

# SUPPLY CHAIN MASSGESCHNEIDERT

EINSICHTEN AUS DER TEXTILINDUSTRIE



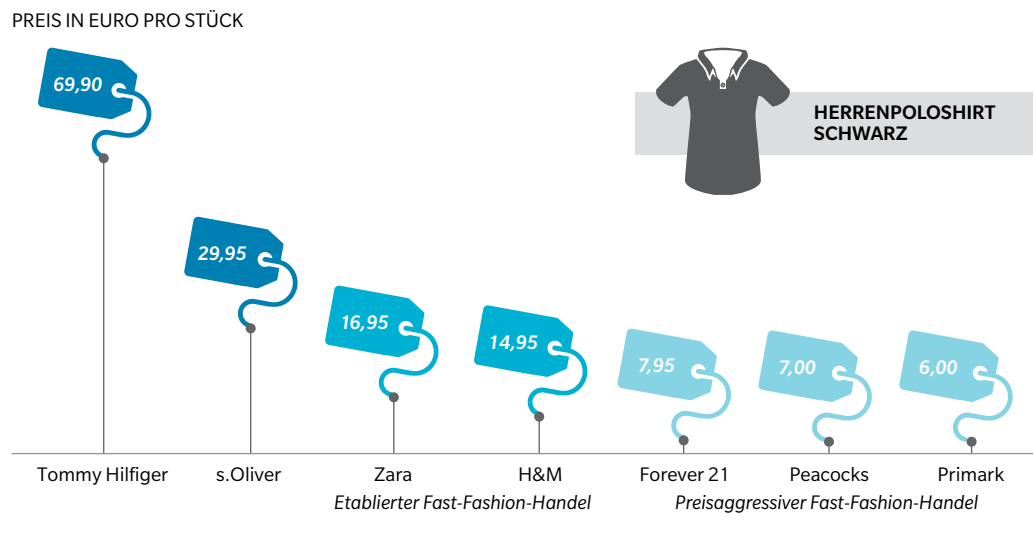


# SUPPLY CHAIN MASSGESCHNEIDERT

*Kaum ein Non-Food-Segment ist solch einer starken Wettbewerbsdynamik unterworfen wie die Bekleidungsindustrie. Doch während über die Auswirkungen des Onlinehandels sektorübergreifend in der Öffentlichkeit debattiert wird, geraten die tiefen Strukturanpassungen in der Textilbranche in den Hintergrund oder werden fälschlicherweise mit dem Onlinehandel vermengt. Nachfolgend werden Einblicke in die Veränderungen der Bekleidungsindustrie gewährt – insbesondere hinsichtlich des Supply Chain Managements – und Erkenntnisse sowie Handlungsoptionen für den Non-Food-Einzelhandel dargestellt.*

Der Textilhandel in Europa war in den vergangenen 30 Jahren durch zwei Evolutionssprünge gekennzeichnet, die maßgeblich durch Supply-Chain-Anpassungen ausgelöst wurden: zum einen durch den Aufstieg von Fast-Fashion in den 1980er-Jahren, zum anderen durch die preisaggressive Weiterentwicklung dieses Ansatzes in den vergangenen fünf bis zehn Jahren. Die Auswirkungen veranschaulicht ein plakativer Preisvergleich (vgl. *Abbildung 1*). Während ein schwarzes Polohemd im Multimarkenhandel heute ab rund 29 Euro zu finden ist, lässt sich ein vergleichbares Produkt bei einem etablierten Fast-Fashion-Händler wie H&M oder Zara etwa zum halben Preis erstehen. Dass sich der Multimarkenhandel seit dem Siegeszug von Fast-Fashion in existenziellen Schwierigkeiten befindet, ist bekannt. Damit aber ist das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht. Eine besonders preisaggressive Spezies, angeführt durch Händler wie Primark, Peacocks oder Forever 21, unterbietet die bis dato gültigen Preisuntergrenzen nochmals um 50 Prozent oder mehr. Zwar ist letztere Gruppe der Fast-Fashion-Händler im deutschsprachigen Raum bisher nur in wenigen Ballungszentren zu finden. Doch die Schockwellen angesichts der Anziehungskraft dieser Formate sind unübersehbar.

Abbildung 1: Beispielhafte Preispunkte für ein Kleidungsstück



Derartige Entwicklungen sind in anderen Non-Food-Sektoren, abgesehen von der Schuhindustrie, bisher weitaus weniger stark ausgeprägt. Dennoch dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis das Supply Chain Management auch bei Kosmetik, Schmuck, Accessoires oder der Konsumelektronik einen echten strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt. Dies wirft die Frage auf, wie sich Händler rüsten können, deren Sortiment von immer kürzeren Produktlebenszyklen und Modetrends beeinflusst wird.

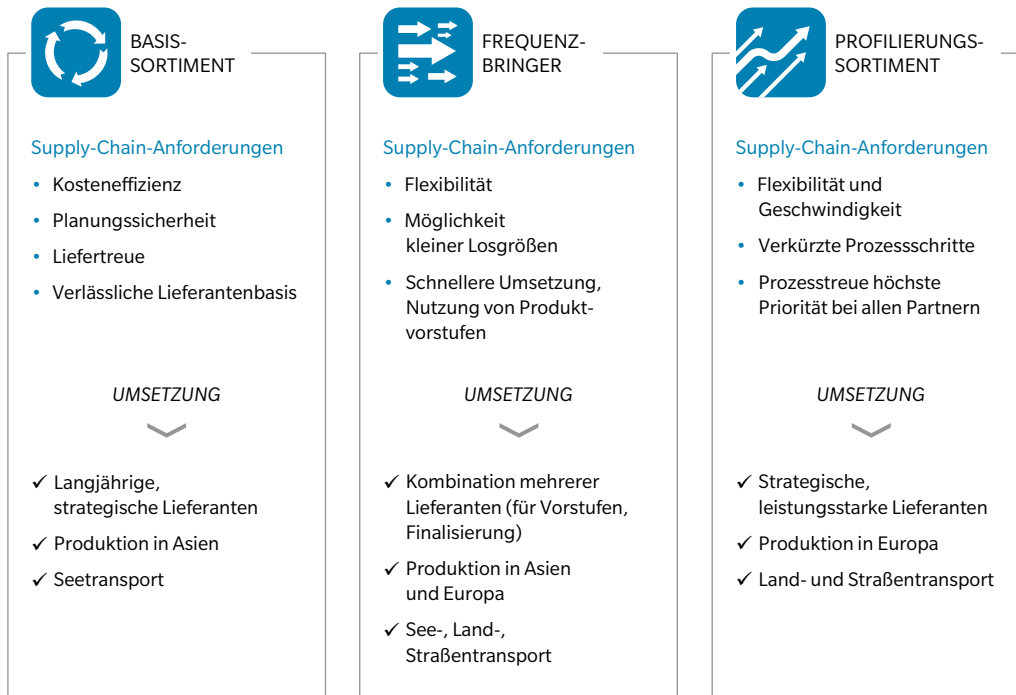
## DIE AUFGLIEDERUNG DER LIEFERKETTE

Das Geschäftsmodell von Primark oder Forever 21 fußt im Wesentlichen auf einer Adaption des etablierten Fast-Fashion-Ansatzes. Die preisaggressiven Händler agieren jedoch mit signifikant niedrigeren Rohertragsmargen von unter 40 Prozent, einem noch höheren Maß an Standardisierung im Materialeinkauf und in der Produktentwicklung sowie einer noch stärker auf Effizienz ausgerichteten Supply Chain. Einhergehend mit extrem schlanken Kostenstrukturen bei Personal und Marketing generieren diese Faktoren im Ergebnis EBIT-Margen im mittleren einstelligen Bereich und können nur über einen hohen Volumendurchsatz ihre Fixkosten decken. Aus Wettbewerbsicht ist dieses Vorgehen nachvollziehbar. Über nicht zu unterbietende Preispunkte von teilweise nur drei Euro für ein modisches T-Shirt wird ein Preisimage kreiert, bei dem weder die etablierten Fast-Fashion-Spieler noch der klassische Multimarkenhandel mithalten können. Dass eine derartige Preispolitik nicht auf Nachhaltigkeit abzielt, sondern einem Kauf von Marktanteilen gleichkommt, liegt auf der Hand.

Dennoch nutzen sämtliche Fast-Fashion-Geschäftsmodelle, egal ob etabliert oder preisaggressiv, das gleiche Erfolgsrezept: eine stark differenzierte Wertschöpfungskette mit sehr bewussten Abwägungen zwischen den Faktoren Kosteneffizienz, Flexibilität und Geschwindigkeit.

In einem ersten Schritt wird hierzu das Warensortiment in „Kategorierollen“ segmentiert, beispielsweise in Basissortiment, Frequenzbringer und Profilierungssortiment (vgl. Abbildung 2). Nachfolgend wird für jedes Segment ein Anspruch an die Aussteuerung der Supply Chain definiert. Während ein Basissortiment kosteneffizient und in vorhersehbaren Volumina aus Asien per Seefracht geliefert werden muss, erfordert ein Profilierungssortiment vor allem ein hohes

Abbildung 2: Beispielhafte Kategorierollen



Maß an Flexibilität, um Modetrends schnell abbilden zu können. Um die hierzu notwendigen Concept-to-Shelf-Zeiten von signifikant unter 20 Wochen zu erreichen, gilt es, in Europa, der Türkei oder in Nordafrika zu produzieren und – falls nötig – per Luftfracht zu transportieren. Für die verlässliche Produktion eines Kleidungsstücks aus dem Profilierungssortiment werden oftmals Produktionskapazitäten abgesichert und Produktvorstufen vorbereitet. Dann werden die fertigen Teile dem aktuellen Markttrend entsprechend innerhalb weniger Tage in den Handel gegeben.

Durch einen derartigen „Fast Track“ innerhalb der Supply Chain und eine hohe Frequenz an Kollektionswechseln wird die notwendige Frische im Profilierungssortiment erreicht. Das Ergebnis ist eine deutlich verbesserte Preisrealisierung sowie niedrigere Markdowns im Sortiment. Unterm Strich übersteigt der Zugewinn an Kundenfrequenz und Preisrealisierung im Idealfall die hierfür notwendigen Supply-Chain-Mehrkosten. Eine aktuelle Oliver Wyman-Analyse mit führenden Textilhändlern hat ergeben, dass historische Markdowns im Multimarktenhandel von bis zu 30 Prozent durch einen Fast Track um 25 bis 50 Prozent verringert werden können. Noch weiterentwickelte Textilhändler gehen den nächsten Schritt und etablieren einen dritten Supply-Chain-Strang. Dieser kommt im Fall von verpassten Trends zum Tragen und führt zu Concept-to-Shelf-Zeiten von weniger als zehn Wochen.

Verknüpft wird die oben beschriebene Aufgliederung der Wertschöpfungskette mit einem direkten Feedbackmechanismus aus dem Handel („Read & React“): Renner wie Penner einer Kollektion werden tagesaktuell zurückgemeldet – so erfolgt eine laufende Sortimentsoptimierung. Im Ergebnis entsteht ein präziser „make to demand“-Produktionsansatz, der einem „make to stock“ oder „make to forecast“ in vielfacher Hinsicht überlegen ist. Auch einige Katalog- beziehungsweise Multikanalhändler arbeiten bereits mit dieser Form der lernenden Sortimente.



## REAKTIONEN KLASSISCHER MULTIMARKENHÄNDLER

Der Multimarkenhandel zeigt oftmals zwei, teils miteinander kombinierte Reaktionsmuster, um den Herausforderungen durch Fast Fashion zu begegnen:

1. Zunehmende Investitionen in das stationäre Einkaufserlebnis sowohl bei Sortiment und Visual Merchandising als auch bei arrondierenden POS-Aktivitäten
2. Aufgliederung der eigenen Wertschöpfungskette, zumeist gepaart mit einer Ausweitung von Eigenmarken und eigenständiger Aussteuerung von Produktionskapazitäten

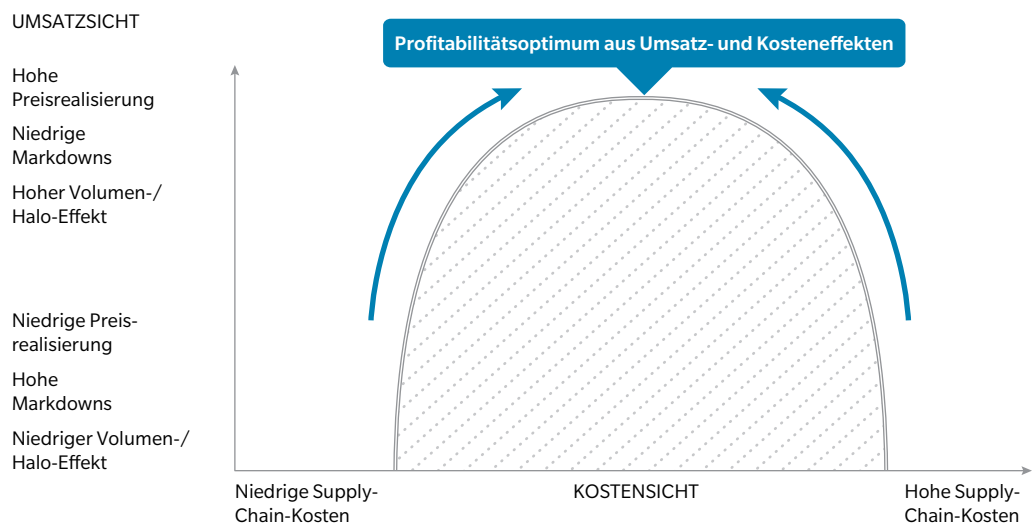
Der erste Schritt wird häufig als Flucht in die Emotionalität des stationären Einkaufs interpretiert, bei dem Verkaufsfläche für Kaffeecken, DJs und Freigetranke geopfert wird. Speziell die zweite – gleichsam notwendige – Handlungsoption ist dagegen von einer Reihe analytisch anspruchsvoller Fragen bestimmt:

- Für welche Teile des Sortiments ist ein Fast Track ökonomisch sinnvoll?
- Wie lässt sich der maximale Markdown für ein Teil bestimmen, bis zu dem ein konventioneller Supply-Chain-Ansatz profitabler ist als der teurere Fast Track?
- Wie kann unter Berücksichtigung dynamischer Kostenfaktoren in der Supply Chain eine laufende Überprüfung bereits getroffener Sortimentsentscheidungen (auf SKU-Basis) erfolgen?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat Oliver Wyman ein Prognosemodell entwickelt, das einen differenzierten Blick auf eine Sortimentsoptimierung ermöglicht. Dieser datenbasierte Ansatz stellt die Mehrkosten eines Fast-Track-Supply-Chain-Modells dem daraus resultierenden Mehrumsatz gegenüber. Im Ergebnis kann eine Sortimentsaussteuerung gewählt werden, die die Profitabilität einer Kollektion individuell verbessert. Hierfür werden im Wesentlichen drei Datenquellen benötigt:

- Historische Preis-/Absatzrelationen pro Style
- Durchschnittliche Markdowns entlang eines Sortimentszyklus
- Faktorkosten unterschiedlicher Einkaufs-/Supply-Chain-Modelle

Abbildung 3: Kritische Abwägungen einer Supply-Chain-Optimierung



Wie in Abbildung 3 vereinfacht illustriert, kann die Supply Chain basierend auf historischen Datenpunkten granular angesteuert werden, ohne auf pauschale Diskussionen über weiße T-Shirts oder schwarze Socken zurückgreifen zu müssen. Nicht vernachlässigt werden sollte dabei, dass jede Anpassung der Supply Chain entsprechende Fähigkeiten in der Organisation voraussetzt. Dies gilt sowohl für die präzise Aussteuerung von Produktionskapazitäten über verschiedene Geografien als auch für die benötigten Designfähigkeiten, um den Eigenmarkenanteil auszuweiten.

## FÜNF HEBEL FÜR EINE FRÜHZEITIGE WEICHENSTELLUNG

Neben der Bekleidungsindustrie müssen auch andere Non-Food-Segmente zunehmenden Supply-Chain-Ansprüchen hinsichtlich einer präzisen Sortimentsaussteuerung gerecht werden. Dies beinhaltet den Faktor Geschwindigkeit ebenso wie ein Höchstmaß an Kosteneffizienz. Der Anteil von Modesortimenten in der Schuhindustrie, bei textilnahen Accessoires, aber auch bei Schmuck und Spielwaren nimmt seit Jahren zu und unterliegt kürzer werdenden Modezyklen. Dieser Trend betrifft Eigenmarken und Markenprodukte gleichermaßen. Zahlreiche Non-Food-Händler sind bereits in der Lage, komplexe Supply Chains mit regelmäßigen Sortimentswechseln zu orchestrieren, beispielsweise IKEA. Eine stark aufgegliederte, mit Read-&-React-Fähigkeiten ausgestattete Supply Chain stellt eindeutig den nächsten Entwicklungsschritt dar.

Erfahrungsgemäß sind fünf Hebel für eine frühzeitige Weichenstellung von zentraler Bedeutung:

- Bewertung des Gefahren- beziehungsweise Chancenpotenzials eines Evolutionssprungs basierend auf Supply-Chain-Fähigkeiten
- Untersuchung von Differenzierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette sowie hierdurch anfallender Kosten, beispielsweise aufgrund von Nearsourcing
- Ausarbeitung eines umfangreichen Maßnahmenplans zum Supply-Chain-Umbau inklusive der Rationalisierung von SKUs, verbesserter Handoff-Prozesse, einer vorausschauenden Kapazitätsplanung oder Lead-Time-Optimierung
- Präzise Erhebung erforderlicher ergänzender Fähigkeiten, beispielsweise Read & React als notwendiger Input aus der Fläche sowie Aufbau von engen Partnerschaften mit Markenartiklern zum Austausch der Sellout-Daten
- Hohes Maß an Konsequenz in der Umsetzung entlang der gesamten Supply Chain

## FAZIT

Getrieben von einem immensen Wettbewerbsdruck hat die deutsche Bekleidungsindustrie in den vergangenen Jahren signifikante Verbesserungen entlang der Supply Chain realisiert. Zusätzlich wurden das Visual Merchandising und das Einkaufserlebnis fühlbar weiterentwickelt. Ob diese Maßnahmen im Wettbewerb mit Fast-Fashion-Modellen ausreichend sind, bleibt abzuwarten. Speziell in den Supply Chains der Multimarkenhändler scheinen immer noch signifikante Potenziale zu schlummern. Als Beispiele seien die stetigen Bemühungen um eine filialreine Kommissionierung am Herstellungsort oder auch die schleppende Umstellung vom hängenden zum liegenden Versand in der Retail-Logistik genannt. Händler anderer Non-Food-Bereiche sollten vor diesem Hintergrund die zunehmend strategische Relevanz der Supply Chain aktiv zu ihrem Vorteil nutzen und durch frühzeitige Optimierungen ihre Marktposition festigen.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).

## KONTAKT

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

### MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader  
[matthew.hamory@oliverwyman.com](mailto:matthew.hamory@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3254

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader  
[joel.rampoldt@oliverwyman.com](mailto:joel.rampoldt@oliverwyman.com)  
+1 212 345 8237

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574