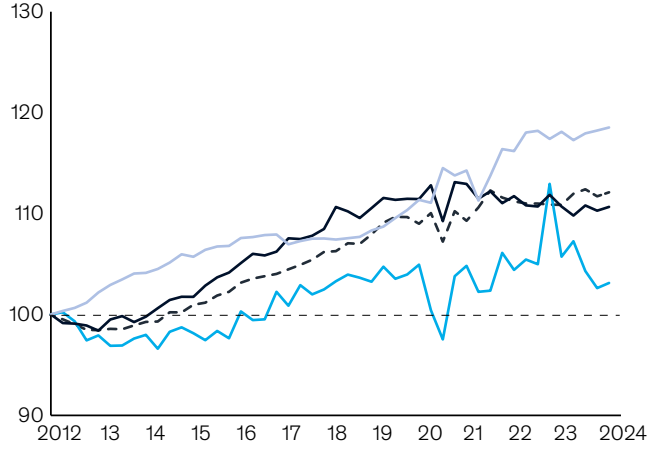
## Reales Bruttoinlandsprodukt

Index, vierteljährlich (Q1 2012 = 100)



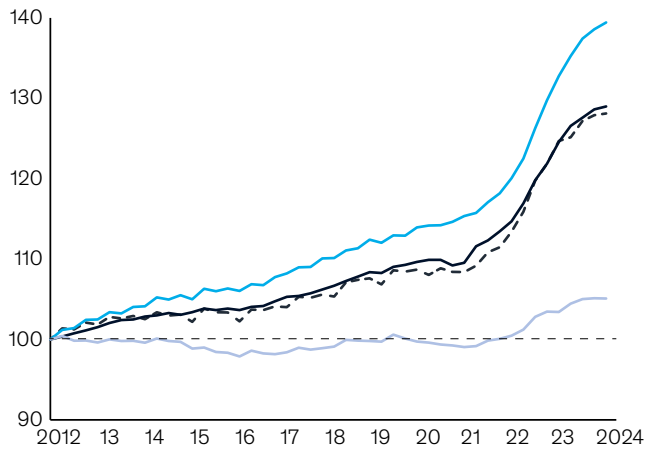
## Real verfügbares Einkommen

Index, vierteljährlich (Q1 2012 = 100)



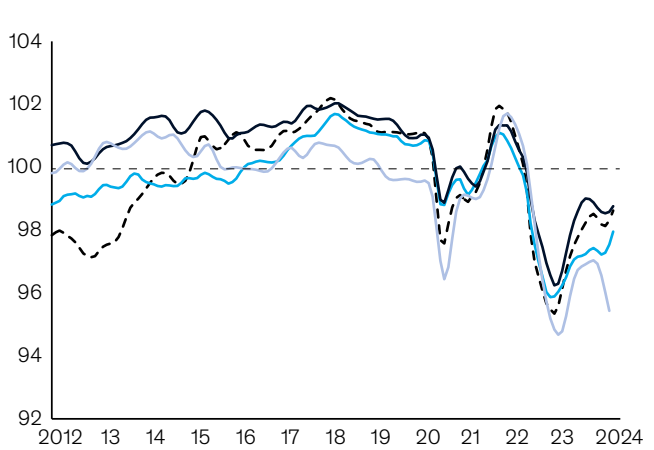
## Konsumentenpreise

Index, vierteljährlich (Q1 2012 = 100)



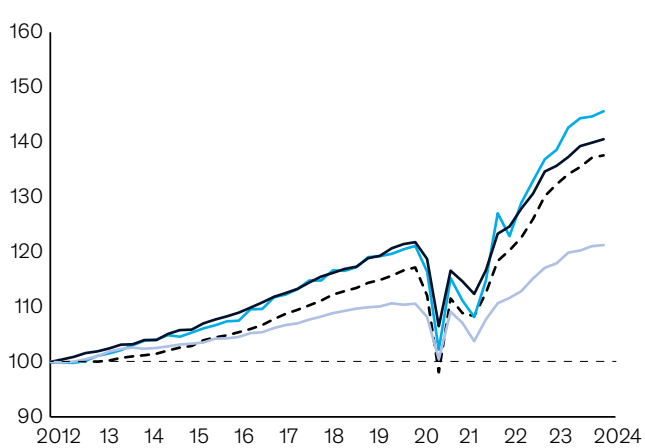
## Konsumentenvertrauen

Index, monatlich



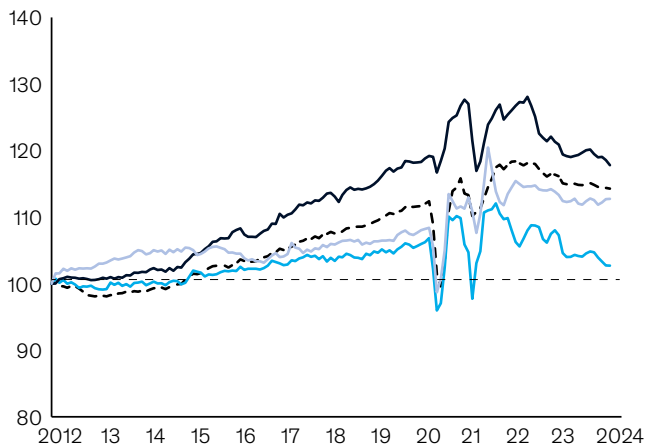
## Privater Konsum

Nominal, Index in Landeswährung (Q1 2012 = 100)



## Einzelhandelsumsatz

Volumenindex, vierteljährlich (2012 = 100)



Quelle: Eurostat; Haver; National Federal Statistical Office; OECD; ONS; Oxford Economics

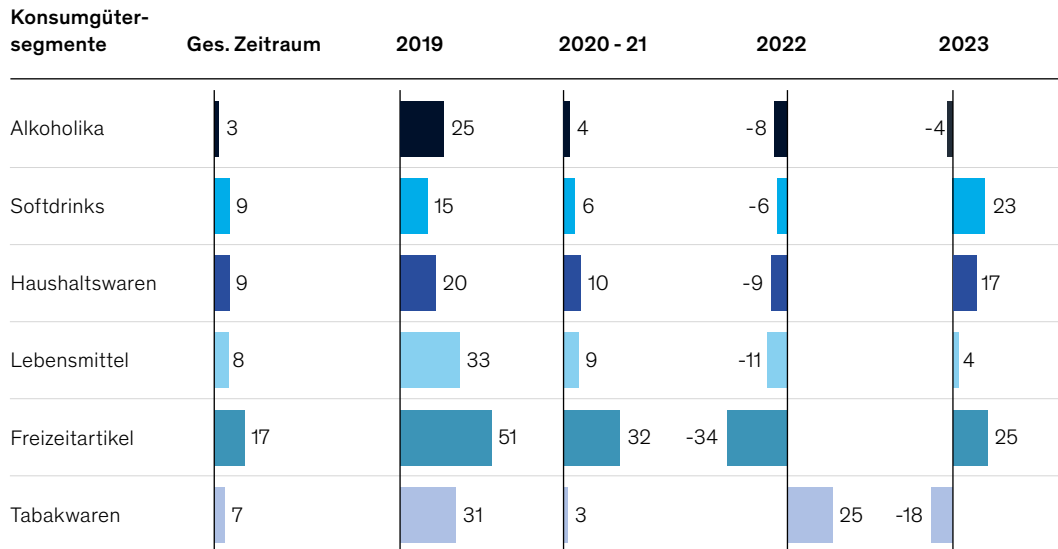
	Bruttoinlandsprodukt			Real verfügbares Einkommen			Konsumentenpreise		
	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
<b>Europa</b>	114,7	0,0%	-0,1%	112,1	1,1%	0,4%	128,1	2,7%	0,2%
<b>Deutschland</b>	112,1	-0,4%	-0,4%	110,7	0,0%	0,3%	129,0	3,6%	0,3%
<b>Österreich</b>	110,7	-1,5%	0,0%	103,1	-2,5%	0,5%	139,4	5,0%	0,6%
<b>Schweiz</b>	122,5	0,6%	0,1%	118,5	0,4%	0,3%	105,1	1,6%	0,0%
<b>Dänemark</b>	123,8	-0,5%	0,0%	123,7	2,2%	0,6%	120,1	0,5%	-0,5%
<b>Frankreich</b>	112,1	0,6%	0,0%	112,3	-1,0%	-0,2%	120,8	3,7%	0,0%
<b>Italien</b>	105,4	0,2%	0,0%	102,7	4,4%	0,5%	122,8	1,0%	-0,2%
<b>Niederlande</b>	120,1	-1,2%	0,0%	119,7	3,4%	0,4%	133,7	0,8%	-0,4%
<b>Polen</b>	147,3	3,7%	0,8%	140,6	7,1%	2,9%	148,6	6,2%	0,6%
<b>Spanien</b>	116,9	1,7%	0,3%	112,1	1,6%	0,4%	124,6	3,3%	0,4%
<b>Schweden</b>	124,7	-0,8%	-0,2%	122,7	-0,9%	0,5%	130,9	5,4%	1,0%
<b>Ver. Königreich</b>	118,4	0,2%	0,1%	118,9	1,0%	-1,0%	138,8	4,1%	0,4%

	Konsumentenvertrauen			Privater Konsum			Einzelhandelsumsatz		
	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (2012 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
<b>Europa</b>	98,6	2,0%	0,5%	137,6	4,0%	0,3%	114,3	-0,7%	-0,2%
<b>Deutschland</b>	98,8	1,5%	0,2%	140,5	3,6%	0,5%	117,8	-1,3%	-1,0%
<b>Österreich</b>	98,0	1,5%	0,8%	145,6	5,1%	0,7%	102,7	-1,8%	-1,2%
<b>Schweiz</b>	95,4	0,7%	-1,5%	121,3	2,8%	0,2%	112,7	0,3%	0,8%
<b>Dänemark</b>	98,7	2,2%	0,0%	141,8	2,4%	0,6%	108,3	4,4%	2,3%
<b>Frankreich</b>	98,7	1,8%	0,5%	134,1	5,7%	0,5%	133,2	-1,1%	-0,2%
<b>Italien</b>	99,4	0,3%	0,2%	125,0	2,1%	0,0%	94,7	-2,7%	-0,4%
<b>Niederlande</b>	99,3	2,1%	0,8%	150,6	1,4%	0,4%	111,3	-0,9%	0,7%
<b>Polen</b>	101,2	3,2%	0,3%	206,1	9,8%	1,7%	173,2	-0,1%	2,4%
<b>Spanien</b>	98,2	1,8%	-0,3%	133,7	6,7%	0,3%	108,0	6,2%	0,9%
<b>Schweden</b>	96,6	3,0%	1,1%	157,8	3,2%	0,6%	122,3	-1,7%	-0,4%
<b>Ver. Königreich</b>	98,4	5,6%	0,5%	157,6	5,5%	0,8%	119,4	0,1%	0,1%

## Sektorkennzahlen – Konsumgüterindustrie

### Die Konsumgüterindustrie konnte 2023 die Renditeeinbrüche des Vorjahres teilweise wieder wettmachen

Entwicklung der Aktienrendite<sup>1</sup> europäischer Konsumgütersegmente seit 2019 (n = 56), in Prozent



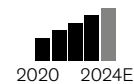
1. Total Shareholder Return (TSR)

Quelle: S&P Global; McKinsey Corporate Performance Analytics

### Die Marge bleibt ein wichtiger Werttreiber in Zeiten langsamen Wachstums

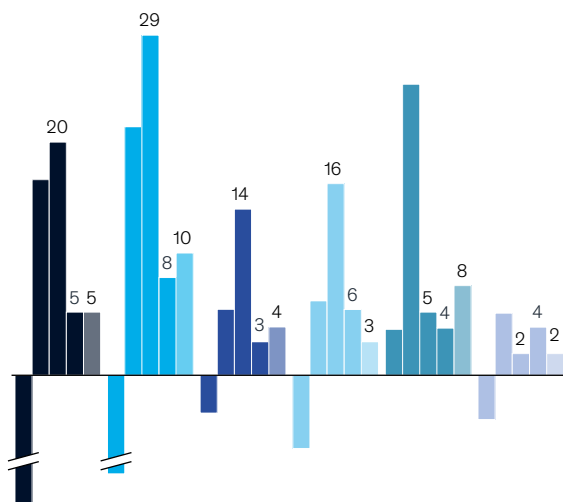
Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung in der europäischen Konsumgüterindustrie, 2020 - 24 (n = 55)

■ Alkoholika ■ Softdrinks ■ Haushaltswaren ■ Lebensmittel ■ Freizeitartikel ■ Tabakwaren



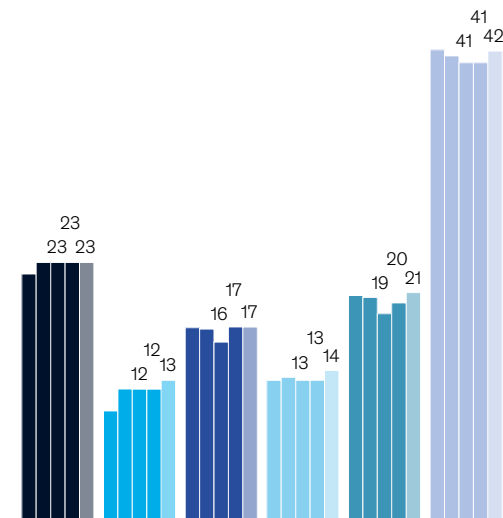
#### Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



#### Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



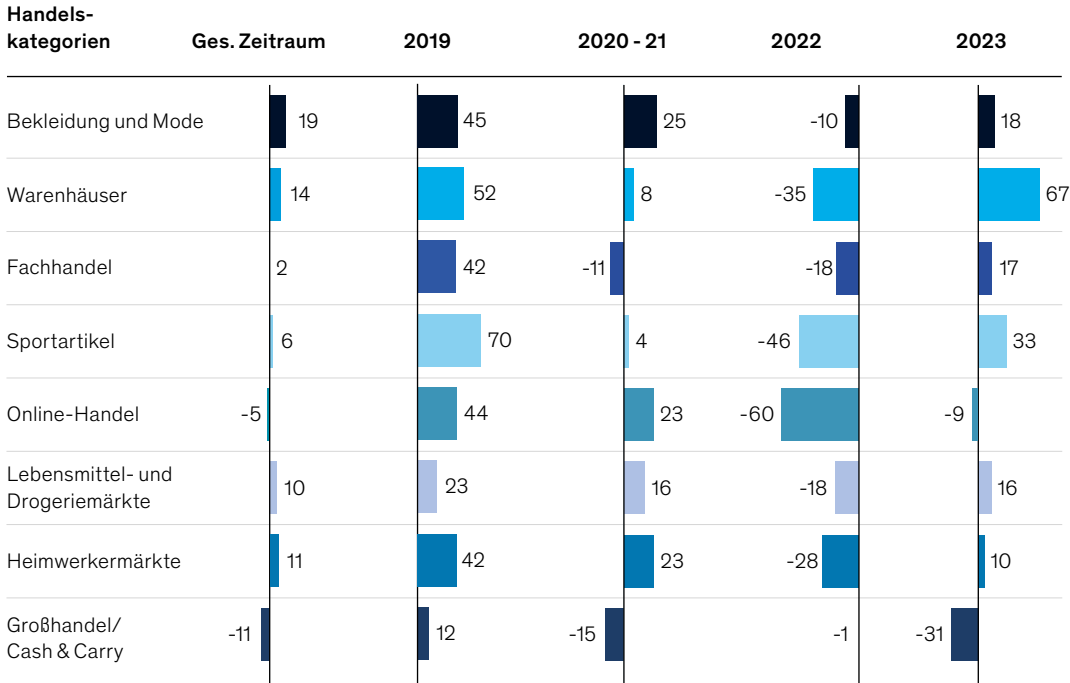
Quelle: S&P Global; McKinsey Corporate Performance Analytics



## Sektorkennzahlen – Handel

### Die meisten Handelsformate in Europa konnten sich vom Einbruch 2022 erholen

Entwicklung der Aktienrendite<sup>1</sup> europäischer Einzelhandelsformate seit 2019 (n = 66), in Prozent

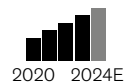


1. Total Shareholder Return (TSR)

Quelle: S&P Global; McKinsey Corporate Performance Analytics

### Die Subkategorien wachsen unterschiedlich stark bei stabilen Margen

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung im europäischen Einzelhandel, 2020 - 24 (n = 64)

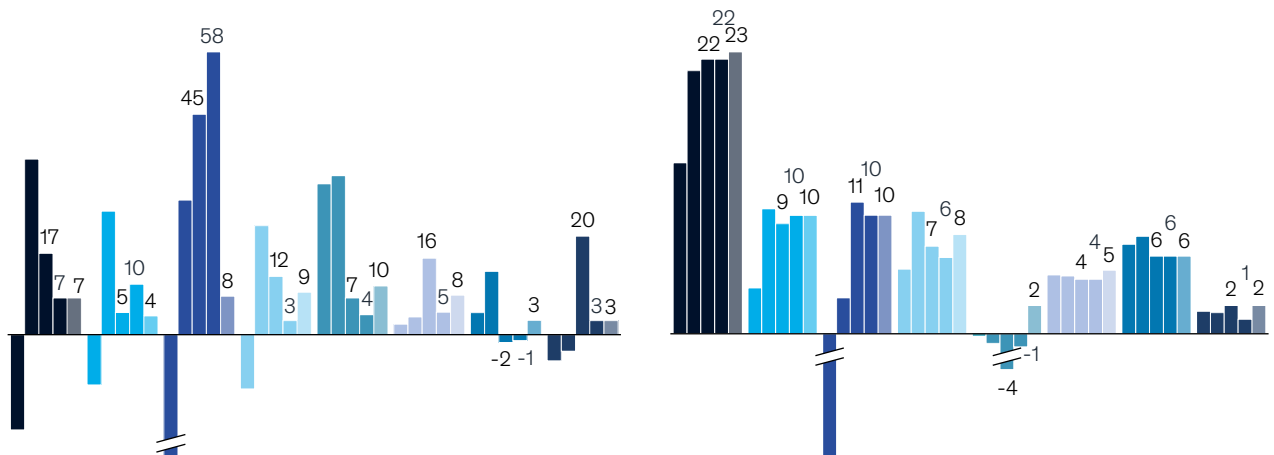


#### Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)

#### Entwicklung EBITA-Marge

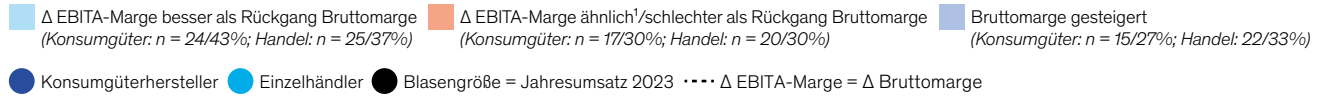
Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Quelle: S&P Global; McKinsey Corporate Performance Analytics

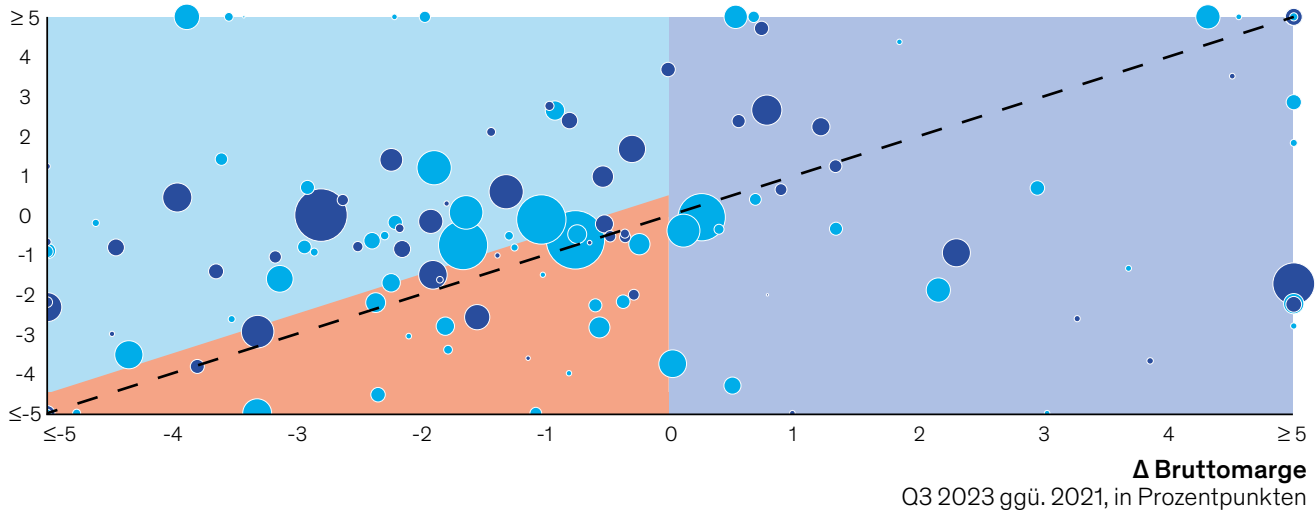
## Spotlight – Analyse im Fokus

### Nur rund 30% der Branchenunternehmen konnten ihre Bruttomarge während der Inflation verbessern – Händler mehr als Hersteller



#### $\Delta$ EBITA-Marge<sup>2</sup>

Q3 2023 ggü. 2021, in Prozentpunkten



1. Umfasst Unternehmen, bei denen die EBITA-Marge maximal 0,5 Prozentpunkte höher war als der Rückgang der Bruttomarge
2. N = 123 (Konsumgüter und Handel); enthält nur Unternehmen, für die sowohl ein Delta der Bruttomarge als auch der EBITA-Marge berechnet werden kann

Quelle: S&P Global; McKinsey Corporate Performance Analytics

### Wer hat von der Inflation profitiert?

Die Hochinflation hat in der Branche Spuren hinterlassen – doch welche genau? Um das herauszufinden, sind wir bei McKinsey drei Fragen nachgegangen: Wie viele Unternehmen mussten 2023 Einbußen bei der Bruttomarge in Kauf nehmen, konnten also nicht alle Mehrkosten aus teurerer Beschaffung an die Kundinnen und Kunden weiterreichen? Wem ist es gelungen, den Margenschwund durch höhere Kostendisziplin und Effizienz zu kompensieren? Und wer konnte stärker von der Inflation profitieren – Hersteller oder Händler? Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir mehr als 120 Konsumgüter- und Handelsunternehmen in Europa analysiert.

Das Ergebnis: 27 Prozent aller Hersteller und 33 Prozent aller Händler konnten ihre Bruttomarge gegenüber dem Vorjahr sogar ausbauen. Sie zählen zu den Profiteuren der Inflation. Doch die große

Mehrzahl der Unternehmen (73 bzw. 67 Prozent) musste Einbußen hinnehmen. Und nur 59 bzw. 56 Prozent von ihnen ist es gelungen, das Minus durch Einsparungen und Effizienzsteigerung zumindest teilweise auszugleichen.

Wen hat es am stärksten getroffen? Unsere Detailanalysen zeigen: Zu den Inflationsverlierern zählen Unternehmen mit vergleichsweise schwachem Umsatzwachstum, generell niedrigerem Bruttomargenniveau und einem geringeren Gemeinkostenanteil am Umsatz, aus dem sie Einsparungspotenzial hätten schöpfen können.

Sie wollen Resultate speziell zu Ihrem Geschäftsfeld erfahren? Kontaktieren Sie uns: Scannen Sie den QR-Code oder schreiben Sie an



## **Interview**

Innovation in der DNA verankert: BSH-Chef Matthias Metz über die Erfolgsstrategien des europäischen Marktführers für weiße Ware

## **State of Fashion**

Von Klimakrise bis Bullwhip-Effekt: Zehn Trends, die das Modesegment in diesem Jahr prägen werden

## **Fusionen und Übernahmen**

Weg vom Big Deal: Erfolgreiche Unternehmen setzen auf programmatische M&A unabhängig von der Konjunktur

## **Wachstumsstrategien**

Was die Kleineren besser machen: Die Midcaps der Branche stärken ihr Kerngeschäft, erobern neue Kategorien und wachsen durch Disruption

## **Lebensmittelproduktion**

Klimaneutral ohne Kostenschock: Wie Hersteller die Scope-3-Emissionen außerhalb ihres Betriebs in den Griff bekommen können

## **Operations**

Kosten runter, Margen rauf: Rundum optimierte Betriebsabläufe steigern die Profitabilität – und die Kundenzufriedenheit

## **Die Branche in Zahlen**

Neu in Akzente: Die wichtigsten Indikatoren für Konsumgüter und Handel. Plus Fokusanalyse: Wer hat von der Inflation profitiert?

Consumer Industries & Retail Group

März 2024

Copyright © McKinsey & Company

[mckinsey.de/akzente](https://mckinsey.de/akzente)

 @McKinsey

 @McKinsey