Universität St.Gallen

Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche



Eine Frage der Qualität?

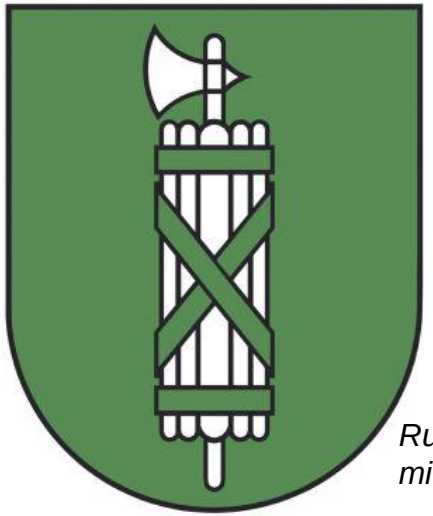
Dr. Erik Hofmann

BME-Symposium

Berlin, 14.11.2006

© HSG 2006

Kanton St. Gallen: Um 1800 wurden in St. Gallen 50 Prozent aller bestickten Textilien weltweit produziert



Rutenbündel mit Beil

1790 gab es in der Ostschweiz über 40‘000 Handstickerinnen!

© HSG 2006

Agenda: Fragestellungen

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

Fragestellungen

- Wie hat sich die Bekleidungsbranche in den letzten Jahren entwickelt?
- Welche Geschäftsmodelle und Supply Chains lassen sich in der Bekleidungsbranche unterscheiden?
- Wie lässt sich die IST-Situation der Beschaffung und der Logistik in der traditionelle Bekleidungsbranche charakterisieren?
- Welche Rolle spielt die Qualität in Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche?
- Welche Optionen zur Verbesserung der IST-Situation in der traditionellen Bekleidungsbranche lassen sich identifizieren?
- Was sind daraus die Implikationen für Logistikdienstleister?

© HSG 2006

Agenda:
Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

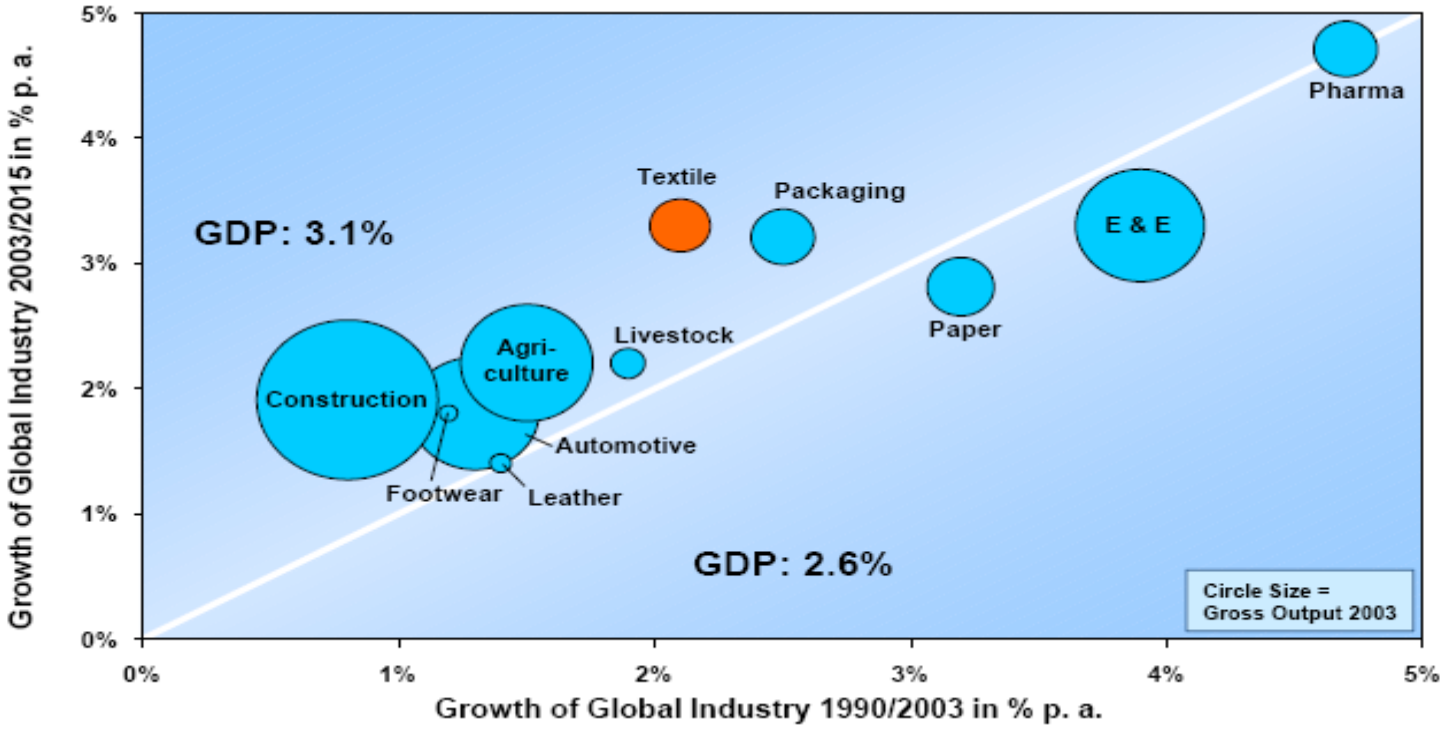
5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

Weltweite Entwicklung der Bekleidungsbranche im Vergleich zu anderen Industrien/Branchen

– Im Schnitt wächst die Textilindustrie/Bekleidungsbranche stärker als das GDP (Bruttoinlandsprodukt)



Quelle: ZZS, World Industry Monitor

© HSG 2006

Entwicklung der Bekleidungsbranche in Europa (1)

– In Europa geht die Textilherstellung und Bekleidungsproduktion stetig zurück

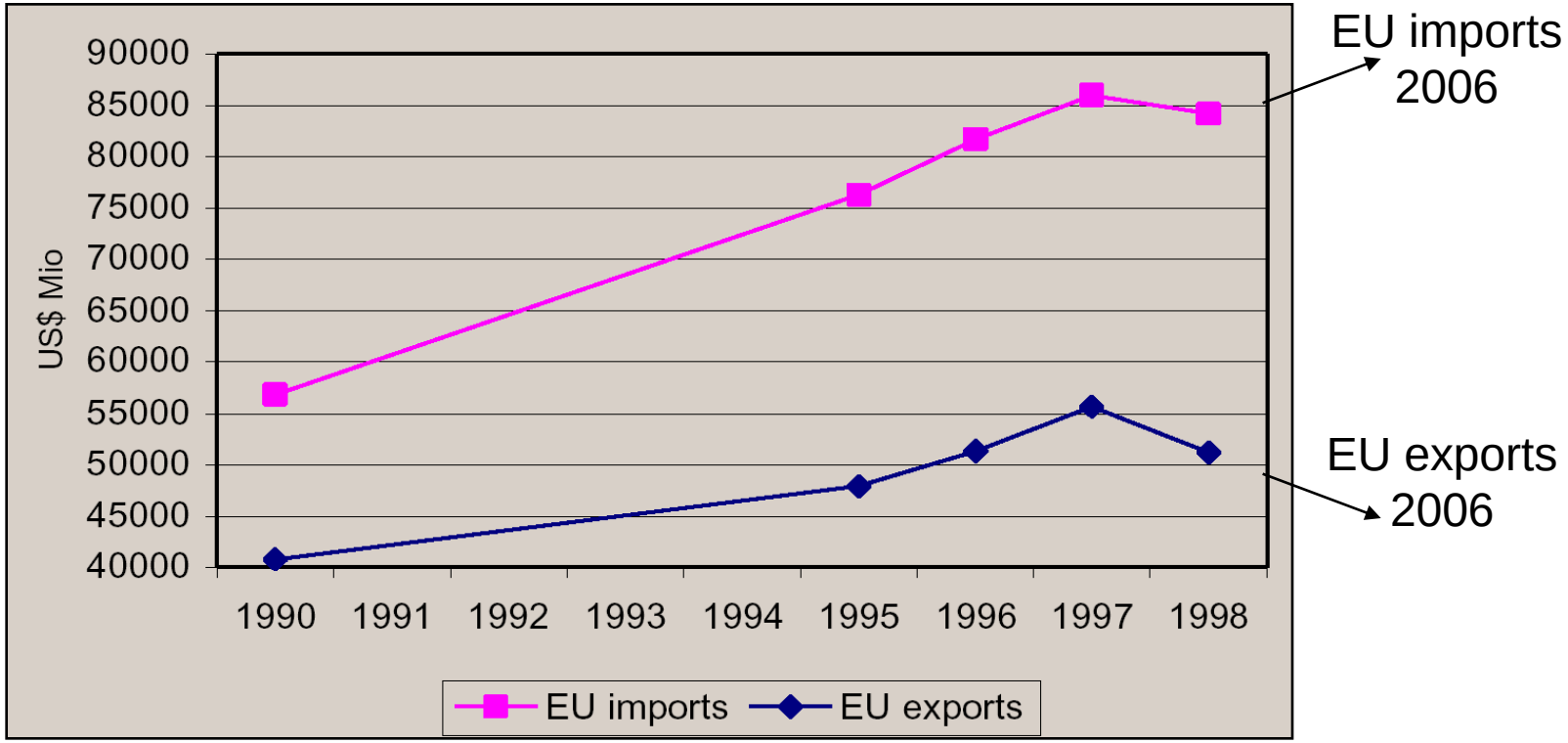
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Textiles													
Italy	100.0	99.6	100.3	98.2	105.5	106.6	101.1	108.8	106.0	104.7	109.1	107.0	100.1
Belgium	100.0	88.3	93.9	84.3	85.3	83.3	84.1	89.7	89.8	88.7	94.5	91.4	92.6
Portugal	100.0	104.5	98.2	86.1	89.7	89.2	93.9	93.2	89.4	87.0	83.1	83.3	80.6
Spain	100.0	93.4	87.0	78.3	87.3	88.9	84.2	89.1	90.0	81.6	81.8	79.7	77.9
France	100.0	93.4	92.8	85.2	89.7	87.3	82.5	84.7	84.5	80.0	77.6	74.0	68.8
Germany	100.0	99.1	89.9	79.8	76.6	72.8	68.8	68.4	68.7	64.4	65.5	63.9	59.9
UK	100.0	90.4	89.9	89.5	91.3	87.3	85.6	86.3	80.4	76.3	72.0	61.7	58.5
Clothing													
Italy	100.0	99.9	98.5	94.4	99.9	109.1	109.7	108.9	110.9	101.5	99.3	103.5	98.4
Portugal	100.0	100.9	98.6	88.8	79.0	85.9	97.5	92.4	99.3	93.4	88.1	90.6	84.7
Spain	100.0	95.1	84.4	74.4	84.6	82.2	78.7	80.3	82.4	78.9	76.6	73.0	56.8
UK	100.0	90.3	92.4	92.5	96.7	93.9	91.6	86.0	79.5	69.8	68.1	58.8	52.6
Germany	100.0	98.4	85.3	75.2	64.5	58.7	54.0	50.3	48.0	41.6	38.2	35.5	30.0
France	100.0	97.2	88.1	80.5	79.9	74.2	60.7	55.6	51.2	43.7	36.6	32.1	25.6

Quelle: Euratex - The European Apparel and Textile Organisation (2003)

© HSG 2006

Entwicklung der Bekleidungsbranche in Europa (2)

- Der Textil- und Kleidungsimport in die EU (15) ist hingegen stetig gewachsen
- Importiert wird vor allem aus Fernost (vor allem China, Hong Kong, Taiwan) und Süd-Ost-Europa (vor allem Türkei)

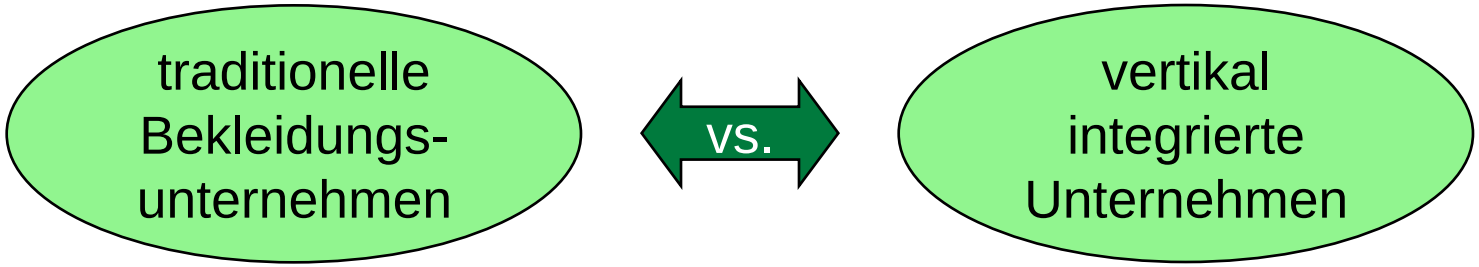


Quelle: WTO (1999) Annual Report, International Trade Statistics

© HSG 2006

Entwicklung der Bekleidungsbranche in Deutschland

- Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld
  - Individualisierung und Nachfragerückgang
  - Verlagerung des Sourcings in Niedriglohnländer (Globalisierung)
  - Verkürzung der „Lead Time“ trotz komplexer Strukturen
  - Trend zur industriellen Maßkonfektion (Mass Customization)
  - Diversifizierungen der mittelständisch-geprägten Strukturen im Einzelhandel (z.B. Factory Outlets, SB-Warenhäuser, spezialisierte Markenfilialen)
  - Vordringen alternativer Geschäftsmodelle und Supply Chain-Konfigurationen
- Zwei dominante Geschäftsmodelle



Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Agenda:
IST-Situation der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

Charakteristika vertikal integrierter und traditioneller Unternehmen in der Bekleidungsbranche

Charakteristika	traditionelle Bekleidungsunternehmen Low Fashion (Basics)	vertikal integrierte Unternehmen High Fashion
Neuigkeit	Wenig innovativ	Vollkommen neu
Produktzyklus	Lang	Kurz
Moderisiko	Niedrig	Hoch
Zweckbestimmung	Im Vordergrund	Untergeordnet
Erforderliche Flexibilität	Gering	Hoch
Nachlieferungen	Meist nicht möglich	Möglich
Zielkategorie	Economies of Scale	Economies of Speed
Preisgestaltung	Niedriger Ø-Preis	Höherer Ø-Preis
Rabattnotwendigkeit	Hoch	Niedrig
Beispielhafte Umsatz-entwicklung (in 2002)	Peek&Cloppenburg **ca. 3%** Karstadt Quelle AG **ca. 2%**	fcuk™ french connection **ca. 27%** ZARA Inditex **ca. 26%**

Quelle: Wojaczek, B. (1996): Koordinationsorientiertes Logistik Management in der Textilwirtschaft, Frankfurt a.M., S. 66.
KPMG (2002): Vertikalisierung im Handel. Auswirkungen auf die zukünftige Absatzwegestruktur, Düsseldorf.

© HSG 2006

Supply Chain der traditionellen Bekleidungsunternehmen (stationärer Einzelhandel)

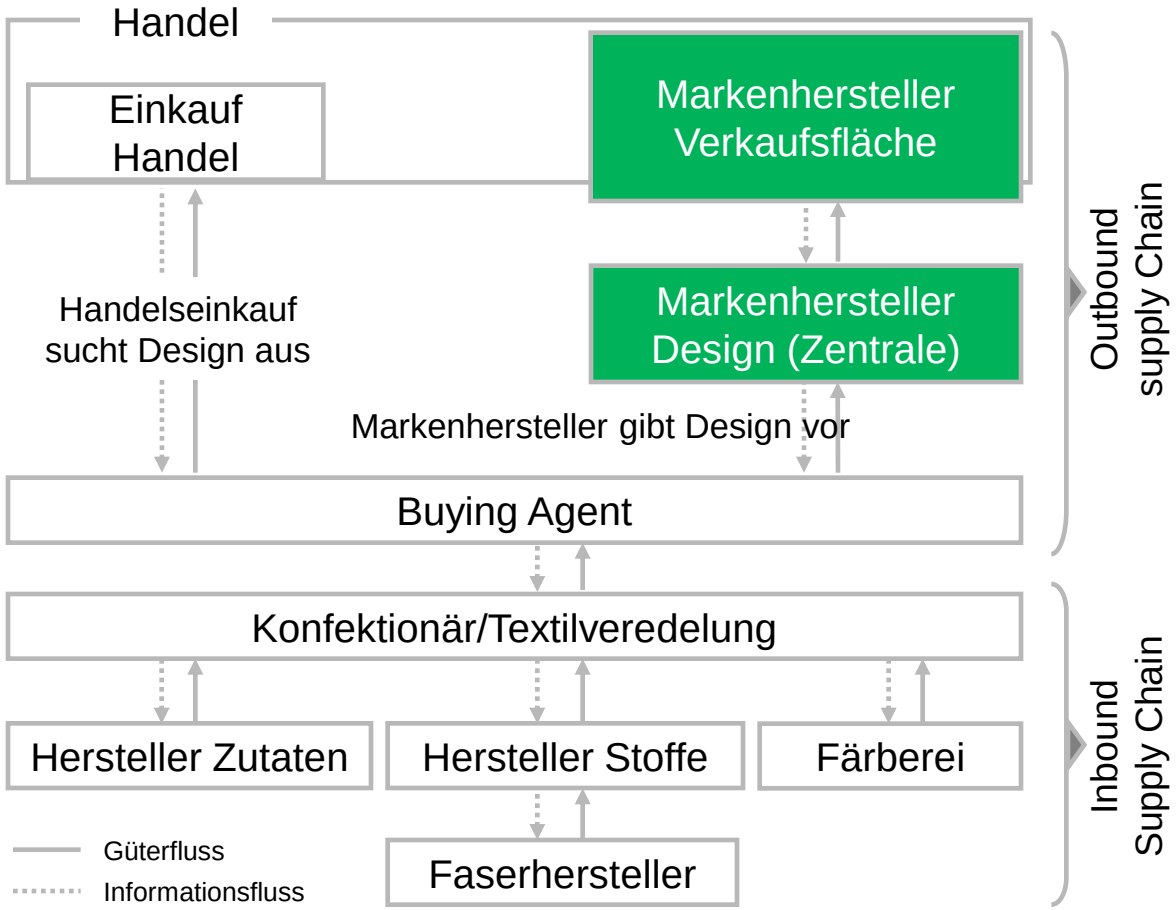
- häufig 2 Kollektionen pro Jahr
- ca. 260 Tage Vorlauf
- Buying Agent als „Gatekeeper“
- Beschaffung in Fernost
- Erzielen von Economies of Scale

Beispiel:

KARSTADT QUELLE AG

Li & Fung Limited

(Oder: *C&A* und *Mondial*)



Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

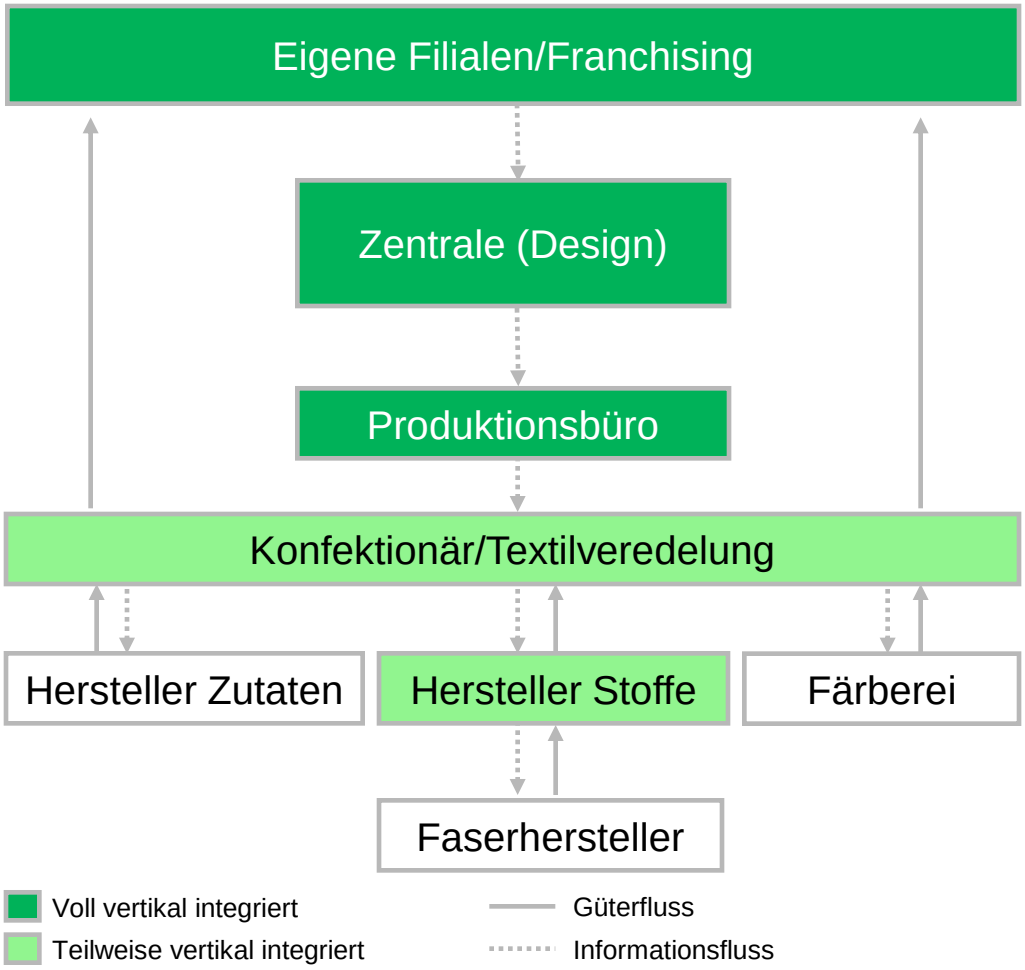
Supply Chain der vertikal integrierten Unternehmen in der Bekleidungsbranche

- Oftmals 12 Kollektionen pro Jahr
- ca. 4 Wochen Vorlauf
- Weitgehend integrierte Supply Chain
- kein Buying Agent
- Beschaffung auch in Heimmärkten
- Flexibilität durch Überkapazitäten

Beispiel:

UNITED COLORS OF BENETTON.

GAP

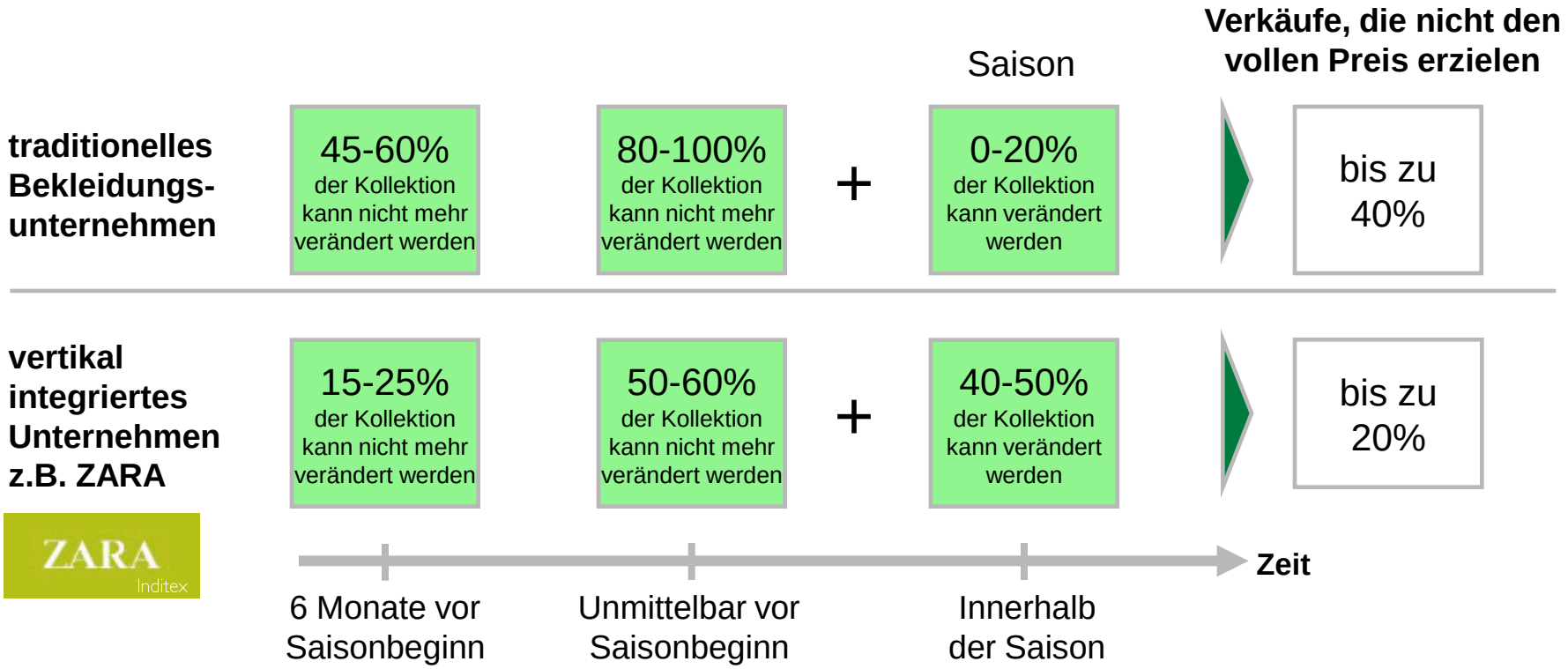


Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Flexibilitätspotenziale in den Supply Chains der Bekleidungsbranche

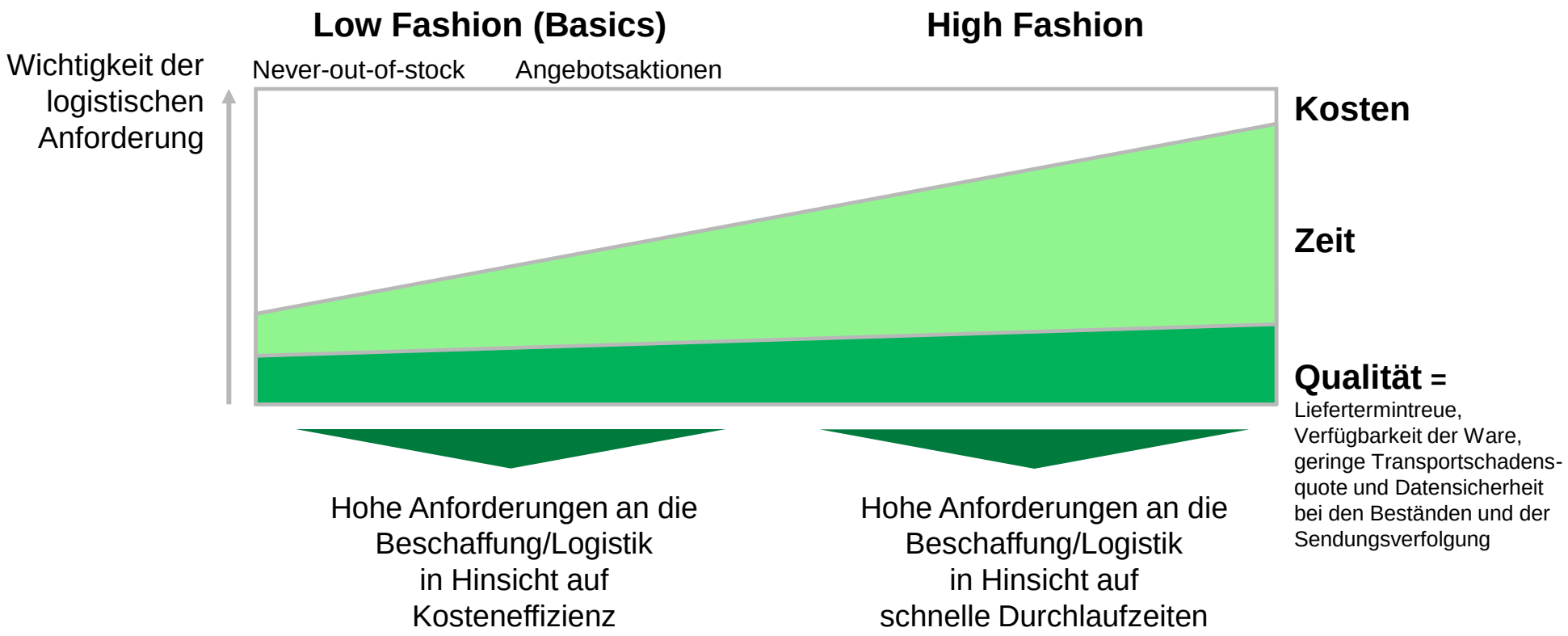
– **Vergleich** zwischen der Festlegung einer Saison und den Verkäufen zu einem niedrigeren Preis zwischen **traditionellen Bekleidungsunternehmen** und **vertikal integrierten Unternehmen** (z.B. Inditex/ZARA)



Quelle: Inditex (2003): Inditex Group Presentation, http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/

© HSG 2006

Anforderungen an die Supply Chains in der Bekleidungsbranche



„winning criteria“ vs. „qualifying criteria“

- High Fashion-Bereich: Zeit spielt entscheidende Rolle (Gewährleistung schneller Durchlaufzeiten und Flexibilität in der Supply Chain)
- Qualität i.e.S. (z.B. Produktqualität) spielt im High Fashion-Bereich eher eine untergeordnete Rolle ist aber ein „Muss-Kriterium“

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Qualität in der Supply Chain der Bekleidungsbranche

- Qualität in der Bekleidungsbranche bezieht sich zunächst auf Produkte/Services und Prozesse (Romano/Vinelli, 2001)
- Qualitätsniveau, das dem Endkonsument angeboten werden kann, resultiert aus dem Qualitätsmanagement **aller** in der Supply Chain beteiligten Akteure (Rahman, 2006)
- Qualitätssteigerungen resultieren aus Kostenreduktionen, verbesserter Ressourcennutzung und optimierter Systemeffizienz (Beamon/Ware, 1998)
- Qualitätsanforderungen an Beschaffung und Logistik (Romano/Vinelli, 2001):
  - High Fashion (topmodisch ➔ womenswear): Design und Geschwindigkeit
  - Low Fashion (traditionell ➔ menswear): physische Produktqualität
- Qualität der Geschäftsbeziehung (insbesondere Vertrauen) und Kommunikations-/Informationsqualität sind ergänzende Qualitätsdimensionen

Quellen: Romano, P./Vinelli, A. (2001): „Quality management in a supply chain perspective: strategic and operative choices in a textile-apparel network“, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31 No. 4, pp. 446-460.
Rahman, S. (2006): „Quality management in logistics“, in: Supply Chain Management, Vol 11 No. 3, pp. 233-240.
Beamon, B.M./Ware, T.M. (1998): „A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems“, in: Logistics Information Management, Vol. 11 No. 2, pp. 105-113.

© HSG 2006

Agenda:
IST-Situation der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

IST-Situation der Inbound Supply Chain bei traditionellen Bekleidungsunternehmen

- Hoher Anteil der textilspezifischen Beschaffung
  - Häufig traditionelle, kostenorientierte Sourcing-Strategien
  - Zahlreiche textil- und kleidungsspezifische Anforderungen (z.B. Design, Materialien, Tragekomfort, Farben, etc.)
  - Trotz erster Initiativen, immer noch grosse Lieferantenbasis (z.B. C&A: 5‘200 Lieferanten in 1996 ➔ 1‘300 in 1999 ➔ weitere Reduktion auf 800)
  - Nachhaltigkeitsaspekte, z.B. Umwelt- und Sozialverträglichkeit, werden oft nicht gelebt (z.B. „Fair Trade“-Kampagne)
  - Kaum systematische Lieferantenentwicklungs- und Qualitätssicherungsprogramme aufgrund von Spotmarkt-Beziehungen

- Niedriger Anteil der textilspezifischen Logistik
  - Transport-, Umschlags- und Lageraktivitäten sind eher textilunspezifisch
  - Logistikleistungen werden selten als Kontraktlogistikgeschäft erbracht und ähneln eher dem Spotmarkt
  - Beispiel: Lohnveredelungsverkehre

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

IST-Situation der Outbound Supply Chain bei traditionellen Bekleidungsunternehmen

- Abnehmender Einfluss der Beschaffung
- Zunehmender Anteil der textilspezifischen Logistik
  - Verstärktes Auftreten spezialisierter Logistikdienstleister
  - Ab dem Nähen in der Regel spezialisiertes Equipment erforderlich, weshalb längerfristige Verträge üblich sind
- Mögliche Outsourcingbereiche in der Logistik(1)



  - Transporte
  - Value-added-Services, z.B. Etikettierung oder Qualitätskontrolle
  - Warehousing
  - Regalbestückung am Point-of-Sale (Instore-Logistik)
  - Retourenmanagement und Zollabwicklung
- Outsourcingpotenzial, das über den Transport hinausgeht, ist erst zu 30% ausgeschöpft

[1] Quelle: Contesto (2005): *Logistikstudie der Contesto GmbH*, Hamburg.
Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Hauptproblemfelder der Beschaffung und der Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

- Hindernisse in der Kommunikation
  - Vielzahl der Akteure, welche primär eigene Ressourcen optimieren
  - Fehlen von Standards
  - Intransparenz auf einzelnen Stufen der Supply Chain
- Widerstände gegen eine weitergehende Kommunikation bzw. Integration
  - Buying Agents
  - Eigeninteresse der Logistikdienstleister
- Überwiegend indirekte Qualitätsvorgaben
  - Qualitätsvorgaben nur über Service-Level-Agreements möglich
  - Keine direkte Qualitätssicherungsmassnahmen bei den Produzenten

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Agenda:
Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

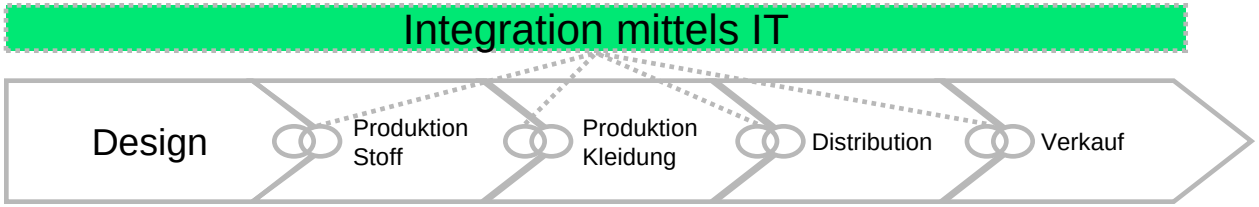
6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

Mögliche Optionen zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

Lösungs-option 2

Virtuelle Vertikalisierung der Supply Chain



Lösungs-option 1

Physische Vertikalisierung der Supply Chain



Ausgangs-situation

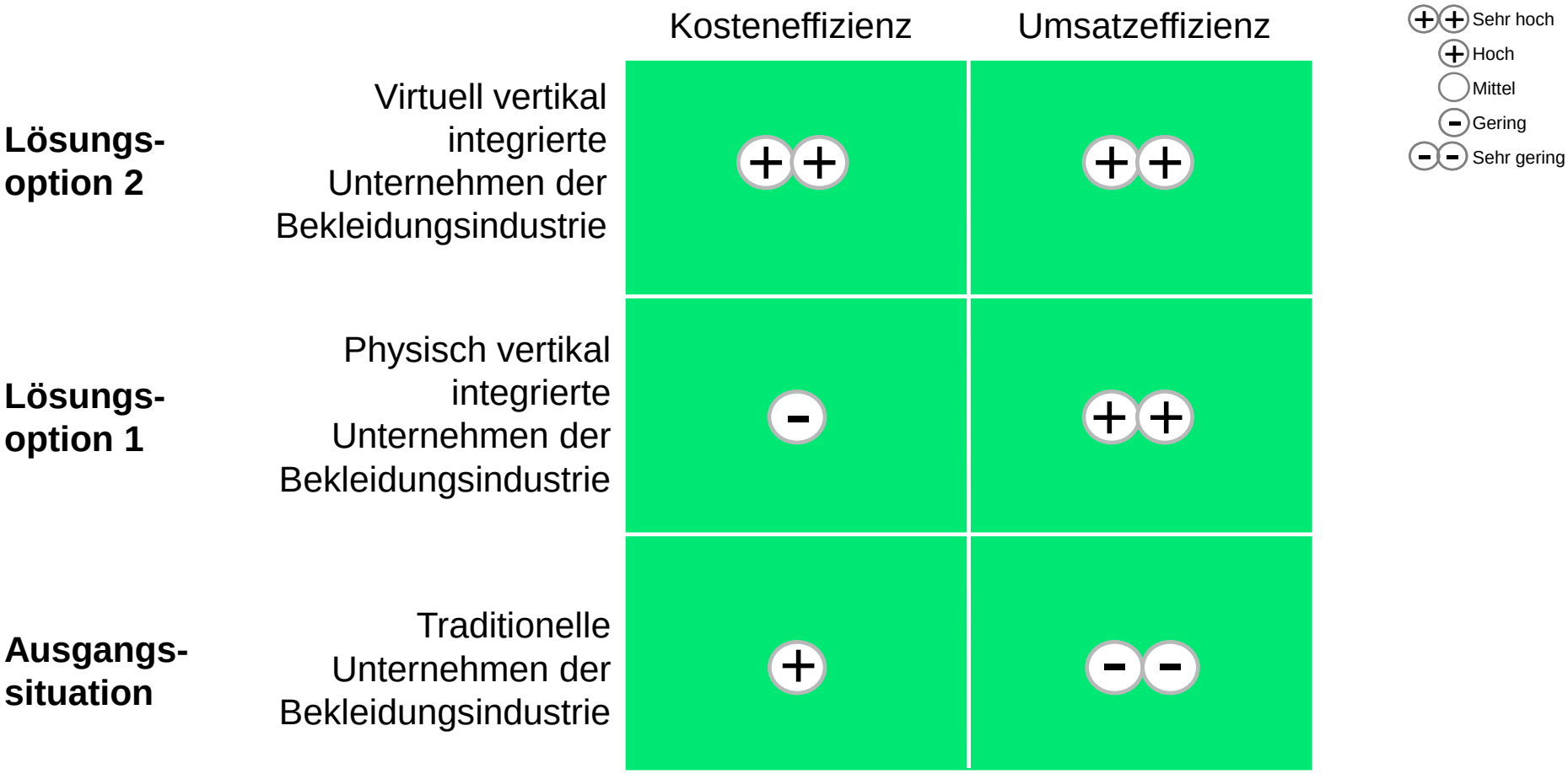
„Misstrauenskette“ mit geringer Integration und wenig Transparenz



Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Bewertung der Lösungsoptionen in der Bekleidungsbranche hinsichtlich Kosten- und Umsatzeffizienz

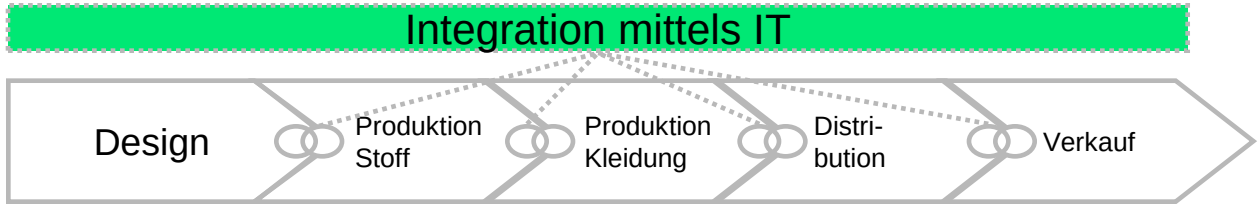


Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Anforderung an die virtuelle Vertikalisierung in der Bekleidungsbranche

Virtuelle Vertikalisierung der Supply Chain



Anforderungen

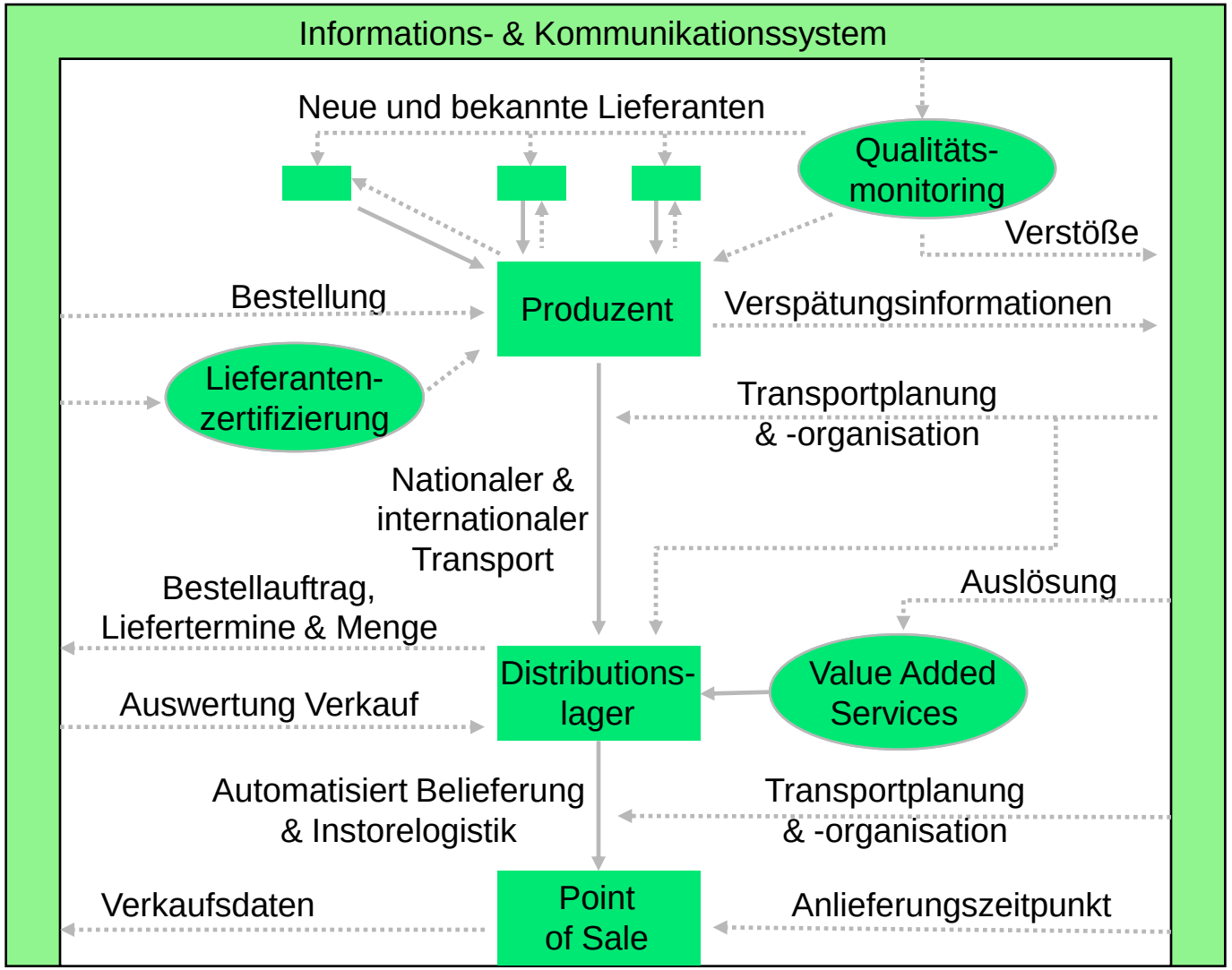
Etablierung einer durchgängigen IuK-Plattform:
Implementierung eines gemeinsamen IT-Systems, das allen Beteiligten der Supply Chain ein Zugriff auf die wichtigsten Informationen erlaubt

Schaffung einer Vertrauenskette:
Kombination der Kostenvorteile der traditionellen Unternehmen mit den Markt-/Umsatz-/Flexibilitäts-Vorteilen der vertikal integrierten Unternehmen über umfassende Einbindung von Logistikdienstleistern

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

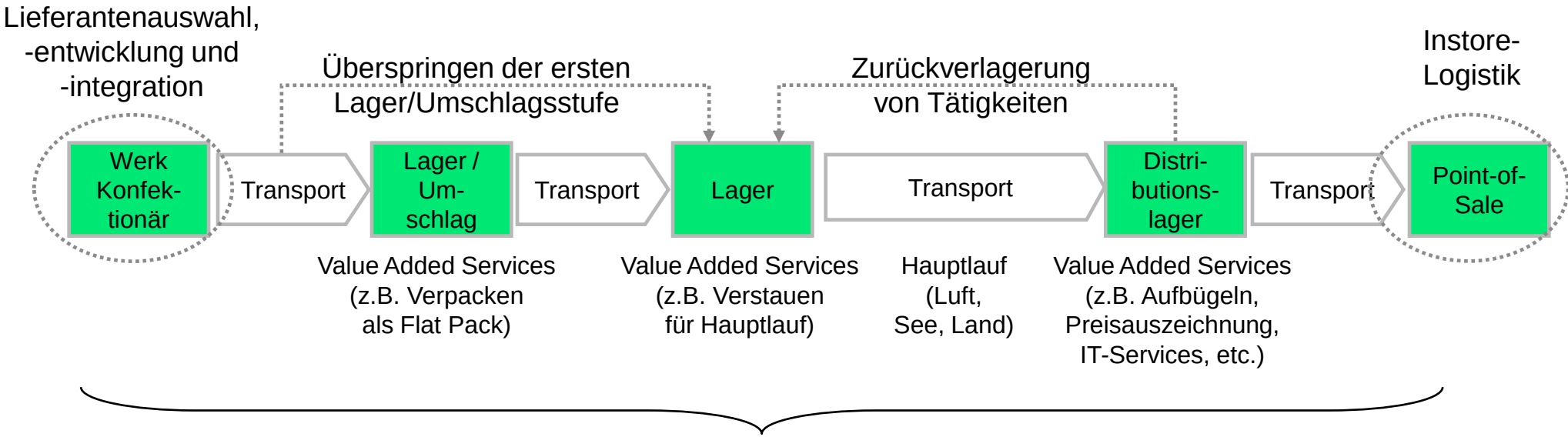
Etablierung durchgängiger IuK-Flüsse bei der virtuellen Vertikalisierung in der Bekleidungsbranche



Quelle: In Anlehnung an Thiel FashionLifestyle

© HSG 2006

Schaffung einer Vertrauenskette bei der virtuellen Vertikalisierung in der Bekleidungsbranche mit Hilfe von Logistikdienstleistern



(Logistik-)dienstleister ist verantwortlich für Qualität in der Supply Chain:

- Produkte
- (Transport-)Prozesse
- Informations- und Kommunikationsflüsse
- Geschäftsbeziehung

IST-Situation
Mögliche Anpassungen

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Einbindung von Logistikdienstleistern im Rahmen der virtuellen Vertikalisierung in der Bekleidungsbranche

- Logistikdienstleister könnten bei virtueller Vertikalisierung den traditionellen Unternehmen durch Kontraktlogistik einen Mehrwert bieten, z.B. durch:
  - Ganzheitliche Steuerung der Supply Chain mittels IuK-Systeme
  - Durchführung von „klassischen“ Outsourcingprojekte
  - Lieferantenauswahl, -entwicklung und -integration
  - Qualitätssicherungsprogramme

- Kontraktlogistik könnte zukünftig in einer virtuell vertikalisierten Bekleidungsbranche noch stärker zur Vernetzung und Integration der Akteure führen

Aber:

- Untergeordnete Rolle der Kontraktlogistik bei fortschreitendem Erfolg vertikal integrierter Unternehmen in der Bekleidungsbranche

Quelle: Nothardt, F. / Schmitter, F. / Trede, T. (2006): „Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis?“, in: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik. (Erscheint im Dezember‘06)

© HSG 2006

Agenda: Fazit

1 Fragestellungen

2 Bekleidungsbranche weltweit, in Europa und in Deutschland

3 Geschäftsmodelle und Supply Chains in der Bekleidungsbranche

4 Probleme der Beschaffung und Logistik in der traditionellen Bekleidungsbranche

5 Ansätze zur Lösung der Probleme in der traditionellen Bekleidungsbranche

6 Fazit: Eine Frage der Qualität?

© HSG 2006

Fazit: Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche – Eine Frage der Qualität?

- Erfolg in der Bekleidungsbranche scheint von der Beschaffung und der Logistik abhängig zu sein
- Vollständige physische Vertikalisierung ist kaum finanzierbar für traditionelle Unternehmen der Bekleidungsbranche
- Hohe Wettbewerbsintensität könnte viele Unternehmen zur engeren Zusammenarbeit zwingen
- Virtuelle Vertikalisierung unter Einbindung von Logistikdienstleistern stellt eine alternative Handlungsoption dar
- Zusammenarbeit bedarf Vertrauen und Investitionen zum Aufbau von Know-how

⇨ Qualitätsmanagement sollte auf die Lieferantenauswahl, -entwicklung und -integration (z.B. über den Logistikdienstleister) ausgedehnt werden und Informations-/ Kommunikationsflüsse in der gesamten Supply Chain einschliessen

⇨ Chancen für Logistikdienstleister mit Spezialisierung auf Bekleidungsbranche

© HSG 2006

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH 9000 St.Gallen
erik.hofmann@unisg.ch

© HSG 2006