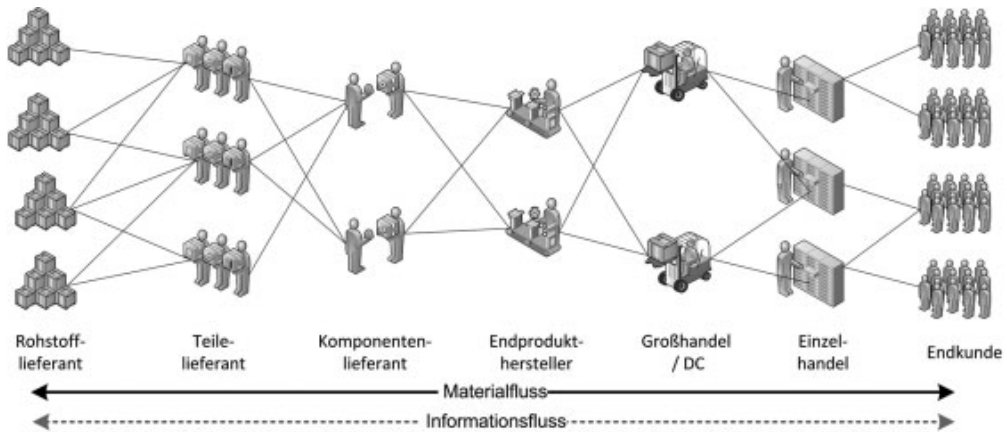


Abbildung 6: Vernetzte Darstellung einer Supply Chain [7]



einschließt, wird der Blick in einer Supply Chain auch auf die Lieferanten der Lieferanten sowie sämtliche Handels- beziehungsweise Kundenstufen in der Versorgungskette gelenkt.

### Ausrichtung der Supply Chain

Die Ausrichtung der Supply Chain lässt sich generell in drei Formen einteilen: die Push-, die Pull- und die Push-Pull-Strategie. Bei der Herstellung von großen Mengen für einen kundenanonymen Markt wird die traditionelle Push-Strategie eingesetzt. Da die Nachfrage noch nicht feststeht, wird sie prognostiziert und nach der Produktion bis zum Gebrauch zwischengelagert. Diese Strategie setzt eine gute Vorhersage der Nachfrage voraus. Im Gegensatz zur Push-Strategie steht der Pull-Ansatz. Er beginnt mit dem Kundenauftrag, der die Produktion eines Produkts auslöst. Es wird demnach nur dann produziert, wenn die Nachfrage tatsächlich vorhanden ist. So ist die Pull-Strategie auch die Basis der Just-in-time-Philosophie. Problematisch an diesem Ansatz ist allerdings, dass je nach Herstellungsprozess eine zu lange Wartezeit zwischen Auftragsauslösung

und Auslieferung entstehen kann. Aus dieser Situation heraus ist die Push-Pull-Strategie entstanden. Bei dieser werden die Produkte zunächst nach der Push-Strategie bis zu einer bestimmten Stufe vorgefertigt und erst bei einer konkreten Nachfrage nach der Pull-Strategie fertiggestellt. Den Übergangspunkt zwischen den beiden Formen nennt man Kundenauftragsentkoppelungspunkt. Ein Beispiel für diese Strategie liefert das Textilunternehmen Benetton: Benetton hält seine Pullover zunächst ungefärbt in den Fabriken bereit und färbt sie nachträglich beim Eintreffen eines Auftrags ein [8].

### Nutzung von Informationen in der Supply Chain

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Supply Chain ist die Information, die bereitgestellt wird. Vor allem bei traditionellen Unternehmen gibt es Probleme in der Kommunikation. Grundsätzlich besteht gegenseitiges Misstrauen der Partner – keine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Partnerschaft im Global Sourcing. Zudem fehlen standardisierte Informations- und Kommunikationssysteme, um eine durchgängige Informati-

onsverfügbarkeit zu gewährleisten. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Buying Agents ihre Funktion nicht verlieren wollen und so eine verbesserte Kommunikation nicht unterstützen. An dieser Stelle besteht ungenutztes Optimierungspotenzial. Wenn früh genug im Prozess bekannt ist, welche Destination die Ware hat, besteht die Chance, arbeitsintensive Arbeit (wie Preisauszeichnung und Etikettierung) in das Herstellungsland zu verlegen. Damit ist es außerdem möglich, die erste Lagerungs-/Umschlagsstufe zu überspringen oder sogar die Buying Agents zu umgehen [5]. Abbildung 7 zeigt einen typischen Informationsfluss in der Fashion-Supply-Chain.

#### Traditionelle und vertikale Unternehmen

Die Fashion-Branche hat mit zum Teil gravierenden Umsatzeinbußen zu kämpfen. Diese sind vor allem auf eine schwankende Kundennachfrage, gesättigte Märkte und einen steigenden Wettbewerbsdruck zurückzuführen [9]. Um dem Effekt entgegenzuwirken, hat sich das noch relativ neue Geschäftsmodell der vertikalen Unternehmen entwickelt. Abbildung 8 vergleicht vertikale und traditionelle Unternehmen. Anhand der Grafik ist zu sehen, dass die Supply Chain der Unternehmen in eine Inbound- und eine Out-

bound-Seite unterteilt werden kann. Die Inbound-Seite beinhaltet alle Prozesse von der Gewinnung der Rohstoffe bis zum Wareneingang bei den Herstellern (Konfektionäre). Die Outbound-Seite erstreckt sich vom Konfektionär bis zum Endkunden. Weiterhin ist zu erkennen, an welchem Punkt in der Supply Chain die Informationsweitergabe ausgelöst wird. Auf der einen Seite trifft der MarkenhHersteller der traditionellen Unternehmen Entscheidungen auf eigener Prognose und den Bestellungen des externen Handels, falls dieser nicht direkt bei den Buying Agents bestellt hat. Auf der anderen Seite ist der Informationsfluss bei den vertikalen Unternehmen rückwärtig vom Point of Sale verkettet, sodass auf Basis von Verkaufszahlen Bedarfe generiert werden.

Die traditionellen Unternehmen bieten zwei Kollektionen im Jahr mit einer Vorlaufzeit von bis zu 260 Tagen an. Das bedeutet, dass schon knapp neun Monate vor dem Verkauf feststeht, welche Artikel produziert und verkauft werden sollen. Abbildung 9 auf Seite 22 zeigt, dass mit 40 bis 60 Prozent ein Großteil der Artikel bereits Monate vor Beginn der Saison in Vororders geordert wird. Bei Saisonstart sind sogar 80 bis 100 Prozent der Wareneingänge im Logistikzentrum verbucht worden. Aufgrund der langen Vorpla-

Abbildung 7: Typischer Informationsfluss in der Fashion-Supply-Chain

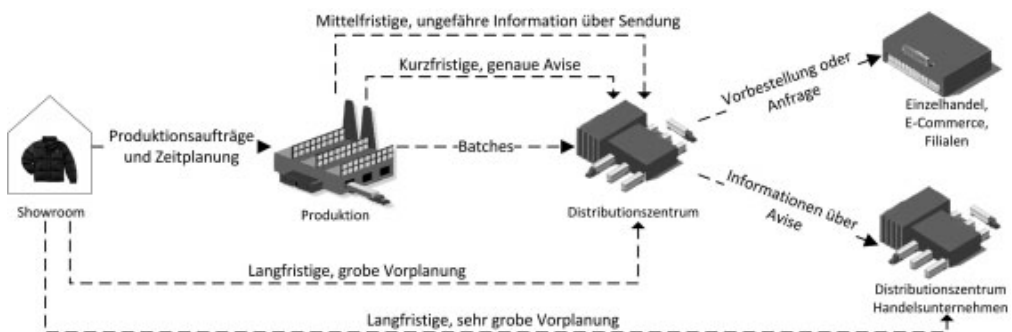
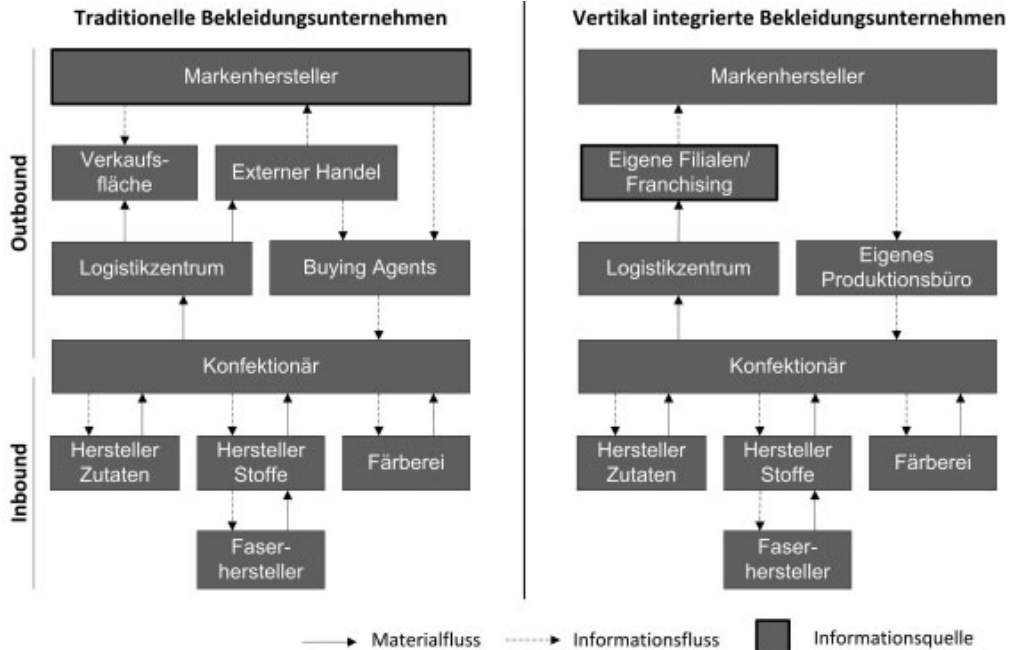


Abbildung 8: Zwei Formen der Fashion-Supply-Chain [5]



nungszeit werden 30 bis 40 Prozent der Waren am Ende der Saison abgeschrieben. Die Produktionsaufträge werden schließlich an Buying Agents in den Herstellungsländern übermittelt. Bei traditionellen Unternehmen findet an dieser Stelle ein Bruch der Kommunikationskette statt. Der Markenhersteller gibt die Verantwortung vollständig an den Buying Agent ab, der selbstständig für die Herstellung der Ordermengen verantwortlich ist und die Produktion koordiniert. Somit hat der Markenhersteller keinen Kontakt zum Produzenten und nur eingeschränkte Informationen über den Produktionsverlauf. Nach der Produktion werden die Waren zum Logistikzentrum transportiert, wo oftmals noch Aufbereitungsdienste und VAS notwendig sind.

Vertikale Unternehmen unterscheiden sich im Vergleich zu traditionellen Unternehmen in zwei zentralen Punkten. Auf der einen

Seite sind die Saisons deutlich kürzer. So treten zwölf oder mehr Saisons pro Jahr auf, da die Durchlaufzeit von der Designidee bis zum Verkauf nur etwa vier Wochen beträgt. Nur noch 15 bis 25 Prozent der Produktionsaufträge müssen mit viel Vorlauf getätigt und 15 bis 20 Prozent der Artikel am Ende der Saisons abgeschrieben werden. Auf der anderen Seite gibt es bei den vertikalen Unternehmen keine Buying Agents, wodurch der Einfluss auf die Produktion nicht abgegeben wird. Zudem sind die Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Supply Chain aktiv und haben durch vertikale Kooperationen mit anderen Unternehmen Einfluss auf das gesamte Netzwerk.

Das primäre Ziel von beiden Geschäftsmodellen ist es, die Gewinne zu maximieren. Dabei werden völlig unterschiedliche Pfade eingeschlagen. Da die traditionellen Unternehmen weniger aktuelle Mode zu geringen

Abbildung 1: Hauptsitz der Rudolf Wöhl AG



Filialen und rund 2.700 Mitarbeitern gehört die Rudolf Wöhl AG zu den bedeutendsten Firmen im Großraum Nürnberg.

### 1.3.2 Filialmanagement im Fokus

Das Filialmanagement beinhaltet neben der Warenwirtschaft, dem Kundenservice und der Personalplanung ebenfalls die Integration der Filialanwendungen und -systeme.

Die Warenwirtschaft beschäftigt sich primär mit den Fragestellungen, welche Produkte wann und in welcher Menge in welcher Filiale benötigt werden. Dabei besteht die Gefahr, Über- oder Unterbestände zu produzieren, was häufig mit hohen Kosten für Eiltransporte zu den Filialen oder für Quers Transporte zwischen mehreren Filialen einhergehen kann. Ein effizientes Warenmanagement dagegen erhöht die Leistung in den einzelnen Filialen erheblich und steigert damit zugleich die Kundenzufriedenheit.

In der Anbietung eines erfolgreichen

Kundenservices besteht folglich eine weitere zentrale Aufgabe in der Verwaltung der Filialen. Grundlage dafür ist unter anderem die ansprechende Präsentation der Ware. Filialmitarbeiter bestücken die Ladenfläche mit Ware und sorgen für die notwendige Ordnung im Ausstellungsbereich. Müssen die Mitarbeiter zusätzlich zeitintensive Aufbereitungsprozesse an der angelieferten Ware übernehmen, nimmt dies einen großen Teil der Arbeitszeit in Anspruch. Diese Prozesse gehören jedoch im eigentlichen Sinn nicht zu den Kernaufgaben eines Verkäufers. Vielmehr ist dessen Hauptaufgabe eine intensive Kundenberatung. Somit besteht das Ziel, diese ineffizienten Prozesse in den Filialen zu minimieren, sodass die nicht verkaufsfördernden Tätigkeiten deutlich vereinfacht oder in das Distributionszentrum zurück verlagert werden.

Dadurch kann eine Filiale zudem in ihrer Personalplanung weitestgehend unabhän-

gig vom Zeitpunkt der eingehenden Ware eines Lieferanten agieren. Es entsteht somit eine ausgewogenere Arbeitszeitstruktur (Glättung der Arbeitsspitzen) in den Filialen, die die Personalplanung vereinfacht.

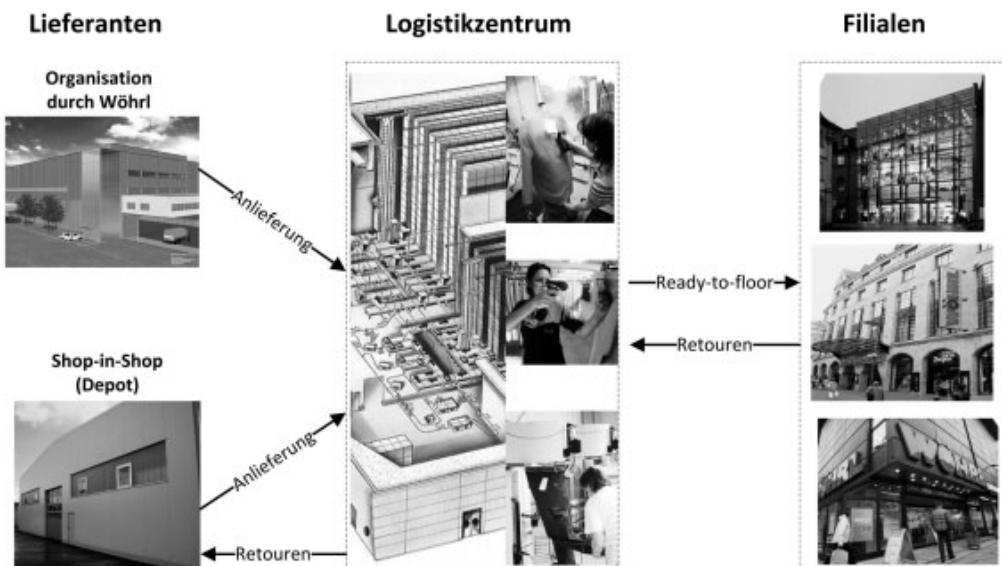
Eine wichtige Grundlage dafür bietet ein gutes Filialsystem. Damit sind vor allem durchgängige und einheitliche Prozess- und Informationsstrukturen angesprochen, die sich von den Lieferanten über die Zentrale bis zu den Filialen erstrecken. Denn nur bei informationstechnischer Vernetzung aller Teilnehmer ist eine effiziente Warenbestückung der Filialen möglich. Für diese Verknüpfung zwischen den Filialen untereinander und zwischen Filiale und Zentrale ist eine Kassensoftware nötig, die es erlaubt, auf Bestände anderer Filialen zu zugreifen oder gegebenenfalls beim Lieferanten direkt nachzubestellen. Auf diese Weise ist eine eigenverantwortliche Organisation der Filialen möglich, die eigenständig agieren, anstatt auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren.

### 1.3.3 Logistikabwicklung vom Lieferanten bis in die Filiale

Bei der Rudolf Wöhl AG ist es die zentrale Aufgabe der Logistikabwicklung, die Ware bedarfsgerecht zum richtigen Zeitpunkt in den Filialen bereitzustellen. Dabei steht das Logistikzentrum, das zunächst von Lieferanten mit Waren beliefert wird, im Zentrum der Logistikabwicklung. Im Logistikzentrum werden die Waren anschließend umgeschlagen und auf die verschiedenen Filialen verteilt. Ebenso können dort Zusatzleistungen erbracht werden, bevor die Artikel zu den Filialen transportiert werden. Um die Ware verkaufsfertig in den Filialen anzuliefern sowie schnell und einfach präsentieren zu können, findet im Logistikzentrum seit einiger Zeit für einige Filialen eine Ready-to-sell-Bearbeitung der Ware statt.

Die Stationen der Logistikabwicklung werden im Folgenden einzeln beschrieben. Hierzu gehören die Organisationsformen zur Filialausstattung, der Umschlag der Artikel im Logistikzentrum, die Lkw-Touren zu den Filialen sowie die Ready-to-sell-Prozesse.

Abbildung 2: Logistikabwicklung bei der Rudolf Wöhl AG



Organisationsformen zur Filialausstattung

Es existieren verschiedene Formen, den Vertrieb von Waren zu steuern. Dabei kann aus Sicht eines Handelsunternehmens zwischen dem Verkauf von Handels- und Herstellermarken differenziert werden. Zum einen besteht die Möglichkeit, die Ware der Handelsmarke/„Eigenmarke“ selbst zu produzieren oder fremd zu beschaffen. Im Anschluss wird die Ware in eigener Verwaltung in der Filiale angeboten.

Zum anderen können Herstellermarken/„Fremdmarken“ angeboten werden. Die Organisation der Filialausstattung findet dann entweder in eigener Verwaltung oder über den Hersteller statt. Dabei sind die Ausprägungsformen des vom Hersteller organisierten „Shop-in-Shop-Konzepts“ je nach Vertrag vielfältig. Das Konzept basiert auf der Grundlage, dass ein Einzelhändler seine Verkaufsflächen für den Hersteller bereitstellt. So kann der Händler einerseits als reiner Vermieter seiner Verkaufsflächen fungieren. In diesem Fall übernimmt der Hersteller die komplette Warenbewirtschaftung. Damit kann er aktiv an der Ausstattung der Filialen und an der Präsentation der Ware mitwirken. Andererseits kann die Gestaltung der Shops durch den Händler übernommen werden. Die Shop-Leistungen des Herstellers werden oft über einen vorgegebenen Quadratmeterpreis verkauft. Der weitere Einfluss des Herstellers auf den Verkauf kann eben-

falls variieren. Daher erfolgen je nach Abstimmung oder Vertrag schließlich die Organisation der Bestellung, der Präsentation sowie der Verkauf der Waren.

1. Die eigenverantwortliche Beschaffung

Bei der Rudolf Wöhr AG werden hauptsächlich fremde Waren/Herstellerwaren angeboten. Diese werden zu großen Teilen in eigener Verwaltung beschafft und in der Filiale bereitgestellt. Derzeit wird mit einigen Hundert Unternehmen in diesem Lieferantenverhältnis zusammengearbeitet. Die Prognose für zukünftige Warenbestellungen bezieht sich auf die jeweiligen Vorjahresabsätze sowie optimale Bestandshöhen.

Anlieferungszeiten und -mengen können bei diesem Konzept abgestimmt und somit Aufkommensspitzen abgeschwächt werden. Für die Verwaltung der Filialbestände ist der Einkauf der Rudolf Wöhr AG direkt zuständig. So ist der Ausgleich von Fehlbeständen durch Quertransporte zwischen den Filialen, organisiert vom Einkauf, möglich. Dieses Konzept führt zu einer hohen Eigenverantwortung und Eigenständigkeit, ist aber auch mit einem höheren organisatorischen Aufwand verbunden.

2. Das fremdgetriebene Depotgeschäft

Neben dem selbst verwalteten Angebot von Fremdware bieten Hersteller ihre Ware auch über das zuvor beschriebene Shop-in-Shop

Tabelle 2: Organisationsformen eines Handelsunternehmens

Marke	Eigenmarke		Fremdmarke	
Beschaffung	Eigenproduktion	Zukauf		
Organisation	Eigene Verwaltung		Kooperation	Fremd- verwaltung
Bereitstellung	Beliebige Filialfläche		Shop-in-Shop-Konzepte	