

Komplexität? Kein Problem!

Die Modebranche muss ihre Sortimente differenzieren, um zu wachsen – sollte sie aber auch verkleinern, um die Komplexität zu beherrschen. Wer überlegt agiert, kann dieses Paradoxon auflösen.

Von Achim Berg, Christoph Glatzel und Karl-Hendrik Magnus

Als der Philosoph Jürgen Habermas 1985 über die „Neue Unübersichtlichkeit“ schrieb, bezog er sich auf die Komplexität unserer Gesellschaft. Heute trifft dieser Titel auf die Zustände in der Modeindustrie zu. Denn die rapide steigende Unübersichtlichkeit der Sortimente ist für viele Unternehmen ein Problem – allerdings ein lösbares.

In den vergangenen Jahren haben Modeunternehmen erfolgreich neue Wachstumsfelder erschlossen: neue Länder, Kundengruppen, Handelsformate und Distributionskanäle. So verfügt *H&M* heute über Geschäfte in der ganzen Welt, spezielle Linien für Kinder und Accessoires, zusätzliche zielgruppenspezifische Marken wie *COS* und *Cheap Monday*, spezielle Herren-, Damen- und Kinderläden, ein Online-Angebot und einen Printkatalog.

Kehrseite der Medaille ist eine kaum zu bändigende Komplexität. Denn jedes neue Wachstumsfeld erfordert andere Produkte – teils ganz neue, teils nur weitere Farben, Materialien oder Schnitte. Die Unternehmen sind ständig damit beschäftigt, Tausende von Artikeln für dieses Räderwerk zu kreieren, herzustellen und zu vermarkten. Verstärkt wird die Entwicklung noch, weil es immer mehr Kollektionen gibt und die klassische Vororder (im Wholesale) oder die saisonale Planung (im vertikal integrierten Handel) schwinden – zu Gunsten von „Flash“- und „Never out of stock“-Programmen mit kleinen Volumina. So wachsen die Sortimente eines Unternehmens oft schneller als sein Umsatz (*Grafik 1, Seite 42*).

Diese stetig steigende Komplexität birgt mehrere Gefahren. Vor allem mangelt es an Zeit, sich wirklich mit den Kundenwünschen zu beschäftigen oder gar strategisch über das eigene Geschäft und die Sortimente nachzuden-

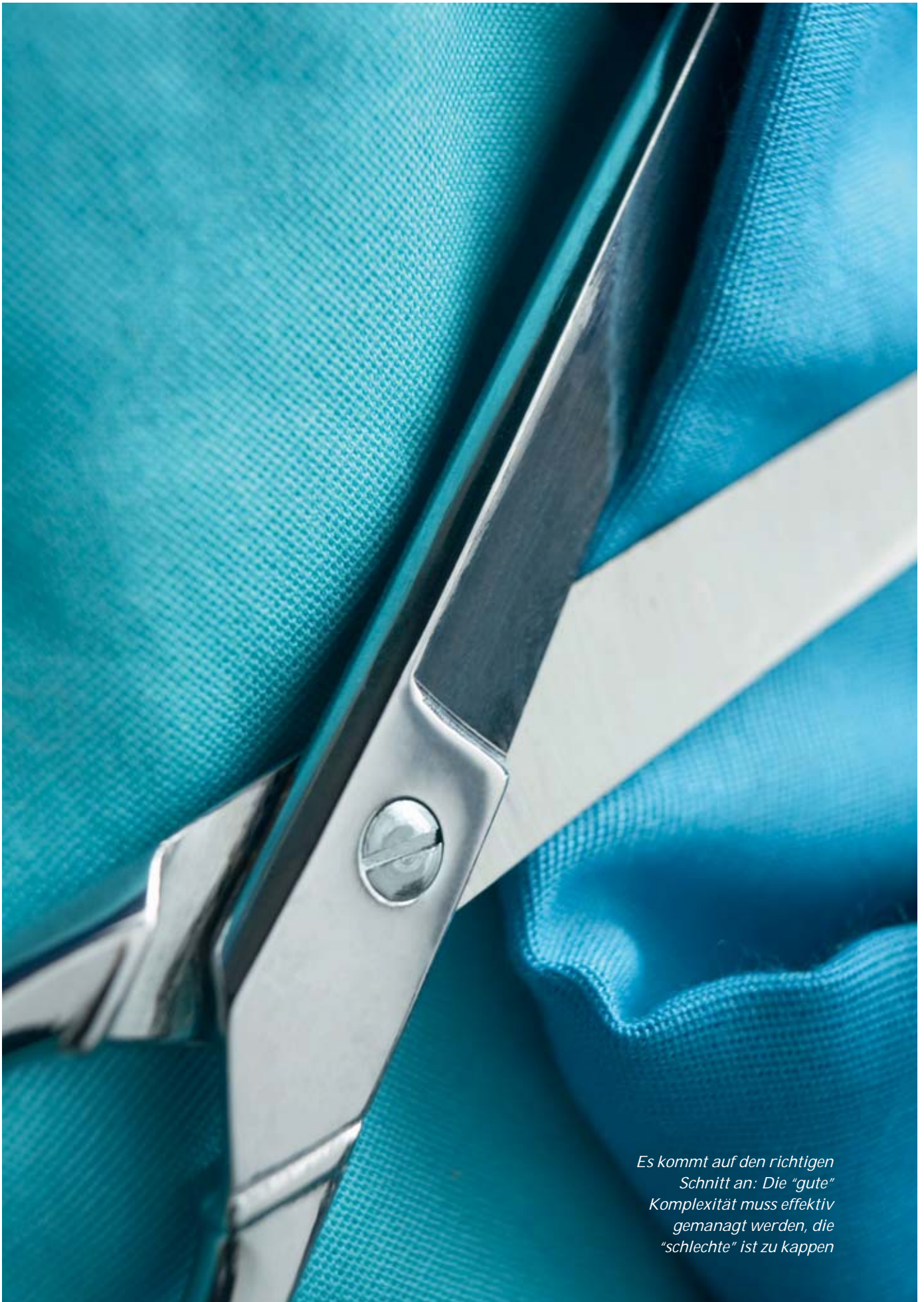
ken. So leidet die Qualität der Produkte und des Designs und auch das Arbeitsklima, weil viele Mitarbeiter überlastet sind. Außerdem bewirkt die Sortimentsvielfalt negative Skaleneffekte: Weil viele Produkte in Kleinserien gefertigt werden, sinken die durchschnittlichen Volumina je Artikel. Das treibt die Kosten.

Dennoch kann die Devise nicht heißen: Zurück auf Los! Denn für Modeunternehmen ist es unverzichtbar, die immer stärker ausdifferenzierten Kundenwünsche zu erkennen und mit den richtigen Produkten zu befriedigen. Dieses Paradoxon aufzulösen stellt inzwischen eine strategische Herausforderung dar – für Hersteller und vertikal integrierte Händler gleichermaßen. Es gilt, die Artikelauswahl neu zu gestalten sowie Prozesse und Systeme so zu verändern, dass die Komplexität langfristig auf das Nötige beschränkt bleibt. Allerdings kommt es hierbei auf Augenmaß an. Denn wer auf radikale Schnitte setzt und einen wichtigen Aspekt übersieht, kann schnell Umsatz und Marktanteile verlieren.

Konkret sollten Modeunternehmen das Thema in drei Schritten angehen: Zunächst schaffen sie Transparenz bezüglich der Komplexität und unterscheiden zwischen „guter“ und „schlechter“ Komplexität, dann bauen sie die schlechte Komplexität ab und etablieren schließlich ein dauerhaftes Performance Management.

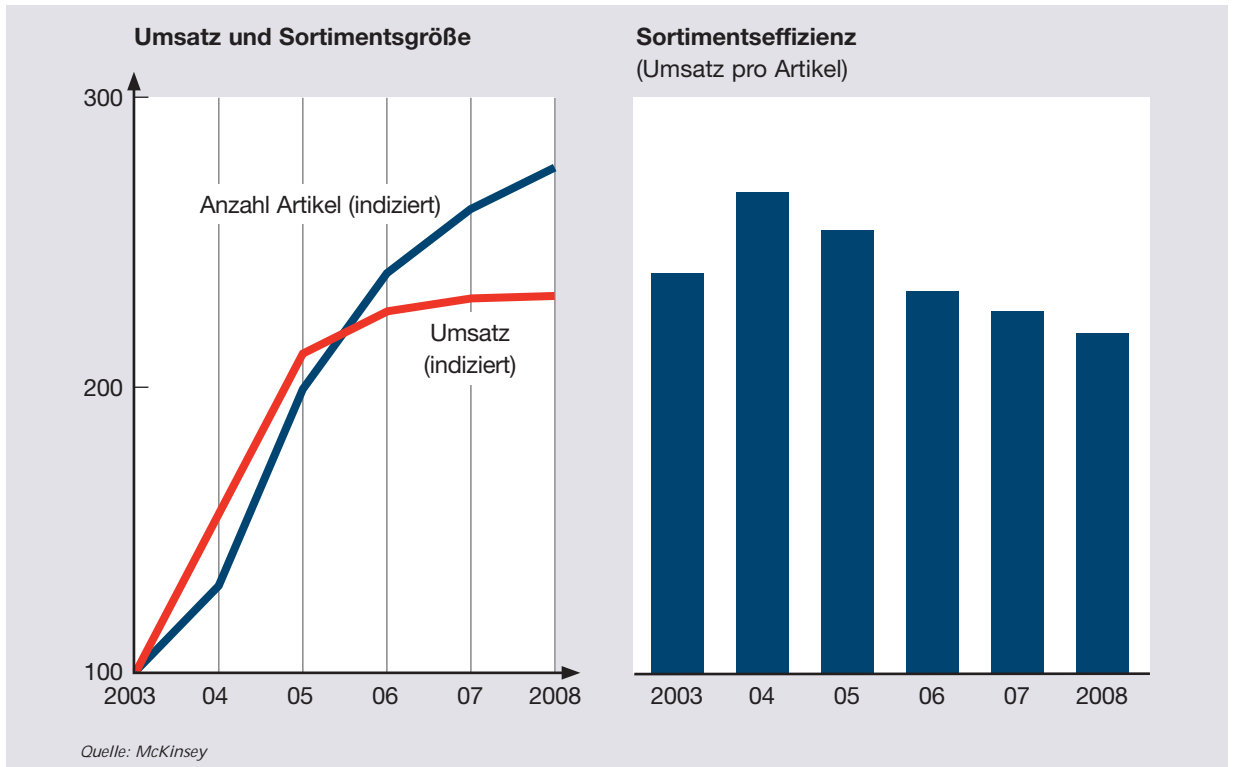
Gute und schlechte Komplexität unterscheiden

Das Umdenken beginnt bereits, wenn Unternehmen erkennen, dass Komplexität nichts grundsätzlich Schlechtes ist. Anders ausgedrückt: Keine Komplexität ist auch keine Lösung. Es gibt also eine gute Komplexität, die notwendig ist, um Wachstumsziele zu erreichen, den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein und den Kunden Innovationen zu bieten. Schlechte Komplexität dagegen entsteht durch Aktivitäten, die nicht erforderlich



*Es kommt auf den richtigen
Schnitt an: Die "gute"
Komplexität muss effektiv
gemanagt werden, die
"schlechte" ist zu kappen*

1. Wenn die Komplexität schneller wächst als das Geschäft – Fallbeispiel eines internationalen Modeunternehmens



wären, um die Ziele zu erreichen, die effizienter erbracht werden könnten oder Qualität und Service beeinträchtigen. Wenn beispielsweise Artikel unnötig entwickelt werden, schafft dies schlechte Komplexität – und das kommt häufiger vor als vermutet. So fand ein vertikal integriertes Modeunternehmen heraus, dass etwa jeder vierte Artikel in fast identischer Weise schon für andere Länder oder Kollektionen entwickelt worden war – oder kaum Marktpotenzial hatte, was aufgrund unzureichender Planung aber niemandem aufgefallen war. Dennoch durchliefen diese Artikel die gesamte Wertschöpfungskette und verursachten entsprechende Kosten. Kein Einzelfall – es gibt eine ganze Reihe derartiger Komplexitätsverursacher:

In der Kreation: Unnötiger Arbeitsaufwand für Design und für die Erstellung der nötigen Spezifizierungen, unnötige Kosten für die Erstellung von Prototypen (im Wholesale-Geschäft zudem noch von Samples).

In der Beschaffung: Unnötiger Arbeitsaufwand in Planung und Disposition und in der Abwicklung der Order;

in der ausgelagerten Herstellung zudem negative Skaleneffekte aufgrund kleiner Volumina.

In der Logistik: Unnötige Logistikkosten und erhöhter Lagerbestand, da ein weiterer Artikel bevorratet werden muss.

Leider lassen sich Komplexitätskosten bei schnell wechselnden Sortimenten nicht mit Hilfe einer Prozesskostenbetrachtung berechnen. Also ist in der Modebranche ein pragmatischer Ansatz gefragt, um die Ursachen schlechter Komplexität zu beseitigen. Dazu sollten Unternehmen diese Ursachen transparent machen und hinterfragen – etwa anhand folgender Kriterien:

Sortimentsgröße. Große Modeunternehmen vermarkten jährlich bis zu 100.000 Artikel mit unterschiedlichem Design und Schnitt, in wechselnden Farben oder Materialien; hinzu kommen die verschiedenen Größen. Oft fehlt aber der Überblick. Die ersten Fragen lauten daher: Wie groß sind die Sortimente und wie entwickeln sie sich

je Kategorie oder Land? Wie viele Samples und Prototypen werden in welchen Kategorien erstellt? Wie viele Artikel gibt es, wie viele werden neu entwickelt? Zudem lohnt es sich, die Sortimentsgrößen der Kategorien mit der Sortimentsbreite zu vergleichen, die sich auf der Verkaufsfläche vermarkten lässt.

Sortimentseffizienz. Ein internationales Unternehmen mit straffem Sortiment macht mit jedem Artikel durchschnittlich fast 200.000 Euro Jahresumsatz (zu Verbraucherpreisen). Von dieser Benchmark sind andere Marktteilnehmer oft weit entfernt. Weil sich die Unternehmen der Modebranche bei Positionierung und Preislage stark unterscheiden, sind interne Vergleiche zwischen einzelnen Artikeln jedoch meist aussagekräftiger: Hier werden Volumina oder Umsätze der einzelnen Artikel pro Kategorie und Land berechnet und verglichen – auch nach Materialien und Farben.

Sortimentsvergleich. Inwieweit sind die Sortimente länderspezifisch oder länderübergreifend? Hierbei musste ein Unternehmen feststellen, dass weniger als 1 Prozent der Artikel in allen Märkten verkauft wurde. Dieser Grad der Individualisierung ging weit über das hinaus, was im Sinne guter Komplexität notwendig war, um die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse abzudecken. Ein anderes Unternehmen fand heraus, dass die tatsächlichen Designunterschiede für den Kunden kaum wahrnehmbar waren. Der Mehraufwand war somit nicht gerechtfertigt.

Wer nach Komplexitätsursachen forscht, kann zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen: Mal liegt es an fehlenden Zielvorgaben, mal an nicht standardisierten Prozessen, uneinheitlichen IT-Systemen, fehlenden Kennzahlen, unklaren Verantwortlichkeiten oder mangelndem Bewusstsein für die negativen Folgen. So entstand schlechte Komplexität bei einem Unternehmen, weil während der Kreation das Gesamtsortiment nicht transparent war. In einem anderen fehlte eine konsequente Kollektionsplanung: Es wurden einfach so viele Artikel erstellt, wie Zeit und Kreativität erlaubten.

Schlechte Komplexität reduzieren

Ebenso vielfältig wie die möglichen Ursachen sind auch die Maßnahmen, mit denen sich schlechte Komplexität beseitigen lässt. So können Unternehmen einige Missstände schon während des laufenden Kollektionsprozesses angehen und bereits kurzfristig deutliche Kosteneinsparungen erzielen – etwa indem sie ineffiziente Sortimentsbausteine aufgeben, Artikel nur weiter produ-

zieren, wenn sie bestimmte Mindestmengen erreichen, und Samples nur noch in ein oder zwei Farben erstellen.

Solche Ad-hoc-Maßnahmen machen innerhalb der Organisation klar, um welche Veränderungen es geht. Zudem haben sie oft bereits deutliche Effekte. So hat ein Hersteller von Bekleidung und Accessoires das Sortiment während der Kollektionserstellung um 10 Prozent verkleinert und dadurch in der Herstellung mehrere Millionen Euro für Sonderkapazitäten gespart. Allerdings empfiehlt es sich, nicht einfach wahllos den Rotstift anzusetzen, sondern genau hinzusehen. Beispielsweise trägt manchmal ein Artikel das Markenimage, auch wenn er nur selten verkauft wird. Sein Fehlen könnte also Kunden stören und so den Umsatz insgesamt gefährden.

Um das ganze Potenzial auszuschöpfen, bedarf es jedoch nicht nur solcher Ad-hoc-Maßnahmen, sondern langfristig angelegter Veränderungen. Dazu gehören Prozesse und Verantwortlichkeiten, die dafür sorgen, dass künftig bei allen Entscheidungen auch Komplexitätsüberlegungen einbezogen werden. Hier zwei Beispiele:

Filter vermeiden. Wholesaler entwickeln im Kollektionsprozess häufig ein breites Sortiment, das dann in mehreren Filtern „ausgedünnt“ wird – beispielsweise von der eigenen Landesgesellschaft und dann vom Einzelhändler. Der Kunde sieht schließlich nur noch einen Bruchteil der entworfenen Artikel. Einige Hersteller bemühen sich deshalb, die filternden Instanzen schon bei der Kollektionsplanung einzubeziehen. Gelingt das, müssen sie nur noch kleinere Sortimente kreieren.

Kollektionsrahmenplan erarbeiten. Hersteller sowie vertikal integrierte Händler sollten möglichst detailliert festlegen, wie viele Artikel sie benötigen. Als Grundlage für den Rahmenplan werden frühere Kollektionen untersucht. Die wichtigste Frage: Welche Artikel, Materialien oder Farben erwiesen sich als effizient? Darüber hinaus werden im Kollektionsrahmenplan aber auch sogenannte Wachstumsbudgets berücksichtigt, also gezielte Investitionen in gute Komplexität auf strategisch wichtigen Wachstumfeldern.

Noch besser, aber auch schwieriger ist es, die Kollektionsgröße „von der Fläche ausgehend“ zu planen: Wie viele Artikel sollten wir dem Endverbraucher gleichzeitig auf der Verkaufsfläche anbieten? Wie viel Varianz zwischen den einzelnen Geschäften brauchen wir? Wie oft wollen wir das angebotene Sortiment erneuern? Einige vertikal



Große Modeunternehmen vermarkten bis zu 100.000 Artikel pro Jahr: Manchmal ist weniger mehr.

integrierte Händler gehen bereits seit Jahren so vor; für Wholesaler dagegen ist dies oft ein neuer Schritt.

Dauerhaftes Performance Management etablieren

Auch beim Komplexitätsmanagement gilt: Nur was das Unternehmen misst, kann es auch managen. Als Kennzahlen bieten sich dieselben an wie bei der beschriebenen Schaffung von Transparenz (Sortimentsgröße, Sortimentseffizienz, Sortimentsvergleich). Sie werden in das regelmäßige Management Reporting einbezogen. Allerdings lässt sich auf diese Weise nur rückblickend ermitteln, wie viele Artikel produziert, wie viele Materialien verwendet und wie viele Produkte verkauft wurden.

Um schneller reagieren zu können, hat ein Unternehmen eine Reihe von Meilensteinen (Stage Gates) eingeführt, die es in einem Report zusammenfasst. Darin wird beispielsweise regelmäßig abgebildet, wie viele Artikel geplant und welche Produktionsmengen für diese Artikel vorgesehen sind. Zugleich wird die Compliance gemessen: Entstammen die verwendeten Farben, Materialien

oder Schnitte der gemeinsamen Toolbox des Unternehmens? Oder sind es aufwendige Spezialentwürfe? Dieser Report erlaubt es dem Unternehmen also, stets zu überprüfen, ob Kollektionsrahmenplan und Minimalmengen eingehalten werden.

Weniger Kosten und mehr Flexibilität

Erfahrungen aus einschlägigen Projekten bei großen Modeunternehmen zeigen: Die Sortimentskomplexität lässt sich um über 20 Prozent, in einzelnen Sortimentsteilen um bis zu 40 Prozent verringern, ohne das Wachstum zu behindern. Zugleich sinken die Kosten um 2 bis 3 Prozent vom Umsatz. Fast die Hälfte davon beruht auf Skaleneffekten bei Materialeinkauf und Herstellung, also auf höheren Mengen pro Artikel und Material. Zudem verringert sich die Zahl der produzierten Samples, die die Zulieferer mit einem Mehrfachen der Produktpreise kalkulieren.

Einsparungen bei den Prozesskosten hingegen fallen meist geringer aus und sind erfahrungsgemäß schwer zu

realisieren. Denn die Unternehmen bauen frei werdende Kapazitäten meist nicht ab, sondern nutzen sie, um Wachstum und Qualität zu erhöhen.

Mindestens ebenso wichtig wie die direkten Einsparungen sind daher auch die indirekten Effekte der Komplexitätsreduktion: Unternehmen können die Konsistenz ihres Markenauftritts stärken und ihren Kunden bessere, innovativere Produkte anbieten. Vor allem aber steigt die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation. So lobte eine Produktmanagerin vor allem, dass sich ihre Arbeit „von der Lösung komplexitätsbedingter, interner Probleme“ verlagert habe zu einem „stabileren, kundenorientierteren Vorgehen“. Und das ist kein Einzelfall, wie regelmäßige Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit in dem Unternehmen zeigen. Auch ein solcher Motivationsschub sowie die gewonnene Kapazität für echte Innovationen sind die Anstrengungen wert, die auf dem Weg aus der Komplexitätsfalle zu leisten sind.

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

Kernaussagen

1. Erfolgreiches Komplexitätsmanagement senkt die Kosten um bis zu 3 Prozent vom Umsatz und schafft Flexibilität für Wachstum.

2. Modeunternehmen müssen unterscheiden zwischen guter Komplexität, die notwendig ist, um Wachstumsziele zu erreichen, und schlechter Komplexität, die unnötige Aktivitäten und Kosten verursacht.

3. Um schlechte Komplexität nachhaltig zu reduzieren, müssen Unternehmen Kollektionsprozesse verändern, beispielsweise durch weniger Filter und klare Kollektionsrahmenpläne.

Autoren



1 Dr. Achim Berg ist Partner im Frankfurter Büro von McKinsey. Er ist einer der Leiter des Operations-Teams des europäischen Handelssektors. Schwerpunktmäßig berät er Bekleidungsunternehmen in den Bereichen Operations, Strategie und Marketing.

2 Dr. Christoph Glatzel ist Partner im Kölner Büro und Leiter der europäischen Supply Chain Management Practice von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Beratungsarbeit liegt im Bereich Operations.

3 Dr. Karl-Hendrik Magnus ist Berater im Frankfurter Büro von McKinsey. Seine Klienten kommen vor allem aus der Modebranche und dem Einzelhandel, Schwerpunkt seiner Beratung ist die Optimierung von Supply Chains.