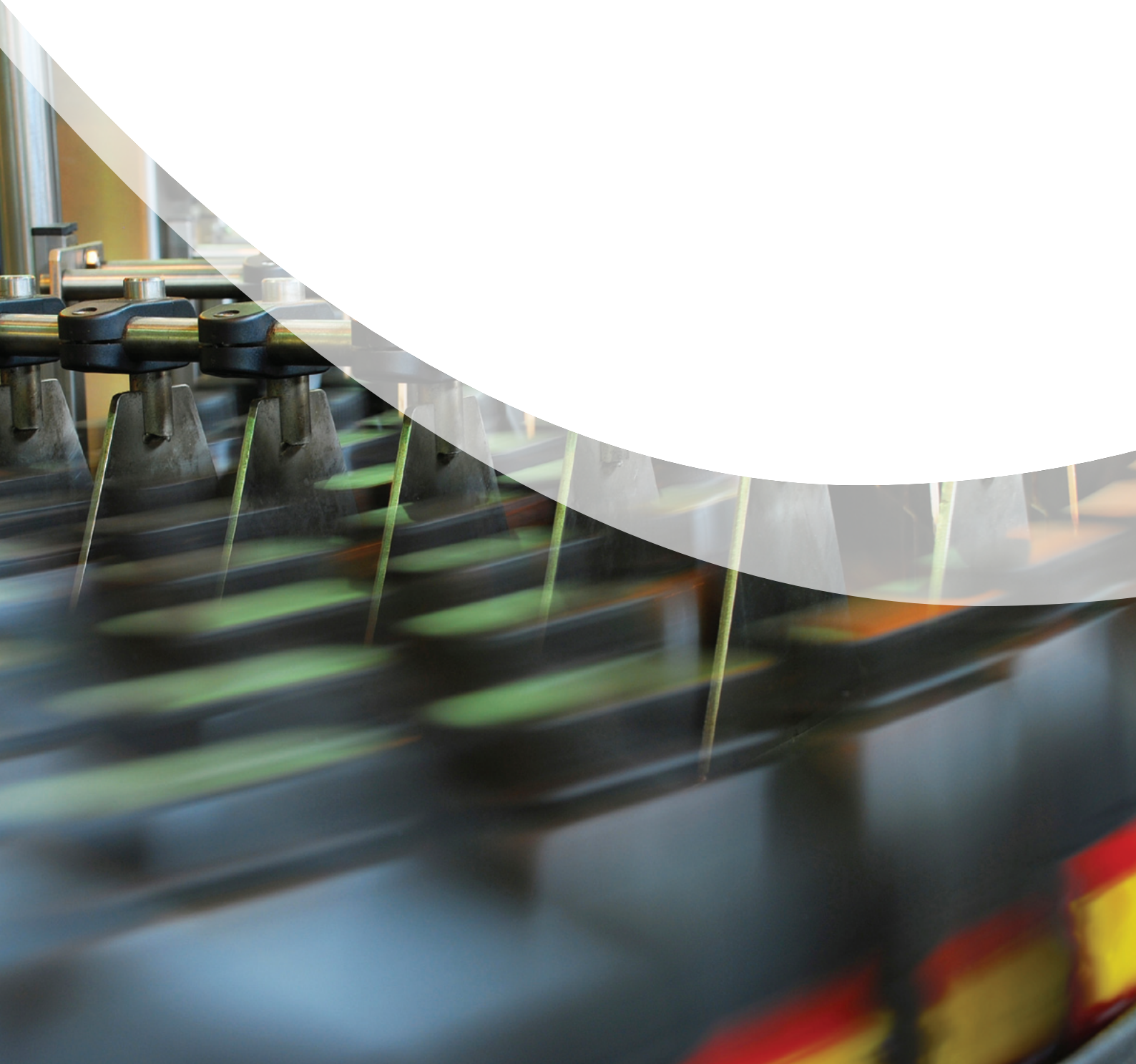


Kurt Salmon 

Die NEUE Supply Chain

Die Supply Chain als nachhaltiger Wachstumsmotor



In den letzten 10 Jahren hat sich die Rolle der logistischen Wertschöpfungskette maßgeblich weiterentwickelt, weg von einer reinen Kostenposition hin zu einem zentralen Erfolgsfaktor in einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld. Heute ist die Supply Chain führender Händler und Marken in der Lage, trotz niedriger Kosten herausragende Services anzubieten. Um diese Veränderungen zu meistern, muss sich eine moderne Supply Chain fünf zentralen Anforderungen stellen: die Unterstützung von Omnichannel Retailing, die Steigerung der Liefergeschwindigkeit, Unterstützung von internationalem Wachstum, Anpassungsfähigkeit auf sich verschiebende Beschaffungsregionen sowie das Unterstützen und Realisieren von Produktindividualisierungen. Diese Unternehmens-, Konsumenten- und Wettbewerbsanforderungen bestimmen bereits die Form der Neuen Retail Supply Chain – und die Anpassungsfähigkeit der Händler und Marken an diese Anforderungen wird bestimmend für die Wettbewerbsstärke in den kommenden Jahren sein.

Unterstützung von Omnichannel Retailing.

Die Kunden erwarten heute von Händlern ein zeitlich- und ortsungebundenes Einkaufen, Liefern und Retournieren, was erheblich neue Anforderungen an die Retail Supply Chain mit sich bringt. Diese ist mit einer Vielzahl neuer Warenflüsse und Service Levels in einem völlig neuen Ausmaß konfrontiert.

Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Omnichannel-Händler ihr höchstes Gut gezielt einsetzen: ihre Filialen. Die Filialen werden aus zwei Gründen zukünftig einen maßgeblichen Teil des online-induzierten Umsatzzuwachses beitragen: Erstens können sie helfen, die Erwartung der Kunden nach hoher Warenverfügbarkeit zu erfüllen, wodurch Umsätze steigen und daraus resultierend drastische Preisreduzierungen aufgrund überschüssiger Ware am Saisonende vermieden werden können. Macy's, Ann Taylor und Toys R Us zeigen z. B. bereits, wie es funktioniert – wenn auch mit ganz unterschiedlichen Fulfillment-Ansätzen. Zweitens können Kosten auf zwei Arten eingespart werden: Filialen können die Eröffnung eines neuen Warenlagers hinauszögern und Kapazitätsengpässe bei bereits ausgelastetem Warenlager auffangen, was bei durchschnittlichen € 35 - 45 Mio. Baukosten für ein Warenlager ein bedeutender Posten ist. Des Weiteren kann in manchen Fällen der Versand von der Filiale aus zusätzlich Transportkosten senken, was vor dem Hintergrund hoher Benzinpreise zu bewerten ist.

Um den Versand von der Filiale aus und die diversen anderen Omnichannel Fulfillment-Wege leisten zu können, müssen Händler kanalübergreifend eine hohe Verlässlichkeit und real-time Transparenz der Bestandsdaten sicherstellen. Das ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass jeder Artikel von dem jeweils optimalen Standort aus ausgeliefert wird, was wiederum Einfluss auf Konsumentenerlebnis und Profitabilität nimmt. Dabei ist RFID ein wichtiges Hilfsmittel, weshalb Händler wie Macy's, Marks & Spencer und C&A dessen Implementierung gerade unter Omnichannel-Aspekten massiv vorantreiben.

Omnichannel impliziert umfangreiche System- und Datenanforderungen an die Supply Chain, wie z. B. die Notwendigkeit von kanalübergreifenden einheitlichen Stammdaten, unterstützt von Product Information Management (PIM)-Systemen, die eCommerce-spezifische Daten (wie z. B. Bilder oder Stichworte zur Suche bei Google) aufnehmen und verwalten können, sowie die Notwendigkeit von Systemen, die kanalübergreifend kommunizieren können. Automatisierte Auftragsverteilungssysteme (Distributed Order Management) sind eine mögliche Lösung, um physisch verfügbare und nicht reservierte Bestände optimal entsprechend der Konsumentenpräferenzen sowie den Geschäftszielen zu lenken.

Auch wenn das Warenlager allein noch nicht die Omnichannel Supply Chain ausmacht, müssen sich

dennoch auch dort erhebliche Änderungen vollziehen, um den sich verschiebenden Bedürfnissen und Warenflüssen gerecht zu werden. In den Bestrebungen nach einheitlichen Systemen bei weiterhin explosivem Wachstum des eCommerce-Geschäfts, werden Händler ihre Warenlager künftig nicht auslagern, sondern stattdessen Omnichannel-fähige DCs bauen, die es ermöglichen, die Vorteile von Bestandsbündelungen zu nutzen und so Sicherheitsbestände und laufende Kosten bei wachsenden Volumina zu reduzieren sowie die Bestandstransparenz zu erhöhen.

Händler müssen schnellstmöglich ihr Off- und Online-Angebot inkl. möglicher Überlappungen und Ergänzungen definieren, da das Cross-Channel Shopping in den führenden Märkten US und UK bereits rasant wächst. Das Fulfillment muss mit diesen Entwicklungen Schritt halten – insbesondere in bisher weniger verbreiteten Branchen wie Lebensmittel. Lebensmittelhändler in UK wie Tesco und Sainsbury's bieten bereits umfangreiche Omnichannel-Angebote – z. B. verfügt Tesco über ein virtuelles Regal in südkoreanischen U-Bahnhöfen – und machen bereits 3 bis 5 % ihres Umsatzes mit online und mobilen Bestellungen. Dieser Trend wird sich fortsetzen und verlangt nach unterstützenden Prozessen und Systemen.

Innerhalb Europas entwickeln sich zum Teil ganz unterschiedliche Omnichannel-Modelle. So arbeitet z. B. Tesco in UK im Bereich Lebensmittel-eCommerce mit sogenannten „Dark Stores“, kleinen Lagern, die meist in Vorortregionen angesiedelt sind und ausschließlich Home Deliveries anbieten. In Frankreich dagegen verfügen Carrefour, Leclerc und Casino über sogenannte „Drive In Stations“, die entweder als „Stand Alones“ oder als „Store Co-located“ konzipiert sind und einen günstigeren, aber für sie selbst aufwendigeren Pick-up Service für Kunden anbieten.

Natürlich hat jedes Land einen anderen Reifegrad bezüglich Omnichannel Retailing. Zwischen fortschrittlichen Ländern wie UK oder US und weniger entwickelten Märkten liegen Welten. Jedoch selbst in den Märkten, in denen Omnichannel zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht sehr präsent ist, wird dessen Bedeutung in den kommenden Jahren wachsen. Gerade in Deutschland und den Nachbarländern besteht hier noch großes Potenzial.

Steigerung der Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit. Hinsichtlich Schnelligkeit lässt sich die Supply Chain aus logistischer Sicht in drei wesentliche Segmente unterteilen, die zu einer Beschleuni-

gung der Lead Times beitragen können: von der Fertigung zum Warenlager oder zur Filiale, innerhalb des Warenlagers und vom Warenlager zur Filiale oder zum Endkonsumenten.

Von der Fertigung zum Warenlager. Die Inbound-Logistik bietet oftmals signifikante Hebel zur Verkürzung von Lieferzeiten. Ein Großteil dieser Verbesserungen kann oftmals bereits durch die effektive Anwendung einfacher Lean-Prinzipien erzielt werden, wie beispielsweise das Eliminieren redundanter Aktivitäten (etwa innerhalb der Qualitätskontrolle), das Vermeiden unproduktiver Wartezeiten oder das Verlagern von Value Added Services (wie Etikettierungen und RFID-Tagging) in die Fertigungsregionen.

Zusätzlich beschleunigen mehr und mehr Händler ihre Inbound-Logistik, indem sie die Anzahl der Stationen und Zwischenlager reduzieren, die ein Produkt durchlaufen muss. Zum Beispiel nutzen immer mehr Händler Cross-Docking, um damit die Lager- und Handlingzeiten zu verkürzen. Walmart wendet zum Beispiel Cross-Docking bei 85 % seines Volumens an, bei Macy's sind es fast 100 %, ausgenommen Replenishment-Volumen für in Fernost beschaffte Eigenmarken. In Verbindung mit Floor Ready Merchandise-Konzepten lassen sich bereits in den Sourcing-Regionen Waren auf Filialebene vorbereiten bzw. konsolidieren.

Innerhalb des Warenlagers. Wenn eine Zwischenlagerung aufgrund von Pufferbedarfen unvermeidbar ist, gibt es viele Wege, durch Automatisierung und Optimierung von Lagerabläufen Prozesse zu beschleunigen. Zum Beispiel steigerte ein Kunde von Kurt Salmon, ein € 2,1 Mrd. Buchgroßhändler, durch Einführung einer automatischen Kommissionieranlage seine Produktivität um 35 %. Neue Technologien, wie mobile Roboter, haben neue Benchmarks gesetzt, da diese das Spannungsfeld zwischen der Flexibilität manueller Arbeit und der Effizienz hochautomatisierter Kommissionier- bzw. Sortieranlagen besser lösen.

Nach Produkt- bzw. Auftragstypen ausdifferenzierte Prozessabläufe helfen ebenso, die Lieferzeit zu beschleunigen. Fast Fashion-Unternehmen tendieren heute dazu, für die Anfangsbestückung ihrer Handelskunden oder eigenen Filialen Allokations- statt Kommissionierprozesse zu nutzen, häufig in Verbindung mit dem Einsatz von Prepacks, d. h. größenlaufspezifischen Handling-Sets einer Artikel-Farb-Kombination. Für kleine Nachorder- oder Internetaufträge hingegen bleibt die Kommissionierung aus Einzel-SKU-Kartonnagen, gegebenenfalls im Batch-Verfahren mit anschließender Sortierung, typischerweise die bessere Methode.

Vom Warenlager zur Filiale oder zum Endkonsumenten. Obwohl dies vermutlich der schnellste Teil der logistischen Kette der meisten Händler und Marken ist, ist es zugleich für Endverbraucher der Sichtbarste und damit Kritischste hinsichtlich einer schnellen Auslieferung. Die hohe Erwartungshaltung der Konsumenten rührt nicht zuletzt von der Schnelligkeit von Amazon, Zalando und anderen reinen Online-Händlern. Die Zahl der Warengruppen, bei denen Amazon kein ernstzunehmender Konkurrent ist, sinkt täglich. Und selbst wenn das Warenangebot eines Händlers nicht in direktem Wettbewerb zu Amazon steht, sieht er sich dennoch mit steigenden Kundenerwartungen konfrontiert.

Hinsichtlich der Auslieferungsgeschwindigkeit gibt es bei vielen Händlern noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten. Eine kürzlich von Kurt Salmon durchgeführte Befragung von mehr als zwei Dutzend führender amerikanischer Händler ergab, dass die durchschnittliche Lieferzeit reiner Online-Händler bei 2,6 Tagen versus 5 Tagen bei Omnichannel-Händlern lag (siehe Abb. 1). In Europa ist dies ähnlich, oftmals sogar schneller. Lieferung am nächsten Tag ist gängige Praxis (in London bieten einige Händler sogar Lieferung innerhalb von 60 - 90 Minuten). In einigen großen asiatischen Städten bekommt man zudem einen Geschmack davon, wohin es sich in der Zukunft entwickeln kann: Durch die Konkurrenz der Online-Händler gezwungen, bieten dort selbst Offline-Händler Lieferung am gleichen oder nächsten Tag an. Da global agierende 3PLs meist nicht

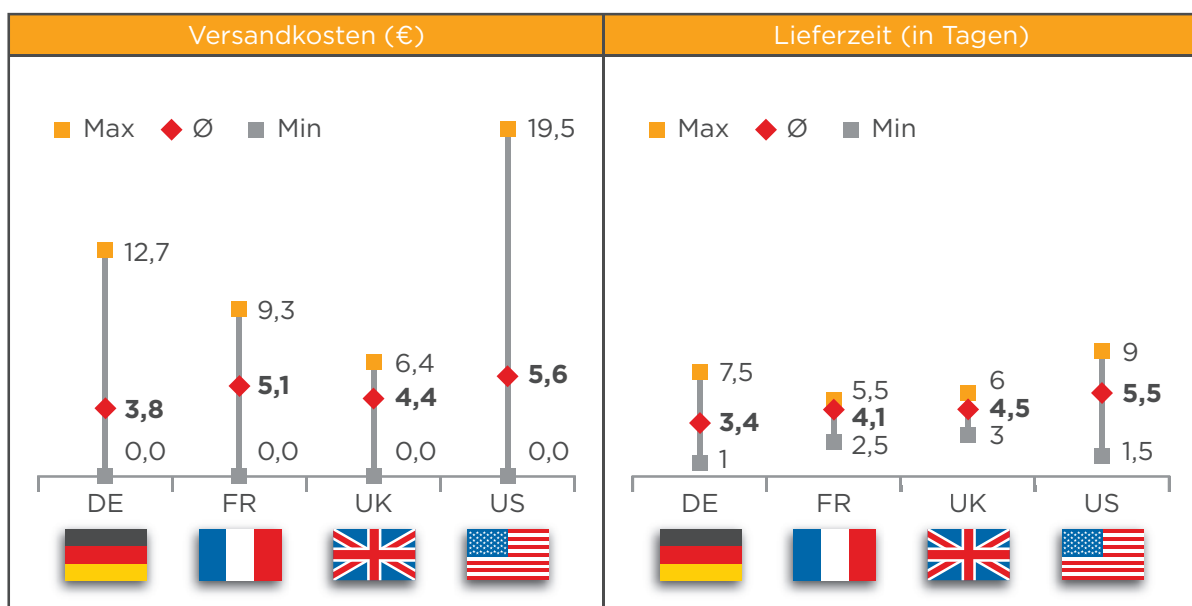
für diese vielfältigen Regularien und logistischen Herausforderungen aufgestellt sind, sollten Händler lokale Anbieter in Betracht ziehen.

Letztendlich ist eine Steigerung der Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit aber nur der erste Schritt einer ganzheitlichen Optimierung. Viele Händler haben deutliches Verbesserungspotenzial im Bereich der integrierten Absatz- und Lieferplanung. Eine Organisationsstruktur mit einer geografie- und kanalübergreifenden Verantwortung hilft in dem Zusammenhang, ein Gleichgewicht aller verfügbaren Kapazitäten von Merchandising, Finance und Supply Chain zu erzielen und so die Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit organisationsübergreifend ohne Kostenanstieg zu verbessern.

Internationales Wachstum. Internationale Expansion birgt das größte Potenzial für Umsatzzuwächse, indem Händler neue, noch ungesättigte Märkte erschließen. Um jedoch effektiv internationales Wachstum zu fördern, müssen Händler auf der Logistikseite entscheiden, ob der neue Absatzmarkt aus dem Heimatmarkt oder aber vor Ort durch einen 3PL oder eigene logistische Kapazitäten bedient werden soll.

Viele Händler experimentieren mit internationaler Expansion, während gleichzeitig vielerorts die Markteintrittsbarrieren gefallen sind. Es gibt mittlerweile bewährte Markteintrittsmodelle für viele hoch attraktive internationale Märkte. Länder wie Indien stellen dabei eher die Ausnahme dar.

Abb. 1: Versandoptionen und -bedingungen (Dezember 2012)



Quelle: Kurt Salmon Research

Mit wachsendem internationalem Geschäft können Volumina erreicht werden, die eine lokale physische Präsenz rechtfertigen und die damit einhergehenden Vorteile gewähren. Z. B. nutzte ein Specialty-Bekleidungshändler grenzüberschreitend einen Dienstleister für sein gesamtes internationales eCommerce Fulfillment. Die Kosten dafür waren jedoch sehr hoch, der Service langsam und bzgl. der Konsumentenerfahrung sogar markenschädigend. Um Abhilfe zu schaffen und da zudem geplant war, in den kommenden zwei Jahren noch fünf weitere Länder zu erschließen, baute der Händler Warenlager in seinen wichtigsten Absatzmärkten und bediente mit bemerkenswertem Erfolg Off- und Online-Bestellungen selbst.

Wenn Händler nicht die kritische Größe erreichen, um international eigene Supply Chain-Kapazitäten zu rechtfertigen, erfordert ein Markteintritt häufig einen lokalen oder regionalen 3PL-Partner. Asien z. B. ist eine sehr komplexe Region, mit dutzenden unterschiedlichen, sich im Wachstum befindlichen attraktiven Märkten, die aber alle über eigene Regulierungen verfügen. Selbst etwas vermeintlich Einfaches wie ein Preisschild variiert erheblich von Region zu Region, und die Supply Chain muss in der Lage sein, mit diesen Unterschieden und der daraus resultierenden Komplexität umzugehen.

Die gleichen Argumente gelten für einige Wachstumsmärkte innerhalb Europas, wie Russland oder die Türkei. Für andere Märkte mag der Versand über regionale Hubs ausreichend sein, die Größe und Komplexität dieser Länder sowie deren Zollbestimmungen rechtfertigen allerdings in der Regel eine Anmietung oder Bau eigener DCs zur Beschleunigung von Lieferzeiten, um den wachsenden Serviceanforderungen Rechnung zu tragen. Adidas z. B. gehört zu einem Kreis global agierender europäischer Marken mit eigengeführten Warenlagern in der Region um Moskau.

Weitere attraktive Wachstumsmärkte finden sich in der südlichen Hemisphäre, einschließlich Australien und Südamerika – sie bringen allerdings weitere Herausforderungen für die Supply Chain mit sich. Bekleidungshändler müssen z. B. die von der nördlichen Hemisphäre komplett abweichenden saisonalen Bestandsanforderungen berücksichtigen. Des Weiteren können insbesondere für Australien die Transportwege zum Problem werden. Selbst die Kosten für den Versand von Asien nach Australien können so hoch sein, dass es häufig Sinn macht, inländische DCs zu eröffnen statt den Markt aus anderen Regionen zu beliefern. Abercrombie & Fitch verkündete z. B. kürzlich, dass geplant sei, eine Hollister-Filiale in Australien zu eröffnen

und zusätzlich ein lokales DC zu bauen, um von dort aus die Filiale und das dortige eCommerce-Geschäft zu bedienen.

Verschiebung der Beschaffungsregionen.

Aufgrund der steigenden Arbeitskosten in China haben viele Hersteller begonnen, neue Beschaffungsregionen zu erschließen (siehe Abb. 2).

Händlern bieten sich zwei Möglichkeiten hinsichtlich der geographischen Verlagerung ihrer Beschaffung:

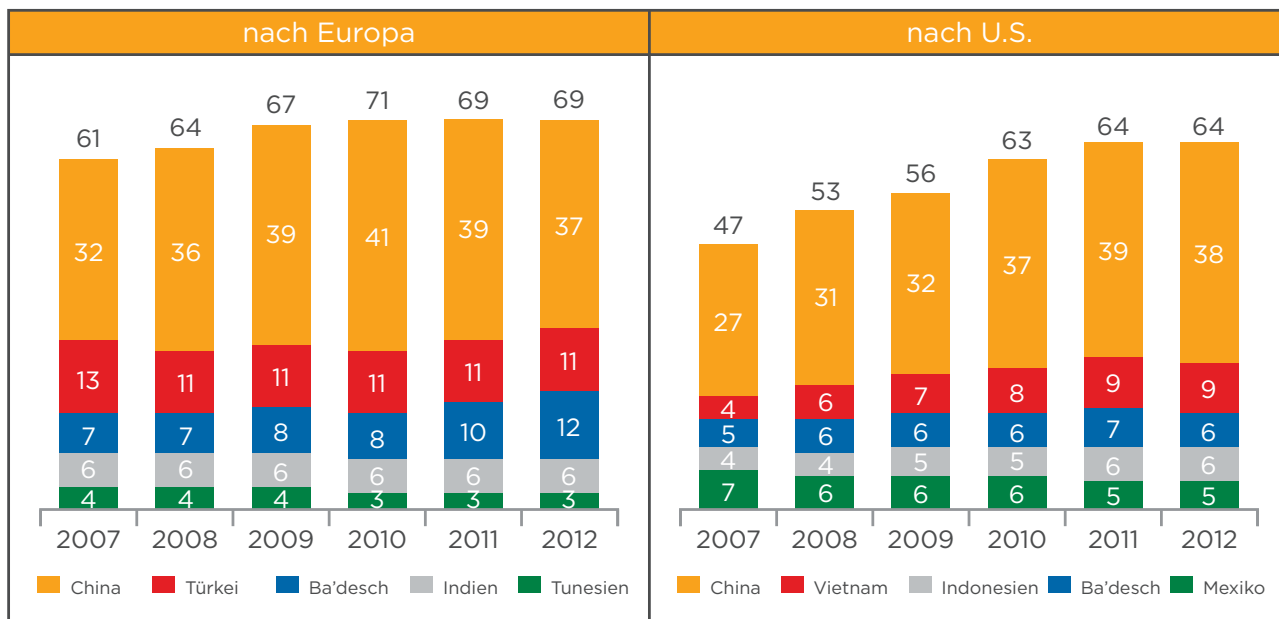
1. Niedriglohn. Verlagerung der Beschaffungsaktivitäten in Regionen mit niedrigeren Arbeitskosten wie Südostasien (z. B. Bangladesch, Vietnam) oder Afrika.
2. Lokal. Verlagerung der Fertigung in die Nähe des Absatzmarktes für ein verbessertes Speed-to-Market.

Und natürlich nehmen beide Entscheidungen Einfluss auf die Supply Chain:

Hinsichtlich Variante 1 haben viele Hersteller auf der Suche nach der „billigsten Beschaffungsquelle“ ihre bisherigen Produktionsstätten von China auf mehrere kleinere asiatische Länder verlagert. Diese Verteilung führt oft zu Einbußen hinsichtlich logistischer Effizienz, da in den meisten Fällen eine länderübergreifende Konsolidierung durch unterschiedliche Zollbestimmungen Probleme erzeugt. Am ehesten funktioniert dann zumindest eine lieferantenübergreifende Konsolidierung innerhalb eines Landes – bei Verschiebung der Beschaffungsregionen sollte man sich dieser Implikationen auf die Transportkosten und den Servicegrad bewusst sein. In den USA nutzen führende Händler Verteilstationen (Transload-Stations) an den Küsten, um die finale Entscheidung der Filialallokation so weit wie möglich hinauszuzögern. In Europa würden die Vorzüge einer solchen Flexibilität durch die hohen hiesigen operativen Kosten überlagert, so dass typischerweise bereits in Asien eine Vorkommissionierung auf Ebene der Absatzländer vorgenommen wird. In Zukunft sollte sich dies jedoch relativieren, da internationale Unternehmen vermehrt regionale Supply Chain-Organisationen aufbauen, die die Bestände länderübergreifend steuern.

Auf der anderen Seite bietet die Zurückverlagerung der Beschaffung in die Nähe der Absatzregionen (Near-Shoring) eine weitere Möglichkeit, die Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. Je nach Produkt können dabei unterschiedliche Beschaffungsoptionen gewählt werden. Die selektive Nutzung nahegelegener Beschaffungsorte bietet die schnellste Möglichkeit, auf Markttrends zu reagieren und

Abb. 2: Top Beschaffungsländer für Bekleidung, in % nach Wert



Quelle: Kurt Salmon Global Sourcing Reference 2011

kann damit zentraler Erfolgshebel für hoch modische Speed-Programme oder für geplante Adaptionen von Schnelldrehern sein (mit Materialverfügbarkeit als zentrale Voraussetzung hierfür).

Marken können entweder Produkte in kleinen Mengen an nahegelegenen Fertigungsorten produzieren, sie in ausgewählten Filialen und online testen, um anschließend abverkaufstarke Produkte in größeren Mengen in Fernost zu ordern, so wie Nine West. Oder sie können während der Saison an nahegelegenen Standorten Quick-Response (Adaptation) Programme von Produkten hoher Abverkaufsrate fertigen lassen, so wie z. B. Abercrombie & Fitch. Der richtige Weg erfordert eine fundierte Analyse und das Abwägen von vier Faktoren: Marge, Anzahl Styles, Volumina und das Nachfragerisiko bzw. die Planungssicherheit der verschiedenen Produkte (s. Abb. 3).

Jeder kennt die Fast Fashion-Beispiele wie Zara, die mittels einer teilweisen Near-Shore-Fertigung vor Ort in Spanien eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf den Markt und die Abverkäufe erreichen. Aber es gibt weitere Akteure, die auf andere Weise von einem lokalen Ansatz profitieren. Zum Beispiel sind einige britische Lebensmitteleinzelhändler mit einem praktisch nur virtuellen Lagerbestand hervorstechend, indem sie auf Basis starker Analysekompetenzen, effektiven Lieferantenpartnerschaften und erstklassigen regionalen Belieferungsketten die Lagerbestände auf eine Reichweite von wenigen Tagen reduzieren konnten.

Durchschnittliche Händler liegen hier im Trockenfood-Bereich eher bei 20 - 30 Tagen. Damit konnten die Kosten verringert und gleichzeitig die Frische gesteigert werden – ein maßgeblicher Vorteil in einem von starkem Wettbewerb und niedrigen Margen geprägten Umfeld.

Produktindividualisierungen. Konsumenten erwarten, als Individuen bedient zu werden, einschließlich eines Angebots individualisierbarer Services und zunehmend auch Produkte. Für Produkte bedeutet das, dass die logistische Wertschöpfungskette von Unternehmen zunehmend auch die Individualisierung und Personalisierung von Produkten unterstützen muss, was die Supply Chain vor ganz eigene Herausforderungen stellt.

Produktindividualisierungen können in der Umsetzung große Probleme hinsichtlich Schnelligkeit und Kosteneffizienz darstellen. Nicht immer sind Kunden ohne weiteres bereit, ausreichend mehr für solche Produkte zu bezahlen oder entsprechend länger zu warten. Für Händler, die eine ausreichend große Nachfrage erzielen, kann es sich lohnen, eigene Produktindividualisierungs-Kompetenzen aufzubauen und damit einige entscheidende Vorteile zu erzielen: *Qualität.* Das eigene Ausführen von Produktindividualisierungen hilft, eine hohe Qualität sicherzustellen, da der Hersteller die Kontrolle über die Produkte behält. Das war auch der Grund für einen € 4 Mrd. global agierenden Juwelierhändler, individuelle Gravuren

und Ätzungen im eigenen Warenlager vorzunehmen, dabei Produktionsmengen zu konsolidieren und so die Kosten niedrig zu halten, ohne die hohe Qualität zu gefährden, der - gemessen an den hohen Preispunkten – eine besonders große Bedeutung zukam.

Speed to Market. Bestandsnähe, enge Produktionskontrolle und weniger Qualitätsprobleme ermöglichen schnelle Durchlaufzeiten sowie erhöhte Sichtbarkeit und verbessertes Reporting. Zudem müssen die Produktindividualisierungs-Fertigkeiten nicht auf Einmaldesigns begrenzt werden, sondern können ganz grundsätzlich die Reaktionsfähigkeit auf Markttrends unterstützen. Zum Beispiel unterhält ein € 12 Mrd. umsatzstarker, global agierender Fast Fashion-Händler 20 eigene Produktionsstätten, um die intensiven Musterdesign- und Schnittprozessanforderungen zu bedienen, was ihm ermöglicht, alle zwei Wochen neue Artikel zu liefern.

Kosten. Eigene Produktindividualisierungs-Kompetenzen können helfen, Transport- und operative Kosten zu reduzieren. Man denke da z. B. an den € 4,6 Mrd. globalen Lifestyle-Händler, der 12 Stickereimaschinen in seinem Warenlager betreibt, um die individualisierten Aufträge aus dem Internet fertigzustellen. Diesen Service in-house darzustellen hat geholfen, Outsourcing- und Transportkosten zu reduzieren und

bietet weiterhin die Flexibilität, bei Bedarf einen Teil an Dritte fremdzuvergeben.

Wachstumspotenzial. Sobald ein Händler Produktindividualisierungs-Kompetenzen für spezifische Sortimente innerhalb seiner Supply Chain aufgebaut hat, kann diese Investition für weitere Produkte seines Warenangebotes genutzt werden. Z. B. hat ein internationaler Internet- und Kataloghändler innerhalb seines Warenlagers solche Kompetenzen aufgebaut und dieses sukzessive auf 14 personalisierte Produkttypen und damit 3,5 Mio. SKUs ausgeweitet.

Die Botschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist eindeutig: Die Veränderung ist real und wird eher noch an Ausmaß und Geschwindigkeit gewinnen. Jedoch sollten sich Unternehmen davon nicht entmutigen lassen, sondern es als außergewöhnliche Chance verstehen und für sich nutzen. Wenn es dem Supply Chain Management gelingt, die fünf zentralen Imperative zu leisten – Omnichannel-Fähigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität auf sich ändernde Sourcing-Märkte, Optimierung in Bezug auf die Internationalisierung des Geschäftes sowie die Unterstützung von Produktindividualisierungsbemühungen –, wird es gelingen, eine Vorreiterrolle einzunehmen und damit sowohl heute wie auch über zukünftige Jahre hinweg nachhaltiges Umsatz- und Margenwachstum zu forcieren.

Abb. 3: Die vier maßgeblichen Ansätze von Low-Cost- versus Near-Shoring-Beschaffung

		Designzyklus (kurz / €€€€)			
Produktion (lang / €)		Testen & Skalieren		Schnelle Programme	
		> Planungssicherheit: gering		> Planungssicherheit: hoch	
		> Marge: gering		> Marge: sehr gering	
		> Anzahl Styles: viele		> Anzahl Styles: wenige	
		> Volumen: gering		> Volumen: gering	
		Standard		Abwarten & Reagieren	
		> Planungssicherheit: hoch		> Planungssicherheit: gering	
		> Marge: hoch		> Marge: gering	
	> Anzahl Styles: mittel		> Anzahl Styles: mittel		
	> Volumen: hoch		> Volumen: hoch		
		Designzyklus (lang / €)			
				Produktion (kurz / €€€€)	

Quelle: Kurt Salmon

Kurt Salmon

Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11
40212 Düsseldorf
T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111
infodus@kurtsalmon.com
www.kurtsalmon.com

DIE AUTOREN:

Dr. Sven Kromer
Partner, Deutschland
sven.kromer@kurtsalmon.com

Alek Adamski
Partner, Großbritannien
alek.adamski@kurtsalmon.com

Steve Mar
Manager, China
steve.mar@kurtsalmon.com

Jon Mays
Partner, USA
jon.mays@kurtsalmon.com

John Samuel
Manager, USA
john.samuel@kurtsalmon.com

VERANTWORTLICH:

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

UNSERE SERVICES

Strategie und Transformation

- Consumer Insights und Markenstrategie
- Vertriebs- und Formatstrategie
- Omnichannel-Strategie
- Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- Business Transformation
- Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- Supply Chain Management
- Logistik und Distributionsmanagement
- IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon ist die global führende Unternehmensberatung, fokussiert auf Konsumgüter und Handel mit mehr als 1.400 Beratern in 13 Ländern und vier Kontinenten.

In einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld erfordert es mehr als einen Berater – als bevorzugter Partner von Branchenführern erarbeitet Kurt Salmon Strategien und Lösungen mit bedeutsamem und nachhaltigem Nutzen für unsere Kunden. Durch unsere einzigartige Spezialisierung und Exzellenz bei der Umsetzung erzielen wir messbare Ergebnisse.