

Paradigmenwechsel in der globalen Beschaffung

Absatz- und Beschaffungsmarktkomplexität erzwingen stärkere Supply Chain-Integration



Die globale Beschaffung für Bekleidung wird sich in den kommenden Jahren rapide verändern. Reichten vor einigen Jahren noch gute Preis-Leistung und Bruttomarge für den Erfolg der Beschaffung, fordern heute eine Vielzahl zusätzlicher Einflussfaktoren seitens der Absatz- und Beschaffungsmärkte das Sourcing heraus: Innovationsgeschwindigkeit, Nachfragevolatilität, das Wachstum von Multichannel, zunehmende Internationalisierung und regionale Differenzierung und nicht zuletzt höhere Kundenansprüche an Umwelt- und Sozialstandards der Produktion. Hinzu kommen Herausforderungen aus den Beschaffungsmärkten, wie steigende Produktionskosten, schwankende Rohmaterial- und Frachtkosten und starke Verschiebungen in neue Beschaffungsmärkte, die besondere Risiken mit sich bringen. Somit steigt die Komplexität der gesamten textilen Supply Chain.

Damit Schritt zu halten, erfordert nicht nur ein gezieltes Länder- und Lieferantenportfolio, sondern auch eine enge Verzahnung aller Funktionen entlang der Supply Chain und enge Lieferantenpartnerschaften mit hohem Kontrollgrad bis in die Produktionsstätten. **Flexibilität, Transparenz sowie prozessuale und technische Integration werden in der Beschaffung in Zukunft die Spreu vom Weizen trennen.**

Absatz- und Beschaffungsmärkte treiben Veränderung der Supply Chain-Modelle

Wie sieht also die nächste Generation der textilen Wertschöpfungskette aus? Viele Unternehmen haben in den letzten 10 Jahren viel Energie in schnellere Innovationszyklen investiert. Es zeigt sich jedoch, dass ein wesentlicher Hebel für den Erfolg dieser Anstrengungen, nämlich die konsequente und systematische Aufnahme und Auswertung von Marktinformationen für die Produktentwicklung und Beschaffung, noch bei weitem nicht ausreichend umgesetzt ist. Während Kalenderzyklen gekürzt wurden, fehlt in vielen Fällen immer noch die Fähigkeit, die gewonnenen Erkenntnisse effektiv in gezielte Entscheidungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu übersetzen. **Zukünftig werden Merchandising, Design, Produktentwicklung, Beschaffung, Lieferanten und Logistik prozessual sehr viel enger integriert werden**, um flexibel und gezielt auf die immer weniger berechenbaren Absatzmärkte und volatilen Beschaffungsmärkte reagieren zu können.

Letztendlich bedeutet dies auch **mehr Analytik und Technologie in der Beschaffung**, um der wachsenden Komplexität gerecht zu werden und die notwendige Transparenz für eine umfassende Optimierung zu schaffen. Die heute noch am Anfang stehende Verbreitung von PLM-Systemen wird einen wesentlichen Beitrag leisten, um Mode- und Textilunternehmen die notwendige Klarheit und Einflussmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette zu bieten: von der Planung bis zur operativen Zusammenarbeit mit Lieferanten auf SKU-Ebene.

David gegen Goliath: Neue Sourcing-Regionen gewinnen, aber China wird seine starke Rolle vorerst behaupten

Der weltweite Anstieg der Produktionskosten (PCI) setzt sich fort mit Ausnahme nur weniger Märkte. Bangladesch und Vietnam sind die Länder mit den absolut gesehen geringsten PCIs von 11 bzw. 14 (siehe Abb. 1; Index 100 entspricht Kostenniveau in GB). Dementsprechend verzeichnen beide Länder einen jährlichen Anstieg der Exporte in die EU von durchschnittlich 13 % bzw. 9 % seit 2007.

Die klassischen **Beschaffungsregionen in China zeigen dagegen eine starke Kostensteigerung von über 160 %** seit 2005 und liegen mittlerweile bei einem PCI von 38. Damit sind die Produktionskosten in **Südchina nicht mehr weit von einigen osteuropäischen Beschaffungsmärkten entfernt** (z. B. Rumänien mit PCI von 41).

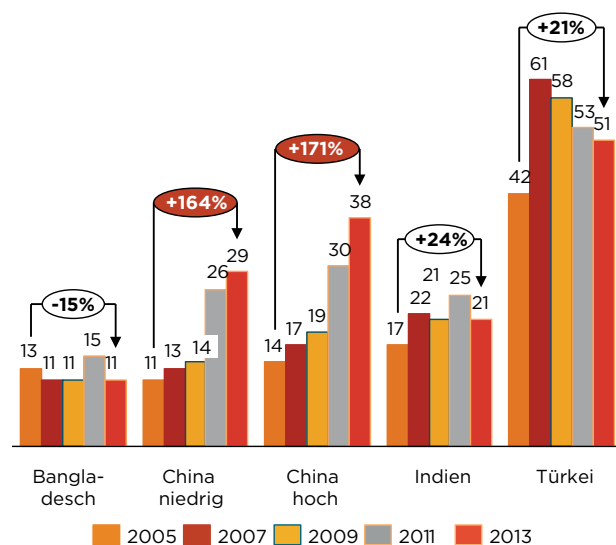
Das spiegelt sich auch im chinesischen Importvolumen in die EU wieder, **das von einem Anteil von 41 % in 2010 auf 38 % in 2013 gesunken ist (siehe**

Abb. 2). Auf Deutschland bezogen bedeutete dies über 800 Mio. Euro Beschaffungsvolumen weniger aus China. Auf Platz zwei folgt Bangladesch mit 11 %, welches die Türkei als nun nur noch drittgrößten Exporteur nach Europa im Ranking überholt hat. Indien steht nach wie vor an Platz 4 gefolgt von **Rumänien als Newcomer in den Top 5.**

Damit bleibt China dennoch mit Abstand der größte Bekleidungsexporteur nach Europa. Chinas Bedeutung als wichtigstes Beschaffungsland wird durch seine Integration der textilen Wertschöpfungskette auch über die nächsten Jahre erhalten bleiben, auch wenn sich die Verschiebung in andere Märkte fortsetzen wird. So hält in China die Bewegung ins Landesinnere für vielfältige Produkte von Denim über Pullover bis hin zu Shirts und Blusen an. Prozentual gesehen sind **die Gewinner der letzten Jahre aber Kambojscha, Bangladesch, Polen und Vietnam.**

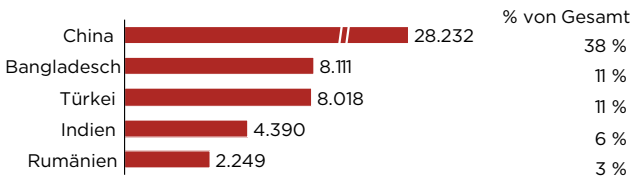
Bangladesch etabliert sich erstmals vor der Türkei als zweitwichtigste Textil-Sourcing-Region für Europa. Vor dem Hintergrund der fatalen Ereignisse der vergangenen Monate steht die Produktion in Bangladesch unter hohem Druck, sozial und auch ökologisch verantwortungsbewusste Leistungen zu bieten. Die westlichen Marken und Händler reagieren: Die Befragung führender Hersteller und Händler bestätigt, dass vor Produktionsqualität, Verlässlichkeit und Flexibilität **Corporate Social Responsibility (CSR) aktuell als wichtigster Sourcing-Faktor eingestuft wird.** Zusätzlich wird die Kontrolle über Tier-2-Lieferanten von der Material-Blockung bis hin zu Auditierungen und CSR-Standards immer unerlässlicher. Zwar haben **nur 35 % der befragten Unternehmen**

Abb. 1: Veränderung des Produktionskostenindex ausgewählter Länder von 2005 bis 2013



PCI: Production Cost Index, i.e. Indikator für relative Kostenvorteile eines Landes pro Standard Allowed Minute (Standardfabrikationsminute); PCI von GB entspricht 100.
 Quelle: Kurt Salmon Global Sourcing Reference 2013

Abb. 2: Top Fünf Beschaffungsmärkte 2012 (Mio. Euro)



Quelle: Eurostat

bereits Standards für Tier-2-Lieferanten etabliert, jedes zweite der befragten Unternehmen plant aber, diese in naher Zukunft einzuführen.

CSR ist nicht die einzige Herausforderung für die aufstrebenden Niedriglohnländer. Auch wenn diese zu den Gewinnern der letzten Jahre gehörten, verfügen sie noch nicht über die notwendige Infrastruktur, Supply Chain- und Fertigungskompetenzen, um ähnliche Volumina wie China liefern zu können. **Insbesondere Indien kommt nicht von der Stelle** und verliert als viertgrößter Exporteur leicht an Bedeutung. Um seine Stellung zu behaupten, muss Indien über die heute schon gegebene verlässliche Verfügbarkeit an Materialien hinaus auch Herausforderungen in Bezug auf Infrastruktur, Produktivität und Geschäftsumfeld in den Griff bekommen. Als Alternative zu Bangladesch könnte Indien damit wieder zunehmend Bedeutung erlangen.

Steigende Löhne in Fernost – eine neue Chance für Europa?

Gerade durch die Nähe zur EU bleibt die Türkei drittgrößter Bekleidungsexporteur in die EU nach China und Bangladesch. Es vollzieht sich dort eine Verlagerung der Produktion in kostengünstigere Regionen im Osten des Landes. Zentrale Stärke des Landes sind weiterhin die vertikal integrierten Fertigungsstandorte, wie sie sonst nur in China zu finden sind, und das hohe Produktivitätsniveau.

Den osteuropäischen Ländern gelang es bisher nicht im größeren Umfang, Geschäft aus Fernost zurückzugewinnen, auch wenn einzelne Länder wie Polen und Rumänien von chinesischen Kapazitätsengpässen und den geringer werdenden Produktionskostenunterschieden profitieren konnten. Vor dem Hintergrund hoher Absatzmarktvolatilität, verkürzter Innovationszyklen und damit höheren Ansprüchen an Flexibilität ist **damit zu rechnen, dass Osteuropa wieder verstärkt in den Beschaffungsfokus rücken wird.** Bei geringer werdenden Produktionskostenunterschieden wird Osteuropa für risikobehaftete Sortimente **aus Total Cost-Perspektive zunehmend attraktiver, um Abschriften und Umsatzverluste effektiv zu senken.**

Afrika – Stern oder Kreuz der Beschaffung von morgen?

Mit Kostensteigerungen vieler Regionen rücken

auch neue Märkte in den Fokus wie z. B. in Afrika. Mit Ausnahme von Mauritius oder Madagaskar steckt die Textil- und Bekleidungsproduktion dort aber noch in den Kinderschuhen. Einzelne Länder wie Äthiopien zeigen jedoch auf niedrigem Niveau ein deutliches Wachstum. Ausländische Investoren errichten zunehmend eigene Textilproduktionskapazitäten, wie z. B. **chinesische und türkische Produzenten, die in Äthiopien vertikal integrierte Produktionsstätten aufbauen**, um die Verfügbarkeit lokaler Baumwolle und geringe Lohnkosten zu nutzen. Dies geht einher mit beträchtlichen Investitionen sowohl im Textil- als auch im Schuhbereich. Gleichzeitige Investitionen in die Infrastruktur, wie z. B. die Bahnlinie von Addis Abeba zum Hafen in Djibouti, können die Grundlage für zukünftiges Wachstum bilden. Insgesamt sollte Sub-Sahara Afrika im Blick behalten werden, insbesondere angesichts der jüngsten Nachrichten, dass H&M, Primark, Tesco, Walmart und andere Unternehmen dort bereits Piloten starten.

Fazit

Mit der schwer berechenbaren Rohmaterialverfügbarkeit und global zunehmenden Beschaffungskosten bei gleichzeitig steigenden Erwartungen der Märkte, wird der Weg der Beschaffung auch in Zukunft steinig. Gewinner im Sourcing werden diejenigen sein, denen es gelingt, einen stringenten Informations- und Abstimmungsprozess zu etablieren, der sich nicht nur von der Planung bis zur Beschaffung erstreckt, sondern auch Tier 1 und 2 Lieferanten umfasst. Gleichzeitig muss es gelingen, ein Länder- und Lieferantenportfolio aufzubauen, das Qualitäts-, Flexibilitäts- und Materialbedürfnissen der jeweiligen Sortimente gerecht wird und zusätzlich die Kostenvorteile aufstrebender und sich neu entwickelnder Sourcing-Regionen bietet. Die Global Sourcing Reference soll helfen, die zukünftigen Potenziale von Sourcing-Märkten genauer zu verstehen und Sourcing-Aktivitäten gezielt zu optimieren.

Über die Studie

Die 11. Auflage der „Global Sourcing Reference“ analysiert aktuelle Entwicklungen und zentrale Trends der globalen Märkte der Textil- und Bekleidungsbeschaffung. Sie enthält detaillierte Analysen der global 46 wichtigsten Sourcing-Länder. Neben makroökonomischen Trends und deren Einfluss auf Sourcing-Strategien, gibt die Studie einen tieferen Einblick in aktuelle Entwicklungen in China und Bangladesch und untersucht Myanmar und Afrika als potenziell neue Beschaffungsregionen. Die Studie wird durch Experteninterviews ergänzt. Neben Europa werden auch die USA als separater Importmarkt betrachtet, so dass auch absatzseitig eine globale Perspektive geschaffen wird.

Die Studie kostet 990,- Euro zzgl. MwSt. und kann bestellt werden über globalsourcing@kurtsalmon.com.

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

DER AUTOR:

Dr. Peter Rinnebach
Senior Manager, Kurt Salmon Germany
peter.rinnebach@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.