

Haben Sie bereits eine Antwort auf die Beschaffungsproblematik?

Von Karin Theegarten

Bereichsleiterin Fashion/Sport/Lifestyle, Gruppe Nymphenburg Consult AG, München

Die Ausgangssituation

Explodierende Rohstoff-Preise, steigende Lohnkosten und Kapazitätsengpässe in den wichtigen Beschaffungsländern, steigende Transportkosten bis hin zur Stornierung bereits platzierter Aufträge machen die Beschaffung momentan zu einer echten Herausforderung.

Der Beschaffungsmarkt wandelt sich vom Kunden- zum Lieferantenmarkt, in dem die Lieferanten die Rahmenbedingungen bestimmen. Dazu zählen längere Lieferzeiten, höhere Stückzahlen pro Artikel sowie höhere FOB Preise.

Obwohl Preissteigerungen momentan nicht zu vermeiden sind, gilt es, Eckpreislagen zu halten und dort wo man Preissteigerungen durchführt, erwartet der Kunde einen erkennbaren Mehrwert.

Lösungsansätze

Welche Lösungen gibt es, um aus diesem Dilemma herauszukommen?

Der erste Gedanke wird in vielen Fällen sein, neue Hersteller und Beschaffungsländer zu suchen. Das ist allerdings ein aufwändiger und nicht immer zielführender Prozess, der vor allem nicht kurzfristig umgesetzt werden kann. Länder mit günstigen Produktionskosten sind oft noch nicht ausreichend erschlossen. Hier gilt es, echte Pionierarbeit zu leisten.

Auch die Zusammenarbeit mit neuen Herstellern erfordert zunächst einen hohen Einsatz. Auf dem Weg zu einer reibungslosen Zusammenarbeit liegen viele Stolpersteine. So gilt es, nicht nur Rahmenbedingungen und Zeitpläne abzustimmen, sondern es müssen auch Qualitätsstandards sichergestellt, Vorlieferanten definiert und Prozesse bis hin zum reibungslosen Informationsfluss abgestimmt werden. Sofern Ihr Unternehmen sich verpflichtet hat, CSR - Richtlinien einzuhalten, wird der Beginn der Zusammenarbeit mit einem neuen Lieferanten noch aufwändiger und langwieriger.

Je nach Land und Professionalität des neuen Lieferanten muss man von einem Zeitraum von bis zu 3 Jahren ausgehen, bis die Zusammenarbeit reibungslos läuft.

Außerdem ist davon auszugehen, dass auch die Konkurrenz plant, auf andere Länder und neue Lieferanten auszuweichen, so dass höchstwahrscheinlich auch hier über kurz oder lang ein Beschaffungseingpass entsteht.

Strategische Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten

Die Strategie, Aufträge im Bieterverfahren zu vergeben, was einen kontinuierlichen Wechsel der Lieferanten zur Folge hat, wird in der aktuellen Situation kaum noch funktionieren. Heute besteht das Ziel darin, eine sichere und rechtzeitige Lieferung qualitativ guter Ware zu gewährleisten. Darum sollte jedes Unternehmen sein Lieferantenportfolio überprüfen und sich zukünftig auf weniger, aber dafür zuverlässige, marktstarke Lieferanten konzentrieren.

Mit diesen strategischen Partnern können dann längerfristige Planungen erstellt und Commitments eingegangen werden, die nicht nur die rechtzeitige Beschaffung sichern, sondern ggf. auch eine Verkürzung der Leadtime sowie eine Kostenoptimierung ermöglichen. Eine solche strategische Partnerschaft bietet beiden Seiten Planungssicherheit und somit eine Win-Win Situation.

Der Auswahl der richtigen strategischen Partner kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Dazu bedarf es einer systematischen, detaillierten Bewertung der Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der Lieferanten sowie ihrer bisherigen Performance. Dabei gilt es zu ermitteln, ob der Lieferant nicht nur sämtliche Voraussetzungen mitbringt, um längerfristig als strategischer Partner zu gelten, sondern auch ob er die Bereitschaft für eine solche Partnerschaft hat.

Ausgefeilte und erprobte Checklisten und Fragebögen sowie eine objektive Experten-sicht helfen Ihnen, eine realistische Bewertung vorzunehmen.

Für Unternehmen, die bereits auf dem Weg der Vertikalisierung sind, wird zukünftig das Thema Product-Lifecycle-Management in den Fokus rücken. Hier gilt es nicht nur, den Abverkauf der Ware am POS zu steuern, sondern in enger Kooperation mit den Lieferanten eine kurzfristige Bereitstellung von Rennern und modischer Ware während der Saison zu ermöglichen. Hierzu sind strategische Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten unerlässlich.

Fokussierung auf eine schlanke, zielgruppengerechte Kollektion mit einem klaren Profil

Die aktuelle Beschaffungsproblematik bringt es mit sich, dass gerade Lieferanten in Fernost nur noch Aufträge mit ausreichenden Stückzahlen pro Artikel annehmen. Außerdem gilt es, intern Kosten zu sparen, da die höheren Beschaffungspreise nicht

Haben Sie bereits eine Antwort auf die Beschaffungsproblematik?

1:1 an die Kunden weitergegeben werden können. Eine wesentliche Stellschraube, um diese Ziele zu erreichen, ist die Fokussierung auf eine schlanke, zielgruppen-gerechte Kollektion mit einem klaren Profil.

Mit der Steigerung des Kollektions-Rhythmus ist in den letzten Jahren in vielen Unternehmen die Anzahl Artikel pro Saison explodiert. Weiterhin herrscht vielfach die Ansicht, dass man nur mit einem großen Angebot den steigenden Ansprüchen der Händler und Konsumenten gerecht werden kann.

Große Kollektionen erzeugen jedoch unnötig hohe Kosten, denn viele Artikel werden entwickelt, aber nicht produziert. Aber auch für diese Artikel werden Designs und Schnitte erstellt, Muster genäht und häufig auch noch Vertretermuster produziert. Hinzu kommt, dass in zu großen Kollektionen die Ordermengen pro Artikel oft gering ausfallen.

Voraussetzung für eine verkaufstarke, schlanke Kollektion ist, dass man seine Zielgruppe klar definiert hat und ihre Einstellungen, Anforderungen, Wünsche und Kaufverhaltensweisen gut kennt. Darauf aufbauend gilt es dann, eine Kollektionsstrategie, eine Kollektionshandschrift sowie eine Kollektionsstruktur zu erstellen. Diese Maßnahmen, zusammen mit einem guten Produktmanagement und einer konsequenten Kollektionsplanung ermöglichen es, der Kollektion ein klares Profil zu geben und auch mit schlanken, effizienten Kollektionen die eigene Zielgruppe optimal zu bedienen.

Mit Limbic® haben wir ein ideales Tool verfügbar, das es erlaubt, Marken klar im Konkurrenzumfeld zu positionieren, ihre Zielgruppe(n) zu identifizieren und diese dann detailliert zu beschreiben. Damit haben Sie nicht nur die Basis für eine passgenaue, zielgruppengerechte Kollektion, sondern auch konkrete Leitplanken für eine zielgruppengerechte Ausrichtung sämtlicher Marketingmaßnahmen und (bei eigenen Retail - Aktivitäten) eine zielgruppengerechte Präsentation am POS.

Optimierung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette

Eine weitere wesentliche Stellschraube zur Senkung der internen Kosten besteht in der Optimierung und Synchronisation der Prozesse von der Kollektionsplanung bis zur Auslieferung der Ware beim Lieferanten. Diese Maßnahme bietet darüber hinaus noch viele weitere Vorteile. Sie bestehen darin, dass Reibungsverluste vermieden werden und die Effizienz entlang der Wertschöpfungskette erheblich gesteigert werden kann. Die vorhandenen Ressourcen können besser eingesetzt und die „Time to market“ verkürzt werden, was eine höhere Sicherheit in der Kollektionsplanung, trendgerechtere Kollektionen und eine Reduzierung des Orderrisikos ermöglicht.

In den meisten Unternehmen schlummert hier noch ein enormes Potential.

Bei der Analyse der Prozesse werden sämtliche Abläufe, Verantwortlichkeiten, Terminpläne, und vorhandenen Unterlagen begutachtet, um dann für jeden Prozessschritt das Optimierungspotential zu ermitteln. Wichtig ist hier vor allem, klare Zuständigkeiten zu definieren und eine reibungslose Zusammenarbeit der unterschiedlichen Funktionen an den Schnittstellen zu gewährleisten. Weiterhin liegt in der Optimierung und schnellen Übertragung der für die Produktentwicklung und Produktion genutzten Unterlagen oft noch ein erhebliches Potential, da Missverständnisse – vor allem mit den Lieferanten – vermieden werden. Die optimierten Prozesse werden dann übersichtlich dokumentiert und die Mitarbeiter darauf eingearbeitet.

Ein weiterer wesentlicher Schritt ist die Optimierung und bereichsübergreifende Synchronisation der Terminpläne. Dabei sind unterschiedliche Abläufe für reguläre Kollektionen und HOT Shots sowie ggf. für unterschiedliche Produktbereiche zu berücksichtigen. Hier liegt ein wesentlicher Stellhebel für die Verkürzung der „Time to market“.

Die Optimierung von Prozessen und Terminplänen sollte in jedem Fall in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern erfolgen. Nur wenn sie in die Entwicklung einbezogen werden, werden sie die neuen Abläufe auch in der Praxis umsetzen.

München, Mai 2011

Gerne diskutieren wir die Themen in einem persönlichen Gespräch und beantworten Ihre Fragen.

Informationen zur Gruppe Nymphenburg

Seit 40 Jahren ist die Gruppe Nymphenburg eine führende Beratung für die Konsumgüter-, Fashion- und Sport-Industrie sowie für den Handel.

Basis unserer Arbeit ist ein fundiertes Wissen über die Konsumenten. Es beruht auf Erkenntnissen aus dem Neuromarketing, ergänzt durch die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zur Ermittlung des Shopper-Verhaltens am POS.

Mit Limbic® verfügen wir über ein wissenschaftlich fundiertes Motiv- und Persönlichkeits-System – ein wertvolles Tool für die Marketingpraxis.

In der Fashion- und Sportbranche besitzen wir eine langjährige Praxiserfahrung. Hier bieten wir von der Marktforschung über die Markenpositionierung und -führung, die Bereiche Produkt, Marketing und Vertrieb bis hin zum POS ein umfassendes Beratungsspektrum an, wobei jeder Bereich von ausgewiesenen Spezialisten betreut wird.



Ihre Ansprechpartnerin



Karin Theegarten

Bereichsleiterin Fashion/Sport/Lifestyle

- Langjährige Praxiserfahrung in der Sport- und Modebranche mit Führungspositionen in unterschiedlichen Kompetenzbereichen in international tätigen Unternehmen
- Zahlreiche umfangreiche Beratungsprojekte bei führenden Unternehmen der Sport- und Bekleidungsbranche sowie im Handel

Tel: +49-89-549 021-23

Mail: K.Theegarten@nymphenburg.de

Gruppe Nymphenburg Consult AG | Arnulfstraße 56 | 80335 München
Tel: +49-89-549021-0 | Fax: +49-89-549021-11
Email: info@nymphenburg.de | Web www.nymphenburg.de

Member of EBELTOFT GROUP - International Retail Experts