

Benchmark Logistik 2014 in der Bekleidungsindustrie

**Ergebnis der Benchmark-Erhebung des Arbeitskreises
Logistik des GermanFashion Modeverbandes e.V. in
Zusammenarbeit mit der GCS Consulting GmbH**

Inhalt

GCS Consulting

Vorwort - Wachsende Komplexitäten beherrschbar machen

GermanFashion Modeverband Deutschland e.V.

Vorwort

Logistik in der Bekleidungsindustrie

Wachsende Komplexität in der Distribution

Erhebung Logistik-Benchmarks

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Fazit

Glossar

Anhang

Beratungsprofil der GCS Consulting GmbH

Wachsende Komplexitäten beherrschbar machen

Seit Jahren schwimmt die Grenze zwischen Industrie und Handel in der Textil- und Bekleidungsbranche immer mehr. Diese prozessual an sich schon anspruchsvolle Konstellation wird u.a. durch die massiv wachsende Anzahl verschiedener Vertriebskanäle (Multi-Channel) und immer exotischere Zielmärkte nicht leichter und stellt die Mitgliedsfirmen im Supply Chain Management - und vor allem in der Logistik - vor große Herausforderungen.

Man traut sich nicht „es nicht zu tun“, weiß aber oft auch nicht, wie man die korrespondierenden Komplexitäten ökonomisch beherrschen kann?

GCS Consulting greift dieses spannende Thema mit mehreren methodischen Ansätzen auf:

1. Auch Multi-Channel funktioniert nach bestimmten Geschäftsmodellen. Wir arbeiten an branchenübergreifenden Strukturierungsansätzen mit, um unseren Kunden Orientierung geben zu können und Grundlagen für Branchenstandards und Benchmarks zu erarbeiten.
2. Diese Branchenstandards helfen von der Erfahrung anderer zu lernen und das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden. Deshalb engagieren wir uns zusammen mit dem GermanFashion Modeverband Deutschland e.V. und GS1 Germany/Global,

um diese anspruchsvolle Arbeit zu unterstützen.

3. Wir gründen Branchen-Communities unter dem Dach des GermanFashion Modeverbandes Deutschland, um den Informationsaustausch der Mitgliedsunternehmen untereinander zu fördern, aber auch um wesentliche Branchenthemen frühzeitig zu begreifen und so rechtzeitig zusammen mit den Mitgliedern firmenübergreifende Lösungen zu erarbeiten.
4. Aus dem Arbeitskreis Logistik heraus ist die Motivation für die hier vorgestellte Erhebung zum Thema „Benchmark Logistik in der Bekleidungsindustrie“ entstanden. Die Auswertung liefert interessante Einblicke in aktuelle Logistik Kennzahlen deutscher Unternehmen der Textil- und Bekleidungsbranche.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Angelina M. Schock

Partner GCS Consulting GmbH

Vorwort

Die richtige Ware zur rechten Zeit am richtigen Ort – die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgabe gehört seit vielen Jahren zu den Erfolgsrezepten der deutschen Bekleidungsindustrie.

Mit dem Beginn der Auslandsfertigung vor einigen Jahrzehnten musste sie lernen, immer komplexere Warenströme zu beherrschen und kontinuierlich zu optimieren. So wurde diese Fähigkeit mit der Zeit ebenso ein entscheidendes Element im Wettbewerb wie Kreativität, Passform, Qualität und zuverlässige Lieferung. Inzwischen sind die Anforderungen der internationalen Beschaffung weitaus komplexer geworden. Passive Lohnveredelung und Vollgeschäft ergänzen sich, produziert wird rund um die Welt und man sucht nach Optimierungsmöglichkeiten durch direkte Belieferung mit Vormaterialien und direkte Auslieferung an den Kunden von den Produktionsstätten aus.

Nicht weniger komplex sind die Anforderungen auf der Vertriebsseite. Die zunehmende Zahl von Vertriebskanälen, die gegenseitige Durchdringung von Online- und Offlinegeschäft sowie die direkte Ansprache des Endverbrauchers neben dem Handelskunden wollen logistisch bewältigt werden. Daher bestand ein großer Bedarf der Mitglieder von GermanFashion, sich über diese Themen auszutauschen und wir haben den Arbeitskreis Logistik sehr schnell und mit großer Resonanz etablie-

ren können. Ein Ergebnis dieser Arbeit ist die vorliegende Übersicht zu den Logistik-Benchmarks.



Thomas Rasch

Hauptgeschäftsführer **GermanFashion**

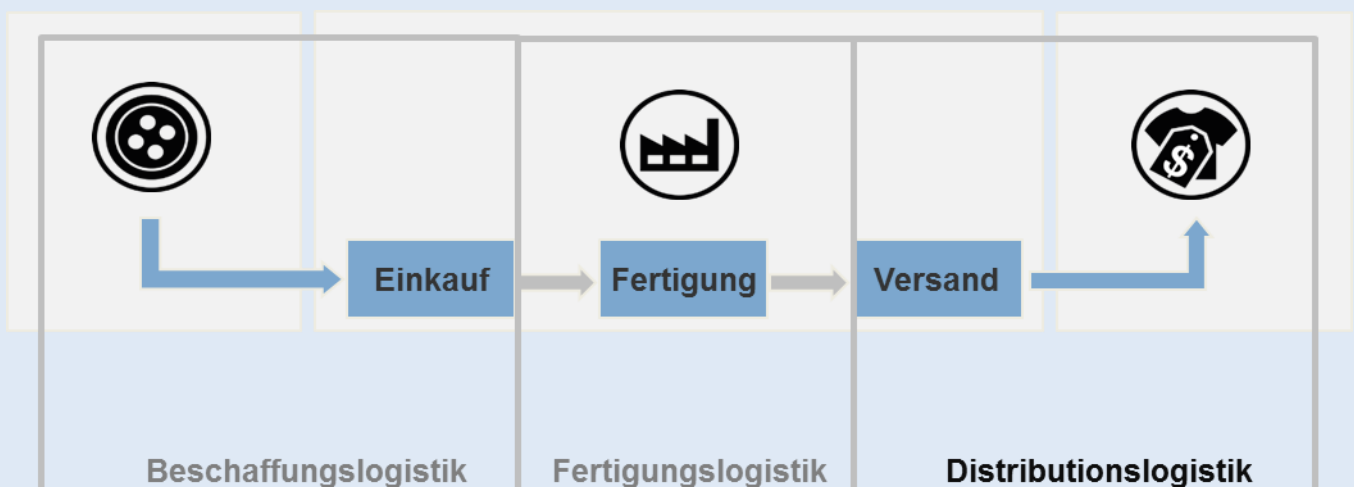
Wachsende Komplexität in der Distribution

Die Logistik als zuständiger Bereich für das Handling rund um den Warenfluss in Unternehmen muss sich heute vielfältigen Herausforderungen stellen. Aufgrund neuer Technologien, weltweiter Expansion und Multi-Channel-Einkaufserwartungen der Konsumenten - um nur einige Beispiele zu nennen - steigt die Komplexität der Logistik in Unternehmen.

Auch die Bekleidungsindustrie muss sich diesen neuen Anforderungen stellen. Zusätzlich verlangt hier der Konzentrationsprozess in Handel und Industrie eine effiziente Steuerung aller Stufen der Wertschöpfungskette sowie strategische Klarheit. Immer schneller aufkommende Trends, geringe Time-to-

Market Sets sowie das gleichzeitige Bedienen von Business- und Endkunden steigert die Komplexität bei den Logistikabläufen und insbesondere bei der Distribution. Effiziente Prozesse entlang der Wertschöpfungskette sind bei diesen Bedingungen erfolgsentscheidend für Unternehmen und es ist notwendig, Optimierungspotenziale in der Logistik schnell und einfach identifizieren zu können.

Mit der vorliegenden Übersicht zu Logistik-Benchmarks möchten wir Ihnen dazu einen Ansatz für die Bekleidungsindustrie bieten.



Erhebung Logistik-Benchmarks

Im Rahmen des Logistik-Arbeitskreises des GermanFashion Modeverbandes Deutschland e.V. wurden Benchmark-Daten zur Logistik deutscher Textil- und Bekleidungshersteller erhoben, um den Arbeitskreis-Mitgliedern eine Einordnung der eigenen Leistungsfähigkeit zu ermöglichen. In Absprache mit den Teilnehmern wurden Daten zur Distributionslogistik abgefragt, sodass hier neben allgemeinen Logistik-Kennzahlen vor allem Kennzahlen zur Organisation und Abwicklung der Belieferung der Kunden gezeigt werden. Die Auswahl und Definition der hier vorgestellten Kennzahlen erfolgte gemeinsam mit den Teilnehmern des Arbeitskreises.

Die Ergebnisse der Erhebung werden anhand der Durchschnittswerte sowie der Top-Werte („beste“ Werte der vorliegenden Daten) der jeweiligen Kennzahlen dargestellt. Die Benchmarks wurden für die Bereiche Business-to-Business (B2B) und Business-to-Customer (B2C) getrennt erhoben, wobei sich B2B auf das Wholesale- und eigene Retail-Geschäft, B2C auf den eigenen Online-Shop bezieht. Die Daten wurden im Herbst 2014 online erhoben und anonym behandelt. 41 von 93 angeschriebenen Unternehmen haben an der Erhebung teilgenommen, was einem Rücklauf

von 44 Prozent entspricht.

Darüber hinaus waren einige der an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen Anbieter von Arbeits- und Schutzbekleidung (ASB). Im Vergleich zu den gesamten Teilnehmern war der Anteil der Anbieter von ASB ein geringerer Anteil. Die Ergebnisse dieser Gruppe wurden daher in die gesamte Auswertung integriert.

Neben allgemeinen Daten zum Profil der Teilnehmer wurden Kennzahlen zu folgenden Themenfeldern erhoben:

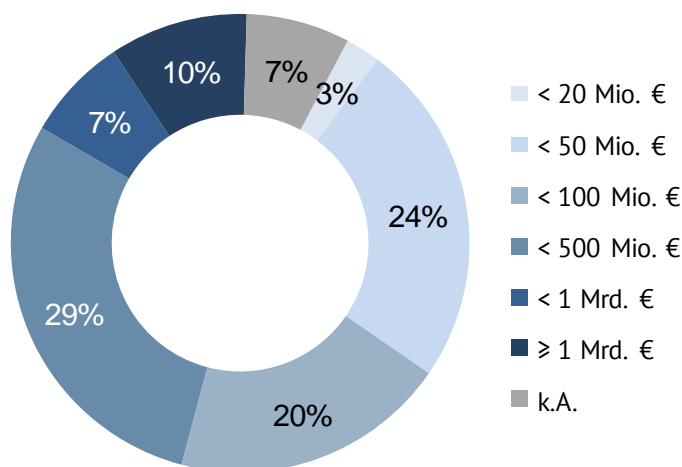
- ⇒ Bestand und Umschlag
- ⇒ Flächenbedarf und Kosten
- ⇒ Automatisierungsgrad
- ⇒ Verteilung Hänge- und Liegewareabwicklung
- ⇒ Sendungsgrößen
- ⇒ Prozesskosten
- ⇒ Durchlaufzeiten
- ⇒ Pickleistung
- ⇒ Liefertermintreue und Pickfehler

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

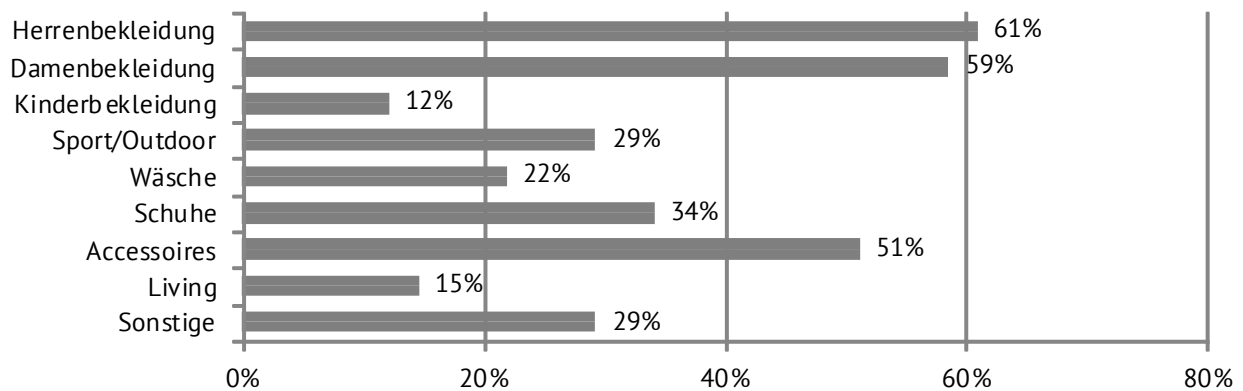
Profil der Teilnehmer

Beteiligt waren überwiegend große Unternehmen der Anbieter von HAKA und DOB.

► Welchen Umsatz konnten Sie in 2013 verzeichnen?



► Welche Sortimente bieten Sie an?



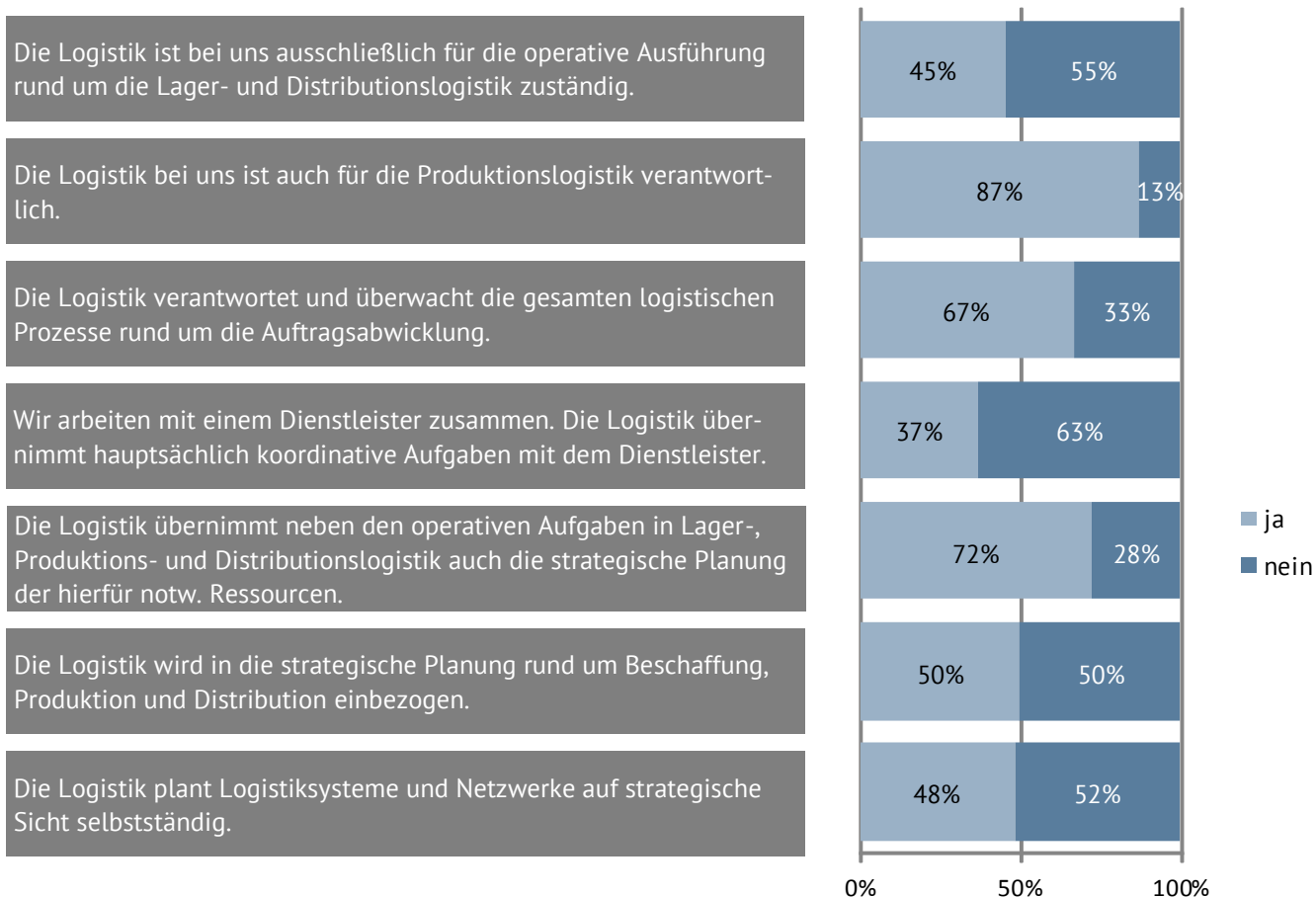
Die Größte Gruppe unter den Teilnehmern waren Unternehmen mit einem Umsatz zwischen EUR 100 und 500 Mio.. Nur 3% der Teilnehmer machen weniger als EUR 20 Mio. Umsatz. 10% der Teilnehmer machen EUR 1 Mrd. Umsatz oder mehr. Rund 60% aller Teilnehmer sind Anbieter von DOB und HAKA, über 50% bieten Accessoires an. Damit ist das Sortimentsangebot DOB, HAKA und Accessoires unter den Teilnehmern am weitesten verbreitet.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Profil der Teilnehmer

Bei der Hälfte der Teilnehmer umfassen die Aufgaben der Logistik auch strategische Entscheidungen.

► Welche der folgenden Aussagen trifft auf ihr Unternehmen zu?



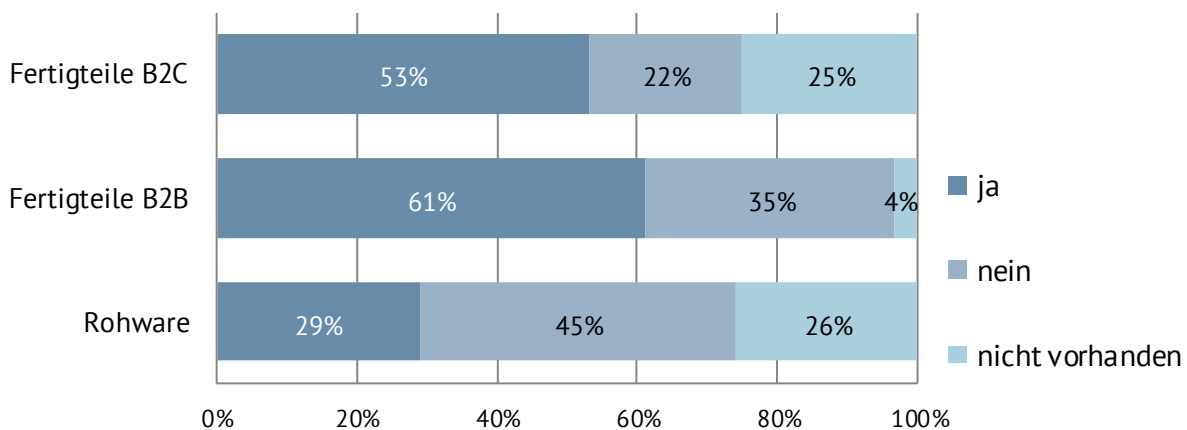
Fast 50% der Teilnehmer geben an, dass ihre Logistik ausschließlich für operative Tätigkeiten rund um die Lager- und Distributionslogistik zuständig ist. Ebenso knapp 50% geben an, dass nicht nur operative, sondern auch strategische Aufgaben von der Logistik übernommen werden. Die Planung von Ressourcen wird sogar bei über 70% der Teilnehmer von der Logistik übernommen.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

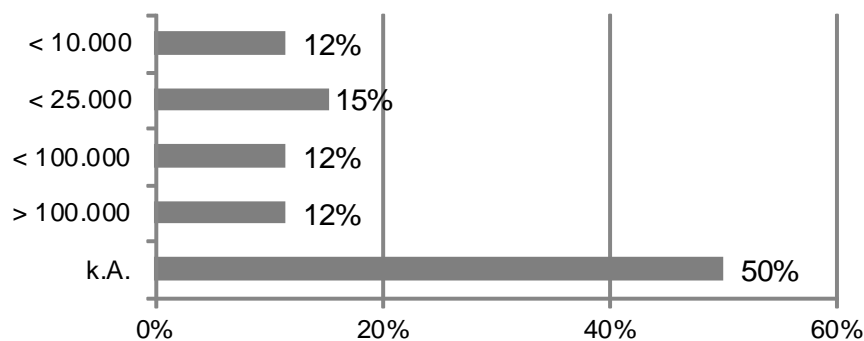
Profil der Teilnehmer

Die Rohwarenlogistik spielt bei 26% der Teilnehmer keine Rolle mehr.

► Arbeiten Sie bzgl. folgender Bereiche mit Dienstleistern zusammen?



► Wie hoch ist der durchschnittliche SKU-Bestand in Ihrem Lager pro Jahr?



Bei 26% der Teilnehmer spielt die Rohwarenlogistik keine Rolle mehr. 61% arbeiten im Bereich B2B mit einem Dienstleister zusammen. Der durchschnittliche SKU-Bestand (alle Artikel eingenommen) ist bei den meisten Teilnehmern unter 100.000. Interessant ist hier, dass die Hälfte der Teilnehmer keine Angaben zu ihrem durchschnittlichen SKU-Bestand gemacht hat.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

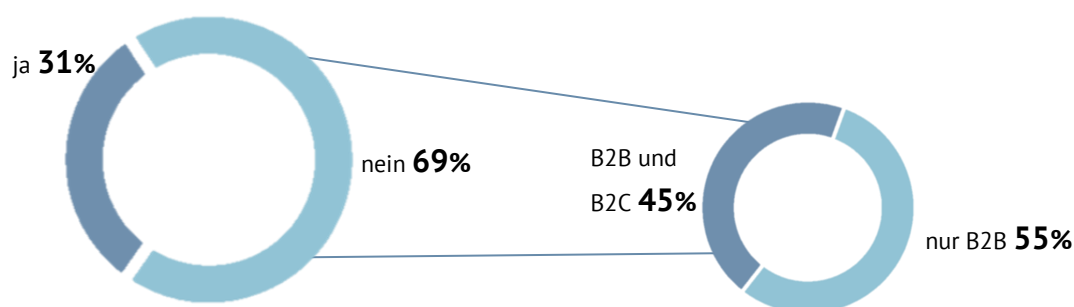
Lagerumschlag und Bestand

Der höchste LUG-Wert liegt im B2B-Vororder-Geschäft bei einer Drehung pro Monat. Über die Hälfte der Teilnehmer bedient ausschließlich B2B-Kunden.

► LUG - Fertigteile:

	Vororder	NOS/Nachorder		
B2B	Ø-Wert: 5,58 Drehungen p.a.	Ø-Wert: 4,62 Drehungen p.a.	B2C	Ø-Wert: 2,84 Drehungen p.a.
	Top-Wert: 12 Drehungen p.a.	Top-Wert: 8 Drehungen p.a.		Top-Wert: 3,5 Drehungen p.a.

► Bedienen Sie B2B-Kunden (inkl. eigene Stores) und B2C-Kunden aus einem Lager/Warenbestand?



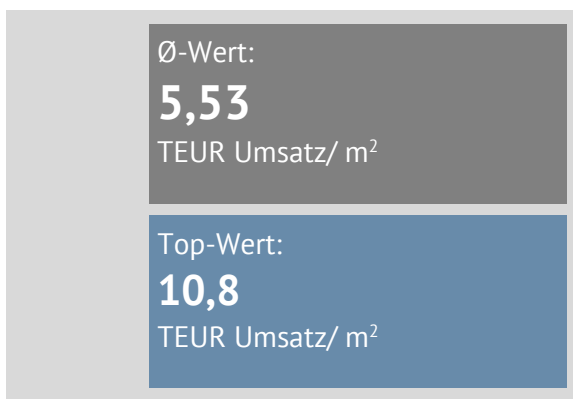
Der Lagerumschlag im B2C-Geschäft liegt deutlich unter dem im B2B-Geschäft, wodurch im B2C-Geschäft Lagerflächen weniger effizient genutzt werden. Knapp ein Drittel der Teilnehmer nutzt ein Lager für B2B- und B2C-Kunden. Knapp 70% geben an, dass sie B2B- und B2C-Kunden aus getrennten Lagern bedienen. Dabei ist zu beachten, dass etwa die Hälfte dieser 70% ausschließlich B2B-Kunden hat.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

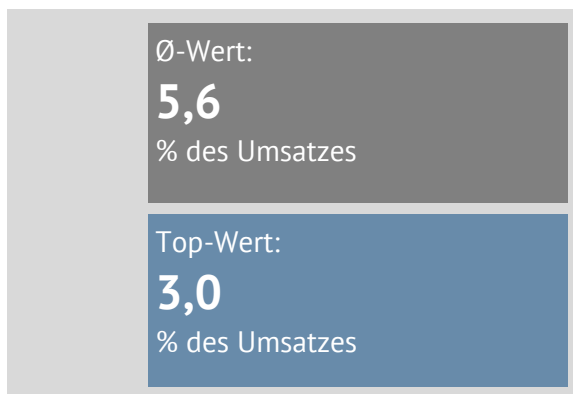
Flächenbedarf und Kosten

Der maximale angegebene Umsatz pro Quadratmeter Lagerfläche liegt bei 10,8 TEUR. Im Durchschnitt liegen die Logistikkosten bei 5,6% des Umsatzes.

▶ Flächenleistung:



▶ Logistikkosten:



Im Rahmen unserer Erhebung ist bei Anbietern von DOB und HAKA der Umsatz pro Quadratmeter Lagerfläche ca. 30% höher als bei Anbietern, die diese Sortimente nicht führen. Dies ist auf wertigere Produkte in diesen Sortimenten zurückzuführen. Die Logistikkosten umfassen hier alle Kosten der Supply Chain wie z.B. Rohwarenlogistik, Fertigteillogistik sowie Kosten für KEP-Dienstleister, Fulfillment und Speditionen. Die durchschnittlichen Logistikkosten liegen bei 5,6% des Umsatzes.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Automatisierungsgrad - die Möglichkeiten

Die Optionen in der Automatisierung von Logistikprozessen reichen von rein manuellen Prozessen hin zu vollautomatisierten Prozessen.

vollautomatisiert	Einsatz von vollautomatisierten Systemen wie z.B. AKL, überwiegend Ware-zur Person-Prinzip.
teilautomatisiert	Einsatz von automatisierten Teilsystemen wie z.B. Förderstrecken oder Verpackungsanlagen, überwiegend Person-zur Ware-Prinzip.
technisiert	Einsatz von Flurförderzeugen oder manuell betriebenen Hängebahnen.
manuell	Ausschließlich manuell stattfindende Prozesse, kein Einsatz von Fördermitteln etc.

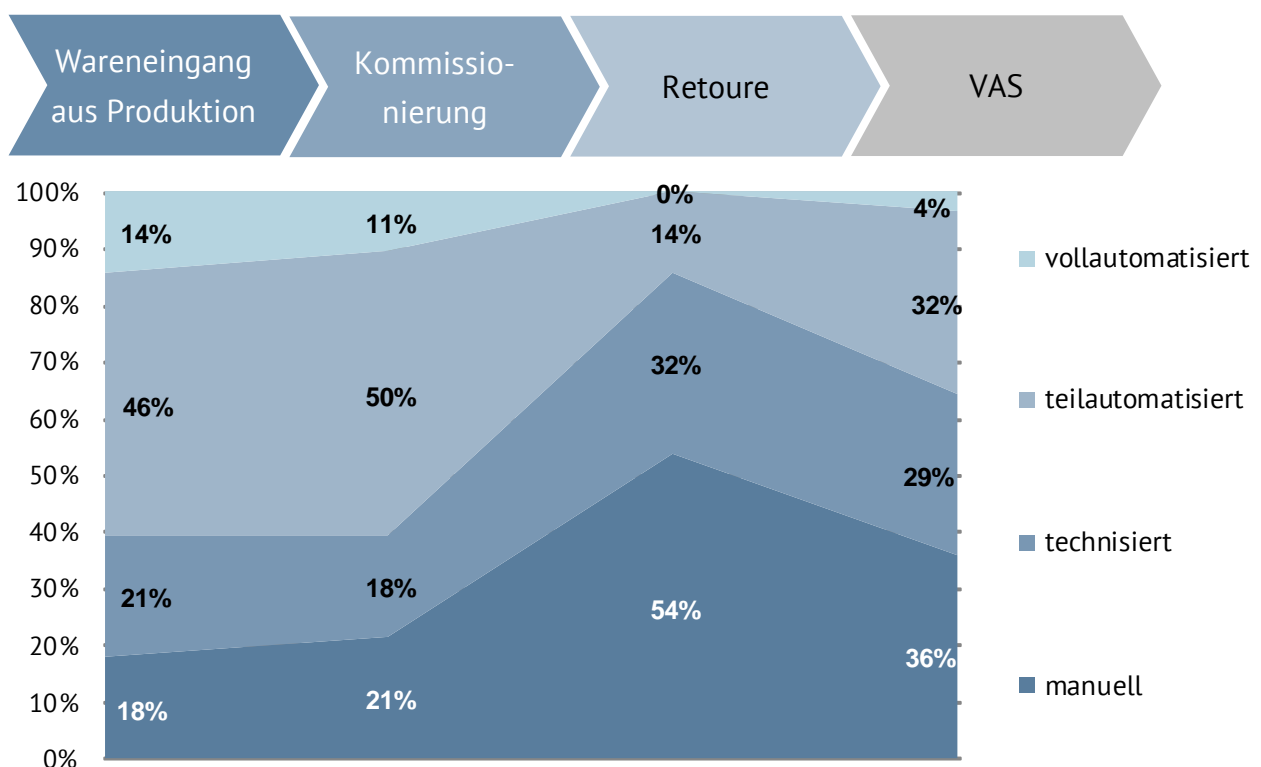
Der Automatisierungsgrad von Logistikprozessen lässt sich anhand des Einsatzes technischer Systeme zur Unterstützung der manuellen Tätigkeiten messen. Bei vollautomatisierten Systemen obliegt dem Menschen nur noch eine überwachende Funktion, während der Hauptprozess vollständig durch Materialfluss und –handling-systeme abgewickelt wird.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Automatisierungsgrad in der Branche

Die meisten Teilnehmer haben die Bereiche Wareneingang und Kommissionierung teilautomatisiert. Vollautomatisierte Systeme haben die wenigsten.

► Wie hoch ist der Grad der Automatisierung der folgenden Prozesse?



Bei mehr als der Hälfte der Teilnehmer sind die Teilprozesse Wareneingang und Kommissionierung teil- oder vollautomatisiert. Die Pickleistung in der B2B-Vororder liegt bei Teilnehmern mit voll- oder teilautomatisierten Prozessen deutlich höher:

Voll- oder teilautomatisiert:

Hängeware: ~ 1.700 Picks/h

Liegeware: ~ 700 Picks/h

Manuell oder technisiert:

Hängeware: ~ 1.094 Picks/h

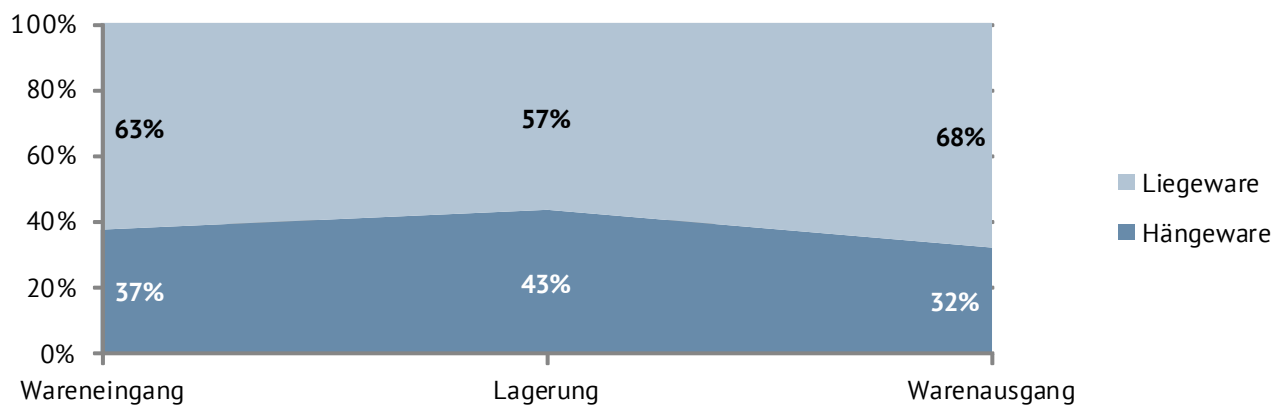
Liegeware: ~ 518 Picks/h

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

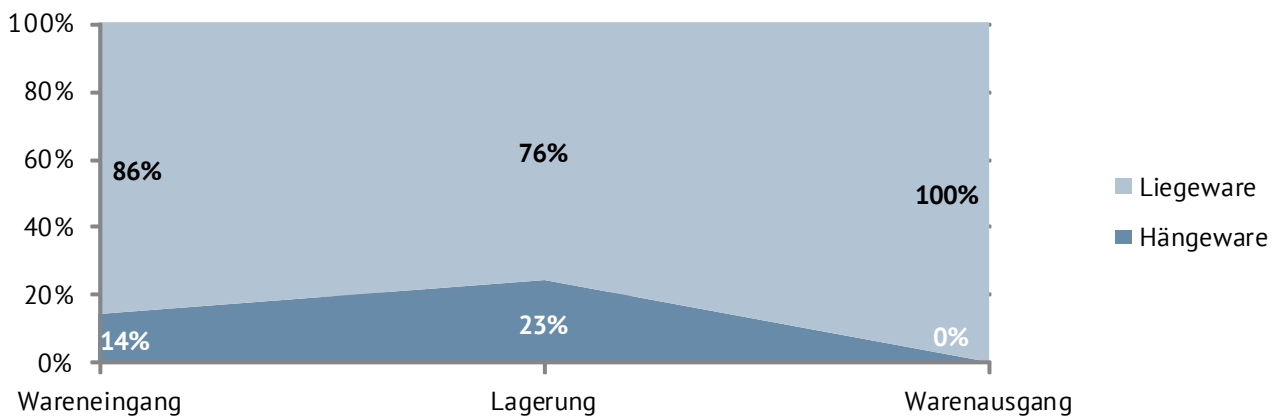
Verteilung von Hänge- und Liege-ware

Die Liegelogistik wird im B2B- und B2C-Geschäft bevorzugt angewandt.

► Verteilung von Hänge- und Liege ware in den Prozessschritten B2B:



► Verteilung von Hänge- und Liege ware in den Prozessschritten B2C:



Sowohl im B2B- als auch im B2C-Geschäft wird in allen Prozess-Schritten überwiegend Liegelogistik angewandt. Die Hängelogistik ist im B2B-Bereich etwas verbreiteter als im B2C-Bereich und wird in der Lagerung häufiger angewandt als in Wareneingang und Warenausgang. Im B2C-Geschäft wird der Warenausgang, also die Lieferung der online bestellten Ware direkt an den Endkunden, ausschließlich über Liege ware abgewickelt. Grund hierfür sind die hohen Kosten der KEP-Dienstleister für Hängeware.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Sendungsgrößen

Die durchschnittlichen Sendungsgrößen im B2B-Bereich sind deutlich größer als im B2C-Bereich.

► Hängeware:

B2B	Vororder	NOS/Nachorder
	Ø-Wert: 16,6 St/Sendung	Ø-Wert: 6,8 St/Sendung
	Top-Wert: 60 St/Sendung	Top-Wert: 20 St/Sendung

► Liegeware:

B2B	Vororder	NOS/Nachorder	B2C	
	Ø-Wert: 23,3 St/Sendung	Ø-Wert: 8,6 St/Sendung		Ø-Wert: 2,7 Drehungen p.a.
	Top-Wert: 60 St/Sendung	Top-Wert: 15 St/Sendung		Top-Wert: 5 Drehungen p.a.

Die Anzahl der Teile pro Sendung ist bei Liegeware deutlich größer als bei Hängeware. Im B2B-Geschäft bei Vororder werden durchschnittlich 23,3 Teile Liegeware pro Sendung verschickt, dagegen nur 16,5 Teile Hängeware pro Sendung. Im B2C-Geschäft werden im Durchschnitt nicht mehr als 3 Teile Liegeware pro Sendung verschickt. Hierin zeichnet sich die hohe Komplexität in der Abwicklung von B2C-Aufträgen ab. Da Hängelogistik im B2C-Geschäft wie vorangehend gezeigt unter 1% liegt, sind hier die Werte für das B2B-Geschäft relevant.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Prozesskosten

Die Prozesskosten sind im B2C-Bereich höher als im B2B-Bereich.

Die durchschnittlichen Gesamtkosten eines Vororder-Teils liegen bei EUR 0,75.

► Wareneingang aus Produktion:

B2B		B2C
Vororder	NOS/Nachorder	
Ø-Wert: 0,25 EUR/ St	Ø-Wert: 0,25 EUR/ St	Ø-Wert: 0,45 EUR/ St
Top-Wert: 0,05 EUR/ St	Top-Wert: 0,05 EUR/ St	Top-Wert: 0,05 EUR/ St

► Kommissionierung und Warenausgang:

B2B		B2C
Vororder	NOS/Nachorder	
Ø-Wert: 0,5 EUR/ St	Ø-Wert: 0,75 EUR/ St	Ø-Wert: 0,41 EUR/ St
Top-Wert: 0,2 EUR/ St	Top-Wert: 0,2 EUR/ St	Top-Wert: 0,12 EUR/ St

► Retoure:

B2B	B2C	B2B
Die Retourekosten beinhalten die Kosten für Wareneingang, Prüfung und Einlagerung.	Ø-Wert: 2,66 EUR/ St	Ø-Wert: 2,75 EUR/ St
	Top-Wert: 1,6 EUR/ St	Top-Wert: 1,0 EUR/ St
		Ø-Wert: 0,25 EUR/ St
		Top-Wert: 0,1 EUR/ St

► VAS:

Für Retouren fallen im Logistikprozess die höchsten Kosten an. Die durchschnittlichen Kosten hierfür liegen im B2B-Geschäft bei EUR 2,66 pro Stück. Die Kosten für Kommissionierung und Warenausgang weichen zwischen Vororder und NOS/Nachorder stark voneinander ab: Die Kosten für das NOS-/Nachorder-Geschäft sind hier aufgrund fehlender Skaleneffekte deutlich höher. Da unter den Teilnehmern mehr als die Hälfte ausschließlich B2B-Kunden bedient, sind die Werte für den B2C-Bereich nur bedingt vergleichbar.

Personaleinsatz

In der Vororder-Phase werden für die Bearbeitung von 1000 Teilen 21,5 Stunden Personal benötigt.

► Personaleinsatz:

B2B	Vororder	NOS/Nachorder
	Ø-Wert: 21,5 h/1000 St	Ø-Wert: 27,16 h/1000 St
Top-Wert: 1 h/1000 St	Top-Wert: 2 h/1000 St	

Für die Bearbeitung von 1000 Teilen in der Vororder wird im Rahmen dieser Erhebung mindestens 1 Stunde benötigt. Die Abwicklung der Vororder im B2B-Bereich benötigt weniger Personal als die Abwicklung der Nachorder/ NOS. Zu dieser Kennzahl wurden bezüglich des B2C-Geschäfts nur wenige Angaben gemacht, sodass hier die Ergebnisse bezüglich des B2B-Geschäfts fokussiert werden.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Durchlaufzeiten B2B

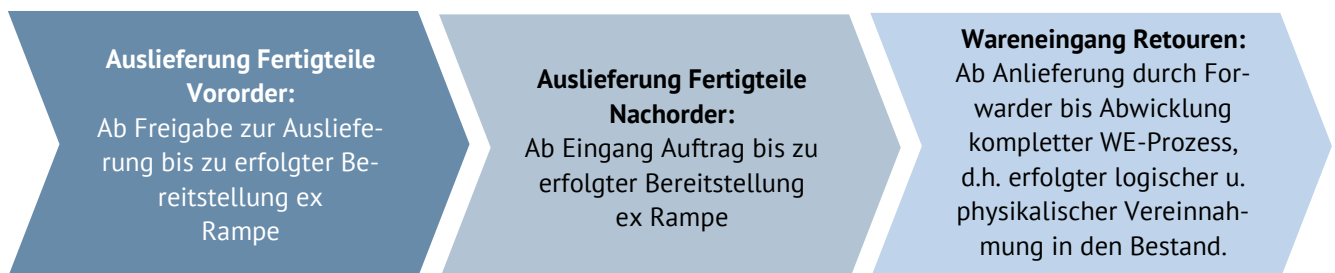
Sowohl in der Auslieferung von Fertigteilen als auch in der von Nachbestellungen liegen die Top-Durchlaufzeiten bei einer Stunde oder sogar darunter.

► Auslieferung Fertigteile:

Vororder	NOS/Nachorder
Ø-Wert: 27,6 Stunden	Ø-Wert: 14,9 Stunden
Top-Wert: 1 Stunden	Top-Wert: 1 Stunden

► Wareneingang Retouren:

Ø-Wert: 46,5 Stunden
Top-Wert: 5 Stunden



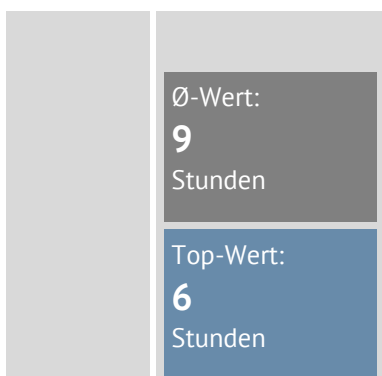
Die Durchlaufzeit bei der Auslieferung von Fertigteilen bei Nachorder/ NOS nimmt im Durchschnitt 14,9 Stunden in Anspruch. Damit kann eine zeitnahe Nachbestückung auf der Fläche gewährleistet werden. Die Abwicklung der Vororder nimmt mit durchschnittlich 27,6 Stunden deutlich mehr Zeit in Anspruch. Bemerkenswert sind die Top-Durchlaufzeiten von einer Stunde sowohl bei Vororder als auch bei Nachorder/NOS. Diese zügige Abwicklung setzt ein leistungsstarkes Logistiksystem voraus.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

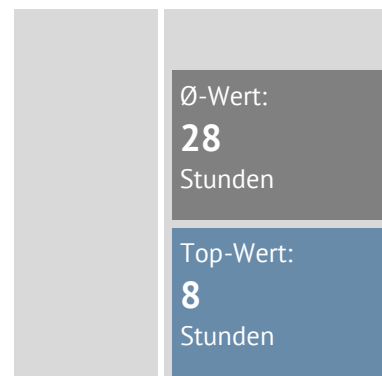
Durchlaufzeiten B2C

Die durchschnittliche Durchlaufzeit beträgt im B2C-Bereich für die Auslieferung 9 Stunden.

▶ Auslieferung Fertigteile:



▶ Wareneingang Retouren:



Auslieferung Fertigteile:
Ab Freigabe zur Auslieferung bis zu erfolgter Bereitstellung ex Rampe

Wareneingang Retouren:
Ab Anlieferung durch Forwarder bis Abwicklung kompletter WE-Prozess, d.h. erfolgter logischer u. physikalischer Vereinnahmung in den Bestand.

Für die Auslieferung von Fertigteilen im B2C-Geschäft liegt die durchschnittliche Durchlaufzeit bei 9 Stunden. Damit lässt sich ein 24h-Lieferservice realisieren. Für den Wareneingang von Retouren werden durchschnittlich 28 Stunden aufgewendet. Insgesamt werden die B2C-Prozesse in kürzerer Zeit durchlaufen als die B2B-Prozesse.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Pickleistung

Im B2B-Geschäft ist die Pickleistung von Hängeware deutlich höher als die von Liegeware.

► Hängeware:

	Vororder	NOS/Nachorder		
B2B	Ø-Wert: 1094 Picks/h	Ø-Wert: 1065 Picks/h	B2C	Ø-Wert: 300 Picks/h
	Top-Wert: 4800 Picks/h	Top-Wert: 4800 Picks/h		Top-Wert: 600 Picks/h

► Liegeware:

	Vororder	NOS/Nachorder		
B2B	Ø-Wert: 517 Picks/h	Ø-Wert: 459 Picks/h	B2C	Ø-Wert: 350 Picks/h
	Top-Wert: 3000 Picks/h	Top-Wert: 3000 Picks/h		Top-Wert: 600 Picks/h

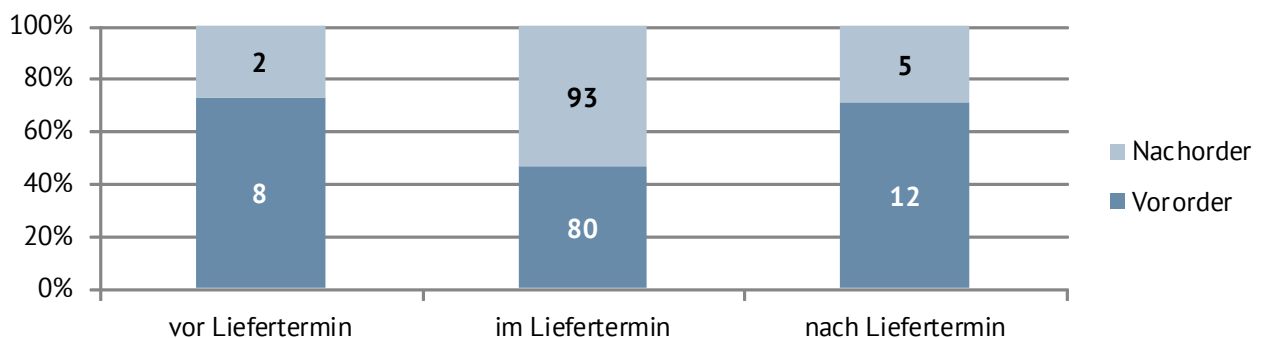
Mit Hängeware ist aufgrund der höheren Automatisierung eine doppelt so hohe Pickleistung im Vergleich zu Liegeware zu erreichen. Da – wie vorangehend gezeigt – im B2B-Geschäft mehr Hängeware als Liegeware gehandelt wird, ist die Pickleistung hier deutlich höher als im B2C-Geschäft. Die Leistungsunterschiede zwischen Vororder und NOS/Nachorder sind eher gering.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

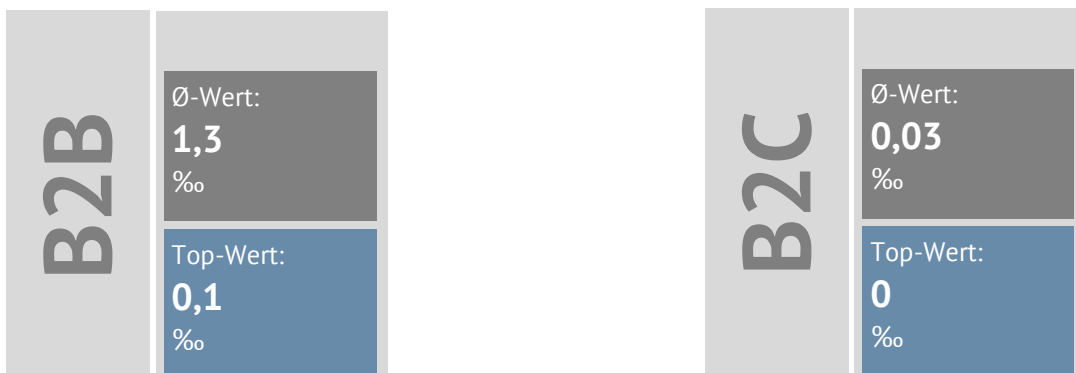
Liefertermintreue und Pickfehler

Die Auslieferung der Vororder erfolgt bei 20% der Liefermenge vor oder nach dem eigentlichen Liefertermin. In der Nachorder ist die Liefertermintreue höher.

► Liefertermintreue B2B:



► Pickfehler:



Die Liefertermintreue im Bereich B2B ist in der Nachorder höher als in der Vororder. Insgesamt erfolgen rund 93% der Nachorder-Auslieferungen pünktlich. Zur Kennzahl „Pickfehler“ im Bereich B2C wurden insgesamt nur wenige Angaben gemacht, sodass diese Werte nur bedingt vergleichbar sind.

Benchmarking in der Branche - die Ergebnisse

Fazit

Die durchschnittlichen Prozesskosten der Logistik sind im B2C-Bereich höher als im B2B-Bereich. Wie man anhand der TOP-Werte erkennt, liegt in den B2C-Prozessen ein Potential zur Kostenoptimierung. Die Nutzung von Skaleneffekten kann hier zu geringeren Kosten beitragen. Eine notwendige Basis zur Realisierung dieser Skaleneffekte ist die Nutzung eines gemeinsamen Lagers für sowohl B2B- als auch B2C-Kunden. Fast ein Drittel der Teilnehmer bedient bereits sowohl B2B- als auch B2C-Kunden aus dem selben Warenbestand.

Die Teilprozesse Wareneingang und Kommissionierung weisen die höchsten Automatisierungsgrade auf. Vollautomatisierte Systeme sind allerdings auch in diesen Prozessschritten bei nur wenigen eingesetzt. Die Abwicklung von Retouren erfordert im Vergleich zu den restlichen Prozessschritten den höchsten manuellen Aufwand und verursacht die höchsten Prozesskosten. Trotz der Notwendigkeit hoher Individualität und Flexibilität im Retouren-Prozess zeigen sich auch hier Potentiale zur Kostensenkung.

Aufgrund des einfacheren Handlings von Hängeware in automatisierten Systemen ist die Pickleistung in der Abwicklung von Hängeware deutlich größer als die Pickleistung von Liegeware. Dennoch wird in allen Prozess-Schritten überwiegend Liegelogistik angewandt. Im B2C-Geschäft lässt sich dies durch die fehlenden Abwicklungsmöglichkeiten und hohen Kosten der KEP-Dienstleister für Hängeware erklären. Darüber hinaus wird für Hängeware mehr Logistikfläche benötigt als für Liegeware. Die starke Pickleistung in teil- oder vollautomatisierten Systemen bei der Abwicklung von Liege- und Hängeware macht deutlich, dass ein hoher Automatisierungsgrad die Effizienz der Logistikprozesse deutlich steigert.

Die Effizienz der Prozesse im B2B- und B2C-Geschäft setzt eine konsequente Nutzung von **Skaleneffekten** voraus. Weitere **Automatisierung** der Logistiksysteme und stetige **Prozessoptimierung** bilden die Basis für nachhaltigen Erfolg.

Insbesondere die unternehmensübergreifenden Logistikprozesse bieten im Sinne eines ganzheitlichen **Supply-Chain-Management-Ansatzes** weitere Optimierungspotentiale.

In Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Logistik des GermanFashion Modeverbandes Deutschland e.V. wird es nun jährlich eine Erhebung zu Logistik-Benchmarks der Bekleidungsbranche geben. Wir sind gespannt auf die Ergebnisse im nächsten Jahr!

Glossar

2PL

Second Party Logistics Service Provider; Transport-, Umschlags- und Lagerlogistik-Dienstleister (TUL) sowie Kurier-, Express- und Paketdienstleister (KEP).

3PL

Third Party Logistics Service Provider; System- oder Fullservice-Provider (Kontrakt-Logistik); Anbieter, die mehrere logistische Funktionen zu einem komplexen, an den Wünschen und Anforderungen des Kunden orientierten, Leistungspaket bündeln.

4PL

Fourth Party Logistics Service Provider; Mit diesem Begriff werden Systemintegratoren bezeichnet, deren Leistungspaket Koordination und Organisation aller Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette, insbesondere Beratungs- und Servicedienstleistung, umfasst.

AKL

Automatisches Kleinteilelager

ASB

Arbeits- und Schutzbekleidung

B2B

Business-to-Business; Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen.

B2C

Business-to-Customer; Geschäftsbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Endkunden.

BI

Business Intelligence

BMI

Buyer Managed Inventory

BOS

Basic out of stock (Durchläufer)

BPM

Business Performance Management oder Business Process Management

CMI

Co-Managed Inventory

CRM

Customer Relationship Management

DAM-System

Digital Asset Management System

DOB

Damenoberbekleidung

Durchlaufzeit

Zeitspanne, die bei der Abwicklung eines Produkts (hier: Stücks) während eines vordefinierten Prozesses verstreicht.

ECR

Efficient Consumer Response

EDI

Electronic Data Interchange

EK

Einkaufspreis

ERP

Enterprise Resource Planning

FLAT

Liegeteile

Forwarder

Spediteur oder Logistikdienstleister

Flächenleistung

Angabe, wie viel Umsatz pro m² Lagerfläche gemacht werden.

HAKA

Herrenanzüge und Knabenanzüge

Logistikkosten

Betriebliche Kosten, die im Zusammenhang mit der Logistik aufzuwenden sind.

Glossar

LUG

Lagerumschlag; Angabe, wie häufig ein Lagerbestand insgesamt oder ein Teilbereich des Lagers verkauft wird, bezogen auf einen bestimmten Zeitraum.

MAM-System

Media Asset Management System

Mobile AE

Mobile Auftragserfassung

NOS

Never out of stock (Lagerprogramm)

PDM-System

Product Data Management System

Personaleinsatz

Zeit (in Stunden), die eine Person für die Abwicklung eines Produkts (hier: Kleidungsstücks) aufwendet.

Pickfehler

Anzahl der Zugriffe auf nicht gewünschte Lagereinheiten im Verhältnis zur Anzahl der Zugriffe auf gewünschte Lagereinheiten.

Pickleistung

Anzahl der Zugriffe auf eine Lagereinheit pro Stunde

PIM-System

Product Information System

POS

Point of Sale

PPS

Production Planning System

Prozesskosten

Kosten pro Produkt (hier: Stück) in einem Teilprozess der Logistik.

QMS

Quality Management System

RFID

Radio Frequency Identification

Sendungsgröße

Anzahl der Teile, die pro Sendung verschickt werden.

SEO

Search Engine Optimization (dt. Suchmaschinenoptimierung)

SCM

Supply Chain Management

SKU

Stock Keeping Unit; Angabe, wie viele Einheiten eines Artikels auf Lager sind (Bestandseinheit).

VAS

Value-Added-Service; Mehrwertdienst, welcher andere Produkte oder Dienstleistungen (Basisleistungen) ergänzt wie z.B. individuelle Verpackung, Kennzeichnung oder Preisauszeichnung.

VMI

Vendor Managed Inventory

ZL

Zielland

Über uns

Die Anforderungen in den Branchen Fashion, Sport, Luxury Goods und Shoes sind sehr vielfältig. Unsere Kunden stehen vor der Herausforderung, neben ihrem Wholesale Kerngeschäft ebenso ein kompetenter Flächenpartner für den Handel zu sein, als auch ein kundenorientierter Händler für den Konsumenten. Alle Geschäftsmodelle sollen dazu national wie international professionell aufgestellt sein und gleichzeitig Multichannel neben- und miteinander effizient funktionieren.

Komplexitäten zu reduzieren und beherrschbar zu machen ist somit eine der zentralen Managementaufgaben unserer Zeit. Dabei gleichzeitig die Performance des Unternehmens zu steigern und gesteckte Ziele zu erreichen, erfordert besonders in unserer Schlüsselbranche spezifisches Know-how in den Bereichen Unternehmens- und Strategieentwicklung, Prozessorganisation und IT-Systeme. Diese vielfältigen Kenntnisse können einzelne Unternehmen kaum noch wirtschaftlich vorhalten und sind nur durch die Nutzung neues-

ter Prozess-Standards und die konsequente Vereinfachung der Strukturen möglich.

Als operative Unternehmensberatung helfen wir Ihnen, Ihre eigenen und die Sie umgebenden Parameter und Prozesse optimal zu modellieren, so dass im Idealfall ganze Strukturen entfallen oder optimal und nachhaltig an die strategischen Unternehmensanforderungen angepasst werden.

Die Experten der GCS Consulting GmbH begleiten Sie bei diesen Herausforderungen und liefern Ihnen dazu die notwendige nationale und internationale Branchen-Erfahrung für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.

Wir unterstützen Sie dabei, die richtigen Impulse zu setzen, nachhaltige Strategien zu entwickeln und diese umzusetzen. Wir haben die Expertise, mit Ihnen maßgeschneiderte Konzepte zu entwickeln für die Unterstützung, die Sie wirklich brauchen.

WIR SIND EINE MANAGEMENT BERATUNG MIT FOKUS AUF BUSINESS PERFORMANCE FÜR

FASHION, SPORT, LUXURY GOODS & SHOES.

Philosophie

Nachhaltige Beratung

Wir setzen auf strukturelle Veränderungen vor kurzfristigem Erfolg. Neben der rein sachlichen Aufnahme des Ist-Zustandes geht es in der Beratung auch darum, die wesentlichen Hintergründe zu erfassen und zusammen mit dem Kunden konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Wir belassen es nicht bei der Konzepterstellung sondern setzen unsere Vorschläge auch in die Praxis um und übernehmen Verantwortung dafür. Dabei legen wir Wert auf nachhaltige Ergebnisse und langjährige Partnerschaften und stehen unseren Klienten daher auch nach erfolgreichem Projektabschluss weiterhin zur Seite.

Engagement für die Branche

Neben unseren Kundenprojekten sind wir Gründer und Unterstützer relevanter Brancheninitiativen und setzen uns so mit unserem Know-how für die Zukunft und Weiterentwicklung der Bekleidungsbranche ein.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern unserer Klienten

Die Mitarbeiter unserer Klienten stehen im Mittelpunkt - ohne sie lassen sich die besten Konzepte nicht nachhaltig umsetzen. Mit offener Kommunikation, fairem Umgang und Verlässlichkeit realisieren wir gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auch schwierigste Ziele. Dazu bedarf es neben der Erfahrung im Umgang mit Menschen auch fundierter Fach- und Branchenkenntnisse.

WIR BELASSEN ES NICHT BEI DER KONZEPTERSTELLUNG,

**WAS ZÄHLT IST DIE
ERFOLGREICHE
UMSETZUNG.**

Kompetenzen

Wir haben die Erfahrung, die Sie brauchen

Unsere Berater kommen aus der Praxis und bringen langjährige Erfahrung aus Führungs- und Schlüsselpositionen der Bekleidungsindustrie mit. Eine unserer Kernkompetenzen ist, dass unsere Berater nicht nur durch besonders kreative und individuelle Konzepte überzeugen, sondern diese auch durch ihr tiefes Branchen- und Prozess-Know-how erfolgsorientiert umsetzen können.

In einer engen Partnerschaft mit GS1 Germany und dem globalen GS1 Verbund gestalten wir international die relevanten IT- und Prozess-Standards und integrieren dieses Wissen in die laufenden Beratungsprojekte.

Wir unterstützen Sie bei Ihrer IT

Erfolgreiche und effiziente Prozesse kann es heute ohne intelligente IT-Systeme nicht mehr geben.

Daher sind alle unsere Berater auf dem aktuellen Wissensstand über Technologietrends und branchenorientierte IT-Systeme. Parallel dazu finden

sich in unserem Beraterkreis ebenso IT-Spezialisten, die z.B. bei der Auswahl eines geeigneten Warenwirtschaftssystems unterstützen oder die Einführung eines Systems begleiten.

Wir sind Ihr kompetenter Partner in allen Fragen der RFID-Technologie

Unsere Initiative fashion group RFID ist seit Jahren im Bereich Technologie die relevante Schnittstelle zwischen Bekleidungsindustrie und Handel. Dadurch können Sie bei uns tiefes und aktuelles Know-how in den Bereichen RFID-Technologie, Standardisierung und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Optimierung der Geschäftsprozesse erwarten.

WIR BELASSEN ES NICHT BEI DER KONZEPTERSTELLUNG,

**WAS ZÄHLT IST DIE
ERFOLGREICHE
UMSETZUNG.**

Beratungsfelder

Business Process Management

Der Vertikalisierungsprozess unserer Branche hat enorme Auswirkungen auf die Prozesslandkarten aller Marktteilnehmer. Das parallele Betreiben verschiedener Geschäftsmodelle im Umfeld von Multi Channel Marketing, demographischen Veränderungen und wachsender Relevanz des Onlinehandels erfordert immer höhere Präzision und eine Professionalisierung in allen Unternehmensbereichen. Internationale Komplexitäten in globalen Märkten und Distributionsmodellen, wie auch in der Beschaffung und Logistik, benötigen klar strukturierte und schlanke Prozesse, die sich nahtlos in Ihr Unternehmen einfügen und sich vor allem auch in den IT-Systemen widerspiegeln. Wir helfen Ihnen bei der Evaluierung der richtigen Geschäftsmodelle, bei der Strukturierung heterogener Prozess-Landschaften und bringen mit der notwendigen und unabhängigen Übersicht Ordnung in Ihre Prozesse.

Wir haben die Expertise, mit Ihnen die maßgeschneiderten Konzepte zu entwickeln, die zu Ihnen passen und Sie da unterstützen, wo Sie es

wirklich brauchen.

Supply Chain Management

Die Grenze zwischen Industrie und Handel besteht in unseren Schlüsselbranchen praktisch nicht mehr. Die Anforderungen aus internationalen Sortimentskonzepten mit Category Management oder auch vertikalem Ansatz machen eine flexible und durchgängige Modellierung Ihrer Supply Chain notwendig. Dies jedoch ohne den korrespondierenden Mehraufwand den die dahinter stehenden Geschäftsmodelle mit ihren Komplexitäten oft verursachen. Wir erarbeiten an vorderster Front neue Strukturen Ihrer Wertschöpfungskette mit der dazugehörigen IT Nutzung und verschieben dabei proaktiv bestehende Grenzen. Dieses Wissen fließt 1:1 in unsere SCM-Projekte ein und schafft bei unseren Kunden echte Wettbewerbsvorteile.

Damit als Ergebnis Ihrer Wertschöpfungskette bei Ihren Konsumenten genau das Produkt und Preis-Leistungs-Verhältnis ankommt, welches dieser von Ihnen erwartet.

**WACHSENDE KOMPLEXITÄTEN
BEHERRSCHBAR MACHEN**

Beratungsfelder

Multi Brand Management

Wer heute mehrere Marken unter einem Dach managen darf, steht vor der Herausforderung unterschiedliche Markenwelten im Markt zu positionieren und zu vertreten, intern jedoch größtmögliche Synergien zu nutzen. Im Detail heißt das, zentrale oder dezentrale operative Einheiten zu managen, intelligentes Vertriebsmanagement von bestehenden und neuen Märkten zu gestalten, sowie die Einheitlichkeit von Schlüsselprozessen zu gewährleisten - um nur einige kritische Bereiche zu nennen. Die Anforderungen aus Marke, Markt und Marketing stellen hier die Herausforderung dar, die es heißt in schlanken internen Prozessen und leistungsfähigen IT-Tools abzubilden und diese mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam zu etablieren.

Nimmt man die beiden Bereiche Design und Marken DNA einmal aus, bieten wir Ihnen bei allen anderen Themen rund um Marke, Vertrieb und Multi-Brand-Management mit unserem Know-how umfassende Unterstützung.

Business Communities

Seit 2004 betreiben wir die fashion group RFID, die sich in dieser Zeit zu einer weltweit relevanten Schnittstelle zwischen Modeindustrie und Handel bei den Themenblöcken Produktserialisierung und innovative Technologien entwickelt hat. Es erfordert viel Know-how, langjährige Branchenkenntnisse und Fingerspitzengefühl, um solche Brancheninitiativen langfristig und erfolgreich zu führen.

Dieses Know-how bringen wir in unsere Partnerschaften mit dem GermanFashion Modeverband e.V. und GS1 Germany ein und helfen so, gemeinsam die relevanten Standards in unseren Schlüsselbranchen zu entwickeln.

**WACHSENDE KOMPLEXITÄTEN
BEHERRSCHBAR MACHEN**

Netzwerk

Wir sind starker Partner relevanter Brancheninitiativen. Mit dem Einsatz unseres Know-hows und unserer langjährigen Erfahrung gestalten wir das Branchengeschehen aktiv mit, zum Beispiel durch unseren Beitrag in die Entwicklung branchenrelevanter Standards.

Wir sind Gründer und Leiter der fashiongroup RFID Initiative, in der sich innovative Bekleidungshersteller, Modehändler und Systemanbieter zusammengeschlossen haben, um eine abgestimmte und verantwortungsvolle Nutzung der RFID-Technologie sicherzustellen.



Herausgeber: GCS Consulting GmbH, Martinsried
© 2015 GCS Consulting GmbH, Martinsried, Germany

GCS Consulting GmbH
Fraunhoferstraße 12a
82152 Martinsried
Germany

PO box 1146
82141 Planegg
Germany

Fon +49 89 891365-0
Fax +49 89 891365-29