

Consumer Industries & Retail Group

Akzente ^{2'17}

Mehr Kundennähe, mehr Umsatz,
mehr Gewinn: Warum Einzelhändler
jetzt auf die KI-Karte setzen sollten



Künstliche Intelligenz

Interview

Zalando-Mitgründer Robert Gentz über die Vorteile des Onlinehandels gegenüber dem Filialgeschäft

Modeindustrie

In allen drei Phasen des Modekalenders Zeit sparen: So kommen die Kollektionen schneller zu den Kunden

Digitalstrategie

McKinsey hat die Prämissen für eine erfolgreiche Digitalisierung der Konsumgüterindustrie ausgemacht

Start-ups

Die jungen Wilden mischen auch den Konsumgütermarkt auf – was Konzerne von ihnen lernen können

Nachhaltigkeit

Design for Sustainability schont die Ressourcen, steigert den Produktnutzen und spart trotzdem Geld

Inhalt

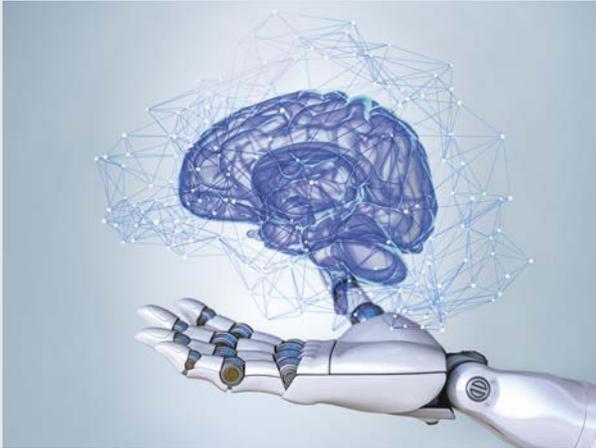


Foto: iStock

Titelthema: Künstliche Intelligenz hält Einzug in den deutschen Handel – ein Quantensprung. Seite 8



Foto: Dennis Williamson

Zalando-Vorstand Robert Gentz über die neuen Symbiosen von On- und Offlinehandel. Seite 18



Foto: McKinsey

Von Start-ups lernen – das Berliner Experience Studio von McKinsey macht's möglich. Seite 36

4 McKinsey News Aktuelle Analysen

Deutsche Industrie profitiert von künstlicher Intelligenz; woran Transformationsprozesse häufig scheitern; Wachstumsstrategien für Konsumgüterhersteller; wie Kaufnomaden eingefangen werden; Chinas Handelslandschaft wandelt sich; Buchtipp: Eins oder Null – Leitfaden für den digitalen Umbau

8 Titelthema: KI – die große Chance Der Einsatz künstlicher Intelligenz bringt Einzelhändlern mehr Kundennähe, Umsatz und Gewinn

18 „Für unsere Kunden soll alles bequemer und schneller werden“

Zalando-Mitgründer Robert Gentz erklärt das Turbowachstum des Modeversenders

24 Auf die Plätze, fertig ... Fashion!

„See now, buy now“ – wie die Modeindustrie ihre Kollektionen rascher an die Kunden bringt

30 Strategie im digitalen Zeitalter

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung in der Konsumgüterindustrie

36 Newcomer im Blick – von den „Neuen“ lernen

Was sich Konzerne von Start-ups im Konsumgütermarkt anschauen können

42 Besserer Service für weniger Geld

Die sechs Schlüsselemente einer kunden-zentrierten Supply Chain

48 Mehr gewinnen mit grünen Produkten

Nachhaltiges Design bringt umweltgerechte Produkte mit höherem Kundennutzen – zu geringeren Kosten

54 Werkstatt

Aktuelle McKinsey-Initiativen

55 Impressum

Editorial

Big Data, KI und die digitale Sicherheit

Der klassische Einzelhandel wird beim Thema Digitalisierung oft unterschätzt. Dabei arbeitet er schon lange konsequent mit Kundendaten: Big-Data-Analysen entscheiden, welcher Artikel wo im Regal steht und was ausgelistet wird, Algorithmen errechnen den Zeitpunkt für Nachbestellungen und ermitteln den optimalen Preis für Sonderangebote. Die Erfahrungen mit der Datenauswertung prädestinieren den Einzelhandel jetzt, Pionier beim Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) zu werden.

Selbstlernende Systeme sorgen im Handel schon heute für präzisere Abverkaufsprognosen und gewinnoptimierende Preissetzung, Chatbots übernehmen bald Kundenservices und Lieferroboter den Transport auf der letzten Meile. Was der Einzelhandel tun kann, um mit Hilfe von KI den Kundennutzen zu steigern und weiteres Wachstum zu erzeugen, lesen Sie in unserer Titelgeschichte ab Seite 8.

Die Digitalisierung eröffnet allerdings nicht nur neue Möglichkeiten, sie birgt auch neue Risiken: Immer mehr Computerviren suchen sich ihren Weg über das Internet, Experten rechnen mit Milliarden Schäden. Im Frühjahr erst richtete der Virus Goldeneye in Unternehmen und Regierungsstellen von über 60 Ländern Unheil an. Kurz zuvor kaperte das Schadprogramm WannaCry weltweit Windows-Betriebssysteme und gab sie erst gegen Lösegeld wieder frei.

Die gute Nachricht: KI-basierte Sicherheitssysteme schützen künftig auch vor solchen Cyberattacken. Smarte Algorithmen können den Datenverkehr überwachen, Bedrohungen erkennen und sogar vorhersagen. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz zeigen einmal mehr, wie die Digitalisierung unser traditionelles Denken und Handeln revolutioniert – und welche gewaltige Chance sie denen bietet, die jetzt die richtigen Weichen stellen.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck *Tobias Wachinger*



Klaus Behrenbeck,
Senior Partner bei McKinsey
und Herausgeber von
Akzente

*klaus_behrenbeck@
mckinsey.com*



Tobias Wachinger,
Senior Partner bei McKinsey
und Leiter Consumer-
Sektor DACH

*tobias_wachinger@
mckinsey.com*

Fotos: McKinsey

Künstliche Intelligenz kurbelt Wirtschaft an

Vom Einsatz künstlicher Intelligenz profitiert vor allem die deutsche Industrie.



Foto: iStock

Intelligente Roboter verhelfen deutschen Unternehmen zu mehr Produktivität und Wachstum.

Die Industrie setzt immer mehr intelligente Roboter und selbstlernende Computer ein. Hält der Trend an, könnte sich allein dadurch bis 2030 das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland um bis zu 4 Prozent erhöhen – das entspricht einem Anstieg von rund 160 Milliarden Euro. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle McKinsey-Studie über die ökonomischen Effekte des Einsatzes künstlicher Intelligenz (KI) in der deutschen Industrie.

Bessere Arbeit, mehr Produktivität

Angetrieben wird das Wachstum in erster Linie durch die Steigerung der Produktivität: Schwere oder repetitive Arbeiten können an Roboter ausgelagert und von diesen oft schneller und präziser erledigt werden, während sich Mitarbeiter vermehrt komplexen Tätigkeiten zuwenden können. Dank technischer Fortschritte, etwa bei der Bild- und Spracherkennung, wo die Fehlerraten inzwischen auf 5 bis 6 Prozent gesunken sind, wird der Einsatz künstlicher Intelligenz in immer mehr Arbeitsbereichen möglich.

Davon profitiert die gesamte Volkswirtschaft, vor allem aber das produzierende Gewerbe. Die Studie benennt verschiedene Anwendungsfelder, die den Unternehmen als Startpunkt für KI-Einsätze dienen können. Neben dem weiten Bereich Produkte und Services (Stichwort autonomes Fahren) werden Einsatzmöglich-

lichkeiten in Fertigungsprozessen, Lieferkettenmanagement, Forschung und Entwicklung sowie in den Supportfunktionen ausgelotet.

Besonders großes Potenzial sehen die Autoren der Studie in der Produktion. So lassen sich beispielsweise Anlagen um 20 Prozent besser ausnutzen und die Instandhaltungskosten um 10 Prozent senken, wenn Wartungsarbeiten vorausschauend durchgeführt werden (Predictive Maintenance). Auch einzelne Arbeitsschritte in der Fertigung werden um 20 Prozent produktiver, wenn Roboter und Mitarbeiter systematisch zusammenarbeiten. Und Qualitätsüberwachungen lassen sich sogar um 50 Prozent verbessern, wenn künstliche Intelligenz zur automatischen Erkennung von Produktfehlern eingesetzt wird.

Einsparungen von bis zu 50 Prozent

Ähnlich hohes Potenzial steckt im Management der Lieferketten. So können KI-unterstützte Abverkaufsprognosen dank ihrer höheren Treffsicherheit gegenüber rein erfahrungsbasierten Schätzungen die Lagerhaltungskosten um bis zu 50 Prozent reduzieren. Davon profitiert neben der Industrie insbesondere auch der Einzelhandel (siehe Akzente 1'17, „Machine Learning“, Seite 34 ff.).

In der Produktentwicklung wiederum senkt der Einsatz intelligenter Software

die Kosten um bis zu 15 Prozent und verkürzt die Zeit bis zur Markteinführung um 10 Prozent.

Vorbereitung ist alles

Um die Chancen vollständig zu nutzen, die sich durch den Einsatz von KI bieten, sollten Unternehmen frühzeitig und systematisch alle Möglichkeiten prüfen, wo und in welchem Umfang die neuen Technologien in ihrer Organisation zur Anwendung kommen können. Dabei empfiehlt es sich, das vorhandene Wissen über die eigenen Produkte und Fertigungsprozesse zu bündeln und mit den neuen Tools zu kombinieren.

Gleichzeitig müssen die Unternehmen die technischen Voraussetzungen schaffen, die den Einsatz von KI erst möglich und sinnvoll machen. Dazu zählt neben einer entsprechenden IT-Ausstattung vor allem ein gut gepflegter Datenbestand bis auf die Mikroebene hinab, denn dieser liefert den Treibstoff für die meisten KI-Anwendungen. Für eine erfolgreiche Integration raten die Autoren der Studie dann zu Pilotprojekten, agilen Testläufen und dem Aufbau der notwendigen Kompetenzen – intern wie extern.

Der vollständige Studienreport mit dem Titel „Smartening up with Artificial Intelligence (AI) – What’s in it for Germany and its Industrial Sector?“ steht zum Download auf www.mckinsey.de

Erfolgsfaktor Mensch

Eine Umfrage legt offen, was Transformationsprojekte am meisten vermissen lassen.

In vielen Unternehmen stehen Transformationsprojekte auf der Agenda, doch Change-Prozesse verlaufen heute nicht erfolgreicher als vor zehn Jahren. Das ergab eine Umfrage unter rund 1.600 Mitarbeitern und Managern weltweit. Als erfolgreich gelten Transformationen, in denen es gelingt, einen effektiven Wandel nicht nur von Strukturen und Prozessen, sondern auch in den Köpfen der Mitarbeiter herbeizuführen. Doch vor allem an Letzterem scheinen viele Change-Projekte zu scheitern. Größte Schwachpunkte sind laut der Studie die Einbindung der Belegschaft an der Basis und die Kommunikation der Veränderungen auf allen Ebenen der Organisation.

Einbindung aller Mitarbeiter

Unternehmen mit einer guten Change-Bilanz fallen vor allem dadurch auf, dass sie ihre Mitarbeiter an der Basis und deren direkte Vorgesetzte erfolgreich mit ins Boot geholt haben: Rund drei Viertel der befragten „Change Champions“ bescheinigen ihrer Belegschaft auf den unteren Ebenen ein hohes Engagement – bei den übrigen Befragten ist es nicht einmal jeder Zweite.

Die aktive Einbindung der Basisbelegschaft wird immer schwieriger, je größer eine Organisation ist: Nur 45 Prozent der Befragten in Großunternehmen sehen die unteren Ebenen angemessen stark eingebunden. Wie wichtig indessen die Mitwirkung aller Mitarbeiter ist, zeigen die Angaben zum Transformationserfolg: Von den Unternehmen, die ihre Basis vernachlässigt haben, bezeichnen nur 3 Prozent ihre Transformation als erfolgreich.

Konsistente Kommunikation

Eines der größten Probleme über alle Ebenen hinweg ist der fehlende Wille, sich den Wandel zu eigen zu machen. Ein wesentlicher Grund dafür ist schlechte Kommunikation. Und wieder sind es vor allem die Mitarbeiter an der Basis, die eine regelmäßige und konsistente Kommunikation über Ziele und Fortschritte der Transformation einfordern. Erfolgreiche Unternehmen schneiden auch hier mehr als doppelt so gut ab wie solche, deren Change-Prozess gescheitert ist.

Alle Umfrageergebnisse finden sich zusammengefasst unter dem Titel „The people power of transformations“ auf www.mckinsey.com



Kommunikation bringt den Wandel: Mitarbeiter aller Ebenen wollen bei Transformationen eingebunden sein.

China: Neue Konkurrenz, mehr Key Accounts



Foto: iStock

Das Geschäft mit Konsumgütern in China wird schwieriger.

Der chinesische Absatzmarkt hat sich innerhalb von nur fünf Jahren massiv gewandelt. Die Handelslandschaft differenziert sich aus, lokale Produzenten erobern verstärkt Marktanteile. Das hat Folgen für die westliche Konsumgüterindustrie: Die einst zweistelligen Wachstumsraten der Branche sind auf zuletzt unter 5 Prozent geschrumpft.

Beispiel Lebensmittelmarkt: Neue Handelspartner wie die aufstrebenden Convenience Stores (plus 14 Prozent jährlich) beanspruchen immer mehr Managementressourcen. Für Nahrungsmittelhersteller liegt die Anzahl der Key Accounts in China mittlerweile bei 50 – auf dem US-Markt sind es nur etwa halb so viele. Im Nonfood-Bereich wiederum gewinnen lokale Marken an Boden und füllen die Regalplätze der Händler.

Für Konsumgüterunternehmen bedeutet das: Sie müssen ihre Handelsbeziehungen auf den Prüfstand stellen – und neue Fähigkeiten aufbauen. Das gilt besonders für das Key Account Management, das in China bislang eine eher untergeordnete Rolle gespielt hat. Laut einer aktuellen McKinsey-Umfrage sehen Topmanager hierin einen der wichtigsten Schlüssel zum Wachstum von morgen auf dem chinesischen Absatzmarkt.

Wie Unternehmen dabei vorgehen sollten, erläutert der Beitrag „Partnering with China's retailers“ auf www.mckinsey.com

Wege zu mehr Wachstum

Im Kampf um Marktanteile setzen Konsumgüterunternehmen auf vier Erfolgsstrategien.



Foto: TK Kurikawa / Shutterstock

Einkaufen in Vietnam: Die jungen Märkte Asiens zählen zu den wichtigsten Wachstumsquellen.

Seit Konsumgüter für Verbraucher weltweit nur noch einen Klick entfernt sind, sehen sich die Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen gestellt. Große Onlinehändler produzieren Eigenmarken, kleine Hersteller suchen übers Internet den direkten Draht zum Kunden, lokale Anbieter expandieren ins Ausland. Auf einen Nenner gebracht: Die Wettbewerbslandschaft wird immer unübersichtlicher, neue Wachstumsfelder sind schwer auszumachen.

Welche Strategien eignen sich in dieser Situation am besten, um den Umsatz zu erhöhen und mehr Marktanteile zu erobern? McKinsey hat hierzu 53 Unternehmen der Branche analysiert – und bei den erfolgreichen Herstellern vier zentrale Wachstumsquellen ausgemacht: Engagement in Entwicklungsmärkten, Konzentration des Portfolios auf die Umsatzbringer, agile Ressourcenplanung und den richtigen Mix aus größeren und kleineren Zukäufen.

Fokus auf junge Märkte

Mehr als die Hälfte ihres Umsatzes erwirtschaften Konsumgüterunternehmen noch immer in reifen Märkten wie Europa oder den USA. Doch das Wachstum findet mittlerweile zu 77 Prozent in den aufstrebenden Regionen vor allem Asiens statt. Noch macht das Geschäft in den Entwicklungsmärkten weniger als ein Viertel des Gesamtumsatzes in den Unterneh-

men aus. Setzt sich der Trend aber fort, wird sich der Umsatzanteil dort bis 2020 mehr als verdoppeln. Das stärkste Wachstum weisen laut Analyse Unternehmen auf, die mehr als 70 Prozent ihres Umsatzes in den jungen Märkten generieren.

Konzentriertes Portfolio

Ein Nachteil jeder Expansion: Mit zunehmender Größe wächst auch die Komplexität. Den Wachstumsgewinnern in der Analyse gelingt es, der Komplexitätsfalle zu entkommen, indem sie die Zahl ihrer „Geschäftszellen“ auf die umsatzstärksten 20 Prozent konzentrieren. Als solche definiert die Studie Markt-Produkt-Kombinationen wie zum Beispiel Feuchtigkeitscremes in Südkorea.

Tatsächlich erwirtschaften die Erfolgreichsten rund drei Viertel ihres Mehrumsatzes mit gerade einmal 13 Prozent ihrer Geschäftszellen. Die Unternehmen im unteren Quartil benötigen 33 Prozent ihrer Zellen, um auf das gleiche Umsatzwachstum zu kommen. Fokussierung zahlt sich also aus, wenn es darum geht, Wachstum zu treiben.

Agile Ressourcenplanung

Ein weiteres Mittel, um Wachstum zu erzeugen, ist der smarte Einsatz von Ressourcen. Die besten Unternehmen passen ihre Ressourcen laufend den Marktgegebenheiten an, anstatt an einmal getroffenen Entscheidungen festzuhal-

ten. Diese Flexibilität in der Ressourcenplanung bringt unterm Strich ein Wachstumsplus von 1 bis 2 Prozent.

Um solche Erfolge zu erzielen, müssen Unternehmen operativ und organisatorisch in den Agilitätsmodus schalten. Das heißt konkret: Entscheidungsstrukturen werden dezentralisiert und regionale Niederlassungen mit mehr Autonomie ausgestattet. Wie die Praxis zeigt, wandern nach der Umstellung bis zu 20 Prozent der Ressourcen in boomende Geschäftsfelder und bringen dort bis zu 3 Prozent mehr Wachstum.

Ausgewogene M&A-Strategie

Das Gros der Unternehmen sucht sich bevorzugt kleine Übernahmziele, um zu wachsen – ein Fehler. Die besten Resultate erzielt, wer in einem ausgewogenen Verhältnis große und kleine Zukäufe tätigt – wobei als große Deals solche gelten, die mehr als 10 Prozent zum Jahresumsatz beisteuern. Im Schnitt generieren diese Mixstrategen mit gut 11 Prozent fast doppelt so viel Umsatzwachstum wie jene, die sich auf kleine Ziele beschränken.

Ausbalancierte Kaufstrategien, Agilität und Fokus auf die Umsatzbringer sind demnach die Schlüssel zum Wachstum in einem zunehmend kompetitiven Marktumfeld. Weitere Details der Studie liefert der Beitrag „How do winning consumer-goods companies capture growth?“ auf www.mckinsey.com

Relevanz entscheidet

Loyalität war gestern. Die modernen Kaufnomaden wollen früh eingefangen werden.

Die digitalisierte Welt hat einen neuen Konsumententypus hervorgebracht: den „shop-around consumer“ – den digital vernetzten Kaufnomaden, der von Shop zu Shop und von Marke zu Marke wandert, stets auf der Suche nach dem für ihn besten Angebot.

Das neue Kaufverhalten geht zu Lasten der Kundenbindung, auf die vor allem Markenartikler seit vielen Jahren mit ihren Treueprogrammen setzen. Das zeigt eine McKinsey-Datenanalyse zur Consumer Decision Journey, der Reise durch den Kaufentscheidungsprozess. Analysiert wurde das Kaufverhalten von mehr als 125.000 Shoppern, die insgesamt rund 350 verschiedene Marken in 30 Produktkategorien erstanden haben.

Konsumgüter besonders betroffen

Resultat: Unter den betrachteten Produktkategorien finden sich nur drei, deren Käufe überwiegend von Loyalität getrieben sind: Mobilfunkverträge, Autoversicherungen und Finanzanlagen. Konsumgüter hingegen – ob Corn Flakes oder Küchen, Laptops oder Schuhe, Kleider oder Kosmetika – werden immer wieder neu ausgewählt. Bei Schuhen und Kosmetika ist die Markentreue mit 3 und 4 Prozent Wiederholungskäufern besonders gering, bei Cerealien mit 33 Prozent vergleichsweise am höchsten.

Insgesamt stehen nur 13 Prozent aller Käufer loyal zu ihren Marken; 87 Prozent zählen – latent oder real – zu den Wechslern. Wie läuft der Entscheidungsprozess

gerade bei diesem Käufertyp ab? Von zentraler Bedeutung ist laut Analyse, ob eine Marke schon zum Zeitpunkt der ersten Käuferwägung auf der gedanklichen „Liste“ des Interessenten steht oder nicht. Dies war bei 69 Prozent der von Wechslern gekauften Marken der Fall.

Marketing für Markenwechsler

Für Markenhersteller bedeutet das: Die digitalen Kaufnomaden gilt es möglichst früh in ihrer Entscheidungsreise zu erreichen. Dabei sollten nicht nur neue Zielgruppen, sondern auch Ex-Kunden ins Visier genommen werden. Social-Media-Kanäle eignen sich besonders für die frühe Umwerbung, weil sie direkte Markenerlebnisse vermitteln können – vom Make-up-Tutorial auf *YouTube* bis zur immer neuen Markenstory auf *Instagram* oder *Facebook*.

Weitere Einsichten und Handlungsempfehlungen liefert der Studienbericht „The new battleground for marketing-led growth“ auf www.mckinsey.com



Bei Lippenstiften zählt die Marke wenig: Die Zahl der Wiederholungskäufer liegt unter 5 Prozent.

Buchtipp: Leitfaden für den digitalen Umbau



Foto: Ullstein Buchverlage

Bei Econ erschienen: Geballte Digitalkompetenz auf 384 Seiten.

Die Digitalisierung von Produkten und Services im großen Stil hat gerade erst begonnen. Immer neue Geschäftsmodelle und technische Innovationen bringen nicht nur Fortschritt, Wohlstand und Erfolg, sondern erhöhen auch den Handlungsdruck auf die Unternehmen. Wer jetzt nicht auf den Digitalisierungszug aufspringt, droht dauerhaft den Anschluss zu verlieren.

Gemeinsam mit 20 Experten bündeln Jürgen Meffert, Senior Partner bei McKinsey, und Marketingprofessor Heribert Meffert die digitalen Kompetenzen aus Wirtschaft und Wissenschaft in dem neuen Handbuch „Eins oder Null“. Das fast 400 Seiten starke Kompendium schildert die größten Herausforderungen der Digitalisierung, zeigt Lösungswege auf und stellt innovative Tech-Pioniere vor. Das McKinsey-Framework „Digital@Scale“ hilft zugleich, die oft komplexen Transformationen in der Praxis zu meistern.

Zahlreiche Fallbeispiele, Fahrpläne und konkrete Handlungsvorschläge für den digitalen Umbau machen das Buch zu einem anschaulichen Lesevergnügen und nützlichen Leitfaden für Unternehmen aller Branchen.

„Eins oder Null“ ist bei Econ erschienen und kostet 28 Euro. Eine englischsprachige Ausgabe („Digital @ Scale – The Playbook You Need to Transform Your Company“) hat der Verlag Wiley herausgegeben.

Foto: iStock

KI – die große Chance

Der Einsatz künstlicher Intelligenz bringt dem Handel mehr Kundennähe, Wachstum und Profit. Wer jetzt auf die neuen Technologien setzt, kann sich langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen.



Künstliche Intelligenz

Von Peter Breuer, Daniel Hagemeyer, Holger Hürtgen und Dymfke Kuijpers

Saturns neuer Verkaufsberater heißt Paul. In der Ingolstädter Hauptfiliale der Elektronikmarktkette steht er am Eingang, begrüßt die Kunden, fragt nach ihren Wünschen. Er gibt Auskunft über Fernseher, Waschmaschinen, TV-Geräte und Computerzubehör und führt die Interessenten auf Wunsch direkt zum Produkt. Paul ist ein Roboter – und der Liebling der Ingolstädter Marktbesucher. Mehr als 7.000 Kundengespräche führte Paul allein in den ersten fünf Monaten seit seiner Einführung Ende 2016. Im März 2017 gewann er den Handelstechnologiepreis „reta award“ in der Kategorie „Best Customer Experience“.

Paul zeigt Kunden, wo es langgeht. Und die Technologie, die in ihm steckt, weist Händlern den Weg, wo für sie die Reise in den kommenden Jahren hingeht: Künstliche Intelligenz, kurz KI, ist nach Omnichannel und Big Data der nächste große Technologietrend, der den Einzelhandel revolutioniert. Selbstlernende Systeme werden künftig auf sämtlichen Wertschöpfungsstufen zum Einsatz kommen: Prognose- und Pricingtools für Einkauf und Warenwirtschaft, Chatbots für den Kundenservice, Lieferroboter für die letzte Meile. Und klar ist auch: Der Handel ist wie kaum eine andere Branche prädestiniert für die Nutzung von künstlicher Intelligenz – dank seiner Nähe zum Konsumenten und dank der Datenschatze, über die er schon heute verfügt.

Daten – das wertvollste Gut im Handel

Einzelhändler steuern bereits seit Jahren ihre Wertschöpfungskette mit Hilfe von Daten, die sie über ihre Kunden und deren Transaktionen sammeln: Big-Data-Analysen entscheiden, wo die günstigen und wo die teuren Produkte im Regal stehen, welche Produkte ausgelistet werden und welche zu halten sind. Datenbasierte Algorithmen geben Auskunft, wie viele Bananen an welchen Wochentagen geordert werden müssen, was für ein Kleid als Sonderangebot in die Werbung kommt und welcher Kunde welchen Gutschein erhält. Als Informationsquellen dienen Kassenbelege und vor allem Kundenbindungsprogramme wie Payback, mit denen schon seit der Jahrtausendwende Daten zum Kaufverhalten der Konsumenten gesammelt werden.

Branchenführend in Big-Data-Prozessen ist der Lebensmittelhandel: Die *Metro*-Gruppe verarbeitet täglich Informationen von mehr als 21 Millionen Kunden; der

britische Wettbewerber *Tesco* lässt mehr als 350 Millionen Kundendaten von der Analytics-Agentur *Dunnhumby* auswerten. Für ihren Erkenntnisgewinn aus den Datenmengen nutzen die Handelsunternehmen intelligente Software von Anbietern wie *CatMan*, *4tree* oder *Blue Yonder*: Während *CatMan* mit seinen Dashboards Ordnung in die aus verschiedenen Quellen gesammelten Daten bringt, leitet das Münsteraner Start-up *4tree* aus den Datenströmen Empfehlungen zu Promotions, Pricing und Sortimentierung ab und bereitet die Ergebnisse in Apps für das Tagesgeschäft auf. Das Berliner Jungunternehmen *So1* und der 2008 gegründete Anbieter *Blue Yonder* wiederum setzen auf Machine Learning, um individuelle Kundenrabatte oder Nachfrageprognosen zu Frischeprodukten zu erstellen.

Der Geist hinter KI – mehr als nur schlaue Technik

Der Einsatz von Prognosesystemen wie dem von *Blue Yonder* zeigt, dass große Handelsunternehmen über das bloße Sammeln und Auswerten von Daten bereits weit hinaus sind. Sie bedienen sich fortgeschrittener Technologien wie Machine Learning, das sich auf Algorithmen stützt, die mit jedem neuen Datensatz dazulernen und ihre Vorhersagen kontinuierlich verbessern. Andere nutzen Deep-Learning-Verfahren – eine Variante des maschinellen Lernens auf Basis künstlicher neuronaler Netze, vergleichbar mit der Funktionsweise des menschlichen Gehirns.

Künstliche Intelligenz geht indessen noch einen Schritt weiter: KI-Algorithmen basieren ebenfalls auf Machine-Learning-Techniken, können aber auch das Gelernte generalisieren und auf neue Zusammenhänge anwenden. Künstliche Intelligenz kombiniert stets mehrere Dimensionen der Intelligenz (Motorik, Visualität, Sprache, Logik, Abstraktion, Kreativität, Empathie) und lernt nicht nur aus Erfahrungen, sondern löst sich aus deren Entstehungskontext, zieht eigenständig weiteres Wissen hinzu und erschließt so immer neues kognitives Terrain.

Die Grenzen zwischen Machine Learning und künstlicher Intelligenz verlaufen in der Praxis oft fließend. Viele der gegenwärtig genutzten Systeme sind hybride Lösungen aus beiden Technologien; das gilt auch für einige der hier vorgestellten Anwendungsfälle. Und Manches, das heute als KI-Innovation gefeiert wird, kann morgen sogar schon überholt sein. Doch mehr als auf Einzellösungen kommt es für Händler darauf an, die Dynamik der technologischen KI-Entwicklung aktiv

1. Technologie- und Internetkonzerne sind die Vorreiter beim Einsatz von künstlicher Intelligenz im Handel

Automatisiertes Bezahl-system ohne Kasse



Videoanalysen und Gesichtserkennung werden genutzt, um Produkte zu identifizieren und einem Kunden zu berechnen

Pionier: Amazon Go
(in der Erprobung)

Sprachgesteuerter Bestellvorgang



Sprachassistenten in Lautsprechern ermöglichen Onlinekäufe und bilden so eine direkte Schnittstelle zum Kunden

Pioniere: Amazon, Google, Apple, Microsoft

Analytikbasierte Preis- und Promotio-gestaltung



Fotos: Amazon.com, Inc., Zalando

Preise und Angebote von Wettbewerbern sowie Nutzerdaten werden in Echtzeit analysiert, um Preise fortlaufend anzupassen

Pioniere: Amazon, Ocado

Quelle: Unternehmenswebsites; Presserecherche; McKinsey

mitzuvollziehen, um im Kampf um die Kunden von morgen nicht ins Hintertreffen zu geraten.

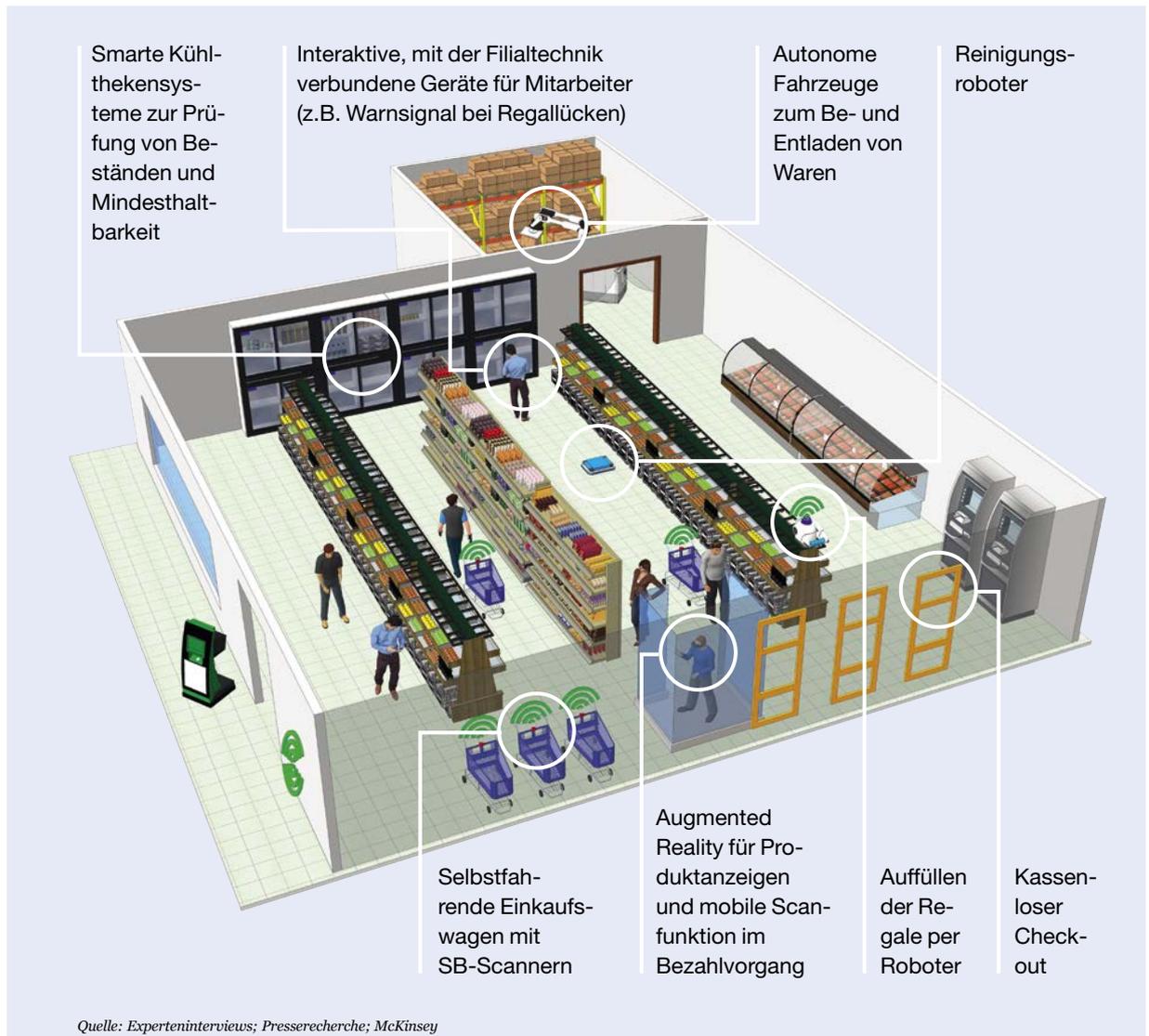
First Mover: Technologiekonzerne vorn

Pionierarbeit beim Einsatz künstlicher Intelligenz leisten einmal mehr die Internetriesen aus den USA. Bestell- und Bezahlvorgänge, Preisanpassungen und Promotions laufen bei ihnen schon weitgehend mit Hilfe intelligenter Algorithmen (Grafik 1). Google positioniert sich bereits seit längerem als „artificial intelligence company“, unter anderem mit dem Zukauf des Londoner KI-Unternehmens *Deepmind* im Jahr 2014, dessen Programm *Alpha-Go* als erste KI-Anwendung überhaupt menschliche Profis im Brettspiel *Go* schlug. Mit *Google Home* setzt das Unternehmen seit 2016 zudem auf den boomenden Markt der Sprachsteuerungssysteme für Privathaushalte, ebenso wie *Microsoft* mit *Cortana*, *Apple* mit *Siri* und *Amazon* mit *Alexa*.

Amazon ist das erste Handelsunternehmen, das entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf KI setzt – über die bereits eingeführte personalisierte Werbung und dynamische Preisgestaltung hinaus. So soll das stationäre Supermarktkonzept des Onlinehändlers, *Amazon Go*, komplett ohne Personal auskommen. Die Erfassung der Einkäufe erfolgt über eine Kombination aus Deep-Learning-Algorithmen, smarten Sensoren und Erkennungstechnologien. Bereits auf dem Markt ist *Amazon's* Chatbot *Alexa*. Mit ihm hält die erste intelligente Einkaufshilfe Einzug in die Haushalte – mehr als 6 Millionen Geräte sind Schätzungen zufolge inzwischen verkauft. Neu an *Alexa* ist die Orderfunktion: Über das KI-Audiosystem *Echo* steuert die virtuelle Assistentin nicht nur Musik, Lampen und Thermostate, sie bestellt auch Waschmittel oder Rasierklingen, die morgens ausgegangen sind. Das unterscheidet sie von anderen Sprachassistenten und macht sie für *Amazon* zu einem

Künstliche Intelligenz

2. Zahlreiche Filialprozesse lassen sich mit Hilfe von KI-Systemen automatisieren – und so kostengünstiger gestalten



weiteren User Interface – einem Interaktionspunkt, über den Kunden auf direktem Weg Produkte aus dem Unternehmen beziehen können.

KI-basierte Tools wie *Alexa*, *Cortana* oder *Google Home* verschaffen ihren Betreibern wichtige Wettbewerbsvorteile im heiß umkämpften Einzelhandelsmarkt. Auch deutsche Anbieter begeben sich inzwischen auf das neue

Terrain, allen voran die großen Ketten: Neben *Saturn* mit seinem Verkaufsassistenten Paul testet auch das Schwesterunternehmen *Media Markt* derzeit den Einsatz von intelligenten Maschinen im Tagesgeschäft: Ein Lieferroboter soll künftig die Zustellung auf der „letzten Meile“ übernehmen. Versandhändler *Otto* erprobt seit dem Frühjahr in seinem Onlineshop ein neues Feature, das Produktbewertungen mit Hilfe künstlicher Intelli-



*Paul ist erst der Anfang:
Der sprechende Roboter
aus dem Ingolstädter
Saturn-Markt macht
KI-Einsätze zum Kunden-
erlebnis.*

genz nach Themen filtert („Fällt das Kleid größer aus?“, „Wie ist der Tragekomfort?“) und so für Kunden besser nutzbar macht.

KI im Einsatz: Kostenvorteile und Mehrumsatz

Die ökonomischen Chancen, die sich aus dem Einsatz künstlicher Intelligenz ergeben, sind vielfältig – sowohl auf der Umsatz- als auch auf Kostenseite. Denn die Möglichkeiten von KI-Anwendungen sind so breit gestreut wie die Geschäfte der Händler selbst. Mit Hilfe kognitiver Technologien werden Planungen exakter, Ressourcen effizienter eingesetzt, Prozesse beschleunigt und Entscheidungen schneller getroffen. Kostenersparnisse bietet die Nutzung von KI vor allem in den folgenden Bereichen:

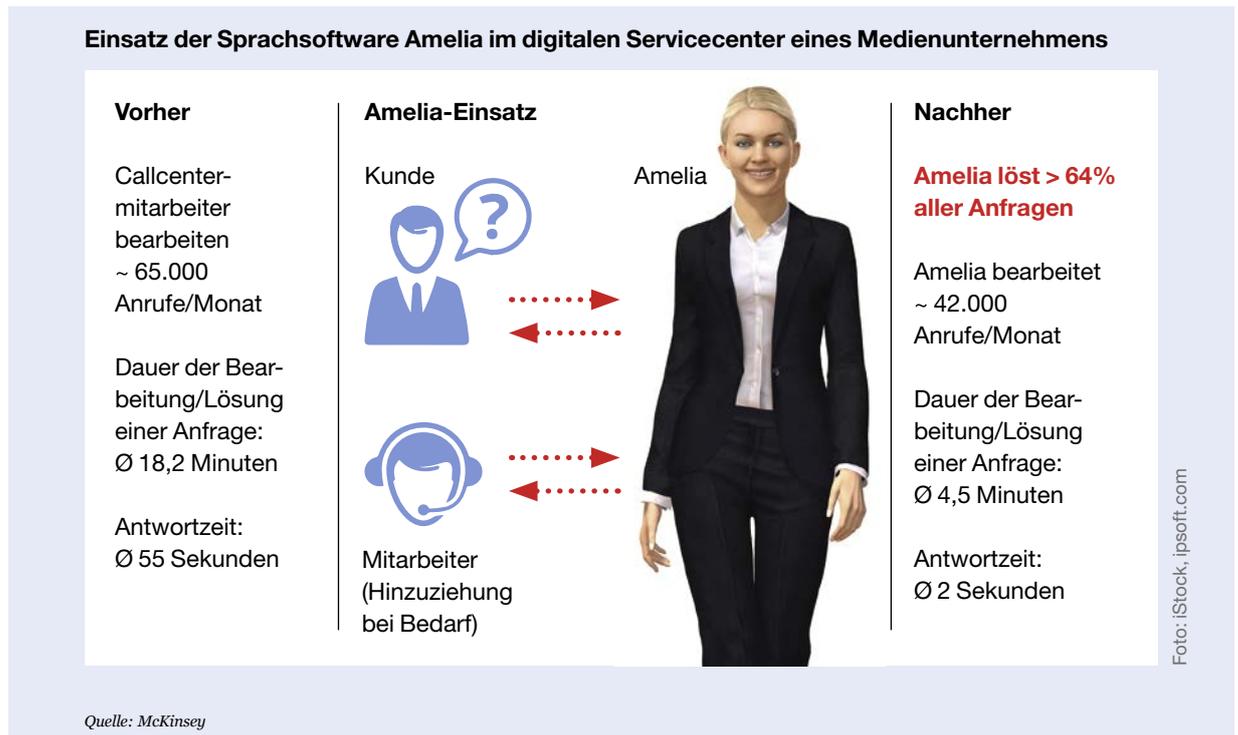
Personal- und Wareneinsatz. Mit Hilfe von selbstlernender Software können Marktleiter vorhersagen, wann der Andrang in den Geschäften besonders hoch sein wird – und ihre Schichtplanung entsprechend ausrichten. Das macht den Personaleinsatz in einer Filiale effizienter und damit kostengünstiger. Ein ähnlicher Effekt stellt sich auch bei der algorithmenbasierten Bestandsplanung im Lebensmittelhandel ein, die anhand verschiedener Einflussparameter (etwa Wetter, Feiertage oder Sportereignisse) die voraussichtliche Nachfrage nach Frischeprodukten berechnet und danach die optimale Ordermenge bestimmt (*siehe Akzente 1'17, „Machine Learning“, Seite 34 ff.*).

Filialmanagement. Auch die Reinigung der Märkte, das Gros der Lagerarbeiten und sogar die Regalauffüllung können von KI-Robotern erledigt werden (*Grafik 2*). Einige Supermärkte testen sie bereits und denken über weitere Robotiklösungen in ihren Märkten nach. Insgesamt lässt sich durch den Einsatz KI-gesteuerter Filialroboter etwa 1 Prozent vom EBIT einsparen.

Bezahlvorgänge. Das Kassenspersonal stellt gerade für stationäre Händler seit jeher einen erheblichen Kostenfaktor dar. Durch den Einsatz fortschrittlicher Erfassungs- und Bezahltechnologien nach dem Vorbild von *Amazon Go* lassen sich McKinsey-Schätzungen zufolge bis zu 50 Prozent Arbeitsstunden pro Filiale einsparen. Der Personaleinsatz in den Läden macht zumeist 9 bis 12 Prozent der Gesamtkosten aus; mit der Nutzung intelligenter Bezahlssysteme liegt der Einspareffekt zwischen 2 und 4 Prozent.

Kundenservice. Mehr Effizienz und zugleich besseren Service verspricht der Einsatz von KI-Lösungen im direkten Kundenkontakt – sei es am Telefon oder online: Eine intelligente Sprachsoftware hilft Händlern, ihre Callcenter-Kosten zu senken und zugleich ihre Beratungsleistung zu steigern. Chatbot-Agenten wie *Amelia* können in der Regel 60 Prozent aller eingehenden Anfragen lösen – und so die erforderliche Personalkapazität an den Service-Hotlines signifikant senken (*Grafik 3, Seite 14*). Der Grund: Das Programm beant-

3. Chatbot-Agenten wie Amelia verhelfen Händlern zu schnellerem Kundenservice und geringeren Personalaufwendungen an der Hotline



wortet nicht nur simple Fragen, etwa nach Ladenöffnungszeiten; es versteht auch spezifische Anliegen, erkennt emotionalen Kontext, gibt Ratschläge und bietet Lösungen an. Von Versicherungen werden die virtuellen Kundenberater bereits zum Upselling eingesetzt.

Backoffice. Auch unternehmensintern können KI-Systeme Zeit und Kosten sparen. Ein möglicher Einsatzort für Chatbots ist zum Beispiel die Serviceline für den IT-Support der Mitarbeiter. In der Rechtsabteilung und anderen Zentralfunktionen kann intelligente Software ebenfalls zur Anwendung kommen, etwa für den automatischen Kontraktvergleich oder standardisierte Prüf- und Bestellvorgänge. Selbst Verhandlungen mit Zulieferern lassen sich KI-unterstützt effizienter abwickeln: Allein im Einkauf können durch automatisierte Vendor Playbooks 2 bis 4 Prozent eingespart werden.

Auslieferung. Vor allem für den Onlinehandel ist der Lieferservice von zentraler ökonomischer Bedeutung.

KI-gestützte Logistiksysteme helfen, die Warenkörbe der Kunden profitabler zu machen. Derzeit kostet jede Auslieferung den Händler im Schnitt 10 bis 12 Prozent vom Warenkorb. Durch den Einsatz von autonomen Fahrzeugen und Lieferrobotern lassen sich diese Kosten nach aktuellen McKinsey-Berechnungen deutlich senken. Damit könnten Onlinehändler, was die Profitabilität der Warenkörbe betrifft, mit dem stationären Handel gleichziehen.

Die Beispiele zeigen: Auf nahezu allen Geschäftsebenen tragen KI-Anwendungen dazu bei, die Unternehmenskosten zu senken. Chancen auf höhere Umsätze ergeben sich wiederum durch den Einsatz künstlicher Intelligenz im Pricing, im Marketing sowie an den neuen Points of Sale der Smart-Home-Bewohner:

Pricing. Durch die automatische Berechnung der Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden können Händler ihre Margen um bis zu 2 Prozent steigern. KI-basierte Pri-



Mehr als sechs Millionen Haushalte nutzen bereits den Chatbot Alexa – nicht nur für Musik, Heizung und Lichtregelung, sondern auch als intelligente Einkaufshilfe: für Betreiber Amazon eine weitere Direktschnittstelle zu seinen Kunden.

cing-Systeme analysieren dazu die Preiswahrnehmung jedes einzelnen Artikels, ziehen Wettbewerbsvergleiche, prüfen die Preiselastizität und definieren Preiszonen auf Mikromarktebene.

Marketing. Das Marketing profitiert von den Möglichkeiten, die KI-Algorithmen im Bereich der Personalisierung bieten. Denn maßgeschneiderte Angebote animieren die Kunden, öfter wiederkommen und mehr zu kaufen. McKinsey schätzt den Mehrumsatz, der durch den Einsatz intelligenter Marketingsoftware generiert werden kann, auf 5 bis 10 Prozent.

Häuslicher Point of Sale. Diejenigen Kunden, die bereits über smarte Einkaufshelfer im eigenen Heim verfügen, haben es jetzt noch leichter, Ware zu bestellen – und ordern voraussichtlich auch mehr. Noch gibt es zum Erfolg von *Alexa & Co* keine validen Zahlen, doch für Internethändler *Amazon* ist *Alexa* eine Kerninvestition in zukünftiges Umsatzwachstum. Und mit der weiteren Verbreitung (und zunehmenden Akzeptanz) von KI-Lösungen an der Schnittstelle zum Endkunden stehen die Aussichten gut, dass dieses Ziel auch erreicht wird.

Gut aufgestellt in die KI-Zukunft

Bislang sind es in Deutschland vor allem die großen Handelsketten, die sich auf das Neuland der künstlichen Intelligenz wagen. Doch prinzipiell kann jeder Händler auf den KI-Zug aufspringen und seine Chancen auf

Mehrumsatz und Ergebnissteigerung nutzen – wenn er die nötigen Grundlagen hierfür schafft:

Two-Speed-Architektur etablieren. Neue Technologien lassen sich nur in den seltensten Fällen in alte IT-Landschaften einpassen – erst recht nicht, wenn sie wie KI-Systeme komplett eigenständig arbeiten. Deren Implementierung erfordert eine neue, von den gewachsenen Strukturen losgelöste Architektur. KI-Anwendungen werden modular entwickelt und durch so genannte Continuous Delivery (automatisierte Auslieferung) kontinuierlich getestet und verbessert. Auf Infrastrukturebene kommen separate Server zum Einsatz, um neue Versionen schnell in den Livebetrieb übernehmen zu können. Diese neuen Verfahren werden von Altsystemen nicht unterstützt – und können auch nicht auf Knopfdruck transformiert werden. Deshalb empfiehlt sich eine IT-Architektur der zwei Geschwindigkeiten, bestehend aus dem bereits vorhandenen Fundament mit seinen operativen Systemen und der agilen KI-Einheit, die nur über ausgewählte Schnittstellen auf Funktionen und Daten der Altsysteme zugreift.

Agile Kultur schaffen. Die Entwicklungsorganisation für KI-Lösungen basiert auf so genannten „Inspect & adapt“-Mustern: Schnell lernende Teams untersuchen fortlaufend den Nutzwert der entwickelten Lösung, reagieren auf Erfahrungswerte von Anwendern und passen ihre Software immer wieder neu an. Die Anpassun-

Künstliche Intelligenz

Personaleinsatz auf Prognosebasis: Selbstlernende Software sagt das Kundenauftreten im Laden voraus – und damit mögliche Spitzenzeiten an den Kassen.



Foto: shutterstock

gen werden in kurzen, maximal zweiwöchigen Sprints vorgenommen – Schnelligkeit ist hier entscheidend.

Spezialistenteam bilden. Ein erfolgreiches KI-Entwicklerteam setzt sich zusammen aus drei Spezialistenrollen: Data Engineers, Data Scientists und Business Translators. Data Engineers sind die Könige der Daten. Sie sorgen für die Konsolidierung, Bereinigung und Bereitstellung aller Unternehmens- und Umgebungsdaten, die für die KI-Lösung benötigt werden. Data Scientists entwickeln die lernfähigen Softwaresysteme – das Herz jeder KI-Lösung. Business Translators schließlich übernehmen die Funktion des Übersetzers. Gemeinsam mit Fachanwendern ermitteln sie zunächst den Geschäftsbedarf und leiten daraus das KI-Konzept ab, aus dem dann die technische Lösung entwickelt wird.

Spielplätze einrichten. Sandkastenspiele sind hoch kreativ – weshalb das „Sandbox“-Prinzip gerne von Entwicklern übernommen wird. Ähnlich der agilen KI-Architektur wird hier für alle Akteure ein Umfeld geschaffen, in dem sie losgelöst von allen Beschränkungen ihre Neuheiten testen und weiterentwickeln können.

nen. KI- und Data-Spezialisten arbeiten hier gleichsam im geschützten Raum – technisch und organisatorisch abgekoppelt vom übrigen Betrieb. So kann die Art von Kreativität entstehen, die das Schaffen von künstlicher Intelligenz erst möglich macht.

Wandel in der Organisation einleiten. KI-Systeme sind die Kollegen von morgen: Zahlreiche Prozesse und Entscheidungen werden von intelligenten Algorithmen unterstützt oder vollständig automatisiert. Der Augmented Manager entsteht, der Arbeitsalltag wandelt sich. Das erfordert grundlegende Veränderungen in der Organisation – und ein Umdenken der Mitarbeiter. Ein frühzeitig eingeleitetes Change Management hilft, die hierfür notwendige Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen.

Auch wenn die praktischen Einsätze von künstlicher Intelligenz im Handel derzeit noch überschaubar sind: KI-Technologien werden künftig aus keinem Bereich der Wertschöpfungskette mehr wegzudenken sein. Unternehmen, die wachsen wollen, sollten daher jetzt in eine geeignete IT-Architektur investieren und einen agilen Rahmen schaffen, um die Möglichkeiten, die sich

durch die neuen Technologien ergeben, vollständig auszuschöpfen. Fest steht: Der globale Trend zum kommerziellen Einsatz künstlicher Intelligenz startet erst – und er wird weiter rapide Fahrt aufnehmen. Wer sich mit an die Spitze der Bewegung setzt, kann einen Vorsprung vor dem Wettbewerb gewinnen, der kaum mehr einzuholen sein wird.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: daniel_hagemeier@mckinsey.com

Die Autoren danken Dr. Nora Baum und Dr. Christian Weber für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.

Mehr zum Thema: McKinsey Global Institute, „Artificial intelligence. The next digital frontier?“ Studienreport zum Download auf www.mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Der Einsatz künstlicher Intelligenz im Handel verbessert die Kundenbeziehungen, senkt die Kosten und eröffnet Chancen auf neues Wachstum.*
- 2. KI-Anwendungen sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette nützlich: Intelligente Prognose- und Preissysteme optimieren Einkauf, Produktion, Logistik und Warenwirtschaft, Chatbots verbessern den Kundenservice.*
- 3. Erfolgreiche KI-Lösungen entstehen in einem agilen Umfeld aus schneller IT-Architektur und autonom arbeitenden Spezialistenteams – losgelöst von der klassischen Unternehmensorganisation.*

Autoren



1 Dr. Peter Breuer ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Beratungsbereichs Advanced Analytics in Deutschland, mit Fokus auf Konsumgüter und Handel. In seiner Arbeit konzentriert er sich auf Strategieentwicklung und operative Verbesserungsprogramme.

2 Daniel Hagemeier ist Chief IT Architect der McKinsey Solution „Periscope Customer Insights“ im Beratungsbereich Digital McKinsey. Vom Kölner Büro aus unterstützt er Unternehmen beim Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz.

3 Holger Hürtgen ist Partner und Chief Data Scientist mit Schwerpunkt Marketing im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Handelsunternehmen berät er unter anderem bei digitalen Transformationen und der Entwicklung von Marktstrategien.

4 Dymfke Kuijpers ist Senior Partner im Amsterdamer Büro von McKinsey und Co-Leiterin der Serviceline Strategieberatung im Konsumgütersektor. Handelsunternehmen unterstützt sie unter anderem bei der Entwicklung neuer Wachstumsstrategien.

Interview

„Treat every day as a first day“: Zalando-Chef Robert Gentz im Interview mit Akzente.



„Für unsere Kunden soll alles bequemer und schneller werden“

Von null auf 3,6 Milliarden in neun Jahren: *Zalando*-Mitgründer Robert Gentz über das Turbowachstum des Modeversenders und die Rezepte für morgen.

Angesagt sind Hochwasserhosen, mal wieder Wickelröcke, Plisseefalten und Pom-Pom-Sandalen: Die Website von *Zalando* hält ihre monatlich 200 Millionen Besucherinnen und Besucher allzeit à jour. Europas führende Onlineplattform für Mode bietet rund 2.000 Marken mit über 200.000 Artikeln an. 12.000 Mitarbeiter – davon allein 5.500 in Berlin – betreuen gut 20 Millionen aktive Kunden, die 2016 für 3,6 Milliarden Euro einkauften.

Einen ganzen Häuserblock belegt das Hauptquartier des vor nicht einmal zehn Jahren gestarteten Modehändlers im aufstrebenden Stadtteil Friedrichshain. Dabei ging es mit bescheidenen Zielen los: „Wir stellten uns vor, ein Unternehmen zu bauen, das mit 25 Millionen Euro Umsatz schon mal profitabel wird“, schaut Robert Gentz zurück, der 2008 mit seinem Studienkollegen David Schneider *Zalando* gründete. „Und dann sollte das Unternehmen Etappe für Etappe wachsen.“

Robert Gentz ist im *Zalando*-Vorstand für Technik und das strategische Neugeschäft verantwortlich. Im Akzente-Interview erklärt er, wie er die *Zalando*-Erfolgsstory weiter-schreiben will.

Akzente: *Herr Gentz, Zalando ist extrem schnell gewachsen. Ist es eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg im Onlinehandel, schnell eine kritische Größe zu erreichen?*

Gentz: Wir hätten auch mit 50 Millionen Euro Umsatz profitabel arbeiten können. Aber *Zalando* kam so gut an, dass die Akquisitionskosten pro Kunde recht gering waren im Vergleich zum erwarteten Wert der Kundenbeziehung. Warum sollten wir in der Situation nicht kräftig Kunden akquirieren?

Akzente: *Jetzt sind Sie bereits ein Großunternehmen – wie gelingt es, die Wendigkeit und den Unternehmungsgeist der Startphase zu bewahren?*

Interview

Gentz: Wir sind kulturell und von unserer DNA her auf Unternehmertum gepolt. Und wo wir Ansätze von typischem Konzernverhalten sehen, steuern wir sofort gegen. Immer nach dem Motto: „Treat every day as a first day“.

Akzente: *Welche Vorteile haben digitale Händler gegenüber stationären Wettbewerbern?*

Gentz: Beide Handelsformen haben Vor- und Nachteile. Der E-Commerce ist daten- und technikgetrieben, deshalb ist er einfacher zu skalieren. Der stationäre Handel hat den Vorteil des unmittelbaren persönlichen Kundenkontakts. Unsere Vision ist es, beide Welten zu verbinden. Wir orientieren uns dabei an der Musikindustrie. Die begegnet den Kunden heute auch nicht mehr im Platten- oder CD-Laden, sondern auf Events oder bei Konzerten. Im Übrigen betreibt sie ihr Geschäft digital, wie wir. Das ist nur eine der interessanten Analogien zu unserer Branche, weshalb wir die Entwicklung in der Musikindustrie auch sehr genau beobachten. Wo es Parallelen gibt, lassen sich auch Lösungen übertragen.

Akzente: *In vielen Industrien ist künstliche Intelligenz gerade ein heißes Thema. Auch bei Ihnen?*

Gentz: An diesem Thema arbeiten unsere Data Scientists schon recht lange. Wir nutzen künstliche Intelligenz zum Beispiel bei Größenempfehlungen für unsere Kun-

den: Anhand der Daten aus Feedbackschleifen und aus der Kundenhistorie erteilt das System dann automatisch Ratschläge, beispielsweise einen *Nike*-Schuh eine halbe Nummer größer zu bestellen als den zuletzt geordneten Lederschuh von *Hugo Boss*, weil bei Marken die Größen eben unterschiedlich ausfallen. Ein anderes Beispiel für den Einsatz künstlicher Intelligenz ist die Nutzung von Daten, um das Kundenerlebnis zu verbessern: So machen wir auf der Basis früherer Bestellungen den Kunden Stylevorschläge, die mit jedem Feedback treffgenauer werden.

Akzente: *Auf welche Innovation bei Zalando sind Sie besonders stolz?*

Gentz: Das ist nicht irgendein besonders großes Ding, sondern die Summe: Ich bin stolz darauf, wie wir unser Marketing extrem datenbasiert aussteuern, wie wir die Plattform aufgebaut haben oder die Lokalisierung vorantreiben – aber auch auf kleinere Dinge, aus dem „Maschinenraum“ sozusagen. Doch zusammengenommen macht uns das einzigartig.

Akzente: *Verstehen Sie sich als Modehändler oder sehen Sie Zalando als Technologieunternehmen?*

Gentz: Es ist eine Kombination von beidem: Unsere technische Kompetenz, verbunden mit der Fokussierung auf Mode – das macht unsere Stärke aus.



Foto: Zalando

Zalando hat in einem Pilotprojekt die Warenbestände einzelner adidas-Geschäfte ins Angebot eingebunden und liefert Bestellungen daraus am gleichen Tag aus.

„Wir schließen lokale Modehändler an unsere Plattform an und machen so das stationäre Sortiment digital auffindbar.“



Foto: Dennis Williamson

Akzente: Der stationäre Modehandel klagt über sinkende Umsätze, während Sie auch für dieses Jahr ehrgeizige Ziele ausgeben: Der Umsatz soll um rund ein Viertel steigen und das Ergebnis vor Steuern bei 5 bis 6 Prozent liegen. Wie schaffen Sie das?

Gentz: Wir wachsen, weil wir enorm viel über unsere Kunden wissen und weil wir es ihnen immer bequemer und einfacher machen, digital einzukaufen. Und wir verdienen Geld, weil wir die im Modemarkt üblichen hohen Margen anders nutzen können: Der stationäre Handel braucht eine Marge von 50 Prozent aufwärts, weil er in der kurzlebigen Modewelt immer sehr hohe Abschritten einkalkulieren muss und weil die Betriebskosten in den teuren Innenstädten sehr hoch sind. Wir arbeiten mit unseren zentralen Lägern deutlich kostengünstiger und haben durch Bündelung und bessere Aussteuerung auch viel geringere Abschritten.

Akzente: In diesem Jahr wollen Sie 200 Millionen Euro investieren – wo geht das Geld hin?

Gentz: Wir arbeiten an vielen Themen gleichzeitig, investieren in die Infrastruktur, bauen neue Läger und stärken unsere technologische Kompetenz. Unser Technikteam beispielsweise haben wir in den vergangenen 24 Monaten von rund 700 auf 1.700 Köpfe erweitert.

Akzente: Sie haben Ihre Plattform auch für Dritte geöffnet und wollen zum „Betriebssystem der Modewelt“ werden. Was bedeutet das genau?

Gentz: Wir wollen auf unserer Plattform die verschiedenen Interessen miteinander verknüpfen und damit Kunden und Geschäftspartnern gleichermaßen dienen. Über den Curated Shopping Service Zalon by Zalando beispielsweise bieten rund 400 freischaffende Stylisten ihre Dienste an. Die beraten die Kunden online und stellen eine Auswahl von Produkten zusammen.

Zu Hause können sie die Teile dann anprobieren und in aller Ruhe aussuchen, was sie behalten wollen. Der Rest geht zurück. Ein anderes Beispiel für die Zusammenarbeit zu gegenseitigem Nutzen sind die Markenshops, die von den Herstellern selbst auf unseren Seiten betrieben werden. Da geben wir den Anbietern die Möglichkeit, ihre Story optimal zu erzählen. Unsere Experten von Zalando Media Solutions können ihnen dabei helfen, ihre Zielgruppen mit ihren Markenstories noch besser zu erreichen. Und für Angehörige unseres Partnerprogramms übernehmen wir neuerdings auch Logistikdienstleistungen. Der erste große Kunde, der unsere Fulfillment Solutions nutzt, ist der dänische Modehersteller Bestseller.



Foto: Zalando

Zalando investiert 2017 rund 200 Millionen Euro – unter anderem in neue Läger.

Interview

Akzente: *Unter dem Stichwort „Integrated Commerce“ vernetzen Sie den digitalen Kunden mit dem lokalen Handel. Wie funktioniert das?*

Gentz: Wir machen das stationäre Sortiment digital auffindbar. Seit dem Herbst 2016 haben wir schon mehr als 60 kleine stationäre Modehändler an unsere Plattform angeschlossen, die Kundenbestellungen übernehmen. Als Nächstes soll die Filiale der Marke *Marc O’Polo* in der Berliner Friedrichstraße mit der *Zalando*-Plattform vernetzt werden. Und erst kürzlich haben wir auch die 1.450 Schuhgeschäfte, die sich auf der Onlineplattform *schuhe.de* zusammengetan haben, an unsere Plattform angeschlossen.

Akzente: *Es heißt, Zalando denke darüber nach, eigene Flagshipstores zu eröffnen – stimmt das?*

Gentz: Auf eine entsprechende Frage haben wir einmal gesagt, dass wir das nicht ganz ausschließen würden. Wir betreiben ja schon erfolgreich Outlets, in denen wir B-Ware verkaufen, die im Distanzhandel nicht läuft. Aber in erster Linie sehen wir unsere Aufgabe darin, den Partnern zu helfen, die stationäre Geschäfte betreiben. Wir selbst setzen auf den Onlinehandel. Der wird für den Kunden immer attraktiver, weil es immer einfacher wird, Ware digital zu bestellen.

Akzente: *Eine weitere Wachstumsmöglichkeit läge in der Ausdehnung des Sortiments auf andere Produkt-*

kategorien. Ist das mittelfristig eine Option für Sie?

Gentz: Der europäische Modemarkt hat ein Volumen von 420 Milliarden Euro. Wir haben noch nicht mal einen Anteil von einem Prozent. Der Markt ist so groß, dass *Zalando* sogar um den Faktor zehn wachsen könnte. Deshalb fühlen wir uns im Bereich Mode nach wie vor sehr wohl.

Akzente: *Sie investieren viel in die Lieferlogistik. Welche Rolle spielen ultrakurze Lieferzeiten – sind sie den Kunden wirklich so wichtig?*

Gentz: Bei uns hat sich noch niemand beschwert, dass sein Paket zu schnell angekommen wäre. Aber im Ernst: Erfahrungen prägen Kundenerwartungen. Wenn das bestellte Essen in einer halben Stunde kommt, fragen sich viele: Warum soll das bei Mode so viel länger dauern? Und wer bei *Uber* minutiös angezeigt bekommt, wann der Fahrer eintrifft, will wissen: Warum erfahre ich nicht genauso exakt, wann mein Paket kommt? Deshalb befassen wir uns intensiv mit dem Thema. In 11 Städten erproben wir momentan die Same-Day Delivery, in 19 Städten holen wir schon Retouren beim Kunden zu Hause ab und in Belgien testen wir gerade die Zustellung der Pakete an den jeweils aktuellen Standort des Bestellers. Wir arbeiten daran, dass alles bequemer und schneller wird.

Akzente: *Drei Viertel der Zalando-Kundschaft sind Frauen. Seit dem Frühjahr sprechen Sie mit einer Werbekampagne gezielt Männer an – mit Erfolg?*



Foto: Zalando

„It’s a Man Box“: US-Schauspieler James Franco soll als Zalando-Testimonial Männer für Mode begeistern.

„Der europäische Modemarkt hat ein Volumen von 420 Milliarden Euro. Wir haben noch nicht mal einen Anteil von einem Prozent. Der Markt ist so groß, dass *Zalando* sogar um den Faktor zehn wachsen könnte.“



Foto: Dennis Williamson

Gentz: Die Mode wird nun einmal von den Frauen dominiert, trotzdem haben wir natürlich den Ehrgeiz, den Männeranteil an der Kundschaft zu steigern. Unsere Kampagne mit dem US-Schauspieler James Franco als Testimonial kommt gut an – bei Männern und Frauen. Allein über Social Media hatten wir schon rund 220 Millionen Kontakte.

Akzente: *Wie steht es mit der internationalen Expansion – welche Länder erobern Sie als Nächstes?*

Gentz: *Zalando* ist bereits in 15 Ländern aktiv, da gibt es für den Umsatz noch genug Luft nach oben.

Akzente: *Müssen Sie für jedes Land eine eigene Art der Kundenansprache entwickeln?*

Gentz: Ja, Europa steckt voller Eigenarten und jedes Land tickt anders. Zum Beispiel beim Bezahlen: Die Italiener zahlen gern Cash bei Lieferung, in Frankreich schreiben viele sogar noch einen Scheck. Und die Deutschen kaufen gern auf Rechnung. Auch die

Reaktion auf Werbung ist ganz verschieden. Unsere berühmte Kampagne „Schrei vor Glück“ ist beispielsweise in Holland gar nicht gut angekommen – sie war zu schrill.

Akzente: *Mode ist ein schnelllebiges Geschäft – blicken Sie trotzdem manchmal in die Zukunft und entwickeln eine Vision, wie Zalando in zehn Jahren aussieht?*

Gentz: Bis dahin hat die Digitalisierungswelle die Branche noch viel stärker verändert und Virtual-Reality-Techniken werden den Kaufprozess revolutioniert haben. Ich bin gespannt, wie die technische Entwicklung das Verbraucherverhalten verändern wird.

Akzente: *Was erwarten Sie für Ihr Unternehmen?*

Gentz: Es wäre töricht, jetzt Prognosen abzugeben. Schauen Sie zehn Jahre zurück: Wer hätte diese Entwicklung vorhersehen können? Für uns kommt es darauf an, für die Veränderungen offen zu sein, die Chancen zu erkennen und sie auch zu nutzen.

Foto: D. Williamson



Robert Gentsch (33) hat gemeinsam mit David Schneider 2008 *Zalando* gegründet. Heute verantwortet er als Vorstand die Technik sowie die Entwicklung des Neugeschäfts des Modeversands. Vor der Unternehmensgründung studierte Gentsch an der WHU – Otto Beisheim Graduate School of Management, die er 2007 abschloss.

Foto: Zalando



Zalando (Foto: Zentrale in Berlin) setzte 2016 mit 12.000 Mitarbeitern in Europa rund 3,6 Milliarden Euro um. Gut 20 Millionen aktive Kunden in 15 Ländern stöberten durch 200.000 Artikel von rund 2.000 Marken, davon 17 *Zalando*-Eigenmarken. Rund 70 Prozent aller Websitebesuche kommen inzwischen von mobilen Endgeräten.

Auf die Plätze, fertig ... Fashion!

Modeketten verkürzen ihre Kalenderzyklen, um Kollektionen rascher an die Kunden zu bringen. Ein Modell auch für traditionell aufgestellte Anbieter? Wie die Pioniere vorgehen und was es bringt.

Von Achim Berg, Miriam Heyn, Felix Rölkens und Patrick Simon

Irgendwo auf der Welt ist immer Sommer. Vorbei scheinen die Tage, als der Modezyklus sich strikt nach den europäischen Jahreszeiten richtete und Kunden Monate warten mussten, bis die Modelle der neuen Saison vom Laufsteg in die Läden kamen. Die Verkürzung des Kalenders – gemeint ist die Zeitspanne von der Kollektionsplanung bis zum Verkauf an den Endkunden – steht derzeit auf der Agenda vieler Modemacher. Von der Premiummarke bis zum Fast Fashion Player beschleunigen Unternehmen die Markteinführung ihrer Produkte, um im Wettlauf um die weltweite Kundschaft Vorsprung vor der Konkurrenz zu gewinnen.

Wenn der Laufsteg zum Kaufsteg wird

Sichtbarster Ausdruck der gestiegenen Schlagzahl im Modebusiness ist das Vertriebskonzept „see now, buy now“, bei dem die neuen Kollektionen frisch vom Catwalk in den Warenkörben der Kunden landen. Von *Burberry* und *Tom Ford* vor rund zwei Jahren eingeführt, folgen inzwischen auch *s.Oliver*, *Ralph Lauren*, *H&M* und andere dem Trend: Mehr als 15 führende Modeunternehmen setzen allein in diesem Jahr auf „see now, buy now“. Entscheidender Vorteil: Der mediale Hype um die Modenschauen während der Fashion Weeks in London, Paris oder Berlin kann genutzt und direkt in Verkaufsaktionen umgesetzt werden. Das steigert nicht nur den Umsatz, sondern auch das Kundenerlebnis.

Größere Nähe zum Konsumenten herzustellen ist das wohl stärkste Motiv, das die Unternehmen zur Beschleunigung ihrer Kollektionszyklen treibt. Mit den sozialen Netzwerken im Internet hat sich eine Kultur der Sofortverfügbarkeit etabliert, die monatelanges Warten auf bereits präsentierte Produkte zum Anachro-

nismus macht. Sehen, Liken und Kaufen ist für viele Verbraucher inzwischen ein nahtloser Vorgang – und die Unternehmen reagieren mit der drastischen Verkürzung ihrer Kalender.

Vorausgesetzt, sie sind dazu in der Lage. Um „see now, buy now“ erfolgreich umsetzen zu können, müssen die Prozesse bis zur Markteinführung straff organisiert und gut aufeinander abgestimmt sein. Bislang bringen vor allem vertikale Modeketten die nötigen Voraussetzungen mit, um ihre Kalenderzeiten zwischen Kollektionsplanung und Verkauf kurz zu halten. Der Umsatz von *Zara*, *H&M*, *Primark* und *Forever21* wuchs 2015 laut Marktforscher Euromonitor um 7,1 Prozent; der Gesamtmarkt legte im gleichen Zeitraum nur um 4,5 Prozent zu. Die Analysten von *Goldman Sachs* haben in ihrem aktuellen Investorenbericht ebenfalls eine starke Korrelation ausgemacht zwischen den Produktdurchlaufzeiten in der Wertschöpfungskette (Lead Time) und dem Umsatzwachstum eines Unternehmens. Die britischen Onlinemodehändler *Asos* und *Boohoo* tun sich hier besonders hervor, doch auch traditioneller aufgestellte Fashion-Unternehmen können mit höherem Tempo beim Kunden punkten.

Schneller am Markt, näher am Kunden

Ein Schlüssel auf dem Weg zu kürzeren Kalendern ist die Einbeziehung von Kundendaten in die Produktentwicklung. Mit den richtigen Kundeninformationen und guten Prognosetools sind Unternehmen in der Lage, auf Basis vorangegangener Kollektionen mit hoher Treffsicherheit vorauszusagen, was Endkunden in der nächsten Saison kaufen werden. Beispiel Sommerkollektion 2018: Idealerweise hat das Unternehmen schon zu Beginn der Planung sämtliche Abverkaufdaten der gerade abgelaufenen Saison 2017 vorliegen, so dass die Resultate daraus vollständig in die Gestaltung der



Foto: FashionStock.com / shutterstock

Vom Laufsteg direkt in den Warenkorb: „See now, buy now“ steigert nicht nur den Umsatz, sondern auch das Kundenerlebnis.

1. Der Kalenderzyklus von Modeunternehmen durchläuft typischerweise drei Phasen – jede von ihnen birgt Potenzial für Kürzungen



nächsten Sommeroutfits einfließen können. Denn je später über die neue Kollektion entschieden wird, desto näher ist sie am Kunden und dessen aktuellen Vorlieben. Das bedeutet zugleich: Umso kürzer muss die Zeitspanne sein, in der die Kollektion geplant, designt und produziert wird.

Mit den erhöhten Kundenansprüchen an die Produktverfügbarkeit wächst auch der Druck von Händlerseite. Sowohl online als auch offline arbeiten Modehändler am liebsten mit stark positionierten Marken zusammen, um sich im zunehmenden Konkurrenzkampf zu behaupten. Und Markenstärke wiederum entsteht in erster Linie aus der engen Bindung des Kunden, die auf Datenauswertungen zu dessen Verhalten und Vorlieben basiert. Ein verkürzter Modekalender, der tiefe Kundeneinsichten ermöglicht und damit zur Markenstärkung beiträgt, ist demnach nicht nur attraktiv für vertikale Modeanbieter; er liegt auch im Interesse klas-

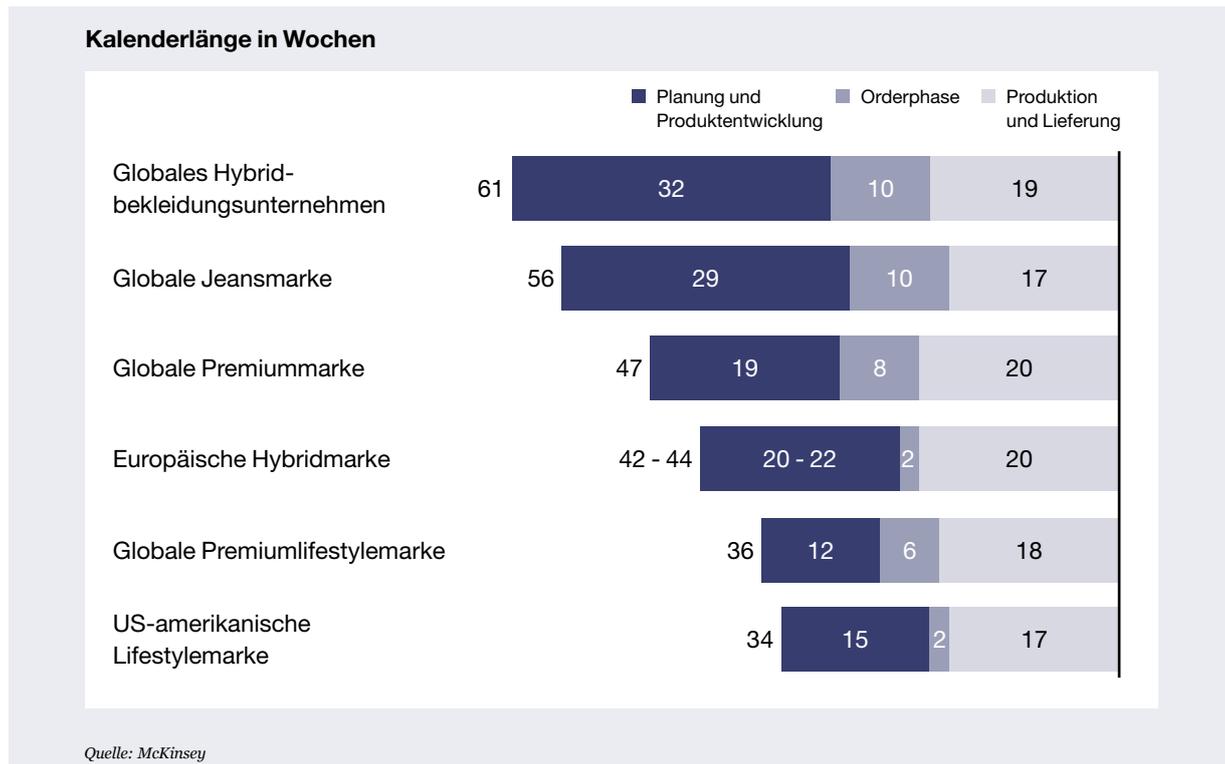
sischer Händler und der Markenunternehmen, die mit ihnen kooperieren.

Modekalender: gleich, aber nicht gleich lang

Wie aber lässt sich ein Modezyklus effektiv verkürzen? Hier lohnt sich ein genauere Blick auf die Kalenderstruktur. Grob gesagt, lässt sich die Entstehung einer Kollektion bis zur Markteinführung, Time to Market genannt, in drei übergeordnete Phasen einteilen: Planung und Produktentwicklung, Orderperiode sowie Produktion und Lieferung (*Grafik 1*).

In der Planungsphase werden die ökonomischen Ziele gesetzt, das übergreifende kreative Motto festgelegt und ein Rahmenplan aufgestellt, der die Breite und Tiefe der Kollektion mit Preisen und Margen bestimmt. In der Produktentwicklung wird das Design dann auf Basis des Kollektionsplans praktisch umgesetzt. In dieser Phase entstehen auch schon die ersten Prototypen

2. Die Länge der Kalenderphasen variiert in der Praxis stark – je nach Geschäftsmodell und Arbeitsweise des Unternehmens



der neuen Kollektion. In der anschließenden Orderphase wählen die Groß- und Einzelhändler die Sortimente für ihre jeweiligen Kanäle aus. Hierbei werden den Einkäufern ausgewählte Produkte aus dem Kernsegment präsentiert, die ein einheitliches Markenbild im Geschäft vermitteln sollen. In der letzten Kalenderphase schließlich wird die neue Kollektion in Auftrag gegeben, produziert und an den Handel sowie die eigenen Verkaufskanäle ausgeliefert.

Die Kalenderphasen und die Abfolge ihrer jeweiligen Schritte sind über alle Modeanbieter hinweg im Wesentlichen gleich. Was dagegen stark variiert, ist die Länge der einzelnen Phasen. Ob diese 12 Wochen betragen oder eher 30, hängt vom Geschäftsmodell und der Arbeitsweise des jeweiligen Anbieters ab. So ist der Modezyklus eines globalen Bekleidungsunternehmens, das als „Hybrid“ mehrere Kategorien unter einem Dach führt, mit 61 Wochen fast doppelt so lang wie der einer

US-Lifestylemarke. Und für Planung und Entwicklung wendet der Hybridanbieter fast dreimal so viel Zeit auf wie eine andere Lifestylemarke im Premiumsegment (*Grafik 2*). Die Unterschiede machen deutlich: Es existieren teils erhebliche Spielräume bei der Gestaltung von Modekalendern.

Kürzungschancen in allen Phasen

Um den Kalender wirksam zu verkürzen, sollte zuerst eine sinnvolle Gesamtziellänge bestimmt werden – passend zum individuellen Geschäftsmodell und den Kundenansprüchen an das jeweilige Sortiment. So haben etwa Hersteller von Trendmode und Anbieter von Basics ganz unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen:

Trendmarken. Bei trendorientierten Modemarken sollte der Zeitraum zwischen Kollektionsplanung und -abverkauf möglichst kurz gehalten werden, um neue Trends „mitzunehmen“ und Verkaufsergebnisse der

Modezyklen

vorhergehenden Kollektion einzubeziehen. Die optimale Kalenderlänge ergibt sich dabei aus den Kollektionsrhythmen des Herstellers. Liegt zwischen zwei Saisonkollektionen beispielsweise ein Jahr, muss der Kalender kürzer als dieser Zeitraum sein, damit die Planung erst nach Erfassung der Vorjahreszahlen beginnen kann.

Basics. Hersteller von Basisprodukten wie T-Shirts, Jeans oder Pullovern, die über längere Zeiträume in ähnlicher Form angeboten werden, können weitgehend unabhängig vom Kollektionsrhythmus arbeiten. Der Grund liegt darin, dass der Erfolg von Basics beständiger und durch Erfahrungswerte besser prognostizierbar ist. Da die Produkte weniger von kurzfristigen Veränderungen in den Kundenpräferenzen abhängen, müssen die aktuellen Marktdaten auch nicht sofort in neue Produkte umgesetzt werden. Für eine optimale Kalenderziellänge sollten eher das eigene Geschäftsmodell berücksichtigt und Benchmarks von direkten Wettbewerbern mit erfolgreich gekürzten Kalendern herangezogen werden. Allerdings gibt es auch hier Sonderwege: Der japanische Basics-Hersteller *Uniqlo* kürzt fortlaufend ambitioniert seinen Kalender – trotz der Unabhängigkeit seines Sortiments von flüchtigen Moden. Das Beispiel zeigt, dass ein „One size fits all“-Ansatz auch in der Kalendergestaltung kaum greift. Besser ist es, die Kollektionsrhythmen je nach Produktgruppe individuell festzulegen.

Ist die Ziellänge für den Modekalender bestimmt, gilt es, die Zeitfresser in den einzelnen Phasen zu eliminieren. So lassen sich allein schon durch die digitale Erstellung von Prototypen (an Stelle von physischer Fertigung) drei Wochen Zeit einsparen. Mehr Effizienz und damit Zeitersparnis bringt auch die frühe Festlegung von Design- und Merchandisingzielen. Wie viele Teile pro Kategorie und Preissegment sollen gefertigt, welche Farb- und Designkonzepte der Kollektion zu Grunde gelegt werden? Klar definierte Endprodukte vereinfachen die Planung, reduzieren die Komplexität und helfen, zusätzliche Schleifen und Verzögerungen in den nachfolgenden Prozessschritten zu vermeiden.

Um die Orderphase zu beschleunigen und zugleich den Bestellvorgang für die Einkäufer aus dem Handel zu vereinfachen, werden die aufwendigen Showrooms mit ihren physischen Musterprodukten durch digitale Alternativen ersetzt. Das spart Kosten und Zeit. In der Produktions- und Lieferphase wiederum hilft eine vertikalisierte Supply Chain, die Abläufe zu beschleunigen –

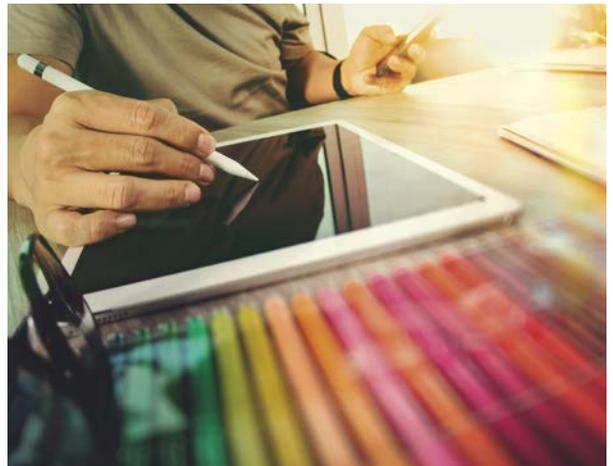


Foto: shutterstock

Je früher Farb- und Designkonzept der Kollektion festgelegt werden, desto schneller und glatter läuft der nachfolgende Umsetzungsprozess.

etwa über ein einheitliches Management der Hersteller, detaillierte Kapazitätsplanung und standardisierte Prozesse zwischen dem Modeunternehmen und seinen externen Produzenten.

Wie die Unternehmensbeispiele in *Grafik 2* zeigen, schlummert das größte Kürzungspotenzial in der Planungs- und Entwicklungsphase – hier fallen die Zeitunterschiede am deutlichsten aus. Bei Produktion und Lieferung hingegen ist der Spielraum vergleichsweise gering. Dort lässt sich vor allem durch Prozessoptimierungen Zeit einsparen. In jedem Fall lohnt es sich, die Verkürzung des Modekalenders gesamthaft anzugehen, da die Kalenderphasen eng ineinandergreifen und gerade an den Schnittstellen oftmals verbesserungsfähig sind.

Beschleunigung braucht Zeit

Klar ist: Eine Umstellung des Modezyklus von 15 auf 8 oder weniger Monate gelingt nicht über Nacht. Interne Prozesse und Organisationsstrukturen müssen angepasst und technologische Voraussetzungen für Digitalisierungsmaßnahmen geschaffen werden. Dafür bedarf es nicht nur ausreichender Ressourcen, sondern – so paradox es in diesem Zusammenhang klingen mag – auch Zeit. In der Regel dauert es mehrere Saisons, bis eine Kürzung der Kalenderzeiten vollständig umgesetzt ist. Doch der Aufwand zahlt sich aus. Wer angesichts rapide wechselnder Modetrends den Wunsch der Kun-

den nach raschem Zugang zu neuen Produkten effektiv bedient, verschafft sich wichtige Wettbewerbsvorteile. Belohnt werden die Inhaber kurzer Kalender mit größerer Kundennähe und kräftigen Verkaufsteigerungen: 10 Prozent Plus verzeichnete die Modekette Zara im vergangenen Jahr, mehr als 15 Prozent die Onlineanbieter Asos und Boohoo.

Traditionell aufgestellte Modeunternehmen haben die Chance, es den Vorreitern gleichzutun – vorausgesetzt, sie nehmen nicht nur kosmetische Korrekturen an ihrem Kalender vor, sondern sind zu einem ganzheitlichen Wandel bereit: Jeder Prozess, jede Aktivität, jede Arbeitsweise gehört auf den Prüfstand. Und nicht nur das: Am Anfang jeder erfolgreichen Kalenderverkürzung steht die Veränderung in den Köpfen. Dieser Wandel ist zweifellos der anspruchsvollste – und er steht vielen klassisch arbeitenden Unternehmen noch bevor.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: felix_roelkens@mckinsey.com**

Kernaussagen

- 1. Je kürzer der Zeitraum zwischen Kollektionsplanung und Abverkauf, desto sicherer können Kundenpräferenzen vorausgesagt und berücksichtigt werden.*
- 2. Optimierungsansätze finden sich in allen Kalenderphasen – besonders im Bereich der datenbasierten Planung und Produktentwicklung.*
- 3. Unternehmen, die ihre Kalenderverkürzung ganzheitlich angehen und ein neues Denken in ihrer Organisation etablieren, haben die Chance auf Mehrumsätze in zweistelliger Höhe.*

Autoren



1 Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group. Unternehmen aus Bekleidungshandel und -industrie unterstützt er vornehmlich bei Fragen der strategischen Ausrichtung.

2 Dr. Miriam Heyn ist Associate Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf der Transformation operativer Geschäftsmodelle.

3 Felix Rölkens ist Berater im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu seinen Themenschwerpunkten zählt die Transformation von Merchandising-Prozessen und -Organisationen.

4 Dr. Patrick Simon ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.

Strategie im digitalen Zeitalter

Alle reden vom digitalen Wandel – doch was bedeutet er konkret? McKinsey hat die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung in der Konsumgüterindustrie untersucht.

Von Karel Dörner, Marcus Keutel, Denny Morawiak und Daniel Rexhausen

Noch hat die Digitalisierung die Konsumgüterindustrie weniger stark verändert als andere Branchen. In einer Umfrage des McKinsey Global Institute (MGI) geben nur 15 Prozent der Konsumgüterunternehmen weltweit an, dass mehr als ein Viertel ihres Umsatzes von der Digitalisierung beeinflusst ist. Im Handel beträgt der Anteil schon 39 Prozent, in der Telekommunikation sogar 73 Prozent. Auch liegt der Marktanteil neuer digitaler Wettbewerber bei Konsumgütern noch unter einem Zehntel, während er etwa in der Medienbranche schon mehr als ein Viertel beträgt (*Grafik 1, Seite 32*). Doch über kurz oder lang wird die Digitalisierung auch in der Konsumgüterindustrie weiter voranschreiten und etablierte Geschäftsmodelle bedrohen.

Den Paradigmenwechsel verstehen

Der digitale Wandel beschert den Unternehmen weitaus mehr als die Einführung neuer Technologien – er geht mit einem fundamentalen Paradigmenwechsel einher. Konsumgüterunternehmen sind dem wachsenden Digitalisierungsdruck gleich von mehreren Seiten ausgesetzt: durch das neue Konsumverhalten, über ihre Wettbewerber und Handelskunden sowie nicht zuletzt beim Blick auf ihre eigenen traditionellen Unternehmensstrukturen.

Verändertes Konsumentenverhalten. Das Kaufverhalten der Verbraucher wandelt sich. Sie ordern nicht nur immer öfter im Onlineshop, sondern zeigen neue Verhaltensmuster auch beim klassischen Einkauf im Laden: In den USA nutzen laut einer Untersuchung der Grocery Manufacturers Association bereits drei von vier Kunden ihr Smartphone auch im stationären Lebensmittelmarkt, um beispielsweise Preise zu vergleichen. Nur noch einer von zehn Kunden sieht den Verkäufer als wichtige Kon-

taktperson, da er kaufentscheidende Informationen jederzeit selbst online abrufen kann. Konsumenten, die sich im Verlauf ihrer Kundenreise online informieren, ziehen zudem 40 Prozent mehr Marken für ihren Einkauf in Erwägung. Ohnehin ist die Markenloyalität bei der mit dem Internet aufgewachsenen Generation Y weniger stark ausgeprägt. Dafür stellt sie höhere Ansprüche an Convenience und Erlebnis und meidet insbesondere Produkte, deren Nutzen nicht überzeugend kommuniziert wird.

Druck von Wettbewerbern und Handel. Die Digitalisierung senkt die Markteintrittsbarrieren und schafft die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle auch jenseits traditioneller Wertschöpfungsketten zum Erfolg zu führen. Vor allem der Direktvertrieb von Produkten über das Internet hat deutlich zugelegt. So verbuchte beispielsweise der *Dollar Shave Club* (inzwischen im Besitz von *Unilever*) mit seinem Abodienst für Rasierklingen und andere Pflegeprodukte in den vergangenen Jahren erhebliche Umsatzzuwächse. Da die Handelsspanne entfällt, kann das Unternehmen Preisvorteile weitergeben. Durch den direkten Kontakt zum Endkunden lassen sich zudem wichtige Daten gewinnen. Auch reine Onlinehändler wie *Amazon* investieren zunehmend in Eigenmarken, die sie dank etablierter digitaler Konsumentenschnittstellen gut positionieren können.

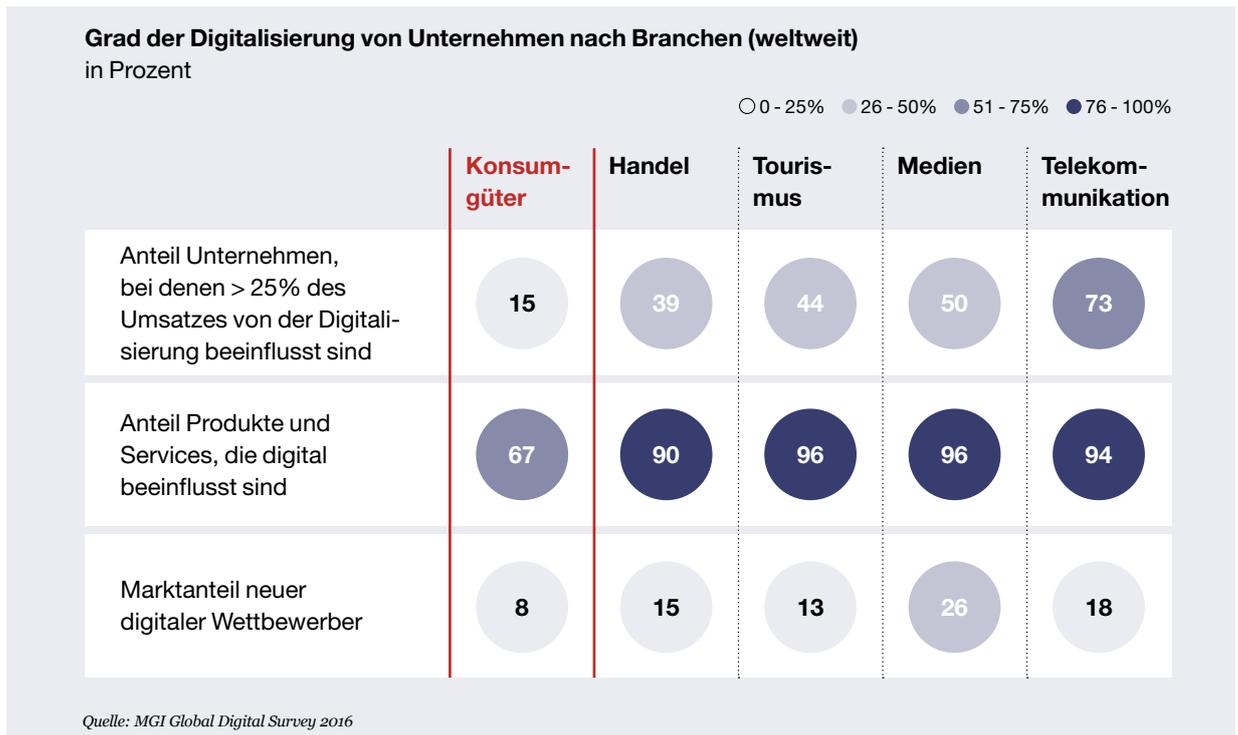
Wachsenden Druck übt zudem der Handel aus, der in puncto Digitalisierung schon weiter fortgeschritten ist. Beim McKinsey Digital Quotient (DQ), der objektiv misst, in welchem Stadium der Digitalisierung sich ein Unternehmen befindet, kommt der Handel auf 40 Punkte, die Konsumgüterindustrie nur auf 29 Punkte. Seinen Vorsprung gerade in der Deutungshoheit über den Konsumenten dürfte der Handel künftig vermehrt in Konditionenverhandlungen einsetzen.



Foto: shutterstock

Digitale Newcomer wie der Dollar Shave Club suchen den Direktkontakt zum Kunden und werden belohnt.

1. Die Digitalisierung prägt die Konsumgüterindustrie noch lange nicht so stark wie andere Branchen



Überkommene Unternehmensstrukturen. Gerade traditionell aufgestellte Konsumgüterunternehmen sind oft schlecht für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters gerüstet. Im Vergleich zu neuen Wettbewerbern fehlt es ihnen häufig an Mut, Agilität und Kundenwissen, um in den entscheidenden Dimensionen Innovation, Kundenorientierung und Time to Market mithalten zu können. Auch im Wettbewerb um digitale Talente können Traditionsunternehmen nur selten punkten. Eine weitere „Altlast“: In vielen Organisationen entsprechen die vorhandenen IT-Systeme nicht den neuen digitalen Anforderungen.

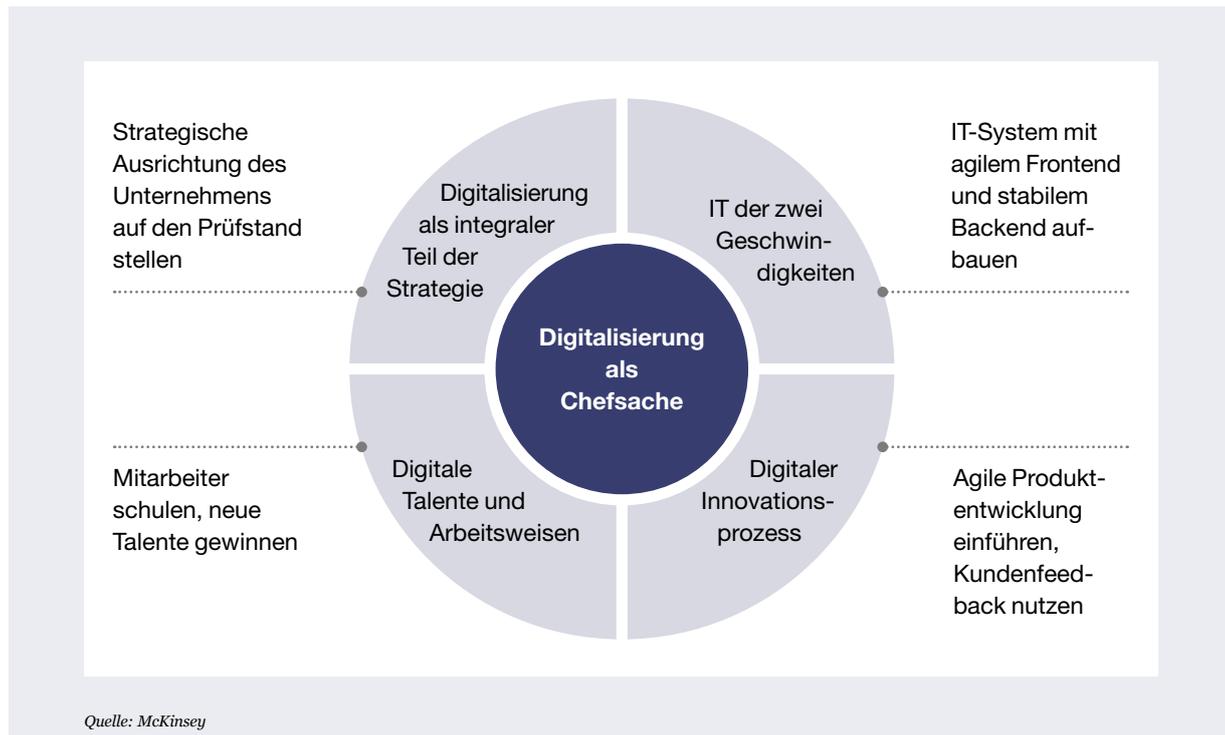
Digitalisierung gewinnbringend nutzen

Angesichts der steigenden Anforderungen sollten Konsumgüterunternehmen jetzt die Weichen für eine konsequente Digitalisierung stellen – um sie als Chance zu nutzen, bevor sie zur Bedrohung wird. Dabei empfehlen sich vor allem drei strategische Ansätze:

Geschäftsmodelle erneuern. Sind Unternehmen bereit, ihre derzeitigen Geschäftsmodelle konsequent digital auszurichten, zeigt sich oft ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Zunächst ist zu prüfen, inwieweit sich strategische Partnerschaften mit dem klassischen Handel lohnen. Ein umfassender Datenaustausch etwa zu Lagerbeständen, Absatzprognosen oder Aktionsplanungen würde eine ganzheitliche Optimierung der Wertschöpfungskette erlauben. Aber auch der Umgang mit reinen Onlinehändlern erfordert eine strategische Perspektive. Viele Konsumgüteranbieter begegnen insbesondere *Amazon* mit einer gehörigen Portion Argwohn. Dennoch können Kooperationen, wie sie beispielsweise *Procter & Gamble* mit dem Internethändler eingeht, neue Umsatzchancen eröffnen.

Digitale Produkte und Services entwickeln. Digitale Produkte erlauben es, zusätzliche Kundenkontaktpunkte zu schaffen, um die Bindung zu stärken und Daten zu

2. Zu einer erfolgreichen Digitalisierung tragen fünf Faktoren bei, die sich über alle Ebenen der Organisation erstrecken



gewinnen. Sie lassen sich entweder unter bereits bestehenden Marken führen oder selbstständig im Markt positionieren. Bei entsprechender Skalierung können sie sogar für sich genommen ökonomisch attraktiv sein, da die Handelsspanne beim Hersteller verbleibt. Nutzen Unternehmen darüber hinaus den Trend zur stärkeren Personalisierung, lassen sich die Bindungen zum Kunden weiter intensivieren und unter Umständen auch höhere Preise erzielen.

Kern- und Supportfunktionen digitalisieren. Der Nutzen digitaler Geschäftsmodelle kann sich erst dann voll entfalten, wenn die gesamte Wertschöpfungskette „digitalfähig“ ist. Digitalisierte Prozesse helfen, die Produktentwicklung spürbar zu beschleunigen – bei gleichzeitiger Senkung der Kosten. Funktionen mit direkter Schnittstelle zum Kunden wiederum sind so zu gestalten, dass Preis, Produkt und Kommunikation individualisiert werden können.

Das richtige Fundament legen

Für die Digitalisierung von Unternehmen gibt es viele Erfolgsrezepte. Die Erfahrung mit zahlreichen digitalen Transformationen weltweit zeigt jedoch, dass es besonders fünf Faktoren sind, die den Unterschied ausmachen (Grafik 2).

Digitalisierung als Chefsache. Die Digitalisierung lässt sich nicht einfach an den Chief Digital Officer delegieren. Sie muss oberste Priorität auf der CEO-Agenda haben, da sie typischerweise mit einer Neuausrichtung des gesamten Unternehmens einhergeht. Möglicherweise auftretende Widerstände lassen sich nur dann auflösen, wenn das Topmanagement die Transformation sichtbar unterstützt und vorantreibt. Zusätzlich angeworbene Fachspezialisten ergänzen das bestehende Führungsteam und unterstützen den Digitalisierungsprozess, indem sie neue Kompetenzen und frisches Denken einbringen.

Konsumgüterindustrie

Führende Unternehmen errichten ihre Entwicklungszentren gern dort, wo die Digital Natives leben – wie etwa Samsung in Tel Aviv.



Foto: iStock

Digitalisierung als integraler Teil der Strategie. Angesichts des Paradigmenwechsels, der sich mit der Digitalisierung vollzieht, gehört die gesamte strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Prüfstand. Dazu zählt auch, sich hohe Ziele für die digitale Wertschöpfung zu setzen. *L'Oréal* hat beispielsweise das 20-50-100-Konzept ausgerufen: 20 Prozent der Verkäufe sollen via E-Commerce und 50 Prozent aller Transaktionen im direkten Kundenkontakt erfolgen sowie 100 Prozent aller Verkäufe digital beeinflusst sein.

IT der zwei Geschwindigkeiten. Die Digitalisierung zwingt viele Unternehmen, die Leistung ihrer IT-Systeme drastisch zu steigern. Eine Neuaufstellung der gesamten IT-Architektur ist aber nicht nur mit hohen Investitionen, sondern auch mit unwägbareren Risiken verbunden. Digitalfähige Konsumgüterunternehmen setzen deshalb auf eine IT der zwei Geschwindigkeiten – mit einem agilen, größtenteils cloudbasierten und mit Apps arbeitenden System für alle Prozesse, die auf den Kunden zielen (Frontend), sowie einem stabilen, kostengünstigen System mit eigenem Rechenzentrum oder gemieteten Cloudkapazitäten für alle kundenfernen Vorgänge (Backend). Diese Strategie zahlt sich auch bei der Implementierung neuer Technologien aus (siehe „*Künstliche Intelligenz*“, Seite 15).

Digitaler Innovationsprozess. In Zeiten schnell wechselnder Kundenpräferenzen erweisen sich traditionelle Methoden der Produktentwicklung zunehmend als untauglich – zu langsam, zu unflexibel, zu wenig Rückkopplung mit aktuellen Kundenwünschen. Ganz anders die agile Produktentwicklung: Sie richtet neue Produkte

konsequent an den Interessen der Kunden aus und entwickelt sie anhand von deren Feedback in rasch aufeinanderfolgenden Zyklen weiter.

Als eines der ersten Unternehmen hat *Google* diesen Ansatz etwa bei der Entwicklung von *Gmail* verfolgt. Neue Geschäftsideen werden dort im Google Product Council präsentiert, in dem die Gründer Larry Page und Sergey Brin ebenso Sitz und Stimme haben wie der Vorstandsvorsitzende Sundar Pichai. Findet eine Idee die Zustimmung des Gremiums, bekommen die meist cross-funktional aufgestellten Teams ein Budget für die Umsetzung und übernehmen die Ergebnisverantwortung. Jeden Monat berichten die Teams den *Google*-Gründern und dem Vorstandschef über ihre Fortschritte – weitere Abstimmungen sind nicht nötig.

Agile Produktentwicklung braucht eine vom Gesamtunternehmen unabhängige Organisation. Der Elektronikonzern *Samsung* beispielsweise führt sein Entwicklungszentrum „Next“ als unabhängige Einheit, die Berichtslinien laufen direkt zum Vorstandsvorsitzenden. Das Geld für die Projekte kommt von den Geschäftsbereichen, die harte Etappenziele für die Entwicklung vorgeben.

Digitale Talente und Arbeitsweisen. Im Zuge einer digitalen Transformation verändern sich Arbeitsweisen und Rollen von Mitarbeitern und Führungskräften. Mitarbeiterteams übernehmen mehr operative Verantwortung, Führungskräfte fungieren stärker als Coaches. Auch viele IT-Mitarbeiter bekommen neue Aufgaben und arbeiten wie „Produktmanager der Technik“ in den einzelnen

Produktteams. Größte Herausforderung hier dürfte es sein, die besten Talente zu finden. Daher hat *Samsung* seine Innovationszentren bewusst dort angesiedelt, wo die Dichte an Digital Natives besonders hoch ist: Das Unternehmen betreibt Entwicklungszentren in New York City, dem Silicon Valley, Tel Aviv und Seoul.

Die Einrichtung digitaler Einheiten hilft, vorhandene Fähigkeiten über das Unternehmen hinweg zu bündeln und ein effizientes Arbeiten sicherzustellen. Methoden und Ideen von außen lassen sich durch Beteiligung an Start-ups oder einen engen Austausch mit erfolgreichen Newcomern einbringen (siehe auch „Start-ups“, Seite 36 ff.). Für alle Wirtschaftstreibenden in diesen Zeiten gilt: Die Digitalisierung verändert unsere Welt schnell und unwiderruflich. Konsumgüterunternehmen, die jetzt handeln, haben die besten Chancen, den Wandel selbst aktiv mitzugestalten.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: marcus_keutel@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Die Konsumgüterindustrie hat in puncto Digitalisierung noch Nachholbedarf.

2. Grundlegende Veränderungen im Kundenverhalten und das Vordringen neuer Wettbewerber machen eine Überprüfung des Status quo dringend erforderlich.

3. Das Topmanagement sollte die Digitalisierung nicht als bloßes „Nice to have“, sondern als Kernelement ihrer Unternehmensstrategie ansehen.

Autoren



1 Karel Dörner ist Senior Partner im Münchner Büro und Leiter der europäischen Digital Initiative von McKinsey. Er berät Klienten vor allem bei digitalen Transformationen sowie bei der Entwicklung und Umsetzung von Onlinestrategien.

2 Dr. Marcus Keutel ist Associate Partner im Kölner Büro und Co-Leiter der Digital Initiative von McKinsey mit Schwerpunkt E-Commerce, Omnichannel und Customer Experience. Er unterstützt primär Klienten aus dem Handels- und Konsumgütersektor bei digitalen Transformationen.

3 Denny Morawiak ist Berater im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen mit rein digitalen und klassischen Geschäftsmodellen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Digitalstrategie.

4 Dr. Daniel Rexhausen ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und globaler Leiter der Consumer Operations Benchmarking Serviceline. Konsumgüterunternehmen berät er in den Bereichen Operations, Supply Chain Management und Transformation.

Newcomer im Blick – von den „Neuen“ lernen

Start-ups im Konsumgütermarkt agieren oft beweglicher, gehen mehr ins Risiko und sind kreativer als die etablierten Wettbewerber. Konzerne können von ihnen lernen.

Von Markus Berger-de León, Max Flötotto, Christoph Goeken und Jan Hildebrand

Es ist eine Erfolgsgeschichte: 2005 gründeten Tim Warrillow und Charles Rolls die Firma *Fever-Tree* und brachten das erste Tonic Water aus natürlichen Zutaten auf den Markt. Gut zehn Jahre später behauptet sich das junge Unternehmen standhaft gegenüber dem Marktführer *Schweppes*. In Großbritannien kommt *Fever-Tree* bei Tonic Water auf einen Marktanteil von 26 Prozent, in Deutschland auf 10 Prozent. Der jüngste Geschäftsbericht belegt den anhaltenden Wachstumskurs des jungen Unternehmens: 2016 lag der operative Gewinn bei 35,8 Millionen Britischen Pfund und damit doppelt so hoch wie im Vorjahr, die Marge betrug mehr als 35 Prozent.

Fever-Tree ist kein Einzelfall. Immer öfter setzen Start-ups etablierte Unternehmen unter Druck. Auch die Konsumgüterbranche ist mittlerweile zu einem interessanten Spielfeld für Jungunternehmen geworden – dabei galt der Markt durch hohe Eintrittsbarrieren und die Dominanz weniger großer Unternehmen jahrelang als versperrt. Doch das Internet hat die Spielregeln grundlegend verändert: Zum einen öffnet der Onlinehandel neue Vertriebswege jenseits traditioneller Kanäle. Zum anderen lassen sich mit den richtigen digitalen Werbemitteln – auch ohne hohe Budgets – in kurzer Zeit neue Marken aufbauen. Und wird ein neues Produkt erst einmal stark nachgefragt, kommt auch der stationäre Handel nicht umhin, es in sein Sortiment aufzunehmen.

Was Start-ups anders machen

Start-ups haben das Potenzial, ganze Branchen durcheinanderzuwirbeln. Für etablierte Unternehmen lohnt es sich daher, genauer hinzusehen. McKinsey arbeitet auf verschiedenen Ebenen eng mit Start-ups aus diver-



Foto: shutterstock



Erfolgreich anders: Etablierte Konsumgüterunternehmen können sich von den jungen Wilden einiges abschauen.

sen Industrien zusammen. Der „McKinsey Start-Up Club“ beispielsweise ist ein globales Netzwerk von McKinsey-Teams, die junge Unternehmen bei strategischen Fragestellungen beraten. Der Club ist mittlerweile in mehr als 20 Städten weltweit aktiv. Die Zusammenarbeit zeigt, dass Start-ups vor allem auf drei Gebieten erfolgreich anders sind:

Neue Marketing- und Vertriebskanäle. Start-ups gelingt es oft besonders gut, ausgewählte Kundengruppen anzusprechen und Markenbotschafter zu nutzen. So konnte Getränkehersteller *Fever-Tree* wichtige Influencer wie führende Gourmets und Köche für sich gewinnen und so auch ohne klassische Marketingmaßnahmen stark wachsen. 2014 haben sieben der Top-10-Restaurants weltweit das *Fever-Tree-Tonic* zum beliebtesten Mixer erklärt. Das schürte die Nachfrage: Neuerdings verkaufen auch Supermärkte *Fever-Tree-Produkte* zusammen mit Spirituosen, und die Fluggesellschaft British Airways schloss mit dem Start-up einen Exklusivvertrag. Seither werden jährlich mehr als zwei Millionen Gin mit Tonic von *Fever-Tree* über den Wolken serviert.

Neue Marketing- und Vertriebswege gehen auch die Jungunternehmen *Kapten & Son* und *Hey Honey*. Beide legen ihren Schwerpunkt auf Social-Media-Kanäle. Der Uhrenhersteller *Kapten & Son* konnte mit geringem finanziellen Aufwand und effektivem Produkteinsatz zahlreiche *Instagram*-Stars für sich gewinnen. Diese haben die Produkte des Start-ups zu einem „must have“ gemacht und *Kapten & Son* mehr als eine halbe Million Follower auf *Instagram* beschert. Die Activewear-Marke *Hey Honey* hat vor allem Yogalehrer im Visier, die als Markenbotschafter in ihrem lokalen Umfeld wirken und so einen sehr persönlichen Bezug zu den Produkten der Firma herstellen.



Foto: McKinsey

Start-up-Tugend Test & Learn: Mit Hilfe von Hologrammbrillen lassen sich Arbeitsabläufe optimieren – zum Beispiel die effiziente Bestückung einer Paketpalette.

Die gekonnte Auswahl von Influencern und eine glaubwürdige Kommunikation – häufig durch die Gründer selbst – erweist sich als starker Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Unternehmen. Diese müssen versuchen, trotz ihrer ungleich komplexeren Organisationsstrukturen einen ähnlich persönlichen Bezug zum Kunden aufzubauen.

Klarer Fokus. Erfolgreiche Start-ups aller Branchen zeichnen sich zumeist durch klare Fokussierung aus – sowohl hinsichtlich des Marktsegments als auch in Bezug auf den eigenen Wertschöpfungsbeitrag. *Fever-Tree* ist hier besonders konsequent: Das Unternehmen bietet ausschließlich Mixer-Getränke an. Jedes Produkt – vom Tonic Water bis zum Ginger Ale – ist für die Verwendung mit Alkohol entworfen. Der bewusste Verzicht auf

eine Expansion in angrenzende Marktsegmente erlaubt es, die eigene Positionierung als Premiumanbieter immer wieder neu zu unterstreichen. Gleichzeitig konzentriert sich das Unternehmen auf die Wertschöpfungsstufen Produktentwicklung und Markenbildung – andere Stufen, zum Beispiel die Produktion, sind an externe Partner ausgelagert. Dem Prinzip „Konzentration und Kooperation“ folgt auch *FlixBus*: Mit einer Flotte von mehr als 1.000 Fernbussen ist das Transportunternehmen mittlerweile europäischer Marktführer – dabei gehört ihm selbst nur ein einziger Bus. Auch hier wurde das Hyper-Wachstum nur durch den effektiven Einsatz externer Partner möglich.

Im Vergleich zu Start-ups fehlt vielen klassisch gewachsenen Unternehmen dieser klare Fokus – und damit



Foto: McKinsey

Neue Perspektiven: Im Berliner Experience Studio von McKinsey lernen Manager innovative Technologien und ihre Anwendungsmöglichkeiten kennen – zum Beispiel im VR-Flugsimulator.

nicht selten auch die im Wettbewerb heute entscheidende Geschwindigkeit und Agilität.

Konsequentes Testen und Lernen. Fokus auf wenige Produkte, Abhängigkeit von Social Media – wie soll das dauerhaften Erfolg garantieren, mögen sich Skeptiker immer noch fragen. Hier kommt eine dritte typische Eigenschaft von Start-ups ins Spiel: ihre Anpassungsfähigkeit. Start-ups sind in der Regel risikobereiter als etablierte Unternehmen und gehen konstruktiver mit Fehlschlägen um. Scheitern ist erlaubt, sofern man daraus lernt. So ist es kein Zufall, dass sich die Gründerszene regelmäßig zu „FuckUp Nights“ trifft, bei denen Unternehmensgründer von ihren größten Fehlern berichten. Hier werden mit Begeisterung die teuersten und peinlichsten Fehler vorgestellt – ein Vorgehen, das

man sich bei einem Quartalsmeeting in einem traditionellen Unternehmen nur schwer vorstellen kann.

Der offene Umgang mit Fehlern ist Voraussetzung für die Bereitschaft, das ursprünglich verfolgte Geschäftsmodell zu ändern – etwa wenn sich herausstellt, dass das entwickelte Produkt nicht zum anvisierten Markt passt. Ein klassisches Beispiel ist das Mobilitäts-Start-up *Wunder*. Innerhalb von 24 Monaten hat das Team sein Geschäftsmodell zweimal umgekrempelt, weil sich die Marktbedingungen wandelten: Zunächst war das Unternehmen mit einem Taxidienst als Herausforderer von *Uber* in Deutschland angetreten. Nach einem Verbot durch den Gesetzgeber zog sich *Wunder* aus Deutschland zurück und verlagerte sein Geschäft in osteuropäische Großstädte. Doch auch dort kam es zu einem Verbot.

Start-ups

Austausch von Wissen und Erfahrung: Von der gemeinsamen Arbeit an neuen Lösungen profitieren beide – etablierte und junge Unternehmen.



Foto: McKinsey

Daraufhin hat sich *Wunder* auf Carpooling-Angebote, also Mitfahrgelegenheiten, konzentriert – und zwar in Metropolen in Entwicklungsländern. Die flexible Anpassung des Geschäftsmodells hat sich ausgezahlt: *Wunder* ist heute Weltmarktführer bei Urban Carpooling und Partner zahlreicher großer Autohersteller.

Wie die Etablierten von Start-ups lernen können

Natürlich mussten sich etablierte Unternehmen schon immer mit neuen Wettbewerbern auseinandersetzen. Doch noch nie haben sich Marktstrukturen so rapide verändert, noch nie konnten junge Unternehmen so schnell wachsen wie im Internetzeitalter.

Große Konsumgüterunternehmen haben in den vergangenen Jahren Antworten auf die Herausforderung gesucht und zum Teil gefunden: Sie akquirieren oder investieren in Start-ups, um von deren Agilität zu profitieren. *adidas* beispielsweise hat 2015 die Fitness-App *Runtastic* gekauft und *L'Oréal* 2016 eine strategische Investition in den britischen Accelerator und Inkubator *Founders Factory* getätigt; inzwischen wurden die ersten fünf Beauty-Tech-Firmen für das Accelerator-Programm ausgewählt. Andere Unternehmen gründen interne Inkubatoren oder Accelerator-Einheiten, die Start-ups aufnehmen und über das rein finanzielle Engagement hinaus bei ihrem Wachstum unterstützen.

Solche Corporate Ventures führen indessen nicht immer zum gewünschten Erfolg, wie die Erfahrung der vergangenen Jahre über verschiedene Branchen hinweg zeigt. Weniger risikoreich als ein Zukauf oder eine Beteiligung, aber nicht minder effektiv kann ein dritter

Weg sein: zielgerichtet von Start-ups zu lernen. Für einen derartigen Know-how- und Erfahrungstransfer eignen sich gleich mehrere Lernformate:

Innovationsworkshops. Etablierte und junge Unternehmen stehen häufig vor ähnlichen Fragestellungen – gemeinsam können sie nach den besten Antworten suchen. In einem Workshop des „McKinsey Start-Up Club“ ging es beispielsweise um die Frage, wie man ein Entwicklerteam optimal zusammenstellt. Gerade die Kombination traditioneller und neuer Herangehensweisen führte dabei zu innovativen Lösungen, von denen alle Beteiligten profitieren konnten.

Mentoring-Programme. Der Austausch von Wissen und Erfahrung kann noch weiter institutionalisiert werden. Ein großer Konsumgüterkonzern beispielsweise hat ein neuartiges Mentoring-Programm aufgelegt: Manager des Unternehmens treffen sich regelmäßig mit ausgewählten Start-up-Gründern zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Förderung. Für eine solche Form der Zusammenarbeit fehlt es in Deutschland allerdings noch meist an Mut. Während hierzulande oft Skepsis und Konkurrenzdenken dominieren, ist etwa in den USA die Bereitschaft größer, Know-how mit anderen zu teilen und Feedback anzunehmen.

Besuche vor Ort. Start-ups vor Ort zu erleben und den Dialog mit Gründern zu suchen, gibt nicht nur etablierten Unternehmen neue Impulse. Auch die jungen profitieren von dem Austausch, da viele über Jahre erprobte Prozesse tatsächlich Best Practice sind. Für solche Go-and-See Visits müssen Teams nicht erst ins Silicon Valley

reisen – auch die Start-up-Szenen in Berlin, Hamburg, Amsterdam oder London haben einiges zu bieten.

Ein ganz neues Format zur Förderung gegenseitigen Lernens hat McKinsey mit dem „Experience Studio“ entwickelt, das jüngst im Rocket Tower in Berlin eröffnet wurde. Das Studio bietet nicht nur Raum für einen Austausch zwischen Old und New Economy, sondern vermittelt Unternehmen in interaktiven Workshop-Formaten auch innovative Fähigkeiten und Arbeitsmethoden. Neueste Technologien stehen dafür zur Verfügung. Für das Experience Studio ist McKinsey Kooperationen mit rund 15 Start-ups eingegangen – Newcomer aus den Bereichen Mobilität, virtuelle Realität, künstliche Intelligenz und Internet der Dinge. Weitere Formate werden in den kommenden Monaten folgen. Denn auch hier gilt natürlich das Motto erfolgreicher Start-ups: ausprobieren, lernen und wieder anders machen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: christoph_goeken@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Die Digitalisierung erlaubt es jungen Unternehmen, schneller als bisher Produkte zu testen und Marken aufzubauen – und damit mehr Märkte zu erobern.

2. Damit Start-ups trotz begrenzter Ressourcen skalierbares Wachstum erreichen, müssen sie innovativer und agiler sein.

3. Etablierte Unternehmen sollten den Austausch mit Start-ups suchen, um von ihnen zu lernen.

Autoren



1 Markus Berger-de León ist Digital Partner im Berliner Büro und verantwortlich für die McKinsey Digital Labs in Deutschland. Er berät Klienten vornehmlich bei der Entwicklung und Ausgestaltung digitaler Geschäftsmodelle.

2 Dr. Max Flötotto ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und in seiner Beratertätigkeit spezialisiert auf große Transformationen. Als Mitbegründer des „McKinsey Start-Up Club“ greift er dabei auch auf Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit Gründern zurück.

3 Christoph Goeken ist Manager des McKinsey Experience Studio in Berlin und Mitbegründer des „McKinsey Start-Up Club“. Er hilft Unternehmen dabei, die digitale Transformation zu meistern und neue Partnerschaften aufzubauen.

4 Jan Hildebrand ist Expert Associate Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Er unterstützt Unternehmen bei der Neuaufstellung von Marketing und Vertrieb in Zeiten der Digitalisierung.

Besserer Service für weniger Geld

Wie können Unternehmen steigende Erwartungen an Service und Geschwindigkeit erfüllen, ohne dabei die Kosten weiter zu treiben? Die Lösung liegt in einer konsequent kundenzentrierten Supply Chain.

Von Tim Lange, Daniel Rexhausen und Frank Sängler

Massiver Wettbewerb, technologischer Wandel und eine wachsende Zahl von Vertriebskanälen: Supply Chain Manager durchleben gerade turbulente Zeiten. Handelskunden und Konsumenten verlangen nach immer kürzeren Lieferzeiten, maximaler Flexibilität und maßgeschneiderten Services – und das zu gleichen oder sogar niedrigeren Kosten. Mit Effizienzsteigerungen allein ist es hier nicht mehr getan; das Geschäftsmodell und die gesamte Lieferkette müssen auf den Prüfstand gestellt werden, um den steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

Konsumgüterunternehmen müssen vor allem ihre Handelsbeziehungen neu gestalten: Hängt doch ihr eigener Erfolg entscheidend von der Fähigkeit der Händler ab, unter verschärften Wettbewerbsbedingungen weiter zu wachsen. Die bestmögliche Unterstützung hierbei bietet ein konsequent kundenzentriertes Supply Chain Management. Führende Unternehmen wie *Procter & Gamble* und *Unilever* richten deshalb sämtliche Aktivitäten auf ihre Kunden aus und erklären „Customer Centricity“ zur obersten Maxime ihres Handelns.

Supply Chains mit Kundenfokus – messbar besser

Der Grad der Kundenzentrierung wird so zum wichtigsten Indikator einer modernen, leistungsfähigen Supply Chain. Um ihn zu messen, hat McKinsey den Customer Centricity Score entwickelt, der die Kundenorientierung einer Supply Chain anhand von Servicelevel, Reaktionszeit und Distributionsnähe bewertet. Beim Vergleich von 30 Unternehmen zeigt sich, dass Lieferketten mit starkem Kundenfokus nicht nur einen besseren Service aufweisen (*Grafik 1, Seite 44*). Sie sind auch kostengünstiger als weniger kundenzentrierte Wettbewerber – bei vergleichbaren Beständen (*Grafik 2, Seite 45*).

Das Erfolgsgeheimnis der Besten liegt in einer konsequenten Ausrichtung ihrer Supply Chain auf den Kunden über alle Wertschöpfungsstufen hinweg. Die Erfahrung aus mehr als 2.000 Beratungsprojekten in den vergangenen fünf Jahren zeigt: Echtes kundenzentriertes Supply Chain Management zeichnet sich durch sechs Elemente aus: Es entwirft eine differenzierte Strategie, nutzt ein segmentiertes und agiles Netzwerk, gestaltet Planung und Auftragsabwicklung mit modernsten Mitteln, optimiert die Distribution mit neuen Technologien, kooperiert mit Partnern und schafft einen strukturellen Rahmen. In der Kombination dieser Hebel entsteht eine Supply Chain, die optimalen Kundenservice zu vertretbaren Kosten bietet (*Grafik 3, Seite 46*).

Kundenzentrierte Liefer- und Servicestrategie

Den Startpunkt bildet eine Strategie, die festlegt, welche Leistungen man den Kunden anbietet – und welche nicht. Das erfordert klare Differenzierung: Jeder Kanal, jede Kundengruppe, jede Produktkategorie und jeder Standort sind exakt zu definieren. Konsumgüterunternehmen müssen zudem unterscheiden zwischen dem Handel, der in der Regel der direkte Abnehmer ist, und dem Endverbraucher. Beide Zielgruppen stellen unterschiedliche Anforderungen, die es im Management der Lieferkette zu berücksichtigen gilt.

Das setzt eine genaue Kenntnis der Kundenpräferenzen voraus. Unternehmen müssen ein Bild davon gewinnen, wie ihre Kunden „ticken“: Wer braucht welches Produkt innerhalb welcher Zeit an welchem Ort? Was ist der Kunde bereit, dafür zu zahlen und ab welcher Preisgrenze wechselt er zu einem günstigeren Anbieter?

Segmentiertes und agiles Netzwerk

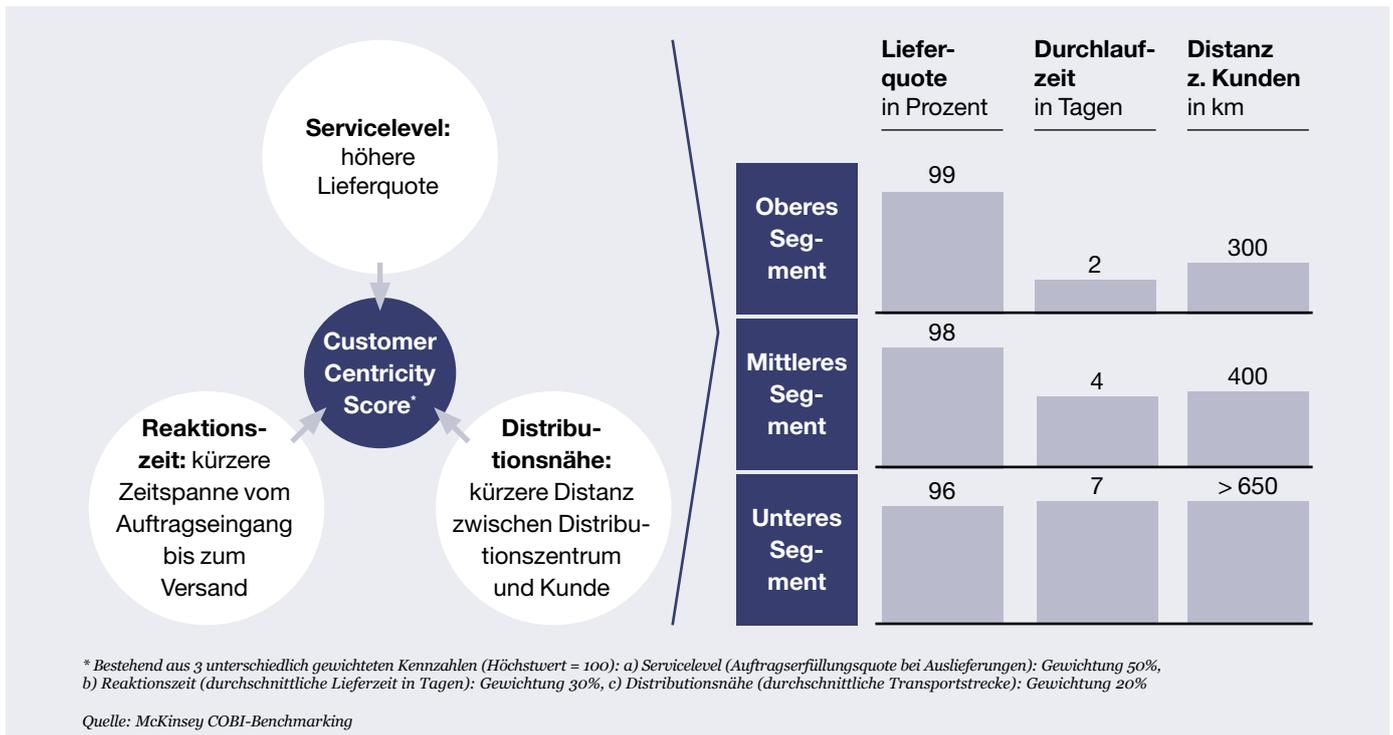
Die Gewährleistung hoher Liefergeschwindigkeit bei gleichzeitiger Flexibilität zählt im gegenwärtigen Markt-



Foto: iStock

Alle Räder drehen sich um den Kunden: Die kundenzentrierte Supply Chain kennt nur Gewinner.

1. Der Customer Centricity Score von McKinsey bewertet die Leistungsfähigkeit von Supply Chains anhand kundenrelevanter Parameter



umfeld zu den Königsdisziplinen guter Supply-Chain-Netzwerke – und ist zugleich eine ihrer größten Herausforderungen. Warum? Weil sich die traditionellen Distributionskonzepte nicht einfach auf die „neue“ Welt übertragen lassen. Wer in der Vergangenheit allzu sehr auf Kostenoptimierung gesetzt hat, riskiert heute, die Erwartungen an den Kundenservice nicht mehr erfüllen zu können. Agile Alternativen zum schwerfälligen XXL-Distributionszentrum sind neue Formate wie City Service Center oder auch Kooperationen mit Händlern und Logistikdienstleistern.

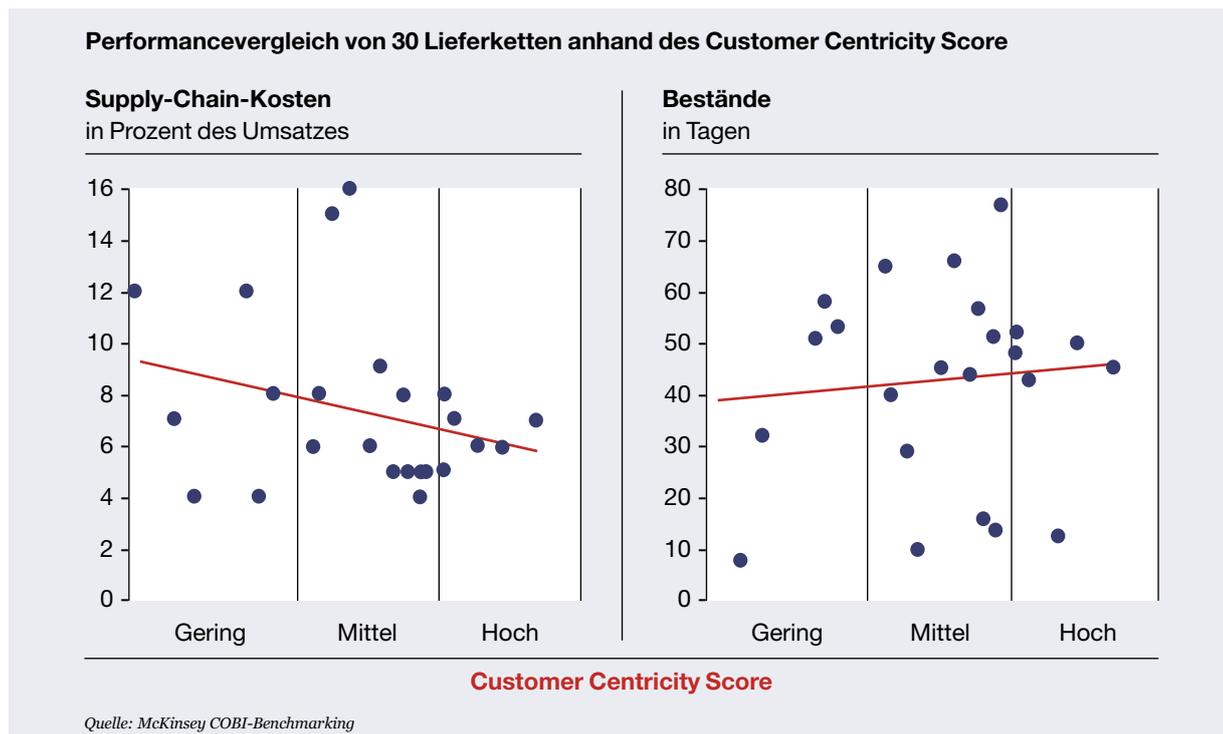
Eine weitere Chance bietet der Einsatz disruptiver Technologien. Das Internet der Dinge, 3D-Drucker, Virtual und Augmented Reality werden Produktion und Beschaffung grundlegend verändern und könnten schon bald den Kostenvorteil von Billiglohnländern schrumpfen lassen. Near-Shoring und lokale Fertigung in reifen Märkten liegen schon jetzt im Trend, da sie die Reaktionszeiten auf Nachfrageänderungen drastisch verkür-

zen. Sportartikelhersteller *adidas* hat 2016 bereits eine Fabrik in Europa zur automatisierten Herstellung von Schuhen eröffnet und schon bald werden 3D-Drucker eine qualitativ hochwertige und zugleich kostengünstige Produktion im Laden oder daheim ermöglichen.

Fortschrittliche Planung und Abwicklung

Auf operativer Ebene zählen moderne Methoden der Planung und Auftragsabwicklung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Im Kern geht es darum, die Bestände in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, um hohe Bestandskosten und Abschriften zu vermeiden und Kunden optimal zu beliefern. Das erfordert entsprechend fortschrittliche Fähigkeiten und Tools. Einige davon haben Unternehmen in Reaktion auf die veränderten Marktanforderungen bereits aufgebaut. Viele andere aber – etwa die Nutzung von Advanced Analytics in modernen Planungssystemen oder ein automatisiertes Auftragsmanagement – müssen erst entwickelt werden. Die dazu nötigen Investitionen

2. Kundenzentrierte Unternehmen punkten gegenüber Wettbewerbern mit besserem Service bei geringeren Kosten und vergleichbaren Beständen



zahlen sich jedoch aus (siehe Akzente 1'17, „Machine Learning“, Seite 34 ff.).

Exzellente Distribution

In der Distribution geht der Trend zu kleineren Auftragsmengen bei höherer Lieferfrequenz in kürzerer Zeit. Das erfordert deutlich mehr Warenbewegungen und eine größere Anzahl von Lägern und Produktionsstätten. Schnelle, effiziente Prozesse mit modernen Automatisierungstechnologien werden daher immer wichtiger. Nachdem Händler wie *Marks & Spencer* und *Migros* hier vorgelegt haben, ziehen nun die produzierenden Unternehmen nach. So hat Sportartikelhersteller *Nike* im vergangenen Jahr ein neues Distributionszentrum für Schuhe in Betrieb genommen, ein weiteres für Kleidung befindet sich derzeit im Bau. Grundsätzlich gilt aber: Automatisierung allein ist kein Allheilmittel. Exzellente Distribution gelingt nur in Verbindung mit einem Prozessdesign, das die Balance findet zwischen Komplexität und Flexibilität.

Für einen effizienteren Transport in Bezug auf Lieferzeit und -kosten beginnen Logistikdienstleister bereits damit, Lieferroboter einzusetzen und externe Datenquellen zu nutzen, um die Routenführung ihrer Fahrzeuge zu optimieren. *United Parcel Service (UPS)* verarbeitet beispielsweise Verkehrsinformationen in Echtzeit, um Auslastung und Pünktlichkeit zu verbessern. Gerade bei der physischen Distribution ist in den kommenden Jahren noch mit erheblichen technologischen Fortschritten zu rechnen. Vom richtigen Einsatz dieser Techniken wird der Erfolg in Zukunft ganz wesentlich abhängen.

Kooperation mit Partnern

Partnerschaften bilden ein weiteres Erfolgsrezept kundenzentrierter Supply Chains. Eine Möglichkeit, Bestände näher an den Markt zu bringen, sind Kooperationen, bei denen auf Vorräte von Partnerunternehmen zurückgegriffen wird. Chancen ergeben sich daraus vor allem für das Internetgeschäft. So nutzt beispielsweise

3. Unternehmen kombinieren Best Practices und nutzen digitale Innovationen, um ihre Supply Chain den steigenden Kundenanforderungen anzupassen



Procter & Gamble einige Lagerhäuser gemeinsam mit *Amazon* und auch *adidas* und *Zalando* haben Strategien entwickelt, um Bestände firmenübergreifend verfügbar zu machen.

Der US-Händler *Nordstrom* wiederum hat einige Lieferanten mit seinem Onlineshop verknüpft, damit Nischenprodukte direkt vom Hersteller an den Endverbraucher geliefert werden können. So kann *Nordstrom* sehr viel mehr Produkte anbieten, ohne diese vorhalten zu müssen, während die Lieferanten Zugang zu einem breiteren Kundenkreis erhalten.

Wandel in der Organisation

Um das Potenzial der beschriebenen Erfolgshebel vollständig ausschöpfen zu können, muss intern ein geeigneter Rahmen geschaffen werden. Hierzu gehören ein passendes Organisationsmodell, eine Kultur des Wandels und neue Formen der Personalführung. Nur so können Mitarbeiter das Customer-Centricity-Prinzip adäquat leben und umsetzen.

Die Neuausrichtung umfasst auch das Prozessdesign, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie entsprechende Leistungskennzahlen und Anreiz-

systeme. Aufwendiger als die Änderung der Strukturen ist es oft, eine Kultur des Wandels zu etablieren, denn dieser muss sich in den Köpfen vollziehen. Kundenzentrierung erfordert laufende Anpassung an immer neue Gegebenheiten, ein hohes Tempo und maximale Flexibilität – das steht nicht selten im Widerspruch zu herkömmlichen Arbeitsweisen. Über Pilotierungen können Unternehmen schnell herausfinden, ob Innovationen tatsächlich den erhofften Nutzen bringen. Zudem sollten Manager ihre Mitarbeiter ermutigen, Neues auszuprobieren – und dabei auch in Kauf nehmen, dass einige Experimente scheitern.

Der Aufwand einer solchen Transformation lohnt sich allemal. Denn eine kundenzentrierte Supply Chain ist von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die steigenden Markterwartungen zu erfüllen. Auch wenn die erfolgreichsten Unternehmen auf diesem Gebiet sich in Größe und Geschäftsmodell unterscheiden: Ihnen allen gemeinsam ist ihr Bestreben, sämtliche hier beschriebenen Erfolgshebel zu nutzen und den Kunden konsequent in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: tim_lange@mckinsey.com**

Kernaussagen

- 1. Schneller, individueller, komfortabler – steigende Kundenerwartungen stellen immer höhere Anforderungen an die Leistungsfähigkeit von Lieferketten.*
- 2. Ein kundenzentriertes Supply Chain Management nutzt sechs Hebel, die erst in der kombinierten Anwendung ihre volle Wirkung entfalten.*
- 3. Jedes Unternehmen kann seine Supply Chain kundengerecht gestalten, wenn es eine Balance herstellt zwischen Geschwindigkeit, Stabilität und Ressourceneinsatz.*

Autoren



1 Tim Lange ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Supply Chain Management Practice. Er unterstützt Konsumgüter- und Handelsunternehmen bei der Optimierung ihrer Lieferketten.

2 Dr. Daniel Rexhausen ist Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey und leitet unter anderem die Packaged Goods Supply Chain Serviceline in Europa. Zu seinen Fokusthemen zählen Operations, Supply Chain Management und Transformation.

3 Dr. Frank Sängler ist Senior Partner im Kölner Büro und leitet die europäische Packaged Goods Practice von McKinsey. Konsumgüterunternehmen berät er unter anderem zu Supply Chain und Logistik.

Mehr gewinnen mit grünen Produkten

Durch nachhaltiges Design können Unternehmen umweltgerechte Produkte mit höherem Kundennutzen entwickeln – und dabei sogar Geld sparen.

Von Stephan Fuchs und Stephan Mohr

Längst ist die Circular Economy im Wirtschaftsalltag angekommen: Unternehmen verwenden recycelte Stoffe, Kunden nutzen Carsharing, Staaten entwickeln Programme zum sparsamen Ressourcenverbrauch, neue Technologien machen Wiederverwertung immer einfacher. Das Ziel der Kreislaufwirtschaft ist klar: Sie soll unsere natürlichen Rohstoffe schonen und den Ressourcenenertrag steigern, indem Teile oder Materialien stets dorthin gelenkt werden, wo sie den höchsten Nutzen bringen.

Doch trotz der Fortschritte in Sachen Circular Economy dominiert in der Industrie noch immer das lineare Konzept aus Produktion, Gebrauch und Entsorgung. Dabei verschwendet das nicht nur Ressourcen, sondern vernichtet auch Wert. Und selbst wenn die Industrie auf Ressourceneffizienz achtet, tut sie das oft nicht ganzheitlich. Beispiel Autoindustrie: Seit Jahren versuchen die Hersteller, den Kraftstoffverbrauch zu verringern, indem sie leichtes Aluminium statt schweren Stahl verwenden. Außer Acht bleibt dabei, dass bei der Produktion von Aluminium bis zu fünfmal so viel CO₂ entsteht wie bei der Herstellung von Stahl. Ähnliches geschieht bei Konsumgütern: Joghurtbecher aus dünnerem Kunststoff mit einer Pappbänderole sparen zwar Plastik, erfordern jedoch zusätzliches Material sowie einen deutlich höheren Herstell- und Verpackungsaufwand. Und das Problem setzt sich fort bis zum Recycling: Wie viele Kunden werden am Ende Pappe und Plastik trennen und dann sortenrein entsorgen?

Ein Design fürs ganze Produktleben

Um einen echten Nachhaltigkeitseffekt zu erzielen, sollten Unternehmen stattdessen den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte in den Blick nehmen. Zentraler

Ansatzpunkt ist dabei das Produktdesign, denn es bestimmt zu 80 Prozent die Kosten und die Umweltbilanz eines Produkts (*Grafik 1, Seite 50*). Design for Sustainability (DfS) ist die konsequente Weiterentwicklung von Design to Value und kann weitgehend dessen Methodik nutzen, wägt aber zusätzlich noch zwischen Kosten und Umwelteffekten ab. Im Kern zielt DfS auf den langfristig höchsten Kundennutzen bei geringstmöglicher Umweltbelastung und niedrigen Gesamtkosten (*Grafik 2, Seite 51*).

Konkrete Ideen für nachhaltiges Design lassen sich mit Hilfe einiger einfacher Fragen zügig entwickeln. Diese sollten – angefangen bei der Entwicklung über Fertigung und Transport bis zur Nutzung, Reparatur und Wiederverwertung – alle Aspekte und Lebensstadien eines Produkts abdecken.

Welche Produktmaterialien bieten sich an? Haushaltsgerätehersteller beispielsweise stellten Gehäuseteile traditionell aus dem Kunststoff ABS her (Acrylnitril-Butadien-Styrol). Dieser kann aber mittlerweile durch PP (Polypropylen) ersetzt werden. PP hat nicht ganz so gute technische Eigenschaften, ist aber ressourcenschonender in der Herstellung, kostengünstiger und besser recycelbar – weshalb einige Hersteller inzwischen nahezu vollständig auf ABS verzichten.

Welche Produktmerkmale braucht der Kunde wirklich? Produkte werden häufig in Ausstattungen angeboten, die der Kunde nicht wirklich benötigt. Das beginnt bereits mit der Verpackung: Große und auffällige Boxen aus hochwertigen Materialien etwa für Smartphones oder Kosmetika dienen zweifellos Marketingzwecken. Dennoch werden sie vom Kunden zumeist gleich entsorgt. Hier lohnt sich das Nachdenken über alternative Strategien, um sich vom Wettbewerb abzuheben.



Foto: iStock

Durch nachhaltiges Design entstehen umweltschonende Produkte mit höherem Kundennutzen und besserer Profitabilität.

1. Obwohl Unternehmen nur einen Bruchteil in das Design investieren, bestimmt es zu 80 Prozent die Gesamtkosten eines Produkts



Wie können Verpackung und Transport optimiert werden? Moderne Verpackungslösungen kommen heute ausschließlich mit Pappe aus, Elemente aus Kunststoffschäum sind nicht mehr notwendig. Das spart Geld und Ressourcen und verbessert die Recyclingeigenschaften. Kürzere Transportwege wiederum schonen nicht nur lieferbedingte Ressourcen wie beispielsweise Treibstoff, sondern auch die infolge schlechterer Produktionsstandards stärker belastete Umwelt an den Fertigungsstandorten in Niedriglohnländern. Lokale Produktion und Nearshoring leisten einen wichtigen Beitrag zu nachhaltiger Produktion.

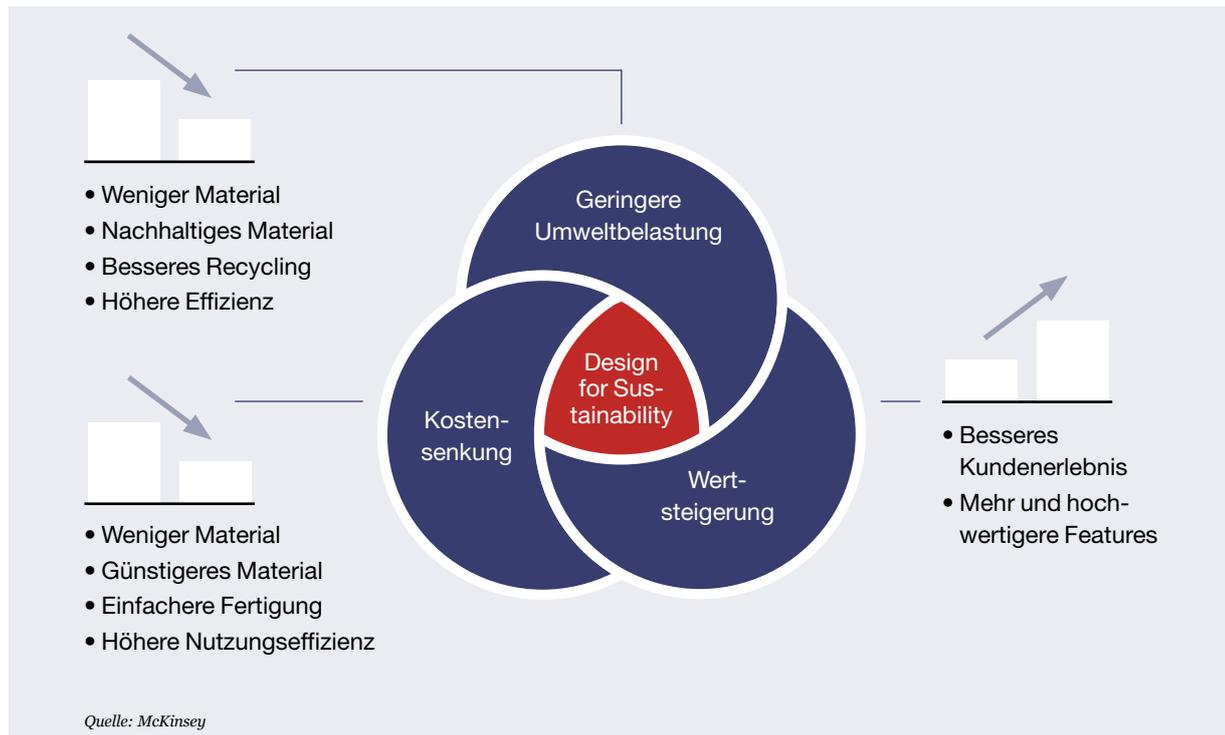
Wie lässt sich sparsamer Energie- und Ressourcenverbrauch bereits im Design anlegen? Elektrogeräte wie beispielsweise Fernseher können mit niedrigem Ruheenergiestrom und Abschaltautomatik ausgestattet werden. Die Energieeffizienz von Kaffeemaschinen wird gesteigert, wenn Leitungen thermisch besser isoliert sind und Isolationsbehälter statt Heizplatten verwendet

werden. Bei Kühlschränken bietet sich die Verarbeitung regenerativer Rohstoffe an, etwa von Bio-Kunststoffschäumen für die Isolierung.

Wie wird das Produkt wartungsfreundlich? Reparaturfähig werden Produkte durch austauschbare Teile und standardisierte Komponenten, die Verwendung von Schrauben an Stelle von unlösbaren Verbindungen und die Beseitigung bekannter Schwachstellen wie beispielsweise des Einbaus der zwar billigen, aber verschleißanfälligen Bürstenmotoren in Produkte mit hoher Laufleistung.

Wie lassen sich Produkte so lange wie möglich nutzen? Standardisierte und technisch einfache Bauteile von Großgeräten wie Rahmen und Innengehäuse lassen sich meist wiederverwenden. Und nicht selten kann sogar das komplette Produkt wieder in den Kreislauf gebracht werden, wie ein US-amerikanischer Hersteller von Telekommunikationsgeräten zeigt: Er nimmt ausrangierte

2. Design for Sustainability verknüpft drei zentrale Faktoren in der Produktentwicklung – Schonung der Umwelt, Wertsteigerung und Kostensenkung



Geräte von den Kunden zurück, arbeitet die besseren wieder auf und verkauft sie erneut unter dem Zusatzlabel „Refresh“ zu einem Sonderpreis. Erfolg der Aktion: In nur einem Jahr gaben die Kunden Geräte im Wert von 360 Millionen Dollar zurück; ein Viertel davon wurde aufgearbeitet und wiederverkauft oder einer anderen Nutzung zugeführt.

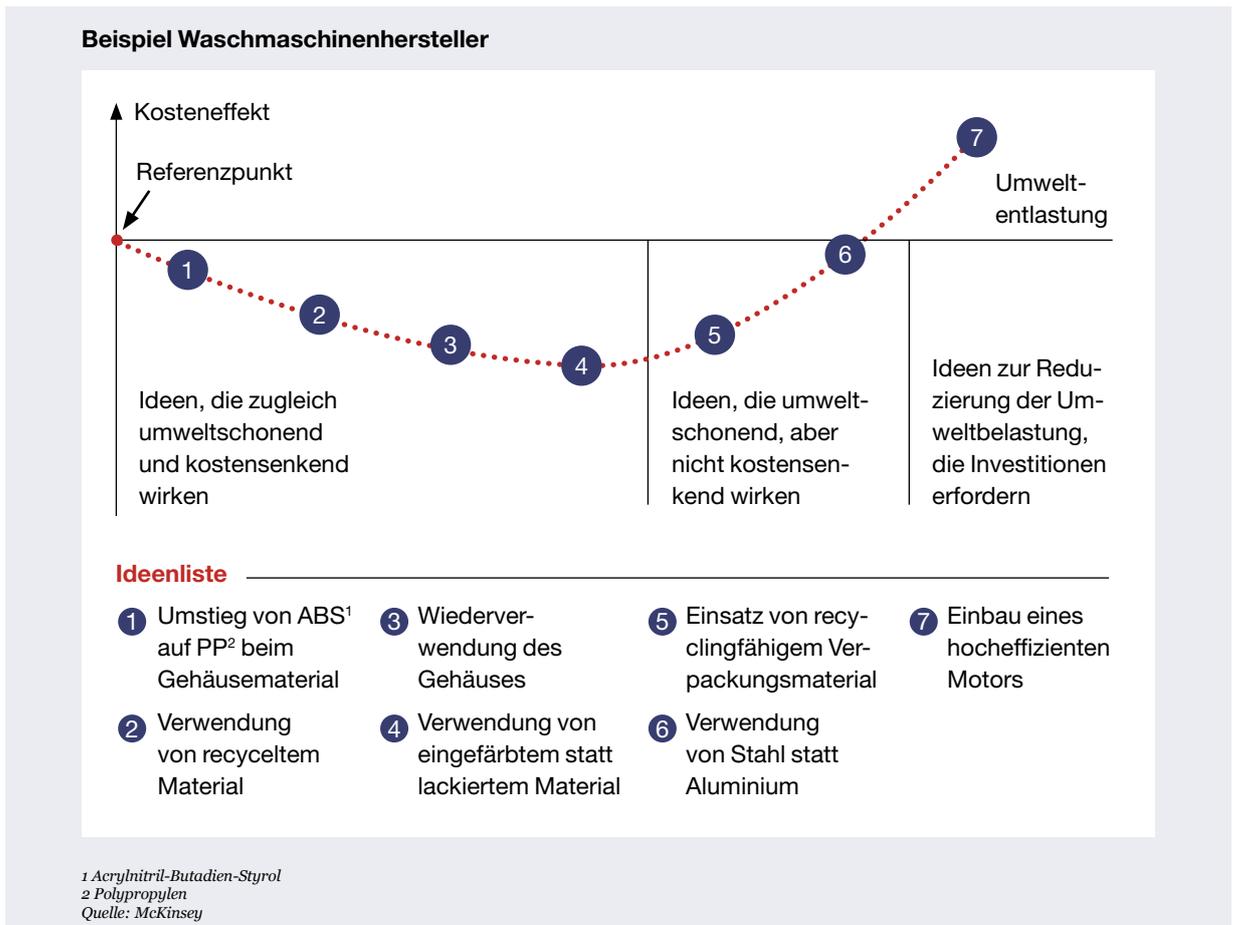
Wie erleichtern wir die Entsorgung? Die Nutzung von biologisch abbaubaren oder wiederverwendbaren Materialien vereinfacht die Entsorgung erheblich und ist heute schon vielfach möglich. Dazu zählen Isolierungen auf Basis natürlicher, nachwachsender Rohstoffe oder auch Verpackungsmaterialien, die kompostiert oder in Wasser aufgelöst werden können. Im Idealfall können Verpackungen an den Hersteller zurückgeführt und wiederverwendet werden. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn Produkte mit wenigen Zwischenschritten beim Endkunden ankommen, beispielsweise Möbelstücke.

Positive Effekte auf Umwelt und Kosten

Viele Unternehmen gehen immer noch davon aus, dass Maßnahmen zur Steigerung der Umweltfreundlichkeit von Produkten vor allem Kosten verursachen. Dass dies nicht immer so sein muss, belegt die Kostenkurve eines Herstellers von Haushaltsgeräten (*Grafik 3, Seite 52*). Sie zeigt, welche Kosteneffekte einzelne Ideen zur Verbesserung der Umweltbilanz einer Waschmaschine haben. Resultat: Gleich vier wirkten gleichzeitig kostensenkend und ressourcenschonend. Das eingesparte Geld konnte der Hersteller einsetzen, um zwei weitere Ideen zu finanzieren. Nur die letzte Umweltmaßnahme erforderte tatsächlich eine zusätzliche Investition: der Einbau eines hocheffizienten Elektromotors. Nachdem alle Ideen umgesetzt waren, kostete die Waschmaschine das Gleiche wie vorher, aber ihre Umweltbilanz war deutlich besser.

Weitere nützliche Instrumente im Kontext von DfS sind Product Teardowns, bei denen Produkte zerlegt und auf

3. Designideen zur Verbesserung der Umweltbilanz können gleichzeitig ressourcenschonend und kostensparend wirken



ihre Komponenten untersucht werden, sowie Cleansheets, mit denen sich unter anderem detaillierte Ressourcenanalysen vornehmen lassen. Bei Product Teardowns werden die Wert- und Kostentreiber eines Produkts mit denen von Wettbewerbern verglichen, um Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuspüren. Teardowns helfen auch dabei, Ideen zu generieren – zu effizienteren Herstellungsverfahren, besserer Ausnutzung des Materials oder zur Reduzierung von Komplexität.

Cleansheets wiederum können genutzt werden, um die Umweltbilanz eines Produkts einzuschätzen – in Bezug auf Emissionen, Wasser oder jeden anderen Aspekt. Das Cleansheet betrachtet dann den kompletten Lebens-

zyklus eines Produkts und bewertet die Kosten für jede einzelne Komponente und jeden Schritt zusammen mit den Auswirkungen auf den Ressourcenhaushalt. Alternative Produktdesigns, Materialien, Herstellverfahren, Produktionsstandorte und Nutzungsszenarien lassen sich so bewerten und miteinander vergleichen.

Wie viel Nutzen nachhaltiges Design über unmittelbare Umwelt- und Kostenaspekte hinaus stiften kann, illustriert das Beispiel eines Konsumgüterherstellers. Dieser ersetzte in einer Werkshalle die traditionellen Leuchtmittel durch LEDs und sparte damit nicht nur Geld und Energie, sondern erzielte noch andere positive Wirkungen: Unter anderem entfiel der Aufwand für den Aus-

tausch defekter Leuchtmittel nahezu vollständig, durch die tageslichtähnliche Ausleuchtung der Halle verbesserte sich die Arbeitsatmosphäre und verringerte sich die Unfallgefahr.

Raum für neue Konzepte

Radikal zu Ende gedacht, könnte DfS sogar dazu führen, dass ein Kunde ein Produkt gar nicht mehr kauft. Denn dieser will zwar beispielsweise saubere Wäsche haben – aber nicht unbedingt eine Waschmaschine besitzen. Wenn es ein überzeugendes Modell gäbe, Waschen als Service anzubieten, müssten weniger Waschmaschinen hergestellt werden und die noch benötigten Geräte würden deutlich besser ausgenutzt. Neue Nachhaltigkeitstrends wie Sharing Economy deuten heute schon an, welche Konzepte in Zukunft auf diesem Gebiet denkbar sind.

Aber auch ohne einen radikalen Wandel von Kauf- und Konsumgewohnheiten lassen sich mit nachhaltigen Designprinzipien Produkte ressourcenschonender herstellen, verwenden und recyceln. Häufig geht der geringere Ressourcenverbrauch auch noch einher mit niedrigeren Kosten. Nicht zuletzt können „grüne“ Produkte neue Kundengruppen erschließen – und sind ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: stephan_fuchs@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Ressourceneffizienz umfasst mehr als nur den Energieverbrauch bei der Nutzung eines Produkts – wer das ganze Potenzial heben will, muss bereits beim Design ansetzen.

2. Die Analysemethode Design for Sustainability entwickelt den Design-to-Value-Ansatz weiter und erzielt neben der Schonung von Ressourcen oft auch Kosteneinsparungen.

3. Ein umweltgerechtes Design muss keine Abstriche für den Kunden bedeuten; Design for Sustainability stellt sicher, dass der Kundennutzen bei der Produktentwicklung mit im Fokus steht.

Autoren



1 Dr. Stephan Fuchs ist Experte für Produktentwicklung in der Operations Practice im Münchner Büro von McKinsey. Er unterstützt vor allem Klienten aus Transport und Verkehr, Automobil- und Anlagenbau.

2 Dr. Stephan Mohr ist Partner im Beratungsbereich Produktentwicklung der Operations Practice im Münchner Büro von McKinsey. Er berät überwiegend Klienten aus den Bereichen Industrie, Konsumgüter und Automobilbau bei Fragen der Produktentwicklung.

Perlentaucher im Tech-Pool

Wettbewerb „Digital Top 50“ zeichnet innovative Start-ups aus.

Digitale Lösungen und Geschäftsmodelle sind so begehrt wie nie in Zeiten von Industrie 4.0 und smarten Technologien. Der Wettbewerb „Digital Top 50“ übernimmt die Rolle des Perlentauchers. Im vergangenen Jahr ins Leben gerufen von *Google*, *Rocket Internet* und *McKinsey*, zeichnet die Initiative Start-ups und rasch wachsende junge Firmen in mehreren Kategorien aus. Zu den Gewinnern 2016 zählten auch zwei deutsche Unternehmen: in der Kategorie B2C Hardwareproduzent *Bragi*, ein Hersteller smarterer Headphones, und in der B2B-Kategorie das Start-up *Seerene*, das ein Analysetool zur Steuerung von Softwareentwicklung entworfen hat. Auch in diesem Jahr wählen die Initiatoren wieder die „Digital Top 50“. Die Bewerbungsfrist läuft noch bis zum 1. Oktober 2017, die Preisverleihung ist für das Jahresende geplant. Informationen und Teilnahmebedingungen finden sich auf www.dt50.org



Ausgezeichnete Ideen: „Digital Top 50“ prämiert Start-ups, die vorbildliche digitale Lösungen entworfen haben.

Foto: dt50.org

Zukunft erleben in Berlin

Hackathons, Wargames oder IoT-Prototyping live erleben – und selber testen: Raum dafür bietet das neue Experience Studio in Berlin. Unternehmen aller Sektoren finden hier ein Spielfeld, auf dem sie abseits des Tagesgeschäfts in Start-up-Atmosphäre innovative Ansätze und Technologien ausprobieren können. Ob agiles Arbeiten, Designmodelle oder intelligente Tools – mit den Tech-Experten von *McKinsey* können die Gäste das ganze Spektrum der Digitalisierung hautnah erforschen. Zu den derzeitigen Topthemen im Studio gehören Augmented Reality, Connectivity und User Experience. Weitere Infos und Kontaktmöglichkeiten auf www.mckinsey.com, Stichwort „Experience Studio Berlin“.

Supply Chains tunen in München

Ist unsere Lieferkette reif für Supply Chain 4.0? Wie entwerfen wir ein globales Digitalisierungsprogramm und was können wir von den Start-ups lernen? „Transforming into digital supply chains“ lautet das Herbstthema der *McKinsey Supply Chain Executive Academy*. Am 12./13. Oktober 2017 treffen im Münchner Capability Center Supply Chain Manager klassischer Industrieunternehmen auf Gründer und Experten. Neben Einblicken in neue Transformationsansätze erhalten die Teilnehmer auch Hilfe beim Talent- und Kompetenzaufbau und können live erleben, wie ein Hackathon funktioniert. Weitere Informationen und Kontakt auf <https://capability-center.mckinsey.com/topics/supply-chain-management>

Beraten lernen in Marketing und Sales

Anfang Oktober 2017 startet der zweite Fellow-Jahrgang der Marketing & Sales Practice von *McKinsey*. Das zweijährige Programm ist Bachelors vorbehalten, die bereits erste Berufserfahrung gesammelt haben. Branding, Customer Insights, Digital Marketing und Channel Management sind nur einige Trendthemen, die hier mit Leben gefüllt werden. Anders als in klassischen Traineeprogrammen sind die Teilnehmer vom ersten Tag an in die Klientenarbeit eingebunden. Im Anschluss können sie direkt als Berater einsteigen oder einen zusätzlichen akademischen Abschluss anstreben. Bewerbungen für das Programm 2018/19 sind möglich auf <https://karriere.mckinsey.de/jobs>, Stichwort „Marketing & Sales“.

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

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

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

Amazon.com Inc., Dennis Williamson,
dt50.org, *FashionStock.com*, *ipsoft.com*,
iStock, *Media-Saturn-Holding GmbH*,
shutterstock, TK Kurikawa, *Zalando*,
McKinsey

Hat sich Ihre Adresse geändert?

Bitte E-Mail an: akzente@mckinsey.com
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company, Inc.
September 2017

