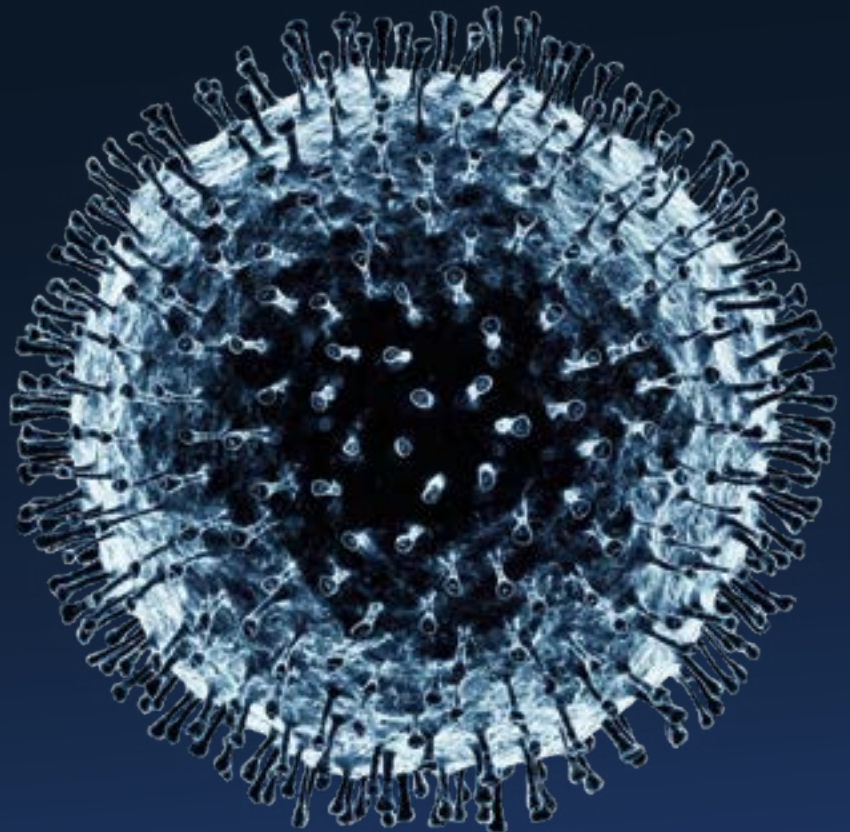


Akzente 1'20 Sonderedition

Perspektive COVID-19

Erfahrungen – Handlungsempfehlungen – Szenarien



Krisenfall Corona

Was jetzt zu tun ist und mittelfristig getan werden kann – ein Leitfaden für Händler und Hersteller

Von Achim Berg, Sebastian Gatzler, Marcus Jacob, Karl-Hendrik Magnus, Frank Sänger, Markus Schmid, René Schmutzler und Tobias Wachinger

Unsere Weltgemeinschaft steht vor der größten menschlichen und ökonomischen Herausforderung seit dem Zweiten Weltkrieg. Die Zahl der an COVID-19 Erkrankten vervielfacht sich täglich – der Gipfelpunkt der Neuinfektionen ist zumindest in Europa noch nicht erreicht (Grafik 1). Dies ist in allererster Linie eine humanitäre Katastrophe. Doch auch die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie sind tiefgreifend und in ihrem konkreten Ausmaß bislang kaum abzuschätzen.

Sicher ist: Die Ausbreitung des Virus vollzieht sich global und rasant – bis zu zwei Mal schneller als ein grippaler Infekt. Besonders betroffen sind nach aktuellem Kenntnisstand ältere, vorerkrankte und immungeschwächte Menschen. Um vor allem sie zu schützen, haben zahlreiche Länder weltweit beschlossen, das öffentliche Leben massiv einzuschränken – auch Deutschland, Österreich und die Schweiz. Mit dem gesellschaftlichen Lockdown ist auch die globale Wirtschaft binnen weniger Tage und Wochen weitgehend zum Erliegen gekommen – ein nie zuvor dagewesenes Ereignis.

Lernen von Erfahrungen aus China und Italien

Wie gehen Unternehmen mit dieser Ausnahmesituation um? Die ersten Erfahrungen aus dem Umgang mit der Pandemie zeigen, dass Branchen und Kategorien sehr unterschiedlich betroffen sind: Während Lebensmittel, Produkte des täglichen Bedarfs und Hygieneartikel hohe Wachstumsraten

verzeichnen, geht der Umsatz in anderen Kategorien, etwa Mode und Kosmetik, drastisch zurück – trotz teilweiser Verlagerung des Geschäftes in die Online-Kanäle.

Beispiel Italien und China: In beiden Ländern ist der Lebensmittelhandel seit den Lockdowns um rund 15 Prozent gewachsen, der Verkauf rezeptfreier Arzneimittel in Italien sogar um 20 Prozent. Das Geschäft mit Modeartikeln ist dagegen in beiden Ländern massiv eingebrochen. Allein in China sank der Filialumsatz um rund 30 Prozent. Die aktuellen Umfragen dort lassen jedoch hoffen, dass die Konsumenten nach Überwindung der akuten Krise mehrheitlich wieder zu Ihrem früheren Kauf- und Konsumverhalten zurückkehren werden (Grafik 2).

Allerdings wird der verstärkte Trend zum E-Commerce voraussichtlich die Krise überdauern: Die chinesischen Verbraucher bestellen inzwischen deutlich mehr über das Internet – insbesondere Lebensmittel (Grafik 3). Ähnliche Beobachtungen gibt es in Italien (Grafik 4). Auch die Akzeptanz virtueller Kundenberatung etwa über Chats hat sich erhöht, seit die Menschen fast ausschließlich auf elektronischen Wegen kommunizieren. Gleichzeitig sind die hygienischen Ansprüche der Konsumenten an die stationären Ladengeschäfte massiv gestiegen.

Diese und weitere Trends, die sich derzeit in China und Italien abzeichnen,

werden aller Voraussicht nach auch das europäische Verbraucherverhalten in Zukunft prägen.

Handeln – aber richtig: Sechs Empfehlungen

Wie aber wirkt sich der gegenwärtige Stillstand in Wirtschaft und Gesellschaft auf unsere Branche aus? Konkret: Was können einzelne Unternehmen tun, um die Krise zu meistern? Wir empfehlen eine Kombination aus Sofort- und mittelfristigen Maßnahmen (Grafiken 5 bis 8): Schutz der Belegschaft, Stabilisierung der Lieferketten, Interaktion mit Kunden und Konsumenten, Sicherung der finanziellen Situation, Vorbereitung auf spätere Szenarien und Einrichtung einer zentralen Krisensteuerung.

Jeder Sektor befindet sich in einer anderen Situation – entsprechend unterschiedlich werden die Maßnahmen sein, die zu ergreifen sind: Im Lebensmittelhandel, der größtenteils geöffnet bleibt, stehen z.B. Hygienemaßnahmen vor Ort an erster Stelle, gefolgt von der Sicherung der Versorgungskette. Genaues Monitoring auf Filialebene ist hier das Gebot der Stunde, um auf neue Richtlinien und verändertes Kaufverhalten rasch reagieren zu können (Grafik 6).

Bei Konsumguterherstellern bestimmt die jeweilige Kategorienachfrage das Handeln. Bei stark nachgefragten Waren des täglichen Bedarfs gilt es vor allem, die Produktionskapazitäten

und Lieferketten bei maximalem Schutz für die Mitarbeiter sicherzustellen. Transparenz und enge Handelsbeziehungen sind hier das A und O. Bei Kategorien mit niedriger Nachfrage hingegen kommt der Optimierung des Online-Vertriebs eine zentrale Rolle zu (Grafik 7).

Kernaufgabe der Mode- und Nonfood-Unternehmen wiederum ist die Sicherung der finanziellen Situation nach dem Verlust des stationären Geschäfts, der nicht vollständig durch die Online-Kanäle auszugleichen ist. Maßnahmen wie Kurzarbeit und Einstellungsstopps werden ebenso unumgänglich sein wie die Verschiebung von Orders oder die Neuverhandlung von Lieferantenkonditionen und Kreditlinien (Grafik 8). Für alle Sektoren aber gilt: Die solide Vorbereitung darauf, nach dem Lockdown möglichst schnell wieder Umsatz zu generieren, wird über die ökonomische Zukunft entscheiden. Die Einrichtung einer zentralen Krisensteuerung ist daher für alle Unternehmen essenziell.

Was noch auf uns zukommt: Szenarien für die Zukunft

Nach einer aktuellen Analyse des McKinsey Global Institute (MGI) werden zwei Entwicklungen maßgeblich darüber bestimmen, wie sich die Corona-Pandemie mittelfristig auswirken wird: erstens die Ausbreitung des Virus und die Reaktion des Gesundheitswesens, zweitens die ökonomischen Effekte und die wirtschaftspolitischen Reaktionen darauf.

Für beide Entwicklungen sind unterschiedliche Szenarien denkbar. Auf der gesundheitlichen Ebene reicht das Spektrum von der schnellen und effektiven Kontrolle der Ausbreitung innerhalb von zwei bis drei Monaten bis zum weitgehenden Versagen der Gesundheitssysteme über längere Zeit, bis beispielsweise ein Impfstoff zur Verfügung steht. Auf ökonomischer Seite reichen die Szenarien von rasch greifenden wirtschaftspolitischen Maßnahmen mit schneller Erholung bis zu Interventionen ohne Effekt, die in eine Rezessionsspirale führen.

Insgesamt neun Szenarien hat McKinsey entworfen; vier davon – A1 bis A4 – werden als realistisch eingeschätzt (Grafik 9). Im Szenario A3 (schnelle Kontrolle der Virusausbreitung bei teilweise wirksamen wirtschaftlichen Interventionen) erwarten wir einen Rückgang des realen BIP zwischen Winter 2019 und Frühjahr 2020 um 9,5 Prozent. Zum Vergleich: Während der Finanzkrise von 2008 lag der stärkste Quartalseinbruch bei 8 Prozent. Auf das Gesamtjahr 2020 gerechnet würde nach diesem Szenario das europäische Wirtschaftswachstum um 4,4 Prozent zurückgehen (Grafik 10).

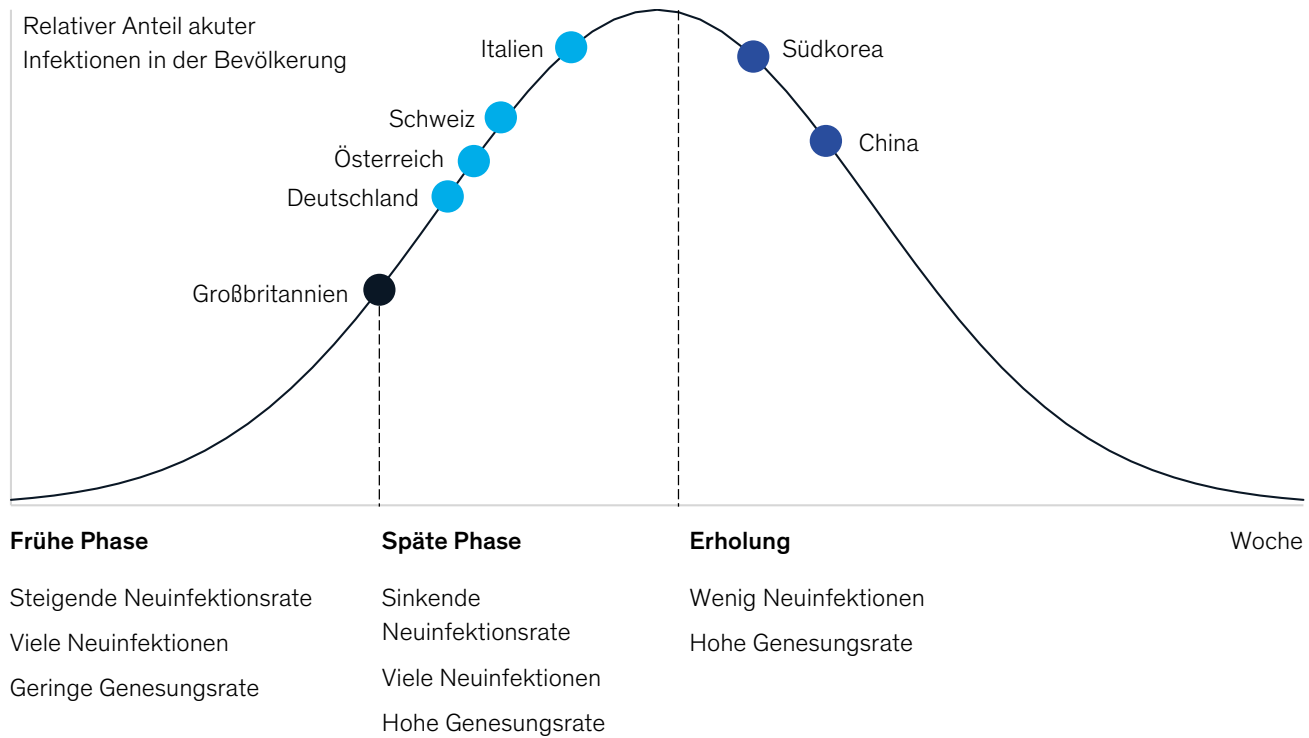
Noch drastischer wären die ökonomischen Folgen im Szenario A1 (wiederkehrende Ausbreitung des Virus in mehreren Wellen): In diesem Fall würde der BIP-Rückgang der Eurozone in diesem Jahr 9,7 Prozent betragen (Grafik 11).

Die große Frage ist folglich: Lässt sich die Ausbreitung der Corona-Pandemie zügig und wirksam unter Kontrolle bringen? Dies kann nur gelingen, wenn die Menschen die aktuellen Richtlinien zum Umgang miteinander konsequent befolgen und so effektiv dazu beitragen, dass die Beschränkungen durch die Lockdowns schnellstmöglich nach und nach aufgehoben werden können. Von unserem gegenwärtigen Verhalten hängen das Leben und die künftige Lebensqualität aller ab.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine kompakte Zusammenstellung unserer Erkenntnisse zu den möglichen Auswirkungen der Coronakrise, unsere Handlungsempfehlungen an Lebensmittelhändler, Konsumgüterhersteller, Mode- und Nonfood-Unternehmen sowie alle Zukunftsszenarien im Überblick.

Fest steht schon heute: Auch die kommenden Wochen und Monate werden von ungebrochener hoher Dynamik geprägt sein – täglich können neue Situationen entstehen, auf die schnell und pragmatisch reagiert werden muss. Selbstverständlich unterstützen wir Sie und Ihr Unternehmen nach Kräften in dieser schweren, herausfordernden Zeit. Melden Sie sich bei Bedarf direkt bei unseren Ansprechpartnern aus den einzelnen Sektoren (Seite 10). Regelmäßige Updates unserer Erkenntnisse und Empfehlungen zur Bewältigung der Coronakrise finden Sie zudem auf unserer Internetseite www.mckinsey.com.

Grafik 1: In Ländern wie China und Italien ist die Entwicklung der Coronavirus-Situation bereits weiter fortgeschritten



Quelle: J. P. Morgan Infografik vom 12. März 2020, aktualisiert am 25. März 2020 mit jüngsten Daten von Statista

Grafik 2: In China kurzfristig starker Rückgang und Verschiebung der Nachfrage, aber rasch steigende Zuversicht bei den Konsumenten nach der Krise



Erfahrungen und Erkenntnisse aus China

Kurzfristige Konsumverschiebung in der Krise

30 - 50% Reduzierung des Konsums von Produkten jenseits des täglichen Bedarfs (Hautpflege, Make-up, Körperpflege und Alkohol)¹

+15 - 20% Erhöhung des Online-Anteils, insbesondere bei Lebensmitteln

Zuversicht und Rückkehr zum Wachstum nach der Krise

~ 75% der Verbraucher rechnen damit, nach der Erholung ebenso viel oder mehr zu konsumieren

Bis zu **8 PP** Dauerhaft erhöhte Haushaltspenetration von E-Commerce-Einkaufskanälen nach der Krise

1. Anteil der Befragten ohne Produktkauf in den jeweiligen Kategorien während COVID-19-Situation

Quelle: COVID-19 Mobile Survey, Februar 2020 (n=1.249)

Grafik 3: Nachhaltiger Anstieg von Online-Käufen in zahlreichen Kategorien im Zuge der Krise

Erfahrungen und Erkenntnisse aus China



China

Anteil der Online-Einkäufe

in Prozent der befragten Konsumenten

	Vor der Krise	Während der Krise	Nach der Krise
Hautpflege	48	62	56
Make-up	50	64	58
Körperpflege	47	60	51
Reinigungsmittel	46	63	46
Snacks	44	61	48
Babypflege	41	67	44
Alkohol	39	63	41
Frische	29	51	28

Quelle: COVID-19 Mobile Survey, Februar 2020

Grafik 4: Auch in Italien Wachstum im Lebensmittelhandel und im E-Commerce

Erfahrungen und Erkenntnisse aus Italien



Italien



Nahrungsmittel

+11%

Umsatzwachstum bei Lebensmitteln

+20%

Online-Lebensmittelbestellungen



Freiverkäufliche
Arzneimittel

+20%

Umsatzwachstum



Mode- und Nonfood-
Unternehmen

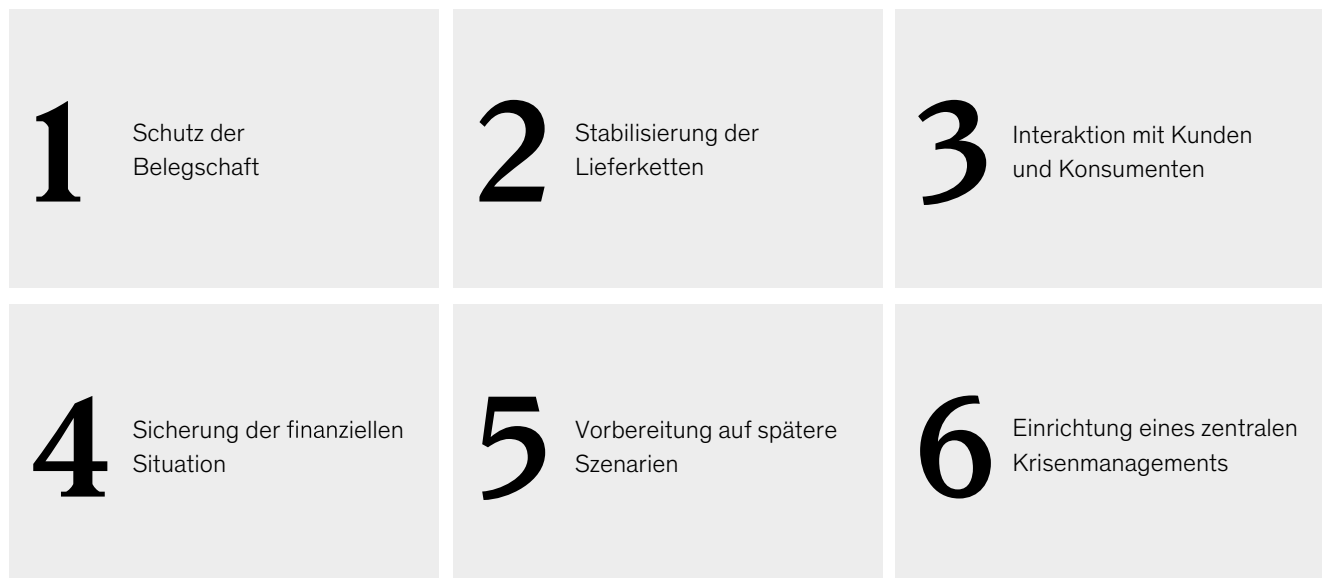
-20%
-100%

Rückgang Offline-Umsätze in den ersten Tagen der Krise, stationäre Verkäufe ab dem 11. März auf 0 (Zeitpunkt der staatlich beschlossenen Schließung aller Geschäfte)

1. CAWI-Umfrage GfK – repräsentative Stichprobe (Altersspanne: 16 - 65 Jahre)

Quelle: McKinsey-Analyse, Klienteninterviews, Daten vom 23. Februar (erste "rote Zone") bis 11. März 2020 (4 Tage nach dem vollständigen Lockdown)

Grafik 5: Handlungsempfehlungen für den Handels- und Konsumgütersektor



Siehe Grafiken 6 bis 8 für



Lebensmittelhandel



Konsumgüterhersteller



Mode- und Nonfood-Unternehmen

Grafik 6: Lebensmittelhandel

1 Schutz der Belegschaft	<p>Einführung von besonderen Hygienemaßnahmen (z.B. Kunststoffglas an Kundenkontaktbereichen, Augen- und Mundschutz, Self-Checkouts, Karten- statt Barzahlung, Auffüllen von Regalen zu spezifischen Zeiten)</p> <p>Abgabe von Warenlieferungen an der Tür statt händischer Übergabe</p> <p>Einführung einer Personaleinsatzplanung mit starker Einbeziehung der Mitarbeiter aus der Verwaltung</p>
2 Stabilisierung der Lieferketten	<p>Schaffung von Transparenz über gesamte Lieferkette und Lagerbestände, um Unterbrechungsrisiken und Alternativlieferanten zu identifizieren</p> <p>Kontinuierliche Sicherstellung der Versorgungskette durch Unterstützung des Cash-Managements lokaler und regionaler Lieferanten (z.B. mit kürzeren Zahlungsverpflichtungen oder Vorkasse), Einführung außerordentlicher Anlieferungen (z.B. Nachlieferungen), Buchung zusätzlicher Kapazitäten und Überprüfung alternativer Transportmodi</p>
3 Interaktion mit Kunden und Konsumenten	<p>Kommunikationsmaßnahmen zu Gesundheit und Sicherheit im Lebensmittelhandel für Konsumenten und Mitarbeiter (z.B. CEO-Brief) und Ad-hoc-Kommunikation im Laden zu neuen Hygienestandards (z.B. Sicherheitsabstand)</p>
4 Sicherung der finanziellen Situation	<p>Einführung eines zentralen Cash-Control-Teams mit täglichem/wöchentlichem Forecast</p> <p>Mittelfristige Identifikation möglicher Partnerschaften und M&A-Transaktionen in vertikaler Wertschöpfungskette und benachbarten Geschäftsfeldern</p>
5 Vorbereitung auf spätere Szenarien	<p>Ableitung unternehmensspezifischer Szenarien auf Basis der direkten Auswirkungen der Pandemie sowie der gesamtwirtschaftlichen Folgen für Konsumentenvertrauen und Kaufkraft</p> <p>Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategie auf Basis der Szenarien, die mögliche Veränderungen im Kaufverhalten in Bezug auf Lebensmittel berücksichtigt</p> <p>Investitionen in Technologie und Kompetenzaufbau zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells (z.B. E-Commerce und erhöhte Hygieneansprüche der Konsumenten)</p>
6 Einrichtung eines zentralen Krisenmanagements	<p>Bildung eines zentralen Krisenstabs, der ein detailliertes Monitoring auf Einzelmarktebene sicherstellt</p> <p>Agile Koordination der Umsetzung von neuen Richtlinien in den Läden</p> <p>Erhöhung der Frequenz von COVID-19-Meetings und Team-Check-ins</p>

Grafik 7: Konsumgüterhersteller


1	Schutz der Belegschaft	Befähigung (digitale Prozesse, technische Ausstattung) und mentale Unterstützung von Verwaltungsmitarbeitern zur effektiven Arbeit im Home Office (z.B. durch Hotlines, interne Kommunikation) Einführung verschärfter Reinigungs- und Hygieneprozesse sowie angepasste Schichtpläne in den Fabriken Ergreifung angemessener kostenseitiger Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitsplätzen bei Kategorien mit Nachfrageeinbrüchen bzw. Zusatzkapazitäten zur Einhaltung der Schutzmaßnahmen bei hoher Nachfrage
2	Stabilisierung der Lieferketten	Schaffung von Transparenz über die gesamte Lieferkette und Lagerbestände kritischer Rohstoffe (insbesondere aus der Landwirtschaft), Unterbrechungsrisiken, Alternativlieferanten Schätzung der realistischen Kundennachfrage auf Basis der bisherigen Erfahrung und ggf. Anpassung der Lieferkette Optimierung der Produktionskapazitäten und Lagerbestände unter Berücksichtigung kurz- und mittelfristiger Nachfrage Optimierung der Logistikkapazitäten durch flexible Zusatzkapazitäten und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
3	Interaktion mit Kunden und Konsumenten	Verstärkte Zusammenarbeit mit Handelskunden, um Absätze abzusichern und die Verlagerung in die Online-Kanäle erfolgreich zu unterstützen Verschiebung der Marketingaufwendungen in den Online-Bereich zur stärkeren digitalen Aktivierung von Konsumenten sowie gezielte Anpassung der Marketingbotschaften an die neue Realität
4	Sicherung der finanziellen Situation	Nutzung zur Verfügung stehender Cash-Optimierungshebel zum Management von Ausgaben, Nettoumlaufvermögen und Capex, um mittelfristig auf eine Rezession vorbereitet zu sein und in kurzfristigen Zeiten hoher Nachfrage Risiken gering zu halten (z.B. Verschiebung von Capex, detailliertes Management der Verbindlichkeiten und Forderungen) Vorbereitung angemessener Investorenkommunikation
5	Vorbereitung auf spätere Szenarien	Ableitung von unternehmensspezifischen Szenarien auf Basis der direkten Auswirkungen der Pandemie sowie der gesamtwirtschaftlichen Folgen für das Konsumentenvertrauen und die Kaufkraft Entwicklung einer langfristigen Unternehmensstrategie auf Basis der Szenarien, die mögliche Veränderungen in der Entwicklung der Kategorien, des Produktmixes sowie des Einkaufsverhaltens berücksichtigt Evaluation möglicher Zukäufe bzw. Verkäufe von Marken, Produkten und Unternehmensteilen
6	Einrichtung eines zentralen Krisenmanagements	Bildung eines zentralen Krisenstabs, der ein detailliertes Monitoring der Lieferketten sicherstellt Koordination von unternehmenssichernden Maßnahmen bei Kategorien mit Nachfrageeinbrüchen Erhöhung der Frequenz von COVID-19-Meetings und Team-Check-ins

Grafik 8: Mode- und Nonfood-Unternehmen

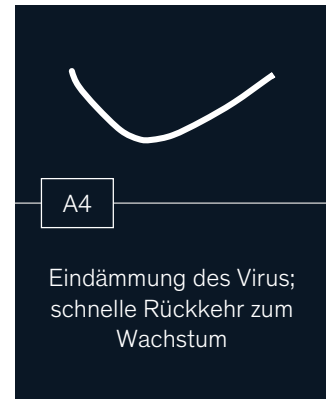
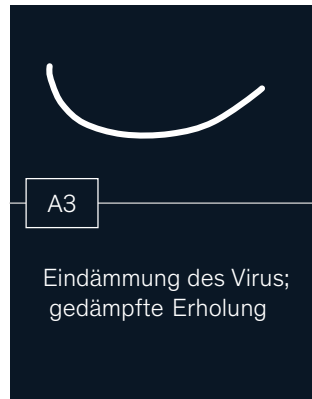
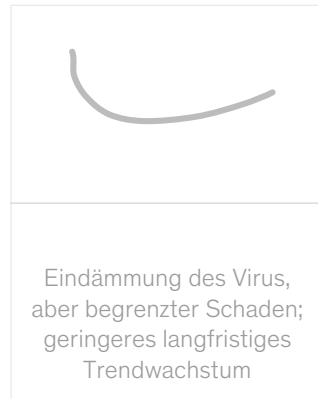
1	Schutz der Belegschaft	Verankerung digitaler Arbeitsmethoden und -abläufe in allen Kernprozessen (z.B. virtueller Sampling-Prozess) Einführung neuer bzw. verschärfter Reinigungs- und Hygieneprozesse sowie Anpassung von Schichtplänen in Fabriken und Läden im Fall der (Wieder-)Eröffnung Trainingsangebote, Coaching und mentale Unterstützung (z.B. über Hotlines) für Mitarbeiter im Home Office Ergreifung kostenseitiger Maßnahmen zum bestmöglichen Erhalt von Arbeitsplätzen während und nach der Krise (z.B. Zeitarbeit, Einstellungsstopp, Kurzarbeit)
2	Stabilisierung der Lieferketten	Kurzfristige Stabilisierung der Lieferkette durch strenge Hygienevorschriften und Neuzuteilung von Ladenmitarbeitern, insbesondere zur Auftragsabwicklung von Online-Bestellungen Schätzung der realistischen Kundennachfrage und ggf. Anpassung der Lieferkette Langfristige Erhöhung der Online-Kapazität durch Umschichtung von Offline- zu Online-Lagerbeständen und Planung von langfristig notwendiger Lagerkapazität
3	Interaktion mit Kunden und Konsumenten	Einführung von Maßnahmen zur Stärkung des Kundenvertrauens, z.B. Kommunikation zu Gesundheit und Sicherheit, Aufbau einer Online-Community, Anpassung der Marketingbotschaften an neue Realität Verlagerung der Marketingaktivitäten in Online-Kanäle mit direkter Verbindung zum E-Commerce-Angebot Einführung einer außerordentlichen Mark-down-Strategie während der Corona-Krise und Angebote für loyale Kunden
4	Sicherung der finanziellen Situation	Proaktiver Ansatz zum Cash-Management inklusive eines zentralen Cash-Control-Teams mit täglichem/wöchentlichem Forecast Verschiebung/Stornierung von Orders für kommende Saisons, wo möglich Neuverhandlung von Mietverträgen, Lieferantenkonditionen und Kreditlinien sowie Reduzierung variabler Kosten (z.B. Marketing) Vorbereitung angemessener Investorenkommunikation
5	Vorbereitung auf spätere Szenarien	Ableitung von unternehmensspezifischen Szenarien auf Basis der aktuellen Finanzlage, dem bisherigen Absatz im Online-Kanal sowie den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen und möglichen Veränderungen der Kaufkraft Entwicklung einer mittelfristigen Unternehmensstrategie auf Basis der Szenarien sowie eines Transformationsplans, um nach Aufhebung der Restriktionen möglichst schnell wachsen zu können Evaluation möglicher Zukäufe bzw. Verkäufe von Marken, Produkten und Unternehmensteilen
6	Einrichtung eines zentralen Krisenmanagements	Zentrales Krisenmanagement durch ein Steuerungsteam mit direktem Zugang zur Führungsebene Koordination von unternehmenssichernden Maßnahmen und schnelle Reaktion auf neue Richtlinien Erhöhung der Frequenz von COVID-19-Meetings und Team-Check-ins

Grafik 9: Mittelfrist-Szenarien für die weitere Entwicklung der COVID-19-Krise

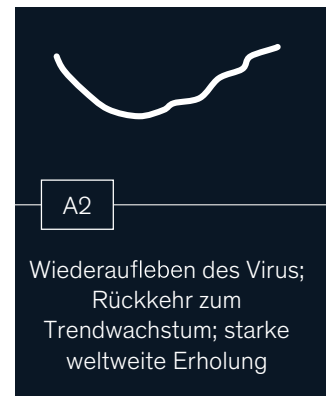
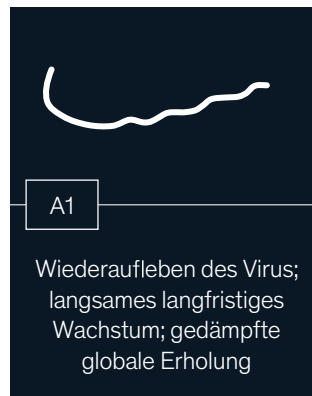
Virusausbreitung und Reaktion des Gesundheitswesens

 Aktuell am meisten diskutierte Szenarien

Schnelle und effektive Kontrolle der Virusausbreitung innerhalb von 2 - 3 Monaten



Effektive Reaktion, aber (regionales) Wiederaufleben des Virus



Scheitern der Interventionen des Gesundheitswesens über längere Zeit, z.B. bis ein Impfstoff zur Verfügung steht



Ineffektive wirtschaftliche Interventionen mit Eintreten einer starken Rezessionsdynamik

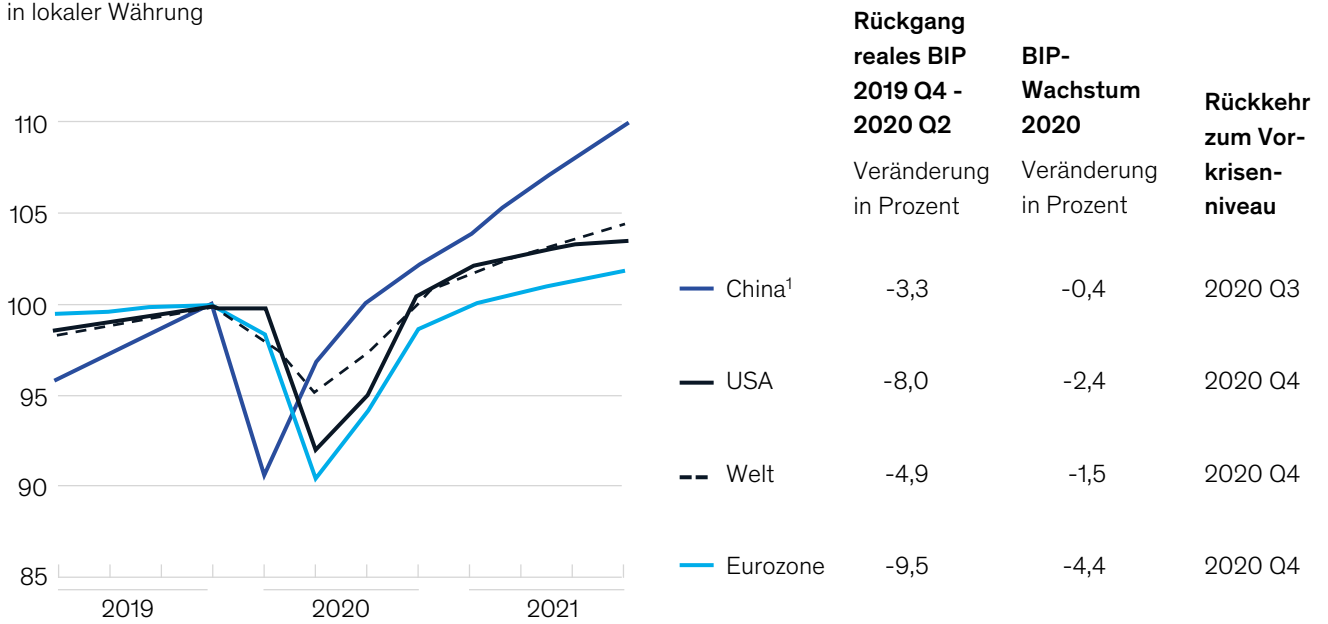
Teilweise wirksame wirtschaftliche Interventionen, z.B. Vermeidung einer Bankenkrise

Effektive wirtschaftliche Interventionen mit schneller Erholung auf Vorkrisenniveau

Ökonomische Auswirkungen und wirtschaftspolitische Reaktion

Grafik 10: Wirtschaftlicher Ausblick im Szenario A3 – zügige Viruseindämmung, gedämpfte Erholung

Reales BIP-Wachstum: COVID-19-Krise, Index (2019 Q4 = 100),
in lokaler Währung

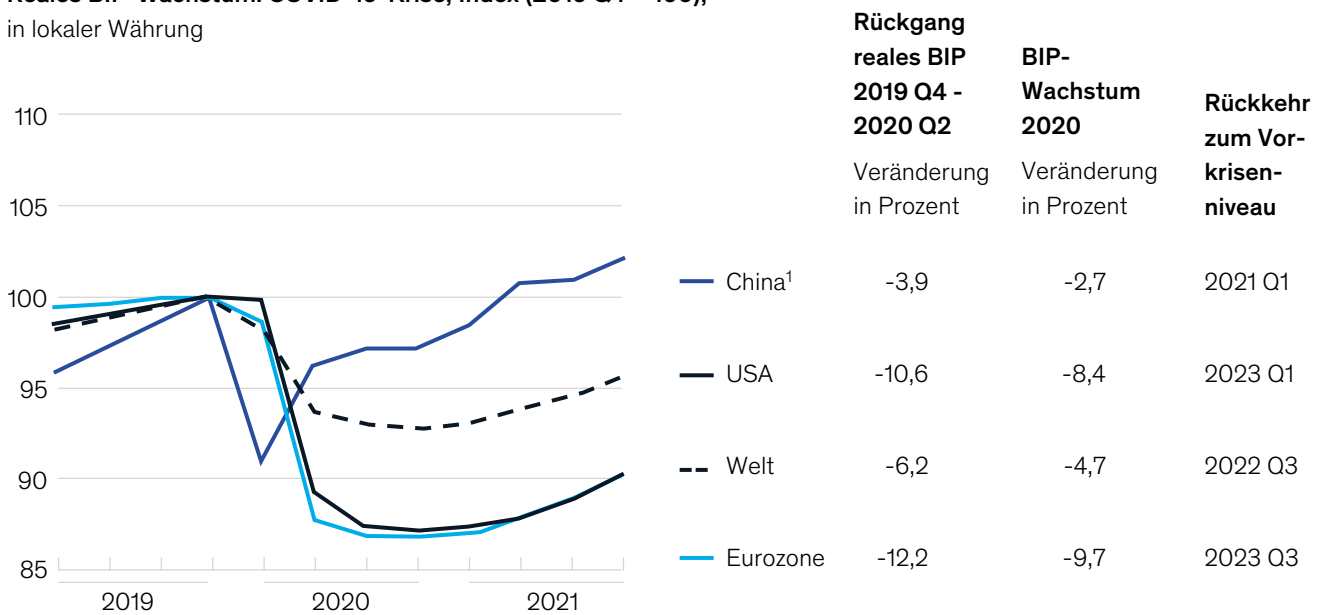


1. Um Saisonalität bereinigt

Quelle: McKinsey-Analyse in Partnerschaft mit Oxford Economics

Grafik 11: Wirtschaftlicher Ausblick im Szenario A1 – langsamere Viruseindämmung, gedämpfte globale Erholung

Reales BIP-Wachstum: COVID-19-Krise, Index (2019 Q4 = 100),
in lokaler Währung



1. Um Saisonalität bereinigt

Quelle: McKinsey-Analyse in Partnerschaft mit Oxford Economics

Autoren und Ansprechpartner

Übergreifend

Frank Sänger

Senior Partner
Leiter des Konsumgüter- und
Handelssektors in Deutschland
und Österreich

Frank_Saenger@mckinsey.com

Markus Schmid

Partner

Markus_Schmid@mckinsey.com

Lebensmittelhandel

Tobias Wachinger

Senior Partner

Tobias_Wachinger@mckinsey.com

Sebastian Gatzler

Partner

Sebastian_Gatzler@mckinsey.com

Konsumgüterhersteller

Marcus Jacob

Partner

Marcus_Jacob@mckinsey.com

René Schmutzler

Associate Partner

Rene_Schmutzler@mckinsey.com

Mode- und Nonfood-Unternehmen

Achim Berg

Senior Partner

Achim_Berg@mckinsey.com

Karl-Hendrik Magnus

Partner

Karl-Hendrik_Magnus@mckinsey.com

März 2020

Copyright © McKinsey & Company