

Akzente



Endlich profitabel wachsen

E-Commerce in Europa ist zurück auf Wachstumskurs – fünf Faktoren sichern den Erfolg

Impressum

Herausgeber

Dr. Karl-Hendrik Magnus
McKinsey & Company
Consumer Industries & Retail Group
Taunustor 1
60310 Frankfurt
Tel.: +49(0)69 7162-5474

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

Editorial Board

Dr. Marcus Jacob
Felix Rölkens

Redaktion

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

Layout und Produktion

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

Fotos/Illustrationen

KiK, Lars Berg, Shutterstock, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten von Akzente

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

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

© McKinsey & Company
März 2025

Wege zu neuem Wachstum

Die aktuellen Wirtschaftsprognosen fallen äußerst bescheiden aus – vor allem für Deutschland, aber auch für die DACH-Region insgesamt. Der Konsumgüter- und Handelssektor ist davon ebenso betroffen wie viele andere Branchen. Zwar sind die privaten Haushaltseinkommen 2024 spürbar gestiegen und auch der Einzelhandel verzeichnete zuletzt wieder ein leichtes Plus, wie unsere jüngsten Analysen zum Konsumklima 2025 zeigen. Doch die Ausgabenbereitschaft der Menschen bleibt verhalten und es wird wieder mehr gespart.

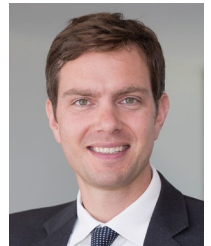
Alle Akteure im Markt suchen deshalb nach Wegen zu neuem Wachstum. Und tatsächlich sind zumindest für einige Segmente die Aussichten gut: Auf 8 Prozent Wachstum jährlich kann der E-Commerce in Europa in den nächsten Jahren hoffen. Ähnliche Steigerungsraten erwartet die Lebensmittelbranche im Außer-Haus-Geschäft an Bahnhöfen, Flughäfen und Kiosken. Und der boomende Sportbekleidungsmarkt mit seinen innovativen Challenger Brands ist ein echter Lichtblick am sonst eher trüben Modehimmel, wie unser jährlicher „State of Fashion“-Report zeigt.

Aber längst nicht alle Unternehmen sind schon zurück auf Wachstumskurs. Daher stellen wir in dieser Ausgabe von Akzente die erfolgreichsten Best Practices aus Konsumgüterindustrie und Handel vor, mit denen es gelingen kann, nachhaltig und zugleich profitabel zu wachsen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei neben sichtbarer Differenzierung vom Wettbewerb und konsequenter Skalierung einmal mehr die technologische Reife der Unternehmen. Sie nehmen wir in unserem neuen „Retail Tech Radar“ erstmals genauer unter die Lupe – mit interessanten Ergebnissen.

Anregende Lektüre wünschen



Dr. Karl-Hendrik Magnus
Senior Partner bei McKinsey, Leiter Consumer-Sektor Deutschland und Österreich sowie Herausgeber von Akzente



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

Inhalt

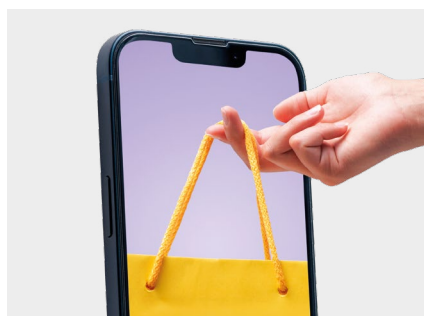


06

McKinsey News

Aktuelle Studien und relevante Trends

Ökonomische Effekte der KI in der Konsumgüterindustrie; Nonfood-Handel in Europa auf Kundenfang; McKinsey-Deutschlandreport zur Wachstumswende; Konsument:innen zwischen Krisenstimmung und Konsumlust; Marketing im Multitasking-Modus; Deutscher Digitalpreis für Deep-Tech-Innovationen



10

E-Commerce

Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

E-Commerce ist zurück als stärkster Wachstumstreiber des europäischen Einzelhandels. Profitieren wird, wer groß denkt und die Transformation vorantreibt. Fünf Faktoren sichern den Erfolg.



20

Interview mit Patrick Zahn, CEO von KiK

„Für unsere Kunden zählt, dass wir Alltagsprobleme lösen“

Der CEO des größten europäischen Textil- und Nonfood-Discounters *KiK* arbeitet am Umbau seines Unternehmens. Mit Akzente spricht er über Revolutionen, Deglobalisierung und unfairen Wettbewerb.



28

State of Fashion

Mode 2025: Ausblick mit Hindernissen

Auch in diesem Jahr hat die Modeindustrie zahlreiche Hürden zu überwinden. Viele sind bekannt, einige neu. Was die Branche bewegt, zeigt der aktuelle Report „The State of Fashion 2025“.



36 **Commercial Excellence I: Konsumgüter** **Worauf es jetzt ankommt**

Wer gegenüber dem Wettbewerb Boden gutmachen und zugleich seine Rendite steigern will, muss seine Produkte exzellent vermarkten. Wie das gelingen kann, zeigt eine aktuelle Branchenstudie.



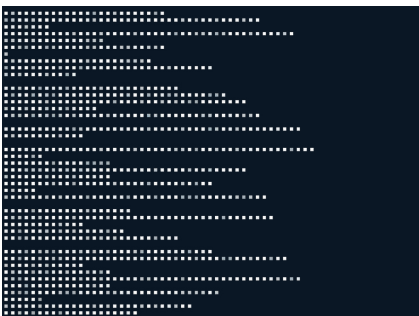
44 **Commercial Excellence II: Außer-Haus-Markt** **Profit to go**

Steigende Umsätze, doppelte Margen: Das Out-of-Home-Geschäft ist die neue Wachstumshoffnung der Konsumgüterindustrie. Vorreiter zeigen, wie man in dem besonderen Vertriebskanal Vorsprung gewinnt.



50 **Retail Tech Radar** **Handel im Technologiewandel**

Wie gut ist der Einzelhandel technologisch aufgestellt und wo liegen seine Prioritäten? Der neue Retail Tech Radar von McKinsey misst erstmals den digitalen Reifegrad der Branche in der DACH-Region.



56 **Rubrik** **Die Branche in Zahlen**

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten makroökonomischen Indikatoren und Sektorkennzahlen für Konsumgüter und Handel auf einen Blick. Plus Fokusanalyse zum Konsumklima 2025.

Der wahre Wert der KI

Eine McKinsey-Analyse untersucht erstmals die ökonomischen Effekte von KI-Anwendungen in der Konsumgüterindustrie. In drei Bereichen lohnt sich der Einsatz besonders.

Ohne künstliche Intelligenz geht in der Konsumgüterindustrie heute (fast) nichts mehr: Mehr als sieben von zehn Unternehmen nutzen KI in mindestens einer Business-Funktion – 2023 war es nicht einmal jedes zweite. Mit dem Einsatz generativer künstlicher Intelligenz (GenAI) hingegen tut sich die Branche noch schwer: Keiner der 63 von McKinsey befragten Konsumgüterhersteller hat GenAI-Anwendungen bereits skaliert.

Ein Grund ist die verbreitete Unsicherheit darüber, wie viel Wert KI tatsächlich schafft – und in welchen Bereichen sie sich besonders auszahlt. Antworten liefert jetzt eine McKinsey-Analyse von 140 Anwendungsfällen in der Konsumgüterindustrie, die den Einfluss von KI-Einsätzen auf Wachstum und Profitabilität der Unternehmen erstmals quantifiziert hat. Die untersuchten Fälle verteilen sich auf die drei größten Subsektoren Lebensmittel/Getränke, Pflege- und Haushaltsprodukte sowie Beauty und Kosmetik.

Lebensmittel: KI im Handelsmanagement vorn

Für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie zahlt sich KI am stärksten im Kunden- und Kanalmanagement aus: Ein Unternehmen mit 10 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz kann durch KI-Anwendungen in diesem Bereich Wert in Höhe von 230 bis 470 Millionen US-Dollar schaffen. Digital optimierte Handelsaktionen sind dabei laut Analyse besonders effektiv, da sie für einen Lebensmittelhersteller rund ein Fünftel des Umsatzes ausmachen.



KI-Einsätze entlang der Wertschöpfungskette können die EBITDA-Marge eines Lebensmittelkonzerns um bis zu 13 Prozent steigern.

Über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, also von der Produktentwicklung bis zum Verkauf am Point of Sale, beträgt der Wertgewinn durch KI-Anwendungen zwischen 810 Millionen und 1,6 Milliarden US-Dollar, entweder durch Umsatzwachstum oder durch Verbesserung der Effizienz. Das entspricht einer Steigerung der EBITDA-Marge um 7 bis 13 Prozent.

Pflege und Haushalt: Werttreiber Kundenwissen

Der Markt für Produkte des täglichen Bedarfs ist mehr als andere geprägt durch zahlreiche Promotions und hohe Rabatte – das führt vielfach zu Ineffizienzen. Abhilfe schaffen detaillierte Konsumentenanalysen und eine gezielte Nachfragesteuerung. KI kann bei der Erstellung von Käuferprofilen erheblichen Nutzen stiften: Die McKinsey-Analyse beziffert den Wert von KI-Einsätzen in diesem Bereich bei einem 10-Milliarden-Unternehmen auf 380 bis 680 Millionen US-Dollar.

Insgesamt bewegt sich das Wertpotenzial von KI-Anwendungen bei Herstellern von Pflege- und Haushaltsprodukten zwischen 1 und 1,8 Milliarden US-Dollar. Den zweitgrößten Wertbeitrag liefert hier der KI-Einsatz im Kunden- und Kanalmanagement (bis zu 420 Millionen), gefolgt von Direct to Consumer (DTC) mit bis zu 340 Millionen US-Dollar.

Beauty und Kosmetik: Fokus auf Direktkanäle

In der Beauty- und Kosmetikindustrie floriert das Direktgeschäft mit den Konsument:innen, hauptsächlich getrieben durch Online-Kanäle und Social Media. KI-Anwendungen öffnen das Tor zu personalisierten Botschaften und Empfehlungen, sei es via Smartphone-App, auf der Website oder vor Ort im Laden. Ein Drittel des Wertschaffungspotenzials von KI in der Beauty-Branche entfällt daher auf DTC-Kanäle. Bei einem Unternehmen mit 3 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz sind das umgerechnet 90 bis 150 Millionen US-Dollar.

Den zweitgrößten Wert haben KI-Anwendungen im Kunden- und Kanalmanagement (70 bis 120 Millionen), knapp gefolgt von Konsumentenanalysen und Nachfragesteuerung (60 bis 110 Millionen). Insgesamt kann ein Kosmetikunternehmen der genannten Größenordnung zwischen 290 und 500 Millionen US-Dollar aus KI-Einsätzen entlang seiner Wertschöpfungskette generieren.

Weitere Ergebnisse liefert der Artikel „Fortune or Fiction? The real value of a digital and AI transformation in CPG“ auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

Kampf um die Kundentreue

Nach Jahren des Rückgangs kann der europäische Nonfood-Einzelhandel wieder auf Zuwächse hoffen, doch nicht überall.

Europäische Nonfood-Händler kämpfen gegen schwindende Kundenloyalität und schmalere Geldbeutel. 2019 bis 2023 sank der inflationsbereinigte Umsatz um 1,8 Prozent pro Jahr. Für die kommenden fünf Jahre wird zwar ein leichtes Wachstum

erwartet und die Konsument:innen blicken ein wenig optimistischer in die Zukunft. Aber sie verzichten weiterhin auf nicht notwendige Ausgaben.

Dies sind Ergebnisse des „State of Retail“-Reports,

den McKinsey gemeinsam mit dem Einzelhandelsverband EuroCommerce erstmals veröffentlicht hat. Befragt wurden 15.000 Verbraucher:innen aus Deutschland, Spanien, Frankreich, Italien, Polen und Großbritannien.

Polen Spitze in Europa, Deutschland nahe null

Über alle untersuchten Märkte hinweg wird bis 2028 ein Wachstum von 0,6 Prozent pro Jahr erwartet. Allerdings variiert die Dynamik je nach Land und Kategorie. Während etwa Polen um 1,9 Prozent zulegt, wird für Deutschland nur ein Plus von 0,2 Prozent erwartet. Die Nonfood-Märkte in Frankreich und Italien schrumpfen weiter um rund 0,5 Prozent. Größte Wachstumstreiber sind die Kategorien Heimtierbedarf (+2,7 Prozent) sowie Kosmetik und Körperpflege (+1,7 Prozent).



Heimtierbedarf ist die wachstumsstärkste Kategorie im europäischen Nonfood-Handel.

Kundentrend: Händler- und Kanal-Hopping

Laut Report sinkt die Kundenloyalität stetig: Jedes Quartal wechseln etwa 20 Prozent der Befragten den Einzel-

händler. Und ganze 80 Prozent gaben an, bei ihrem letzten Einkauf mehr als drei Händler in Betracht gezogen sowie 2023 in jeder Kategorie bei zwei bis drei Anbietern gekauft zu haben. Einzelhändler tun deshalb gut daran, die Kundenbindung

zu erhöhen, z.B. über Personalisierung.

Ein zentraler Trend bleibt Omnichannel: Auf das E-Commerce-Hoch der Pandemie folgten ein Einbruch und schließlich erneutes Wachstum. Mehr als die Hälfte der Befragten nutzt für Nonfood-Einkäufe sowohl Online-Kanäle als auch stationäre Geschäfte; bei Sportartikeln und Elektronik sind es sogar mehr als 60 Prozent. Wer sich als führender Omnichannel-Spieler in seiner Kategorie positioniert, schafft somit die Grundlage für künftigen Erfolg.

Weitere Resultate und Informationen zum Thema liefert der Report „State of Retail 2024 – Europe: Transition and transformation in nongrocery retail“ auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

McKinsey-Deutschlandstudie: Aufstieg für alle

Schöpft Deutschland sein gesamtes Wachstumspotenzial aus, kann es den Wert seiner Wirtschaft verdoppeln – auf 24 Billionen Euro im Jahr 2035. So das Ergebnis der McKinsey-Studie „Wachstumswende Deutschland“, für die sektorübergreifend Vorstände befragt wurden. Die Berechnung der Prognose folgt der Logik der Kapitalmärkte und bildet den Wert der heutigen wirtschaftlichen Aktivitäten ab sowie deren Zukunftspotenzial.

Grundvoraussetzung für den Wertzuwachs sind Investitionen. Die Wachstumswende erfordert zusätzlich 330 Milliarden Euro pro Jahr (8 Prozent des BIP), außerdem gesteigerte Produktivität sowie einen konsequenten Fokus auf Zukunftsfelder. Hierzu zählen laut Studie u.a. die Konsumgüter- und handelsnahen Sparten E-Commerce, fortschrittliche Materialien und KI-gestützte Services.

Die angestrebte Wertverdoppelung der deutschen Wirtschaft erfordert zudem eine starke Nachfrage. Schließlich beruhen drei Viertel des deutschen BIP auf inländischem Konsum. Die befragten Führungskräfte nennen eine stabile Nachfrageentwicklung daher neben einem flexibleren Arbeitsmarkt als zweitwichtigste Prämisse für mehr Investitionen in Deutschland.

Die vollständige Studie „Wachstumswende Deutschland“ steht zum Download auf [mckinsey.de](https://www.mckinsey.de)

Zwischen Krisenstimmung und Konsumlust

Die Menschen in Westeuropa sorgen sich weiterhin um die Wirtschaft – dennoch konsumieren sie mehr. Zur kauffreudigsten Gruppe zählt über alle Regionen hinweg die Generation Z.



Neuer Spaß am Shoppen: Die Ausgabenfreude der Konsument:innen in Europa wächst wieder – auch dank steigender Einkommen bei der Mehrzahl der Befragten.

Ende 2024 ging es bergab mit der Verbraucherstimmung: Nach Monaten des steigenden Vertrauens in die nationale Wirtschaft schalteten die Menschen in Westeuropa erneut in den Krisenmodus. Das zeigt die jüngste „Consumer Wise“-Studie von McKinsey, die vierteljährlich den Puls der Konsument:innen in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien misst.

Wirtschaftslage drückt auf die Stimmung ...

In Deutschland und Frankreich sind die Folgen von Inflation und niedrigem Wirtschaftswachstum am stärksten spürbar: Der Anteil der Pessimisten unter den deutschen Konsument:innen übersteigt erstmals seit Ende 2023 den der optimistisch Eingestellten (26 vs. 24 Prozent). Frankreich verzeichnet die schlechteste Verbraucherstimmung seit 2022 – jeder dritte Befragte sieht die ökonomische Lage im eigenen Land pessimistisch. Auch in den übrigen Ländern verschob sich das Verhältnis von positiv zu negativ Gestimmten.

Die gedrückte Stimmung wirkt sich jedoch nicht mehr unmittelbar auf das Konsumverhalten aus. So nutzen weniger Menschen als bei der letzten Erhebung „Buy now, pay later“-Dienste oder sparen beim Lebensmitteleinkauf. Der Trend zum Kauf kleinerer Mengen oder zur Suche nach günstigeren Produktalternativen (Trading down) hält zwar an

und ist in Deutschland zuletzt sogar um 3 Prozent gestiegen. Doch insgesamt achten Konsument:innen weniger häufig als in der Vergangenheit auf kleinere Mengen und Preise.

Vor allem Babyboomer – mehrheitlich die wohlhabenderen – kehren dem Trading-down-Trend den Rücken. Über alle Einkommensschichten hinweg suchen nur noch 59 Prozent nach günstigeren Alternativen (Vorjahr: 67 Prozent).

Insgesamt haben 37 Prozent der Befragten im Erhebungszeitraum mehr Geld ausgegeben und nur 20 Prozent den Gürtel enger geschnallt. In fast allen Kategorien planen Verbraucher:innen Mehrausgaben – wenn auch moderat. Ganz oben stehen Babybedarf und Spielwaren, gefolgt von Frischeprodukten und Fitness-/Wellnessangeboten.

... aber Einkommen steigen

Die stärkere Ausgabenfreude ist ein Indiz dafür, dass die Menschen hinsichtlich ihrer eigenen ökonomischen Situation zuversichtlich in die Zukunft blicken. Dafür sprechen die weitgehend stabilen Einkommensverhältnisse in den untersuchten Ländern: Mehr als drei Viertel der Verbraucher:innen in Westeuropa verfügen über ein gleich hohes oder höheres Einkommen als bei der letzten Befragung.

Generationsverhalten: Je jünger, desto ausgabenfreudiger

Und mehr als noch im Vorquartal tendieren die Verbraucher:innen dazu, sich über die üblichen Einkäufe hinaus etwas zu gönnen. Ganz oben rangieren Modeartikel und Restaurant-/Barbesuche (je 33 Prozent der Befragten), gefolgt von Reisen, Schuhen und Lebensmitteln mit 29 bis 26 Prozent.

Die Generation Z steht mit Abstand an der Spitze der „Gönn dir was“-Bewegung, wobei die meisten (42 Prozent) in Mode investieren wollen.

Der Wunsch nach Konsum „außer der Reihe“ nimmt mit dem Alter zwar generell ab, aber auch die Babyboomer gönnen sich Extras: Dort allerdings stehen Restaurantbesuche (42 Prozent) und hochwertige Lebensmittel (36 Prozent) ganz oben auf der Liste. Am ausgabenfreudigsten sind die Verbraucher:innen in Deutschland, Italien und Großbritannien.

Regelmäßige Updates zu den Konsumententrends in Europa und den übrigen Regionen der Welt liefern McKinseys Quartalanalysen „Consumer Wise“ auf [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

Multitasking im Marketing

McKinsey-Umfrage: Die Marketingfunktion hat mehr Aufgaben denn je. Doch viele Teams bleiben hinter den Anforderungen zurück.

Der Verantwortungsbereich im Marketing wächst, wie eine aktuelle McKinsey-Befragung unter mehr als 100 Führungskräften zeigt. Inzwischen fallen auch Produktmanagement und -innovation, Pricing, Promotion und unterschiedliche GenAI-Anwendungen in die Zuständig-



Auch Promo- und Pricing-Analysen fallen zunehmend in den Verantwortungsbereich des Marketings.

keit vieler Marketingabteilungen. Zur Bewältigung der neuen Komplexität müssen CMOs vor allem in vier Bereichen Fähigkeiten aufbauen: Strategie, Performancemanagement, KI-Anwendungen und operative Abläufe. Die Befragung zeigt jedoch: In allen Dimensionen besteht Nachholbedarf.

Strategische Exzellenz und Performance gefragt

CMOs wissen um die Bedeutung von Markenstrategien für ihren Erfolg. 87 Prozent stufen ihr Unternehmen hier als reif bis sehr reif ein. Schlechter steht es um die strategischen Kompetenzen jenseits des Kerngeschäfts, z.B. beim Einsatz von Kreativität, um Wachstum zu schaffen, oder bei der Bildung strategischer Ökosysteme. Hier betrachtet sich nur jeder vierte CMO als ausreichend befähigt.

Drei Viertel der Befragten sehen im Performancemanagement einen zentralen Erfolgsfaktor, doch nur eine Minderheit verfügt über entsprechendes Know-how. So sind nur 41 Prozent der CMOs versiert in der Messung der Marketingleistung, 30 Prozent passen ihre Ausgaben dynamisch an, und nur 23 Prozent sehen sich in der Lage, ein personalisiertes Targeting durchzuführen.

Defizite beim KI-Ausbau und im Operating Model

Im Bereich der noch jungen KI-Anwendungen sehen Marketingverantwortliche die größte Kluft zwischen Potenzial und realer Nutzung. Der Anteil reifer Unternehmen liegt hier durchweg unter 10 Prozent: 7 Prozent verfügen über eine explizite KI-Strategie, 5 Prozent nutzen GenAI-Tools systematisch zur Generierung von Marketinginhalten und -designs. Und nur 4 Prozent der CMOs ist es bislang gelungen, GenAI-Anwendungsfälle zu skalieren.

Die geringe KI-Reife der Marketingorganisationen ist auch betriebsbedingt: Denn vielfach hinkt das interne Operating Model der Entwicklung hinterher. Laut Umfrage verfügen nur 27 Prozent über die nötige Agilität und robuste Partnerschaften, um die immer komplexeren Aufgaben im Marketing erfolgreich zu meistern.

Die Studie „Connecting for growth“ steht zum Download bereit auf mckinsey.com

Preise gewinnen mit Deep Tech

Die Ernährung der Welt sichern, die Meere von Plastik befreien, kritische Infrastruktur vor Cyberbedrohungen schützen, die Energieversorgung sichern oder chronische Krankheiten heilen – die globalen Herausforderungen unserer Zeit sind so vielfältig wie komplex. Gleichzeitig eröffnen sie Chancen auf tiefgreifende technologische Innovationen und ökonomischen Fortschritt.

Zum 10-jährigen Jubiläum prämiert „The Spark – Der Deutsche Digitalpreis“, organisiert von *Handelsblatt* und McKinsey, Deep-Tech-Innovationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die genau diese Lösungen bieten – ob in Robotik, Biotechnologie, fortschrittlicher KI, Cybersicherheit oder Quantencomputing.

Gesucht werden die großen Technologievisionär:innen unserer Zeit, deren innovative Produkte und Verfahren die Lebensqualität von Menschen rund um den Erdball verbessern.

Start-ups aller Branchen, die im Bereich Deep Tech Lösungen entwickeln, können sich vom 3. März bis zum 30. Mai 2025 für den diesjährigen Digitalpreis bewerben. Den Gewinnern und Finalisten winken Vorteile und Leistungen im Gesamtwert von 50.000 Euro. Weitere Informationen rund um den Wettbewerb und Möglichkeiten zur Registrierung gibt es auf the-spark.de

E-Commerce: Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

Von Carolin Castell, Philipp Kluge, Markus Schmid und Tiffany Wendler



E-Commerce ist zurück als stärkster Wachstumstreiber des europäischen Einzelhandels. Profitieren wird, wer groß denkt und die Transformation vorantreibt. Fünf Faktoren sichern den Erfolg.

Post-COVID-Krise war gestern. Das McKinsey Global Institute sagt dem E-Commerce bis 2040 weltweit ein jährliches Wachstum von 7 bis 9 Prozent vorher. Damit spielt der Online-Handel in einer Liga mit KI, Elektroautos, Cloud Services oder Biotechnologie. Sie alle zeichnen sich aus durch überdurchschnittliches Wachstum bei Umsatz, Marktanteilen oder Marktkapitalisierung.

E-Commerce, der große Wachstumstreiber: 2022 wäre das noch eine gewagte These gewesen, denn die Zeit nach COVID brachte erst einmal Ernüchterung. Während der Pandemie hatte es der europäische Online-Handel noch geschafft, binnen 24 Monaten sein Wachstum um jährlich 23 Prozent zu erhöhen. Geschlossene Läden, vorgezogene Käufe und höhere verfügbare Einkommen beflügelten die Online-Umsätze.

Doch mit der Pandemie endete auch der Höhenflug. Die Inflationsrate stieg, die Kosten auch. Konsumenten und Konsumentinnen zögerten mit Neuanschaffungen. Wettbewerber wie *Temu* und *Shein* drängten mit Macht und Kapital in den Markt. Unternehmen wie *MyToys* und *Made.com* mussten schließen, *Home24* wurde übernommen.

E-Commerce wieder im Aufwind

2024 kam schrittweise die Wende. Der Sinkflug konnte gestoppt werden, obgleich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin unsicher sind. Inzwischen liegt der Online-Handelsumsatz sogar über dem Allzeithoch des COVID-Jahres 2021 – Tendenz weiter steigend (*Grafik 1*). Für die kommenden vier Jahre sind nach unseren Analysen europaweit jährliche Wachstumsraten von 8 Prozent zu erwarten (DACH-Region: 6 Prozent). Damit kehrt der Online-Kanal als stärkster Wachstumstreiber des Einzelhandels zurück.

Wie haben die erfolgreichsten E-Commerce-Anbieter die Wachstumswende geschafft? Eine globale McKinsey-Befragung von 500 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen, darunter Konsumgüter, Elektronik, Mode und Einzelhandel, liefert die Antwort: Sie haben ihre digitale Transformation konsequent vorangetrieben und bauen ihr Geschäft vor allem auf fünf Erfolgsfaktoren auf: Profitabilität, Omnichannel, Plattformen, Technologie und Shopping-Formate.

1. Profitabilität statt Wachstum um jeden Preis

Mehr als 30 Prozent der führenden Unternehmen geben an, dass ihre digitalen Kanäle „sehr viel rentabler“ sind als ihre Offline-Kanäle – fast doppelt so viele wie die Nachzügler (*Grafik 2*). Der Grund: Die Spitzenreiter haben ihr Online-Geschäft technologisch optimiert und setzen auf wirtschaftlich sinnvolle Skalierung.

Sie bereinigen kontinuierlich ihre Sortimente und sorgen für einen margenoptimierten Angebotsmix. Sie passen Mindestbestellmengen und Lieferpreis an, senken Lager- und Lieferkosten und trimmen ihr Marketing auf Rendite. Zudem bauen sie eigene Kundendaten auf („First-Party Data“), personalisieren ihr Customer Relationship Management und machen sich unabhängiger von externen Quellen zur Generierung von Reichweite.

2. Omnichannel: Kanalkonflikte auflösen

Kaum jemand kauft mehr ausschließlich über einen Kanal. Deshalb: Stationärer und Online-Vertrieb müssen besser verzahnt werden, um den Menschen ein überzeugendes Einkaufserlebnis zu bieten und sich als Omnichannel-Händler vom reinen

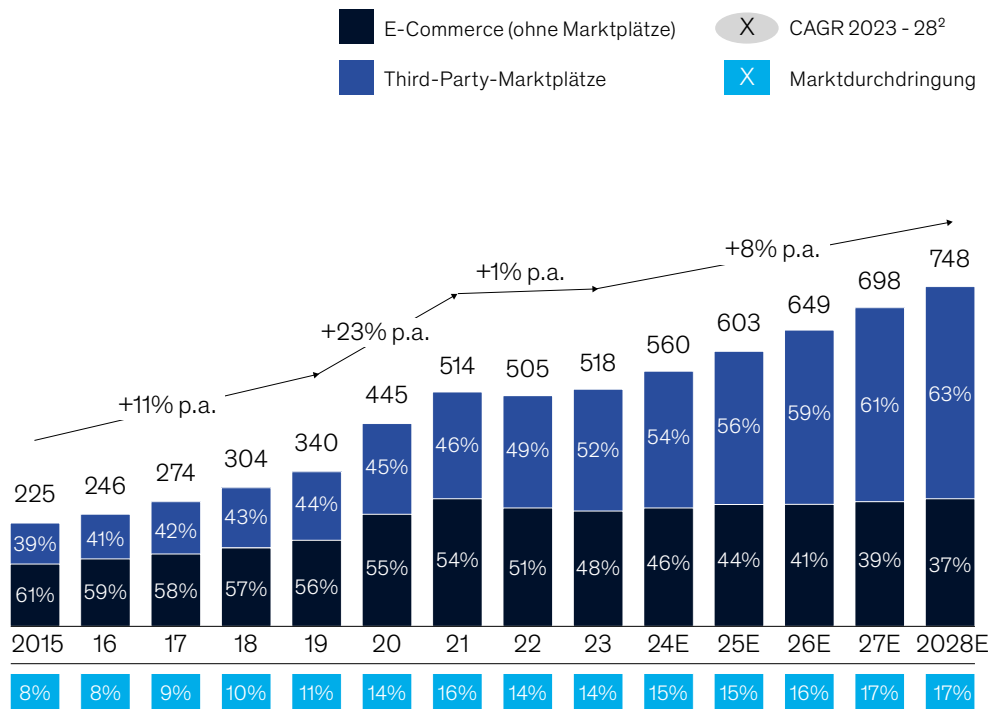
8%

Wachstum pro Jahr werden dem E-Commerce in Europa bis 2028 vorhergesagt, für die DACH-Region sind es 6%.

1. Plus 8% pro Jahr bis 2028: E-Commerce ist in Europa wieder auf Wachstumskurs – und Online-Marktplätze gewinnen an Bedeutung

E-Commerce-Marktentwicklung im europäischen Einzelhandel¹

Nominalwerte, in Mrd. EUR



2,3x

mehr Umsatz erwirtschaftete der europäische Online-Handel 2023 im Vergleich zu 2015

160 Mrd. EUR

mehr Marktvolumen gewann der Online-Handel im Zuge der COVID-19-Pandemie, bedingt durch vermehrte Internetkäufe im Lockdown und höhere Einkommen

-22 PP

Wachstumsrückgang verzeichnete der Sektor nach dem COVID-19-Boom infolge steigender Kosten, Inflation und Kaufzurückhaltung

8%

Wachstum pro Jahr werden bis 2028 erwartet; Haupttreiber sind schnelldrehende Konsumgüter, Gesundheits- und Wellnessprodukte

1. Umfasst 21 europäische Länder, darunter Deutschland, Österreich und die Schweiz
2. Kumulierte jährliche Wachstumsrate

Quelle: Global Data; Euromonitor; Forrester; McKinsey

E-Commerce zu differenzieren. Sofortige Verfügbarkeit durch Click & Collect, digitale Kundenkarten oder Bestellungen vom Laden nach Hause sind längst in den Alltag der Shopper integriert. Was aus Kundensicht einfach scheint, schafft intern jedoch noch immer Kanalkonflikte. Das gilt besonders bei der Preispolitik und der korrekten Zuweisung von Umsatz und Kosten zum entsprechenden Vertriebskanal.

Führende Unternehmen bekommen diese Herausforderung in den Griff. Sie optimieren den Kauf im Laden und im Internet unter einer Prämisse: der

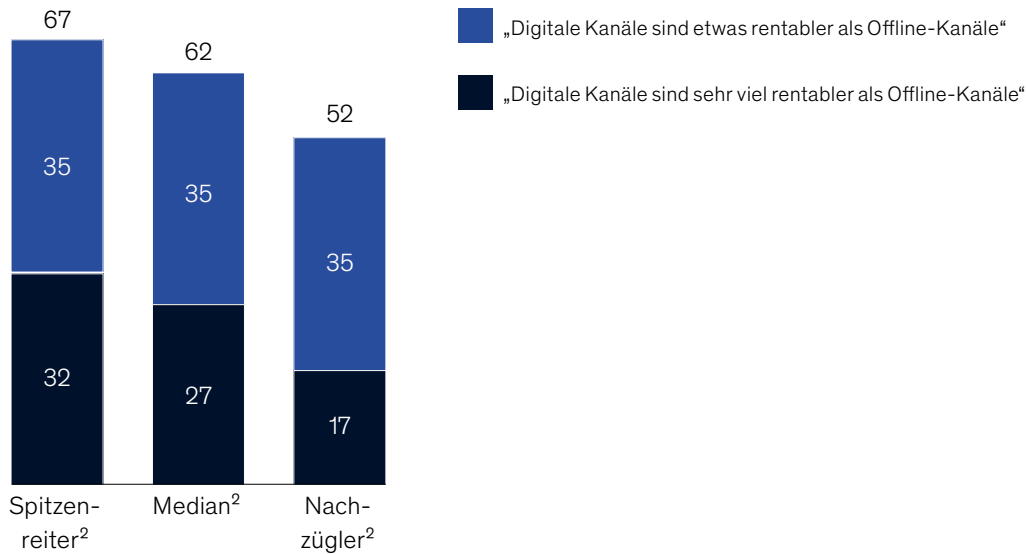
besten Kundenerfahrung. Mehr als 40 Prozent der Marktführer bewerten ihre beiden Verkaufskanäle als gut integriert, 15 Prozent sprechen sogar von exzellenter Verzahnung (Grafik 3).

Einmal mehr fällt auf: Nur 2 Prozent der Nachzügler bezeichnen die Omnichannel-Integration in ihrem Unternehmen als bereits weit fortgeschritten. Sie beherzigen, was die Marktführer schon implementiert haben. Denn diese organisieren sich produktorientiert und zentralisieren ihre Verwaltung sowie die Koordination ihrer E-Commerce-Aktivitäten über beide Kanäle hinweg. Ihre Kunden und Kun-

2. Die E-Commerce-Spitzenreiter im Einzelhandel gestalten ihre Online-Kanäle deutlich profitabler als der Wettbewerb

Profitabilität von Online- und Offline-Kanälen¹

Anteil der Befragten in Prozent



1. Frage: Wie tragen Ihre digitalen Kanäle zur Profitabilität bei, verglichen mit Ihren Offline-Kanälen?

2. Spitzenreiter mit mehr als 10% Wachstum im Sektor bilden das Topdezil; Nachzügler bilden das unterste Dezil; Unternehmen im Median decken die Dezile dazwischen ab.

Quelle: McKinsey-Umfrage in globalen B2B- und B2C-Unternehmen zum E-Commerce der nächsten Generation, 2024 (n = 500)

dinnen ahnen derweil nichts von der komplexen Organisation und Technik dahinter. Sie freuen sich über den unkomplizierten Kauf – ganz gleich, ob am Smartphone oder im Einkaufscenter.

3. Plattformen: Win-win für alle

OTTO, *Douglas*, *Zalando* oder *Migros* in der Schweiz machen es vor. Sie bauen ihr bereits erfolgreiches Online-Geschäft zu einer Plattform aus und öffnen diese für weitere Anbieter. Konsument:innen auf der Suche nach einer bestimmten Ware merken oft nicht einmal, welcher Anbieter an sie verkauft und die Ware liefert: Suchmaschinenoptimiert landen sie dort mit nur zwei Klicks.

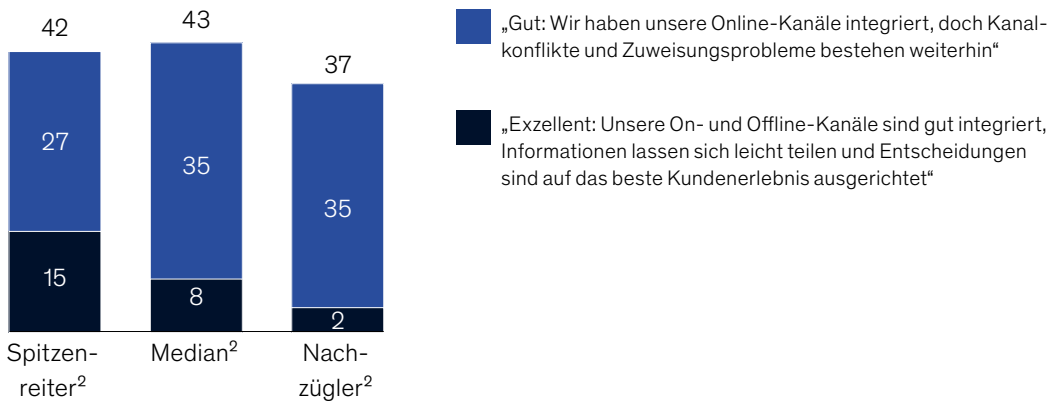
Auf den Plattformen der großen Online-Generallisten stammt oft die Hälfte des Sortiments von anderen Händlern. Das breitere Angebot beschert den Generalisten mehr Traffic auf den eigenen Seiten und mehr Kundenkontakte. *OTTO* hat seinen Online-Vertrieb zudem um Marktplatzfunktionen und Retail Media als zusätzliche, profitable Umsatzquellen ergänzt.

Die *Migros-Gruppe* erweitert ihr Online-Nonfood-Angebot über die Unternehmenstochter *Digitec Galaxus*, die erfolgreich digitale Produkte wie IT, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik vertreibt. Aktuell expandiert *Digitec Galaxus* nach Deutschland.

3. Omnichannel-Champions integrieren ihre Online-Kanäle vollständig und sorgen für nahtlose Kundenerlebnisse

Integration von On- und Offline-Kanälen¹

Anteil der Befragten in Prozent



1. Frage: Wie würden Sie die Qualität der kanalübergreifenden Kundeninteraktion in Ihrem Unternehmen bewerten?

2. Spitzenreiter mit mehr als 10% Wachstum im Sektor bilden das Topdezil; Nachzügler bilden das unterste Dezil; Unternehmen im Median decken die Dezile dazwischen ab.

Quelle: McKinsey-Umfrage in globalen B2B- und B2C-Unternehmen zum E-Commerce der nächsten Generation, 2024 (n = 500)

32%

der führenden Unternehmen sagen, dass ihre digitalen Kanäle deutlich rentabler sind als ihr Offline-Geschäft.

Die Liste solcher Marktplätze ist lang. Neben den genannten Unternehmen und Marktführer Amazon gibt es Plattformen in allen Kategorien, angefangen bei Mode (u.a. Zalando, AboutYou) über Beauty (Douglas) bis hin zu Elektronik (Media Markt, Conrad Electronics) und Heimwerkerbedarf (BAUHAUS, OBI). Sie alle haben das ökonomische Potenzial des Marktplatzmodells für sich entdeckt. Denn wer seine Online-Shops für Drittanbieter öffnet, ohne Verkaufsrisiko und Lagerkosten, profitiert nicht nur von der Kommission auf den Verkaufswert (im Schnitt 10 bis 15 Prozent). Es lassen sich auch noch bis zu 10 Prozent für Serviceleistungen wie z.B. Marketing von den Co-Verkäufern verbuchen.

Doch eine erfolgreiche Plattformstrategie bedarf konsequenter Vorarbeit. Denn nur Unternehmen, die online bereits eine signifikante Reichweite in einer relevanten Kundengruppe aufgebaut haben,

erwecken das Interesse potenzieller Partner. Passt der eine zum anderen, kann sich die Zahl der Kundenkontakte vervielfachen. Conrad Electronics listet allein auf seinem B2B-Marktplatz mehr als zehn Millionen Artikelnummern. In keiner flächengetriebenen Planung wäre das machbar.

Zusätzlichen Umsatz erwirtschaften Online-Marktplätze zudem durch die Bereitstellung von Werbeflächen. Zwar trägt Retail Media nur einen geringen Anteil von 5 bis 10 Prozent zum Außenumsatz (GMV) eines Händlers bei, doch die hohen Margen machen das Geschäft attraktiv. Tatsächlich erweist sich Retail Media als signifikanter Treiber der gegenwärtig noch angespannten Profitabilität vieler Online-Kanäle.

Der Run neuer Kunden und Kundinnen auf die eigene Plattform bringt noch ein weiteres Plus mit sich – wertvolle Daten. Online-Händler können



Der Zugang zu First-Party-Kundendaten ist einer der wichtigsten Vorteile, den Einzelhändler durch eigene Online-Plattformen gewinnen.

die Informationen über neue Nutzende selbst sammeln und analysieren, statt sie teuer über externe Dienstleister einkaufen zu müssen. Diese First-Party-Daten sind die Basis, um Kundenbedürfnisse früher zu erkennen und besser zu verstehen. Mit dem Erkenntnisgewinn daraus lassen sich Preise optimieren, Nachfragetrends vorhersagen und neue Produkte entwickeln. Überdies können die Online-Händler A/B-Tests nutzen, um Produktinnovationen oder Services frühzeitig zu testen oder ihr Shop-Marketing zu personalisieren.

Fast
20%

der führenden
E-Commercer
investieren mehr
als 100 Mio.
US-Dollar in ihre
Tech-Infrastruktur.

Unternehmen wie *Zara* beispielsweise kombinieren Kundendaten und demografische Informationen, um personalisierte Landingpages aufzusetzen; *Amazon* und viele andere nutzen sie für personalisierte Produktempfehlungen. Und der wachsende Datenpool der Plattformen lässt sich noch weiter monetarisieren. Die über die Plattformen generierten Kundenerkenntnisse sind den Anbietern auf den Marktplätzen daher einiges wert.

4. Technologie: Investieren in die Zukunft

Der Technologieeinsatz der besten Anbieter beschränkt sich nicht allein auf Kundenanalysen. Fest steht schon heute: Die nächste Generation E-Commerce wird anders aussehen – im Webshop selbst, aber auch in Marketing, Operations, Sortiments- oder Preisgestaltung. Technologischer Vorsprung wird zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

Spitzenunternehmen nutzen ihn als Quelle ihrer Marktpositionierung. Was im Umkehrschluss bedeutet: Technische Infrastruktur ist nicht mehr allein Sache der IT-Abteilung. Das erklärt auch, warum fast 20 Prozent der global führenden Unternehmen unserer Analyse zufolge planen, mehr als 100 Millionen US-Dollar in die technologische Infrastruktur ihres E-Commerce zu investieren. Bei den Nachzüglern sind es weniger als die Hälfte: gut 8 Prozent.

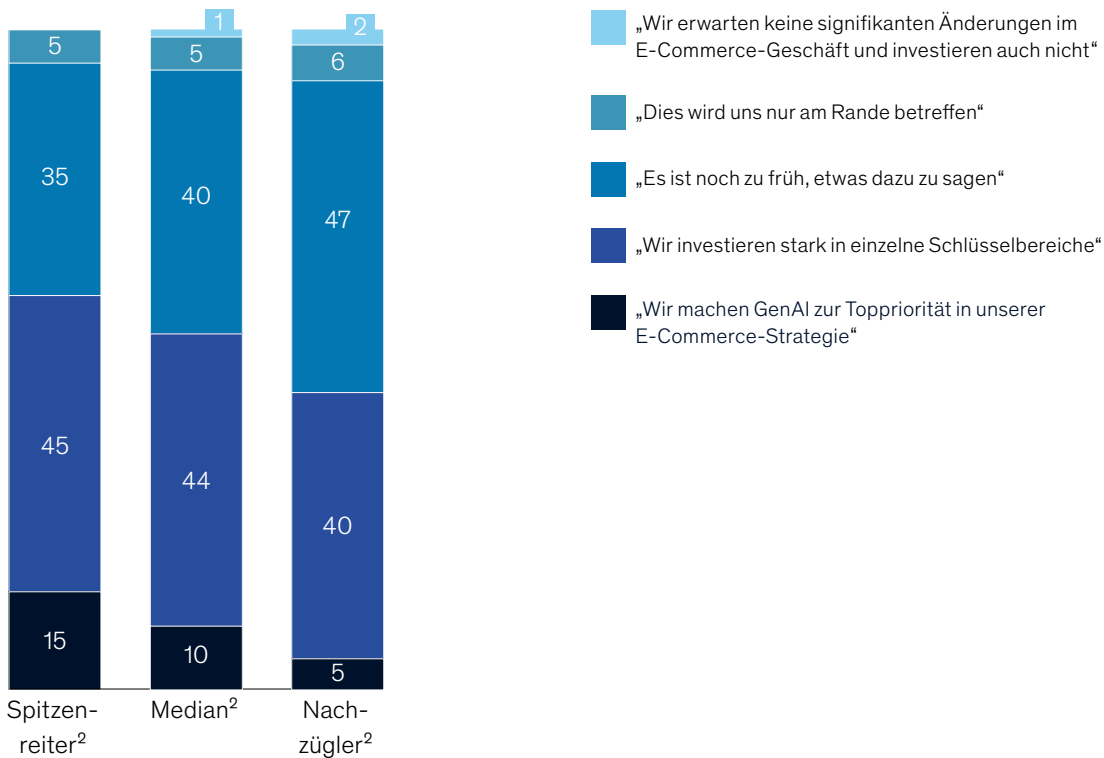
Ähnlich wie Vorreiter *Amazon* bauen die führenden Unternehmen ihre technische Infrastruktur für den Online-Handel auf, indem sie sich von der traditionellen monolithischen Architektur lösen. Stattdessen verfolgen sie einen „Best of“-Ansatz aus modularen Microservices und API-fähigen, cloud-basierten SaaS-Lösungen sowie Benutzeroberflächen, die von den Back-End-Systemen entkoppelt sind. Voraussetzung hierfür ist die Entwicklung eines Tech-Stacks, der aus skalierbaren und austauschbaren Elementen besteht, die kontinuierlich verbessert werden können. Dieser „Headless“-Ansatz wird umso wichtiger, je stärker das E-Commerce-Angebot wächst.

Die Umstellung auf eine moderne technische Infrastruktur ist ein entscheidender Schritt zur schnelleren Skalierung, aber auch zu mehr Flexibilität, sobald sich die Anforderungen ändern. Zugleich sorgt sie für eine kontinuierliche Verbesserung des Angebots, etwa durch die rasche

4. Führende Händler räumen dem Einsatz künstlicher Intelligenz strategische Priorität ein und investieren gezielt in diesen Bereich

Rolle von generativer künstlicher Intelligenz (GenAI) in der E-Commerce-Strategie¹

Anteil der Befragten in Prozent



1. Frage: Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten die Sicht Ihres Unternehmens auf die Rolle von GenAI in der E-Commerce-Strategie?

2. Spitzenreiter mit mehr als 10% Wachstum im Sektor bilden das Topdezil; Nachzügler bilden das unterste Dezil; Unternehmen im Median decken die Dezile dazwischen ab.

Quelle: McKinsey-Umfrage in globalen B2B- und B2C-Unternehmen zum E-Commerce der nächsten Generation, 2024 (n = 500)

Anpassung an neue Produkte, Regionen oder Tech-Anbieter.

Parallel zur Transformation der IT-Basis rückt das Zukunftsthema generative künstliche Intelligenz (GenAI) in den Fokus: Über 60 Prozent der führenden Unternehmen wollen ihren Online-Kanal gezielt mit den smarten Tools aufrüsten, 20 Prozent erklären GenAI-Einsätze sogar zu ihrer obersten Priorität

im E-Commerce (Grafik 4). Und sie sind bereit, dafür Geld in die Hand zu nehmen. 30 Prozent von ihnen wollen in den kommenden zwölf Monaten über ein Zehntel ihres E-Commerce-Budgets in KI-Anwendungen investieren. Gut jeder zehnte Champion plant sogar, mehr als ein Viertel seiner E-Commerce-Ausgaben umzuschichten. Von den Nachzüglern hingegen wollen weniger als 10 Prozent verstärkt in KI investieren.



Regelmäßige Live-Commerce-Events und Tutorials mit Influencern spielen eine zunehmende Rolle bei der Kundengewinnung und -bindung im Netz.

5. Shopping-Formate: Showtime mit Mehrwert

Einkaufen als Event ist längst nicht mehr dem stationären Handel vorbehalten. Das geht auch online. Aktionstage wie Black Friday oder Single's Day gehören für Schnäppchenjäger inzwischen zur jährlichen Shopping-Routine. *Amazon* trommelt außerdem für seine sommerlichen Prime Days, *Vorwerk* ruft die „Kobold summer week“ aus und *Notebooksbilliger* seine „Orange Flash Sale Days“. *Media Markt/Saturn* lockt die Kundschaft mit „Special Deals“.

Der Wert der virtuellen Shopping-Events lässt sich quantifizieren. Für über 40 Prozent der führenden Unternehmen machen sie bereits mehr als 10 Prozent des jährlichen E-Commerce-Umsatzes aus. Trotzdem nutzt ein Viertel der Nachzügler diese Erlösquelle nicht. Sie verpassen während der Aktionsschwerpunkte im Sommer und am Jahresende eine große Chance zur Kundengewinnung – ganz besonders zu Beginn des Weihnachtsgeschäfts: Laut einer aktuellen Marktumfrage gehen mehr als acht von zehn Deutschen während der Black Week im November gezielt shoppen – und geben dabei im Schnitt über 250 Euro aus.

Auch abseits der saisonalen Rabattaktionen spielt Erlebnisshopping eine zunehmende Rolle bei der Kundengewinnung und -bindung im Netz. Bereits seit einigen Jahren veranstaltet Kosmetikhändler *Douglas* regelmäßige Live-Commerce-Events

samt beteiligten Influencern auf der eigenen Website. Bis zu 15 Shows pro Woche streamt die Handelskette im Internet und bietet dort auch gleich exklusive Deals und Tutorials mit Beauty-Expertinnen an. So entstehen nicht nur interaktive Verkaufserlebnisse, über die Nutzende sprechen. Die „Live Customers“ geben dabei auch doppelt so viel Geld aus im Vergleich zu gewöhnlichen Online-Shoppern. Gleichzeitig konnte *Douglas* den Anteil der jungen Zielgruppe in seinem Online-Kanal um 14 Prozent steigern. Neben der deutschen Kosmetikkette zählen auch Unternehmen wie *L'Oréal*, *Sephora*, *OTTO*, *BAUHAUS*, *Tchibo*, *IKEA*, *H&M*, *Tommy Hilfiger* und *Zara* zu den europäischen Pionieren in diesem Feld. US-Analysen von McKinsey belegen: Die lukrativsten Kundengruppen sind jünger als 40 Jahre.

Vor dem Erfolg steht auch hier harte Arbeit. Live-Events brauchen sorgfältige Vorbereitung. Partnerschaften werden aufgebaut, Werbeaktionen gestartet, entsprechende Lagerbestände vorgehalten und Mitarbeitende trainiert. Dazu gehört der Aufbau einer ausreichenden Datenbasis für A/B-Tests, die Installation der richtigen Analysemethoden zur Anpassung von Angeboten und die Einrichtung von Schnellreaktionssystemen – etwa um sofort nach dem Kontakt personalisierte E-Mails zu versenden. Die führenden Unternehmen haben für diese Aufgaben bereits intern digitale Kompetenzen aufgebaut, während die Nachzügler noch mehrheitlich auf externe Anbieter zurückgreifen.

Über
10%

ihres Online-Jahresumsatzes generieren führende Händler durch Shopping-Formate.

Erfolg im E-Commerce: Was es noch braucht

Die hier beschriebenen fünf Handlungsfelder zeigen: Erfolg im E-Commerce ist kein Selbstläufer. Einzelhändler müssen erst ihre Hausaufgaben machen, bevor sie im Online-Kanal wirklich profitables Wachstum erreichen. Gefordert ist eine grundlegende Transformation auf organisatorischer und operativer Ebene.

Diese beginnt mit klar definierten und kommunizierten Zielen und deren Untermauerung mit einem konkreten Maßnahmenplan über alle Funktionen hinweg. Gleichzeitig sind bestimmte Voraussetzungen zu schaffen: die klare Zuordnung von Umsätzen, Kosten und Erträgen zu den einzelnen Kanälen, Aufbau von neuen Fähigkeiten und Partnerschaften sowie umfassende Investitionen in eine moderne Tech-Infrastruktur.

Intern erfordert die Transformation dann die aktive Mitwirkung der gesamten Organisation, angefangen beim Topmanagement, das die Ziele und die strategische Richtung vorgibt, bis zu den operativen Teams, die funktionsübergreifend zusammenarbeiten, um das Online-Geschäft zum Erfolg zu führen.

Mit diesem Maßnahmenpaket kann es prinzipiell jedem Unternehmen gelingen, am künftigen E-Commerce-Wachstum zu partizipieren – und den Kanal dabei profitabel zu halten.

Kernaussagen

- 1. Post-COVID-Krise war gestern: Der E-Commerce in Europa ist wieder im Aufwind – mit Wachstumsraten von 8 Prozent bis 2028.**
- 2. Die wirtschaftlich sinnvolle Skalierung des Geschäfts wird zum wichtigen Erfolgsfaktor – und der Einsatz von fortschrittlicher Technologie inklusive KI dabei zum zentralen Wegbereiter.**
- 3. Weitere Schlüssel zum Erfolg sind eine gelungene Omnichannel-Integration, der Aufbau von Plattformen und Marktplätzen sowie Shopping-Formate als wertvolle Hebel zur Kundengewinnung und -bindung.**

Autor:innen



Dr. Carolin Castell ist Projektleiterin im Münchner Büro und Mitglied der Growth, Marketing & Sales Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät sie zu Wachstumsstrategien und digitalen Geschäftsmodellen.
Carolin_Castell@mckinsey.com



Dr. Philipp Kluge ist Partner im Münchner Büro von McKinsey, Mitglied der europäischen Growth, Marketing & Sales Practice und leitet den Bereich Omnichannel und E-Commerce in Europa.
Philipp_Kluge@mckinsey.com



Dr. Markus Schmid ist Partner im Münchner Büro und leitet den Bereich Omnichannel von McKinsey. Er berät Handelsunternehmen beim Auf- und Ausbau ihres digitalen Kanalangebots.
Markus_Schmid@mckinsey.com



Tiffany Wendler ist Associate Partner im Stuttgarter Büro und Mitglied des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen digitale Transformationen und Marktplatzstrategien.
Tiffany_Wendler@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente



Interview



„Für unsere Kunden zählt, dass wir Alltagsprobleme lösen“

Es gab schon einfachere Zeiten für den Handel, sagt Patrick Zahn, Chef von Europas größtem Textil- und Nonfood-Discounter *KiK*. Doch davon lässt er sich beim Umbau des Unternehmens zum modernen Warenhaus nicht bremsen – trotz gelegentlich unfairen Wettbewerbs.



Revolution statt Evolution: KiK-Chef Patrick Zahn im Akzente-Interview.

Bönen in Westfalen muss man nicht kennen – es sei denn, man arbeitet in der Logistik. Nah dem Kamener Kreuz gelegen, ist das Städtchen ein Top-Standort für die Warenverteilung in Deutschland. Das Gewerbegebiet dominieren riesige Lagerhallen – und die größte von ihnen, knallrot gestrichen, gehört KiK, Europas größtem Textil- und Nonfood-Discounter. Gleich dahinter liegt die zentrale Verwaltung des Handelsriesen, in der rund 850 Menschen arbeiten, unter der Leitung von CEO Patrick Zahn (48).

Der erfahrene Handelsmann ist überzeugter Discounter: „Wir stehen dafür, dass sich auch einkommensschwache Menschen noch am 25. des Monats etwas Schönes für sich und ihr Kind kaufen können“, sagt Zahn. „Für wenige Euro ermöglichen wir kleine Glücksmomente“, hält er Kritikern entgegen und wertet den Beitrag der Discounter als „Kitt der Gesellschaft“.

KiK betreibt mehr als 4.200 Filialen in 14 europäischen Ländern und setzt rund 2,4 Milliarden

Euro um. Warum die konkurrierenden chinesischen Billigplattformen Temu und SHEIN mit unfairen Mitteln kämpfen, wieso er selbst bei der Geschäftsentwicklung lieber auf Revolution statt auf Evolution setzt und wie KiK zu seinen günstigen Preisen kommt, erklärt Patrick Zahn im Interview mit Akzente.

Akzente: Herr Zahn, im Fragebogen einer Zeitung haben Sie bei der Wahl zwischen Evolution und Revolution die Revolution gewählt – wie haben Sie das gemeint und was bedeutet das für KiK?

Patrick Zahn: Ich glaube, dass man sich gerade im Handel immer wieder neu erfinden muss, weil die Entwicklungen so schnell verlaufen. Denken Sie nur an die vergangenen Jahre mit der Digitalisierung des Geschäfts und den immer neuen Plattformen, die in den Wettbewerb eintreten. Wenn Sie auf bloße Evolution Ihres Geschäfts setzen, sind Sie zu langsam.

Akzente: Haben Sie schon Revolutionen bei KiK angestoßen?

Zahn: Das machen wir regelmäßig. Zum Beispiel bei unserem Auftritt: Wir haben eben nicht nur evolutionär unser Logo erneuert – statt rot treten wir nun silbern auf –, sondern gleich das gesamte Erscheinungsbild unserer Filialen, das wir derzeit nach und nach auf das neueste Konzept umstellen. Und vor Kurzem haben wir unsere Lieferkette komplett neu aufgestellt. Da ordnen wir uns heute nicht ohne Stolz als sehr erfolgreich ein.

„Ich glaube, dass man sich gerade im Handel immer wieder neu erfinden muss, weil die Entwicklungen so schnell verlaufen. Wenn Sie auf bloße Evolution Ihres Geschäfts setzen, sind Sie zu langsam.“

Akzente: 2023 hat KiK einen Umsatzsprung von 15 Prozent gemacht, wie lief es 2024?

Zahn: Wir sind nicht unzufrieden, denn wir sind in dem Maße gewachsen, wie wir es uns vorgenommen hatten. Aber es sind schon herausfordernde Zeiten. Zum einen verändert sich die Situation in unserem Markt durch die Plattformen *Temu* und *SHEIN* aus China, die ein disruptives Geschäftsmodell verfolgen. Zum anderen hat sich ein perfekter Sturm zusammengebraut, mit vielen Pro-

blemen auf der Kostenseite – von der Inflation und den Energiepreisen über Probleme in der Lieferkette wie den geschlossenen Suezkanal bis zur gedämpften Kauflust der durch die Konjunkturschwäche verunsicherten Konsumenten. Es gab schon einfachere Zeiten für den Handel, aber wir beschweren uns nicht.

Akzente: Auf welche Zielgruppen ist Ihr Angebot zugeschnitten?

Zahn: Wir bieten Produkte an, die jeder braucht und nutzt, also zählen alle zur Zielgruppe. Vor allem aber sprechen wir Familien an, die sich gut und günstig einkleiden wollen und die gute und günstige Dinge für den täglichen Bedarf oder ein schönes Zuhause suchen.

Akzente: Welche Stärken hat KiK im Wettbewerb und was macht das Unternehmen für seine Kunden so wichtig?

Zahn: Für unsere Kunden zählt, dass wir Alltagsprobleme lösen. Egal aus welcher Einkommenschicht sie stammen, können sie bei uns auch am Monatsende noch etwas zum Anziehen oder ein Geburtstagsgeschenk kaufen. Da nehmen wir auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahr. Eine Stärke im Wettbewerb ist sicherlich unsere Nähe zum Kunden, die gute Erreichbarkeit. Allein in Deutschland betreiben wir 2.400 Filialen. Und weil wir klare und einfache Prozesse haben, können wir gute Preise bieten. Die Kombination aus Nähe, niedrigen Preisen und vielfältigem Sortiment in guter Qualität macht uns stark, hier sehe ich unsere Kernkompetenzen.

Akzente: Die günstigen Verkaufspreise entstehen also nicht in erster Linie durch den günstigen Einkauf, sondern vielmehr durch die extrem schlanken Prozesse. Können Sie uns ein konkretes Beispiel geben?

Zahn: Das beginnt damit, dass wir sehr früh ordern. So können wir die geringer ausgelasteten Phasen der Fabriken nutzen und dafür gute Preise aushandeln. Auch beim Transport unserer Produkte setzen wir auf langfristige Planung: Wir fliegen die Ware nicht ein, sondern lassen fast alles per Schiff transportieren. Wir können uns den langen Vorlauf erlauben, weil unser Sortiment nicht hochmodisch ist, sondern eher auf Basics und zeitlose Artikel setzt.



Basics für preisbewusste Kundinnen und Kunden: Bei KiK gibt es günstige Mode und Nützliches für den Alltag.

Akzente: *Wie entwickeln Sie die Ideen für schlankere Prozesse? Wie testen und implementieren Sie die?*

Zahn: Die besten Ideen kommen immer aus der Mitarbeiterschaft und wenn wir von unseren Besuchen in den Filialen zurückkommen, bringen wir diese Ideen mit und setzen sie um. Ich packe selbst immer mal wieder in einer Filiale mit an und entdecke dabei stets neue Punkte, an denen wir noch etwas verbessern können.

Akzente: *KiK steht für „Kunde ist König“. Wie setzen Sie das Motto im Arbeitsalltag um? Wie erlebe ich es als Kundin oder Kunde?*

Zahn: Wir wollen unseren Kunden ein für sie passendes Sortiment zu unschlagbaren Preisen und mit guter Qualität bieten. Bei uns sind alle willkommen und wir bemühen uns, dass sich wirklich jeder und jede das leisten kann, was er oder sie bei uns sieht. Unsere Mitarbeitenden in den Filialen sind sehr engagiert und haben stets ein offenes Ohr für unsere Kundschaft. Und wir optimieren unsere Standorte stets weiter, damit sie noch besser auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind.

Akzente: *Was können Sie Ihren chinesischen Konkurrenten SHEIN und Temu entgegensetzen, die ihre Prozesse noch stärker verschlankt haben,*

die nicht aus eigenen Lagern, sondern direkt von ihren Produzenten liefern und Retouren einfach vernichten?

Zahn: Vor allem Qualität und die geprüfte Sicherheit unserer Produkte. Aber diese Plattformen machen ja nicht nur uns Konkurrenz, sondern auch höherpreisigen Anbietern. Technologisch sind SHEIN und Temu sehr gut, da kann man sich sicherlich auch einiges anschauen. Aber was uns aufregt, ist die Tatsache, dass sie außerhalb des Spielfelds spielen. Das ist kein fairer Wettbewerb.

Akzente: *Worin genau besteht der von Ihnen monierte unfaire Wettbewerb?*

Zahn: Diese Unternehmen bewegen sich außerhalb der gesetzlichen Vorgaben für faire Produktionsbedingungen und außerhalb von Prüfmechanismen für die Sicherheit der Produkte. Das macht uns Sorge, weil einige Kunden damit Ware erhalten, die nach europäischen Standards nicht verkehrsfähig ist. Um ihre Ware trotzdem in die EU liefern zu können, nutzen Temu und SHEIN eine Gesetzeslücke: Warensendungen bis zu einem Wert von 150 Euro sind von Zollbestimmungen ausgenommen; da fragt keiner, wie die Produkte hergestellt wurden. Wenn Sie bei SHEIN oder Temu etwas zum Gesamtpreis von 290 Euro bestellen, bekommen Sie zwei Pakete, da bleiben der Zoll und unangenehme Fragen außen vor.

KiK überprüft mit Überraschungsbesuchen Sicherheit und Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten: Produktion in Fernost.



Akzente: *Es gab im Sommer 2024 einen SPD-Vorstoß bei der EU, diese Zoll-Ausnahmeregelung aufzuheben. Wie ist da der Stand der Dinge?*

Zahn: Gesetzmäßig hat sich leider bisher nichts bewegt. Das Thema wird aber auf EU-Ebene gesehen und vorangetrieben, ich wünsche mir hier nur mehr Geschwindigkeit. Immerhin ist es uns Händlern gelungen, das Problem sichtbar und bekannt zu machen. Vielleicht bewirkt ja öffentlicher Druck etwas.

Akzente: *Wandern auch klassische KiK-Kunden in größerer Zahl zu SHEIN und Temu ab?*

Zahn: Allein diese beiden Anbieter schicken Schätzungen zufolge rund 500.000 Pakete am Tag nach Deutschland, was klar zeigt: Da bestellt ein Querschnitt durch die Bevölkerung und natürlich auch unsere Kundschaft. Das ist nicht verwerflich, ich habe nichts gegen Wettbewerb – aber er

„Natürlich bin ich gegen die Deglobalisierung. Wir brauchen eine vernetzte Welt, um wirtschaftlich und politisch erfolgreich zu sein.“



muss fair sein. Wenn Wettbewerber Gesetzeslücken ausnutzen, um sich Vorteile zu verschaffen, müssen diese Lücken geschlossen werden.

Akzente: *Wie entwickelt sich Ihr Online-Geschäft?*

Zahn: Das entwickelt sich gut. Wir verstehen uns grundsätzlich als stationärer Händler – das Online-Geschäft sehen wir als Abrundung und zusätzlichen Service für unsere Kunden. Interessant für uns sind dabei auch die Daten und CRM-Möglichkeiten. Mittelfristig wollen wir den Online-

Anteil am Umsatz auf einen zweistelligen Prozentsatz heben. Von *Temu* und *SHEIN* können wir ja lernen, dass es auch einen Online-Markt für niedrige Preispunkte gibt. Das werden wir nutzen.

Akzente: *Welche Rolle spielt Technik in Ihrem Unternehmen?*

Zahn: Wir müssen nicht First Mover sein, sondern neue Technologien dann implementieren, wenn sie ausgereift, getestet und sinnvoll für uns sind. So war es auch beim Thema CRM, bei dem wir erst anderen den Vortritt gelassen haben. Als dann die Zeit für uns reif war, sind wir sehr energisch gestartet und haben heute über 14 Millionen Kundenkarten im Markt. In unserem Bereich liegen wir damit ganz vorn.

Akzente: *Sie sagen, dass der heimische Handel vom Lieferkettengesetz schwer belastet wird. Wieso?*

Zahn: Grundsätzlich begrüßen wir bei *KiK* das Gesetz, weil es Wettbewerbsgleichheit schafft. Und wir teilen das übergeordnete Ziel, faire Produktionsbedingungen in den Lieferländern sicherzustellen. Aber der Dokumentationsaufwand durch die aktuelle Gesetzgebung ist immens; je verästelter die Lieferketten sind, desto größer ist er. Da erwarten wir von der Politik Nachbesse-

Spät gestartet, aber heute ganz vorn mit dabei: *KiK* hat mehr als 14 Millionen Kundenkarten im Markt.



rungen. Besondere Sorgen macht uns allerdings beim europäischen Lieferkettengesetz das Klage-recht für Privatpersonen in Kombination mit der zivilrechtlichen Haftung. Da sehen wir die Gefahr, dass willkürlich Klagen eingereicht werden, mit denen wir uns dann auseinandersetzen müssen.

Akzente: *Wie stellen Sie bei KiK sicher, dass die eingekauften Produkte zu fairen Bedingungen hergestellt werden?*

Zahn: Wir haben nicht auf das Lieferkettengesetz gewartet, um diese Dinge zu überprüfen. Wir arbeiten mit keiner Fabrik zusammen, ohne sie vorher zu untersuchen, wir machen Überraschungsbesuche während der Produktion und prüfen Gebäudesicherheit, Arbeitsbedingungen und Umweltstandards. So sind wir ständig vor Ort, um sicherzustellen, dass unser Code of Conduct eingehalten wird.

Akzente: *Auch der steigende Mindestlohn in Deutschland macht Ihr Geschäft nicht leichter. Wie gehen Sie damit um?*

Zahn: Mir stellt sich hier eher die grundsätzliche Frage, ob der Staat Löhne festlegen sollte. Ich halte das aus ordnungspolitischen Gründen für falsch. Wenn das Geld den Geringverdienern

wenigstens tatsächlich zugutekommen würde, wäre es ja schön. Wir wissen aber aus Studien, dass ein großer Teil von höheren Steuern und Sozialabgaben aufgefrisst wird, hinzu kommt noch die Inflation. Deshalb spüren wir daraus auch keine Umsatzeffekte.

Akzente: *Das derzeitige Schlagwort ist Deglobalisierung – überall ist von neuen Zollschränken die Rede. Wie trifft das Ihr Geschäft?*

Zahn: Zölle tangieren immer unser Geschäft. *SHEIN* und *Temu* haben schließlich ihre schöne Gewinnspanne, weil sie keine Zölle zahlen. Allerdings würden neue Zölle ja alle gleich treffen, damit können wir umgehen. Was das Schlagwort betrifft: Natürlich bin ich gegen die Deglobalisierung. Wir brauchen eine vernetzte Welt, um wirtschaftlich und politisch erfolgreich zu sein.

Akzente: *Sie haben einmal festgestellt: „Wenn ich sage, dass ich bei KiK arbeite, gibt es beim Gegenüber oft eine Schweigesekunde.“ Warum genießt der Handel, vor allem das Discountgeschäft, in Deutschland so wenig Renommee?*

Zahn: Ich glaube, weil die Menschen nur die Filiale vor Augen haben und nicht den Prozess dahinter. Sie sehen nicht, wie spannend die Branche ist –

„Wir können stolz sein auf die deutsche Handelslandschaft“: Patrick Zahn (r.) im Interview mit Marcus Jacob von McKinsey.



und wie erfolgreich. Wir können doch stolz sein auf die deutsche Handelslandschaft. Sie stellt jede Menge Weltmeister, sei es bei Lebensmitteln, Schuhen oder Hartwaren. Wir haben tolle Händler in Deutschland: *ALDI, Lidl, Deichmann, Rossmann* – und auch uns.

Akzente: *Schon fast die Hälfte seines Umsatzes macht KiK mit Nonfood, vor allem mit Deko-Artikeln. Warum finden Sie dieses Segment so spannend, dass Sie hier kräftig expandieren?*

Zahn: Wir sehen, dass wir da einen noch breiteren Kundenkreis erreichen als mit Bekleidung. Unser Modesortiment erfüllt die Bedürfnisse einer gewissen Kundschaft, aber wer beispielsweise ein Sakko sucht, wird bei uns nicht fündig. Das Nonfood-Angebot dagegen spricht potenziell alle an. Ob Sie ein schönes Trinkglas suchen oder einen Kindergeburtstag ausrichten wollen – *KiK* macht Ihnen ein Angebot.

Akzente: *KiK hat Filialen in 14 Ländern. Wie stark unterscheiden sich die Sortimente?*

Zahn: So gut wie gar nicht. Wir leben von der Einheitlichkeit, deshalb haben wir so schlanke Prozesse. Es gilt: Prozess und Preis rangieren vor den Sortimentsspezifika der Länder. Das diskutieren wir im Management immer wieder. Aber die Vorteile der Einheitlichkeit überwiegen einfach die Chancen der Individualisierung.

Akzente: *Was war der meistverkaufte Artikel 2024?*



Patrick Zahn (48) ist seit 2016 Vorsitzender der Geschäftsführung der *KiK Textilien und Non-Food GmbH*. Der in Südafrika geborene und heute in Köln lebende Betriebswirt startete seine Karriere nach dem Studium 2001 bei *Aldi* und wechselte 2006 zum Lebensmittel-Discounter *Plus*. Seit 2008 arbeitet Patrick Zahn für *KiK* und hat dort zunächst als Geschäftsführer den Vertrieb verantwortet.

Zahn: Nach Stückzahlen lagen Batterien ganz vorn, dann kamen Geschenkpapier und Fleece-Decken.

Akzente: *Und Ihre persönlichen Lieblingsartikel?*

Zahn: Ich staune ständig über unseren Nonfood-Bereich. Da finde ich immer wieder Überraschendes, auch Produkte, die ich noch nicht kannte. Unsere Weihnachtsartikel waren super und bei Haushaltswaren haben wir uns wirklich Kompetenz erarbeitet. Das wissen noch viel zu wenig Kundinnen und Kunden. Viele haben nur das Bild von *KiK* dem Textildiscounter im Kopf. Aber daran arbeiten wir.

Akzente: *Welche Kriterien muss ein Standort für eine neue KiK-Filiale erfüllen?*

Zahn: Vor allem muss er sehr gut erreichbar sein und hohe Besucherfrequenz haben. Häufig gibt es am Standort einen Ankermieter, meist einen Lebensmittelhändler, und wir platzieren uns in der Fachmarktzeile. Aber wir haben auch sehr gut funktionierende Innenstadtlagen.

Akzente: *Wie sieht die KiK-Filiale von morgen aus?*

Zahn: Anders! Wir überarbeiten gerade unseren gesamten Auftritt und ergänzen auch das Sortiment, sowohl bei den Textilien als auch im Nonfood-Bereich. Unser Ziel ist es, für noch breitere Kundenschichten attraktiv zu werden. Nur eines wird sich niemals ändern: Bei uns finden Sie gute Produkte zum besten Preis.



Die *KiK Textilien und Non-Food GmbH* (Foto: Zentrale in Bönen) ist ein Grundversorger für Mode, Haushaltsartikel, Heimtextilien, Spielzeug und Dekoartikel zu günstigen Preisen. *KiK* betreibt über 4.200 Filialen in 14 europäischen Ländern und beschäftigt 31.000 Menschen, rund 19.000 davon in Deutschland. 2023 setzte *KiK* 2,4 Milliarden Euro um.

Mode 2025: Ausblick mit Hindernissen

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



2025 hat die Modeindustrie erneut zahlreiche Hürden zu überwinden. Viele sind bereits bekannt, einige neu. Was die Branche bewegt, zeigt der Report „The State of Fashion 2025“.

79%

der Führungskräfte glauben, dass sich die Bedingungen in der Branche 2025 verschlechtern werden.

Eine der wenigen Konstanten in diesen turbulenten Zeiten ist die Unsicherheit. Auch 2025 kehrt in der Modeindustrie keine Ruhe ein. Das schwierige Umfeld, das viele vorhergesehen haben, ist zur Realität geworden: Die Konjunktur hat sich abgeschwächt, Verbraucher:innen sind zunehmend preissensibel und der Klimawandel beschleunigt sich.

Hinzu kommen die andauernde Umstrukturierung des weltweiten Handels und das regionale Gefälle, das sich weiter verstärkt. Zwar bieten sich den Unternehmen auch jetzt noch Chancen auf Wachstum und Kundengewinne. Aber wer sie ergreifen will, muss sich durch ein Labyrinth von Herausforderungen kämpfen – und dabei schnell und flexibel auf die Veränderungen in einem chaotischen Markt reagieren.

Alte und neue Sorgen

Insgesamt bleibt das Umsatzwachstum im globalen Modemarkt träge: Es wird sich voraussichtlich im niedrigen einstelligen Bereich stabilisieren. Entsprechend gedämpft ist die Stimmung der Führungskräfte, die McKinsey in Kooperation mit *The Business of Fashion* (BoF) zum achten Mal in Folge für den diesjährigen Report „The State of Fashion 2025“ befragt hat. Lediglich 20 Prozent von ihnen erwarten für 2025 eine Aufhellung der Verbraucherstimmung, während 39 Prozent davon ausgehen, dass sich die Branchenbedingungen verschlechtern.

Neu ist die Hauptsorge der Befragten: Sieben von zehn betrachten jetzt das Verbrauchervertrauen als größtes Risiko. Es folgen geopolitische Instabilität und wirtschaftliche Volatilität. Die Inflation ist dank der Politik der Zentralbanken auf der Liste der Sorgen nach unten gerutscht (*Grafik 1*).

Bewegung zeigt sich auch bei den weltweiten Wachstumsmotoren. So wirken sich z.B. die sinkende Inflation und der zunehmende Tourismus in Europa günstig auf die Branche aus. In Asien steht China zwar weiterhin im Mittelpunkt, aber das Land kämpft nach wie vor mit makroökonomischem Gegenwind, und so wenden sich die Modemarken auch anderen asiatischen Märkten zu – vor allem Japan, Korea und Indien. 63 Prozent der Befragten glauben, dass die reifen APAC-Märkte vielversprechende Wachstumsaussichten haben.

In Europa wird für das über lange Zeit erfolgswöhnte Luxussegment in diesem Jahr lediglich ein Marktwachstum von 1 bis 3 Prozent erwartet, für die Kategorien darunter sind es immerhin 2 bis 4 Prozent, da steigende Reallöhne und der Trend zum Kauf günstiger Alternativen (Downtrading) den Konsum ankurbeln dürften. Angesichts der wirtschaftlichen und geopolitischen Lage bleiben die Menschen in Europa ihrem Sparkurs jedoch grundsätzlich treu. Die Erholung auf dem Kontinent wird zudem unterschiedlich ausfallen – für Deutschland z.B. wird nach wie vor ein schwaches Wachstum erwartet. Gepaart mit dem gedämpften Verbrauchervertrauen, zwingt dies die Modeunternehmen dazu, sich auf die Eroberung von Marktanteilen zu fokussieren.

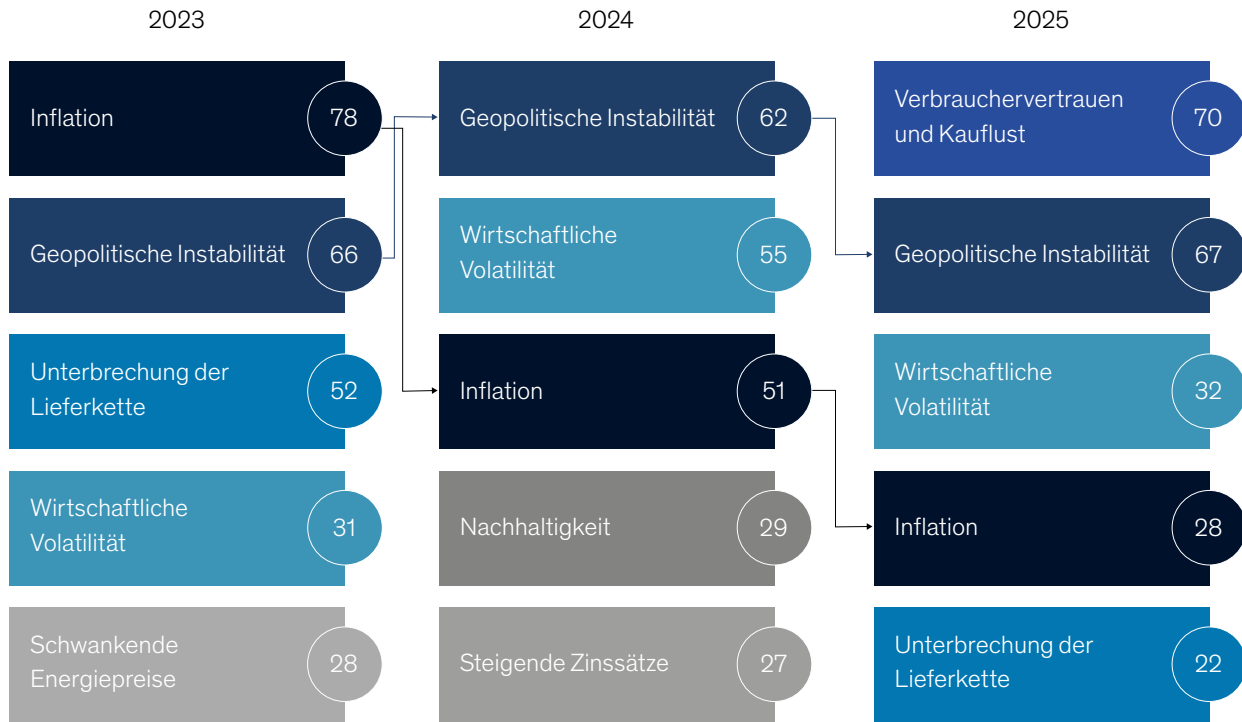
Marktanteile gesucht

Was können Unternehmen nun tun, um die derzeit raren Chancen zu ergreifen? Eine geeignete Maßnahme sehen die Befragten in der Anpassung ihrer Preise, denn im aktuellen Umfeld lässt sich Wachstum am ehesten über Volumen erreichen. Preiserhöhungen scheinen hingegen kaum noch eine Option zu sein – besonders Verbraucherinnen und Verbraucher mit niedrigem bis mittlerem Einkommen sind nicht mehr bereit, diese zu akzeptieren.

1. Sinkendes Verbrauchervertrauen und mangelnde Kauflust stellen für die Modebranche aktuell das größte Wachstumsrisiko dar

Frage: Was glauben Sie, welche Aspekte der globalen Wirtschaft das Wachstum in der Modebranche am meisten gefährden werden? Wählen Sie drei Aspekte aus.

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: BoF-McKinsey State of Fashion Survey 2023 bis 2025

Wer seine Preise nicht senken will, muss die Kundenschaft davon überzeugen, dass diese gerechtfertigt sind. Das kann z.B. über ein verbessertes Einkaufserlebnis oder besondere Markenattribute gelingen.

Oberste Priorität für die Befragten hat 2025 deshalb die Differenzierung durch bessere Markenpositionierung und Produktneuheiten (*Grafik 2*). Modemarken können sich z.B. durch ein neues Design von der Masse abheben. Sie können aber auch eine außergewöhnliche Customer Experience schaffen oder Nischen besetzen. Hoch im Kurs steht bei den Führungskräften zudem eine stär-

kere Lokalisierung: Die Hälfte von ihnen will ihre Go-to-Market-Strategie und ihr Wertversprechen stärker an lokale Gegebenheiten anpassen, z.B. Sprache, Kultur und Kundenverhalten.

Im Dschungel der unterschiedlichen Herausforderungen und Chancen identifiziert „The State of Fashion 2025“ zehn Branchentrends, die Modemarken in diesem Jahr bewegen (*siehe Textbox*). Neben den bereits beschriebenen makroökonomischen Trends betreffen allein drei das veränderte Kaufverhalten auf Konsumentenseite und die Fokussierung auf neue Zielgruppen. Drei weitere Trends wirken direkt auf die gegenwärtige Transformation des

2. Bei der Eroberung von Marktanteilen setzen die Führungskräfte der Fashion-Industrie vor allem auf Differenzierung

Frage: Worin sehen Sie aktuell die größte Chance für die Modeindustrie?



Quelle: BoF-McKinsey State of Fashion Survey 2023 bis 2025

48%

des Ausgabenwachstums im Modesegment entfallen 2025 auf die Generation 50 plus.

Fashion-Systems ein: der Absturz der Marktplätze nach dem E-Commerce-Boom der Corona-Jahre, der Aufstieg von Herausforderermarken (Challenger Brands) im Sportartikelsegment und die immer komplexeren Anforderungen an das Bestandsmanagement. Diese Trends werden nachfolgend näher beleuchtet.

Kunden: Immer stärker in Bewegung

Das Einkaufsverhalten der Verbraucher:innen verändert sich stetig. So sehen sie sich z.B. zunehmend überfordert von dem überwältigenden Online-Angebot („Paralyse der zu großen Auswahl“). 74 Prozent von ihnen verlassen einen Online-Shop, ohne ihren Einkauf abzuschließen. Entsprechend leiden die Konversionsraten. Hilfe erhoffen sich die

Unternehmen vom Einsatz künstlicher Intelligenz (KI): Die Hälfte der befragten Führungskräfte sieht die Unterstützung der Produktsuche als wichtigsten Anwendungsfall für generative KI im Jahr 2025. Zalando z.B. hat mehrere KI-Funktionen eingeführt, darunter einen ChatGPT-gestützten Einkaufsassistenten, personalisierte Produktempfehlungen und kuratierte Inhalte. Die Rentabilität des Unternehmens ist im zweiten Quartal 2024 um 18 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen, was Zalando zum Teil auf diese Maßnahme zurückführt.

Neu ist auch die zunehmende Bedeutung der lange vernachlässigten „Silver Generation“. Diese stetig wachsende Bevölkerungsgruppe der Über-50-Jährigen hat einen hohen Anteil an den globalen Modeausgaben. 2025 werden auf sie voraussichtlich

Diese 10 Trends prägen die Fashion-Industrie 2025

■ Globale Wirtschaft
 ■ Konsum
 ■ Fashion-System



48 Prozent der globalen Ausgabenzuwächse im Modesegment entfallen. Gelingt es Fashion-Unternehmen jetzt, diese Zielgruppe verstärkt anzusprechen – aber zugleich für andere Generationen attraktiv zu bleiben – können sie zusätzliches Wachstum erzielen.



Wachstumstreiber: Silver Spenders werden zur lukrativen Zielgruppe.

Potenzialträchtig sind zudem Modesegmente mit einem starken Preis-Leistungs-Verhältnis, z.B. Resale, Sonderangebote und günstige Nachahmerprodukte, sogenannte Dupes. Denn die Verbraucher:innen bleiben preisbewusst: 70 Prozent wollen weiterhin in Outlets oder im Off-Price-Handel einkaufen, auch wenn sie mehr Geld zur Verfügung haben.

Marktplätze: Kampf gegen Käuferschwund und Konkurrenten

Nach dem Pandemie-Boom befinden sich die Aktienkurse der E-Commerce-Plattformen nun im Sinkflug – nicht mehr nur in der Luxussparte, sondern auch bei den Marktplatzbetreibern im Mittelpreissegment und darunter: Deren Kurse sind seit 2021 um bis zu 98 Prozent gefallen. Am stärksten betroffen sind reine Modehändler, doch selbst der Aktienkurs von Anbietern, die ihr Sortiment auf die Lifestyle-Sparte ausgeweitet haben, sank im Durchschnitt von 2021 bis 2024 um monatlich 75 Prozent.

Im Kampf gegen Kundenabwanderung, hohe Rücksendequoten und wachsenden Produktionsdruck (*Shein* stellt täglich bis zu 10.000 neue Artikel ein) müssen Modemarktplätze sich eine klare Rolle im weltweiten Fashion-Ökosystem erarbeiten, wenn

sie überleben wollen. Hilfreich sind dabei z.B. ein kuratiertes Angebot mit begrenzter Komplexität, ein erstklassiges Nutzererlebnis und Kosteneinsparungen durch den Einsatz von KI in den Kernprozessen.

Die Abkehr vom E-Commerce geht einher mit der Wiederentdeckung des stationären Handels. Für Modemarken ist dabei entscheidend, dass sich das Einkaufserlebnis in ihren Geschäften von der Masse abhebt. Erreichen können sie dies auch, indem sie ihre Angestellten entsprechend schulen, denn kompetentes Verkaufspersonal zählt für die Kund:innen mehr als digitale Features, auf die viele Händler in den vergangenen Jahren gesetzt haben. Laut aktueller Analyse geben 75 Prozent der Menschen mehr Geld aus, wenn sie mit dem Service in einem Geschäft zufrieden sind. Das eröffnet auch Möglichkeiten zum Up- und Cross-Selling.

Challenger Brands: Run auf den Sportartikelmarkt

Der Siegeszug der Challenger Brands, wie junge, innovative Modemarken genannt werden, hält weiter an und hinterlässt seine Spuren insbesondere im Segment der Sportbekleidung. 57 Prozent der Wertschöpfung haben Challenger Brands dort laut Schätzung des McKinsey Global Fashion Index 2024 generiert – das ist beinahe eine Verdreifachung gegenüber 2020.

Was aber machen die Herausforderer anders als die etablierten Unternehmen? Sie setzen z.B. auf sichtbare Innovationen wie die auffällige Cloud-Tec-Sohle der *On*-Laufschuhe. Sie legen den Fokus zunächst auf klar abgegrenzte Kategorien, wie *Lululemon* mit speziell auf Frauen ausgerichteter Sportbekleidung. Und sie beherrschen die Kunst des Cultural Marketings, bei dem die Maßnahmen exakt auf die Bedürfnisse bestimmter Gruppen zugeschnitten sind. Hierauf setzt z.B. *Deckers*-Tochtermarke *Hoka*, die mit Lauf-Clubs kooperiert.

Etablierte Unternehmen können von den Strategien der Challenger Brands lernen und beispielsweise



Herausforderermarken erobern den Sportartikelmarkt – z.B. mit Mode für yoga- und fitnessbegeisterte Frauen.

in Produktinnovationen investieren, die sie dann gezielt bewerben. Über Partnerschaften mit Markenbotschafter:innen können sie zudem die Relevanz und Authentizität ihrer Marken weiter stärken.

Lagerbestände: Zwischen Überschuss und Engpass

Die Lagerhaltung bleibt eine der größten Herausforderungen für die Branche. Modemarken kämpfen nicht nur gegen Lieferengpässe, sondern gleichzeitig gegen massive Überbestände. Bereits 2023 produzierte die Fashion-Industrie überschüssige Ware in einem Verkaufswert von 70 bis 140 Milliarden US-Dollar. Viele Unternehmen reagierten

darauf mit Rabattaktionen, die ihren Profit erheblich minderten.

2025 steigt der Druck weiter: Die Ecodesign for Sustainable Products Regulation verlangt von den Unternehmen, über die Verwaltung von Überbeständen zu berichten – und ab 2026 wird es illegal sein, unverkaufte Produkte zu vernichten. Hinzu kommen immer kürzere Trendzyklen, erschwerte Vorhersagen von Wetterbedingungen und somit der Nachfrage sowie zunehmend komplexe Produkte und Vertriebskanäle. Wichtiger denn je ist deshalb eine intensivere, funktionsübergreifende Zusammenarbeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Mithilfe entsprechender Tools

63%

der Fashion-Unternehmen drohen, ihre Dekarbonisierungsziele zu verfehlen.

lassen sich die Daten der Beteiligten miteinander verbinden, was z.B. die Nachfrageprognosen erleichtert.

Überquellende Lagerhallen und komplexe Lieferketten gefährden jedoch nicht nur die Gewinne der Modeindustrie, sondern auch das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele. 63 Prozent der Modemarken drohen, ihre Dekarbonisierungsziele zu verfehlen. Untätigkeit ist jedoch keine Option: Bis 2030 wird der Bekleidungsverbrauch voraussichtlich um 63 Prozent auf 102 Millionen Tonnen ansteigen. Behält die Branche ihren derzeitigen Kurs bei, so würde sie bis 2050 mehr als ein Viertel des weltweiten Kohlenstoffbudgets verbrauchen. Derweil scheint auf Konsumentenseite das Interesse an Nachhaltigkeit zu schwinden – zumindest in der Praxis: Entgegen ihren Aussagen in Umfragen sind nur wenige bereit, tatsächlich einen Aufpreis für nachhaltige Produkte zu zahlen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, dass Unternehmen sich in einer Art „Doppelmission“ gleichzeitig Nachhaltigkeitsinitiativen verpflichten und über gemeinsame Aktionen mit anderen Unternehmen der Branche die Rentabilität steigern. Zudem sollten sie die Anzahl ihrer Lieferanten auf ein sinnvolles Maß reduzieren und enger mit diesen zusammenarbeiten: einerseits bei der Dekarbonisierung, z.B. über gemeinsame Incentives und Handelsverträge, aber andererseits auch bei der Datentransparenz. Eine Partnerschaft mit Anbietern von Lösungen zur Rückverfolgung und Wirksam-

keitsmessung von Daten kann dabei helfen, klare und erreichbare Nachhaltigkeitsziele zu definieren.

Fazit: Auch 2025 bleibt ein turbulentes Jahr für die Fashion-Industrie, mit zahlreichen, teils neuen Herausforderungen, aber auch Chancen. Für die Unternehmen geht es jetzt darum, günstige Gelegenheiten – geografische, demografische und technologische – schnell zu erkennen und sich entsprechend weiterzuentwickeln. Fest steht: Die alten Erfolgsrezepte greifen nicht mehr, die Branche braucht eine neue Wachstumsformel.

Kernaussagen

- 1. Der Weg zu weiterem Wachstum führt Modeunternehmen nicht mehr über Preiserhöhungen, sondern über Differenzierung und Volumen.**
- 2. Modekund:innen bleiben preissensibel und kehren Online-Kanälen zunehmend den Rücken – eine Chance für den stationären Handel, mit Service zu punkten.**
- 3. Das Management komplexer Bestände wird zum zentralen Erfolgsfaktor für das operative Geschäft – auch um die steigenden Anforderungen an eine nachhaltige Fashion-Produktion zu erfüllen.**

Der vollständige Report „The State of Fashion 2025“ steht zum Download bereit auf mckinsey.com

Autoren



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

David_Barrelet@mckinsey.com



Dr. Karl-Hendrik Magnus ist Senior Partner im Frankfurter Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Modeunternehmen berät er unter anderem zu Wachstums- und Nachhaltigkeitsstrategien.

Karl-Hendrik_Magnus@mckinsey.com



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

Felix_Roelkens@mckinsey.com

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



Commercial Excellence – worauf es jetzt ankommt

*Von Konstantin Habernoll, Stefan Rickert
und René Schmutzler*



Europäische Konsumgüterhersteller stehen unter Druck. Wer gegenüber dem Wettbewerb Boden gutmachen und zugleich seine Rendite steigern will, muss seine Produkte exzellent vermarkten. Wie das gelingen kann, zeigt eine aktuelle Branchenstudie.

3x

mehr Bruttomarge erzielen Konsumgüterunternehmen durch Commercial Excellence.

Schwache Konjunktur, veränderte Handelslandschaften und intensiver Wettbewerb sind ein herausfordernder Mix für die Konsumgüterindustrie. Profitables Wachstum ist dennoch möglich. Eine neue Studie von McKinsey zeigt: Exzellenz in Verkauf und Vermarktung (Commercial Excellence) ist der Schlüssel zum Erfolg. Wer überlegene Vermarktungsfähigkeiten aufbaut, kann Umsatz und Marktanteile auch in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld systematisch steigern. Für die Studie „Growth Capability Excellence“ wurden 2024 rund 100 Führungskräfte aus der europäischen Konsumgüterindustrie befragt; mehr als 50 teilnehmende Unternehmen zählen zu den führenden in ihrem Segment.

Die Antworten belegen: Commercial Excellence zählt für die Konsumgüterindustrie im heutigen Marktumfeld mehr denn je. Allerdings glaubt nur eines von drei Unternehmen, dass die eigenen Programme zum Aufbau der nötigen Fähigkeiten erfolgreich sind. Dies liegt zum Teil daran, dass sich die Anforderungen angesichts einer zunehmend konsolidierten, internationalen und dynamischen Handelslandschaft radikal verändern. Doch Commercial Excellence lohnt sich: Unternehmen mit überdurchschnittlichen Verkaufsfähigkeiten erzielen gegenüber ihren Wettbewerbern im Durchschnitt jährlich eine um 200 Prozent höhere Bruttomarge und ein um 45 Prozent höheres Marktanteilswachstum.

Was machen die Top-Performer besser? Ihnen gelingt es, Best Practices vor allem in vier Bereichen häufiger und schneller umzusetzen (Grafik 1): Sie verfügen über ein straffes, auf den Verbraucherbedarf konzentriertes Portfolio. Sie stellen sich konsequent auf einen zunehmend internationalen und modern aufgestellten Handel ein. Sie punkten am Point of Sale durch exzellente Umsetzung über

alle Kanäle hinweg. Und sie digitalisieren ihre Route to Market als Antwort auf die Fragmentierung des Handels. Wer im Wettbewerb vorne mit dabei sein will, wird nicht umhinkommen, in allen vier Bereichen Fähigkeiten auszubauen und bewährte Best-Practice-Ansätze zu nutzen.

Das Portfolio konzentrieren

Best Practice Nummer eins, die Vereinfachung des Produktportfolios, ist ein zentraler Hebel, um Komplexität zu reduzieren sowie Abläufe und Kosten zu optimieren. Die Portfoliospezialisten unter den Befragten verfügen 1,5-mal häufiger über einen strukturierten Prozess, mit dem sie ihr Marken- und Artikelsortiment regelmäßig überprüfen. Dabei ist die Portfoliobereinigung konsequent an den Kanalanforderungen und Verbraucherpräferenzen auszurichten. Investitionen lassen sich so auf wachstums- und renditestarke Kernprodukte konzentrieren. Weniger Produkte bedeutet beispielsweise für das Marketing, die Kundenkommunikation intensiver und zielgenauer gestalten zu können – das erhöht die Markentreue. Nicht zuletzt gewinnt ein Unternehmen mit einer strafferen Produktpalette an Agilität und kann schneller auf volatile Märkte und veränderte Konsumentenbedürfnisse reagieren.

Selbst bei den Besten besteht in diesem Bereich noch Luft nach oben: Nur jeder zweite Top-Performer gibt an, Echtzeit-Konsumenteninformationen zu nutzen, um das Portfolioangebot neu zu denken. Bei der Vergleichsgruppe ist es sogar nur jedes vierte Unternehmen. Abhilfe schafft der sogenannte 6R-Ansatz, der sämtliche Produkte im Portfolio auf den Prüfstand stellt und auf ihre Optionen hin prüft: Remove, Replace, Reprice, Reformulate, Reprocess und Repackage (Grafik 2).

1. Top-Performer in der Produktvermarktung setzen Best Practices erfolgreicher um als andere Unternehmen



Quelle: McKinsey Growth Capability Excellence Survey (2024)

Bis zu **10%**

Kosten pro Kategorie lassen sich durch die Straffung des Produktportfolios einsparen.

Ziel des Ansatzes ist es, intern Komplexität zu beseitigen, die keinen Wert schafft oder von den Konsument:innen nicht belohnt wird. Gleichzeitig sollte extern im Verkauf weiterhin eine Differenzierung erkennbar bleiben. Eine konsequente Umsetzung der 6R kann erfahrungsgemäß die Kosten in den einzelnen Kategorien um ca. 5 bis 10 Prozent und die Anzahl der Produktkomponenten um 2 bis 5 Prozent reduzieren.

Handelsmanagement auf internationales Level heben

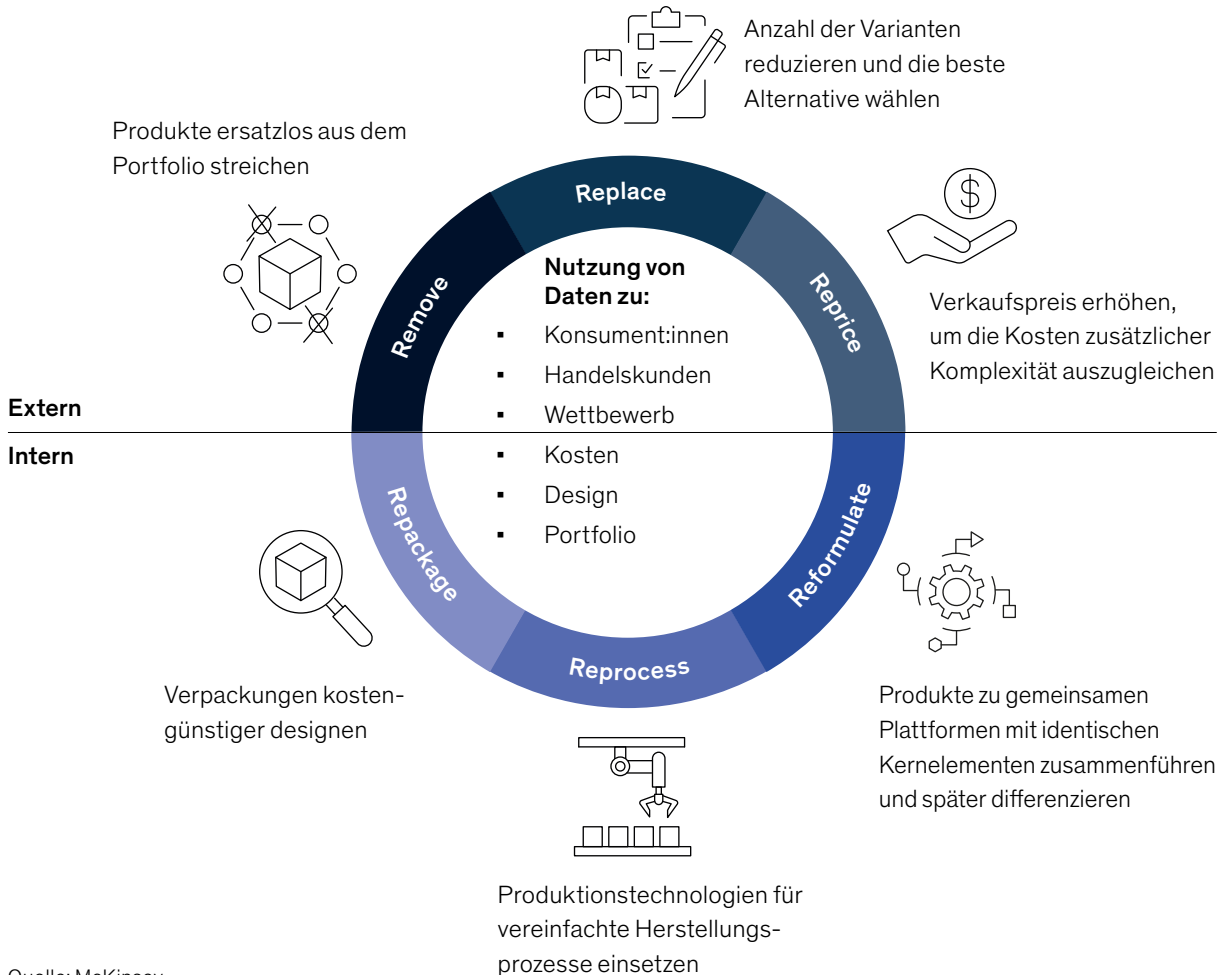
Die Handelslandschaft hat sich in den vergangenen Jahren stark internationalisiert. Immer häufiger führen große Einzelhandelsunternehmen Lieferantenverhandlungen über Landesgrenzen hinweg, um bessere Einkaufspreise und -konditionen zu erzielen. Gleichzeitig verändert sich das europäische Marktumfeld: Der Margen- und Kostendruck auf die Konsumgüterindustrie steigt, die Einkaufsvolumina sinken und das Konsumverhalten polarisiert sich: Preisbewusste und Premiumkäufer:innen nehmen gleichermaßen zu.

Für Konsumgüterhersteller eine enorme Herausforderung. Sie müssen dringend ihr Key Account Management an die neuen Markt- und Handelsbedingungen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und weiter zu wachsen. Die besten Unternehmen auf diesem Gebiet machen es vor: Ein erfolgreiches Handelskundenmanagement arbeitet wie ein „Flywheel“ und enthält vier Komponenten, die für das nötige Wachstumsmomentum sorgen: ein tiefes Kunden- und Kategorieverständnis, entsprechend zugeschnittene Wachstumspläne, ein international ausgerichtetes Verhandlungsmanagement sowie systematische Retail-Media-Aktivitäten. Angetrieben wird das Flywheel durch eine fünfte Komponente – ein effektiv arbeitendes Key Account Team, ausgestattet mit modernsten Managementfähigkeiten und Tools (Grafik 3).

Konsumgüterunternehmen sind in diesen Erfolgskomponenten unterschiedlich gut aufgestellt, wie die Umfrage zeigt:

Kunden- und Kategorieverständnis. Für die meisten Konsumgüterhersteller sind datenbasierte Kennt-

2. Komplexe Produktportfolios lassen sich mithilfe des 6R-Ansatzes effektiv und kostensenkend reduzieren



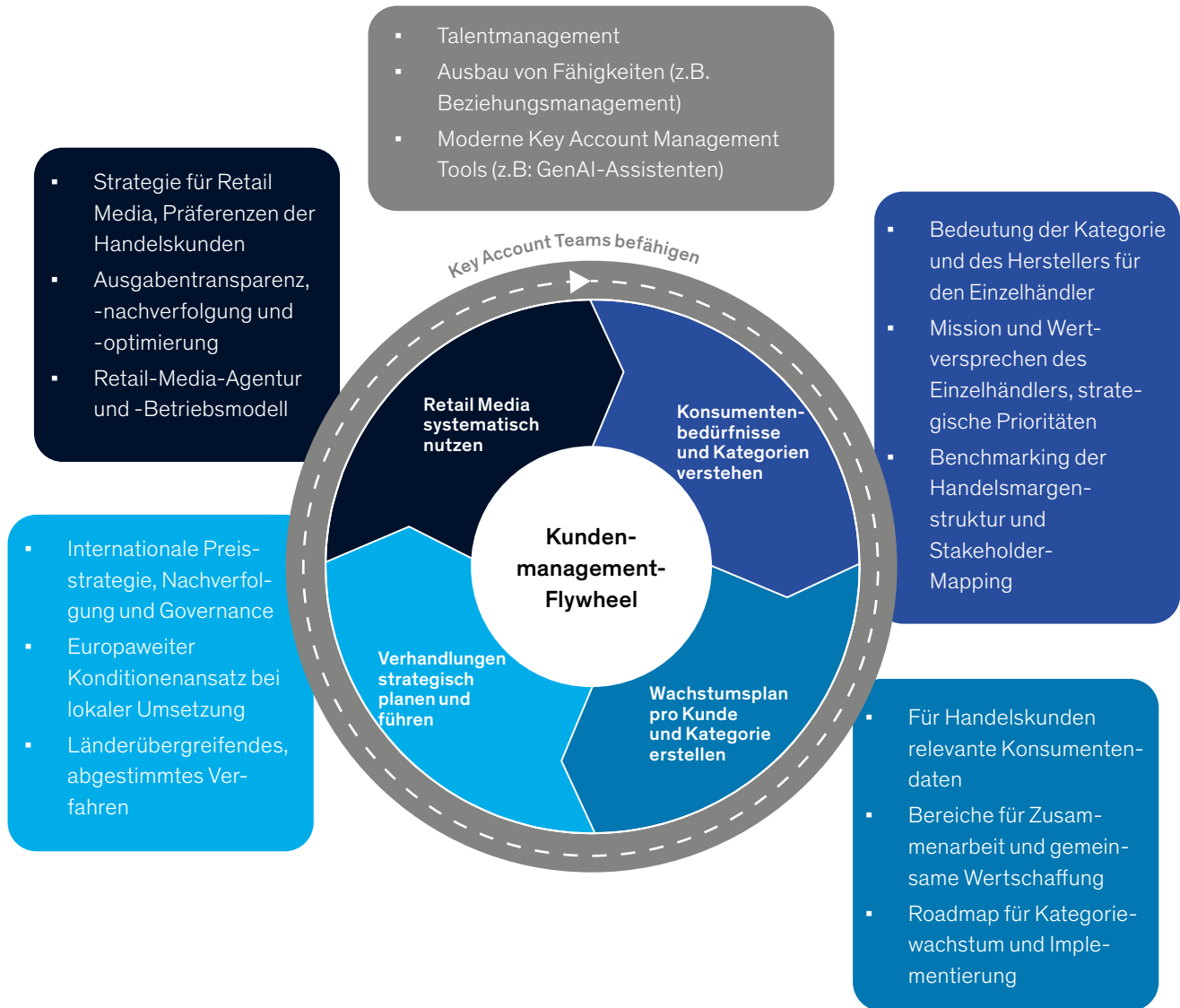
nisse der Wachstumstreiber in den jeweiligen Kategorien und Vertriebskanälen unverzichtbar. Rund acht von zehn der befragten Unternehmen nutzen entsprechende Analysen. Hinzu kommen maßgeschneiderte, an den Wachstumszielen der Kategorie ausgerichtete Merchandising-Richtlinien.

Wachstumsplan pro Kunde und Kategorie. Die Konsumgüterhersteller, die über ein erstklassiges Kanal- und Kundenmanagement verfügen, heben sich klar von ihren Mitbewerbern ab: 67 Prozent arbeiten regelmäßig mit ihren Handelspartnern zusammen, um Sortimente, Planogramme und Artikelplatzierungen zu testen. Von den Wettbewerbern tun dies nur 45 Prozent. Drei von vier Top-Performern legen mit ihren Kunden sogar mehrjährige Wachstumsstrategien für die einzelnen Kategorien

fest. Das sind doppelt so viele wie in der weniger leistungsstarken Vergleichsgruppe (38 Prozent).

Strategisches Verhandlungsmanagement. Ein Großteil der befragten Konsumgüterhersteller (75 Prozent der Top-Performer und 63 Prozent der übrigen Befragten) nutzen bereits datenbasierte Verkaufsansätze. Da jedoch immer mehr Einzelhandelsunternehmen international einkaufen oder Einkaufsallianzen beitreten, gilt es für Hersteller zudem, ihre Verhandlungsführung weiterzuentwickeln: Dazu gehört vor allem eine strategisch orientierte internationale Preisgestaltung. In den Verhandlungen sollte zunächst Transparenz über das Zustandekommen der Nettopreise geschaffen werden: Wie lassen sich Unterschiede zwischen einzelnen Ländern solide begründen in Bezug auf

3. Die Internationalisierung des Handels erfordert eine Weiterentwicklung des Kundenmanagements



Quelle: McKinsey

Markt, Konsument:innen, Handelskonditionen oder Cost to Serve? Wie lassen sich unververtretbare Nettopreisrisiken in Übereinstimmung mit vorgegebenen Markt- und Kategorierichtlinien minimieren? Simulationen helfen, die Auswirkungen auf das Nettopreisrisiko, die Gewinn- und Verlustrechnung und die geschätzten Handels-spannen genau abzuschätzen. Nicht zuletzt lohnt es sich, mit einer überzeugenden Verkaufsstory und plausiblen Argumenten in die Verhandlung mit den internationalen Handelspartnern zu treten.

Retail Media. Erst langsam beginnen europäische Konsumgüterunternehmen, das Retail-Media-Potenzial zu nutzen, das im modernen Omnichannel-Handel steckt. Inzwischen investieren sie mutiger in Werbepattformen und Partnerschaften mit Einzelhändlern, denn das bietet handfeste Vorteile: Retail-Media-Initiativen erlauben tiefere Einblicke in das Verhalten und die Vorlieben von Konsument:innen und legen so die Grundlagen für bessere Marketingstrategien. Zur optimalen Nutzung dieses Wachstumshubels ist zunächst seine Strategie zu bestimmen, also Ziel und Rolle von

75%

der Top-Performer im Kundenmanagement legen mehrjährige Wachstumsstrategien pro Kategorie und Kunde fest, von den anderen Unternehmen tun dies nur 38%.

Retail Media im Medienmix. Dann gilt es, Transparenz über die Ausgaben zu schaffen: Wie viel vom Marketingbudget sollte eingesetzt werden und wie ist es auf die einzelnen Kanäle und Initiativen zu verteilen? Schließlich geht es an die Strategie zur Überprüfung der Performance: Welche konkreten Größen für die Erfolgsmessung sind festzulegen und welche Einzelhändler bieten sich für Partnerschaften an? Nicht zuletzt sind Fähigkeiten und Prozesse für eine effektive Umsetzung zu entwickeln. Die Organisationsstruktur sollte dabei so gestaltet sein, dass Entscheidungen zum Einsatz von Retail Media nahtlos über die verschiedenen Kanäle hinweg getroffen werden können.

Key Account Team. Key-Account-Mitarbeitende stehen vor einer schwierigen Aufgabe. Sie sollen einerseits härtere Preisverhandlungen führen, andererseits enger mit Händlern und Lieferanten zusammenarbeiten. Das erfordert teilweise andere Fähigkeiten als zuvor. Zwar sagt die Mehrheit der in der Studie befragten Konsumgüterhersteller, dass sie mögliche Kompetenzlücken regelmäßig untersuchen. Doch lediglich 37 Prozent der befragten Unternehmen räumen der Weiterbildung Priorität ein, und noch weniger entwickeln umfassende Lernprogramme und verfolgen den Fortschritt anhand konkreter Ziele. Digitale Management-Tools der nächsten Generation, etwa GenAI-Assistenten, dürften den Teams zwar künftig einiges an Arbeit abnehmen. Dennoch bleiben schlagkräftige Key Account Teams unverzichtbar – nicht nur für die Verhandlungsführung, sondern für das Beziehungsmanagement, die Geschäftsentwicklung und den Technologieeinsatz.

Die Top-Performer in der Studie eilen auch bei den erfolgsentscheidenden Key-Account-Fähigkeiten den anderen Unternehmen voraus: 80 Prozent nutzen Talente als Quelle für Wettbewerbsvorteile; bei den übrigen sind es nur 67 Prozent. Und ebenfalls acht von zehn Champions prüfen, ob ihre aktuellen Fähigkeiten auch ausreichen, um ihre Drei- bis Fünfjahresstrategie noch umzusetzen. Hieran zeigt sich: Investitionen in die Fähigkeiten des Key Account Managements zahlen sich langfristig aus.

Am Point of Sale punkten

Für fast jeden zweiten Konsumgüterhersteller (47 Prozent) zählt die optimale Vermarktung seiner Produkte am Point of Sale (PoS) zu den Kernkompetenzen des Vertriebs. Doch nur jedes fünfte

Unternehmen hat bislang einfache manuelle Außendiensttätigkeiten automatisiert und nur jedes vierte generiert Echtzeitdaten mithilfe von Advanced Analytics. Von den Unternehmen, die über erstklassige PoS-Fähigkeiten verfügen, wenden 89 Prozent gleich mehrere Best Practices an: Sie segmentieren die Verkaufsstellen anhand angereicherter Datenquellen (vs. 55 Prozent bei den anderen Unternehmen), nutzen die Segmentierung für maßgeschneiderte Außendienstbesuche (vs. 36 Prozent) und wissen, wie sich ihre Merchandising-Maßnahmen auf die Verkaufsleistung auswirken (vs. 55 Prozent).

Den Verkauf in stationären Läden erfolgreich zu managen, ist ein hochkomplexer Prozess. Führende Unternehmen setzen deshalb auf ein integriertes Ökosystem an Lösungen, um die Abläufe zu harmonisieren und eine konsistente Umsetzung über die verschiedenen Verkaufsstellen hinweg sicherzustellen. Dabei konzentrieren sie sich auf drei Best Practices: bester Weg zum Kunden (Route to Customer), bester Versorgungsmix und beste Umsetzung vor Ort.

Eine Schlüsselrolle im PoS-Management spielen inzwischen digitale Technologien. So können Unternehmen mithilfe von Geodatenanalysen Segmentierungen auf untersten lokalen Ebenen vornehmen und dadurch wertvolle Einblicke in die Merkmale einer Verkaufsstelle, in Konsumentenprofile und das Kaufverhalten gewinnen. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich Angebot und Serviceniveau dem Potenzial einer Verkaufsstelle optimal anpassen. Tatsächlich nutzen bei 60 Prozent der hier führenden Konsumgüterhersteller die Außendienstteams regelmäßig Daten und digitale Tools zur Verbesserung der Verkaufsabwicklung vor Ort. Bei den anderen Unternehmen sind es nur 40 Prozent.

Wer es den Spitzenreitern gleichtun und den Erfolg am PoS mithilfe digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz verbessern will, sollte schrittweise vorgehen. Zunächst gilt es, eine Datenbank differenziert nach Verkaufsstellen einzurichten sowie Analyse- und KI-Funktionen zu entwickeln. Zur Segmentierung der Verkaufsstellen werden im zweiten Schritt Variablen wie Kundenfrequenz, Kundentypen und Ladengröße definiert und mit den eigenen Geschäftszielen abgeglichen. Darauf aufbauend gilt es zu analysieren, wie sich einzelne PoS-Maßnahmen auf zentrale Kennzahlen wie Nettoumsatzerlös- und volumen auswirken.

Für jede Verkaufsstelle ist dann ein Erfolgszielbild zu entwerfen, hinterlegt mit Marketingmaßnahmen zur Stimulierung der Nachfrage auf Segment- und Store-Ebene. Schließlich gilt es, pro Handelssegment die einzelnen Servicelevel (also z.B. Art, Häufigkeit und Dauer der Kundeninteraktion) nach ihrem Wachstumspotenzial und Kosten-Ertrags-Verhältnis festzulegen.

Route to Market digitalisieren

Vor dem Verkaufserfolg am PoS steht indessen zunächst die Kunst, die Einzelhändler richtig zu erreichen – ganz gleich, wie groß sie sind, wo sie sind und welches Geschäftsmodell sie haben. Drei Viertel der befragten Konsumgüterunternehmen verfolgen deshalb eine Route-to-Market-Strategie, die sowohl die einzelnen Vertriebskanäle als auch unterschiedliche Geografien berücksichtigt. Doch während 78 Prozent der Unternehmen mit erstklassigen Route-to-Market-Fähigkeiten digitale Tools zur Unterstützung ihrer Vertriebswege einsetzen, tun dies von den übrigen Befragten nur 18 Prozent. Dies zeigt, welch enormes Potenzial in einem digitalisierten Omnichannel-Vertrieb steckt, den Verkauf anzukurbeln, neue Umsatzfelder zu erschließen, die operative Effizienz zu steigern, die Servicequalität zu erhöhen und das Kundenerlebnis insgesamt zu verbessern.

Eine besondere vertriebliche Herausforderung stellt zweifellos der fragmentierte Handel dar. Dazu zählt allen voran der Außer-Haus-Markt mit seiner Vielzahl an unterschiedlichen Verkaufsstellen, vom Kiosk über den Bahnhofsshop bis zur Tankstelle (siehe hierzu ausführlich den nachfolgenden Beitrag „Profit to go“ in dieser Akzente-Ausgabe). Die Bedienung fragmentierter Handelsformate geht zwar einher mit vergleichsweise hohen Vertriebs- und Vermarktungskosten. Doch Konsumgüterunternehmen, die diesen Markt erobern, werden mit höheren Margen, stärkerer Markenbildung und letztlich mehr Wachstum belohnt.

In solch fragmentierten Märkten – und nicht nur dort – zahlt sich der Aufbau digitaler und analytischer Fähigkeiten ebenso aus wie ein Operating Model, das den Anforderungen der unterschiedlichen Handelsformate Rechnung trägt. Zu den wertschaffendsten Hebeln zählen hier zum einen ein analytikgetriebenes Ordermanagement, um höhere Margen zu erzielen und die Verkaufsleistung zu

steigern, zum anderen die Auswertung granularer Daten auf Store-Ebene, um Angebote personalisieren zu können und die Produktverfügbarkeit sicherzustellen. Nicht zuletzt sollten Erlebnisse rund um die eigene Marke geschaffen werden, um bislang unterversorgte, aber vielversprechende Handelssegmente zu bedienen und dort die Markenbekanntheit zu steigern.

eB2B-Plattformen zur besseren Vermarktung nutzen

Um die komplexen Vertriebsherausforderungen insbesondere in fragmentierten Märkten zu meistern, helfen eB2B-Ökosysteme. Diese digitalen Vertriebsplattformen erleichtern Konsumgüterunternehmen die Steuerung von Ordermanagementprozessen in unterschiedlichen Handelsformaten und erlauben die Bereitstellung weiterer Services. Durch die Lieferung von Daten und Analysen in Echtzeit bieten die Plattformen den Unternehmen die Chance, bessere Entscheidungen zu treffen, neue Markttrends zügig zu adaptieren und auf Veränderungen der Verbrauchernachfrage rascher zu reagieren.

Die meisten Konsumgüterhersteller schöpfen das Potenzial noch nicht aus, das in den eB2B-Systemen steckt, um fragmentierte Handelssegmente zu erreichen oder den physischen Außendienst zu ersetzen: Gerade ein gutes Viertel der Top-Performer nutzt sie, bei den übrigen Unternehmen ist es etwas mehr als ein Drittel. Und nur 44 Prozent setzen für kleine, kostenträchtige Handelskunden digitale Self-Service-Tools ein (andere Unternehmen: 27 Prozent).

Dabei lässt sich durch eB2B ein breites Händlerspektrum bedienen: Typische Zielkunden für digitale Vertriebservices sind neben klassischen Außer-Haus-Geschäften wie Restaurants und Bars auch Dienstleistungsanbieter (z.B. Friseursalons, Nagelstudios, Wellnesseinrichtungen) sowie die große Zahl unabhängiger kleiner Händler (z.B. Kioske). Diesen Handelsformaten können eB2B-Systeme einzigartige Nutzenversprechen liefern – das steigert die Loyalität und erhöht den Kundenwert über den gesamten Lebenszyklus. Das Spektrum der Mehrwert-Dienste reicht dabei von Entgelten für Marketing-Apps über Sofortkauf-Optionen und exklusive Schulungsmaterialien für Kategorien und Marken bis hin zu verkaufsunterstützenden Aktivitäten.

78%

der Route-to-Market-Champions nutzen digitale Tools, in der Vergleichsgruppe sind es nur 18%.

Auf einen Nenner gebracht, hat eB2B das Potenzial, im fragmentierten Handel zum Vertriebs- und Vermarktungsweg Nummer eins zu werden. Neue Umsatz- und Rentabilitätsquellen werden erschlossen, die Dynamik der Branche verändert sich. Mehr noch: eB2B-Systeme könnten das Kräfteverhältnis zwischen den etablierten Marktteilnehmern in der Wertschöpfungskette neu definieren und günstige Bedingungen für den Eintritt neuer digitaler Akteure schaffen.

Konsumgüterhersteller sollten die Vorteile nutzen, die digitale Vertriebsplattformen ihnen bieten. Bei der Entwicklung einer erfolgreichen eB2B-Verkaufsstrategie gilt es daher zu sondieren, welche Plattformoptionen die Geschäftsziele sinnvoll ergänzen und inwieweit die aktuelle Route-to-Market-Strategie dazu passt. Ferner ist zu klären, welches Angebot man selbst auf der Plattform bereitstellen kann und wie viel Mehrwert es in den verschiedenen Vertriebsdimensionen schafft. Die Einrichtung einer eigenen eB2B-Managementfunktion hilft dann, das volle Potenzial zu realisieren, das in den Plattformlösungen steckt.

Die Ergebnisse dieser McKinsey-Studie zeigen: Commercial Excellence ist unverzichtbar im europäischen Konsumgütermarkt – trotz des aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfelds. Das belegen die Top-Performer in unserer Umfrage: Sie erkennen den Wert von Commercial Excellence und der

Anwendung von Best Practices, um die Vermarktung ihrer Produkte so effektiv und profitabel wie möglich zu gestalten. Andere Unternehmen können es ihnen gleichtun und von den Aussichten auf mehr Wachstum und Profitabilität profitieren, die in exzellenten Vermarktungsstrategien stecken.

Kernaussagen

- 1. Eine neue McKinsey-Studie zeigt: Commercial Excellence kann Konsumgüterunternehmen auch im schwierigen Marktumfeld profitables Wachstum bescheren.**
 - 2. Die erfolgreichsten Unternehmen konzentrieren ihr Portfolio, verhandeln auch international erfolgreich, sorgen für exzellente Umsetzung in den Verkaufsstellen und bedienen den fragmentierten Handel über digitale Route-to-Market-Modelle.**
 - 3. Wer dem Wettbewerb voraus sein will, sollte in allen vier Bereichen exzellente Vermarktungsfähigkeiten aufbauen und bewährte Best Practices konsequent umsetzen.**
-

Die Autoren danken Evagelos Athanassiou, Partner in Zürcher Büro von McKinsey, Jil-Marie Dahm und Daniel Schwyn, beide Associate Partner in London und München, sowie Kristin Alke, Beraterin im Berliner Büro, für ihre Mitarbeit an diesem Beitrag.

Autoren



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

Konstantin_Habernoll@mckinsey.com



Dr. Stefan Rickert ist Senior Partner im Hamburger Büro und Mitglied des Beratungsbereichs Strategy & Corporate Finance von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er in Wachstums- und Strategiefragen.

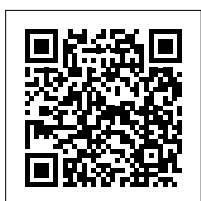
Stefan_Rickert@mckinsey.com



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

Rene_Schmutzler@mckinsey.com

Mehr spannende
Insights finden
Sie unter
mckinsey.de/akzente



Profit to go

*Von Konstantin Habernoll, Stefan Rickert
und René Schmutzler*

Steigende Umsätze, doppelte Margen: Der Außer-Haus-Markt ist die neue Wachstumshoffnung der Konsumgüter- industrie. Vorreiter zeigen, wie man in dem besonderen Vertriebskanal Vorsprung gewinnt.

Frühstück am Flughafen, Eiskonfekt im Kino, Snacks vom Späti: Seit sich das Leben nach dem Ende der Pandemie wieder draußen abspielt, ist der Außer-Haus-Markt (AHM) für Konsumgüterunternehmen zu einem zentralen Wachstumstreiber geworden. Seit rund einem Jahr ist AHM auf dem Weg, sogar den klassischen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) zu überholen: Bis 2028 wird dem Kanal europaweit ein jährliches Wachstum von rund 8 Prozent vorausgesagt, während der LEH im gleichen Zeitraum nur um 3 Prozent zulegen wird.

Zu den Vorreitern, die das Potenzial des AHM-Geschäfts erkannt haben, zählt *Danone*. Der französische Lebensmittelkonzern verstärkt gezielt seine Präsenz an Verkaufsstellen abseits der klassischen Supermärkte: in Imbissstuben, Kiosken und Spätis mit langen Öffnungszeiten. Anfang 2024 hat das Unternehmen in Deutschland ein hauseigenes AHM-Vertriebsteam mit rund 20 Vollzeitmitarbeitenden eingerichtet; davor war der Kanal von externen Distributoren betreut worden. *Danones* erklärtes Ziel ist es, im Außer-Haus-Markt jährlich zweistellige Wachstumsraten zu erzielen.

Attraktiv für Lebensmittelmarken ist der aufstrebende Vertriebskanal gleich aus mehreren Gründen: Erstens liefert er Nahrungsprodukte und Getränke an ein breites Spektrum zusätzlicher Verkaufsstellen, beispielsweise Bahnhöfe und Flughäfen, Hotels, Sport- und Gesundheitseinrichtungen, Restaurants, Kinos, Tankstellen oder Schulen. Zweitens erlaubt die Snack-Verpflegung kleinere Verpackungsgrößen – das steigert die Margen. Drittens verbreitert das Außer-Haus-Geschäft die Handelskundenbasis und macht die Marke so robuster im zunehmend rauen Verhandlungsumfeld mit dem LEH. Gleichzeitig können Produktinnovationen getestet und neue Käufergruppen gewonnen werden.

Verlockende Vorteile, schärferer Wettbewerb

Vorangetrieben wird die Dynamik durch weitere Faktoren: Im AHM-Geschäft, das durch spontane Gelegenheitskäufe geprägt ist, gibt es kaum Überschneidungen mit dem klassischen Wocheneinkauf im Lebensmitteleinzelhandel – vor allem in Deutschland. Die Margenpools sind entlang der Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zur Verkaufsstelle 1,5- bis 2-Mal so groß. Möglich wird dies in erster Linie durch die kleineren Verpackungseinheiten, die in den fragmentierten Märkten angeboten werden können, verbunden mit der richtigen Markteinführungsstrategie und einem hocheffizienten Vertriebsmodell. Nicht zuletzt erlaubt der vielfältige Vertriebskanal den dynamischen Markenaufbau von neuen Nahrungsprodukten und Getränken durch gezielte Bewerbung am Point of Sale (PoS).

Wachstumsstrategisch verspricht der AHM vor allem Umsatzsteigerung und Kundengewinne. Neue Verkaufspunkte, etwa im Kino, bei Konzerten oder im Freizeitpark, können starke Kaufimpulse setzen – in Situationen, wo die Konsumbereitschaft der Konsument:innen ohnehin tendenziell höher liegt. Die zunehmende Snack-Kultur außer Haus (in Deutschland noch vergleichsweise gering ausgeprägt, gemessen etwa an Spanien oder Großbritannien) schafft zahlreiche zusätzliche Kaufanlässe außerhalb der Supermärkte. Mit Blick auf die Markenbildung gilt das Außer-Haus-Geschäft zudem bei vielen Herstellern als strategisch wichtiger Treiber für mehr Sichtbarkeit und Neukundenakquise.

Die attraktiven Wachstumsaussichten bewirken, dass sich der AHM-Wettbewerb in der Lebensmittelbranche zunehmend verschärft. Denn nicht nur *Danone* steigert seine Präsenz in den fragmen-

8%

beträgt laut Prognose die jährliche Wachstumsrate im AHM-Segment.



Verpflegung rund um die Uhr, kleinere Verpackungen: Der Außer-Haus-Markt bietet Chancen auf Mehrumsatz und höhere Margen.

tierten Märkten. Der Getränkekonzern *PepsiCo* will seinen globalen AHM-Umsatz bis 2027 um rund 5 Milliarden US-Dollar steigern – das bedeutet Wachstumsraten von mehr als 10 Prozent pro Jahr. Hauptabsatzziele des Unternehmens sind Reiseverkaufsstellen und der Convenience-Handel. *Kraft Heinz* und *Nestlé* wiederum beliefern neben Schulen und Freizeitstätten verstärkt auch kleine, lokale Lebensmittelläden (Mom and Pop Stores) mit ihren Produkten. Der AHM wird zum heiß umkämpften Absatzmarkt der großen Lebensmittelmarken.

AHM-typische Herausforderungen

Das Außer-Haus-Geschäft unterscheidet sich gleich in mehrerlei Hinsicht grundlegend vom klassischen Einzelhandel. Konsumgüterunternehmen, die den fragmentierten Markt für sich nutzen wollen, werden mit fünf typischen Herausforderungen konfrontiert:

Multiple Kanalanforderungen. AHM-Verkaufsstellen sind äußerst heterogen. Für die Vertriebsteams ist es nicht leicht, das passende Angebot, die optimale Kundenansprache und den angemessenen Preis für das jeweilige Produkt zu wählen.

Begrenzte Datenverfügbarkeit. Häufig fehlt es an den richtigen Daten, um die Rentabilität der unterschiedlichen Verkaufsstellen zu bewerten oder Optimierungspotenzial zu quantifizieren.

Passendes Portfolio. Wie umsatzentscheidend ein auf den jeweiligen Subkanal zugeschnittenes Produktangebot ist, belegt diese McKinsey-Befragung von Lebensmittelherstellern: 60 Prozent der Top-Performer gaben an, dass sie ihr Portfolio entsprechend angepasst haben. Bei den übrigen sind es nur 27 Prozent.

Hohe Vertriebskosten. Vermeidbare Margenverluste entstehen, wenn zwischen Produzenten und Verkaufsstellen unnötig viele Zwischenhändler in die Lieferkette eingebunden sind.

Inkonsistente Preise. Besonders herausfordernd für Lebensmittelanbieter sind Preisstrategien, die individuell an die verschiedenen Verkaufsstellen angepasst sind – beispielsweise eine Tüte Chips an der Tankstelle für 4 Euro und am Flughafen für 6 Euro. Nur 40 Prozent der Lebensmittelhersteller verfügen über ein dediziertes AHM-Pricing mit regelmäßigen Surveys zur Schaffung von Transparenz, die es ermöglichen, Margenzuwächse durch das Außer-Haus-Geschäft genau zu erfassen. Bei den Vorreitern sind es 80 Prozent.

Die Erfolgsrezepte

Besonders auffällig bei den Top-Performern ist zudem, dass fast alle von ihnen inzwischen konkrete AHM-Geschäftsziele definiert und die Sparte zum integralen Bestandteil ihrer Wachstumsstrategie gemacht haben. Bei den anderen Anbietern ist es

nur jeder Fünfte. Doch es gibt noch weitere Erfolgsrezepte, wie die nachfolgenden Best-Practice-Beispiele zeigen.

„Where to play“-Strategie auf Mikroebene

Bei der „Where to play“-Strategie folgen die Top-Performer einem klar abgesteckten Weg. Zunächst entscheiden sie, welcher AHM-Kanal die größten Erfolgchancen bietet. Zu erwartendes Umsatzvolumen, Skalierungspotenzial und Margenattraktivität werden dabei mit der operativen Komplexität im Hinblick auf den fragmentierten Kanal ausbalanciert. Bei der Auswahl berücksichtigt werden dann spezifische regionale Gegebenheiten, relevante Produktkategorien (Salzgebäck, Schokoriegel oder Cerealien), mögliche Verkaufsstellen (Flughafen oder Kiosk) und Kaufgelegenheiten (Impuls- oder Nachschubkauf). Am Ende verschmelzen die gesammelten Informationen zu einem strategischen Wachstumsplan, der das höchste Gewinnpotenzial verspricht.

Der Lebensmittelkonzern *Kraft Heinz* steigert Sichtbarkeit und Marge seiner Produkte an den unterschiedlichen AHM-Verkaufsstandorten mit sofort konsumierbaren Angeboten und kleinen To-go-Packungen, die sich klar von den größeren (und preislich attraktiveren) Verpackungen im Einzelhandel abheben. Das Management von *Kraft Heinz* setzt große Hoffnung auf den AHM-Kanal: Ein Drittel seines langfristigen Wachstums erwartet das Unternehmen aus diesem Segment, hauptsächlich aus dem hoch fragmentierten Kiosk- und Späti-Handel.

Route to Market mit digitaler und externer Unterstützung

Ein smarterer Route-to-Market-Ansatz wird im Dschungel des AHM-Geschäfts zum echten Erfolgsfaktor. Dabei hilft Technologie: Fortschrittliche Tools zur digitalen Datenerhebung und -analyse segmentieren die attraktivsten Verkaufsstellen in Bezug auf Umsatz und Traffic und helfen bei der Entscheidung, wo sich der Einsatz eigener Außendienstteams oder die Platzierung von PoS-Material am ehesten lohnt. Oft übernehmen hochspezialisierte Vertriebspartner solche Dienstleistungen. Der Zugang zu führenden eB2B-Plattformen verschafft zusätzlich einen Marktvorsprung durch die Verschiebung von Push- zu Pull-Strategien – weg vom Außendienstangebot hin zur aktiven Kundennachfrage. Die Ausstattung des AHM-Vertriebs-teams mit hochwertigem PoS-Material (z.B.

Displays) erhöht zugleich die Markensichtbarkeit in den Verkaufsstellen und motiviert zum Kauf.

In Großbritannien arbeitet Getränkehersteller *PepsiCo* mit einer auf AHM spezialisierten Vertriebsagentur zusammen, integriert diese vollständig in seine Vertriebsoperationen und kooperiert eng mit ihr bei der Datenerfassung und -verarbeitung (Technologie-Suite). Gleichzeitig ergänzt eine rund 20-köpfige externe Salesforce das bestehende Verkaufsteam und sorgt für erhöhte Präsenz an AHM-Verkaufsstellen wie Bäckereien, Cafés, Gaststätten und Freizeitzentren.

Kanalspezifisches Revenue Growth Management

Das AHM-Geschäft braucht ein eigenes, auf die Besonderheiten des Kanals abgestimmtes Umsatzwachstumsmanagement (Revenue Growth Management, RGM). Dieser Ansatz umfasst speziell auf die Subkanäle zugeschnittene Pack-Preis-Kanal-Architekturen und eine klar ausgerichtete Strategie der Handelsausgaben. Eine der größten Herausforderungen dabei ist es, das breite Margenspektrum in der fragmentierten AHM-Landschaft richtig auszubalancieren: Distributoren erwarten 10 bis 20 Prozent Margen, Spätis und kleine Supermärkte sogar 40 bis 70 Prozent. Zusätzlicher Margendruck entsteht durch ethnisch geprägte Convenience-Händler, die z.B. mit türkischen Snack-Angeboten wie *Mister Potato* den etablierten westlichen Marken Konkurrenz machen.

Acht von zehn AHM-Spitzenreitern verfügen nach McKinsey-Analysen über eine dedizierte RGM-Strategie für das AHM-Geschäft – ein klarer Hinweis auf die Relevanz des Ansatzes für den Erfolg in diesem Segment. Snackhersteller *Kellanova* beispielsweise bietet seine Hauptmarke *Pringles* je nach AHM-Kanal in Verpackungsgrößen von 40, 70 oder 165 Gramm an. Mit seiner differenzierten Pack-Preis-Kanal-Architektur versucht das Unternehmen, zum führenden Snacklieferanten im Außer-Haus-Markt zu werden.

„How to win“ – sechs strategische Bausteine

Mit den Erfolgsrezepten der AHM-Champions allein ist es jedoch nicht getan. Um in den AHM-Kanälen nachhaltiges Wachstum zu erzielen, braucht es gleichzeitig klar definierte „How to win“-Strategien entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei

Bis zu

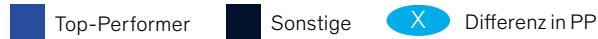
2x

größer sind die Margenpools im Außer-Haus-Markt gegenüber klassischen Vertriebskanälen.

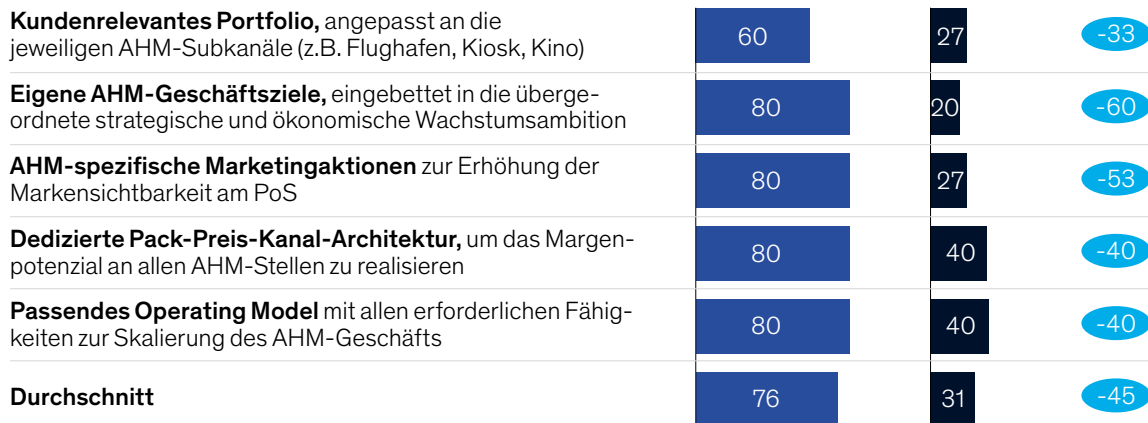
1. Die AHM-Vorreiter unter den Konsumgüterunternehmen liegen strategisch und operativ weit vor dem Wettbewerb

Adoptionsrate

Anteil der Befragten in Prozent¹



Best Practices im Außer-Haus-Markt²



1. Basierend auf ihrer Selbsteinschätzung zum Reifegrad ihrer Fähigkeiten unterteilen sich die Befragten in zwei Gruppen: Top-Performer ordnen sich auf einer Skala von 1 bis 5 bei 4 oder 5 ein, alle sonstigen bei 1,2 oder 3.
2. Frage: Welche dieser AHM-Strategien und Maßnahmen wendet Ihr Unternehmen an?

Quelle: McKinsey Growth Capabilities Excellence Survey, 2024 (n = 20, davon Top-Performer n = 5)

geht es darum, mit dem eigenen Angebot sowohl für die AHM-Handelskunden als auch für die Endkonsument:innen relevant zu sein und dabei organisatorisch wie operativ so effizient wie möglich zu agieren. Um diese Anforderungen zu erfüllen, sollte ein umfassender „How to win“-Fahrplan aus sechs strategischen Abschnitten bestehen, der von der Route to Market bis zum Business Case für die Skalierung reicht. Die folgenden Schlüsselfragen helfen, bei der Entwicklung der Einzelstrategien den richtigen Weg einzuschlagen.

RTM- und Vertriebsdesign: Entspricht unsere gegenwärtige Aufstellung im Außer-Haus-Markt unseren Wachstumszielen in diesem Segment? Haben wir ausreichenden Zugang zu AHM-Verkaufsstellen?

RGM und Vermarktung: Verfügen wir über die richtige Pack-Preis-Kanal-Architektur, um das Margenzwachspotenzial realisieren zu können, das in den Verkaufsstellen steckt?

Portfolio und Sortiment: Erfüllen unsere Produkte die Konsumentenbedürfnisse? Welche Anpassungen im Portfolio sind nötig, um das Angebot weiter skalieren zu können?

Markenbildung und Aktivierung: Welche Rolle spielen unsere Marken im AHM im Vergleich zum Wettbewerb? Welche Verkaufsmaterialien und -aktionen am PoS erhöhen die Markensichtbarkeit?

Operating Model: Wie sollte unser Betriebsmodell für die Skalierung des AHM-Geschäfts gestaltet

sein – eigenständig, integriert, hybrid oder über einen Inkubator? Gibt es intern noch Kompetenzlücken, die zu schließen sind?

Business-Case-Planung: Wie lassen sich die übergeordneten Wachstumsziele auf die AHM-Geschäftseinheiten übertragen? Liegt ein überzeugendes Finanzierungskonzept (Business Case) für die Skalierung vor?

76%

der Vorreiter haben bereits ausgeprägte AHM-Fähigkeiten, bei den anderen Unternehmen sind es nur 31%.

Wie elementar strategische und operative Best Practices für den Erfolg im AHM-Geschäft sind, belegt eine McKinsey-Umfrage unter 20 Lebensmittelherstellern in Europa: Über alle Dimensionen hinweg, vom AHM-gerechten Portfolio bis zum passenden Operating Model, haben die Top-Performer in diesem Segment die Nase weit vorn: Der Abstand zur Konkurrenz beträgt teilweise bis zu 60 Prozent (Grafik 1). Im Schnitt besitzen 76 Prozent der Vorreiter schon heute ausgereifte AHM-Fähigkeiten, während der Durchschnitt bei lediglich 31 Prozent liegt – der Leistungsunterschied zwischen den beiden Gruppen ist somit überdeutlich.

Das Rennen ist eröffnet

Noch aber ist das Rennen um das margenträchtige Außer-Haus-Geschäft nicht gelaufen. Denn das Segment ist weiter auf Wachstumskurs und auch Nachzügler können noch aufholen. Wer in diesem Rennen die Pole Position einnehmen will, braucht

eine differenzierte Sicht auf den stark fragmentierten Markt und genaue Kenntnis darüber, wie er tickt. Die hier vorgestellten Best Practices und Strategien helfen, die notwendigen strategischen und operativen Fähigkeiten zu entwickeln, um im AHM-Segment nachhaltiges Wachstum zu erzielen.

Kernaussagen

- 1. Der Außer-Haus-Markt (AHM) wächst schon heute stärker als der klassische Lebensmittelhandel – große Konsumgüterkonzerne setzen bereits gezielt auf dieses Segment.**
 - 2. AHM verspricht 24/7-Umsatz, hohe Margen, mehr Unabhängigkeit vom Einzelhandel und Kundengewinne – und wird so zum heiß umkämpften Absatzmarkt.**
 - 3. Wachstum auf Mikroebene, digital unterstützte Route to Market und kanalspezifisches RGM helfen Unternehmen, das Potenzial zu heben, das in diesem Vertriebskanal steckt.**
-

Die Autoren danken Roman Steiner, Partner im Zürcher Büro von McKinsey, für seine Mitarbeit an diesem Beitrag.

Autoren



Konstantin Habernoll ist Associate Partner im Münchner Büro und Teil des Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er u.a. bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien.
Konstantin_Habernoll@mckinsey.com

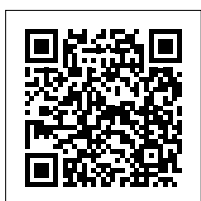


Dr. Stefan Rickert ist Senior Partner im Hamburger Büro und Mitglied des Beratungsbereichs Strategy & Corporate Finance von McKinsey. Unternehmen der Branche unterstützt er in Wachstums- und Strategiefragen.
Stefan_Rickert@mckinsey.com



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

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente



Handel im Technologiewandel

Von Holger Harreis, Marcus Keutel, Paul Kriebel und Katja Zolper



Wie gut ist der Einzelhandel technologisch aufgestellt und wo liegen seine Prioritäten? Der Retail Tech Radar misst erstmals den digitalen Reifegrad der Branche.

7%

der Einzelhändler können ausreichend digitale Talente gewinnen.

Innovative Technologien heben den Einzelhandel derzeit auf das nächste Level. Sie verbessern das Kundenerlebnis, beschleunigen Prozesse und bringen neue Geschäftsmodelle hervor. Gleichzeitig kämpft die Branche mit den Herausforderungen der Digitalisierung: Schaffung der erforderlichen IT- und Datenbasis, Skalierung digitaler Anwendungsfälle und Gewinnung von Talenten.

Wo steht der Handel inmitten dieses technologischen Wandels? Antworten liefert jetzt der Retail Tech Radar von McKinsey. Entwickelt und analysiert wurde er in Kooperation mit dem Marketing Center Münster (MCM) der Universität Münster und RETAIL NXT – dem Fachkongress für digitale Technologien im deutschsprachigen Raum. Er ermittelt den digitalen Reifegrad sowie die Technologieprioritäten der Einzelhändler in der DACH-Region und misst den Fortschritt der internen Umsetzungsfähigkeiten.

Der Retail Tech Radar basiert auf Befragungen von über 60 Marktteilnehmern aus dem Handels- und Konsumgütersektor mit Jahresumsätzen von 100 Millionen bis über 50 Milliarden Euro. Die Unternehmen bilden verschiedene Subsektoren der Branche ab, darunter Mode, Lebensmittel, Haushaltswaren, Baumärkte und Elektronikhandel.

Digitale Reife noch im Aufbau

Das Interesse der Händler am Einsatz moderner Technologien ist breit gefächert, doch bei der praktischen Umsetzung fällt die Bilanz bislang eher ernüchternd aus: Drei von vier Befragten sehen den digitalen Reifegrad ihrer Unternehmen „im Entstehen“ oder „heranreifend“ (Grafik 1). Als „world class“ in allen Bereichen bezeichnet sich keines der befragten Unternehmen.

Die höchsten Reifegrade bestehen in den Bereichen Supply Chain/Operations, Commercial und Customer Experience Online. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen sich hier mindestens „heranreifend“, jedes dritte bis vierte sogar weit fortgeschritten. Die größten Defizite gibt es in den Bereichen Product Development und Corporate Functions.

Die Analyse zeigt dabei einen klaren Zusammenhang zwischen dem digitalen Reifegrad der Unternehmen und ihrer Performance der vergangenen drei Jahre: In der digital fortgeschrittenen Gruppe ist der Anteil derer, die den Wettbewerb signifikant übertroffen haben, um den Faktor 6 höher.

Technologiefokus auf Kundenerlebnis und Effizienz

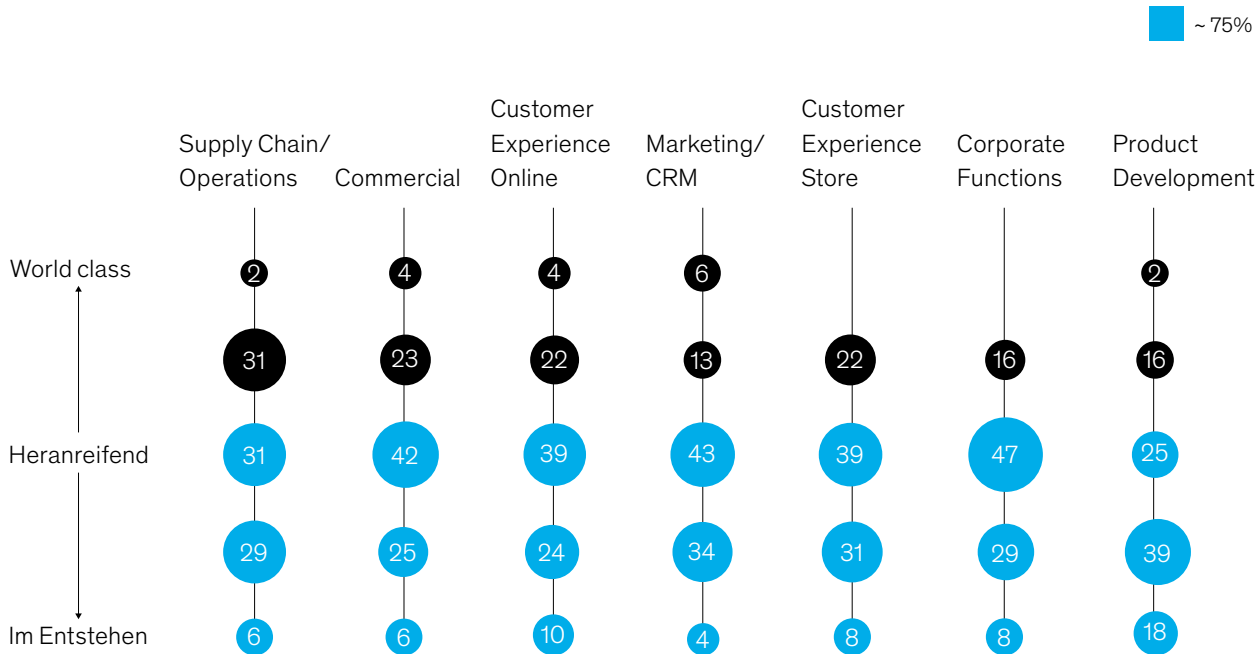
Was sind nun die bevorzugten Einsatzgebiete für neue Technologien im Einzelhandel? Auch hierzu liefert die Umfrage Antworten: Oberste Priorität hat die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses. Für mehr als 50 Prozent der Händler stehen die Bereiche Customer Experience Store und Customer Experience Online ganz oben auf der Agenda (Grafik 2). Als Grund nennen die Befragten die steigenden Kundenerwartungen an kanalübergreifende digitale Einkaufserlebnisse. Entsprechend konzentrieren sich die Händler auf kundenorientierte Anwendungsfälle wie Personalisierung, automatisierte Filialprozesse, digitale Ladendisplays und Self-Checkout.

Neben der Verbesserung des Kundenerlebnisses steht die Effizienzsteigerung im Fokus. 56 Prozent der Befragten erklären den Bereich Commercial zu einer Top-3-Priorität, um dem hohen Preis- und Margendruck technologisch entgegenzuwirken. Zu den bevorzugten Anwendungen zählen Lösungen

1. Drei Viertel der Einzelhändler bewerten den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens als ausbaufähig

Digitaler Reifegrad von Einzelhändlern in der DACH-Region nach Unternehmensbereichen

Anteil der Befragten in Prozent (n = 53)



Quelle: McKinsey Retail Tech Radar, 2024

für die Bedarfsprognose und -planung, dynamische Preisanpassung, datengetriebene Sortimentsoptimierung und Aktionsmanagement.

Die Prioritätenanalyse ist in doppelter Hinsicht aufschlussreich: Rund die Hälfte der Unternehmen richtet ihre technologischen Ambitionen auf Bereiche, in denen sie im Mittelfeld liegen. Weder investieren sie in digital bereits weit fortgeschrittene Felder („from good to great“) noch in technologisch unterentwickelte.

Durch die Konzentration auf ihre „Komfortzonen“ vergeben Händler jedoch zwei Chancen: Einerseits verpassen sie mögliche Technologieführerschaften – und damit die Gelegenheit, sich vom Wettbewerb abzuheben. Andererseits entgehen ihnen wertvolle Quick Wins, die sie durch einen gezielten digitalen Ausbau schwacher Bereiche erreichen könnten.

Damit entgeht ihnen zugleich die Chance, rasch Geschäftswert aus ihrem Technologieeinsatz zu realisieren.

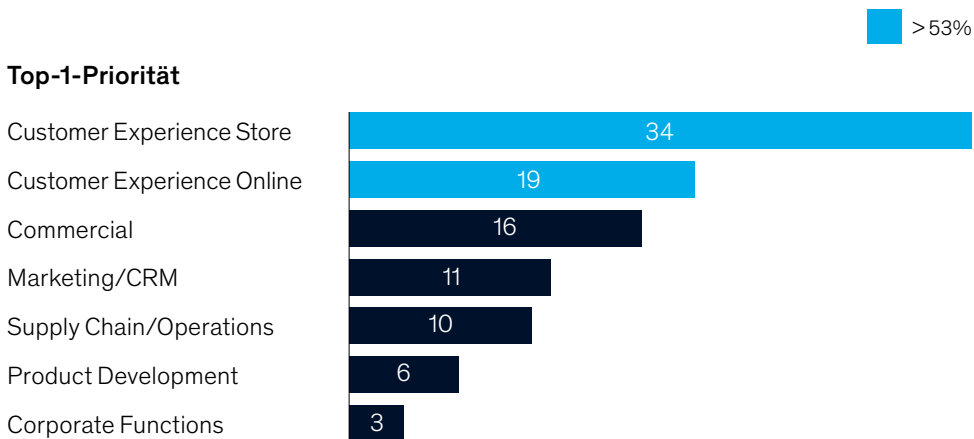
Interne Wegbereiter für die Realisierung von Geschäftswert

Welchen Wert digitale Innovationen schaffen, hängt allerdings auch von internen Faktoren ab. Die von McKinsey entwickelte Methodik „Rewired“, die auch beim Retail Tech Radar zur Anwendung kommt, stellt die Schaffung von Unternehmenswert durch Technologie entlang einer digitalen Business Roadmap in den Fokus. Um diesen Wert zu realisieren, sind zunächst auf mehreren Ebenen der Organisation Umsetzungsfähigkeiten zu entwickeln und dann die technologischen Anwendungen im Rahmen eines Change Managements einzuführen und zu skalieren.

2. Die technologischen Prioritäten der Händler liegen auf der Verbesserung digitaler Kundenerlebnisse – vor allem im stationären Laden

Priorisierte Einsatzgebiete von technologischen Anwendungen

Anteil der Befragten in Prozent (n = 62)



Quelle: McKinsey Retail Tech Radar, 2024

16%

bezeichnen ihre technologische Transformation als fortgeschritten.

Für den Umsetzungserfolg entscheidend sind vor allem vier Fähigkeiten: das Gewinnen von Talenten, ein funktionsübergreifendes Operating Model, zukunftsfähige Technologie- und IT-Systeme sowie eine hochwertige Datenbasis. Wie steht es hier um den Reifegrad bei den befragten Händlern? Auf einen Nenner gebracht: Viele haben Aufholbedarf.

Talent. Nur 7 Prozent der Unternehmen sind in der Lage, ausreichend Tech-Talente anzuwerben und zu halten. Grund ist der Fachkräftemangel. Der Einzelhandel steht dabei in Konkurrenz zu nahezu allen anderen Branchen – auch solchen, die als technologieaffin gelten und für Talente besonders attraktiv sind.

Operating Model. Besser steht es um die internen Prozesse. Händler haben ihre Geschäfts- und IT-Einheiten bereits enger zusammengeführt, um den steigenden digitalen Anforderungen gerecht zu werden. In fast jedem zweiten Unternehmen werden die Tech-Prioritäten inzwischen gemeinschaftlich ermittelt und bewertet. Allerdings arbeiten erst 7 Prozent in funktionsübergreifenden Teams.

Technologie. Für die Hälfte der befragten Händler stellen veraltete IT-Landschaften eine große Herausforderung dar. Viele Unternehmen stecken derzeit mitten in der Transformation hin zu einem moderneren Tech Stack. 43 Prozent befinden sich noch am Beginn der Reise, 42 Prozent haben bereits erste Modernisierungen vorgenommen. Lediglich 16 Prozent bezeichnen ihre Technologietransformation als fortgeschritten.

Daten. Ein Großteil der Händler ist bereits auf dem Weg, eine datengetriebene Unternehmenskultur zu etablieren. Die Umsetzung des Megatrends GenAI stellt den Handel allerdings vor zusätzliche Herausforderungen: Nur ein Viertel der Befragten hat konkrete Anwendungsfälle bereits skaliert.

Was jetzt zählt: Ein strategischer Fahrplan ...

Die Umfrageergebnisse machen deutlich, dass der Handel einen klaren, an den Geschäftszielen orientierten Technologiefahrplan benötigt. Eine solche digitale Business Roadmap hilft Unternehmen, wertschaffende technologische Entscheidungen

zu treffen, indem sie die Priorisierung nach drei Prinzipien ausrichtet:

Fokus auf den Geschäftswert. Der Einsatz neuer Technologien ist kein Selbstzweck; vielmehr sollte er an die strategischen und ökonomischen Ziele des Unternehmens gekoppelt sein. Die Auswahl geeigneter Anwendungsfälle erfolgt daher ganzheitlich und faktenbasiert: Alle infrage kommenden Einsatzfelder werden auf ihren Geschäftswert hin geprüft. Dabei helfen z.B. vierteljährliche Priorisierungen auf Basis festgelegter Ziele, Performance-Kennzahlen und Fortschrittmessungen (Objectives and Key Results, OKR). Treibende Kräfte sollten stets die Fachabteilungen sein, die darüber wachen, dass die technologischen Anwendungen im Einklang mit der übergeordneten Geschäftsstrategie des Unternehmens stehen. Auf diese Weise wird der Vergeudung von Ressourcen ohne wertschöpfende Effekte vorgebeugt.

Differenzierung vom Wettbewerb. Investitionen in Unternehmensbereiche und Technologien, die das eigene Unternehmen vom Wettbewerb abheben, machen sich oft stärker bezahlt als eine breit gefächerte Priorisierung, die nur einen mittleren Reifegrad anstrebt. Je nach Geschäftsmodell kann diese Differenzierung an unterschiedlichen Stellen stattfinden: Im Premiumsegment ist häufig eine verbesserte digitale Kundenerfahrung entscheidend, während im Discountsegment automatisierte Filialprozesse einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen können. Grundsätzlich gilt für alle Händler: Investitionen in marktrelevante Technologieführerschaften sollten mit effizienzsteigernden Standardlösungen in nicht differenzierenden Bereichen kombiniert werden.

Rasche Skalierung. Innovative Technologien vorab zu erproben, ist ein Muss. Doch vielen Unternehmen fällt der Sprung von der Pilotierung zur Skalierung schwer. Allzu lange verharren neue Anwendungen in abgeschiedenen Testumgebungen, ohne ökonomischen Mehrwert zu schaffen. So kommt es nicht selten zum „death through a thousand pilots“, zum Scheitern der Anwendung, bevor sie sich im Gesamtunternehmen oder am Markt bewähren kann. Dabei reichen oft schon wenige Maßnahmen aus, um den Boden für eine rasche Skalierung zu bereiten: Dazu gehören die Schaffung einer leicht zugänglichen und wiederverwertbaren Basisplattform für Pilotierungen, die Bereitstellung relevanter Daten sowie ein Operating

Model, das Anreize bietet, die pilotierten Technologien rasch auszurollen.

... und Investitionen in die Wegbereiter

Um die digitale Business Roadmap erfolgreich auf den Weg zu bringen, gilt es, im Unternehmen optimale Rahmenbedingungen für den Technologieeinsatz zu schaffen. Dazu zählt in erster Linie der Aufbau der erforderlichen Umsetzungsfähigkeiten. Konkret empfehlen sich die folgenden Schritte:

Tech-Talente perspektivisch entwickeln. Ebenso sorgfältig wie die Priorisierung neuer Technologien sollte auch die Auswahl der Talente erfolgen, die ihnen zum Erfolg verhelfen. Anhand der digitalen Business Roadmap lässt sich gut ausloten, welche Spezialist:innen tatsächlich gebraucht werden – nicht nur kurzfristig, sondern vor allem auf längere Sicht. Vor dem Hintergrund des angespannten Arbeitsmarkts empfiehlt es sich zudem, vorhandene Expertise im eigenen Unternehmen aufzubauen, statt in aufwendige Recruiting-Verfahren zu investieren. Attraktive Karrierepfade und Vergütungsmodelle helfen, verborgene Inhouse-Talente aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Ein systematischer Talentaufbau ist überdies kein einmaliger Prozess; vielmehr sollte er kontinuierlich fortgeführt und stetig an die wachsenden technologischen Anforderungen angepasst werden.

Organisation agil aufstellen. Innovative Technologien benötigen eine ebenso innovative Betriebsorganisation. Das oft noch vorhandene traditionelle Operating Model mit seinen siloartigen Strukturen und Arbeitsweisen sollte durch ein Organisationsmodell ersetzt werden, das die Geschäfts- und Technologiesparten über Produkt- und Plattformteams zu einer schlagkräftigen Einheit zusammenführt. Um die neuen Tech-Produkte möglichst effektiv zu managen, werden die einzelnen Unternehmensbereiche – unter Führung der Fachabteilungen – mit funktionsübergreifenden, agil arbeitenden „Pods“ bzw. „Squads“ besetzt. Diese priorisieren die Technologieanwendungen anhand ihres Geschäftswerts und übernehmen die Kommunikation an den Schnittstellen zu anderen Stakeholdern.

„Technische Schuld“ abbauen. Beim Blick auf die hauseigene IT-Landschaft entdecken viele Ein-

zelhändler, dass sich im Laufe der Jahre massive Altlasten angehäuft haben: Veraltete Software und „Flickschusterei“ mit improvisierten Zwischenlösungen verhindern die erfolgreiche Implementierung innovativer Anwendungen – der Modernisierungsdruck steigt. Diese „technische Schuld“ gilt es sukzessive abzubauen. Das Zielbild ist häufig ein modularer Tech Stack, der selbstentwickelte Lösungen in differenzierenden Bereichen mit Standardsoftware kombiniert und auf einem Mix von Public und Private Cloud basiert.

Fahrplan, der hilft, das volle Wertpotenzial neuer Technologien zu erschließen. Gleichzeitig gilt es, intern optimale Umsetzungsvoraussetzungen zu schaffen. Ein kontinuierliches Change Management sorgt schließlich dafür, dass innovative Anwendungen zügig skaliert werden können.

25%

der Handelsunternehmen haben bereits GenAI-Anwendungen skaliert.

Daten zielgerichtet steuern. Die meisten Handelsunternehmen verfügen bereits über umfassende Datenbestände. Deren Aufbereitung sollte jedoch nicht allein der IT überlassen werden, da eine rein technische Perspektive oft zu riesigen „Data Lakes“ führt, die kaum bis gar keinen ökonomischen Nutzen stiften. Bessere Ergebnisse werden erreicht, wenn die konkreten Geschäftsbedürfnisse als Ausgangspunkt dienen und auf spezifische Daten zurückgegriffen wird. Die Produktteams können dann gezielt für bestimmte Anwendungsfälle eingesetzt werden.

Fazit: Der Retail Tech Radar vermittelt ein klares Bild der digitalen Ausbaufähigkeit des Einzelhandels im deutschsprachigen Raum. Was die Unternehmen jetzt brauchen, ist ein strategischer

Kernaussagen

- 1. Die digitale Reife der Einzelhändler im deutschsprachigen Raum befindet sich vielfach noch im Aufbau.**
 - 2. Bei der Priorisierung ihrer Technologie-Roadmap wagen bislang nur wenige Unternehmen durch eine klare Fokussierung den Schritt aus dem Mittelfeld an die Spitze.**
 - 3. Aufholbedarf besteht auch bei den Umsetzungsfähigkeiten – in der Gewinnung von Talenten, der Zusammenarbeit zwischen IT- und Fachseite sowie auf der Technologie- und Datenebene.**
-

Autor:innen



Holger Harreis ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Datentransformationen.
Holger_Harreis@mckinsey.com



Marcus Keutel ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Technologie im Handel.
Marcus_Keutel@mckinsey.com



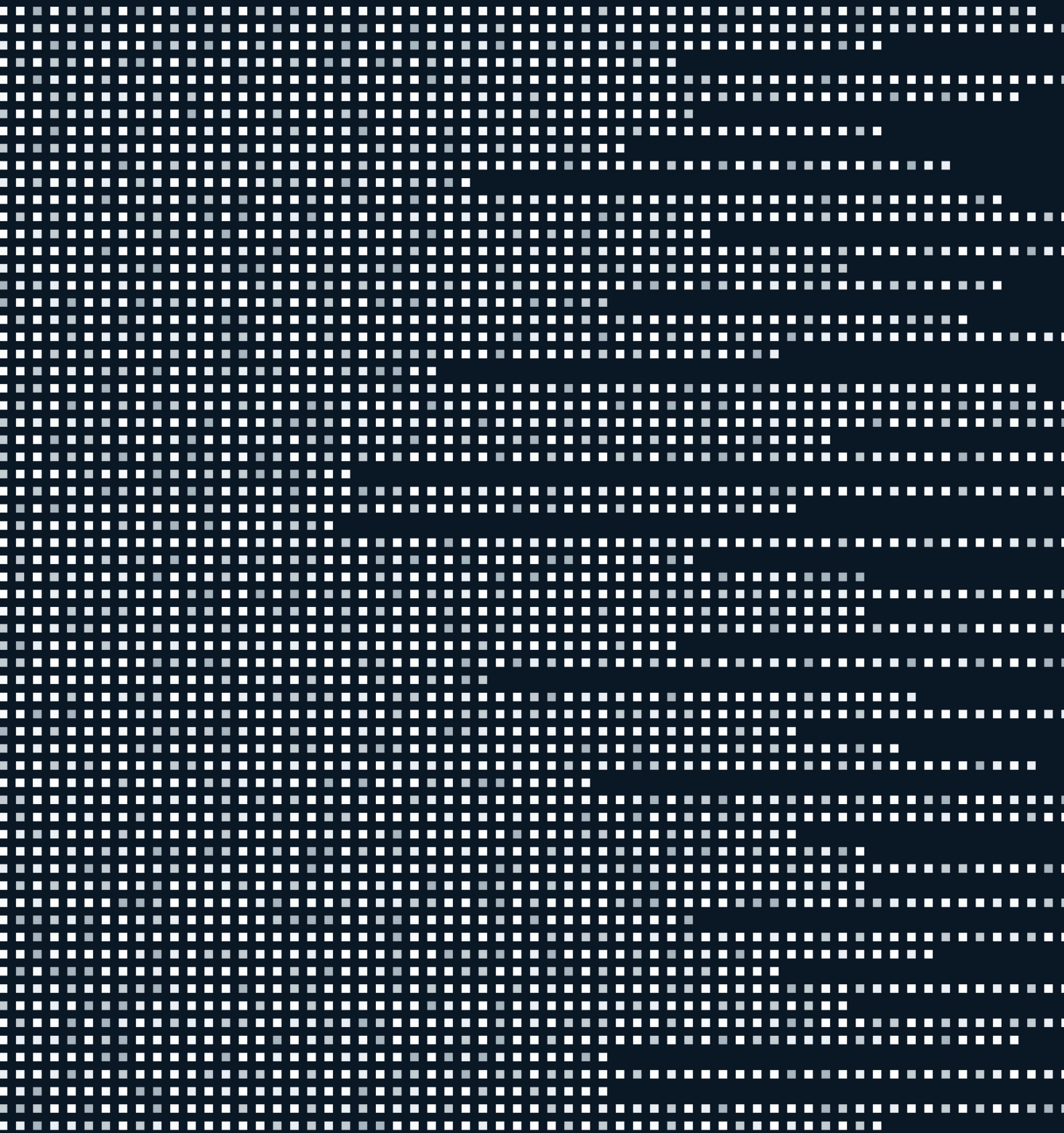
Paul Kriebel ist Projektleiter im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des Beratungsbereichs Technologie im Handel.
Paul_Kriebel@mckinsey.com



Katja Zolper ist Associate Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und ebenfalls Mitglied des Beratungsbereichs Technologie im Handel.
Katja_Zolper@mckinsey.com

Mehr spannende Insights finden Sie unter mckinsey.de/akzente





Die Branche in Zahlen

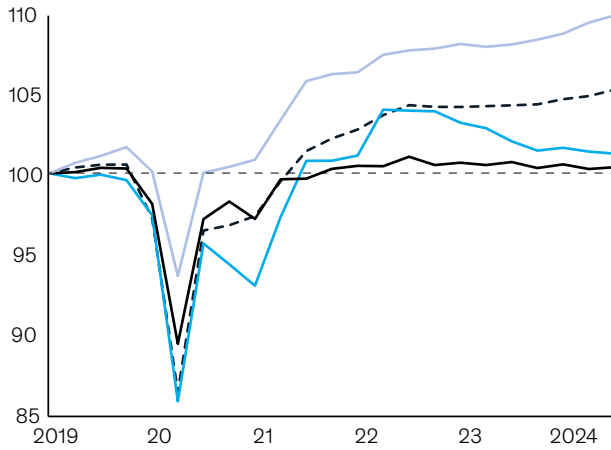
Die wichtigsten Indikatoren und Kennzahlen für
Konsumgüter und Handel auf einen Blick

Makroökonomische Indikatoren

--- Europa — Deutschland — Österreich — Schweiz

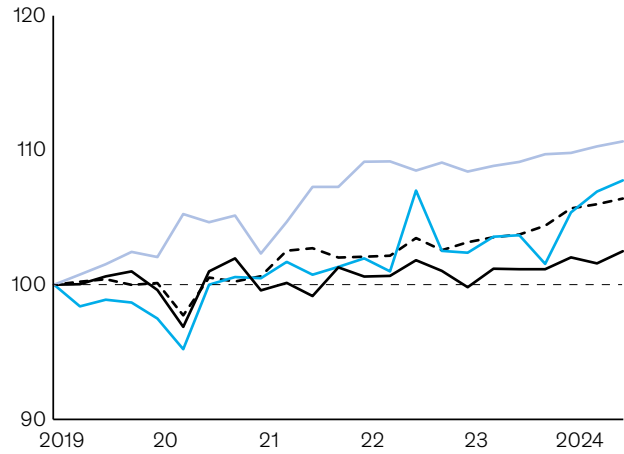
Reales Bruttoinlandsprodukt

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



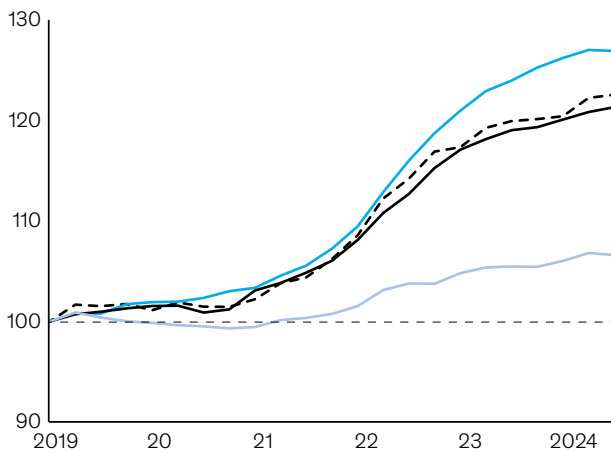
Real verfügbares Einkommen

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



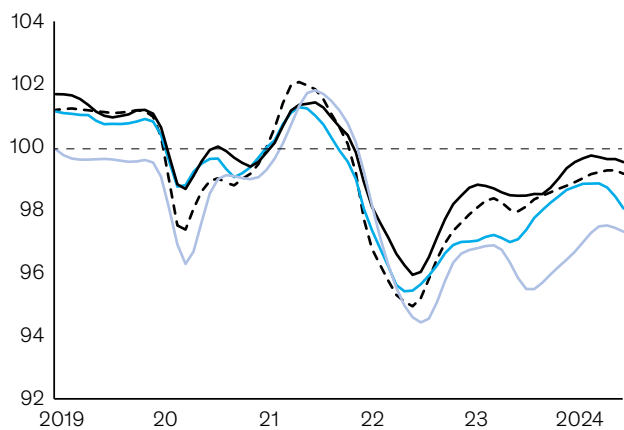
Konsumentenpreise

Index, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



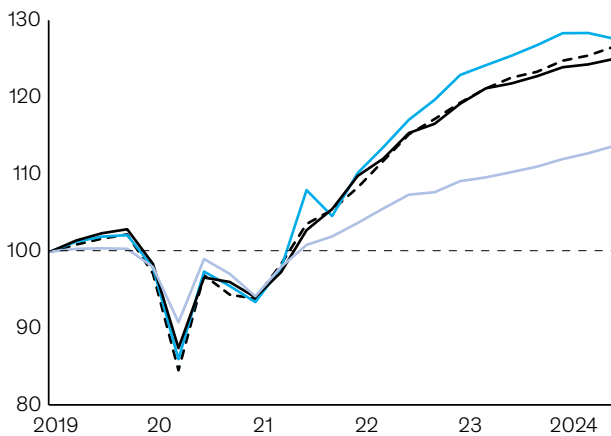
Konsumentenvertrauen

Index, monatlich



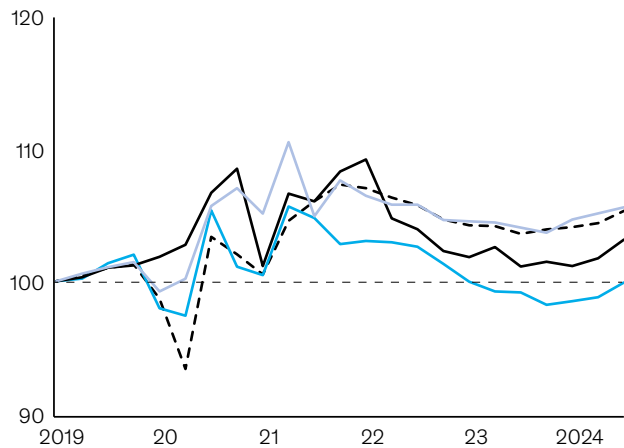
Privater Konsum

Nominal, Index in Landeswährung (Q1 2019 = 100)



Einzelhandelsumsatz

Volumenindex, vierteljährlich (Q1 2019 = 100)



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

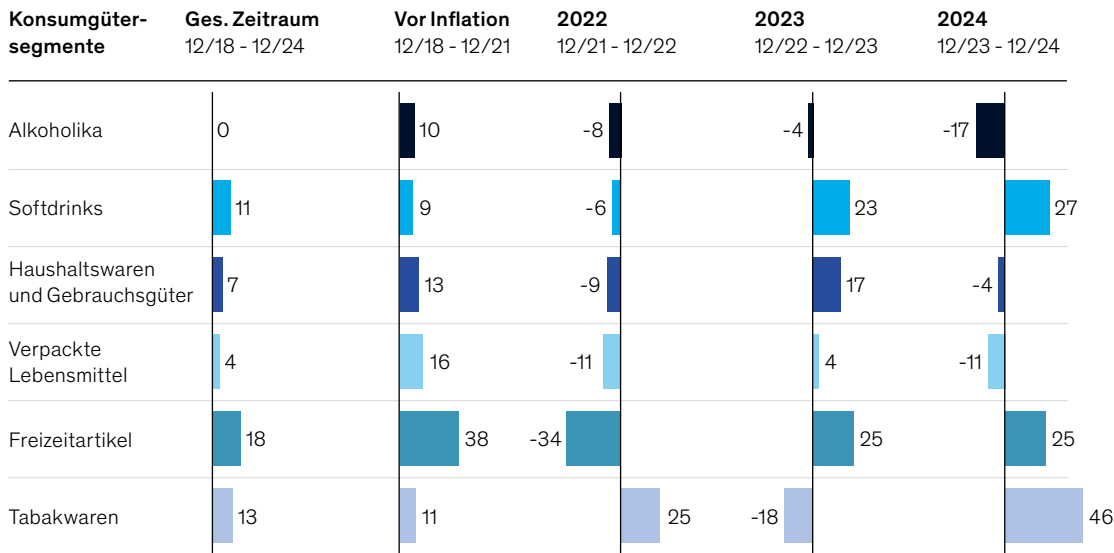
	Reales Bruttoinlandsprodukt			Real verfügbares Einkommen			Konsumentenpreise		
	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
Europa	105,2	0,9%	0,4%	106,4	2,6%	0,4%	122,3	2,2%	0,3%
Deutschland	100,4	-0,3%	0,1%	102,5	1,3%	0,9%	121,1	1,9%	0,4%
Österreich	101,2	-0,8%	-0,1%	107,8	3,9%	0,8%	126,6	2,3%	-0,1%
Schweiz	109,8	1,7%	0,4%	110,7	1,4%	0,3 %	106,5	1,1%	-0,2%
Dänemark	115,0	3,9%	1,3%	112,5	3,6%	-4,1 %	116,2	1,2%	0,7%
Frankreich	104,1	1,2%	0,4%	108,0	2,8%	0,8%	116,5	1,7%	0,2%
Italien	105,1	0,5%	0,0%	103,4	2,5%	0,6%	118,2	1,0%	0,6%
Niederlande	109,7	1,9%	0,8%	108,9	1,6%	0,9%	125,8	3,6%	1,7%
Polen	114,7	1,7%	-0,1%	116,7	6,8%	0,6%	147,3	4,6%	1,6%
Spanien	107,8	3,4%	0,8%	109,9	2,3%	0,3%	119,8	2,2%	-0,3%
Schweden	106,7	0,7%	0,3%	105,2	0,9%	0,0 %	125,5	2,0%	-0,2%
Ver. Königreich	104,1	1,0%	0,1%	106,8	3,3%	0,1%	125,7	2,1%	0,2%

	Konsumentenvertrauen			Privater Konsum			Einzelhandelsumsatz		
	Aktueller Indexwert (Langfr. Ø = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal	Aktueller Indexwert (Q1 2019 = 100)	Veränderung zu Vorjahr	Veränderung zu Vorquartal
Europa	99,3	0,9%	0,3%	125,0	3,1%	0,9%	105,5	1,7%	0,9%
Deutschland	99,7	1,0%	0,2%	123,5	2,5%	0,5%	103,2	2,1%	1,4%
Österreich	98,9	1,6%	0,1%	126,0	1,7%	-0,6%	99,9	0,8%	1,2%
Schweiz	97,6	0,7%	0,7%	112,9	2,9%	0,8 %	105,8	1,5%	0,5%
Dänemark	99,1	0,3%	0,0%	121,4	2,3%	0,6%	102,4	2,7%	0,8%
Frankreich	98,8	0,4%	0,3%	122,5	2,2%	0,7%	111,4	2,7%	1,5%
Italien	99,7	0,2%	0,5%	117,6	1,5%	1,7%	98,4	0,4%	0,4%
Niederlande	99,6	1,1%	0,2%	137,1	4,4%	1,5%	107,0	1,7%	0,4%
Polen	101,7	0,9%	-0,5%	160,9	4,7%	0,8%	122,5	-0,4%	1,1%
Spanien	99,8	0,8%	0,3%	125,8	6,8 %	1,2%	105,4	2,7%	1,4%
Schweden	100,4	4,6%	0,7%	126,9	2,7%	0,5%	101,4	0,3%	0,3%
Ver. Königreich	99,9	2,0%	0,2%	124,2	3,0 %	0,6%	99,6	1,9%	1,5%

Sektorkennzahlen – Konsumgüterindustrie

Tabakwaren, Softdrinks und Freizeitartikel waren 2024 die renditestärksten Konsumgütersegmente in Europa

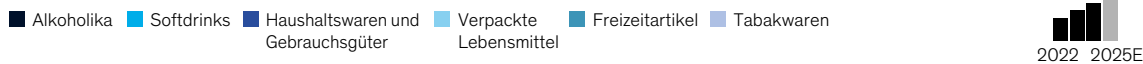
Entwicklung der Aktienrendite¹ in ausgewählten Konsumgütersegmenten seit Dezember 2018 (n = 56), in Prozent



1. Total Shareholder Return (TSR)

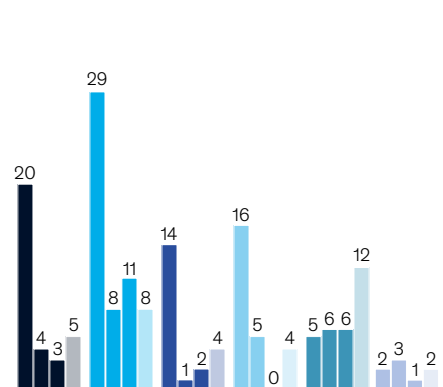
Die meisten Konsumgütersegmente sind zurück auf Wachstumskurs

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung in der europäischen Konsumgüterindustrie, 2020 - 25 (n = 55)



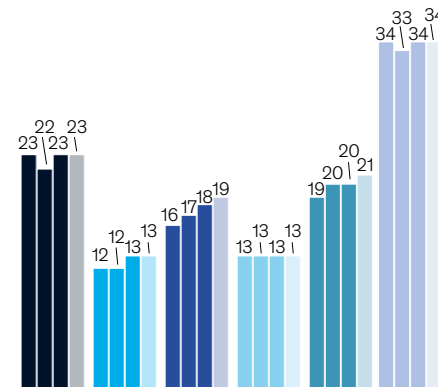
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)

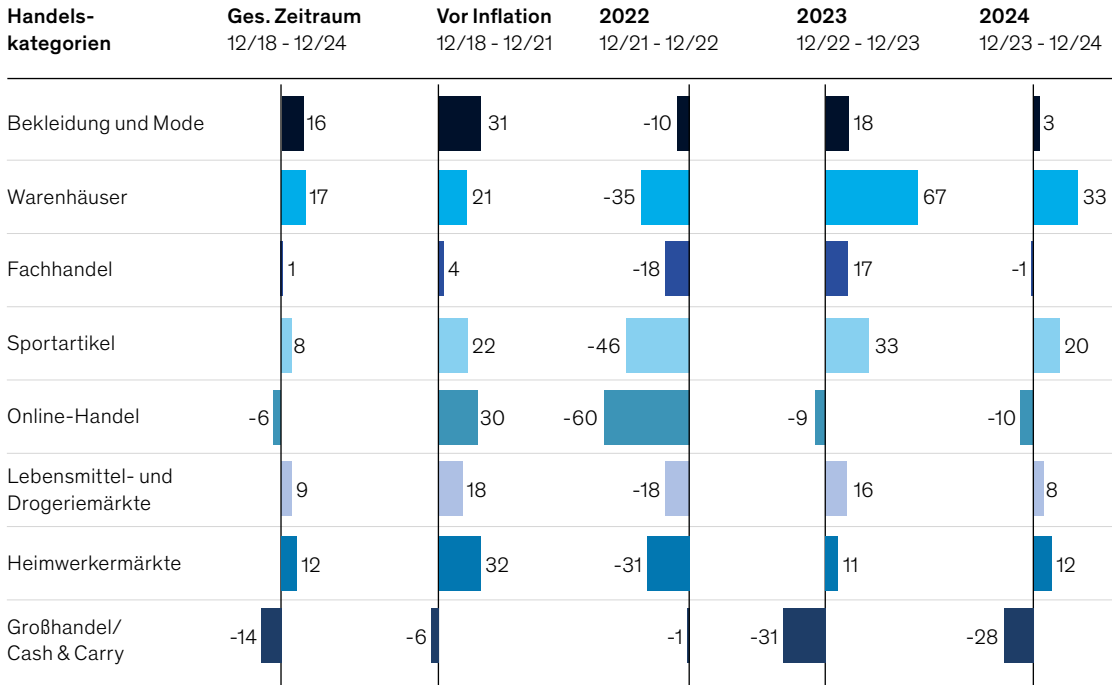


Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

Sektorkennzahlen – Handel

Der Handel verzeichnet 2024 schwächere, aber meist positive Renditen

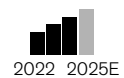
Entwicklung der Aktienrendite¹ europäischer Einzelhandelsformate seit Dezember 2018 (n = 67), in Prozent



1. Total Shareholder Return (TSR)

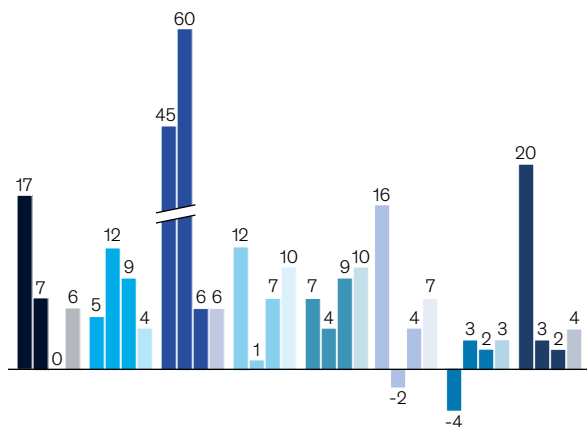
Fast alle Handelsformate melden steigende Umsätze und konstante Margen

Jährliche Umsatz- und Margenentwicklung im europäischen Einzelhandel, 2022 - 25 (n = 63)



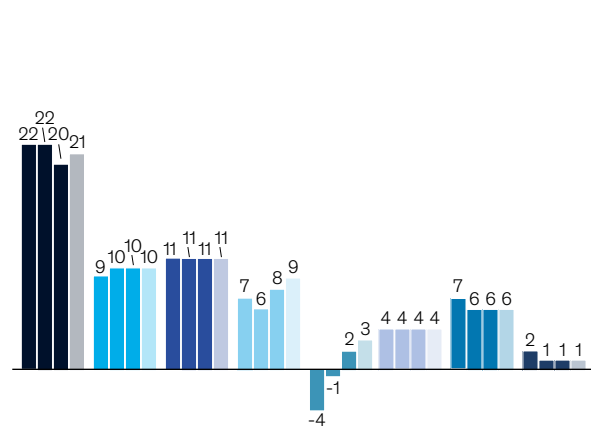
Umsatzentwicklung

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



Entwicklung EBITA-Marge

Gewichtetes Mittel, in Prozent (gerundet)



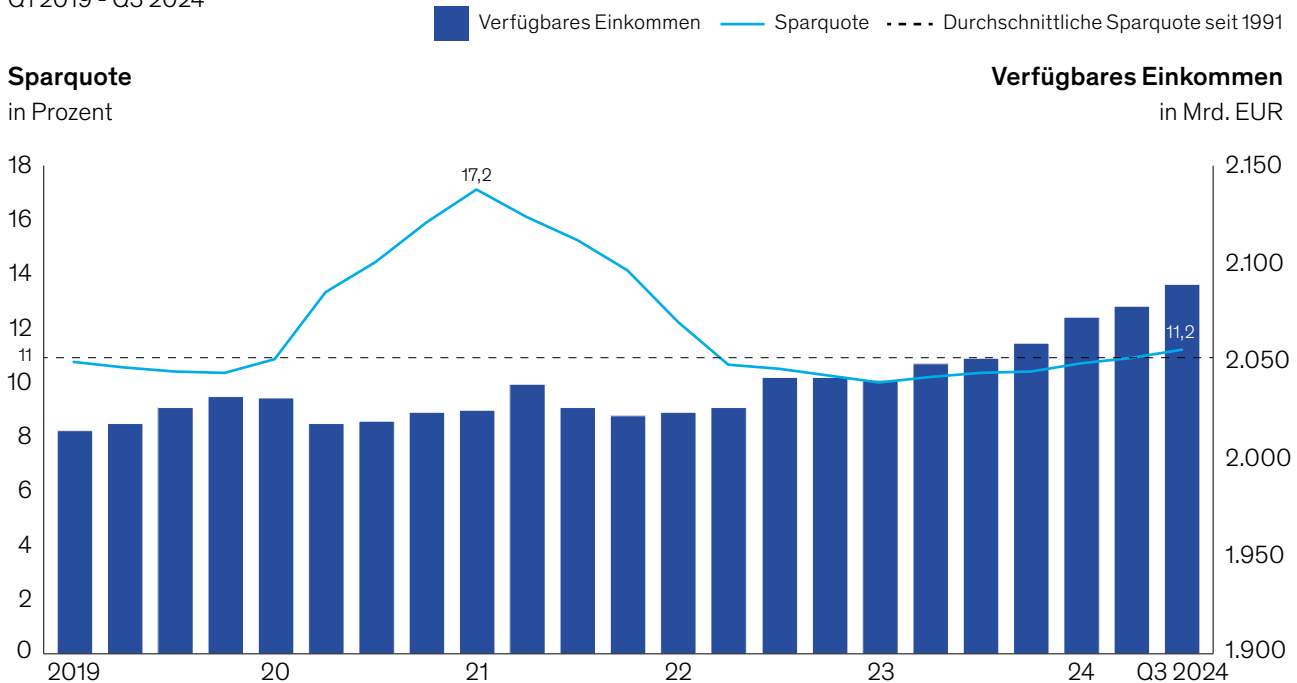
Quelle: S&P Global Market Intelligence; McKinsey Value Intelligence Platform

Spotlight – Analyse im Fokus

Konsum mit angezogener Handbremse: Das Einkommen der Haushalte steigt wieder, die Sparquote allerdings auch

Sparquote und inflationsbereinigtes verfügbares Einkommen der privaten Haushalte in Deutschland¹

Q1 2019 - Q3 2024



1. Sparquote berechnet als Durchschnitt der jeweils letzten 4 Quartale, verfügbares Einkommen berechnet als Summe der letzten 4 Quartale

Quelle: Statistisches Bundesamt

Konsumklima 2025: Geben die Menschen wieder mehr Geld aus?

2022 und 2023 waren harte Jahre für den Einzelhandel in der DACH-Region. Der Umsatz ging zurück, das Konsumentenvertrauen war auf dem Tiefpunkt. 2024 stiegen die Umsätze zwar wieder leicht (in Deutschland z.B. um 1,3 Prozent), doch weiterhin kämpfen Händler vor allem bei Gebrauchsgütern und nicht lebensnotwendigen Produkten mit rückläufigen Volumina, Preisdruck und Downtrading-Tendenzen der Konsument:innen.

Dabei hat sich die wirtschaftliche Lage der Menschen spürbar verbessert: In Deutschland pendelt sich die Inflation nach Höchstwerten von fast 9 Prozent auf knapp über 2 Prozent ein. Die realen Haushaltseinkommen sind 2023/24 um 2 Prozent gestiegen; gleichzeitig hat die Europäische Zentralbank die Zinsen gesenkt und damit Finanzierungen verbilligt. Die Menschen verfügen wieder über mehr Geld. Doch geben sie es auch aus?

Das Konsumklima hat sich zwar stabilisiert, doch die wirtschaftliche Unsicherheit bleibt. Viele Konsument:innen warten ab, wie sich das Umfeld für größere Ausgaben (z.B. Autokauf, energetische Sanierung) entwickelt. Gleichzeitig lassen geopolitische Risiken und Stellenabbauprogramme in der Industrie die Menschen um ihre ökonomische Zukunft bangen.

Dies spiegelt sich im erneuten Anstieg der Sparquote wider. In Deutschland übersteigt sie mit 11,2 Prozent nach drei Jahren wieder knapp das langfristige Mittel. In Österreich legte sie zuletzt sogar noch deutlicher um 2,5 Prozentpunkte zu – auf jetzt ebenfalls 11,2 Prozent.

Sie wollen mehr erfahren?
Kontaktieren Sie uns:
Scannen Sie den QR-Code
oder schreiben Sie an
akzente@mckinsey.com



Interview

Alltagsproblemlöser: Patrick Zahn, CEO des Textil- und Nonfood-Discounters *KIK*, über Produkte für alle, schlanke Prozesse und fairen Wettbewerb

E-Commerce

Auf Wachstumskurs: Für den europäischen E-Commerce zeigt der Pfeil wieder nach oben. Profitieren wird, wer groß denkt und die Transformation nicht scheut

State of Fashion

Hindernislaufsteg: Noch immer hat die Modeindustrie zahlreiche Hürden zu überwinden. Welche neu hinzugekommen sind, zeigt der Jahresreport 2025

Commercial Excellence

Hersteller im Handelsdruck: Wer im Vertrieb Boden gutmachen und zugleich profitabel bleiben will, muss seine Produkte exzellent vermarkten – auf allen Ebenen

Außer-Haus-Markt

Profit to go: Der Außer-Haus-Markt ist die neue Wachstumshoffnung der Konsumgüterindustrie. Vorreiter zeigen, wie man in dem besonderen Vertriebskanal Vorsprung gewinnt

Retail Tech Radar

Auf dem Tech-Prüfstand: Wie gut ist der Einzelhandel aufgestellt und wo liegen die Prioritäten? Der Retail Tech Radar misst erstmals den digitalen Reifegrad der Branche

Die Branche in Zahlen

Exklusiv in Akzente: Die wichtigsten Indikatoren für Konsumgüter und Handel. Plus Fokusanalyse zum deutschen Konsumklima 2025

Consumer Industries & Retail Group

März 2025

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey