



Retail Insights

# Vertikale Einkaufsplanung

PROFITABLES UMSATZWACHSTUM DURCH FLÄCHENORIENTIERTE EINKAUFSPANUNG

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

# Vertikale Einkaufsplanung

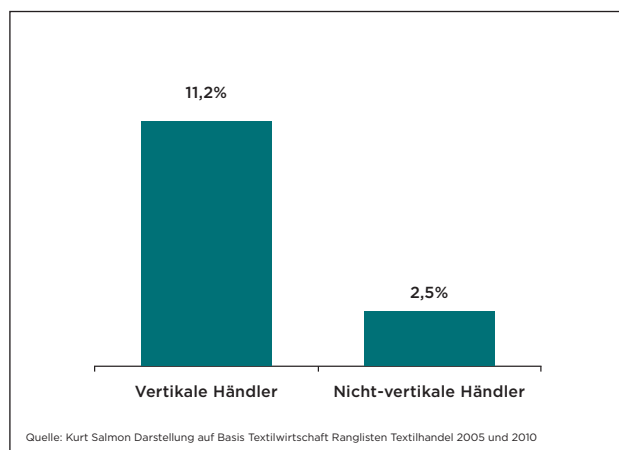
## Profitables Umsatzwachstum durch flächenorientierte Einkaufsplanung

Im Handel verschärft sich der Wettbewerb über Konzepte und Kanäle hinweg zunehmend, und gleichzeitig werden die Kunden immer anspruchsvoller: Unternehmen müssen mehr denn je in der Lage sein, ihr Sortiment von den Kundenbedürfnissen her zu planen und schnell auf aktuelle Markttrends zu reagieren. Vorbild sind die erfolgreichen vertikalen Unternehmen (vgl. Abb. 1). Sie setzen ihre ehrgeizigen Unternehmensziele durch Planen zeitnah am Auslieferungsdatum und tiefes Kundenverständnis effektiv in kompetente und profitable Sortimente auf der Fläche um. Der Ansatz von Kurt Salmon zur flächenorientierten Einkaufsplanung richtet sich an diesen Industrie-Champions aus und ermöglicht die flächenspezifische Planung zielgerichteter und leistungsfähiger Sortimente.

Trotz eines hohen – oft manuellen – Steuerungsaufwandes kämpfen viele Händler regelmäßig mit Bestandslücken und fehlenden oder nicht trendgerechten Sortimenten. Sie können die Erwartungen ihrer Kunden nicht erfüllen und büßen so Umsatz und Kundenloyalität ein. Gleichzeitig wird Marge abgegeben, da die Fläche mit Altware überlastet ist und hohe Abschriften eingesetzt werden müssen. Oft liegt die Ursache dafür bereits in einer unzureichenden Einkaufsplanung: das Mantra des Handels – **das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort** – ist somit von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Darüber hinaus ist es zunehmend schwieriger, sich im Markt zu behaupten: Das Wettbewerbsumfeld verschärft sich rasant durch das Wachstum der

Abbildung 1: Umsatzwachstum vertikaler und nicht-vertikaler Händler, CAGR 2005-2010, am Beispiel des Textilhandels in Deutschland



internationalen Filialisten und der Multichannel-Angebote. Außerdem sind die Kunden immer weniger markenloyal und immer besser informiert. Gleichzeitig erhöhen die Eigentümer den Druck auf die Händler, Umsatz und Marge zu steigern und ihr Sortiment so zu verbessern, dass die anspruchsvollen Finanzziele realisierbar werden.

Die Händler müssen also zahlreichen Anforderungen gleichzeitig gerecht werden: sie müssen

- Abschriften reduzieren,
- die Kundenfrequenz durch ansprechendere Warenbilder und
- die Konversionsrate durch zielgenauere Sortimentszusammenstellung erhöhen,
- die Kundenloyalität und die Markenattraktivität durch aktuellere und trendgerechte Sortimente steigern und
- sich eine hohe Flexibilität bewahren, um schnell auf Marktentwicklungen reagieren zu können.

Nicht zuletzt müssen sie dabei den Planungsaufwand so gering wie möglich halten – besser noch: reduzieren. Wie das geht, machen die führenden vertikalen Unternehmen seit einiger Zeit eindrucksvoll vor: Durch eine flächenorientierte Einkaufsplanung erreichen sie eine detaillierte, kundengerichtete und flächenspezifische Sortimentserstellung, die dennoch flexibel an aktuelle Entwicklungen angepasst werden kann.

Der Kurt Salmon Ansatz ist es, alle sortimentsbezogenen Planungsentscheidungen an den Flächenbedürfnissen auszurichten. Diese spiegeln die Kundenerwartungen bis auf die Ebene der individuellen Sortimentsgruppen an den Standorten wieder. Die

Planung wird damit nicht mehr primär von den Finanzziele getrieben. Dabei ist das Flächenbedürfnis mehr als nur das Fassungsvermögen, also die Kapazität, einer Filiale bzw. einer Filialteilfläche wie z. B. Damenjeans. Flächenbedürfnisse drücken auch die Erwartungen der Kunden an spezifische Produktkategorien je Standort aus. Mit diesem Ansatz sind sowohl der Prozess als auch das Ergebnis der flächenorientierten Einkaufsplanung

- zielorientiert: durch eine höhere Kundenorientierung wird eine gezielte Ansprache ermöglicht
- effizient: durch eine vertikalisierte Ausrichtung auf die tatsächlichen Flächenbedürfnisse entsteht ein schneller, durchgängiger und ergebnisstarker Planungsprozess
- präzise: auf Basis einer flächengenauen Planung gelingt eine bessere Umsetzung finanzieller Zielvorgaben
- konsistent: Sortiments- und somit Markenkompetenz wird über die Flächen und ggf. Kanäle hinweg (wieder-)erkennbar unter Beweis gestellt.

## 1. Zielgerichtete Planung durch höhere Kundenorientierung

Im Rahmen einer flächenorientierten Einkaufsplanung werden alle Entscheidungen in der Sortimentsplanung und -allokation an den Flächenbedürfnissen ausgerichtet und mit den finanziellen Zielen abgeglichen. Dies setzt vor allem voraus, diese Bedürfnisse auch tatsächlich zu kennen. Viele Unternehmen betreiben mit großem Aufwand Sortimentsanalysen der vergangenen Saisons, können die Ergebnisse jedoch nur eingeschränkt bewerten, da sie die eigentlichen Anforderungen der Kunden an ihr Sortiment nicht kennen.

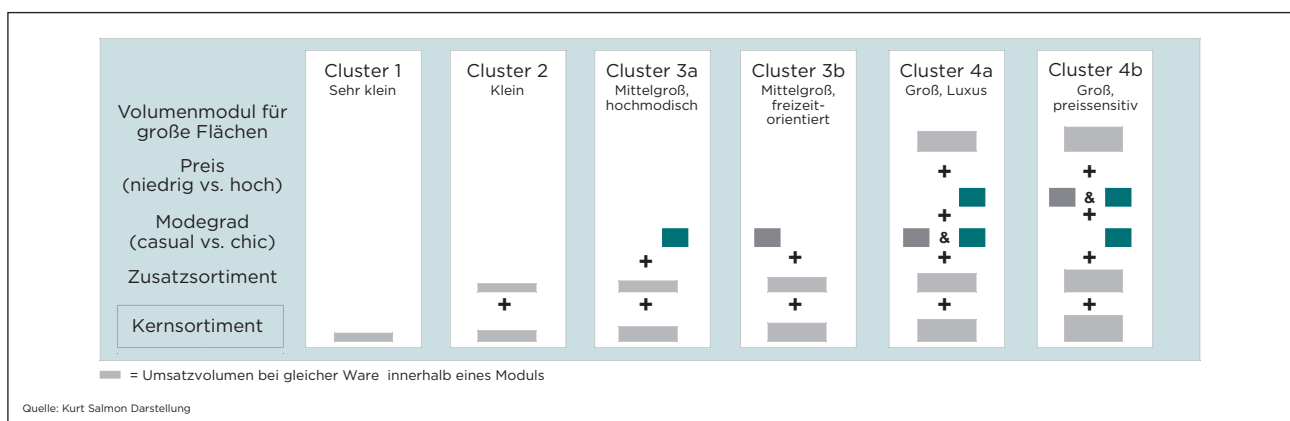
Voraussetzung für eine kundenorientierte Planung ist die Identifikation konkreter kundenspezifischer Flächenbedürfnisse und gleichzeitig der sortimentsrelevanten Treiber für Flächenunterschiede

mittels detaillierter quantitativer und qualitativer Analysen. Auf Basis ihrer wesentlichen, sortimentsrelevanten Eigenschaften (z. B. hoher Anteil an freizeitorientierten Produkten) und verfügbarer Kapazität können Flächen gezielt bedient werden.

Die Verknüpfung von Sortiments- und Flächenplanung führt zu einem Spannungsverhältnis zwischen notwendiger Standardisierung zur filialübergreifenden Konsistenz in der Sortimentsaussage und gleichzeitig erwünschter Differenzierung zur Berücksichtigung lokaler Unterschiede in den Kundenbedürfnissen. Die Lösung liegt in einem Ansatz, der Filialcluster und Sortimentsmodule kombiniert. Dabei wird zunächst ein Kernsortiment definiert, das den Grundbedürfnissen aller Flächen gerecht wird. Zusätzlich können dann auf ähnliche, geclusterte Flächen weitere Sortimentskomponenten, die deren spezifische Anforderungen gezielt bedienen, als optionale Sortimentsmodule gesteuert werden (vgl. Abb. 2). Den Konsumentenbedürfnissen wird so durch die Zuweisung spezifischer Ware Rechnung getragen. Unterschiede in der Flächenkapazität werden durch zusätzliches Volumen gleichartiger Waren und Unterschiede in der Flächenleistung (d.h. Umsatz, Umschlag) durch entsprechende Mengen berücksichtigt.

Um die Besonderheiten von Flächenbedürfnissen in einer zielgerichteten Planung zu berücksichtigen, ist es entscheidend, die Sortimentszusammensetzung konzeptionell vorzugeben. Dies stellt eine ausgewogene Sortimentsstruktur trotz aller Verschiedenheit über die Flächen hinweg sicher; gleichzeitig gibt es den Rahmen für eine schrittweise Top-down-Ausgestaltung der zu planenden Ware vor. So bleibt die Sortimentsstruktur entlang aller Planungsaktivitäten und über unterschiedliche Abteilungen hinweg erhalten (wie z. B. Einkaufsplanung, Category Management, Design, Produktentwicklung).

Abbildung 2: Zuordnung von Sortimentsmodulen zu Flächenclustern auf Basis Kapazität und Consumer Insights



Die wesentlichen Treiber für Flächenunterschiede und die daraus notwendige Sortimentsdifferenzierung müssen in die Planung integriert werden. Sie werden in Attribute übersetzt, die Flächen und Produkte charakterisieren und die als unterschiedliche Planungsdimensionen z. B. bei der Erstellung des Sortimentskonzeptes dienen. Erfolgreiche Unternehmen gestalten ihr Produkt- und Markenportfolio mit Hilfe dieser Attribute aus. Dadurch werden Ungleichgewichte in der Sortimentsstruktur verhindert (z. B. zu viele hochpreisige Marken, zu wenig Unterteile, fehlende Farben). Ein renommierter Modehändler legt so beispielsweise die Relation von Trend- zu Basisfarben fest.

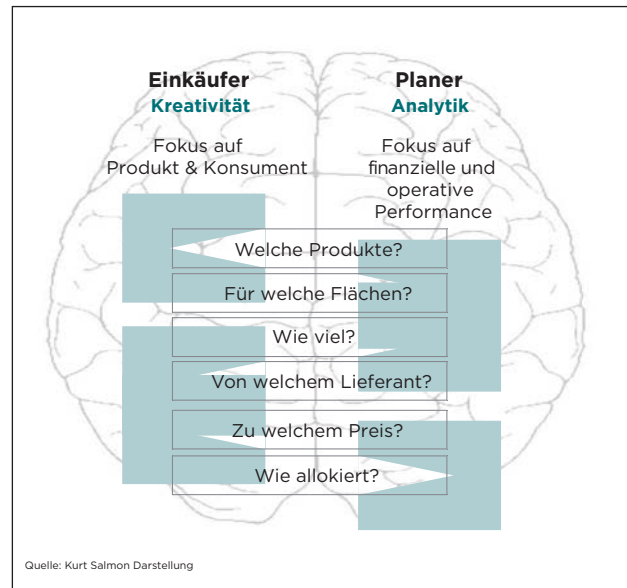
Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass wesentliche Informationen bezüglich Struktur und Flächenzuweisung des zukünftigen Sortiments den nachgelagerten Akteuren, z. B. aus dem Design, durch die konzeptionelle Sortimentsplanung sowie durch die Sortimentsmodule und Flächencluster bereits zur Verfügung stehen. Dadurch können konkrete inhaltliche Entscheidungen je Produkt näher an das Datum der Auslieferung an die Filialen verschoben werden. Somit kann flexibel und zeitnah auf aktuelle Markttrends reagiert und **das richtige Produkt** geplant werden.

## 2. Effiziente Planung durch Vertikalisierung

Um die Flächenorientierung konsequent und durchgängig zu implementieren, ist eine Vertikalisierung des Einkaufsplanungsprozesses unabdingbar: Vom Sortimentskonzept bis hin zur Allokation werden alle Prozessschritte eng miteinander verzahnt. Wesentlich sind dabei durchgängige Verantwortlichkeiten, um ein konsistentes Ergebnis sicherzustellen. Hierfür hat sich nach dem Prinzip „Checks and Balances“ (Gewaltenteilung) eine Trennung der kreativen, sortimentsseitig getriebenen und der analytischen, finanzseitig getriebenen Rolle bewährt, die in einem Einkäufer-Planer-Dialog organisatorisch verankert wird (vgl. Abb. 3). Beide sind gemeinsam für eine flächenorientierte Warenplanung und -steuerung verantwortlich.

Der Einkäufer trifft die inhaltlichen Sortimentsentscheidungen, um die Flächenbedürfnisse zu befriedigen: er definiert die Eigenschaften, die jedes Produkt haben muss (z. B. Marke/ Hersteller, Preis, Farbe und Material). Er muss die Kundenerwartungen und Flächenbedürfnisse verstehen und neue Trends in das kommende Sortiment aufnehmen. Der Einkäufer stellt den optimalen Produktmix zusammen, so dass ein reizvolles Sortiment entsteht. Zudem arbeitet er mit Design und Beschaffung an

Abbildung 3: Einkäufer-Planer-Dialog



der kompetenten Umsetzung des geplanten Sortiments in attraktive Ware.

Der Planer stellt als Gegengewicht zum Einkäufer sicher, dass das Sortiment z. B. in seiner Breite und Tiefe realistisch bleibt und den finanziellen Vorgaben genügt. Er hat die Aufgabe, mit detaillierten Analysen Rückschlüsse aus der vergangenen Saison zu ziehen und diese als Lerneffekte in der neuen Planung zu verankern. Während der Planer z. B. zu dem Fazit kommen kann, dass bestimmte Filialen grundsätzlich mehr Trendfarben vertragen, ist es die Aufgabe des Einkäufers, die jeweils aktuellen Trendfarben konzeptionell in der Sortimentsplanung zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist der Planer für die Ermittlung notwendiger Mengen je Artikel und Fläche sowie die innersaisonale Warensteuerung verantwortlich.

Vertikalisierung und Flächenorientierung konsequent prozessual zu verankern führt zu einer deutlichen Reduktion des manuellen Aufwands in der Einkaufsplanung. Als „Roter Faden“ der Planung reduziert die Flächenorientierung einerseits die Komplexität innerhalb und entlang der Prozessschritte (z. B. durch Filialcluster und Sortimentsmodule als Planungsblöcke). Andererseits ermöglicht sie die Automatisierung einiger bisher manuell ausgeführter Aufgaben. Werden z. B. Sortiment und Fläche nach den gleichen Kriterien, die sich als wesentliche Treiber für Bedarfsunterschiede erwiesen haben, kategorisiert, ermöglicht dies eine automatisierte Zuordnung von Modulen zu Clustern, die lediglich einer Überprüfung und gegebenenfalls einer manuellen Feinabstimmung bedarf. So kommt das **richtige Sortiment** am **richtigen Ort** an.



Über die optimale Zuordnung von Ware zu Flächen hinaus nutzen führende Unternehmen Module auch für die Planung des zeitlichen Verlaufs ihrer Warenbilder: sie gestalten Module als in sich geschlossene Themen aus, die bereits in der konzeptionellen Sortimentsplanung festgelegt wurden. Diese bilden separate, eigenständige Einheiten (z. B. „Hawaii Summer“, „Weihnachten“), oftmals über mehrere Warengruppen hinweg. Die Themenmodule werden im Saisonverlauf gezielt ein- und ausgesteuert, um sicherzustellen, dass die richtigen Sortimentskomponenten auch zur **richtigen Zeit** angeboten werden.

Wesentliches Optimierungspotenzial liegt auch in der Verfügbarkeit einer präziseren Informationsbasis während der Einkaufsplanung. Durch einen kürzeren Planungskalender kann die Planung zu einem späteren Zeitpunkt starten. So können aktuellere Kennzahlen aus dem Verkauf genutzt und neue Markttrends in Sortimentsentscheidungen einbezogen werden. Im Rahmen der Vertikalisierung wird durch ein konsequentes Parallelisieren der Prozessschritte gleichzeitig eine gezielte Taktung des Planungsprozesses nach Design- und Beschaffungsterminen ermöglicht. Dadurch kann ein verkürzter und synchronisierter Kalender über die komplette Produktplanungs- und -entwicklungskette erreicht werden.

Die frühzeitige Kommunikation von Rahmendaten, z. B. aus dem Sortimentskonzept, die schrittweise und wechselseitig von verschiedenen Planungsakteuren mit konkreten Informationen wie Farbe, Silhouette oder Material angereichert werden, ermöglicht eine effiziente und enge Verknüpfung mit Design und Beschaffung. Um das Sortiment plastisch zu planen und als Hilfestellung für eine zielgerichtete Produktentwicklung, können vorab zusammenfassende Attribute, wie z. B. Trend- und Basisfarben, genutzt werden. So sind inhaltliche Entscheidungen dank der konzeptionellen Sortimentsplanung und einer dadurch nach hinten verschobenen Sortimentsausgestaltung auch prozessual näher an das Wareneingangsdatum verschoben; die Sortimente werden nicht nur kundenorientierter, sondern auch aktueller.

### 3. Präzisere Planung zur Realisierung finanzieller Ziele

Obwohl viele Unternehmen einen hohen Planungsaufwand betreiben, sind die Planungsergebnisse nur scheinbar genau. Zu oft basieren sie auf Vergangenheitsdaten und finanziellen Zielvorgaben. Zukunftsorientierte Informationen wie Kundenbedürfnisse und Trends werden selten systematisch

in die Planung integriert. Folglich sind Einkäufer und Planer gezwungen, sich auf ihr Bauchgefühl zu verlassen; einzig die Übernahme von „Renner“-Artikeln aus der vergangenen Saison in die neue Planung bietet ein Mindestmaß an (gefühlter) Sicherheit. Dagegen hat eine flächenorientierte Ausrichtung der Planungsaktivitäten größeres Potenzial, sowohl die finanziellen Vorgaben als auch die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, da diese den Ausgangspunkt für alle planerischen Aktivitäten bilden.

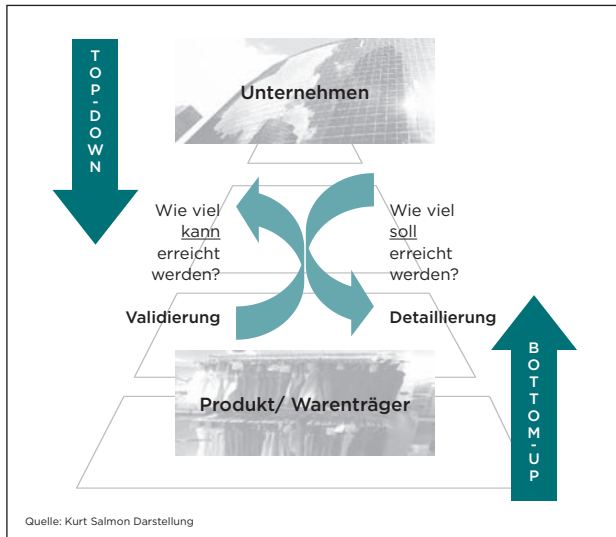
Die im Rahmen der wertmäßigen Einkaufsplanung festgelegten Zielwerte wichtiger Finanzkennzahlen (z. B. Umsatz, Marge) werden mit sortiments- und flächenrelevanten Planungsgrößen (z. B. Zielflächenproduktivität) konsequent von einer tiefen Sortimentsebene kommend abgeglichen. Spitzenfirmen planen dabei bis auf Warenträger-ebene und ermitteln die artikelspezifisch optimale Einkaufsmenge pro Filiale. So können sie ertragsstarke Produkte auffällig platzieren und ggf. auf außergewöhnliche Weise präsentieren. Dadurch optimieren sie ihre finanzseitigen Ergebnisse flächenindividuell.

Eine Einkaufsplanung auf dieser tiefen Ebene ist ohne eine systemseitige Unterstützung kaum zu leisten. Ein Planungs-Tool kann allen Beteiligten viel Arbeitsaufwand abnehmen, indem es z. B. die jeweils relevanten Daten automatisch aufbereitet und in der passenden Form darstellt oder bestimmte Werte auf Basis von Zielvorgaben und historischen Verteilungen vorfüllt, so dass manuell lediglich Anpassungen vorgenommen werden müssen. Zwischenergebnisse können zu definierten Zeitpunkten von anderen Abteilungen ohne großen Aufwand in der bevorzugten Darstellung übernommen und weiterbearbeitet werden.

Die flächenorientierte Einkaufsplanung stellt die Standardsoftware-Pakete vor teilweise neue Herausforderungen: traditionell basieren die Planungsanwendungen auf einem stark finanzseitig getriebenen Ansatz. Doch konnte Kurt Salmon in zahlreichen Projekten einen flächenorientierten Planungsprozess durch die geeigneten Konfigurationen systemisch umsetzen und erfolgreich implementieren. Das Resultat ist aus einem Guss: Prozess, Organisation und Systemunterstützung sind konsistent aufeinander abgestimmt und führen zu einer effizienten und effektiven Planung.

Um detaillierterer Ebene Ebene zu arbeiten und gleichzeitig das Erreichen der definierten Sortimentsstruktur sowie der Finanzziele sicherzustellen, ist ein kombinierter Top-down/ Bottom-up-Ansatz unverzichtbar (vgl. Abb. 4). Regelmäßig werden

Abbildung 4: Top-down-Planung



Zwischenergebnisse der Planung mit den Vorgaben abgeglichen, bzw. die Zielwerte („wie viel soll erreicht werden?“) durch die Detailplanung überprüft und validiert („wie viel kann erreicht werden?“). Dies stellt sicher, dass finanzielle Ziele realistisch erreicht werden können und auf jeder tiefen Planungsebene präzise abgebildet werden.

Erst im letzten Planungsschritt, direkt vor dem Platzieren der finalen Ordermenge intern beim Produktentwicklungsteam oder extern bei den Lieferanten, wird das geplante Sortiment mit den endgültigen, realen Artikeln definiert. Um eine möglichst präzise Planung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Sortiments zu erreichen, werden die Mengen je Artikel nach ihrer Kommerzialität (d. h. die Einschätzung der realisierbaren Absatzmenge) angepasst unabhängig davon, ob dieser aus der eigenen Produktentwicklung oder von einem externen Hersteller stammt.

So reduziert eine flächen- und zukunftsorientierte Planung den innersaisonal notwendig werdenden Nachsteuerungsaufwand. Durch eine bedarfsgerechte Planung auf Basis der unterschiedlichen Flächengruppen, des Sortimentskonzepts und der Finanzziele werden Sortimentskomponenten filialspezifisch zugeordnet und Flächenkapazitäten zugeteilt. Dies verhindert Fehlallokationen, da Flächen mit optimalem Sortiment versorgt werden, und verringert Über- und Unterbestände durch die Zuweisung spezifisch definierter Mengen.

#### 4. Sortimentskompetenz und Markenloyalität durch konsistente Planung

Durch ungenügende Flächenorientierung und hohen manuellen Aufwand in der Planung schaffen es

viele Unternehmen nicht, ihr Markenversprechen durch konsistente Warenbilder in ein Markenerlebnis auf der Fläche zu übersetzen. Dadurch sind Kunden verwirrt und überfordert. Frequenz und Kundenloyalität, und somit auch Umsatz, leiden. Dagegen kann eine ansprechende und übersichtliche Warenpräsentation, die auch über die Flächen hinweg wiedererkennbar ist, Sortimentskompetenz vermitteln. Können die Kunden eine klare Struktur und aktuelle Trends im Sortiment erkennen, finden sie eher ihren Weg in die Filiale und setzen sich dort mit der angebotenen Ware auseinander. Insofern ist es notwendig, die Planungsaktivitäten daran zu orientieren, was der Kunde auf der Fläche sehen soll.

Dies bedeutet, nicht nur die (inhaltlichen) Bedürfnisse, sondern auch die Kapazitäten der Flächen optimal zu bedienen, so dass Flächen und Kunden weder mit einer Wühltisch-Atmosphäre überfordert werden, noch Warenlücken entstehen. Somit ist die Gesamtzahl der planbaren Artikel notwendigerweise durch die Größe der Fläche und die optimale Präsentationsdichte begrenzt: Ein zusätzlicher Artikel in einer Produktgruppe bedeutet einer weniger in einer anderen. Um die Fläche bestmöglich zu bedienen ist die Präsentationskapazität einer Fläche die führende Größe: Die ideale Artikelbreite wird durch die Anzahl der Präsentationsplätze der Fläche bestimmt. Erfolgreiche Unternehmen setzen Sortimentsschwerpunkte über eine klar definierte Artikelanzahl auf Basis der verfügbaren Flächenkapazität und bieten ihren Kunden so ein optimales Einkaufserlebnis.

Daher ist es notwendig, die Warendichte, d. h. die Anzahl der präsentierten Artikel je Flächeneinheit unter Berücksichtigung der Artikeltiefe, zu planen und gezielt zu steuern, indem die Produktlebenszyklen aktiv gesteuert werden. Altware und „Penner“-Artikel müssen konsequent von der Fläche genommen werden, um Platz für Neuware und „Renner“-Artikel zu schaffen. Nur dann lässt sich das zuvor geplante Sortiment auch kundenorientiert und trendgerecht auf der Fläche umsetzen. Hierfür müssen eng getaktete und standortabhängige Abschriftenmaßnahmen, die bereits in der finanziellen Planung durch realistische Budgets vorgesehen sind, eingeleitet werden. Sie richten sich nach den spezifischen Produktlebenszyklen, die z. B. durch die Themen konzeptionell geplant und mit konkreten Warenein- und -ausgangsdaten versehen worden sind.

Die Zielwarendichte ist im Wesentlichen von den unternehmensspezifischen Richtlinien zur Warenpräsentation getrieben und hängt beispielsweise von der Positionierung des Unternehmens ab. Die

Bereitstellung von Fläche für bestimmte Produktkategorien oder Marken muss neben strategischen Vorgaben (z. B. „Stärkung der Eigenmarken“, „Profilierung über Accessoires“) auch flächenorientierte Indikatoren wie Flächenproduktivität berücksichtigen. Um einerseits Komplexität zu reduzieren und andererseits Vergleichbarkeit über die Flächen hinweg zu gewährleisten, werden auch in diesem Zusammenhang die Flächencluster genutzt, da sie auf gleichen Kundenbedürfnissen basieren. Dennoch muss gute Planung auch innersaisonal durch ein konsequentes Lebenszyklus-Management ergänzt werden – es kann diese keinesfalls ersetzen. Jeder Artikel muss konstant überwacht werden, zur Komplexitätsreduktion idealerweise mittels eines Kennzahlen-Cockpits, das auf Ausreißer hinweist, die eine individuelle Prüfung und ggf. spezifische Maßnahmen (z. B. Preisabschriften) erfordern.

Sortimentskompetenz drückt sich dann auch in einem filialübergreifenden Wiedererkennungswert aus. Trotz der Berücksichtigung flächenspezifischer Bedürfnisse und Kapazitäten wird durch eine standardisierte Warenpräsentation bereits in der Planung ein konsistentes Waren- und Filialbild ermöglicht. Dies gelingt durch eine aktive Steuerung der Warendichte und Produktlebenszyklen sowie der konsequenten Berücksichtigung von vergleichbaren Flächen- und Sortimentsgruppen.

Der Kurt Salmon Ansatz der flächenorientierten Einkaufsplanung optimiert auch die Bewirtschaftung eigener Flächen von Markenanbietern, z. B. Filialen oder Konzessionen. Obwohl diese im Wholesale für eine theoretisch unbeschränkte Fläche planen, gelten die wesentlichen Aspekte und Instrumente dieses Ansatzes auch hier: Die Entwicklung eines ausgewogenen Sortiments, das den heterogenen Anforderungen von Handels- und Endkunden gerecht wird, eine präzise Sortimentsplanung zur Kostenreduzierung durch eine geringere Sortimentskomplexität (z. B. Planungs- und Produktentwicklungsaufwand) und Skaleneffekte (z. B. Sourcing) sowie die Sicherstellung eines ansprechenden und glaubwürdigen Markenimages.

Kurt Salmons Ansatz zur flächenorientierten, vertikalen Planung überwindet die Herausforderungen der traditionellen Planung durch mehr Flexibilität und Kunden- bzw. Flächenorientierung: die einzelnen Planungsaktivitäten werden effektiv miteinander verknüpft. So können Unternehmensziele und Kundenbedürfnisse flächenspezifisch in erfolgreiche Warenangebote übersetzt werden.

## FALLSTUDIE

### Anforderungen

Nachhaltige Margenverbesserung durch präzisere Planung und verbesserte Sortimente. Unternehmenstransformation hin zu mehr Effizienz und Kundenorientierung in der Einkaufsorganisation zur organisatorischen Unterstützung der verbesserten Planung.

### Vorgehensweise

- Implementierung eines vertikalen Einkaufsplanungsprozesses, der auf die besonderen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten wurde.
- Ausarbeitung konkreter Kennzahlen und Attribute zur Steuerung der finanz-, sortimentsseitigen und flächenmäßigen Einkaufsplanung.
- Synchronisierung der Planungs-, Design- und Beschaffungskalender.
- Anpassung der Eigenmarkenprozesse an Planungs- und Einkaufsprozesse.
- Organisations-Benchmarking und Vergleiche der Mitarbeiterproduktivität mittels des Work Load-Index als Basis für die Restrukturierung der Einkaufsorganisation in eine effiziente, den Prozess optimal unterstützende Einkäufer-/ Planer-Organisation.

### Ergebnisse

Ertragsverbesserung und Kostenreduktion von insgesamt 90 Mio. Euro durch

- verbesserte Abverkäufe auf Grund eines auf die Kunden zugeschnittenen Sortimentes und eine signifikante Reduktion der Abschriften dank einer präziseren Planung
- Umlagerungen aufgrund einer filialspezifischen Planung
- Umstrukturierung in eine effiziente und flexible Einkaufsorganisation

Kurt Salmon Germany GmbH  
Königsallee 11  
40212 Düsseldorf  
T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111  
info@kurtsalmon.com  
www.kurtsalmon.com

## Die Autoren:

Franco Anselmi  
Partner, Kurt Salmon Germany  
franco.anselmi@kurtsalmon.com

Verena Windmiller  
Senior Consultant, Kurt Salmon Germany  
verena.windmiller@kurtsalmon.com

Verantwortlich:  
Dorothea Ern-Stockum  
Geschäftsführerin, Kurt Salmon Germany  
dorothea.ern@kurtsalmon.com

## UNSERE SERVICES

### Strategie und Transaktion

- Markenstrategie und Consumer Insights
- Vertriebs-/ Formatstrategie
- Expansion und Internationalisierung
- Commercial Due Diligence und Post-Akquisition Integration
- Turnaround und Restrukturierung

### Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Filialprozesse
- Supply Chain und Logistik
- Informationstechnologie

**Kurt Salmon, entstanden durch den Zusammenschluss von Kurt Salmon Associates und Ineum Consulting, gehört zu den führenden Unternehmensberatungen mit mehr als 1600 Beratern weltweit.**

Kurt Salmon ist Branchenspezialist und in Deutschland fokussiert auf Konsumgüter, Handel und Finanzdienstleistungen. Als bevorzugter Partner von Branchenführern erzielt Kurt Salmon durch seine einzigartige Spezialisierung und seine Exzellenz bei der Umsetzung messbare Ergebnisse für seine Kunden. Kurt Salmon ist mit 24 Büros in 15 Ländern auf fünf Kontinenten präsent.