

Akzente Sonderedition Mai 2020

COVID-19: Auf dem Weg zum „Next Normal“

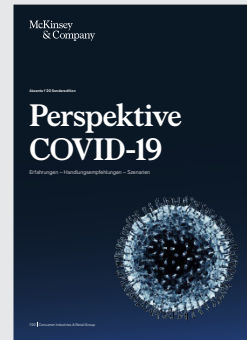
Strategien für Händler und Hersteller
der Kategorien Konsumgüter,
Lebensmittel, Nonfood, Mode
und Consumer Healthcare



Inhalt

- 04** **Intro**
COVID-19: Auf dem Weg zum „Next Normal“
Die Erholung nach der Krise kann bis 2022 dauern – wie sich das Geschäft von Konsumgüterherstellern und Handel verändert
- 09** **Konsumgüter**
Heute die Pole Position für morgen sichern
Die Zeit der Krise nutzen: Ein Fünf-Stufen-Plan für die Märkte nach Corona
- 13** **Lebensmittelhandel**
Vom Verbrauchertrend zum Game Changer
In der Lockdown-Phase lief das Geschäft – aber jetzt verschieben sich die Präferenzen der Kunden
- 17** **Nonfood-Handel**
Corona als Katalysator der Veränderung
Stagnerende Umsätze gab es schon vor der Krise – der Weg zurück zum Wachstum führt über den E-Commerce
- 21** **Bekleidungs- und Modesektor**
Weckruf zum Wandel
Corona bringt es an den Tag: Die Branche hat strukturelle Probleme – was die Kunden künftig erwarten
- 25** **Consumer Healthcare**
Neue Trends, neue Spielregeln
Digitalisierungsschub, mehr Selbstversorgung, sparsamere Verbraucher – neue Regeln für die wachstumsverwöhnte Branche
- 29** **Autoren und Ansprechpartner**
- 30** **Impressum**

Akzente Sonderedition 1/2020



Die erste Ausgabe zur
COVID-19-Krise vom März

Alle Beiträge zum
Download unter
www.mckinsey.de/akzente

COVID-19: Auf dem Weg zum „Next Normal“

Die Erholung des Konsumgüter- und Handelssektors kann noch bis Ende 2022 dauern. Und auch danach wird das Geschäft ein anderes sein. Was sich für die Branche ändert.

Von Frank Sängler und René Schmutzler

Deutschland ist bislang vergleichsweise gut durch die Coronakrise gekommen – gemessen an vielen anderen Ländern Europas und der Welt. Dennoch stehen der deutschen Wirtschaft im Allgemeinen und dem Konsumgüter- und Handelssektor im Besonderen noch herausfordernde Zeiten bevor. Die Ausbreitung des Virus zu Beginn dieses Jahres und die daraufhin ergriffenen einschneidenden Maßnahmen zu seiner Bekämpfung haben der Gesellschaft und mit ihr auch der Wirtschaft einen Schock versetzt. Die Mehrzahl der Ökonomen, Unternehmer und Topmanager hierzulande rechnet für die kommenden Monate mit einem wiederholten Auf und Ab von Lockerungen und Lockdowns.

Wirtschaften unter neuen Bedingungen

Diese mittelfristige Perspektive geht von einer Ausbreitung und Wiedereindämmung des Virus in mehreren Wellen aus. Auch McKinsey nimmt sie in seinen makroökonomischen Szenarien, die es gemeinsam mit dem Analyseinstitut Oxford Economics laufend weiterentwickelt, aktuell als die wahrscheinlichste an. Ein Großteil der im April weltweit befragten Führungskräfte betrachtet das Wellenszenario ebenfalls als das realistischste (31 Prozent),

gefolgt vom optimistischeren Szenario einer raschen Kontrolle der Pandemie und langsamer, aber stetiger wirtschaftlicher Erholung (*Grafik 1*). Beide Szenarien – in der Analyse als A1 und A3 bezeichnet – haben wir in der ersten Akzente Sonderedition vom März 2020 bereits im Einzelnen vorgestellt („Perspektive COVID-19“, abrufbar auf www.mckinsey.de).

Deutschland tritt nun in die nächste Phase der Coronakrise ein. Wechselnde Lockerungen und Lockdowns, neue Arbeits-, Alltags- und Konsumbedingungen sowie nie gekannte ökonomische Herausforderungen werden zum „Next Normal“ im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Miteinander. Nach dem akuten Krisenmanagement der ersten Monate geht es nun darum, Wege zu finden, mit den neuen Realitäten als Unternehmen konstruktiv umzugehen.

Wichtige Fragen gilt es dabei zu klären: Was bedeutet das „Next Normal“ für die Entwicklung der Konsumgüter- und Handelssektoren in Deutschland? Wie ändert sich das Konsumverhalten der Verbraucher über die Krise hinaus? Und vor allem: Welche Chancen haben Hersteller und Händler von Lebensmitteln, Nonfood-Produkten, Bekleidung und Consumer Healthcare, die Krise nicht nur zu

überstehen, sondern vielleicht sogar gestärkt aus ihr hervorzugehen? Diesen und weiteren Fragen gehen wir in unserer zweiten Akzente Sonderedition auf den Grund.

Entwicklung der Sektoren: Erholung erst in zwei Jahren

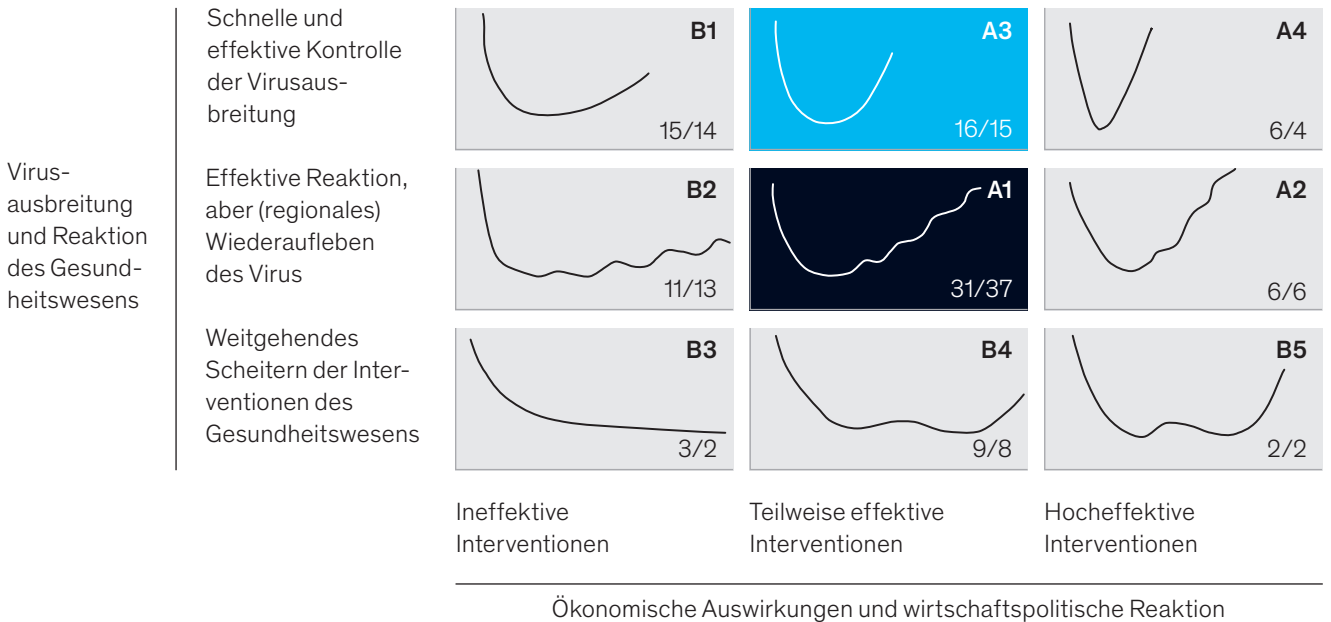
Die Prognosen geben selbst Optimisten wenig Hoffnung: Eine rasche Rückkehr zur „alten“ Normalität innerhalb weniger Monate oder auch binnen Jahresfrist wird es aller Voraussicht nach nicht geben. Nach derzeitigen McKinsey-Analysen entwickelt sich der private Haushaltskonsum weit über 2020 hinaus in allen untersuchten Kategorien rückläufig; eine Erholung ist nicht vor dem vierten Quartal 2021 zu erwarten – im realistischsten Szenario A1 sogar erst Ende 2022 (*Grafik 2*).

Der Blick auf die Analyse der einzelnen Sektoren offenbart jedoch charakteristische Unterschiede in der Nachfrageentwicklung. Während Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs von den Lockdown-Maßnahmen verschont geblieben sind und deshalb nur moderate Rückgänge verzeichnen, erfahren langlebige Konsumgüter und Bekleidung einen vergleichsweise herben Einbruch, von dem sie sich nicht so rasch wieder erholen:

1. Die meisten Führungskräfte rechnen mit Szenario A1 – einer nur langsamen Erholung der Weltwirtschaft in mehreren Wellen

Anteil der Befragten weltweit/in Europa¹
in Prozent

■ Wahrscheinlichstes Szenario
■ Zweitwahrscheinlichstes Szenario



¹Befragung von 2.079 Führungskräften weltweit, davon 769 in Europa, 2.4. - 20.4.2020, letzte Aktualisierung 20.4.2020

Quelle: „In the tunnel: Executive expectations about the shape of the coronavirus crisis“, abrufbar auf www.mckinsey.com

Lebensmittel. Erwartungsgemäß kommen Nahrungsmittel von allen Konsumgüterkategorien am besten durch die Coronakrise. Nach einer anfänglichen Umsatzzelle von 14 Prozent stabilisieren sich die Umsätze von Lebensmitteln (und teilweise auch Getränken) relativ rasch und erreichen spätestens im zweiten Quartal 2022 wieder Vorkrisenniveau.

Wasch- und Reinigungsmittel. Ebenfalls relativ mild verläuft die Entwicklung bei Seifen, Wasch- und Reinigungsprodukten. Auch sie konnten während des Lockdowns weiter gekauft werden, erfuhren in dieser Zeit sogar einen Nachfrageschub und erleben nun bis zum Jahresende einen moderaten Rückgang um etwa 15 Prozent. Ihre Erholungskurve zeigt einen ähnlichen Verlauf wie die der Lebensmittelkategorie, allerdings weniger steil.

Haushaltsgeräte. Langlebige Konsumgüter wie Haushaltswaren und -elektronik erleiden den stärksten Nachfrageeinbruch im Zuge der Corona-Pandemie: Ihre Umsätze gehen bis Anfang nächsten Jahres um bis zu 22 Prozent zurück. Allerdings erholt sich die Kategorie bis Ende 2022 wieder auf 95 Prozent ihres Vorkrisenniveaus.

Textilien, Lederwaren und Bekleidung. Am längsten mit den Krisenfolgen zu kämpfen hat aus heutiger Sicht der Modesektor. Zwar schrumpft das Geschäft mit Bekleidung, Schuhen und sonstigen Textilien nicht so stark wie das von Haushaltsgeräten. Doch der Sektor wird sich mittelfristig weniger gut von der Krise erholen – die Umsatzprognosen für Ende 2022 liegen bei lediglich 90 Prozent des Niveaus von 2019.

Die Stimmung: Besser als anderswo, doch Skepsis dominiert

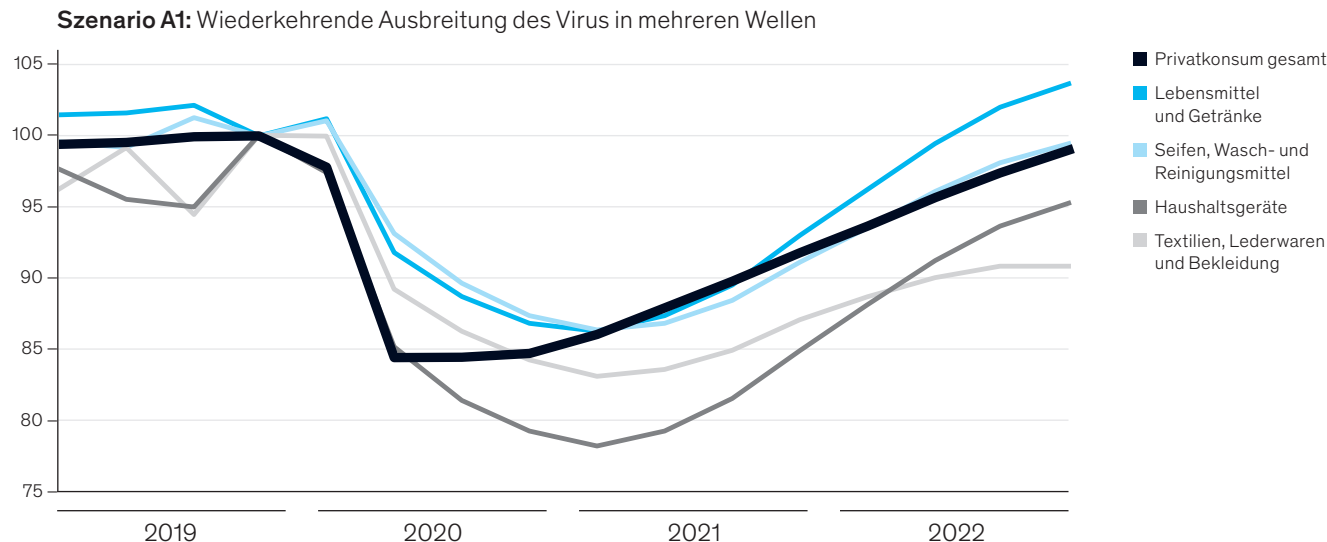
Maßgeblich für die weitere Entwicklung des deutschen Konsumgütermarkts sind die Konsumenten selbst – ihre Kauflaune, ihre Wünsche und Präferenzen unter dem Eindruck von COVID-19 und darüber hinaus. Bereits jetzt zeichnet sich ab: Die Deutschen bekommen die Krisenfolgen im internationalen Vergleich bislang am wenigsten hart zu spüren; das spiegelt sich in ihrer Einschätzung der nationalen Wirtschaftslage wider.

Jeder vierte Befragte hierzulande ist optimistisch, dass sich die heimische Wirtschaft nach der Krise wieder erholt – deutlich mehr als in allen anderen untersuchten Ländern Europas.

2. Im wahrscheinlichsten „Wellenszenario“ A1 erholt sich der private Konsum in Deutschland nicht vor Ende 2022

Entwicklung des Konsums in Deutschland nach Kategorien

Wertbeitrag zum BIP, indiziert, Q4 2019 = 100



Quelle: McKinsey

Andererseits dominiert auch bei den Deutschen das Gefühl der Unsicherheit: Fast zwei Drittel rechnen nicht vor kommendem Jahr mit einer wirtschaftlichen Erholung und auch danach nur mit allenfalls schleppendem Wachstum. Doch nur 14 Prozent der Bundesbürger erwarten eine länger anhaltende Rezession über die Krise hinaus – europaweit der niedrigste Wert (Grafik 3).

Die Konsumenten: Neues Verhalten im „Next Normal“

In Zeiten der allgemeinen Verunsicherung aber suchen auch die Deutschen mehr denn je nach Sicherheit und Stabilität – nicht zuletzt in Bezug auf die Produkte und Marken, die sie kaufen. Und dies wird nicht die einzige Änderung im Verbraucherverhalten bleiben. McKinsey hat in Analysen zur Konsumentenstimmung in Europa insgesamt neun Verhaltenstrends ausgemacht – einige davon werden voraussichtlich

über die aktuelle Krise hinaus zum „Next Normal“ werden; bei zwei Trends ist noch offen, ob und wie stark sie sich mittelfristig manifestieren.

Bei der bereits erwähnten Suche nach Sicherheit sowie drei weiteren Trends handelt es sich um neue Phänomene, die im Zuge der COVID-19-Krise erstmals aufkamen. Im Wesentlichen sind sie ein Effekt der erlebten Einschränkungen und der daraus resultierenden Verunsicherung. Die neu entstandenen Trends betreffen das Preisbewusstsein, die Mobilität am Heimatort und die Reisetätigkeit.

Erhöhte Preissensibilität. Die ökonomischen Auswirkungen des Lockdown haben viele Verbraucher beim Thema Finanzen vorsichtig werden lassen. Zwar registrierten bislang nur 27 Prozent einen Rückgang ihres Haushaltseinkommens; trotzdem drosselten 30 Prozent in den vergangenen sechs Wochen ihre Ausgaben, indem sie nicht

nur weniger kauften, sondern auch preisbewusster. Mehr als jeder Fünfte (22 Prozent) wechselte zum Discounter – eine Gewohnheit, an der die Verbraucher voraussichtlich auch nach der Krise weiter festhalten werden.

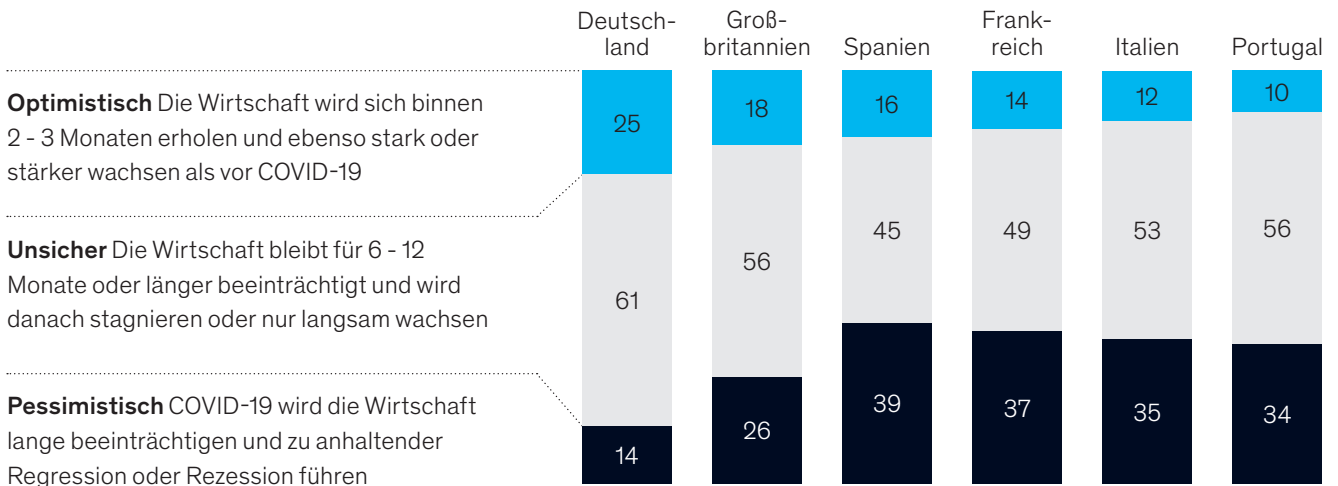
Stärkere Häuslichkeit. Konsumenten werden trotz der sukzessiven Lockerung von Ausgangsbeschränkungen auch künftig mehr Zeit zu Hause verbringen als vor Ausbruch der Pandemie. Mehr als jeder Zweite (56 Prozent) will seine neuen Routinen noch mindestens vier Monate beibehalten. Entsprechend stark wächst die Nachfrage nach Produkten „für zuhause“: So stieg beim Versandhändler *Otto* der Umsatz mit Haar- und Bartschneidegeräten zwischenzeitlich um das Zehnfache.

Reduzierte Reisetätigkeit. Die Investitionen der Konsumenten in Reisen sind wegen der anhaltenden Restriktionen massiv zurückgegangen – 70 Prozent bestätigen, geplante Trips wegen

3. Deutschland hat den größten Anteil an Optimisten und den kleinsten an Pessimisten, doch die Unsicherheit überwiegt

Vertrauen in die nationale wirtschaftliche Erholung nach COVID-19¹

Anteil der Befragten in Prozent



¹Frage: „Wie ist Ihr allgemeines Vertrauen in die ökonomische Lage nach der COVID-19-Krise?“ Antwortskala von 1 „sehr optimistisch“ bis 6 „sehr pessimistisch“

Quelle: McKinsey COVID-19 Europe Consumer Pulse Survey, 24.3. - 19.4.2020 (n = 5.623)

der veränderten Rahmenbedingungen nicht angetreten zu haben. Zwar wird sich dies mit Aufhebung der Reisebeschränkungen wieder ändern, doch ein vollständiges Wiederaufleben der alten Mobilität ist eher unwahrscheinlich. Denn die Gewöhnung an Erholungsziele in Wohnortnähe und die vermehrte Interaktion über digitale Kanäle vor allem im beruflichen Umfeld lassen erwarten, dass die Reiseaktivität der Deutschen insgesamt langfristig geringer wird.

Andere Verbrauchertrends wiederum existierten schon vor COVID-19 und haben sich durch die Krise weiter beschleunigt: die Nutzung digitaler Kanäle, der Fokus auf Wellness und Hygiene sowie das Einfordern von Nachhaltigkeit und verantwortlichem Handeln in Unternehmen.

Nutzung digitaler Kanäle. Die allgemein gestiegene Nutzung des Internets für Einkäufe und soziale Interaktion wird über die Krise hinaus anhalten – da sind

sich alle Prognosen einig. Bereits heute planen 15 Prozent der Deutschen, in der Zeit „danach“ mehr Produkte online zu kaufen als zuvor. Dies gilt jedoch nicht für Lebensmittel: Hier sind die Konsumenten geteilter Meinung. Während ca. 15 Prozent der Befragten vorhaben, zukünftig öfter Lebensmittel online zu bestellen, will ein Viertel seine Netzeinkäufe nach der Krise wieder zurückfahren. Ein Grund hierfür könnte sein, dass das Online-Angebot der Lebensmittellieferanten den Erwartungen der Verbraucher nicht gerecht werden konnte, was Produktverfügbarkeit, Qualität und Service betrifft.

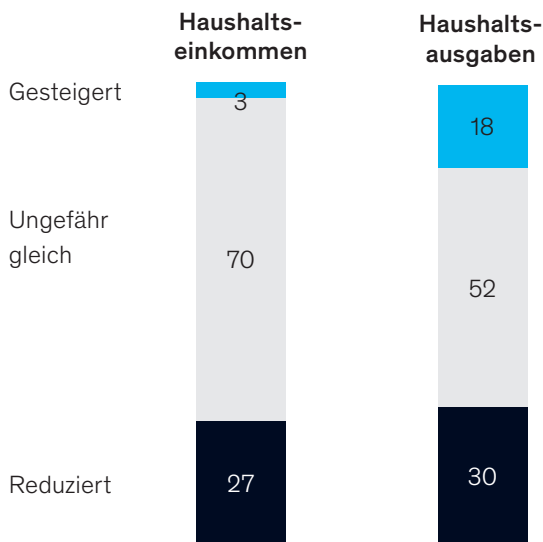
Fokus auf Wellness und Hygiene. Die akute Ansteckungsgefahr, die vom COVID-19-Virus ausgeht, hat das Hygienebewusstsein der Menschen erheblich geschärft. Damit einher geht ein generell stärkerer Trend zu Fitness- und Wellness-Produkten, die durch die erzwungenen längeren Aufenthalte in den eigenen vier Wänden ganz neue

Bedeutung erlangt haben: In der Abwesenheit von Events und gemeinschaftlichen Aktivitäten rücken Gesundheit und Wohlbefinden wieder in den Mittelpunkt des alltäglichen Lebens. Allein beim Internethändler *Amazon* stieg der Verkauf von Sport-Equipment in Deutschland während des Lockdown im März um fast 60 Prozent.

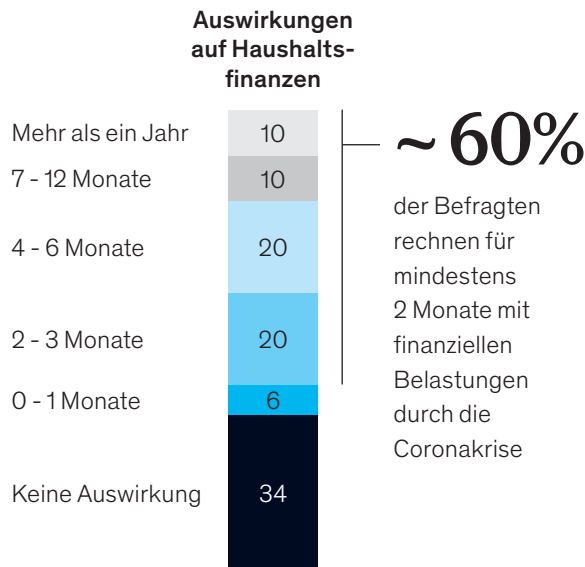
Einfordern von Nachhaltigkeit. Schon vor Corona forderten Konsumenten von den Unternehmen zunehmend nachhaltiges und verantwortliches Handeln sowie sinnvolle und nützliche Produkte ein. Die Ausnahmesituation von Corona hat den Anspruch an den „Purpose“ noch weiter gesteigert. Einer globalen Umfrage des Marktforschers *Kantar* zufolge schätzen es 77 Prozent der Verbraucher, wenn Konsumgütermarken den Wert und Nutzen ihrer Produkte für den Alltag klar kommunizieren. Allerdings sind ebenso viele der Meinung, dass Unternehmen die Coronakrise nicht für ihr Geschäft ausnutzen sollten.

4. Die Mehrzahl der Konsumenten fürchtet langfristige finanzielle Folgen – trotzdem gibt fast jeder Fünfte wieder mehr aus

Durchschnittliche Veränderung gegenüber 6 Wochen zuvor in Prozent



Einschätzung des zeitlichen Horizonts in Prozent



Quelle: McKinsey COVID-19 German Consumer Pulse Survey, 28. - 29.3.2020 (n = 1.002) und 2. - 5.4.2020 (n = 1.010), Umfrageergebnisse bezogen auf die deutsche Bevölkerung über 18 Jahre

Neben den bereits bestehenden und in der Krise neu entstandenen Trends gibt es schließlich auch solche, die sich gerade erst abzeichnen beginnen und deren Langlebigkeit noch nicht absehbar ist. Dazu zählt zum einen die Hinwendung zu neuen Marken und Produkten, zum anderen De-Urbanisierung – eine zumindest teilweise Abwendung vom urbanen Leben unter dem Eindruck der Krisenerfahrung.

Neue Markenpräferenzen. Corona hat die Verbraucher nicht nur mit Situationen plötzlicher Nichtverfügbarkeit konfrontiert (Stichwort Klopapier), sondern auch die Wertschätzung bestimmter Produkte und Marken gefördert. Als Folge dieser Erfahrungen könnten sich die Präferenzen für bestimmte Produktkategorien verschieben, die den Warenkorb der Verbraucher dauerhaft verändern. Ebenso denkbar ist eine verstärkte Hinwendung zu Marken, die in der Krise als besonders verläss-

lich wahrgenommen wurden. Vor allem bekannte und starke Marken dürften von diesem Trend profitieren.

De-Urbanisierung. War die jüngere Vergangenheit hierzulande von einem immer stärkeren Zuzug in Großstädte geprägt, könnte der Trend sich jetzt – unter dem Eindruck der Pandemie – möglicherweise umkehren. Ausgangsbeschränkungen, das Zurückgeworfen sein auf beengte Stadtwohnungen und die Meidung von Menschenansammlungen können mittelfristig in eine Art „Stadtflucht“ münden. Menschen ziehen dann aufs dünner besiedelte Land, um den Freiraum zu genießen, der in den Krisenzeiten zum begehrten Gut geworden ist.

Ein Kriseneffekt, der bereits heute klar hervortritt, wird sich auf jeden Fall weiter manifestieren: Rund zwei Drittel der Konsumenten sind überzeugt, dass sie die finanziellen Auswirkungen der

Krise auf ihre Haushaltssituation noch eine ganze Weile spüren werden – jeder Fünfte sogar über ein halbes Jahr und länger. Trotzdem planen 18 Prozent, ihre Konsumausgaben wieder zu steigern – sechs Wochen vor der Befragung waren es gerade einmal 3 Prozent (*Grafik 4*).

Wie wirken sich die hier beschriebenen Ausgaben- und Verhaltensänderungen der Konsumenten auf die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder aus? Und welche Handlungsstrategien ergeben sich daraus für die Unternehmen? Dies und mehr erläutern die nachfolgenden Sektorenberichte aus den Bereichen Konsumgüter, Lebensmittel- und Nonfood-Handel, Bekleidung und Consumer Healthcare.

Die Autoren danken Paula Hübner, Beraterin aus dem Berliner Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

Heute die Pole Position für morgen sichern

Durchstarten statt abwarten: Wie Konsumgüterunternehmen die Krise nutzen können, um sich für die Zeit danach optimal aufzustellen.

Von Marcus Jacob, Markus Schmid und René Schmutzler

Im Kampf gegen das Coronavirus hat die Konsumgüterindustrie bislang eine tragende Rolle gespielt – als Grundversorger der Bevölkerung mit Lebensmittel- und Hygieneprodukten. Gerade diese Kategorien und weitere Güter des täglichen Bedarfs verzeichneten in der Krise sprunghafte Wachstumsraten, zumal sie vom Lockdown auch nicht betroffen waren. Andere Sparten wiederum erfuhren teils herbe Umsatzeinbrüche. Die gesamte Branche aber wird mit den Krisenfolgen konfrontiert – mit zunehmender Volatilität und drohender Rezession. Nach dem von McKinsey entworfenen „Wellenszenario“ (siehe auch S. 4ff.) fällt der Haushaltskonsum der Deutschen bis zum Ende dieses Jahres auf 85 Prozent seines Niveaus von 2019 zurück.

Die jüngsten Lockerungen dürften nur bedingt helfen, die Lücke wieder zu schließen. Denn die Kauflaune der Konsumenten bleibt weiterhin gebremst, wie eine McKinsey-Umfrage von Anfang Mai zeigt: Während die Nachfrage nach Lebensmitteln, Reinigungs- und Pflegeprodukten noch weitgehend stabil bleibt, fahren Verbraucher ihre Ausgaben in allen anderen Kategorien zurück. Am stärksten betroffen sind Möbel und Haushaltsgeräte, gefolgt von Unterhaltungselektronik und alkoholischen Getränken (*Grafik 1*). Wie lange die Kaufzurückhaltung anhält, lässt sich noch nicht absehen.

Die wichtigsten Verbrauchertrends aus Herstellersicht

Dafür werden andere Verhaltenstrends, die im Zeichen von Corona entstanden oder beschleunigt worden sind, das Konsumgütergeschäft noch weit über die Krise hinaus prägen. Dazu zählen Veränderungen im Preis- und Kanalverhalten, der Trend zur Häuslichkeit, das gestiegene Gesundheitsbewusstsein sowie nicht zuletzt der stärker werdende Ruf nach mehr Nachhaltigkeit.

Erhöhte Preissensibilität. Wie Konsumenten in Krisenzeiten reagieren, hat die Finanzkrise von 2008/09 schon einmal ans Licht gebracht. Damals dauerte es rund zwei Jahre, bis die Konsumfreude der Deutschen zurückkehrte. Der Preis wurde zum wichtigsten Einkaufskriterium: Verbraucher suchten gezielt nach Sonderangeboten, wählten billigere Marken (ein Drittel der Konsumenten griff 2009 vermehrt zu Handelsmarken) und kauften bei preisgünstigen Händlern. Damals überwog der Anteil derer, die verstärkt bei Discountern einkauften, gegenüber jenen, die es weniger taten, um 41 Prozent. Die aktuelle Coronasituation zeigt ganz ähnliche Reaktionen: 22 Prozent der von McKinsey befragten Konsumenten geben an, seit Beginn der Krise zum Discounter gewechselt zu sein. Mögliche Folge: Der Wettbewerb zwischen

den Händlern verschärft sich, die Handelsmargen sinken, der Verhandlungsdruck nimmt weiter zu.

Vermehrte Häuslichkeit. Zu Hause bleiben ist das neue Ausgehen. Auch nach der Lockerung von Ausgangsbeschränkungen und Kontaktverboten werden die Menschen mehr Zeit daheim verbringen als früher – aus vielfältigen Gründen. Anhaltende Sicherheitsbedenken spielen ebenso eine Rolle wie der Wunsch, Geld zu sparen, oder das Bedürfnis, die gerade getätigten Investitionen in Haus und Garten voll auszukosten. Für Konsumgüterunternehmen heißt das: Der At-Home-Konsum wird weiter zunehmen – und damit der Bedarf an entsprechenden Produkten.

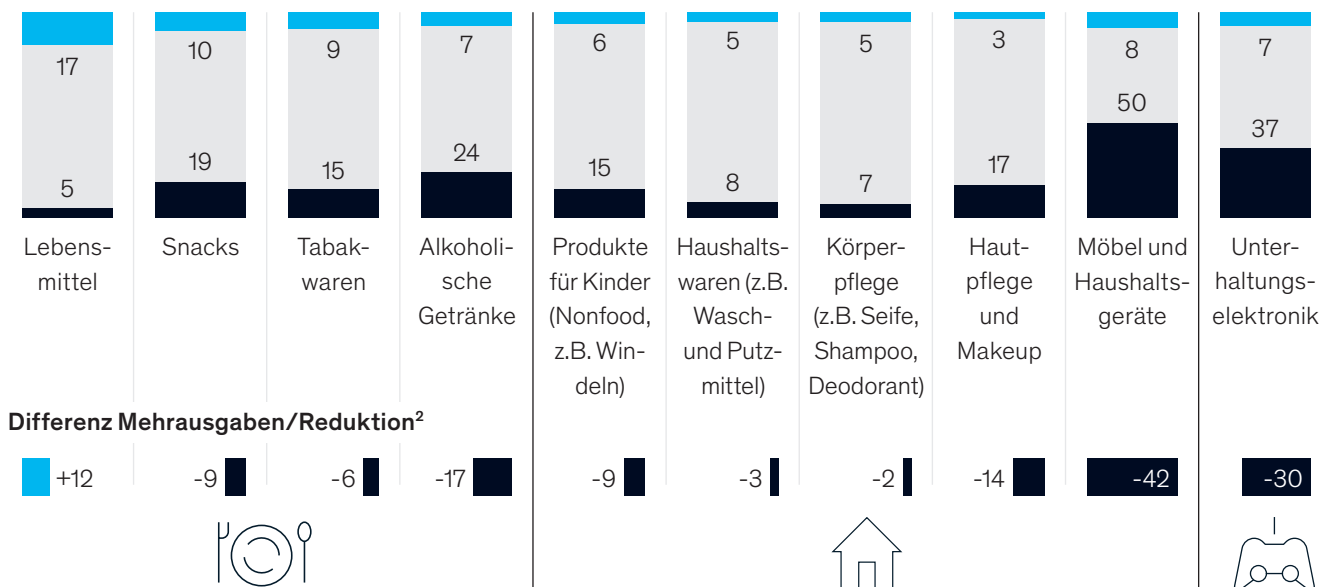
Nutzung digitaler Kanäle. Die wochenlangen Lockdowns verliehen dem E-Commerce zunächst einen gewaltigen Schub. Allein bei Lebensmitteln stiegen die Online-Ausgaben der Verbraucher nach *Nielsen*-Erhebungen zwischenzeitlich um 81 Prozent gegenüber 2019. Auch wenn die erste Umsatzwelle schon wieder abgeflaut ist: Dauerhaft werden mehr Menschen die digitalen Kanäle nutzen, weil sie sich an den Komfort von Internetbestellungen gewöhnt haben. Allerdings hat die Krise auch deren Mängel zutage treten lassen: Fehlende Verfügbarkeit, unzureichender Service und Lieferprobleme

1. Konsumenten reduzieren kategorieübergreifend ihre Ausgaben – außer bei Lebensmitteln, Hygiene- und Pflegeprodukten

Geplante Ausgaben pro Kategorie in den nächsten 2 Wochen¹

Anteil der Befragten in Prozent

■ Mehr ■ Gleich viel ■ Weniger 



¹Frage: „Planen Sie innerhalb der nächsten 2 Wochen in den folgenden Kategorien mehr, gleich viel oder weniger auszugeben?“

²Werte summieren sich rundungsbedingt nicht immer auf 100%

²Net Intent = Differenz zwischen „plane mehr/weniger auszugeben“, in Prozent der Befragten

Quelle: McKinsey COVID-19 German Consumer Pulse Survey vom 30.4. - 3.5.2020 (n = 1.002), repräsentative Stichprobe (entspricht der Bevölkerungsverteilung über 18 Jahre)

haben viele Käufer von weiteren Online-Einkäufen abgeschreckt. Sie wiederzugewinnen, erfordert ein rasches Aufrüsten von digitaler Kompetenz und Infrastruktur (siehe auch S. 15f.).

Stärkeres Gesundheits- und Hygienebewusstsein. Der schon vor Corona existierende Gesundheits- und Wellnessrend wurde durch die Krise massiv verstärkt. Hygiene ist zum Kernelement und Treiber dieses Trends geworden. Markenhersteller können das neue Konsumentenbedürfnis bedienen, indem sie alternative Formen der Herstellung oder Verpackung wählen und die Themen Hygiene und Wohlbefinden ins Zentrum ihrer Werbebotschaften stellen.

Einfordern von Nachhaltigkeit. Die Frage nach dem Purpose, dem Sinn und

Zweck unternehmerischen Handelns, wird lauter unter den Konsumenten. Vor allem Nachhaltigkeit wird immer häufiger eingefordert. Die Herausforderung für die Industrie wird hierbei sein, das Nachhaltigkeitspostulat mit dem erhöhten Preisbewusstsein und den steigenden Hygieneanforderungen in Einklang zu bringen.

Mit System und Stufenplan in die nächste Phase

Fast alle Unternehmen verfügen mittlerweile über Krisenstäbe, die den Verlauf der Coronasituation überwachen und auf neue Entwicklungen reagieren. Die Vorbereitung auf das „Next Normal“ erfordert jedoch noch mehr, nämlich eine weitsichtige Planung über mehrere

Zeithorizonte hinweg. Für diese strategische Aufgabe sollte ein eigenes Planungsteam geschaffen werden. Bei der Umsetzung hilft eine Systematik, die McKinsey speziell für die Coronasituation entwickelt hat: Der nachfolgend vorgestellte Fünf-Stufen-Plan liefert das methodische Rüstzeug, um gut vorbereitet in die nächste Phase der COVID-19-Ära einzutreten (*Grafik 2*).

Wie bei jeder strategischen Neuaufstellung steht auch hier am Anfang die Prüfung der Ausgangslage: Wo stehen wir? Parameter wie Kosten- und Wachstumstreiber, aber auch Strategien aus der Zeit vor Corona sollten als „weiterhin gültig“, „unklar“ oder „obsolet“ eingestuft werden. Auch geplante Produkteinführungen oder Kampagnen gehören auf den Prüfstand. Zuletzt gilt es, die

2. Ein 5-Stufen-Plan bringt Konsumgüterunternehmen bereits heute in die Pole Position für die Phase nach Corona



Quelle: McKinsey

Wachstumserwartungen für 2020 und 2021 neu zu bewerten und die Ressourcen entsprechend umzuverteilen.

Schritt zwei widmet sich dem Entwerfen von Szenarien: Welchen Verlauf könnte die Pandemie und deren Bekämpfung noch nehmen und welche Folgen hätte dies für das eigene Geschäft? Die Entwicklung solcher Szenarien ist alles andere als trivial: Makroökonomische Dynamiken, regionale Unterschiede und ein nur schwer abschätzbare Konsumentenverhalten machen die Aufgabe hochkomplex. Als Ausgangsbasis könnten die globalen Szenarien dienen, die das McKinsey Global Institute entwickelt hat („Safeguarding our lives and our livelihoods“, www.mckinsey.com). Für die Zukunftsplanung empfiehlt sich die Erarbeitung von mindestens vier Szenarien, die mögliche Auswirkungen der jeweiligen Entwicklungen auf Kategorien, Kanäle und Länder durchspielen und dabei staatliche Interventionen in verschiedenen Varianten (Eindämmungs- und Lockerungsmaßnahmen, Finanzhilfen) berücksichtigen.

Richtungsentscheidungen und Maßnahmenpakete

Nach der Szenarienplanung geht es an die Festlegung der strategischen Ziele: Wohin wollen wir steuern? Richtungsentscheidungen stehen vor allem in vier Bereichen an. Erstens beim Portfolio: Lieber in den At-Home-Konsum investieren oder die Nachfrage von Produkten ankurbeln, die in der Krise kaum Absatz fanden? Zweitens bei der Preisgestaltung: Eher auf günstige Marken setzen oder Premiumangebote an die neuen Verbrauchertrends anpassen? Drittens in der Markenführung: Lohnt es sich, Marken neu zu positionieren, etwa in Bezug auf Hygiene, Regionalität und Nachhaltigkeit? Viertens schließlich im Kanal- und Key-Account-Management: Weiter auf den stationären Handel setzen oder besser auf die digitalen Kanäle? Die Antworten auf diese Fragen legen den Grundstein für die nächsten Schritte.

Das Herzstück des Fünf-Stufen-Plans bildet die Erarbeitung konkreter Maßnahmen für die Zeit nach Corona. Dabei

empfeht es sich, den weiteren Verlauf der Pandemie und mögliche Reaktionen ständig im Blick zu behalten – auch auf lokaler Ebene, da politische Entscheidungen zur Eindämmung des Virus in Deutschland zunehmend dezentral fallen. Das Monitoring sollte ein Team übernehmen, das über neue Ereignisse laufend informiert.

Die Maßnahmenpakete selbst sollten dann möglichst detailliert ausgearbeitet werden und alle Themenfelder abdecken, die für das Geschäft relevant sind, von der Formulierung des Purpose bis zur Planung von Zukäufen.

Purpose. Das Handeln eines Unternehmens in Krisenzeiten prägt sein Image bei den Konsumenten. Es lohnt sich daher, darüber nachzudenken, welches die eigenen Handlungsmaximen sind, diese ins Zentrum der Kommunikation zu stellen und alle künftigen Maßnahmen daran auszurichten.

Portfolio. Den heimischen Konsum fördern oder Marken wiederbeleben, die in

der Krise zum Ladenhüter wurden? Strategische Fragen wie diese gilt es zu beantworten, wenn es darum geht, das Produktportfolio an das „Next Normal“ anzupassen. Zu berücksichtigen sind außerdem die veränderten Bedingungen in Beschaffung und Lieferkette. Dabei zahlt sich Differenzierung aus, denn jede Käufergruppe und jeder Kaufanlass, jeder Kanal und Handelskunde erfordert maßgeschneiderte Angebote.

Kanäle und Kunden. Corona hat die Art, wie Menschen einkaufen, verändert: One-Stop-Shopping statt Einkaufsbummel, Click-and-Collect statt Ladenbesuche. Damit verschieben sich für Hersteller die Prioritäten von Kanälen und Handelskunden. Sicher ist: Der Druck auf den Handel ist gestiegen, die kommenden Jahresverhandlungen werden härter sein. Für die Hersteller ist jetzt der Zeitpunkt, neue Verhandlungsstrategien zu erarbeiten, um optimal vorbereitet in die Gespräche zu gehen. Im Bereich Food Service etwa können produzierende Unternehmen mit innovativen Business-Modellen dazu beitragen, das Geschäft wieder zum Laufen zu bringen. Für manche könnte sogar eine höhere Vertikalisierung in diesem Bereich die richtige Option sein.

E-Commerce. Den Partnern im Online-Handel kommt eine Schlüsselstellung zu, wenn es darum geht, digitale Vertriebskanäle gezielt auszubauen. Das Benennen von „Category Captains“, stärkerer Datenaustausch und gemeinsame Lagernutzung können helfen, diese Partnerschaften zu vertiefen. Um sich zukünftig nicht zu abhängig von den E-Marktplätzen der Internetgiganten zu machen, sollten die Beziehungen zu spezialisierten Online-Händlern ausgebaut und eigene E-Commerce-Plattformen für den Direktvertrieb geschaffen werden. Denn diese erlauben eine stärkere Personalisierung von Produktangeboten und den Zugriff auf wertvolle Daten zur Customer Journey der Konsumenten.

Supply Chain. Corona hat einmal mehr bewiesen: Ökonomischer Erfolg steht und fällt mit der Funktionsfähigkeit von Lieferketten. Nächstes Ziel muss deshalb eine intelligent aufgestellte und flexible Supply Chain sein, die künftigen Krisen sicher standhält. Standorte, Prozesse und Tools gilt es auf diese Resilienz hin zu durchleuchten, notwendige Flexibilitäten gegen die Effizienz bisheriger Zentrallösungen abzuwägen. In diesem Zusammenhang sollte auch erwogen werden, ältere Infrastrukturen zu ersetzen durch autonome End-to-End-Planungssysteme auf der Basis von Advanced Analytics.

Produktivität. In der Finanzkrise von 2008/09 senkten die 20 Topunternehmen der Welt ihre Kosten und starteten ihre Investitionen, noch bevor sich die Wirtschaft insgesamt wieder erholte. Wie haben sie das geschafft? Indem sie gezielt auf Aktivitäten setzten, die ihre Produktivität steigerten. Das gelingt nur mit einem Zero-based-Ansatz bei der Festlegung der neuen Budgets. Im aktuellen Fall wird die massive Konsumveränderung während der Krise als Basis genommen und ein Fahrplan für die gezielte Wiederaufnahme von Investitionen aufgestellt. Produktivitätssteigernd wirken vor allem Projekte zur Digitalisierung – von der Beschaffung bis zum Backoffice.

Planung. Corona hat gezeigt, dass bereichsübergreifende Planung bei der Bewältigung akuter Krisensituationen enorm helfen kann. Vertrieb und Operations sollten ihre Planungen daher gemeinsam vornehmen, um besser abschätzen zu können, ob etwa ein plötzlicher Nachfrageanstieg nur der Einmaleffekt aus einer Aktion oder dauerhafter angelegt ist. Auch bietet es sich an, die Monatsplanungen um wöchentliche Kontrollzyklen zu ergänzen, um Kosten und Service im Gleichgewicht zu halten. Für Key Accounts im Handel empfiehlt sich nicht zuletzt ein vernetztes Bestandsmanagement, um ihre Flexibilität zu steigern.

Zukäufe. Krisenzeiten eignen sich, um nach attraktiven Zielen im Bereich Mergers and Acquisitions (M&A) Ausschau zu halten. Allerdings sollte derzeit weniger die Effizienzsteigerung als der strategische Aufbau von Widerstandskraft im Vordergrund stehen. Lohnende Übernahmeziele wären zum Beispiel Marken, die das Portfolio ergänzen, Herausforderer innerhalb der eigenen Kategorie oder starke Spieler aus benachbarten Sparten. Um die Liquidität für derartige Zukäufe zu schaffen, sollte parallel der Verkauf weniger strategischer oder leistungsschwacher Segmente erwogen werden.

Wissen, wann Zeit ist zu starten

Timing ist alles – auch beim Übergang zum „Next Normal“. Der fünfte und letzte Schritt im Stufenplan ist deshalb dem Setzen von Startpunkten für jede einzelne Maßnahme vorbehalten. Dabei besteht die Kunst darin, frühzeitig die Schlüsselindikatoren zu erkennen, die anzeigen, wann die Zeit reif ist für konkrete Schritte. Datenanalysen helfen, diese „Trigger“ rechtzeitig auszumachen. Schließlich ist es am Topmanagement, zügig grünes Licht zu erteilen, damit die geplanten Maßnahmen ebenso zügig umgesetzt werden.

Konsumgüterunternehmen, die dem Fünf-Stufen-Plan konsequent folgen, gehen nicht nur gestärkt aus der Coronakrise hervor. Sie verschaffen sich zugleich die beste Ausgangsposition, um in der Phase danach wieder durchzustarten – vor allen anderen.

Die Autoren danken Raphael Buck, Senior Partner bei McKinsey und Leiter des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors, sowie Tracy Francis, Paula Hübner, Eldon Little, Jessica Moulton und Samantha Phillips für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

Vom Verbrauchertrend zum Game Changer

Der Lebensmittelhandel hat von der Krise bisher stärker profitiert als andere. Aber auch er wird sich neu erfinden müssen, denn das Verhalten der Konsumenten verändert sich.

Von Sebastian Gatzler, Daniel Läubli, Julia Spielvogel und Tobias Wachinger

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hat turbulente Wochen hinter sich. Zwar konnten die meisten Unternehmen von der Situation profitieren und sind somit privilegiert gegenüber den Fach- oder Bekleidungshändlern, deren Türen während der Lockdowns größtenteils geschlossen blieben. Jedoch musste sich auch der LEH an ein neues Konsumentenverhalten anpassen, das sich im Zuge der Krise rasch ausgebildet hat und nun laufend verändert.

Die anfängliche Phase der Bevorratung insbesondere mit haltbaren Lebensmitteln und die geschlossenen Restaurants haben kurzfristig zu einem enormen Umsatzanstieg geführt. Und weiterhin wird viel zu Hause gekocht und gegessen: Zutaten, Frischeprodukte und gesunde Lebensmittel verzeichnen seit dem Lockdown deutliche Zuwächse. Aber auch andere Kategorien wie etwa Snacks und Bier werden wieder verstärkt gekauft. Doch es geraten inzwischen auch andere Faktoren zurück in den Fokus – beispielsweise Preise, die zeitweise zu Gunsten von Verfügbarkeit an Bedeutung verloren hatten.

Die größten Veränderungen – und erste Antworten darauf

Die Zukunft wird nicht weniger turbulent und der LEH wird sich in vielen

Facetten neu erfinden müssen. Die Pandemie führt zu einer neuen Lebens- und Alltagsrealität, die den Konsumenten und sein Einkaufsverhalten wohl für die nächsten Monate und Jahre verändern wird. Noch ist unklar, wie sich die Lage weiterentwickeln wird (z.B. ob etwa eine zweite Infektionswelle entsteht) und welche Implikationen damit verbunden sind. Etwa in Bezug auf den Online-Einkauf von Lebensmitteln: Wie nachhaltig der aktuelle Zuwachs bleibt, wird stark davon abhängen, wie lange die Krise noch andauert. Diese Entwicklungen laufend zu beobachten und schnell zu reagieren, wird die Herausforderung für den LEH werden – und seine Chance.

Höhere Preissensibilität ...

Reagieren müssen Händler vor allem auf zwei Veränderungen: die neuen Verhaltenstrends bei den Konsumenten und die Verlagerung des Geschäfts in neue Kanäle.

Der wahrscheinlich dominanteste Effekt im „Next Normal“ ist die Preissensibilität der Konsumenten – eine Situation, die Händler aus vergangenen Rezessionen nur zu gut kennen. Die jetzige wird wohl die gravierendste seit Jahrzehnten sein, sagen sowohl führende Wirtschaftsforschungsinstitute

als auch die aktuelle Prognose von McKinsey („Safeguarding our lives and our livelihoods“, www.mckinsey.com). Die ökonomischen Folgen der aktuellen Krise werden für viele Konsumenten Auswirkungen auf das verfügbare Einkommen und somit auf ihr Einkaufsverhalten haben. Vom Abschwung profitieren werden (wie bereits in der Finanzkrise von 2008/09) vor allem Preiseinstiegsprodukte und Handelsmarken. Auch diesmal zeigt sich wieder, dass die deutschen Konsumenten ihre Einkaufsstätten wechseln – auf Grund von Sicherheitsbedenken und eingeschränkter Mobilität, aber auch wegen günstigerer Preise und Sonderangebote (*Grafik 1*).

Das Category Management im LEH wird seine Strategie auf diesen neuen Trend einstellen müssen. Handelsmarken, Einstiegspreise und zielgerichtete Aktionen werden zum zentralen Instrument, um Kunden, die ihre Einkäufe sonst auf mehrere Händler verteilen würden, im jeweiligen Kanal zu halten. In den USA verzeichnen Handelsmarken nach McKinsey-Analysen bereits einen um 4 Prozentpunkte höheren Marktanteil als noch 2019. Der attraktive Produktpreis, so scheint es, gewinnt gegenüber der Preis-Leistungs-Wahrnehmung des gesamten Warenkorbs an Bedeutung. In Reaktion darauf kann zum Beispiel mit Lieferanten an neuen,

1. Deutsche Konsumenten achten wieder stärker auf den Preis – und wechseln zu günstigeren Einkaufsstätten

„Haben Sie seit dem COVID-19-Ausbruch eines der folgenden Dinge getan?“

Anteil der Befragten in Prozent

		Absicht, es fortzuführen
Einkauf in einem neuen Lebensmittelgeschäft	9	63
Wechsel meines Geschäfts erster Wahl	6	48

Hauptgründe für den Ladenwechsel

Anteil der Befragten, die einen Wechsel vorgenommen haben, in Prozent



42	Das Geschäft ist weniger überfüllt
36	Das Geschäft ist näher/leichter zu erreichen
29	Die Preise sind günstiger
25	Das Geschäft hat ein größeres Sortiment
17	Das Geschäft bietet Aktionen auf Marken und Produkte an, die für mich relevant sind

Quelle: McKinsey COVID-19 Consumer Pulse Survey Germany, 30.4. - 5.5.2020 (n = 1.002), repräsentative Stichprobe (entspricht der Bevölkerungsverteilung über 18 Jahre)

preiswerten Produktvarianten gearbeitet werden.

Die Folge für die Händler wird – selbst bei steigenden Umsätzen – zusätzlicher Margendruck sein, der kostenseitig durch Investitionen in die Einhaltung von Hygienestandards noch verstärkt wird. Die Verbesserung der Profitabilität ist daher erfolgsentscheidend und sollte nicht nur intern, sondern auch gemeinsam mit den Lieferanten angegangen werden.

... und komplementäre Effekte


Die höhere Preissensibilität ist eine zentrale Veränderung im Verhalten der Verbraucher, aber nicht die einzige. Weitere komplementäre Effekte kommen hinzu, auf die der LEH reagieren und die er mit dem Trend zum günstigen Preis in Einklang bringen muss.

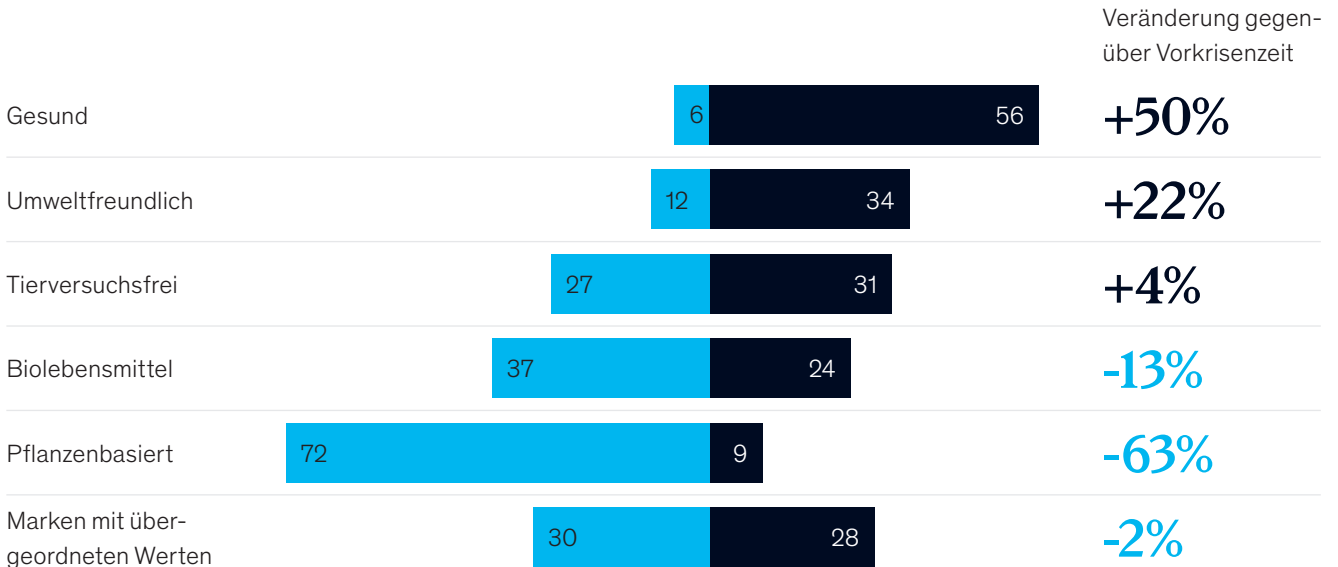
Lust auf den „kleinen“ Luxus. Auch in Zukunft werden Kunden sich etwas gönnen wollen – auch und gerade wegen Corona. Durch den Wegfall des Urlaubs oder die Einschränkung von Restaurantbesuchen gewinnt der kleine Luxus am heimischen Esstisch an Wert. Das Phänomen des „Cocooning“ (sich es im eigenen Zuhause gemütlich einrichten), von dem schon in der Finanzkrise Baumärkte und Möbelhäuser profitiert hatten, zeigt sich nun auch in der Coronakrise und kann trotz höherer Preissensibilität zu einer Steigerung der Lebensmittelausgaben führen: Der Restaurantbesuch anlässlich einer Familienfeier etwa wird durch ein schönes Essen daheim ersetzt. Händler sollten dieses Bedürfnis bedienen und gezielt Möglichkeiten zum kleinen Luxus bieten (der allerdings immer noch erschwinglich sein sollte), am besten unterstützt durch zielgruppengerechte Kommunikation.

Fokus auf Gesundheit und Nachhaltigkeit. Corona hat bei den Konsumenten ein noch nie dagewesenes Bewusstsein für Gesundheit geschaffen, das sich bei vielen unmittelbar im Einkaufsverhalten niederschlägt. McKinsey-Umfragen zufolge sind für gut jeden zweiten Kunden in Deutschland gesunde Produkte sehr bis extrem wichtig geworden, für jeden Dritten auch ökologisch nachhaltige. Schon vor der Krise spielten diese Attribute eine starke Rolle. So gaben 2019 acht von zehn Österreichern an, dass ihnen die regionale Herkunft von Produkten wichtig bis sehr wichtig sei, da sie diesen eine höhere Nachhaltigkeit und bessere Qualität zusprachen. Insgesamt wird der Trend weiter an Relevanz gewinnen, nicht zuletzt auch weil die Politik ihn mit stützt. Zudem zwingen Lieferengpässe Händler inzwischen häufiger dazu, ihr Sortiment aus der Region zu beschaffen. Allerdings: Selbst wenn Kunden für Qualitätspro-

2. Der Verbrauchertrend zu mehr Gesundheit und Nachhaltigkeit hat durch Corona deutlich zugenommen

„Wie wichtig waren Ihnen folgende Produktattribute in Ihrer letzten Einkaufswoche?“
Anteil der Befragten in Prozent

■ Unwichtig ■ Sehr oder extrem wichtig 



Quelle: McKinsey COVID-19 Consumer Pulse Survey Europe, 16. - 19.4.2020 (n = 5.623); repräsentative Stichprobe für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien und Portugal (entspricht der Bevölkerungsverteilung über 18 Jahre) – Auszug für Deutschland

dukte aus der Region oftmals eine höhere Zahlungsbereitschaft zeigen, müssen die Preise attraktiv bleiben. „Günstig und gesund“ lautet das Erfolgsrezept der Zukunft (Grafik 2).

Einfordern von Werten. Neben einem Sortiment, das ihren Bedürfnissen entspricht, erwarten Konsumenten von den Unternehmen, bei denen sie einkaufen, ein klares Bekenntnis zu übergeordneten Werten. Lebensmittelhändler sollten ihre Positionierung in Bezug auf Hygiene, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Regionalität und Transparenz klar bestimmen und kommunizieren. Auch die angebotenen Produkte sollten in ihren Attributen diese Wertversprechen spiegeln. Dabei wird sich zeigen, ob große, bekannte Marken die derzeit gefragte Stabilität stärker ausstrahlen oder ob kleinere Marken mit ihrem lokalen oder spezialisierten Charakter eher punkten können, wie dies in der Vergangenheit mitunter der Fall war.

Online als „sichere“ Alternative – aber ausbaubedürftig

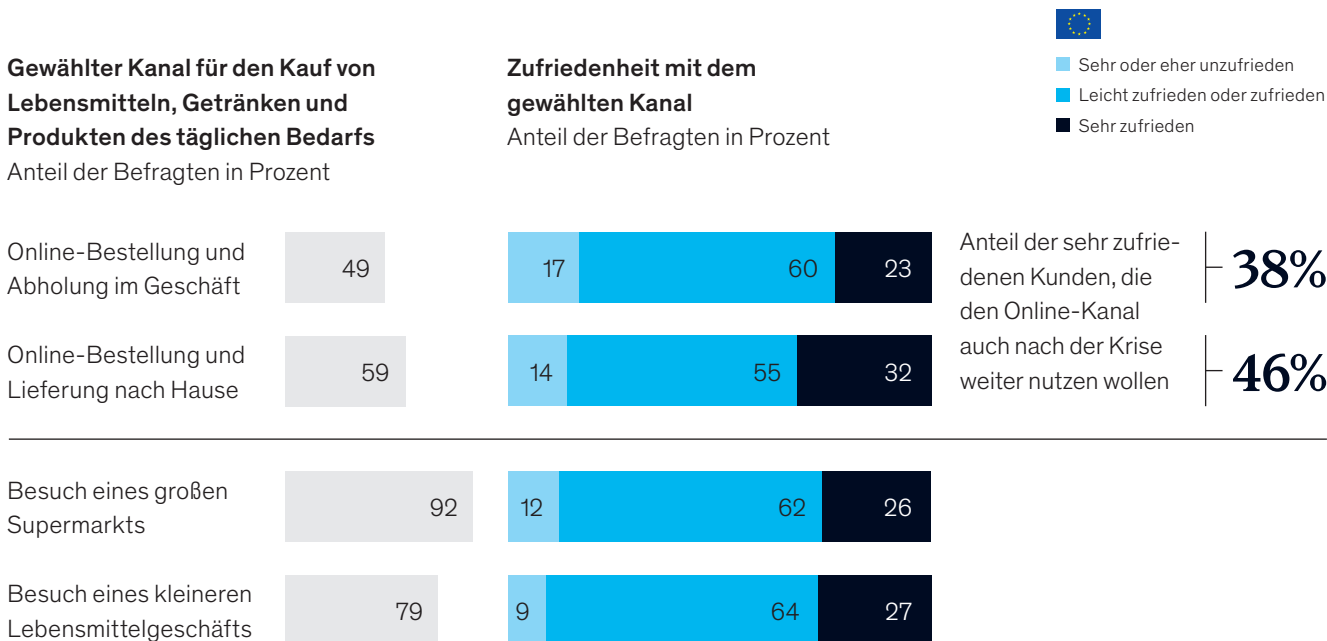
Zusätzlich könnte die aktuelle Situation zu einer dauerhaften Umsatzverschiebung in digitale Kanäle führen. In welcher Größenordnung, wird vom weiteren Verlauf der Coronakrise abhängen – sowohl auf der Nachfrageseite als auch auf der Angebotsseite, etwa durch die Vielfalt und Qualität der Angebote, die entstehen.

Gesundheitliche Bedenken und geringere Mobilität haben zu einem Anstieg des E-Commerce geführt: Eine Vielzahl von Verbrauchern hat während des Lockdown zum ersten Mal Lebensmittel online bestellt. Nach den jüngsten McKinsey-Konsumentenanalysen von Anfang Mai liegt der Kundenzuwachs EU-weit bei 44 Prozent, in Deutschland etwas verhaltener bei 31 Prozent. Beobachtungen aus China, wo der Online-Anteil im Lebensmittelhandel weiterhin

deutlich über dem Vorkrisenniveau liegt, legen nahe, dass es auch hierzulande zu einer nachhaltigen Kanalverschiebung kommen könnte. Bereits eine EU-weite Befragung von Anfang April zeigt, dass knapp 60 Prozent eine Online-Lebensmittellieferung nach Hause ausprobiert haben und 46 Prozent derjenigen, die sehr zufrieden waren, diesen Service weiter nutzen wollen (Grafik 3). Weitere Befragungen zeigen ähnliche Resultate: Fast jeder Zweite will auch weiterhin online bestellen – über alle Zufriedenheitsstufen hinweg.

Die Umfrageergebnisse zeigen: Wie sehr sich der Lebensmitteleinkauf tatsächlich in den Online-Kanal verlagern wird, hängt stark von der Fähigkeit der Händler ab, gute Einkaufserlebnisse zu bieten. Kaum ein Kunde wird in Zukunft mehr bereit sein, limitierte Sortimente oder schwachen Service wie zu Beginn der Krise in Kauf zu nehmen. Der Aufbau eines attraktiven Angebots, einer

3. Die Online-Bestellung von Lebensmitteln polarisiert – bessere Einkaufserlebnisse sind nötig, um Kunden langfristig zu überzeugen



Quelle: McKinsey COVID-19 Consumer Pulse Survey Europe, 30.3. - 3.4.2020 (n = 5.614), repräsentative Stichprobe für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien und Portugal (entspricht der Bevölkerungsverteilung über 18 Jahre)

stabilen Infrastruktur und verlässlichen Auslieferungskette wird daher von zentraler Bedeutung sein, wenn es darum geht, eine echte Alternative zum stationären Handel zu bieten. Die Einlösung von Kundenwertversprechen ist dabei ebenso sicherzustellen wie eine effiziente Logistik; stellt doch die Profitabilität des Online-Kanals nach wie vor eine der größten Herausforderungen für den Lebensmittelhandel dar.

Ready Meals als neues Wachstumssegment

Neben dem Ausbau des Online-Vertriebs lohnt sich auch der Blick auf andere Verkaufskanäle. So könnten Lebensmittelhändler unter anderem nach Wegen suchen, wie sie die Nachfrage nach Speisen zum Sofortverzehr oder für die einfache Zubereitung zu Hause bedienen können, wenn Restaurants aus Sicherheitsbedenken oder

auch aus Geldmangel längerfristig weniger besucht werden.

Außer-Haus-Lieferungen von Restaurants erfuhren während des Lockdown zwar einen Boom (24 Prozent Kundenwachstum allein in Deutschland). Allerdings ist fraglich, ob dieser vergleichsweise teure Kanal seine Beliebtheit bei den Konsumenten behalten wird. Supermärkte könnten jetzt mit Ready Meals in diese Lücke stoßen – als dauerhaft günstigere Alternative bei gleichzeitig hoher Convenience. Mit gesünderen Produkten, als klassische Fertiggerichte sie bieten, treffen Lebensmittelhändler das neue Kundenbedürfnis vielleicht sogar besser. Dabei kann sowohl über Sortimentserweiterungen als auch über Lieferdienste (eventuell in Kooperation) oder Mitnahmemöglichkeiten aus den Filialen nachgedacht werden. Die genaue Ausgestaltung ist noch offen und bietet Händlern, die bereit sind, hier die Vorreiterrolle zu

übernehmen, eine attraktive, neue Wachstumsopportunität.

Die Zeit nach Corona wird eine andere sein, auch und im Besonderen für den LEH. Die Unsicherheit über die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs wird nicht gänzlich verschwinden, Kunden werden ihr Verhalten weiter anpassen. Das erfordert von den Händlern digitale Kompetenzen und preisgünstige Produktalternativen sowie Investitionen in neue Segmente. Was vor Corona „nur“ Trends waren, wird durch die Krise zum echten Game Changer. Gewinner werden die sein, die sich entschlossen auf die neue Realität einstellen und das „Next Normal“ mit all seinen Unwägbarkeiten kreativ gestalten.

Die Autoren danken Katharina Buhtz, Projektleiterin im Berliner Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

Corona als Katalysator der Veränderung

Für Nonfood-Händler war die Welt schon vor Corona in Unordnung – nun müssen sie sich auch noch auf die Kaufzurückhaltung der Konsumenten und einen beschleunigten Wechsel zu Online-Kanälen einstellen.

Von Thomas Eder, Karsten Lafrenz, Fabio Mann und Daniel Rexhausen

Das Umfeld war für viele Nonfood-Händler schon vor Corona hart. In den meisten Subsektoren stagniert der Umsatz seit Jahren, Online-Anbieter jagen den stationären Geschäften immer mehr Kunden ab. Für die kommenden fünf Jahre prophezeiten Marktforscher bereits vor Corona anhaltende Stagnation im Offline-Geschäft, online hingegen ein durchschnittliches Wachstum von rund 9 Prozent pro Jahr, vergleichbar mit den fünf Vorjahren. Die Zahl der Filialen sollte im gleichen Zeitraum um 3 Prozent sinken.

Nun kommt es zumindest 2020 noch schlimmer: Eine McKinsey-Analyse zeigt, dass 87 Prozent der Nonfood-Handelsunternehmen schon nach einem Monat Zwangsschließung durch Corona in finanziellen Schwierigkeiten steckten. Nach fast zweimonatigem Umsatzausfall erwarten die Händler in den meisten Subsektoren sinkende Umsätze für das Geschäftsjahr – das Online-Wachstum gleicht die stationären Verluste bei Weitem nicht aus. Doch es trifft nicht alle mit der gleichen Vehemenz:

Haushaltswaren, Möbel, Sportartikel. Dieser Subsektor ist mit Umsatzrückgängen von 90 Prozent im stationären Handel sehr stark betroffen, mit Ausnahme kurzfristiger Nachfragespitzen nach Sportartikeln für den Heimgebrauch. Weil die Verkaufs-

flächen vieler Filialen über der Grenze von 800 Quadratmetern liegen, konnten viele Geschäfte erst spät oder nur eingeschränkt öffnen.

Drogerieartikel und Kosmetik. Drogeriemärkte waren je nach ihrer Sortimentszusammenstellung unterschiedlich betroffen und verschiedenen Dynamiken ausgesetzt: Sie profitierten einerseits von der gestiegenen Nachfrage nach Hygieneartikeln und der stabilen Nachfrage nach Grundbedarfsartikeln des täglichen Lebens, sahen jedoch eine sinkende Nachfrage nach erweiterten Sortimenten wie Kosmetik und Düfte.

Heimwerker- und Gartenbedarf. Geschäften in diesem Subsektor half der so genannte „Cocooning-Effekt“, die Neigung der Deutschen, sich in Krisenzeiten das heimische Umfeld zu verschönern. Die Branche verzeichnet nur einen geringen Umsatzrückgang, allerdings ebbt der Effekt schon ab.

Elektro und Elektronik. Die Händler steigerten in der akuten Krise ihren Online-Umsatz um bis zu 30 Prozent, auch getrieben durch vereinzelte Nachfragespitzen, etwa nach Home Entertainment und Gaming-Zubehör. Doch schwerer wiegt für die meisten, dass ihre stationären Geschäfte lange geschlossen waren.

Konsumenten im Sparmodus und auf Online-Kurs

Auch nach den Ladenöffnungen halten sich Konsumenten mit nicht dringend notwendigen Ausgaben zurück. Stark betroffen sind Möbelunternehmen. In einer McKinsey-Umfrage geben 49 Prozent der Konsumenten an, hier in nächster Zeit sparen zu wollen, 37 Prozent wollen weniger für Unterhaltungselektronik ausgeben.

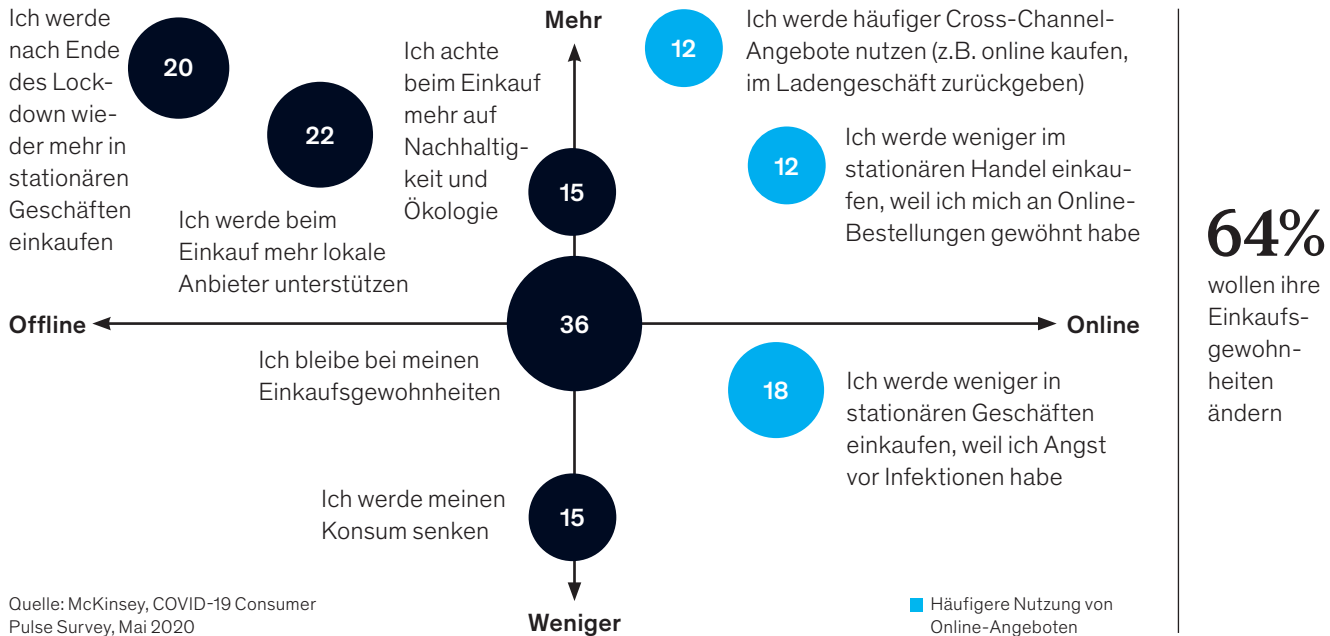
Wichtiger noch als eine zeitweilige Kaufzurückhaltung könnte sich für stationäre Nonfood-Händler auf Dauer eine andere Zahl aus der Umfrage erweisen: 15 Prozent der Befragten geben an, im Lockdown zum ersten Mal online eingekauft zu haben. In Subsektoren, deren stationäre Geschäfte geschlossen waren, haben sich die Umsätze der Online-Händler zum Teil verfünffacht. Sie profitierten von der Schließung der stationären Konkurrenz mit Umsatzsteigerungen zwischen 10 und 40 Prozent im Schnitt. Insgesamt stieg die Wachstumsrate des Online-Geschäfts in den ersten vier Monaten um 6 Prozentpunkte gegenüber dem gleichen Zeitraum 2019.

Eine zweite Umfrage zeigt zwar, dass sich die Konsumenten freuen, wieder in Geschäfte zu gehen, doch 64 Prozent wollen ihre Einkaufsgewohnheiten

1. Die Mehrheit befragter Konsumenten wird ihre Einkaufsgewohnheiten ändern – oft zu Gunsten einer häufigeren Nutzung von Online-Angeboten

Wie Verbraucher ihr Einkaufsverhalten nach der Wiederöffnung der Läden ändern wollen

Anteil der Befragten, die einer Aussage zustimmen, in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



ändern (Grafik 1). Von einer weiteren Beschleunigung des Online-Wachstums ist deshalb auszugehen.

Die klassischen Nonfood-Händler müssen auf die Veränderungen reagieren. Immerhin bleibt die Branche von disruptiven Nachfrageeinbrüchen, wie sie etwa die Luftfahrt erleidet, verschont. Doch finanzielle Ausfälle und die Online-Konkurrenz zwingen zum Handeln. Die Unternehmen stehen vor vier Aufgaben: Sie müssen ihre Filialen attraktiv und sicher machen, den E-Commerce stärken, Risiken und Kosten senken sowie Chancen auf M&A aufspüren und nutzen.

Filialen für die Kunden attraktiv und sicher machen

Alle stationären Händler stehen in dieser Zeit vor der gleichen Frage: Wie können sie trotz Hygienevorschrif-

ten, Abstandsregeln und Beschränkungen der Besucherzahl im Geschäft ihren Kunden ein positives Einkaufserlebnis bieten? Desinfektionsmittel, Plexiglasschutz und kontaktloses Bezahlen sind längst Standard, doch viele Händler gehen noch darüber hinaus: etwa das Unternehmen *Fielmann*, das mit dem Universitätsklinikum Bonn ein umfassendes Hygienekonzept für seine Filialen erarbeitet hat und die maximale Anzahl an Personen im Laden sowie die Personalplanung elektronisch steuert.

Kontaktvermeidung ist bei vielen Händlern ein Thema. In den Baumärkten von *OBI* können Kunden sich virtuell beraten lassen und über die *OBI*-App Tipps zu Heimwerkerproblemen erhalten. Mitarbeiter lassen sich über Video, Telefon und Chat kontaktieren. *Aldi* setzt einen digitalen Türsteher ein, um den Zugang von Kunden automatisch und digital

gesteuert zu begrenzen.

Und die Drogeriemarktkette *dm* reagiert mit „Click and Collect“ auf die Scheu vieler Konsumenten, sich ins Getümmel der Geschäfte zu begeben. Sie können ihre Waren online ordern und dann nahezu kontaktlos im Geschäft abholen.

Das Leben mit der Virusgefahr hält für die Händler noch eine Reihe von Herausforderungen bereit. Sie müssen sich wegen einer möglichen zweiten Infektionswelle auf neue Schließungen und Sicherheitsvorschriften einstellen und die Organisation so flexibilisieren, dass sie schnell reagieren können, wenn der Filialbetrieb zurück-, aber genauso schnell auch wieder hochgefahren werden muss. Lösungen wie „Click and Collect“, die mehr Effizienz und Convenience bringen, sollten verfeinert und dauerhaft in das Filialprogramm integriert werden.

Risiken senken und die Kostenstruktur an das „Next Normal“ anpassen

Nach den Zwangsschließungen im März und April stecken viele Nonfood-Handelsunternehmen in einer finanziellen Stresssituation. Sie stehen vor der Aufgabe, möglichst schnell die Kostenstruktur anzupassen sowie die neuen Risiken zu analysieren und dann zu minimieren.

Kurzfristig sollten Händler einen „Cash Control Room“ einführen, in dem die Cash-Position laufend überprüft und Maßnahmen gestartet werden können. Diese gilt es, zügig umzusetzen – auch weil die eigenen Lieferanten vermutlich ähnlich vorgehen werden.

Cash freisetzen und Risiken managen. Nonfood-Händler sollten im Rahmen der Arbeit im Control Room ihre Lagerbestände genau prüfen und abbauen, insbesondere die langsam drehenden Artikel. Dem Risiko von wachsenden Beständen können die Händler mit kleineren Ordermengen und Bestellung „auf Sicht“ begegnen. Denn automatisierte und trendbasierte Systeme zur Bestellung und Disposition haben Schwierigkeiten, disruptive Nachfrageentwicklungen zu erkennen und entsprechend zu planen. Lieferanten sollten in das Risiko einbezogen werden, Zahlungsziele und Lieferkonditionen nachverhandelt und mögliche Rückgaberegulungen diskutiert werden. Cash lässt sich ferner aus dem langfristigen Kapital generieren: Investitionsprogramme sind zu prüfen und zu repriorisieren, Veräußerungen von Vermögenswerten abseits des Kerngeschäfts können neue Spielräume schaffen.

Kostenbasis reduzieren. Hier sollten Händler entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette ansetzen, vom direkten Einkauf über Logistik und Supply Chain, die Filialen und den indirekten Einkauf bis zur Zentrale. Es gibt dazu eine ganze Reihe von kurzfristigen

Maßnahmen, etwa um direkte Einkaufskosten oder Prozesse zwischen Lieferkette und Filialen zu optimieren.

In der Filiale ist eine Anpassung der Personalplanung an die geänderte Nachfrage möglich. Kurzarbeit hilft, die Kosten für temporär nicht benötigtes Personal zu reduzieren. Das gilt auch für die Overhead-Bereiche. Über das gesamte Unternehmen hinweg gilt es, bei den Nicht-Handelswaren die Ausgaben genau zu steuern und auch hier die Konditionen der Lieferanten zu optimieren. Auch die Nachverhandlung von Mieten und Logistikkosten hat Sparpotenzial.

Vorausschauende Händler nutzen außerdem die Gelegenheit, zuvor lange aufgeschobene strukturelle Maßnahmen zur Kostensenkung durchzuführen. Damit steigern sie mittelfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit und setzen Ressourcen frei, die sie anderweitig investieren können. Typische Ansatzpunkte sind etwa die Restrukturierung von Filialnetzwerk und Lieferkette sowie die Optimierung des direkten und indirekten Einkaufs oder der Overheads.

Build oder Boost: E-Commerce auf- oder ausbauen

Auch nach dem Ende der Ladenschließungen und Ausgangsbeschränkungen erwartet die Branche für den E-Commerce stabile Steigerungsraten zwischen 10 und 20 Prozent. Wie können stationäre Händler vom Online-Boom profitieren? Dies hängt davon ab, ob sie ihren Online-Kanal erst aufbauen müssen (Build-Ansatz) oder ihn stärken wollen (Boost-Ansatz).

Build: E-Commerce aufbauen. Für die Schaffung eines erfolgreichen Online-Kanals müssen stationäre Händler ihr Wertversprechen überdenken, meist neu formulieren und dann an Konsumenten testen. Das operative Geschäft braucht große Flexibilität und ausrei-

chende Kapazität, auch für den wichtigen Kundenservice. Die Basis dafür bildet ein leistungsfähiges IT-System, das einen hohen Grad an Automatisierung erlaubt. Konsequenterweise sollten die „Neuen“ von den Besten lernen und Best-Practice-Lösungen übernehmen. Zügig müssen sie Wissen in der Datenanalyse aufbauen und dazu Talente in diesem Bereich anwerben.

Fraglos stehen die stationären Nonfood-Händler hier vor einer komplexen Aufgabe. Doch Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es auch in kurzer Zeit und ohne große Investitionen möglich ist, einen Online-Shop aufzubauen: Ein skandinavischer Fachhändler hat in nur 13 Wochen einen E-Commerce-Kanal eingerichtet, der den Gesamtumsatz des Unternehmens bereits nach einem Monat um 2 bis 3 Prozent gesteigert hat.

Boost: E-Commerce stärken. Weil sich das Wachstum auf die Online-Märkte verlagert, werden auch Nonfood-Handelsunternehmen, die schon einen E-Commerce-Kanal betreiben, diesen weiter ausbauen. Neun Hebel eignen sich dafür (*Grafik 2*). Die folgenden vier sind besonders relevant für Nonfood-Händler.

Traffic steigern. Verbraucher verbringen mehr Zeit vor dem Bildschirm, sie suchen nach Inspiration. Die Händler sollten ihre Botschaften auf die relevantesten Formate konzentrieren, etwa Advertorials, Videos, Live-Streams oder WeChat. Zunehmend wichtig sind die organische Suchmaschinenoptimierung (hier werden die Ergebnisse, im Gegensatz zur Google-Werbung, nicht bezahlt), automatisierte E-Mails, soziale Medien und zielgruppengerechte Empfehlungskampagnen.

Filialen in Fulfillment Center umwandeln. Einige Nonfood-Händler haben ihre Filialsysteme angepasst und liefern E-Commerce-Bestellungen aus ehemaligen Verkaufsräumen.

2. Mit diesen 9 Hebeln können Nonfood-Händler ihren Online-Shop fit für die neuen Zeiten machen

Profitabilitäts- hebel für den E-Commerce in Zeiten von Corona

Quelle: McKinsey

1		Dynamische Preissetzung und Werbeaktionen
2		Erhöhung der Konversionsrate
3		Traffic-Steigerung
4		Reaktivierung von Bestandskunden und neuen Online-Kunden
5		Ausreichende Finanzierung für Wachstum
6		Priorisierung des Sortiments
7		Umwandlung von Filialen in Fulfillment Center
8		Umschulung von Filialmitarbeitern
9		Vermehrte Nutzung von Marktplätzen

Filialmitarbeiter umschulen. Da viele stationäre Geschäfte nicht voll ausgelastet sind, können Unternehmen die Mitarbeiter in den Filialen für die Beratung in digitalen Kanälen ausbilden und Kunden über Chat-Lösungen in Echtzeit beraten lassen.

Marktplätze vermehrt nutzen. Große Marktplätze wie *Amazon* oder *Ebay* haben während der Krise vom Traffic- und Umsatzwachstum profitiert. Nonfood-Händler sollten analysieren, wie Marktplätze das eigene E-Commerce-Angebot ergänzen können (etwa durch deren Fulfillment-Infrastruktur, Funktionen, Kundenreichweite) und welche Partner die richtigen sind.

Chancen auf M&A nutzen

In Krisenzeiten eröffnen sich oft unvermutet Chancen für Übernahmen und Beteiligungen. Angesichts günstigerer Kaufpreise als in der Zeit vor der Krise sollten Nonfood-Händler jetzt ihre M&A-Strategie aktualisieren. Das veränderte Preisgefüge lässt auch manche Make-or-Buy-Entscheidung in neuem

Licht erscheinen. Für die starken Unternehmen im Markt bietet es sich deshalb an, entlang der gesamten Wertschöpfungskette nach Akquisitionsmöglichkeiten zu suchen. Interessante Übernahmekandidaten sind längst nicht nur Wettbewerber, mit deren Kauf der Marktanteil steigt oder die internationale Expansion vorankommt. Attraktiv sind auch kleinere Unternehmen mit spezifischem Know-how im E-Commerce oder in der Customer Intelligence. So konnte eine große Supermarktkette kürzlich ein Analytikunternehmen kaufen, mit dem es seit Jahren in Gesprächen ist. Ohne die Coronaverwerfungen wäre der Spezialist kaum auf dem Markt gewesen. Der Händler hat die Krise genutzt und damit wertvolle Fähigkeiten ins Haus geholt.

Wer seine Wertschöpfungskette ausweiten will, sucht eher Übernahmekandidaten im Ladenbau oder auch bei Betreibern von Shop-in-Shop-Systemen. Immer interessant ist die Chance, den Zugang zum Endkunden zu verbreitern, entweder durch eine Kooperation mit Plattform-Betreibern oder sogar

durch den Start einer gemeinsamen Plattform mit Wettbewerbern.

Erfolgreich handeln in der neuen Normalität

Auch nach Corona werden die Verbraucher Artikel aus allen Nonfood-Kategorien kaufen und wahrscheinlich auf Dauer auch nicht weniger als früher. Doch wie und durch welche Kanäle sie einkaufen, ist längst nicht gewiss. Klar ist nur, dass ein größerer Teil des Geschäfts künftig online laufen wird.

Nonfood-Handelsunternehmen sollten kritisch überprüfen, ob ihr Geschäftsmodell diesem Trend gewachsen ist. Wer jetzt schnell und konsequent seine Defizite adressiert, kann besser aus der Krise herausfinden als seine Mitbewerber und sich für das „Next Normal“ einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Die Autoren danken Johanna Schulze-Berge, Beraterin im Münchner Büro von McKinsey, für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.

Weckruf zum Wandel

Der Modesektor kämpft mit strukturellen Defiziten – nicht erst seit Corona. Die Krise bietet jetzt die Chance zur dringend nötigen Transformation.

Von Achim Berg, Antonio Gonzalo, Hanna Grabenhofer, Karl-Hendrik Magnus und Felix Rölkens

Corona traf die Bekleidungsindustrie härter als fast alle anderen Kategorien im Konsumgütersektor. Die flächen-deckenden Lockdowns haben das stationäre Modegeschäft vorübergehend komplett zum Erliegen gebracht. Bereits zwei Monate Ladenschließung, so ergab eine Analyse von McKinsey, bringen acht von zehn Fashion-Unternehmen in finanzielle Schieflage, wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. In Deutschland blieben die Geschäfte rund sechs Wochen lang geschlossen.

Auch wenn die Läden seit Mai wieder öffnen dürfen und die Innenstädte sich beleben: Viele Modeanbieter werden sich von diesem Schock lange nicht erholen. Knapp jeder zweite Händler glaubt, dass ein halbes Jahr oder länger vergehen wird, bis die Kundenströme wieder so fließen wie vor Ausbruch der Pandemie. Bis der Sektor insgesamt wieder Tritt fasst, wird es nach dem von McKinsey entwickelten „Wellenszenario“ noch bis weit in das Jahr 2021 dauern. Das Szenario (siehe hierzu auch Seite 4ff.) geht von wiederholten Lockerungen und Lockdowns in mehreren Wellen aus und wird derzeit als das wahrscheinlichste angenommen (*Grafik 1*).

Sicher ist: Corona wird vieles verändern, vor allem das Verhalten der Verbraucher. Einige der neuen Trends werden weit über die Krise hinaus Bestand haben –

und die Branche zur Transformation zwingen. Zwar wird sich das Geschäft mit der Mode nicht komplett wandeln. Aber Corona wird Entwicklungen, die bereits vor Ausbruch der Pandemie eingesetzt haben, jetzt entscheidend beschleunigen.

Die Krise bringt es an den Tag

Manche Versäumnisse sind durch die Krise erst zutage getreten. Das betrifft in erster Linie digitale Defizite – angefangen beim E-Commerce über das Customer Relationship Management bis hin zum digitalen Marketing. Noch immer verfügen manche Unternehmen nicht über geeignete Technologien, um ihre Angebote zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Zielgruppen zu bringen. Nun aber, da Konsumenten vorwiegend virtuell kommunizieren, wird digitale Kompetenz zum echten Wettbewerbsfaktor.

Unter strukturellen Defiziten leiden auch viele Prozesse: Der Zeitraum von der Kollektionsentwicklung bis zur Auslieferung in die Läden ist vielfach zu lang, das Supply Chain Management zu unflexibel. Nachbesserungsbedarf – auch digitalen – gibt es außerdem beim Design, in der Beschaffung und bei der internen Arbeitsorganisation (Stichwort agiles Arbeiten).

Zu diesen älteren Herausforderungen treten jetzt neue hinzu – zum Beispiel erhöhter Kosten- und Inventardruck: Zumindest kurzfristig hat sich der Bedarf der Konsumenten an Fashion-Produkten drastisch reduziert. Der Kostenapparat der Unternehmen aber bleibt und muss zügig den neuen Realitäten angepasst werden. Gleiches gilt für das Bestandsmanagement: In den Warenlagern weltweit lagern derzeit Bestände im Wert von bis zu 45 Milliarden Euro. Die Folge werden Rabattaktionen im großen Stil sein – und eine möglicherweise rasche Gewöhnung der Konsumenten an den Preisverfall.

Modekunden seit Corona: Online-affiner und nachhaltiger

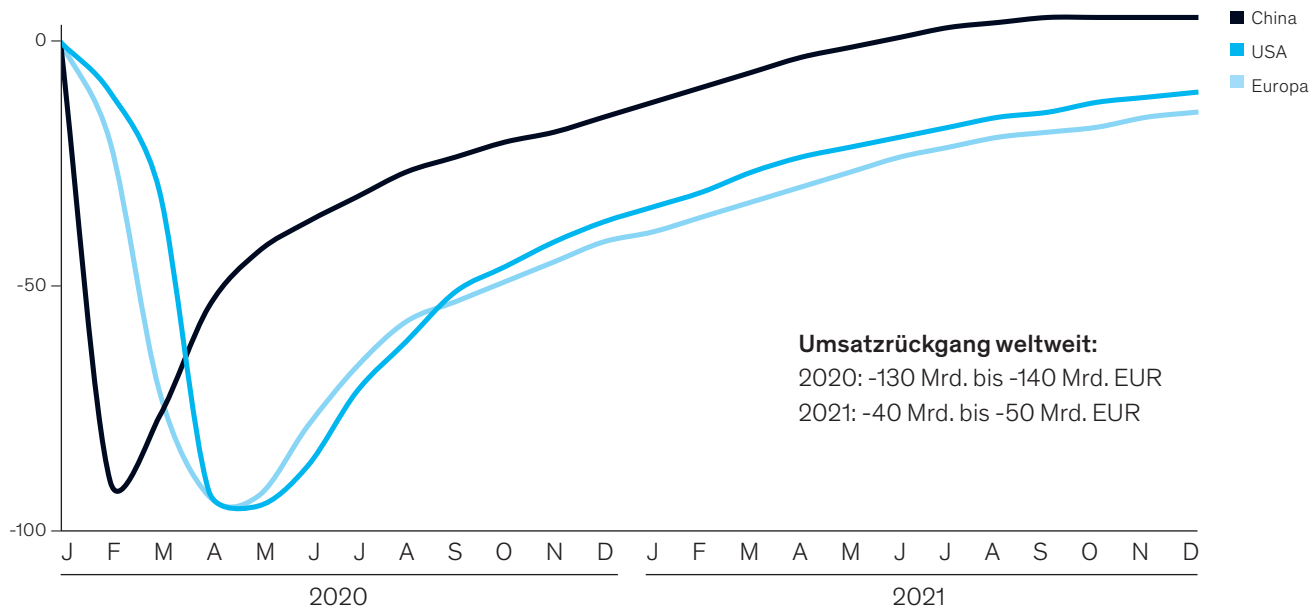
Ob und wie die Bekleidungsbranche den Übergang zum „Next Normal“ schafft, hängt wesentlich von ihrer Reaktion auf das Verhalten der Konsumenten ab. Ein Fünftel der von McKinsey befragten Europäer meidet zukünftig stationäre Geschäfte aus Angst vor einer Ansteckung, 27 Prozent wenden sich vermehrt Online- und Cross-Channel-Angeboten zu (*Grafik 2*).

Hinzu kommt: Die Ausgabenbereitschaft der Modekonsumenten sinkt. Rund jeder zweite Europäer gibt an, weniger in Bekleidung investieren zu

1. Im derzeit wahrscheinlichsten Szenario erholt sich der Bekleidungs- und Modesektor nur langsam vom Coronaschock – besonders in Europa

Entwicklung des Bekleidungs- und Modesektors im Erholungsszenario A1¹

Umsatzentwicklung 2020/21 gegenüber 2019 in Prozent



¹ Wiederausbreitung des Virus in mehreren Wellen; langsame wirtschaftliche Erholung, Stand 14.4.2020

Quelle: McKinsey

wollen; nur in Online-Kanälen plant jeder Fünfte bis Sechste Mehrausgaben. Deutsche Konsumenten sparen dabei noch am wenigsten – wohl auch, weil sie die Krise bislang weniger hart getroffen hat: Bis zu 27 Prozent beträgt etwa der Anteil derer, die in Online-Kanälen künftig mehr für Mode ausgeben wollen. Zusätzlich verbringen die Konsumenten inzwischen mehr Zeit im Netz – Unternehmen registrieren bereits seit Ostern steigende Besucherzahlen in den Online-Shops.

Einer der stärksten Verbrauchertrends im Zuge von Corona: Umweltschutz und Nachhaltigkeit stehen stärker im Fokus denn je. Jeder Zweite hat sogar seinen Lebensstil geändert, um die Umwelt weniger zu belasten. Das neue Bewusstsein spiegelt sich in der Produktwahl beim Einkauf von Kleidung wider: Für 66 Prozent sind Nachhaltig-

keitsattribute beim Modekauf zum wichtigen Kaufkriterium geworden, 68 Prozent achten verstärkt auf nachhaltige Materialien (Grafik 3).

Die Themen der Zukunft

Modeunternehmen sollten die neuen Verbrauchertrends aufgreifen, um rasch die verlorenen Umsätze wiederzugewinnen. Aber es gibt noch mehr zu tun. Das Store-Management beispielsweise ist ein Zukunftsthema, dem sich Modeunternehmen ab jetzt widmen sollten, wenn sie den Sprung ins „Next Normal“ erfolgreich vollziehen wollen. Weitere Themenfelder sind nachhaltige Unternehmensführung, Beschaffung und Lieferantenmanagement, innovative Geschäftsmodelle und – quer durch alle Unternehmensbereiche – Digitalisierung.

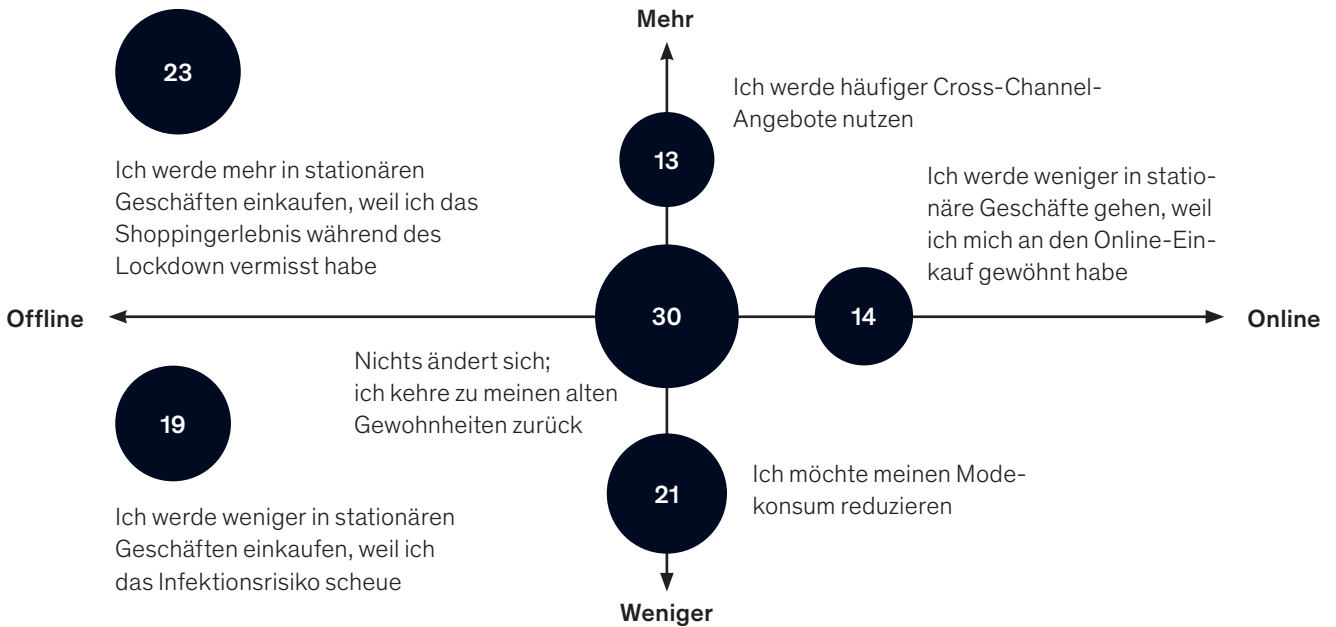
Digitalisierung vorantreiben. Von allen Transformationen, die helfen können, die Krise zu überwinden, ist der digitale Wandel zweifellos die wichtigste – sowohl in Bezug auf den E-Commerce als auch auf die Nutzung von Daten, den Einsatz von Analytics und die Digitalisierung von Prozessen. Initiativen hierzu sollten in allen Unternehmensbereichen starten – vom Kollektionsdesign bis zum Backoffice, vom Marketing bis zum Online-Verkauf. Für Hersteller wie Händler empfiehlt sich zudem die umfassende Nutzung von Big Data und Advanced Analytics, um Bestands- oder Kundendaten effektiv zu managen.

Einigen Digitalisierungsvorhaben verleiht die aktuelle Krise einen besonderen Schub: Technologien, die in der Branche bisher nur langsam Fuß gefasst haben, sind nun zum Dreh- und

2. Viele Modekonsumenten kehren zu den alten Einkaufsgewohnheiten zurück – aber es gibt auch überraschende neue Trends

Einkaufsverhalten der europäischen Modekonsumenten nach der Wiedereröffnung stationärer Geschäfte¹

Zustimmung zur jeweiligen Aussage in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



¹Befragungen von Konsumenten in Europa mit Fokus auf dem Bekleidungs- und Modesektor, 20.3. - 29.3.2020 (Auswahl aus n = 5.035)

Quelle: McKinsey COVID-19 Consumer Pulse Survey, März 2020

Angelpunkt des Geschäfts geworden: auf Händlerseite etwa digitale Showrooms oder virtuelle Modenschauen, auf Herstellerseite Virtual Sampling oder 3D-Produktentwicklungen. Initiativen wie diese gilt es jetzt rasch zu skalieren und dauerhaft im Unternehmen zu verankern. Auch die flächendeckenden Homeoffice-Lösungen im Zuge von Corona haben bewiesen, wie schnell sich Digitalisierung durchsetzen kann. Digitale Prozesse und smarte Tools, die jetzt etabliert werden, tragen wesentlich dazu bei, das eigene Unternehmen krisenfest aufzustellen.

Filialnetz optimieren und Omnichannel ausbauen. Die erzwungenen Ladenschließungen vom Frühjahr haben das Store-Management in den Fokus gerückt. Auf einmal bot sich die Chance, Mietverträge nachzuverhandeln, aber auch unprofitable Filialen nicht mehr

wiederzueröffnen. Es würde sich lohnen, diese kritische Überprüfung über die Lockerungen hinaus beizubehalten – weitere Lockdowns in den nächsten Monaten sind keineswegs ausgeschlossen. Parallel sollte das Omnichannel-Geschäft weiter ausgebaut werden, um einen sicheren Vertriebsweg neben dem stationären Handel zu schaffen. Multikanalspieler mit kleinen, profitablen Verkaufsflächen haben in dieser volatilen Marktsituation die besten Chancen, als Gewinner aus der Krise hervorzugehen.

Auf Nachhaltigkeit setzen. Die Umfrage von McKinsey belegt, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit für Konsumenten durch die Coronakrise geworden ist – und wie sehr es ihre Kaufentscheidungen beeinflusst. Für die Bekleidungsindustrie bedeutet das: Wer die Kunden von gestern halten und die von morgen

gewinnen will, sollte Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt seiner Geschäftsentscheidungen stellen und alle Unternehmensbereiche darauf ausrichten. Das betrifft die Produktentwicklungs- und Sortimentsgestaltung, aber auch das Bestands- und Lieferkettenmanagement sowie das Marketing. Auch kann es sich lohnen, das bisherige Geschäftsmodell auf längere Kollektionszyklen umzustellen und die Kreislaufwirtschaft mit einzubeziehen: In der McKinsey-Umfrage gaben nicht nur mehr als 70 Prozent der Befragten an, Kleidungsstücke künftig länger tragen zu wollen; für sie ist auch der Neuheitsfaktor eines Modeartikels inzwischen das mit Abstand unwichtigste Kaufkriterium.

Beschaffung und Lieferantenmanagement neu ausrichten. Das Nachhaltigkeitspostulat der Verbraucher wirkt

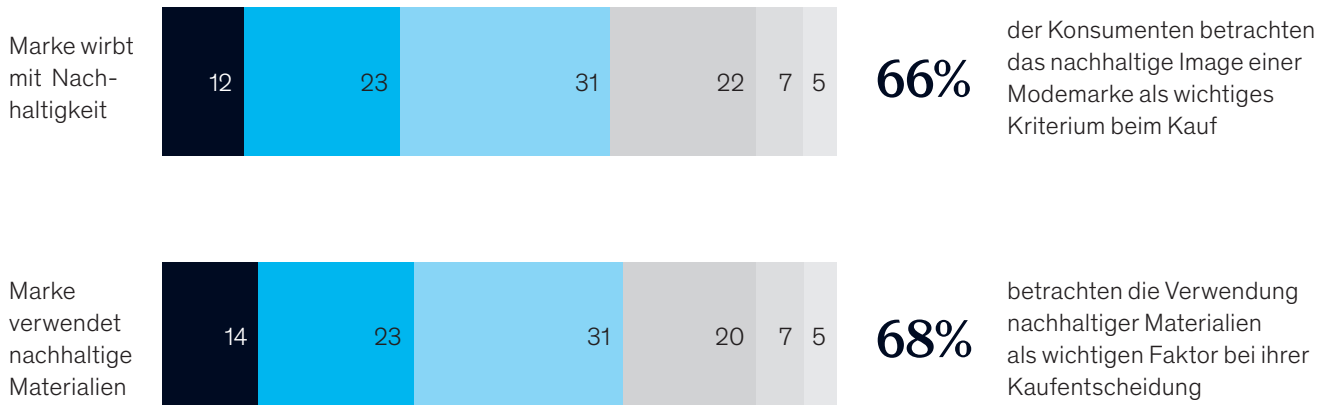
3. Nachhaltigkeit wird zum Schlüsselfaktor bei der Markenwahl der Konsumenten – und zum wichtigen Kaufargument

„Wie wichtig sind die folgenden Faktoren bei Ihrer Entscheidung, welche Modemarke Sie beim Kauf wählen?“

Anteil der Befragten in Prozent



6 = Sehr wichtig
5
4
3
2
1 = Unwichtig



¹ McKinsey-Umfrage unter deutschen und britischen Konsumenten über 18 Jahren, die in den vergangenen 6 Monaten Bekleidung oder Schuhe gekauft haben, 14. - 22.4.2020 (n = 2.004)

Quelle: McKinsey

sich unmittelbar auf die Einkaufs-, Fertigungs- und Lieferantenprozesse aus. Der Trend geht klar zu einer mehr nachfragegetriebenen und nachhaltigeren Beschaffung. Für Einkäufer heißt dies: Beschaffungsmix ändern, Wertschöpfungskette digitalisieren, Partnerschaften mit ausgewählten Schlüssellieferanten bilden und das Operating Model auf agile Prozesse umstellen. 37 Prozent der von McKinsey befragten Einkaufschefs wollen zudem ihre Beschaffung in näher gelegene Regionen verlagern, um sich unabhängiger von den Fertigungsstätten in Asien zu machen. Schritte wie diese geben Unternehmen die nötige Flexibilität, um auf plötzliche Marktveränderungen rasch reagieren zu können.

Mit innovativen Geschäftsmodellen und Partnerschaften aus der Krise steuern. Krisen sind immer auch eine Chance, Altlasten abzuwerfen und innovative

Wege zu gehen. Einige nutzen die aktuelle Situation, um etwa selbstentwickelte Design- oder Merchandisinglösungen zu kommerzialisieren, die gerade hochgefragt sind. Andere bauen ihren Omnichannel-Vertrieb aus, um Überbestände abzubauen und neue Kunden zu gewinnen. Sie schaffen eigene Plattformen, nutzen Online-Marktplätze und gehen Partnerschaften mit reichweitenstarken E-Commerce-Unternehmen ein.

Marktbereinigung nutzen. Krisenzeiten sind nicht zuletzt auch Kaufzeiten: Corona mit seinen Auswirkungen auf Verbraucher und Märkte wird zu einer umfassenden Standortbereinigung führen – die Branche konsolidiert sich. Nun ist der Zeitpunkt, um sein Markenportfolio oder Filialnetzwerk auf den Prüfstand zu stellen und konkret zu sondieren, was veräußert, aber auch hinzugekauft werden kann. Wer jetzt

die richtigen Deals macht, kann dem Wettbewerb morgen weit voraus sein.

Schon heute ist absehbar: Die lange Phase der Pandemiebekämpfung wird die Schwachen schwächer und die Starken stärker machen. Digitalisierung, agile Transformation und Innovation werden der Schlüssel zu künftiger Widerstandskraft sein. Jetzt geht es darum, alle Bereiche auszumachen, in denen sich das Unternehmen neu aufstellen muss – und den Wandel zügig zu vollziehen. Denn diese Krise, so hat inzwischen jeder erfahren, kostet nicht nur Kraft, sie setzt auch Kräfte frei. „Transformationen, die normalerweise zwei Jahre dauern würden, vollziehen wir nun in zwei Monaten“, sagt der CEO eines großen Modeunternehmens. Vielen anderen geht es ebenso. Und sie tun gut daran, diese Dynamik zu nutzen, um am Ende zu den Starken zu gehören.

Neue Trends, neue Spielregeln

COVID-19 verschafft Unternehmen aus dem Bereich Consumer Healthcare einen Digitalisierungsschub. Im „Next Normal“ müssen sie unter drastisch veränderten Rahmenbedingungen um knappere Budgets der Konsumenten kämpfen.

Von Jörn Küpper, Martin Lösch, Stefan Rickert und Sandra Welchering

Gesundheit ist den Deutschen in Coronazeiten wichtiger denn je – eigentlich ein gutes Vorzeichen für die Unternehmen im Bereich Consumer Healthcare (CHC). Doch während sich zahlreiche Branchen nach dem Ende der Lockdowns mühsam in Richtung einer neuen Normalität tasten, zeigt sich, dass sich auch im vergleichsweise krisenfesten CHC-Geschäft die Spielregeln geändert haben. Wachsende Bedeutung von Online-Kanälen, knappere Budgets der Kunden, ein gestiegenes Verbraucherbedürfnis nach Sicherheit – das Umfeld wandelt sich auf allen Ebenen.

Während der Krise konnten viele CHC-Unternehmen Umsatzsteigerungen verzeichnen. So stieg etwa der Verkauf von Präventions- und Immunpräparaten. *Amazon* verzeichnete einen Boom bei Vitaminpräparaten und Nahrungsergänzungsmitteln. Auch die Bestellungen von Erkältungs- und Schmerzmitteln beim Online-Riesen erhöhten sich signifikant (*Grafik 1*).

Doch diese Verkaufserfolge sind wahrscheinlich Einmaleffekte und die wachstumsverwöhnte Branche darf sich nicht in Sicherheit wiegen. Es wird Zeit, sich für schwierigere Zeiten zu wappnen. Denn wenn Deutschland, wie prognostiziert, in eine tiefe Rezession stürzt, wird sich das Verbraucherverhalten drastisch ändern.

Schon heute planen 30 Prozent der Konsumenten in Deutschland, die Ausgaben aus ihrem frei verfügbaren Einkommen vorsichtshalber zu reduzieren. Das bedeutet, dass die Verbraucher auf ein Rezessionsverhalten umschalten und weitgehend nur noch unumgängliche Ausgaben tätigen. Für den CHC-Sektor kann das zur Folge haben, dass Konsumenten statt zu Markenware eher zu preisgünstigeren Handelsmarken-Angeboten greifen oder auf manche Produkte ganz verzichten.

Verbrauchergewohnheiten ändern sich

Die Verbrauchergewohnheiten ändern sich auf breiter Front. Fünf Trends sind erkennbar, die das „Next Normal“ im Geschäft mit Gesundheit und Lifestyle prägen werden. Erstens: Seit Konsumenten aus Angst vor Infektion den Besuch von Geschäften lieber meiden, haben sie den E-Commerce schätzen gelernt – Digitalisierung gewinnt massiv an Bedeutung für die Branche. Zweitens trifft die Unternehmen die oben erwähnte geringere Konsumneigung der Kunden. Drittens fordern regulatorische Eingriffe Anpassungen (vor allem in den Bereichen Telemedizin und Online-Rezepte). Schließlich gewinnt die Selbstversorgung an Gewicht und ethisches Auftreten der Unternehmen wird zum Gebot (*Grafik 2*).

Trend 1: Digitalisierung wird beschleunigt

War der CHC-Sektor bislang eher ein Nachzügler in Sachen E-Commerce, so gibt die Coronakrise den digitalen Kanälen jetzt einen gewaltigen Schub: Der Internetversand gewinnt massiv Marktanteile, Marketing und Verkauf richten sich auf die Online-Kanäle aus und neue digitale Ökosysteme entstehen.

Verlagerung zu E-Commerce und Versandapotheken. 2019 hatte der Versandhandel rund 20 Prozent Anteil am deutschen Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten. Die COVID-19-Krise hat den Trend zur Online-Apotheke jedoch signifikant verstärkt: Für 2020 wird ein Anteil von 30 Prozent prognostiziert – ein internationaler Spitzenwert, höher als bei den meisten anderen Konsumgütern. Verbraucher, die während der Pandemie mehr CHC-Produkte über digitale Kanäle kauften, könnten sich daran gewöhnen, online zu bestellen. Dies würde zu dauerhaft höheren Online-Umsätzen im CHC-Sektor führen. Ein Plus von 10 bis 15 Prozentpunkten ist in Deutschland möglich.

Mehr digitales Engagement. Die Hinwendung zum E-Commerce hat große Auswirkungen auf den Mindset und die Organisation von CHC-Unternehmen. Digitale Vertriebskanäle brauchen

1. Vor allem Vitaminpräparate und Erkältungsmittel wurden seit Beginn des Lockdown verstärkt über Amazon gekauft

Umsatzentwicklung von Amazon-Kategorien im Bereich Consumer Healthcare (Auswahl)



Kategorie	Umsatz 2020 in Mio. EUR	Umsatzsteigerung im Zeitraum 16.3. - 25.4.2020 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, in Prozent
Zahn- und Mundpflege	69,4	33
Nahrungsergänzungsmittel	33,6	49
Vitamine (Einzelpräparate)	28,8	105
Mineralien	20,0	67
Augenpflege	16,1	31
Erste Hilfe	15,7	66
Schmerzmittel	10,6	48
Erkältungsmittel	1,9	100

Quelle: Stackline, Mai 2020

andere Verkaufsunterstützung als analoge. Wo früher der Apotheken-Außendienst den Umsatz sicherte und klassische Werbung die Markenbekanntheit schuf, zählen heute neue Ideen und digitale Fähigkeiten, die Mitarbeiter aufbauen müssen – vor allem im Bereich Social Media, denn gefragt sind neue Botschaften in anderer Tonalität. Zudem müssen Marketingetats in digitale Medien umgeschichtet werden.

Im ersten Schritt sollten die Unternehmen des CHC-Sektors die Marken im Portfolio identifizieren, die sich am ehesten für die Online-Interaktion mit Kunden eignen. Dann sollten sie Möglichkeiten prüfen, den Traffic zu erhöhen – und gleichzeitig das digitale Marketing beschleunigen.

Interaktion mit den Konsumenten im digitalen Ökosystem. Die derzeitige Krise könnte den Startschuss bedeuten für die breitflächige Nutzung von Telemedizin-Services, sonstigen Gesundheits-Onlinetools und Verbraucher-

Apps. Wenn die Patienten immer versierter im Umgang mit den neuen Tools werden, können sich für CHC-Unternehmen daraus Chancen auf Partnerschaften mit gesundheitsorientierten Online-Plattformen ergeben.

Für den Erfolg ihres Ökosystems werden die klassisch aufgestellten Unternehmen nach Möglichkeiten einer Partnerschaft mit Telemedizin-Anbietern, Online-Apotheken und anderen digitalen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen suchen. Eine solche Plattform könnte etwa die direkte Bestellung von Produkten nach einer telemedizinischen Beratung ermöglichen oder mit KI-basierten Methoden Cross-Selling-Empfehlungen entwickeln.

Trend 2: Harter Kampf um knappere Konsumausgaben

Welchen Verlauf nimmt der Wirtschaftseinbruch, wie hoch wird die Arbeitslosigkeit und wie tief fallen die Einkommen?

Noch gibt es darüber keine Gewissheit. Eine plausible Annahme: Die Pandemie und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen könnten nach der Krise dauerhafte Veränderungen im Verbraucherverhalten auslösen, die viele CHC-Unternehmen betreffen werden.

Nach der Rezession im Gefolge der Finanzkrise 2008/09 verzichteten Verbraucher in einigen Kategorien auf den Kauf von Premiummarken und wechselten zu günstigeren, wertorientierten Marken. Manche Konsumenten waren von ihrer positiven Erfahrung mit diesen preiswerten Angeboten schließlich so überzeugt, dass sie nie wieder zu ihren ursprünglichen Marken zurückkehrten. Es ist gut möglich, dass auch nach der COVID-19-Krise viele Konsumenten in Zukunft eher preisbewusst einkaufen.

Für einige Kategorien aus dem CHC-Sektor könnte dies zu einer Absatzsteigerung von Handelsmarkenprodukten führen. So war nach der Finanzkrise beispielsweise der Verkauf von preis-

2. Diese 5 Trends bestimmen das „Next Normal“ im Geschäft mit Consumer Healthcare

	Beobachtungen	Auswirkungen/mögliche Maßnahmen
Digitaler Schub	<ul style="list-style-type: none"> • Vor der Krise geringerer E-Commerce von CHC-Produkten, verglichen mit anderen Konsumgütern • Starker Anstieg der Online-Einkäufe von CHC-Produkten während der Coronakrise • Zunahme von Gesundheitstools und Datennutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung der Omnichannel-Strategie unter der Annahme, dass der E-Commerce-Anteil hoch bleibt (+15% Durchdringung) • Auf-/Ausbau von Direct-to-Consumer (D2C) • Entwicklung neuer Lösungen und Partnerschaften für die Online-Interaktion mit Kunden
Geringerer Konsum	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Anstieg des Eigenmarkenanteils bei OTC-Produkten während der letzten Finanzkrise 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter Druck auf CHC-Markenhersteller, weil Konsumenten ihre Ausgaben reduzieren und verstärkt zu Private-Label-Produkten greifen
Regulatorische Änderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung von Gesundheitsgesetzen in der Coronakrise (z.B. Online-Krankschreibung, Erstattung von Telemedizin-Leistungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Freisetzen des Potenzials, das neue Gesetze zu Telemedizin, E-Rezept und Online-Apotheken bieten, und strategische Vorbereitung darauf
Stärkere Selbstversorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Selbstversorgung bei leichteren Erkrankungen, da Verbraucher Risikobereiche (wie z.B. Arztpraxen) meiden wollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Produkte, die der Prävention dienen • Neukundengewinnung über Abo-Modelle und attraktive Probierangebote
Wertorientierter Konsum	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Forderung der Konsumenten an die Unternehmen, sich sichtbar für die Allgemeinheit einzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellung nachhaltiger Produkte/Verpackungen sowie Fokus auf wertorientierte Aktivitäten und deren Kommunikation

Quelle: McKinsey; Presserecherche; Euromonitor

werten Eigenmarken bei rezeptfreien Arzneimitteln in den USA um rund 50 Prozent von 20 auf 30 Prozent Marktanteil gestiegen. Und auch jetzt äußern Verbraucher wieder, dass sie nach Überwindung der akuten Krise zumindest für die kommenden Monate noch bei ihren Ausgaben für CHC-Produkte sparen wollen.

Doch der Vergleich mit 2008 zieht nur bedingt. In der aktuellen Krise geht es originär um die Gesundheit der Menschen – ein Startvorteil für die Branche. Denn seit Ausbruch der Pandemie zeigt sich, wie sehr Verbraucher Wert auf ihre Gesundheit legen – diesen Trend kann die Branche für sich nutzen.

Für CHC-Unternehmen gilt es nun, das Vertrauen der Verbraucher zu erhalten und deren Markentreue zu sichern. So sollten sie etwa ihre Marken so hochwertig positionieren, dass Konsumenten die Preisdifferenz zu günstigeren Handelsmarken akzeptieren.

Trend 3: Neue Chancen nach gelockerter Regulierung

Weltweit haben Gesetzgeber die zum Teil sehr restriktiven Vorschriften gelockert, vor allem in Sachen Telemedizin und E-Rezept. Das war nötig, weil sich in Coronazeiten viele Menschen nicht in die Arztpraxen trautes, und dieser

Trend hält voraussichtlich an. Dadurch eröffnen sich für CHC-Unternehmen neue Kooperationsmöglichkeiten mit den Telemedizinern. So ergeben sich Chancen auf Cross-Selling, wenn etwa der Arzt ein Antibiotikum verschreibt und der Kunde auf seine Empfehlung hin frei verkäufliche Probiotika, die dem Magen helfen, gleich digital bestellt. Hilfreich ist auch ein anderer Trend: Vor allem auf Druck der Krankenversicherer könnten die Regulierer in nächster Zeit vermehrt Medikamente aus der Verschreibungspflicht – und damit aus der Erstattungspflicht durch die Versicherer – entlassen. Das erweitert die Angebotspalette der CHC-Unternehmen in dem Subsektor und kann lukrativ sein.

Trend 4: Stärkere Selbstversorgung

Zur Erhaltung ihrer Gesundheit und zur Stärkung ihres Immunsystems greifen Verbraucher zunehmend zu präventiven Mitteln – davon profitieren Anbieter von Vitaminen, Nahrungsergänzungsmitteln sowie Naturprodukten. Und da von der COVID-19-Pandemie überproportional viele Menschen mit Vorerkrankungen betroffen sind, meiden manche aus Furcht vor Ansteckung den Besuch von Arztpraxen und greifen bei nicht bedrohlichen Erkrankungen zur Selbstmedikation. Wer damit gute Erfahrungen macht, könnte dabei bleiben.

Schon vor der Coronakrise lag es im Trend, dass Verbraucher sich verstärkt um ihre Gesundheit kümmern und aktiv Maßnahmen für einen gesunden Lebensstil ergreifen. Nach der erlebten Furcht um die Gesundheit während der Pandemie dürfte der Trend anhalten. Auch die Reisebeschränkungen der Krisenzeit und die schrumpfenden Konsumausgaben könnten die Entwicklung verstärken – Wellness selbstgemacht mit CHC-Produkten statt teurer Reisen in Wellnessoasen.

Für viele Unternehmen bedeutet der Trend zur Selbstversorgung der Konsumenten eine Neuausrichtung ihres Vertriebskonzepts. Das reicht bis zu Konzepten zur Direktansprache von Kunden, wo dies erlaubt ist, zum Beispiel im Geschäft mit Vitaminen, Mineralien und Nahrungsergänzungsmitteln.

Trend 5: Verbraucher erwarten ethisches Verhalten

In der Rezession nach der Finanzkrise haben mehr als 75 Prozent der damals befragten Konsumenten gefordert, dass Unternehmen stärker im gesellschaftlichen Interesse agieren sollten. Und eine Studie von McKinsey aus der Zeit vor Corona zeigt, dass vor allem jüngere Verbraucher Marken bevor-

zugen, die einen übergeordneten Daseinszweck (Purpose) verfolgen.

Gerade das Geschäft mit der Gesundheit steht unter besonderer Beobachtung: Der Zweck der Gesundheitsförderung darf nicht von offensichtlichem Profitstreben überschattet werden. CHC-Unternehmen und ihre Marken leben vom Vertrauen der Kundschaft. Deshalb ist es wichtig, dass sie den richtigen Ton in der Kommunikation treffen – und nicht als Krisenprofiteure wahrgenommen werden.

Die Kunden erwarten gerade von CHC-Unternehmen soziale Verantwortung und nachhaltige Geschäftsmodelle. Diese sollten sich darauf einstellen – auch und vor allem in der Kommunikation. So haben sich zum Beispiel einige digitale Marken aus der Branche mit ihren Communities in den Social Media verbunden und berichten dort kontinuierlich von sozialen Projekten und wie sie Menschen in Not helfen.

Wie CHC-Unternehmen im „Next Normal“ erfolgreich agieren können

Sparsame Verbraucher, dramatische technologische Veränderungen und hohe ethische Verantwortung – die Anforderungen an das Management in der CHC-Branche bleiben auch nach Corona hoch. Ein Zurück in die alte Normalität wird es nicht geben. Um das Unternehmen fit zu machen für das „Next Normal“, bietet sich ein Vorgehen in drei Schritten an.

Den Kunden besser verstehen und zielgenau ansprechen. Der Einsatz von Advanced Analytics zur Auswertung von Big Data kann CHC-Unternehmen helfen, die Konsumenten und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Auch die Analyse der Branchentrends – von den makroökonomischen Rahmenbedingungen und ihren Auswirkungen auf das Kaufverhalten bis zu den Umsatz-

verschiebungen in die Online-Kanäle – zeigt Umsatzpotenziale auf. Um diese Potenziale zu erschließen, können die CHC-Unternehmen beispielsweise ihr Produktportfolio anpassen, ihre Handelskanäle digitalisieren, Teile des Verkaufsteams auf den Online-Vertrieb umschulen, Marketingbudgets umschichten, Prozesse automatisieren und eine personalisierte Ansprache entwickeln, um Kunden zurückzugewinnen. Zudem sollten die Unternehmen ihre Hauptumsatzquellen identifizieren und (noch bevor der Aufschwung wieder vollständig Fahrt aufgenommen hat) ihre loyalen und umsatzstärksten Kunden mit maßgeschneiderten Aktionen ansprechen.

Direkten Kundenkontakt suchen. Ihre Gesundheit ist den Konsumenten wichtig – entsprechend hoch ist ihr Interesse an Information. Auf dieses Interesse sollten CHC-Unternehmen künftig stärker setzen und den Kontakt zu den Kunden über Social Media oder Newsletter-Angebote suchen – idealerweise interaktiv, indem Fragen beantwortet und Foren organisiert werden. Dazu lohnt es, die gesamte Go-to-Market-Strategie zu überdenken.

Agiles Geschäftsmodell entwickeln. Während der Krise haben viele Manager agile Methoden angewendet, wie etwa die Übertragung von Verantwortlichkeiten, um schnelle Lösungen zu erarbeiten. Es wird im „Next Normal“ wichtig sein, diese Arbeitsweisen beizubehalten. Zudem ist ein neues Operating Model zu entwickeln, das um die Kunden herum aufgebaut ist und von den passenden Prozessen und funktionierender Governance flankiert wird.

Eines ist deutlich geworden: Es wird nicht reichen, im „Next Normal“ so weiterzumachen wie vor der Krise. Doch wer die Trends versteht, die passenden Geschäftsprozesse entwirft und dabei die neuen Technologien nutzt, kann jetzt das Fundament für langfristigen Erfolg legen.

Autoren und Ansprechpartner

Übergreifend

Frank Sänger

Senior Partner
Frank_Saenger@mckinsey.com

Leiter des Konsumgüter- und Handels-
sektors in Deutschland und Österreich

Markus Schmid

Partner
Markus_Schmid@mckinsey.com

Konsumgüter- industrie

Marcus Jacob

Partner
Marcus_Jacob@mckinsey.com

Markus Schmid

Partner
Markus_Schmid@mckinsey.com

René Schmutzler

Associate Partner
Rene_Schmutzler@mckinsey.com

Lebensmittel- handel

Tobias Wachinger

Senior Partner
Tobias_Wachinger@mckinsey.com

Sebastian Gatzer

Partner
Sebastian_Gatzer@mckinsey.com

Daniel Läubli

Partner
Daniel_Laeubli@mckinsey.com

Julia Spielvogel

Partnerin
Julia_Spielvogel@mckinsey.com

Nonfood-Handel

Karsten Lafrenz

Partner
Karsten_Lafrenz@mckinsey.com

Daniel Rexhausen

Partner
Daniel_Rexhausen@mckinsey.com

Thomas Eder

Associate Partner
Thomas_Eder@mckinsey.com

Fabio Mann

Projektleiter
Fabio_Mann@mckinsey.com

Bekleidungs- und Modesektor

Achim Berg

Senior Partner
Achim_Berg@mckinsey.com

Karl-Hendrik Magnus

Senior Partner
Karl-Hendrik_Magnus@mckinsey.com

Antonio Gonzalo

Partner
Antonio_Gonzalo@mckinsey.com

Felix Rölkens

Associate Partner
Felix_Roelkens@mckinsey.com

Hanna Grabenhofer

Projektleiterin
Hanna_Grabenhofer@mckinsey.com

Consumer Healthcare

Jörn Küpper

Senior Partner
Joern_Kuepper@mckinsey.com

Martin Lösch

Senior Partner
Martin_Loesch@mckinsey.com

Stefan Rickert

Partner
Stefan_Rickert@mckinsey.com

Sandra Welchering

Projektleiterin
Sandra_Welchering@mckinsey.com

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,
Hamburg
www.mexmedien.de

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen:

shutterstock, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten

Sie möchten weitere Exemplare
bestellen oder jemanden neu in
den Verteiler aufnehmen lassen?
Bitte schicken Sie uns eine E-Mail an:
akzente@mckinsey.com

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

© McKinsey & Company
Mai 2020


Consumer Industries & Retail Group


Mai 2020

Copyright © McKinsey & Company

Designed by MEX Medienbüro EXTERN GmbH

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey