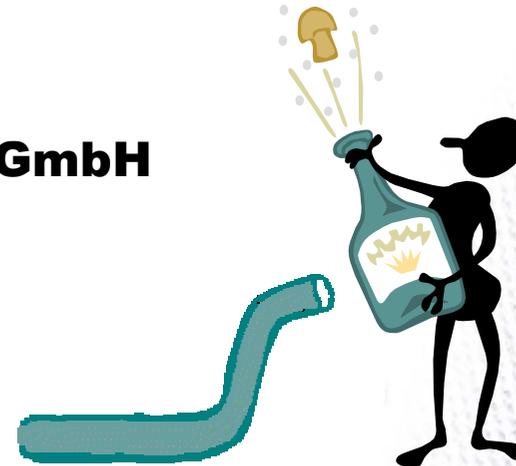




***‘ ECR, SCM, e-Commerce, Vertikalisierung -
Kann die Bekleidungsindustrie von
den neuen Technologien profitieren? ‘***

Andreas Novak,

apparel commerce Deutschland GmbH



Der Markt heute

Viele heiße Themen....

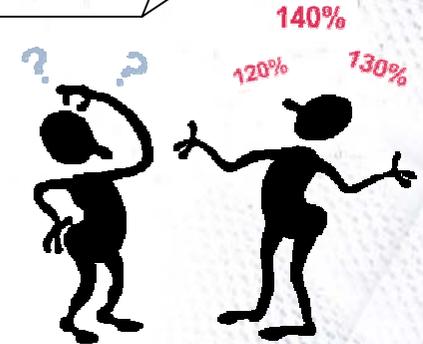
Der Endverbraucher möchte mehr Abwechslung, öfter wechselnde Kollektionen



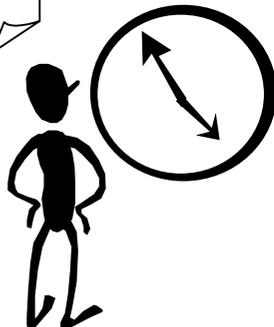
Handel scheut Risiko und verlangt kürzere Order-Rhythmen von der Industrie



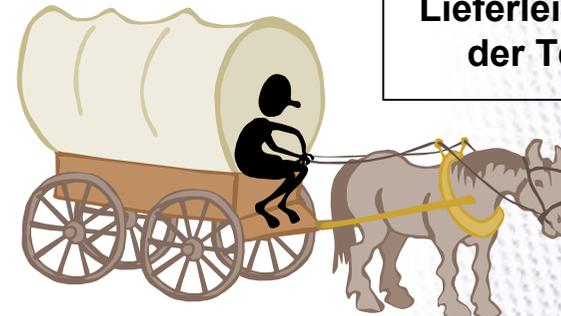
Der Handel verlangt höhere Kalkulation von den Lieferanten



Textiler erwarten frühere Orders seitens der Bekleidungs-hersteller



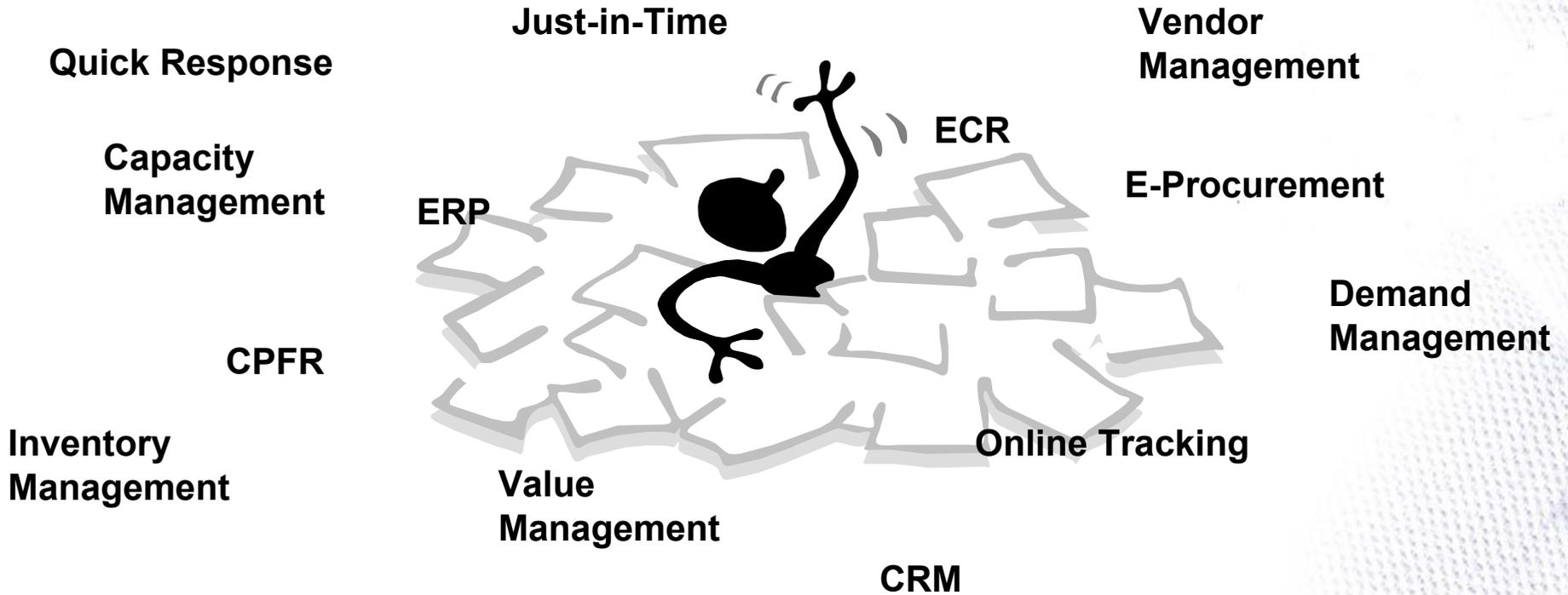
Bekleidungs-industrie verlangt bessere Lieferleistung von der Textilern



Der Markt heute

- **Enormer Verdrängungswettbewerb**
 - **Starker Preiswettbewerb**
 - **Stagnierende/zurückgehende Umsätze aufgrund stärkerer Besteuerung und Rezessionstendenzen**
 - **Konzentration der Einkaufsmacht auf der Händler-Seite**
 - **Starke Ausweitung der Verkaufsflächen**
-
- ⇒ **Strukturelle Veränderungen in allen Marktsegmenten**
 - ⇒ **Grosse und mächtige Konzerne bedrohen kleine und mittelständische Firmen**
 - ⇒ **Schnelle und dynamische Unternehmen schlagen schwerfällige und unflexible Unternehmen**

Viele Schlagwörter, doch was bedeuten sie...?



'Der Begriff Efficient Consumer Response ist als ein Überbegriff zu sehen, unter dem bekannte Schlagwörter wie QR, JIT, ERP oder SCM vereint sind.'

Was hat das alles zu bedeuten?



Definitionsansätze

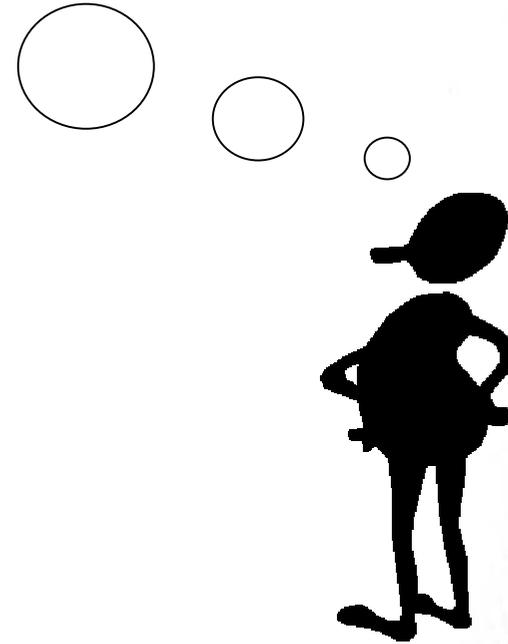


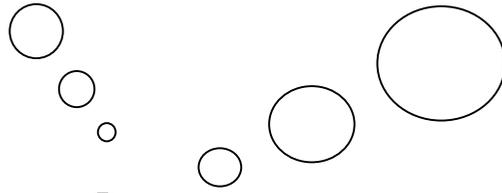
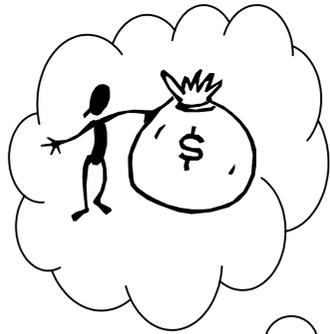
‘Wenn alle an der Leistungserbringung beteiligten Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (Supply Chain) besser Informationen austauschen und miteinander kommunizieren ist es möglich den Gesamtprozess zu optimieren.’

'Supply Chain Management ist eine Kombination von Kunst und Wissenschaft, die eingesetzt wird, um die Art und Weise, in der Ihr Unternehmen Rohstoffe, die es für Ihre Produkte/ Dienstleistungen benötigt, beschafft, diese Produkte fertigt und anschliessend ausliefert, zu optimieren.



'Um ein Produkt heute zu verkaufen, zu fertigen und auszuliefern ist eine Zusammenarbeit aller Teilnehmer entlang der Wertschöpfungskette notwendig.





Man nimmt an, dass dadurch alle Beteiligten höhere Margen erzielen können.

Ziele von Efficient Consumer Response (ECR)

Mehrwert für den Konsumenten / Endverbraucher durch

- Höhere Qualität
- Besseren Service
- Reduzierte Kosten
- Breiteres Angebot an Waren und Produkten



Wird erreicht durch eine Steigerung der Produktivität der Schnittstellen zwischen Industrie, Handel und Vorstufen



Notwendig: Strategische Allianzen zwischen erfolgreichen Händlern und Industriekunden

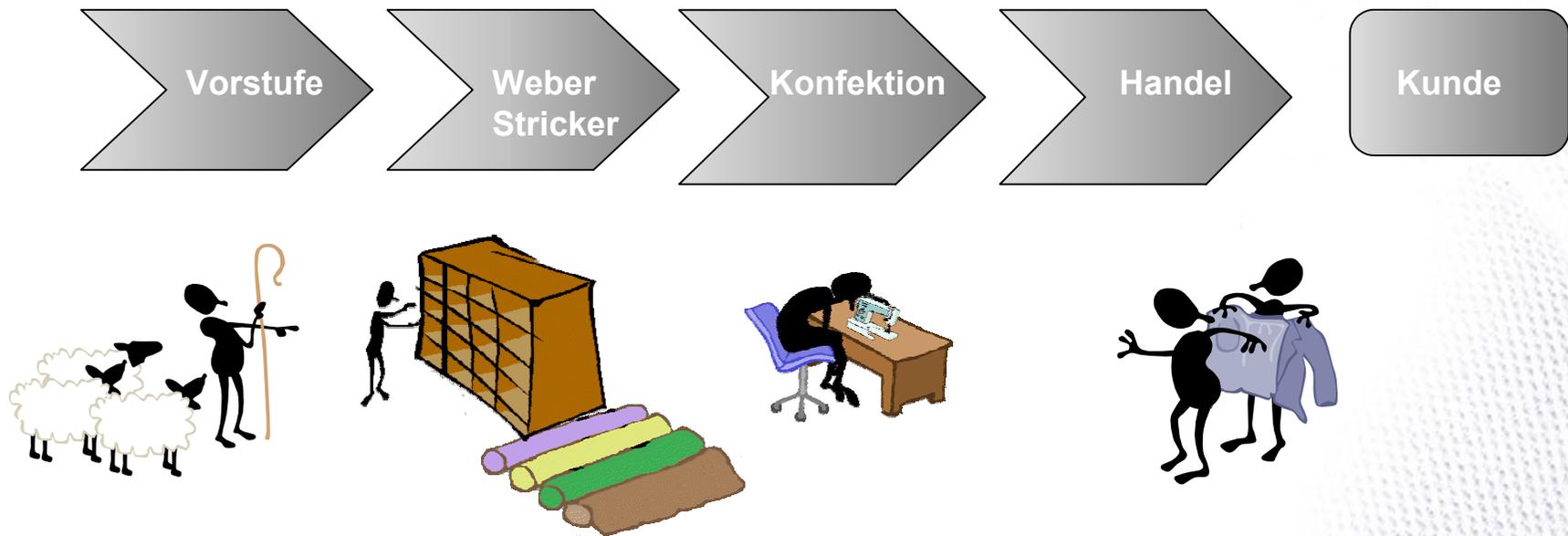
Verbesserungspotentiale Neue Technologien

- Bestandsverringerung durch reduzierte Sicherheitsbestände, virtuelle Bestände und Bestandssharing von bis zu 60%
- Senkung der Durchlaufzeiten durch abgestimmte Prozessketten von bis zu 50%
- Gewinnsteigerung um bis zu 30% durch Optimierung der gemeinsamen Wertschöpfungskette
- Steigerung der Umsätze und Marktanteile im Bereich von bis zu 55% durch reaktionsfähigere Systeme und eine verbesserte Kundenanbindung



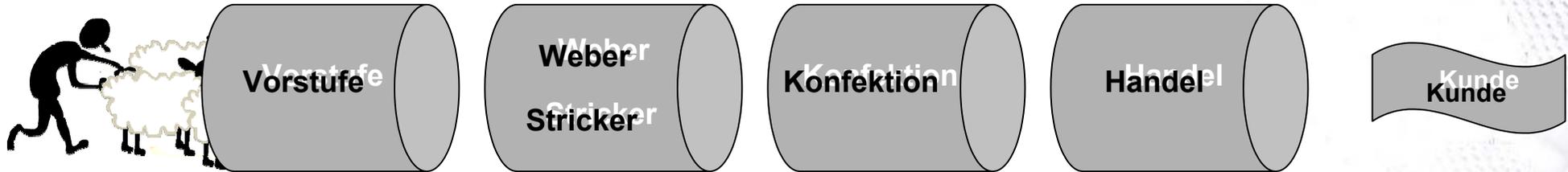
Quelle: Supply Chain Council, Fraunhofer-Gesellschaft, IAO,
www.lis.iao.fhg.de/scm/informationen/einfuehr/4_Kapitel/1_Seite.cfm

Die textile Supply Chain



Die textile Supply Chain hat sich in den letzten 20 Jahren - verglichen mit anderen Industriebereichen - nicht wesentlich verändert.

Vergleich damals....



Die textile 'Pipeline' - ein Anbieter-Markt...

...und heute...

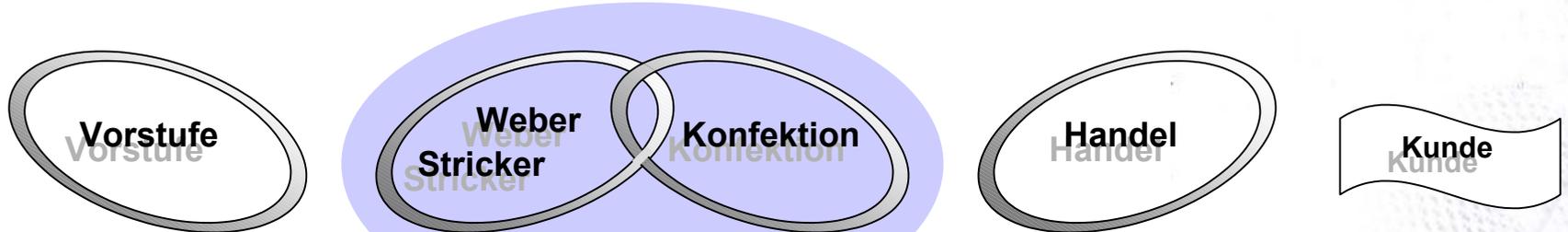


Die textile 'Kette': Durch den Abbau der eigenen Fertigung/Verlagerung ins Ausland wurde die SC um eine halbe Stufe erweitert und dadurch komplexer.

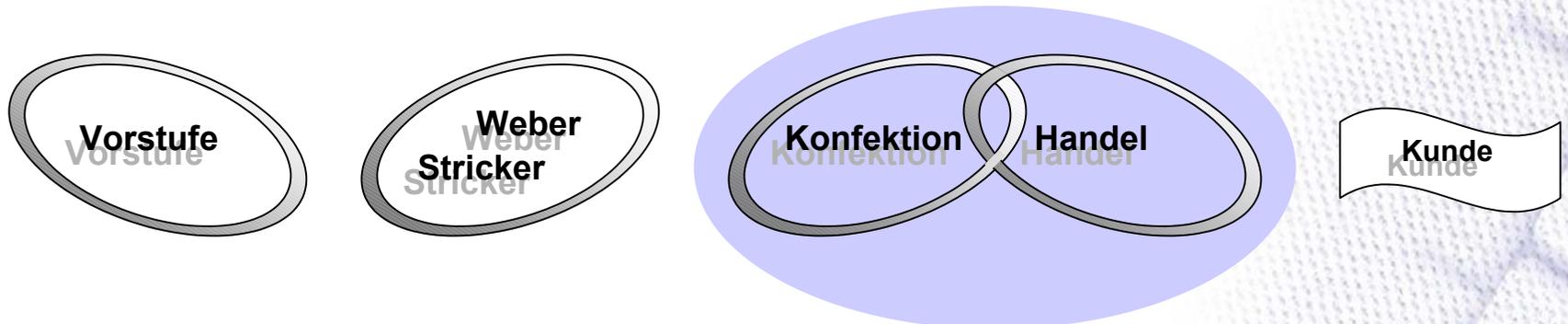
Die 'Vertikalen'

Vertikalisierte Unternehmen besitzen die Kontrolle über mehrere Stufen der Wertschöpfungskette. Die Prozesse werden am Bedarf des Kunden ausgerichtet.

Beispielhafte Ausprägungsformen



z.B. Bereich Wäsche, Marzotto/Boss



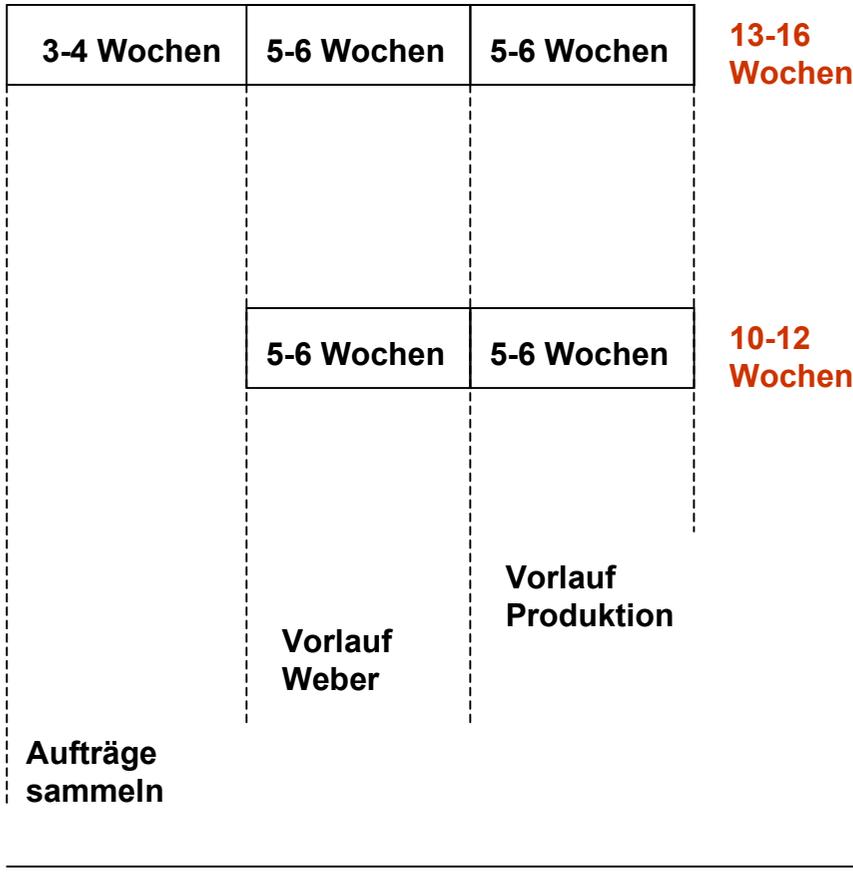
z.B. Zara, Mango, S.Oliver

Wo liegen die Vorteile der 'Vertikalen' Unternehmen?

- **Schnellere Reaktionsfähigkeit durch Informationsaustausch (Beispiel: vom POS durch Scanner-Kassen)**
- **Früheres Erkennen von Bedarf beim Kunden**
- **Durchsetzen eigener Standards für den Kommunikations- und Informationsaustausch**
- **Massnahmen und Entscheidungen können effizient in den kontrollierten Wertschöpfungsstufen umgesetzt werden**
- **Weniger Entscheidungsträger**



Vergleich der Reaktionszeiten (innerhalb einer Saison)

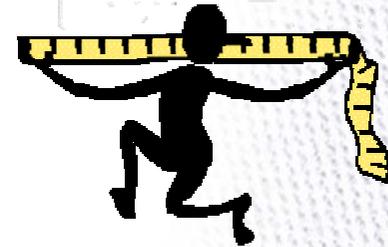


'Traditionelle' Unternehmen

- Zeitlicher Nachteil, da Vertreter Aufträge erst 'sammeln' müssen
- evtl. Probleme innerhalb der Saison überhaupt Ware zu erhalten (Mengen)

'Vertikale' Unternehmen

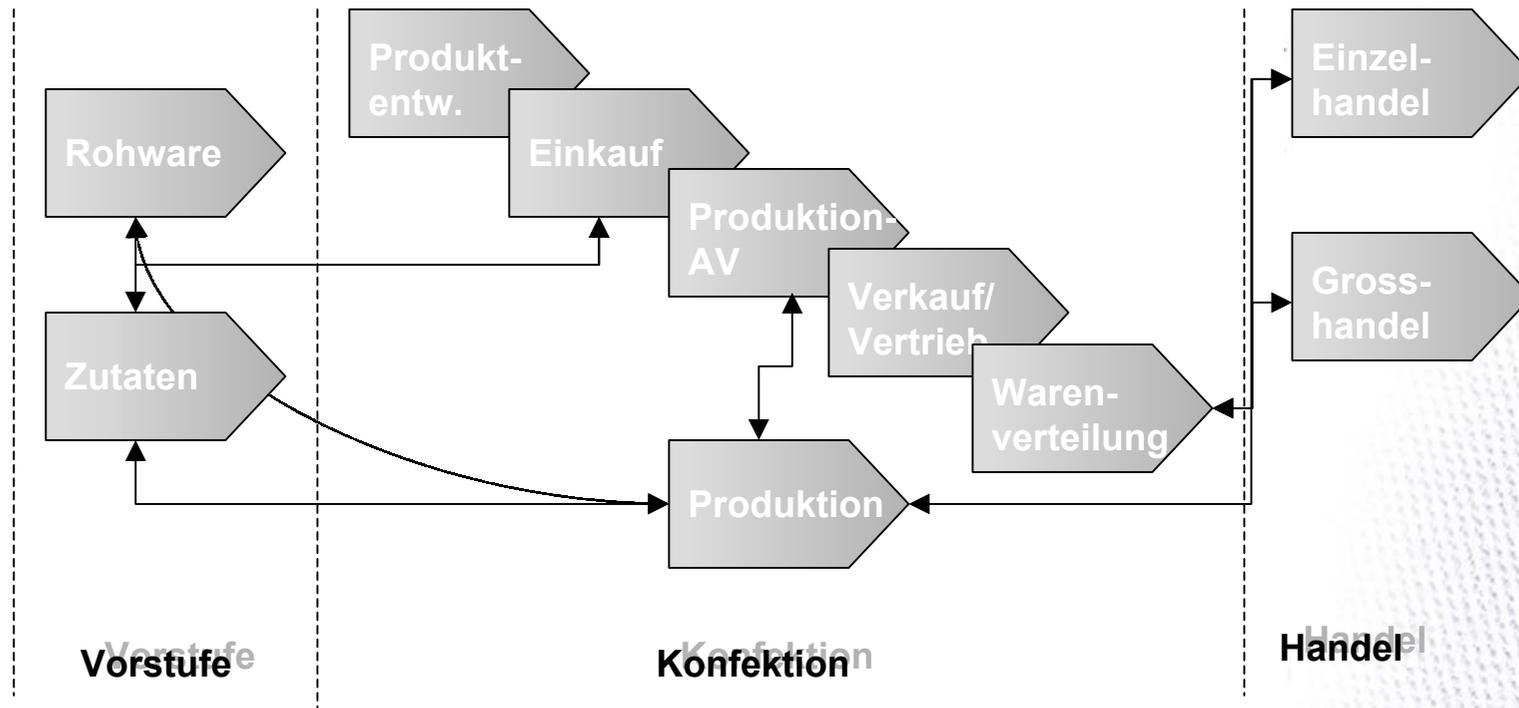
- mögliches höheres Risiko
- evtl. Preis- und Zeitvorteil wenn Rohware ab Lager



SCM innerhalb der Unternehmen

'Die Optimierung der übergreifenden Supply Chains kann nur dann funktionieren, wenn jeder einzelne Partner seine eigenen unternehmensinternen Leistungsnetze oder auch Supply Chains im Griff hat.'

Supply Chains in der Bekleidungsindustrie



Problembereiche in der Supply Chain

- Aufgrund der fehlenden Bereinigung der Kollektion werden viele kleine Aufträge produziert
- Einkauf disponiert manche Artikel zu hoch - hohe Bestände an Reststoffen
- Rohware wird zu spät bzw. in unzureichender Qualität angeliefert
- Produktionsbetrieb kann nicht mit ausreichend Ware versorgt werden
- Benötigte Produktionskapazitäten sind kurzfristig nicht verfügbar
- Produzent wird mit Produktion nicht termingerecht fertig
- Verzollung ist immer für Überraschung gut
- ...

Wer löst diese Probleme?



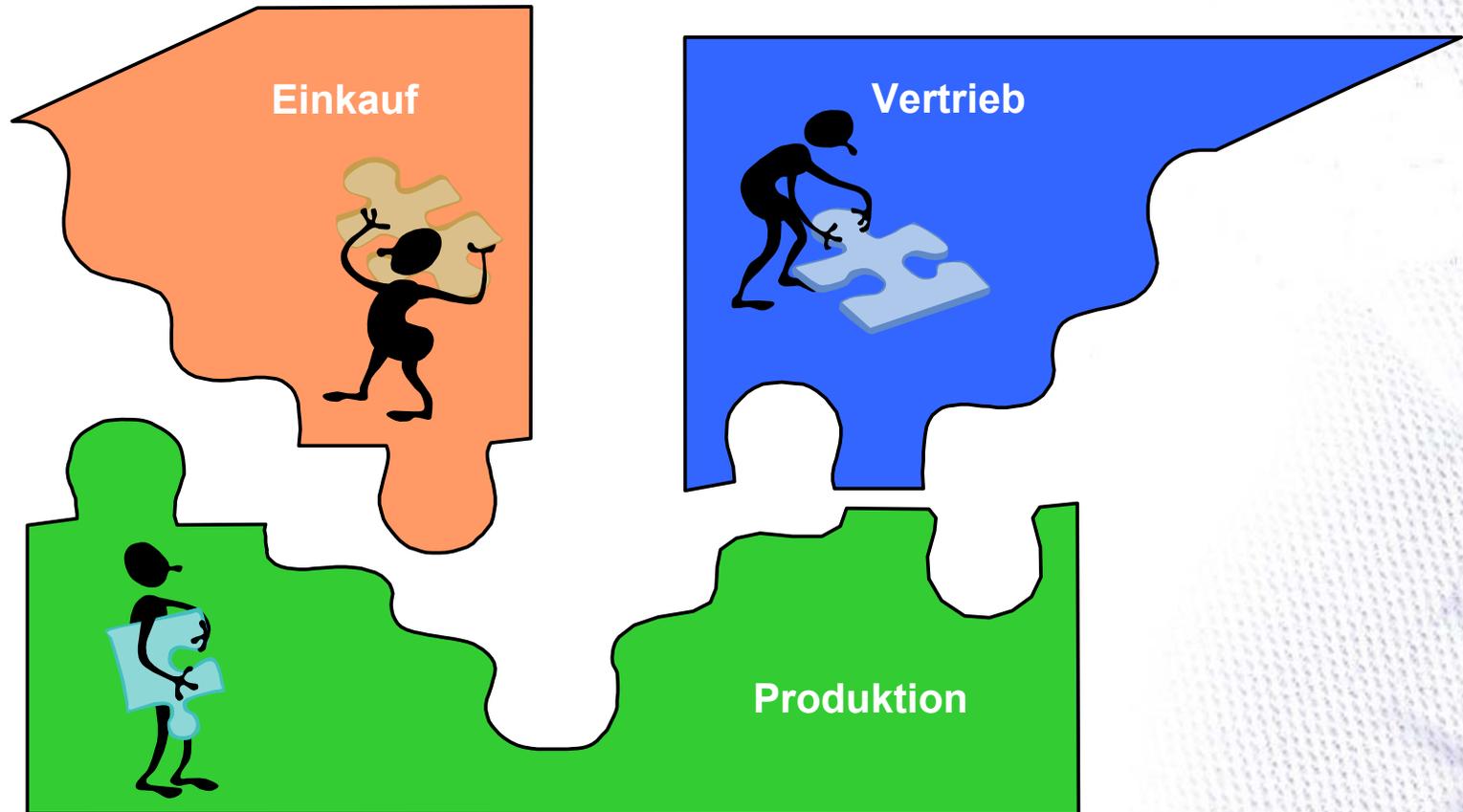
Schnittstellenprobleme

- kein durchgängiges Informationsmanagement in der Lieferkette / in den einzelnen Unternehmen
- kein direkter Kontakt der Bekleidungsunternehmen zu den Endkunden / Verbrauchern
- begrenzte Rolle der Logistikdienstleister auf Speditionsaufgaben (mögliches Outsourcing von Dienstleistungen?)
- Mangelnde Organisation der innerbetrieblichen Auftragsabwicklung in den einzelnen Unternehmen (unklarer Ablauf, Kompetenzen- und Verantwortlichkeitszuordnung)
- ...

Wer löst diese Probleme?



' Supply Chain Management ' beim Bekleidungshersteller



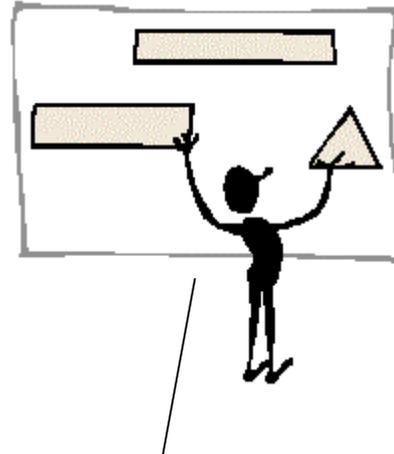
Ein Abgleich zwischen den Bereichen Vertrieb, Einkauf und Produktion muss erfolgen.

Vertrieb

- Status Verkauf:
Erfassen Aufträge
- Einschätzen der eigenen Kollektion:
'Renner-Penner'
- Hochrechnung /
Kunde-Kunde-
Vergleich

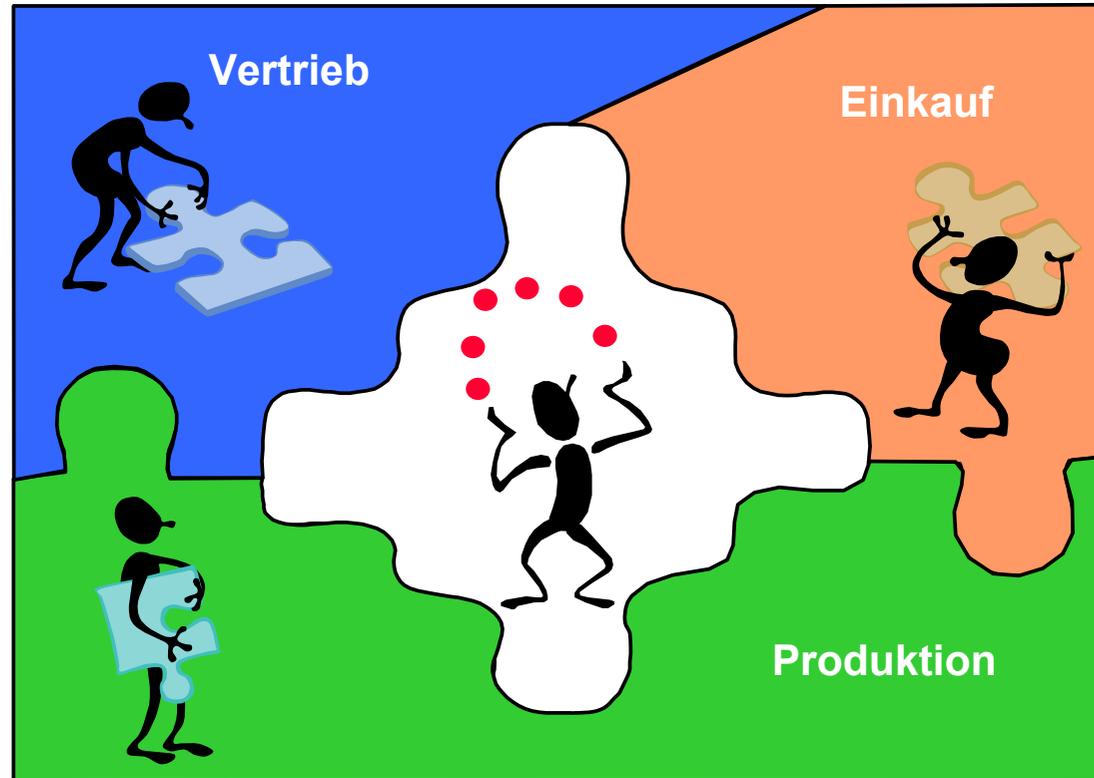
Einkauf

- Status Einkauf:
Rohwareneingang
- 'Vorab'-Dispo von
risikoarmen Ar-
tikeln ('Renner')
- Beschaffungszeit
für Ware
- Lieferanten-
monitoring



Produktion

- Status Produktion:
Termineinhaltung
- Reaktion auf
Engpässe
- Verfügbarkeit der
Kapazitäten



Der Abgleich zwischen den Bereichen Vertrieb, Einkauf und Produktion erfolgt durch den 'Supply Chain Manager'.

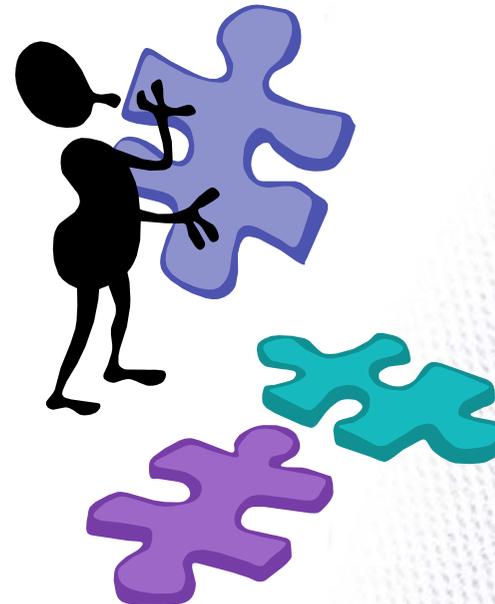
Alter Wein in neuen Schläuchen?

Innerhalb eines Bekleidungsunternehmens hat es Supply Chain Management schon immer gegeben, nur wurde es nie so benannt.

Die Funktion des SCM kann man - unternehmensspezifisch - beispielsweise in folgenden Positionen wiederfinden

- Arbeitsvorbereitung
- Produktionsdisponent
- PPS-Leiter
- Logistik-Leiter
- Assistent der Technischen Leitung
- Assistent der Geschäftsführung
- ...

...heute: 'Supply Chain Manager'?



Die Praxis zeigt, dass diese Funktion nur selten tatsächlich wie dargestellt ausgefüllt wird.

Warum?

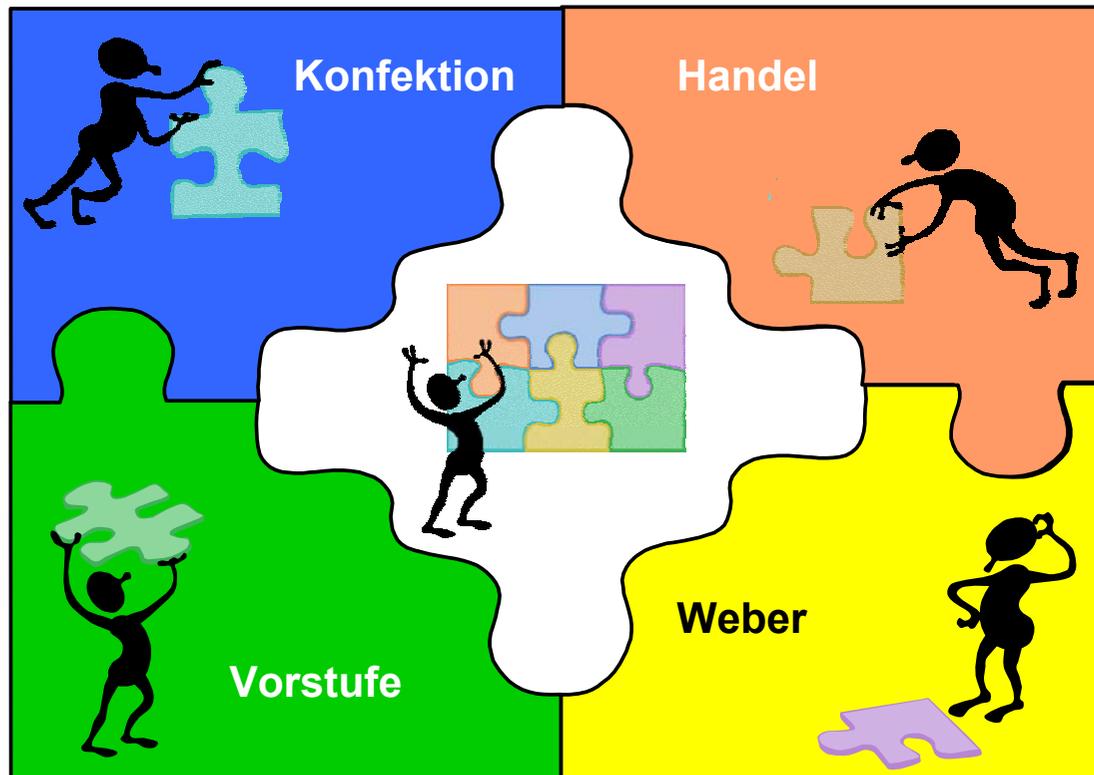
- **Organisation: SCM wird nicht als gleichberechtigte Funktion anerkannt, sondern wird einem dominierenden Bereich untergeordnet (meist Vertrieb)**
- **Personen, die diese Funktion ausfüllen sollen, werden nicht mit der entsprechenden Kompetenz versehen**
- **Schnittstellenproblematik: Eigeninteressen der verschiedenen Bereiche sind stärker als das gemeinsame Ziel (auch unterstützt durch gegenläufige Incentives/Boni)**
- **Technik: Notwendiger EDV-Support (Daten) ist nicht vorhanden**



Warum sollte SCM industrieübergreifend funktionieren, wenn man es im eigenen Unternehmen nicht durchsetzt?

Managen der textilen Supply Chain?

Analog zur Vorgehensweise in den Unternehmen ist auch für die textile Supply Chain ein Manager notwendig, der die verschiedenen Stufen in Abstimmung bringt.

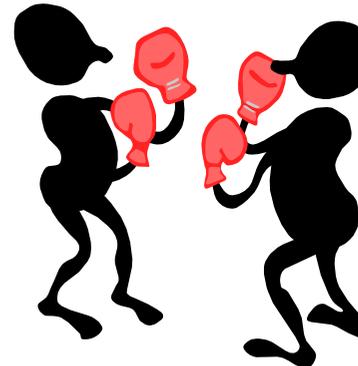


Das Managen der textilen Wertschöpfungskette bietet grosse Kostensenkungspotentiale für alle Stufen der Kette.

Theoretisch.



Die Praxis zeigt, dass innerhalb der textilen Supply Chain Besonderheiten vorhanden sind, die ein Durchsetzen dieser Denkweise erheblich behindern bzw. nahezu verhindern.



Hinderniss- und Ursachenmatrix

Hinderniss	Ursache	Kosten	Technik	Mensch
IT-Technologie noch nicht vorhanden		x		
Fehlende Standards bei Datenaustausch		x		
Kosten-Nutzen-Verhältnis der Technologie	x	x		
Eigeninteressen				x
Änderung der Organisation	x			x
Angst/Misstrauen vor Änderungen				x
Widerstand gegenüber Veränderungen				x
Transparenz der Prozesse				x
Austausch 'sensibler' Unternehmensdaten		x		x



Fazit

Es gibt ausreichend Optimierungsansätze durch neue Technologien

Überbetrieblich

- **Auftragsabwicklung (Geschwindigkeit/Flexibilität): Schaffung der Voraussetzungen zur Automatisierung und Integration des durchgängigen Informationsflusses in der gesamten Lieferkette**
- **Operative Abstimmung zwischen Partnern, Beispiel: Qualitätsvereinbarung, Kapazitätsabstimmung, Vorgehensweise bei Überschreitung von Lieferfristen**
- **Einsatz von Video- und Audiokonferenzen**

Innerbetrieblich

- **Interne Auftragsabwicklung, Beispiel: Abgrenzung Kompetenzen/ Verantwortlichkeiten**
- **Flexible und zuverlässige Zusammenarbeit mit Partnern, Beispiel: Risikomanagement, objektive Kriterien für Lieferanten- und Produktionsstättenauswahl**

Fazit

Innerbetrieblich

- **Offenheit gegenüber dem Kunden, Beispiel: Verbesserung der Servicequalität, Kontaktstelle mit dem Endkunden (Verbraucher)**
- **Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Supply Chain, Beispiel: Offenlegung der Informationen, Abstimmung der Ziele**

Die Technologie ist nicht das Problem: internetbasierte Technologien ermöglichen standardisierte und kostengünstige Lösungen

Im Zentrum steht der Faktor Mensch - dabei nicht nur der/die Mitarbeiter(in) sondern vor allem auch das Management/die Eigentümer

'Traditionelle' Unternehmen können ihre Nachteile in Bezug auf Schnelligkeit und Reaktionsvermögen nur durch eine Optimierung der internen SC wettmachen

'Traditionelle' Unternehmen können durch Vorwärtsintegration 'teilvertikalisieren'

'Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von Morgen mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.'



Vielen Dank und auf Wiedersehen bei
www.apparelcommerce.com

