

## Auf- und Ausbau des Lieferantenmanagements im Textilhandel

### Ausgangssituation

Im Mittelpunkt stand ein Handelsunternehmen aus dem Bereich Textil, das innerhalb der Bundesrepublik über ein Filialnetz von annähernd 40 Verkaufsstellen verfügt. Das Unternehmen hat keine eigenen Produktionsstätten, entwirft und führt in den Filialen dennoch eigene Kollektionen, die mit einem Vorlauf von sechs Monaten bei den Lieferanten disponiert und speziell für das Unternehmen gefertigt werden. Die komplett an das Zentrallager ausgelieferte Ware wird anhand eines definierten Verteilschlüssels an die Filialen weitergeleitet. Trotz eines hohen Bestandsniveaus sowohl im Zentrallager als auch in den Filialen waren am POS signifikante Fehlbestände vorhanden. Eine unvorteilhafte Altersstruktur der Bestände führte zu einer nachlassenden Aktualität des Sortiments und zu überproportional hohen Preisabschriften. Beides, sowohl die Präsenzlücken im Sortiment als auch die fehlende Aktualität der Waren, wurden von den Kunden wahrgenommen und „honoriert“.

### Zielsetzung

Ziel des Projekts war die Steigerung der logistischen Performance der Lieferanten durch die Erhöhung der Anlieferqualität der Artikel, eine deutliche Verkürzung der Beschaffungszeiten bei einer gleichzeitigen Senkung der Bestände und Verbesserung der Altersstruktur des Sortiments.

### Vorgehensweise

Im Rahmen eines Audits wurde der Waren- und Informationsfluss der Supply Chain analysiert und bewertet. Die stetige Integration der Mitarbeiter erhöhte deren Problembewusstsein und Bereitschaft gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, die eine Bewertung der Lieferanten, deren Clusterung sowie eine gezielte Auswahl ermöglichte, die für die Einbindung der Lieferanten genutzt wurde. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse konnten auf den Lieferanten bezogene Konzepte für dessen Anbindung an das Unternehmen generiert werden. Damit verbunden war eine Umstellung der Belieferung des Unternehmens weg von einem Push- hin zu einem Pullsystem sowie angepassten Sourcingstrategien. Gestützt wurden die Aktivitäten durch ein effektives Einkaufscontrolling. Ergänzend wurden Lieferantenworkshops durchgeführt.

### Ergebnisse

Signifikante Verbesserungen wurden bei den Wareneinstandskosten erreicht. Diese konnten im Mittel um 6,6% gesenkt werden. Durch die gezielte Belieferung des Zentrallagers und die nachfrageorientierte Belieferung der Filialen konnten die Transportkosten um 10%, die Bestandskosten um 9% und die Warennebenkosten um 5% reduziert werden. Durch ein vereinfachtes Handling der Ware durch eine gezielte, nachfrageorientierte Beschaffung, eine verbesserte Transparenz bezüglich der Terminierung und des Umfangs der Wareneingänge und durch die vereinfachte Abwicklung der Bestellungen ergab sich bei den Personalkosten eine Reduzierung um 6%. Zusätzlich wurden die Beschaffungszeiten drastisch reduziert, was zu einer höheren Aktualität des Sortiments am POS und damit zu höheren Umsätzen, bei gleichzeitiger Reduzierung der Preisabschriften führte.