GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS
CONSULTING

ERGEBNISSE DER BENCHMARK-ERHEBUNG

durch den **GermanFashion** Modeverband Deutschland e.V.
erstellt durch die GCS Consulting GmbH

# Benchmark SCM 2018
# Supply Chain Management
# in der Bekleidungsindustrie



# Inhalt

**Vorwort** ..... 5

**Fact Sheet** ..... 6

**Einleitung** ..... 7

**Legende** ..... 8

**Ergebnisse des SCM-Branchen-Benchmarks 2018**

***Strukturdaten der Teilnehmer***

- Teilnahme ..... 9
- Unternehmensgröße (Umsatz & Mitarbeiter) ..... 10
- Sortiment ..... 11
- Beschaffungsregionen ..... 12
- Beschaffungsvolumen ..... 13
- Beschaffungskanäle ..... 14

***Status Quo in der Unternehmensorganisation***

- Aufbauorganisation ..... 15
- Anzahl SCM-Mitarbeiter ..... 16
- Hierarchie-Ebene ..... 17
- Unternehmen im Wandel ..... 18
- Change Management ..... 20

***Kennzahlen nach Bereichen – Planung***

- Qualität der Planung ..... 21
- Automatisierungsgrad der Planung ..... 22
- Automatisierungsgrad der Planung (Vergangenheitsdaten) ..... 23
- Kollektionsrahmenplan (KRP) ..... 24
- Hochrechnung Genauigkeit ..... 25

# Inhalt

***Kennzahlen nach Bereichen – Produktentwicklung***


- Budget Produktentwicklung ..... 26
- Kalkulation ..... 27
- Kollektionsstruktur ..... 28
- Änderungen ..... 29
- Digitalisierung der Produktentwicklung ..... 30
- PDM/PLM-System ..... 31
- Artikelnummernsystem ..... 32


***Kennzahlen nach Bereichen – Sourcing/Produktion***


- Lieferantenmanagement ..... 34
- Kommunikationsarten ..... 35
- Dispositionsarten beim Zukauf ..... 36
- Aufwand bei Zukauf und Lohnveredelung ..... 37
- Bestellwege ..... 38
- Risikoprofil ..... 40
- Losgrößen ..... 41
- Lieferqualität ..... 42


***Kennzahlen nach Bereichen – Qualitätsmanagement***


- Qualitätsmanagement-Konzepte ..... 43
- Allgemeine, qualitätssichernde Maßnahmen ..... 44
- Überwachung in der Produktion ..... 45
- Methodische Grundlage für technische Beschreibungen ..... 46
- IT-Tools ..... 47

# Inhalt


***Kennzahlen nach Bereichen – Logistik/Warenstromsteuerung***

- VAS (Value Added Services) ..... 48
- Serialisierung ..... 49

***Kennzahlen bereichsübergreifend***

- Aufwand Beschaffungsbereich ..... 50
- Potenziale & Hindernisse Time-to-Market ..... 52
- Hindernisse Digitalisierung ..... 54
- Kommunikation & Kollaboration ..... 55
- Transparenz Lieferketten ..... 56
- Order-Intake/Verlust Auftragsvolumen ..... 57
- Bekanntheit von Standards ..... 58
- Nachhaltigkeit/CSR ..... 59
- Nachhaltigkeit/CSR – Subcontractor ..... 64

***Zukunftsfragen***

- Digitalisierung ..... 65
- Potenziale SCM ..... 67
- Rhythmus der Modeindustrie ..... 68

**Fazit** ..... 69

**Profil der GCS Consulting GmbH** ..... 70

# Vorwort

Der Konsument bestimmt durch spontane Käufe in verschiedensten Kanälen immer mehr das Geschehen. Ohne vernünftige IT-Unterstützung und zielgerichtete Digitalisierung der Kernprozesse sind die sich daraus ergebenden Komplexitäten manuell kaum noch beherrschbar. Doch wie gut ist unsere Branche in der Produktentwicklung, im Sourcing und in der Beschaffung auf diese Veränderungen und Anforderungen vorbereitet? Welche Themen muss ein Unternehmen heute konkret und zeitnah angehen — und welche sind nur temporäre Zeiterscheinungen?

Welche Rolle spielt zukünftig die Beschaffung, wenn rein virtuelle Prototypen die Grundlage für Verkaufsgespräche bilden? Wie kann man mit modernen Supply Chain Management (SCM)- Ansätzen die steigenden Anforderungen an Transparenz und Geschwindigkeit der Wertschöpfungsketten, an gute Datenqualität, Flexibilität und an Prozess-Exzellenz erfüllen und gleichzeitig die Beschaffung ohne riesige Investitionen ökonomisch und zukunftsorientiert aufstellen?

Obendrein haben diese Entwicklungen vor allem auch Auswirkungen auf bewährte Organigramm-Strukturen, Mitarbeiterqualifikationen, Veränderungsmanagement, IT-Architekturen und die Art der Zusammenarbeit mit den Materiallieferanten und Fertigteilproduzenten und vor allem auf deren Anbindung an Ihre IT-Systeme.

Der GermanFashion Modeverband möchte Sie mit dieser Studie dabei unterstützen, sich bei vielen der Fragen an konkreten Kennzahlen direkt messen zu können sowie viele qualitative Einsichten zu gewinnen, wie die Branche heute bei vielen SCM-Themen aufgestellt ist.

Dafür haben wir die Branchenberatung GCS Consulting GmbH gebeten, zum zweiten Mal (nach 2015) diese SCM- und Beschaffungsumfrage durchzuführen. SCM ist die übergreifende Betrachtung der ganzen Wertschöpfungskette von der Faser bis zum Konsumenten. Diese stufenübergreifende Sicht wird immer wichtiger werden, weil wir in der Beschaffung u.a. mehr Kollaboration für kürzere Vorlaufzeiten benötigen, um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Die Ergebnisse dieser Studie belegen sehr eindrücklich, dass es noch viel zu tun gibt. So zeigt der Benchmark u.a., dass immer noch nur in knapp jedem fünften Mitgliedsunternehmen das Thema SCM auf der obersten Führungsebene angesiedelt ist — also "Chefsache" geworden ist.

Die vorliegende SCM-Befragung für die Textil- und Bekleidungsbranche hilft Ihnen als wertvoller Begleiter und Impulsgeber hoffentlich bei einer praxisnahen, proaktiven Bestandsaufnahme, zur Einschätzung von Best Practices und Optimierungspotenzialen sowie bei der zukünftigen strategischen Ausrichtung Ihrer Wertschöpfungskette.

Wir sagen herzlichen Dank an alle Beteiligten, so u.a. dem Arbeitskreis Beschaffung & Technik.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

RA Thomas Lange
Hauptgeschäftsführer
GermanFashion Modeverband



Andreas Schneider
Managing Partner
GCS Consulting GmbH



GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS CONSULTING

# Fact Sheet

**Top 4 - Potenziale SCM:**

100 %
**Optimierung der Sortimente**
(Kollektionsrahmenplanung, frühe Kollektionsbereinigung, Flächenplanung)

92 %
**Optimierung der Planungs- und Forecast-Prozesse**
in der Beschaffung

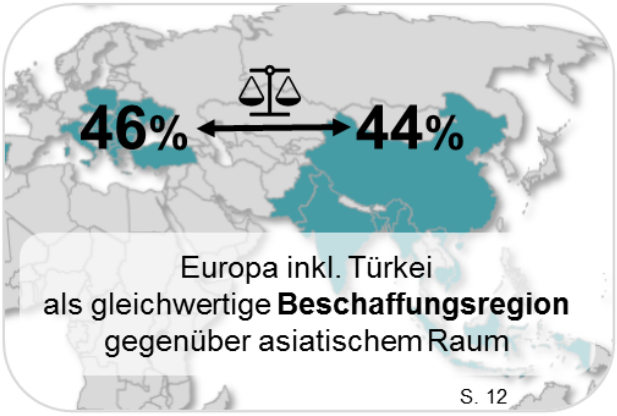
83%
**Reduzierung Komplexität im Vertrieb**
(z.B. Straffung der Kollektion)

83 %
**Kooperation/Vernetzung**
mit strategischen Beschaffungspartnern

S. 67

SCM

**53%** der Unternehmen verteilen die Querschnittsfunktion SCM auf verschiedene Bereiche. S. 15




Europa inkl. Türkei als gleichwertige **Beschaffungsregion** gegenüber asiatischem Raum

S. 12

**21%** planen ein **PDM/PLM-System** in den nächsten 3 Jahren einzuführen o. abzulösen. S. 31



**23%** treffen Prototypen-Entscheidungen bereits anhand von **digitalen Protos**. S. 30

Bei **1/3** der Liefermenge werden **Value Added Services** erbracht.

S. 48

Die **Beschaffung über Agenturen** soll von **24%** auf **17%** sinken.

S. 50

Der Verlust des Beschaffungs-Ordervolumens liegt bei ø **1,7 Mio.** Teilen.

S. 57

**Nachhaltigkeit:**

Die **Top 3** Produkt-Siegel-/Label aktuell im Einsatz sind: **Öko-tex Standard 100 (plus), GOTS und Bluesign** S. 61

Demnächst sollen zu **60%** **Saisonunabhängige, regelmäßige Kollektionen** den Moderhythmus bestimmen. S. 68

GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS CONSULTING

# Einleitung

Der GermanFashion Modeverband erhebt regelmäßig thematische Umfragen in enger Zusammenarbeit mit den Teilnehmern der Arbeitskreise. Dies sichert die Nähe zu aktuellen Branchenthemen und liefert Zahlen und Fakten für ein praxisnahes Seminarangebot und die inhaltliche Ausrichtung der Referate.

Nachdem es bereits etablierte IT- und Logistik-Benchmarks gibt, wurde darauf geachtet, dass es nicht zu unnötigen Überschneidungen bei den Fragen und Teilnehmern kommt.

Dieser Benchmark liefert erstmalig konkrete Zahlen und Fakten zu den wichtigsten Beschaffungs- und SCM -Themen/-KPIs der Bekleidungsbranche, sodass eine Momentaufnahme der Branche sowie ein Benchmarken des eigenen Unternehmens mit dem Branchenschnitt möglich ist. Im Umfang ist er daher auch angewachsen und vergleichbar mit den anderen Branchen-Benchmarks.

Die Daten wurden in einem Zeitraum von 11 Wochen im Juli bis Oktober 2018 anonym über eine Onlineumfrage erhoben. 136 ausgewählte Unternehmen wurden angeschrieben. Zusätzlich wurde die Umfrage in den GermanFashionNews veröffentlicht. 34 Unternehmen haben insgesamt an der Befragung teilgenommen. Um die Qualität der Ergebnisse zu optimieren, wurden jedoch nur diejenigen Rückläufer berücksichtigt, die mindestens 10% der Fragen beantwortet haben, wodurch eine effektive Rücklaufquote von rund 15% Prozent erreicht wurde.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte unter statistischen Gesichtspunkten: Textfragen mit Einfach- und Mehrfachantworten sowie Tabellenfragen wurden prozentual ausgewertet, total (wie viele Antworten zu einer Antwortmöglichkeit) bzw. ins Verhältnis zu 100% gesetzt. Umfrageergebnisse aus freien Eingabefeldern wurden geclustert, überwiegend jedoch über Minimum- und Maximum- sowie gewichtete Mittel- bzw. Durchschnittswerte ausgewertet. Ausreißer-Werte gab es in dieser Umfrage keine! Die Teilnahme ließ bei den hinteren Fragen nur stark nach. Einzelne Fragen, wie z.B. nach Produktentwicklungskosten wurden aufgrund nicht aussagefähiger Antworten komplett gestrichen.

Die Ergebnispräsentation in dieser Publikation des Benchmarks folgt der Struktur der Onlineumfrage:

Die allgemeinen Strukturdaten zur Einordnung der Teilnehmer bilden den ersten Teil (S. 9-14), gefolgt von der organisatorischen Verankerung von SCM (S. 15-20).

Der dritte und vierte Abschnitt stellen mit den Kennzahlen den Schwerpunkt des Benchmarks dar, wobei unterschieden wird in bereichsspezifische (S. 21-49) und bereichsübergreifende Kennzahlen (S. 50-64). Bereiche, die unter die Lupe genommen wurden sind:

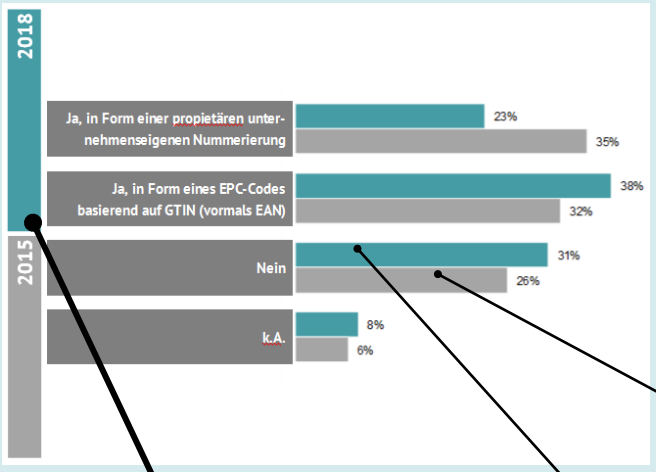
- Planung
- Produktentwicklung
- Sourcing/Produktion
- Qualitätsmanagement
- Logistik/Warenstrommanagement

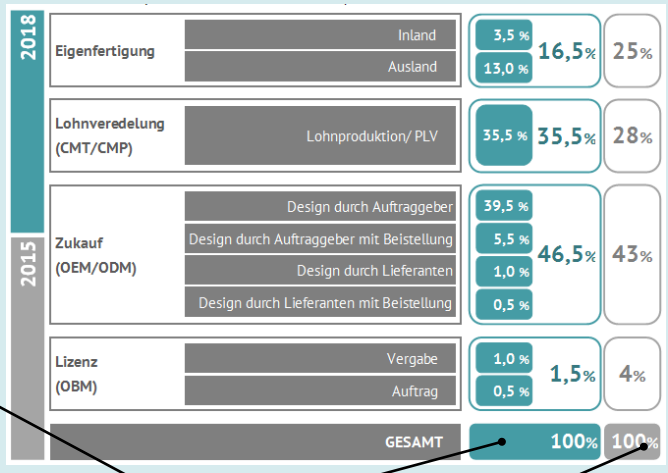
Zukunftsfragen runden die Umfrage ab (S. 65-68) und im Fazit werden die Kernaussagen herausgestellt und in einen gemeinsamen Kontext gebracht (S. 69).

Am Ende der Publikation stellt sich die GCS Consulting GmbH als Initiator des Benchmarks und Urheber dieser Veröffentlichung vor (S. 70-74).

# Legende

**Erläuterung der Jahresvergleiche: An gegebener Stelle werden die Ergebnisse vom SCM Benchmark 2015 mit dem Diesjährigen wie folgt gegenübergestellt.**



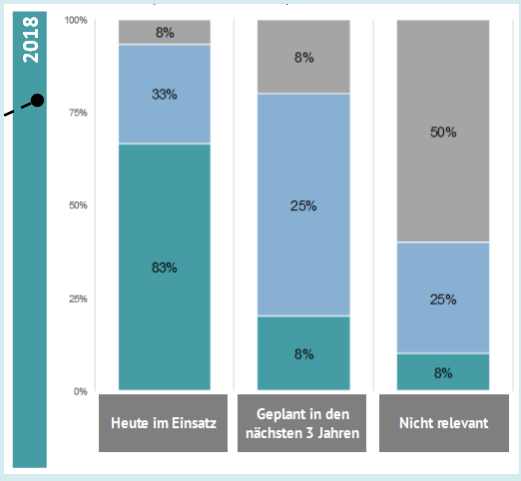

**Der Jahresvergleich ist an den Balken ganz links zu erkennen, wobei….**

… **2018** ist in **Türkis** dargestellt und...

… **2015** in **Grau** dargestellt ist.

## AUSNAHME:

Ist **NUR 2018** dargestellt — *zu erkennen am türkisen Balken links* — haben die Farben der Grafik keine Jahreszahlbedeutung mehr, sondern dienen einer besseren Unterscheidung.




GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

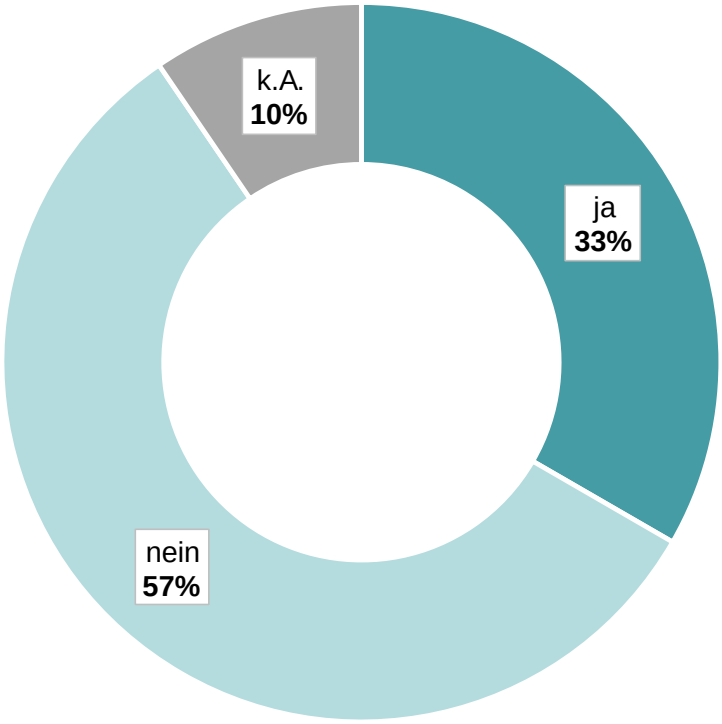
GCS CONSULTING

# Teilnahme

**Die Mehrheit der Befragten haben zum ersten Mal am SCM Benchmark teilgenommen.**

- Haben Sie bereits an der SCM Befragung 2015 teilgenommen?

2018




Ein Drittel der Teilnehmer hat bereits 2015 an der Umfrage teilgenommen. Der überwiegende Teil mit rund 60% nahm jedoch zum ersten Mal Teil. 10% der Teilnehmer enthielten sich mit der Antwortmöglichkeit „keine Angabe".

Der Anteil neuer Teilnehmer sollte beim Vergleich mit Werten aus 2015 berücksichtigt werden.

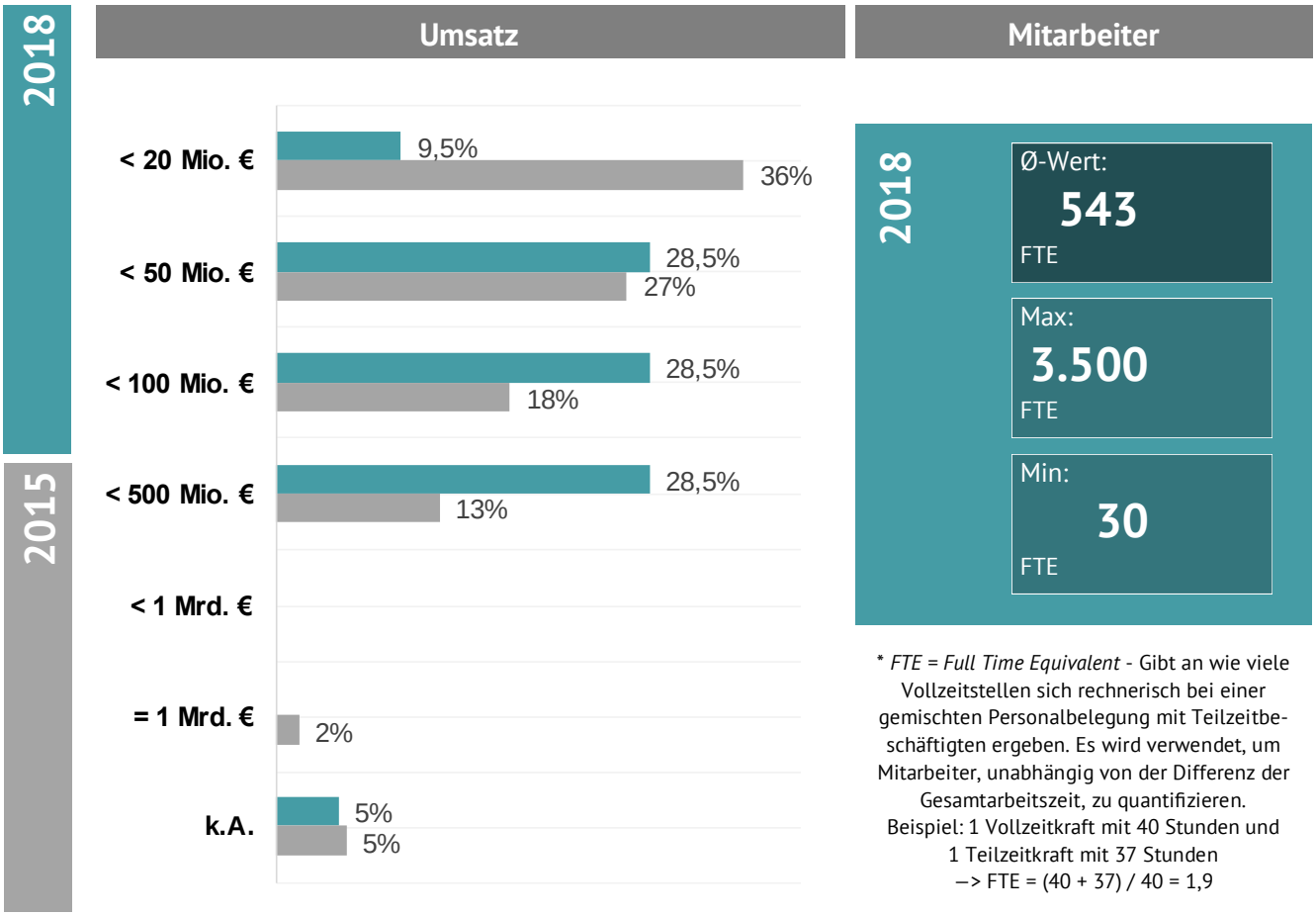
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

## Strukturdaten der Teilnehmer

# Unternehmensgröße

**57% der teilnehmenden Unternehmen sind Großunternehmen.**

- Welchen Netto-Umsatz (= erzielte Netto-Umsatzerlöse) konnte Ihr Unternehmen im Jahr 2017 verzeichnen?
- Wie viele Mitarbeiter (FTE*) hatte Ihr Unternehmen im Jahr 2017 durchschnittlich?




* *FTE = Full Time Equivalent* - Gibt an wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben. Es wird verwendet, um Mitarbeiter, unabhängig von der Differenz der Gesamtarbeitszeit, zu quantifizieren.
Beispiel: 1 Vollzeitkraft mit 40 Stunden und 1 Teilzeitkraft mit 37 Stunden
—> FTE = (40 + 37) / 40 = 1,9

Mit rund 200 Mio. € liegt der durchschnittliche Umsatz der Teilnehmer in 2018 höher als in 2015 (durchschnittlich 125 Mio. €), womit sie sich als Großunternehmen einordnen lassen. Klein- (<20 Mio.) und Mittelständische Unternehmen (<50 Mio. €) stellen 38% der Teilnehmer. Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl bekräftigt die Einordnung als Großunternehmen (ab 250).

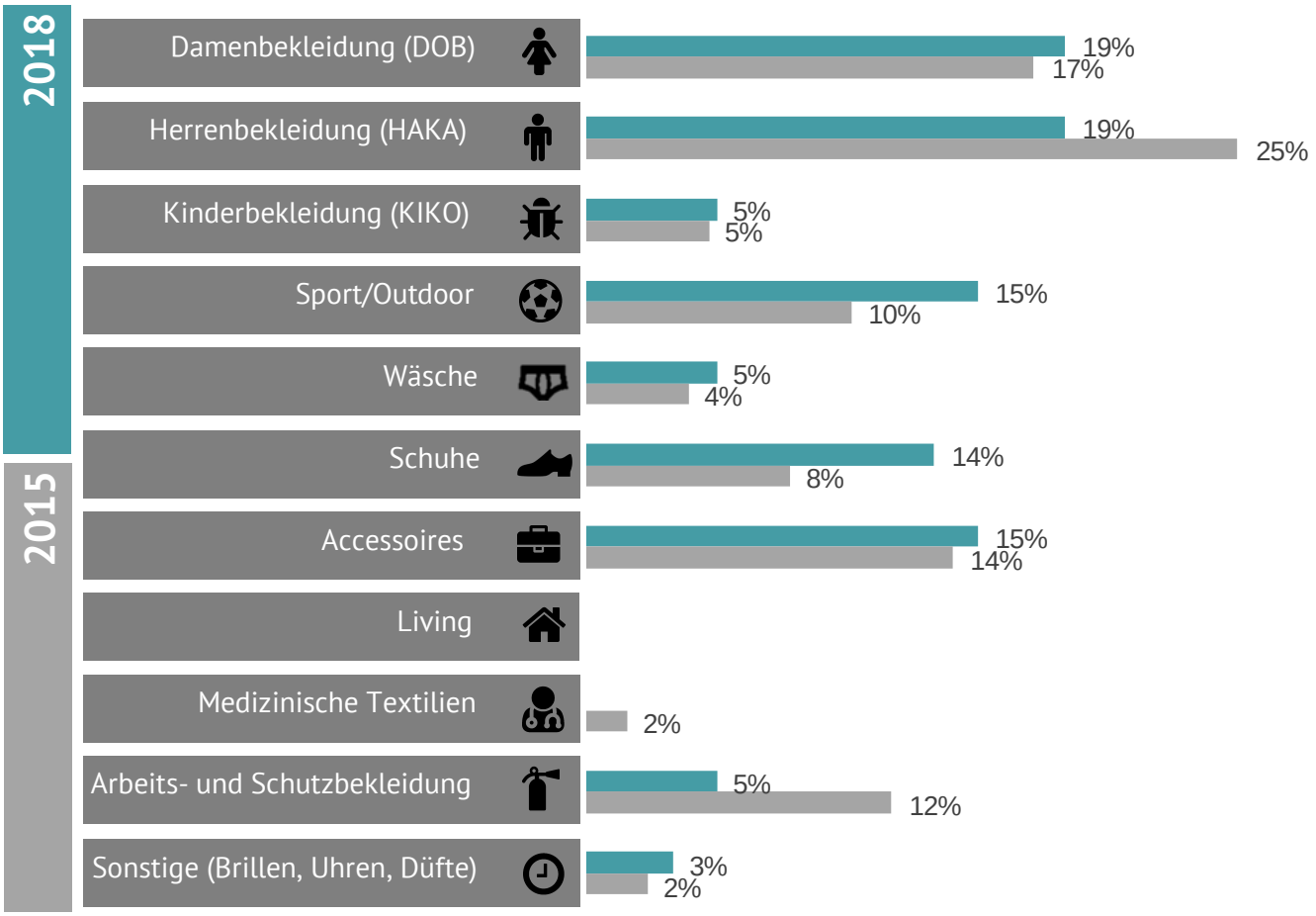
**Anmerkung:** Basis der Einteilung in Klein- bis Großunternehmen ist die KMU-Definition der Europäischen Kommission.

# Sortiment

**Die Sortimente der teilnehmenden Unternehmen setzen sich neben DOB und HAKA auch aus Sport/Outdoor, Schuhen und Accessoires zusammen.**

▶ Welche Sortimente bieten Sie an?

(Mehrfachantworten, verteilt auf 100%)




Die Sortimente der teilnehmenden Unternehmen sind in diesem Jahr recht ausgewogen verteilt: Neben dem Basis-Sortiment DOB und HAKA sind in diesem Jahr zu fast gleichwertigen Anteilen auch Sport/Outdoor, Schuhe und Accessoires in den Sortimenten der Anbieter vertreten.

Wäsche, Kinderbekleidung und Brillen/Uhren/Düfte sind stabil auf einem geringen Niveau vertreten.

Der Anteil von ASB-Anbietern (Arbeits– und Schutzbekleidung) ist in diesem Jahr geringer.

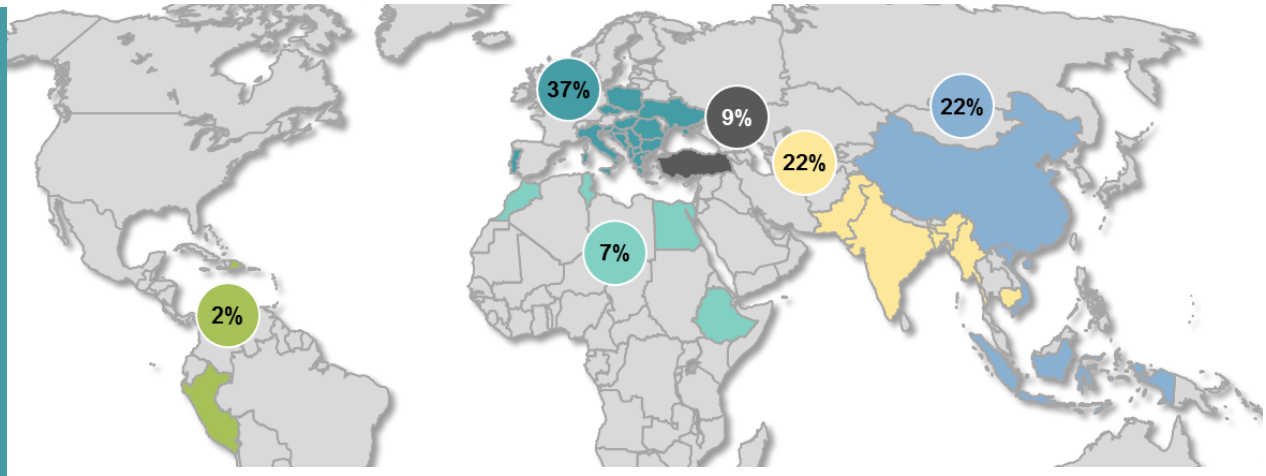
## Strukturdaten der Teilnehmer

# Beschaffungsregionen

**Europa und die Türkei stehen mit 46% gleichwertig dem asiatischen Raum (44% Fernost & Süd-West-Asien) als bevorzugte Beschaffungsregionen gegenüber.**

▶ In welchen Regionen beschaffen/ produzieren Sie bzw. lassen Sie produzieren?
(Mehrfachantworten, verteilt auf 100%)

2018




***Legende Regionen (Länder):***

- **Amerikas** (Dominikanische Republik, Peru)
- **Europa** (Albanien, Bulgarien, Ehem. Jugoslawien*, Griechenland, Italien, Polen, Portugal, Rumänien, Tschechien, Ukraine, Ungarn) —> *Ergänzungen durch Teilnehmer:* 3x Deutschland, 2x Litauen, 1x Armenien, 1x Mazedonien, 1x Österreich
- **Türkei** (Türkei)
- **Afrika** (Ägypten, Äthopien, Marokko, Tunesien)
- **Süd-West-Asien** (Bangladesch, Indien, Kambodscha, Myanmar, Pakistan)
- **Fernost** (China, Indonesien, Vietnam) —> *Ergänzungen durch Teilnehmer:* 1x Taiwan

* Die Gruppierung „ehemaliges Jugoslawien" umfasst die Länder Slowenien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Serbien, Montenegro und Mazedonien.

Die Regionen (Länder) konnten von den Teilnehmern in einem freien Textfeld ergänzt werden, was unter den Pfeilen mit „Ergänzungen der Teilnehmern" abzulesen ist. Interessant ist die dreifache Ergänzung „Deutschland".

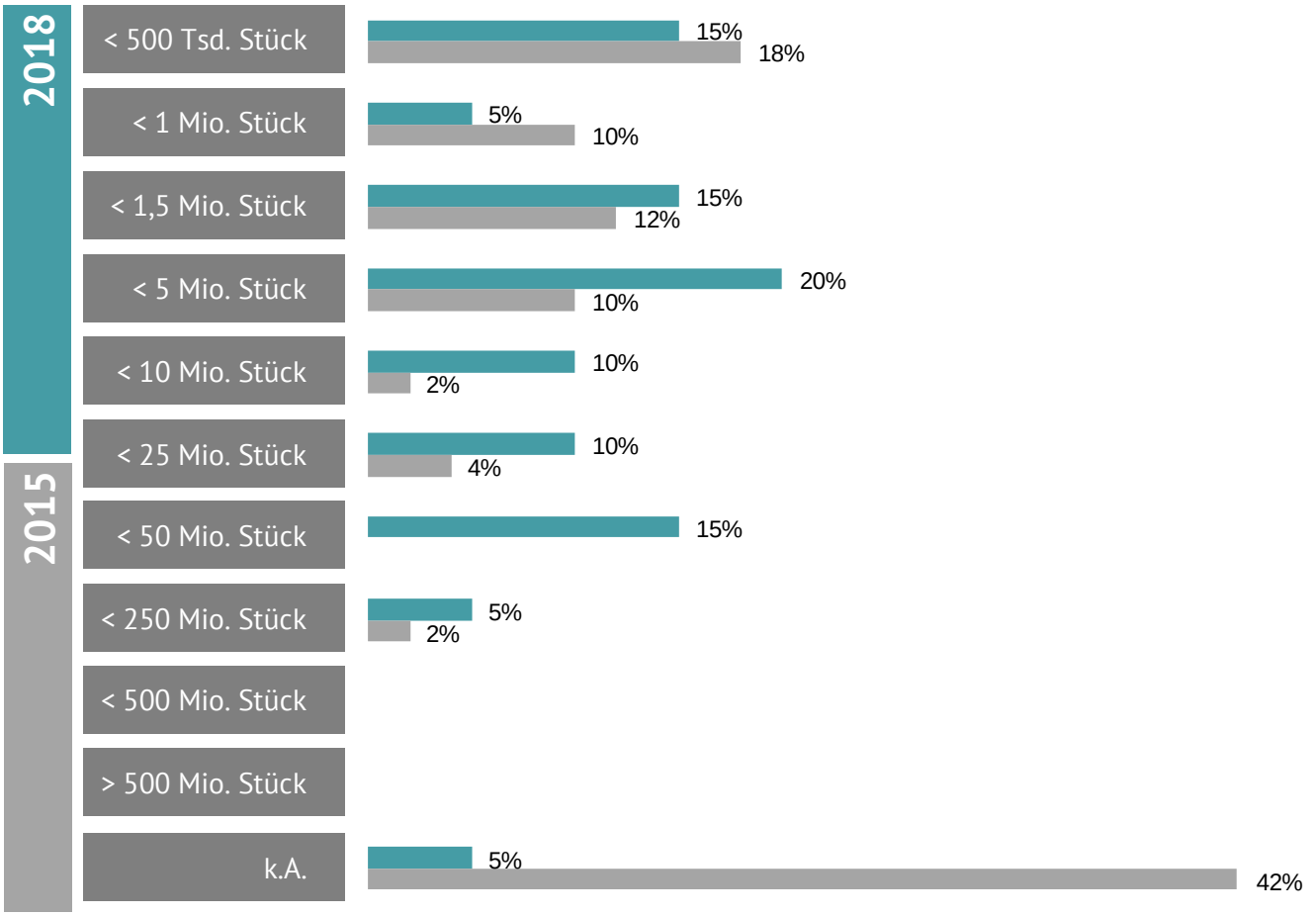
**Anmerkung:** Die Antwortmöglichkeiten wurden in 2018 verändert, sodass kein Vergleich mit 2015 möglich ist.

## Strukturdaten der Teilnehmer

# Beschaffungsvolumen

### Das durchschnittliche Beschaffungsvolumen beträgt rund 26 Mio. Stück.

▶ Wie groß war das Beschaffungsvolumen Ihrer vertriebenen Produkte in 2017 in Stück?
(verteilt auf 100%)




Der hohe Anteil von keine Angabe trat in der diesjährigen Befragung nicht auf.

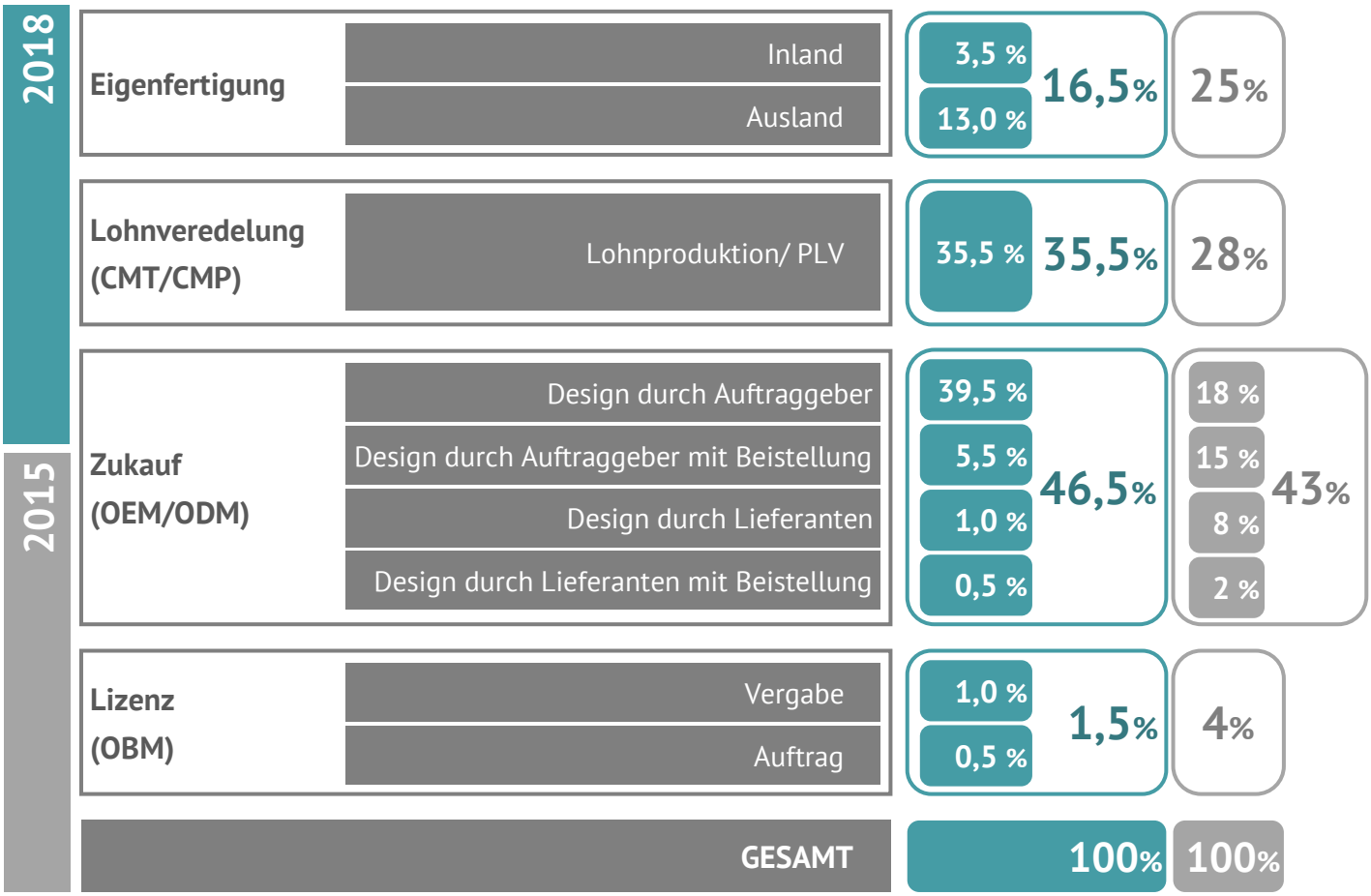
Das durchschnittliche Beschaffungsvolumen im Benchmark 2015 betrug rund 13 Mio. Stück. Hierbei sollte jedoch die durchschnittliche kleine Unternehmensgröße des Teilnehmerkreises berücksichtigt werden.

**Anmerkung:** Im diesjährigen Benchmark wurden die Antwortmöglichkeiten vom freien Textfeld weg und hin zu vorgegebenen Kategorien verändert.

# Beschaffungskanäle

**Zukauf ist noch deutlich vor der Lohnveredlung die am häufigsten verwendete Art der Beschaffung.**

- Welche der folgenden Beschaffungs-/Produktionsarten kommen bei Ihnen im Unternehmen zum Einsatz und wie hat sich Ihre Beschaffungsmenge prozentual im Jahr 2017 auf diese verteilt (ausgehend von 100% gesamt)?




Der Zukauf bleibt der stärkste Beschaffungskanal, wobei in diesem Jahr die Beistellungen beim Zukauf abgenommen haben. Dies korreliert interessanterweise nicht mit den Ergebnissen unter „Aufwand bei Zukauf und Lohnveredelung".
Im Vergleich zum Benchmark 2015 hat der Anteil von Lohnveredelung abgenommen und auch die Eigenfertigung und das Lizenzgeschäft sind zurückgegangen.

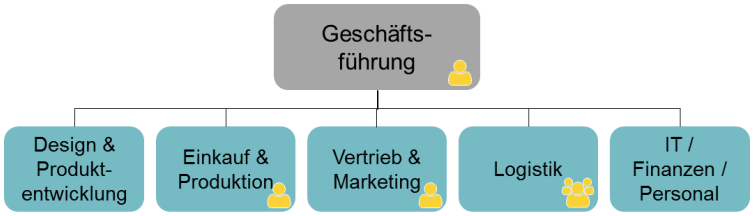
# Aufbauorganisation

**Nach wie vor verteilt sich in den meisten Unternehmen SCM als absolutes Querschnitts-Steuerungsthema immer noch auf verschiedenste Bereiche .**

▶ In welcher Form ist SCM bei Ihnen im Unternehmen Teil der Organisation?

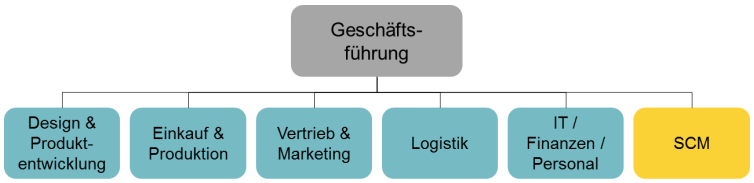
2018

**Einzelne Personen mit SCM-Aufgaben/ SCM-Rollen**



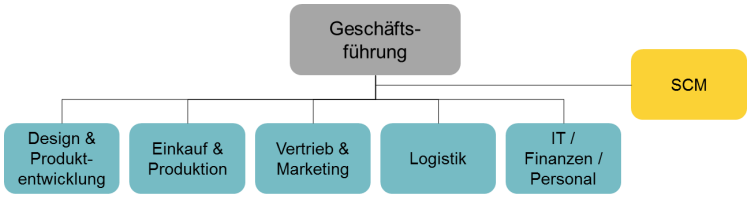

**53 %**

**Eigene SCM-Abteilung**




**31 %**

**SCM-Stabstelle**
(als Abteilung oder auch Rolle/Position)




**16 %**

Es hält sich in dieser Momentaufnahme fast die Waage, ob SCM noch in Form von Aufgabenbereichen auf bestimmte oder diverse Köpfe verteilt ist oder ob SCM bereits eine eigene Abteilung oder eine Stabstelle bildet.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Anzahl SCM-Mitarbeiter

**Im Gesamtdurchschnitt sind 4% aller Mitarbeiter (FTE) mit SCM-Aufgaben betraut.**

- Bezugnehmend auf die Frage zuvor: Wie viele Mitarbeiter (FTE*) sind bei Ihnen mit SCM-Aufgaben im Jahr 2017 durchschnittlich beschäftigt gewesen?

2018

**Anzahl Mitarbeiter SCM in FTE***

| | |
|---|---|
| Ø-Wert: | 27 FTE |
| Max: | 180 FTE |
| Min: | 0,2 FTE |

* *FTE = Full Time Equivalent* - Gibt an wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben. Es wird verwendet, um Mitarbeiter, unabhängig von der Differenz der Gesamtarbeitszeit, zu quantifizieren.
Beispiel: 1 Vollzeitkraft mit 40 Stunden und 1 Teilzeitkraft mit 37 Stunden —> FTE = (40 + 37) / 40 = 1,9

| Querauswertung nach Umsatzklasse | Ø Mitarbeiter gesamt | Ø SCM-Mitarbeiter | Ø Anteil SCM-Mitarbeitern an Mitarbeitern gesamt |
|---|---|---|---|
| < 20 Mio. € | 36 | 3 | 8 % |
| < 50 Mlo. € | 128 | 5 | 4 % |
| < 100 Mio. | 539 | 20 | 4 % |
| < 500 Mio. € | 1.062 | 53 | 5 % |

Unabhängig von der organisatorischen Verankerung wurde hier die spezifische Anzahl von SCM-Mitarbeitern abgefragt, sodass auch Mitarbeiter, die zusätzlich mit einzelnen SCM-Aufgaben betraut sind über die FTE-Einheit evaluiert werden konnten. Im Vergleich zu den Mitarbeitern gesamt, siehe Frage „Unternehmensgröße“, stellen SCM-Mitarbeiter (FTE) heute bereits 5% aller Mitarbeiter.

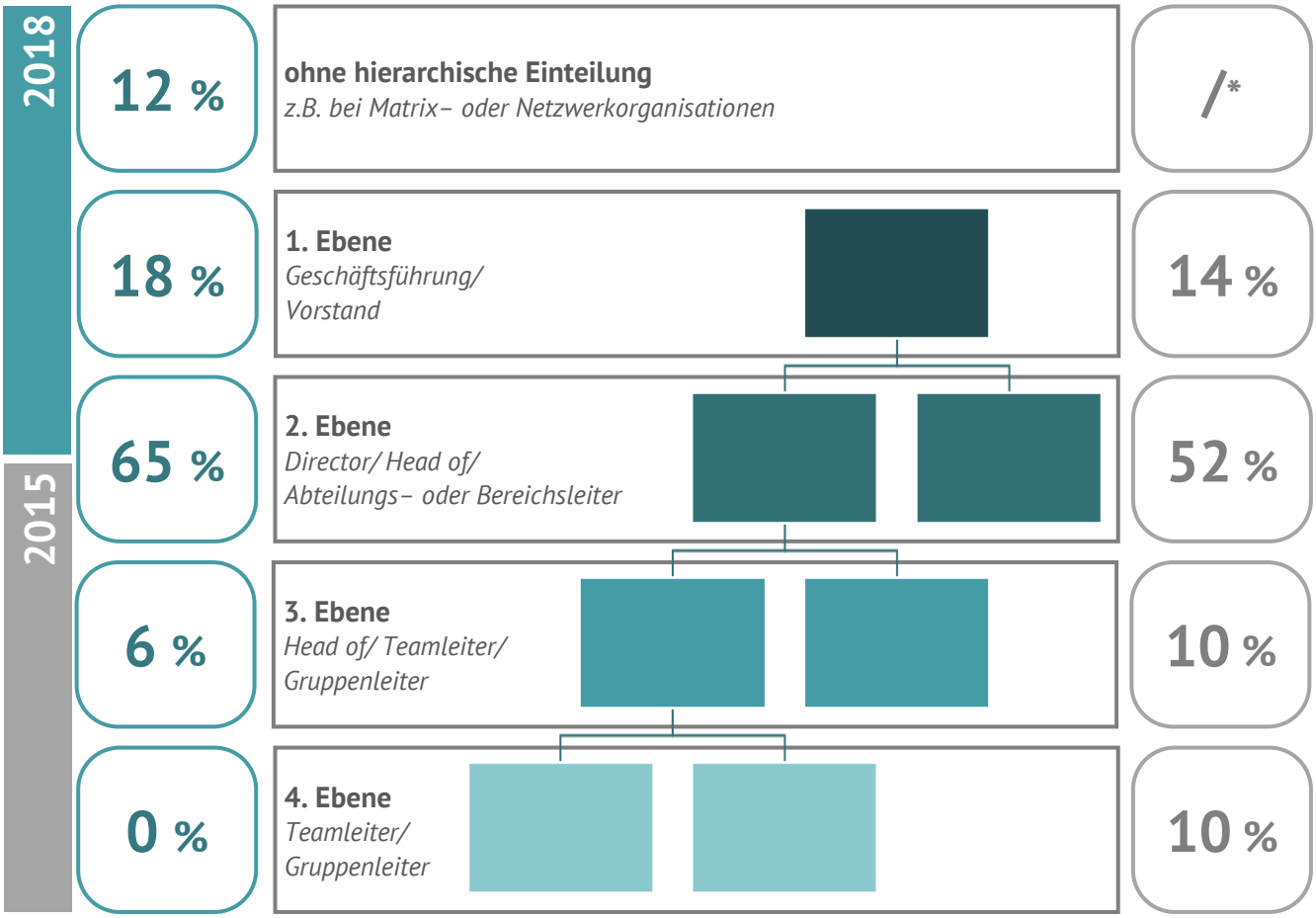
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Status Quo in der Unternehmensorganisation

# Hierarchie-Ebene

## Die hierarchische Bedeutung von SCM (1. und 2. Ebene) hat zugenommen.

▶ Auf welcher Hierarchie-Stufe befindet sich das Supply Chain Management?




* „Ohne hierarchische Einteilung“ wurde 2015 nicht abgefragt. Stattdessen 2015 zusätzlich 14% für SCM als „Stabstelle“.

Dass SCM eine Querschnittsfunktion ist, die daher mit bestimmten Kompetenzen ausgestattet werden muss, um wirkungsvoll agieren zu können, wird durch die diesjährigen Ergebnissen bekräftigt.

Die Ebenen 1 und 2 nahmen im Vergleich zur Umfrage 2015 zu, die dritte und vierte Ebene ab.

**Anmerkung:** Die Antwortmöglichkeiten wurden verändert. Ein Vergleich mit 2015 ist unter Beachtung von * möglich.

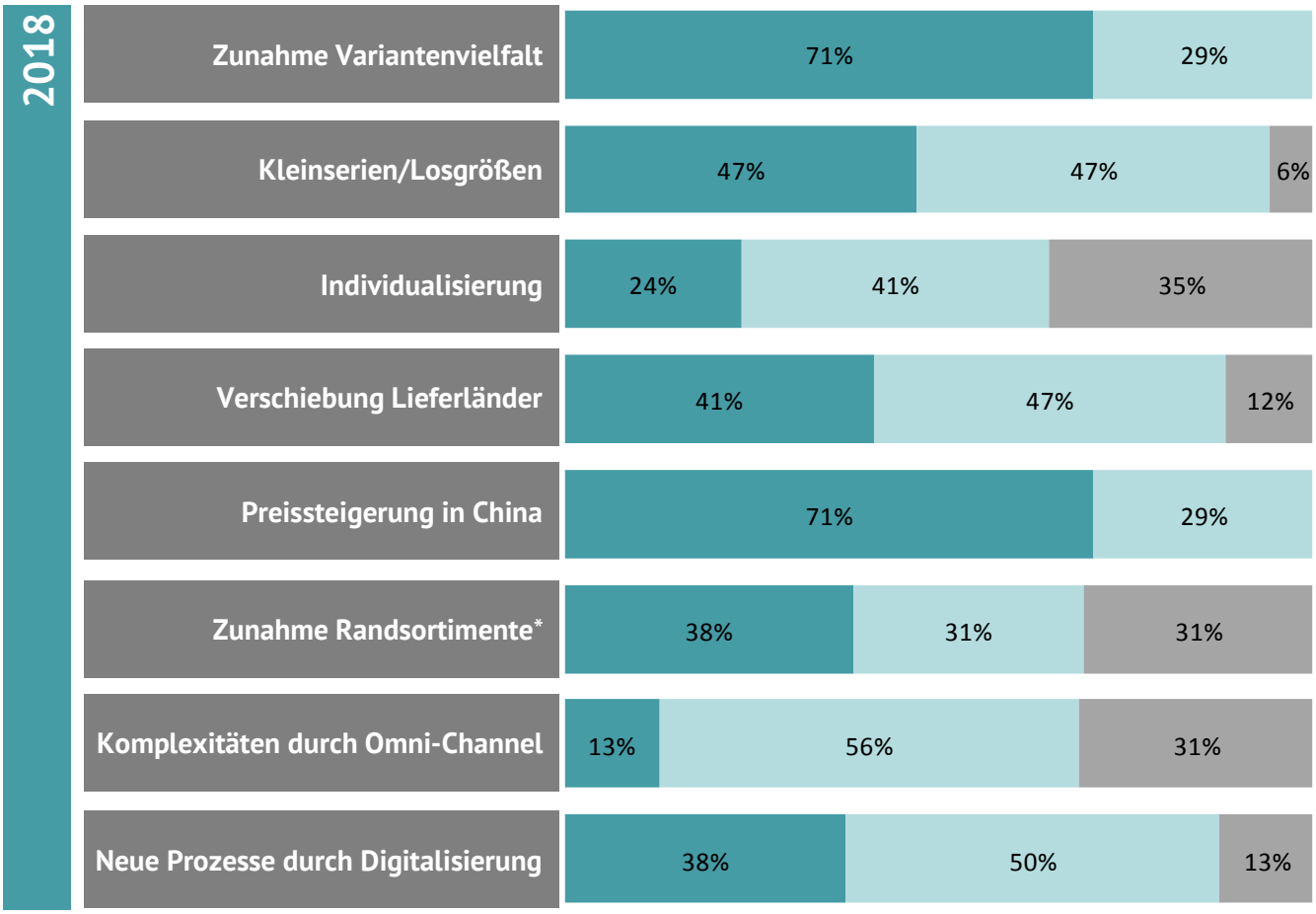
## Status Quo in der Unternehmensorganisation

# Unternehmen im Wandel

**Die Themen Individualisierung, Omni-Channel und Randsortimente sind für die Unternehmen aktuell die größten Herausforderungen.**

▶ Wie gut ist Ihr Unternehmen auf stärkere Marktveränderungen eingestellt?

☺ - gut
😐 - mittelmäßig
☹ - kritisch




* nicht Kernkompetenz, z.B. Leder oder Accessoires

Die Zunahme der Variantenvielfalt und die Preissteigerung in China scheinen die teilnehmenden Unternehmen im Griff zu haben. Die Verschiebung der Lieferländer und neue Prozesse durch Digitalisierung schneiden durchschnittlich mittelmäßig ab. Überwiegend mittelmäßig bis kritisch sehen die Unternehmen die Themen Individualisierung, Randsortimente und Komplexitäten durch Omni-Channel. Das Thema Kleinserien/Losgrößen, was mit der Individualisierung und Variantenvielfalt zusammenhängt, wird im mittleren Bereich eingeschätzt.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

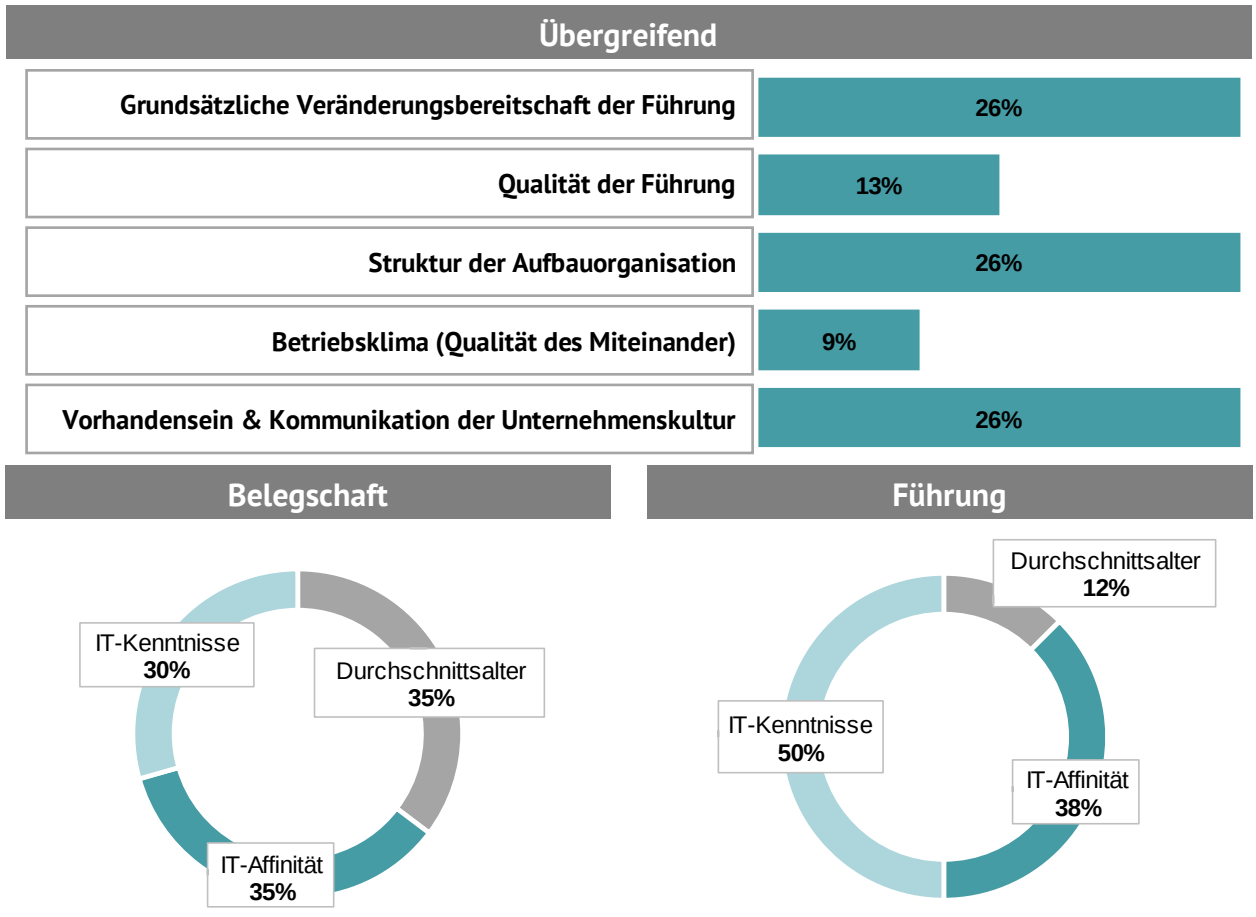
## Status Quo in der Unternehmensorganisation

# Unternehmen im Wandel

**Eine echte Überraschung: 50% der Führung werden IT-Kompetenzen und in hohem Maße eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft abgesprochen!**

- Welche der folgenden Punkte stehen einer raschen Anpassung an veränderte Marktbedingungen in Ihrem Unternehmen am meisten entgegen?

2018




Die Antwortmöglichkeiten waren unterteilt in die Gruppen Übergreifend, Belegschaft und Allgemein. Übergreifend werden klassische Change Management-Themen (Geschäftsleitungsebene) als Hindernisse betrachtet: Veränderungsbereitschaft, auch für die Aufbauorganisation sowie der Unternehmenskultur. Unterteilt in Belegschaft und Führung werden der Führung überwiegend mangelnde IT-Kenntnisse zugesprochen. Bei der Belegschaft tritt kein bestimmtes Kriterium besonders hervor.

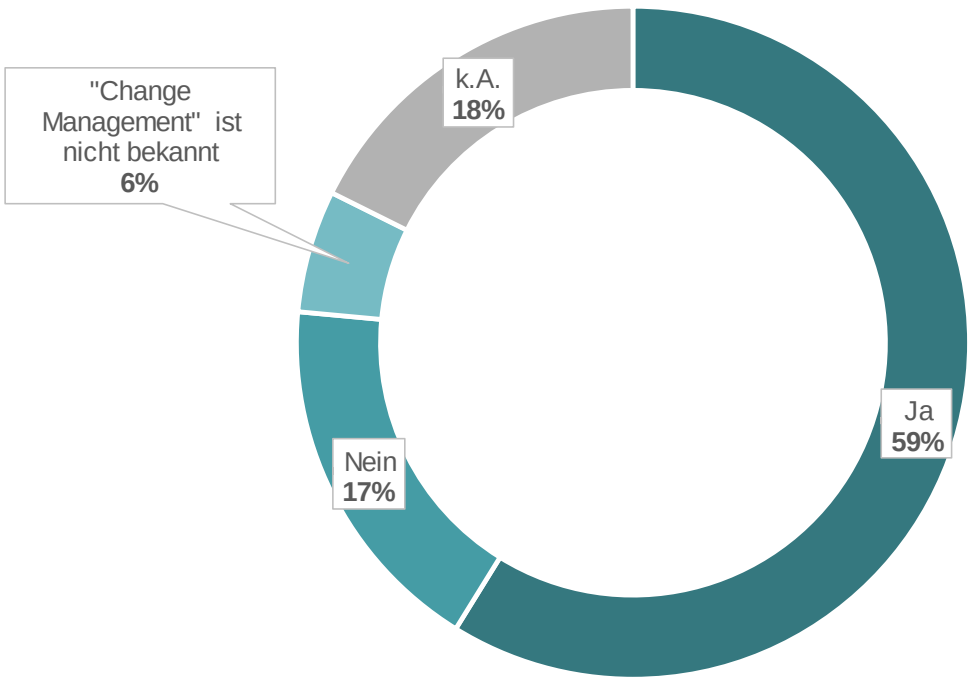
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Change Management

**Vor dem Hintergrund der letzten Frage wird Change Management inzwischen wenigstens bereits bei 60% der teilnehmenden Unternehmen aktiv eingesetzt.**

- Bezugnehmend auf die Frage zuvor: Betreiben Sie proaktives und systematisches Change Management, um Ihr Unternehmen strukturell an die Veränderungen anzupassen?

2018




Change Management ist kein Fremdwort mehr in der Branche und der große Anteil von 60% der teilnehmenden Unternehmen, die Change Management zudem proaktiv einsetzen, überrascht positiv.

18% der Teilnehmer haben sich enthalten, was vermutlich bei einer Aufteilung eher den Nein- oder Nicht-bekannt-Antworten zugeschrieben werden könnte.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Qualität der Planung

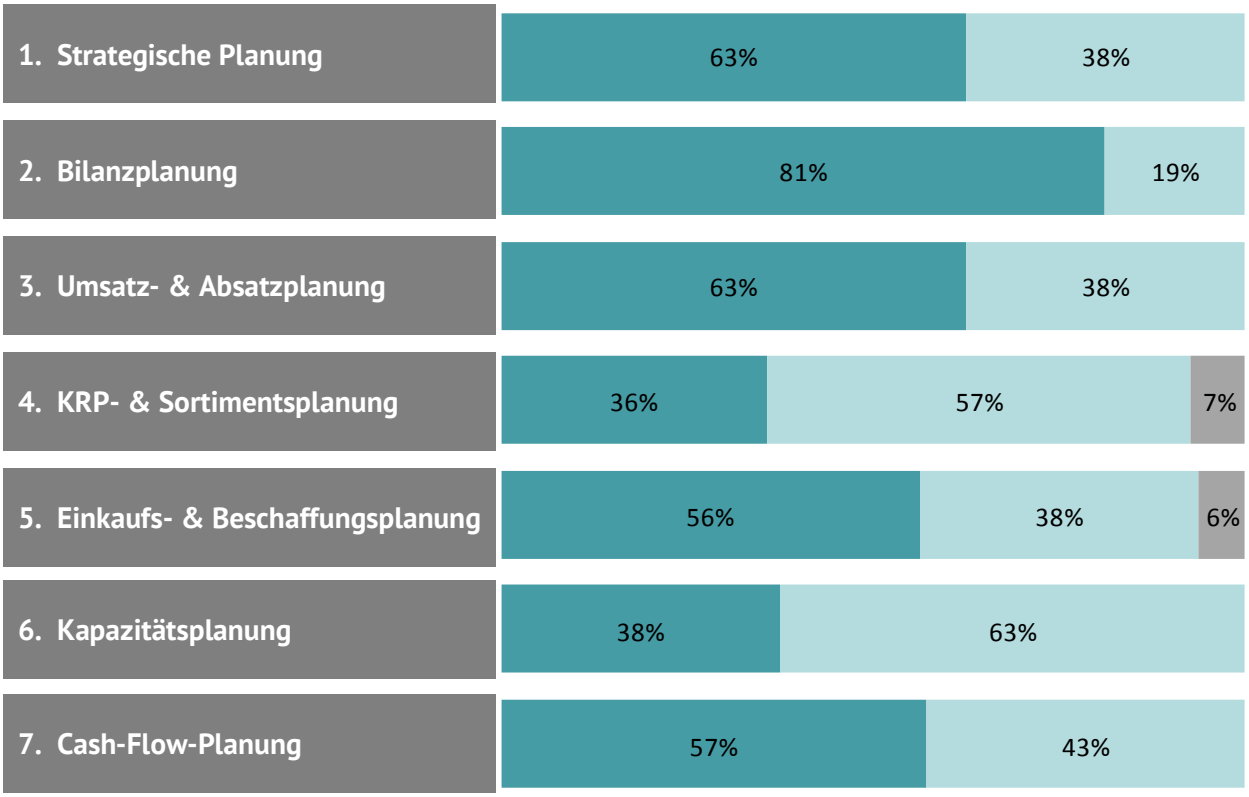
**Ausgerechnet die Kernkompetenzen der Branche, KRP- & Sortimentsplanung, Einkaufs- & Beschaffungsplanung sowie die Kapazitätsplanung zeigen Schwächen.**

▶ Wie gut schätzen Sie in Ihrem Haus bei den im Folgenden genannten Planungsschritte die Ergebnisse ein?

☺ - gut
😐 - mittelmäßig
☹ - kritisch

2018

**Die Qualität der Ergebnisse definiert sich über die folgenden Merkmale:**
Regelmäßige Durchführung, Umsetzung (der Planung), angemessener Aufwand (zur Zielerreichung).
Wenn bei Ihnen alle drei Merkmale zutreffen, sind die Ergebnisse Ihrer Planung „gut".



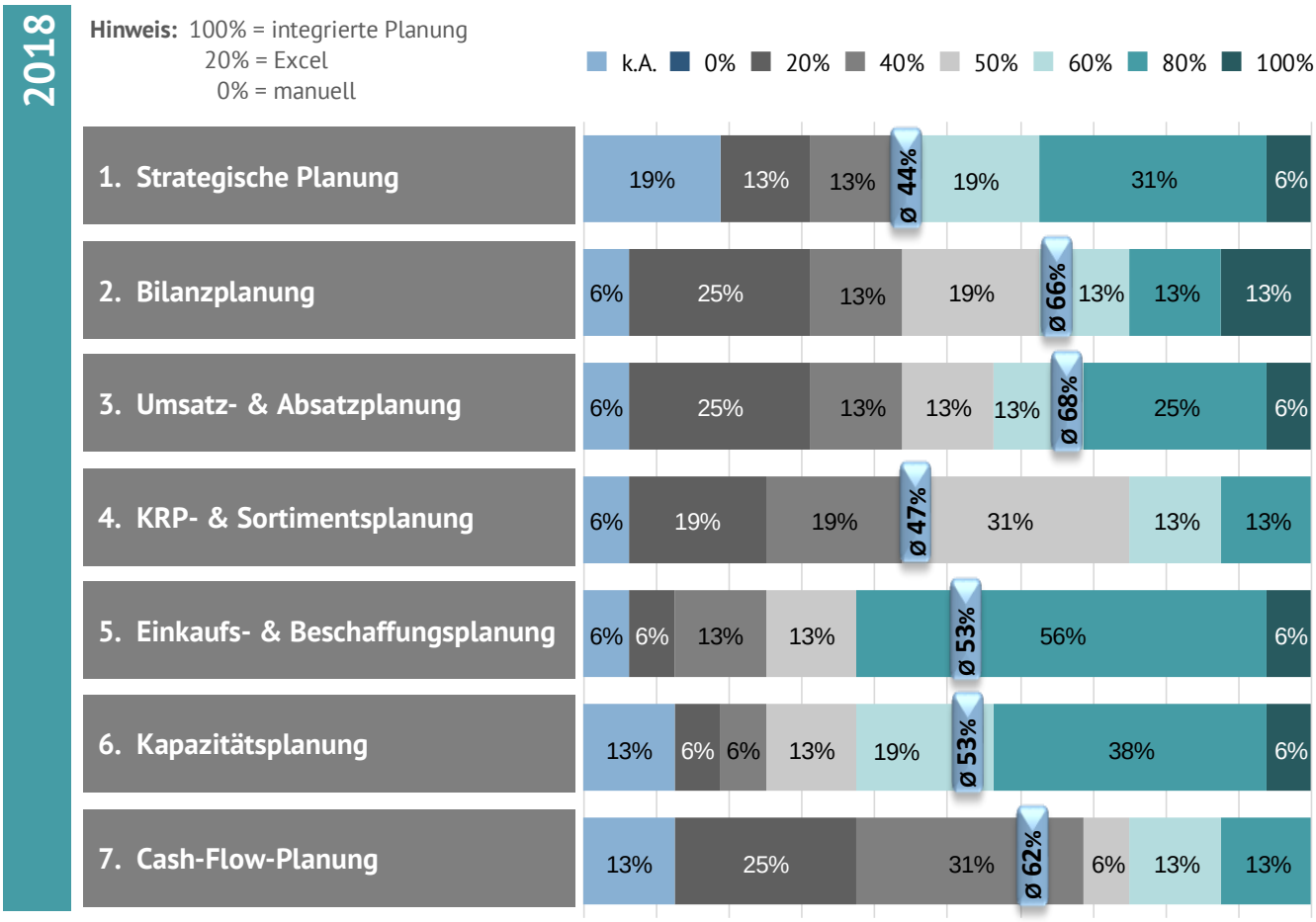

Überwiegend werden die kaufmännischen Planungsstufen zu über der Hälfte als gut aufgestellt eingeschätzt. Nur die KRP-/Sortimentsplanung sowie die Kapazitätsplanung werden überwiegend mittelmäßig eingestuft. Bei der Einkaufs-/Beschaffungsplanung sind die Stimmen nicht ganz eindeutig: 56% gut, 44% mittelmäßig bis kritisch.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Automatisierungsgrad der Planung

**Der durchschnittliche Automatisierungs– und damit Digitalisierungsgrad über alle Planungsbereiche hinweg liegt schon bei 56%.**

- Wie hoch schätzen Sie aufgrund IT- bzw. systemischer Unterstützung den Automatisierungsgrad bei den folgenden Planungsarten ein?




Bezogen auf den durchschnittlichen Automatisierungsgrad je Planungsschritt: Finanzplanungen (2., 3., 7.) sind weitergehend automatisiert als die Beschaffungsplanungen (4., 5., 6.) und die übergeordnete strategische Planung (1.).

Der niedrige Anteil von reiner Excel-Planung (entspricht jeweils 20%) überrascht positiv.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

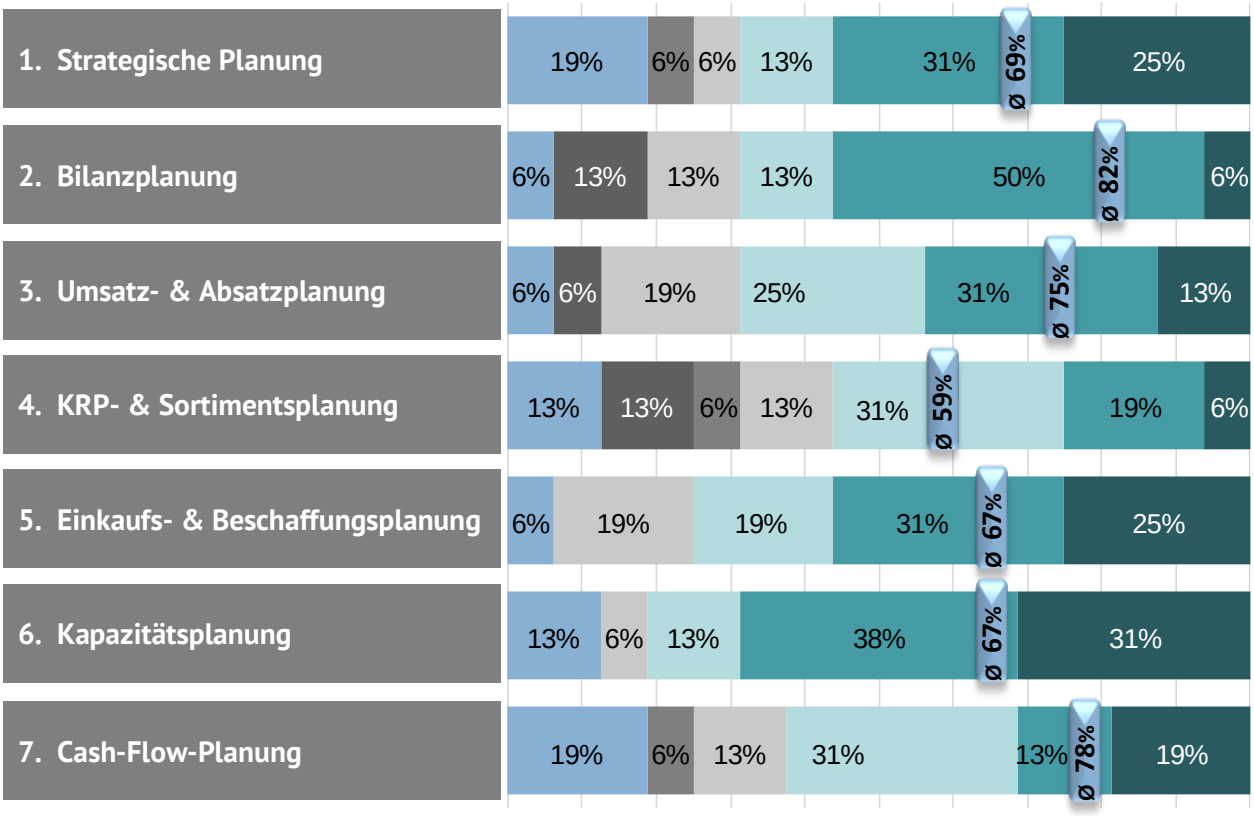
# Automatisierungsgrad der Planung — Vergangenheitsdaten

**Der durchschnittliche Automatisierungsgrad zur Beschaffung von Vergangenheitsdaten liegt bei 71%.**

- Wie automatisiert erfolgt dabei speziell die Beschaffung der Vergangenheitsdaten (als Grundlage der jeweiligen Planung)?

2018

**Hinweis:**
100% = Daten zu 100% aus IT-System (z.B. ERP)
0% = Daten zu 0% aus IT-System/manuell




Der relativ hohe Automatisierungsgrad bei der Beschaffung von Vergangenheitsdaten verwundert bzgl. der Potentiale in den Kollektionsrahmenplänen und den Kapazitätsplanungen (Frage zuvor).

Dies lässt den Schluss zu, dass es eher am Wollen liegt als am Können, warum es bei diesen beiden Planungsarten Nachholbedarf gibt.

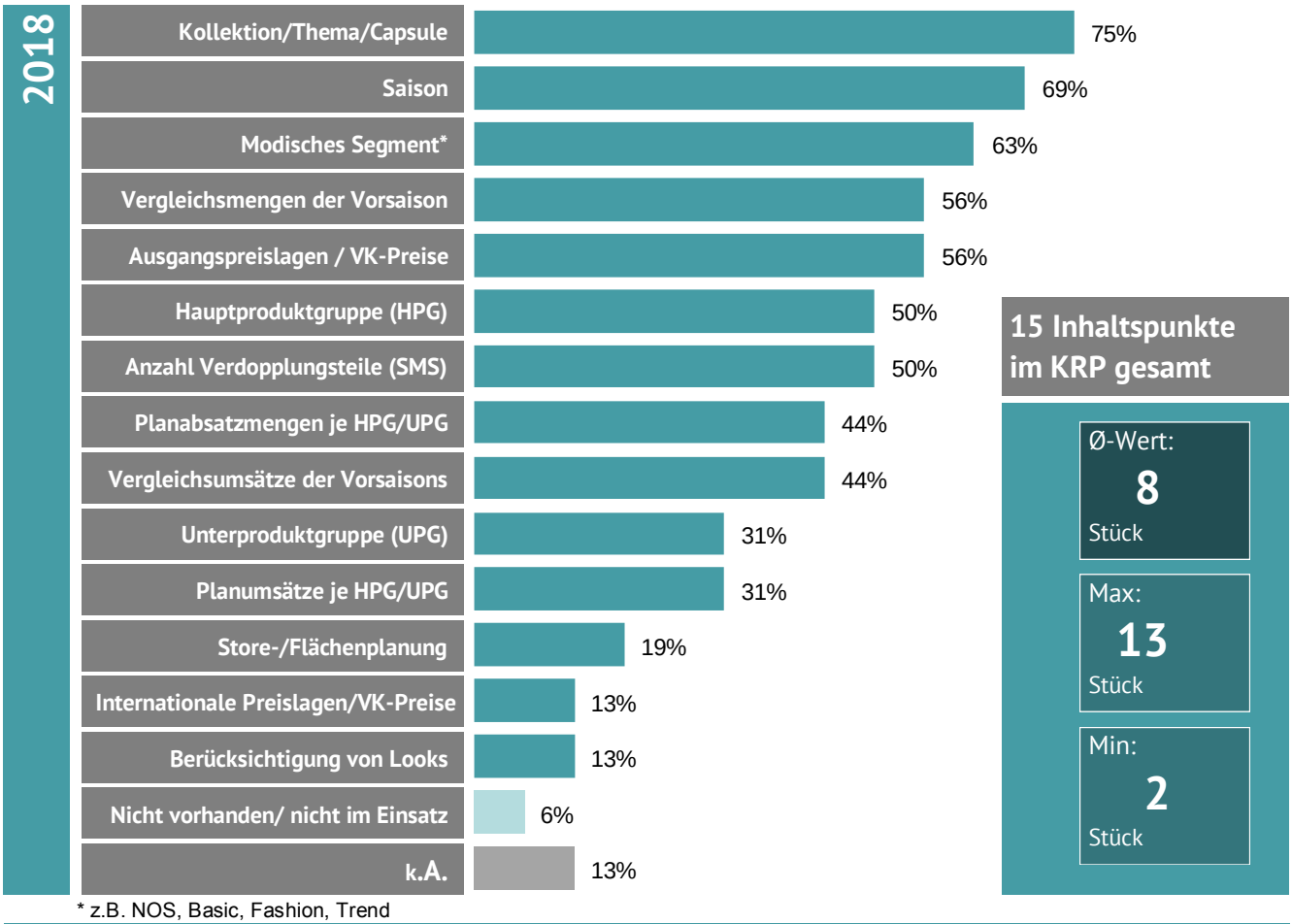
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Kollektionsrahmenplan (KRP)

**Im Durchschnitt umfasst ein KRP sieben Inhaltspunkte, wobei Planumsätze und Flächen-Themen überwiegend nicht berücksichtigt sind.**

▶ Wenn Sie einen Kollektionsrahmenplan (KRP) im Einsatz haben, welche möglichen Inhalte lassen sich in Ihrem KRP wiederfinden?

(Mehrfachantworten total)




* z.B. NOS, Basic, Fashion, Trend

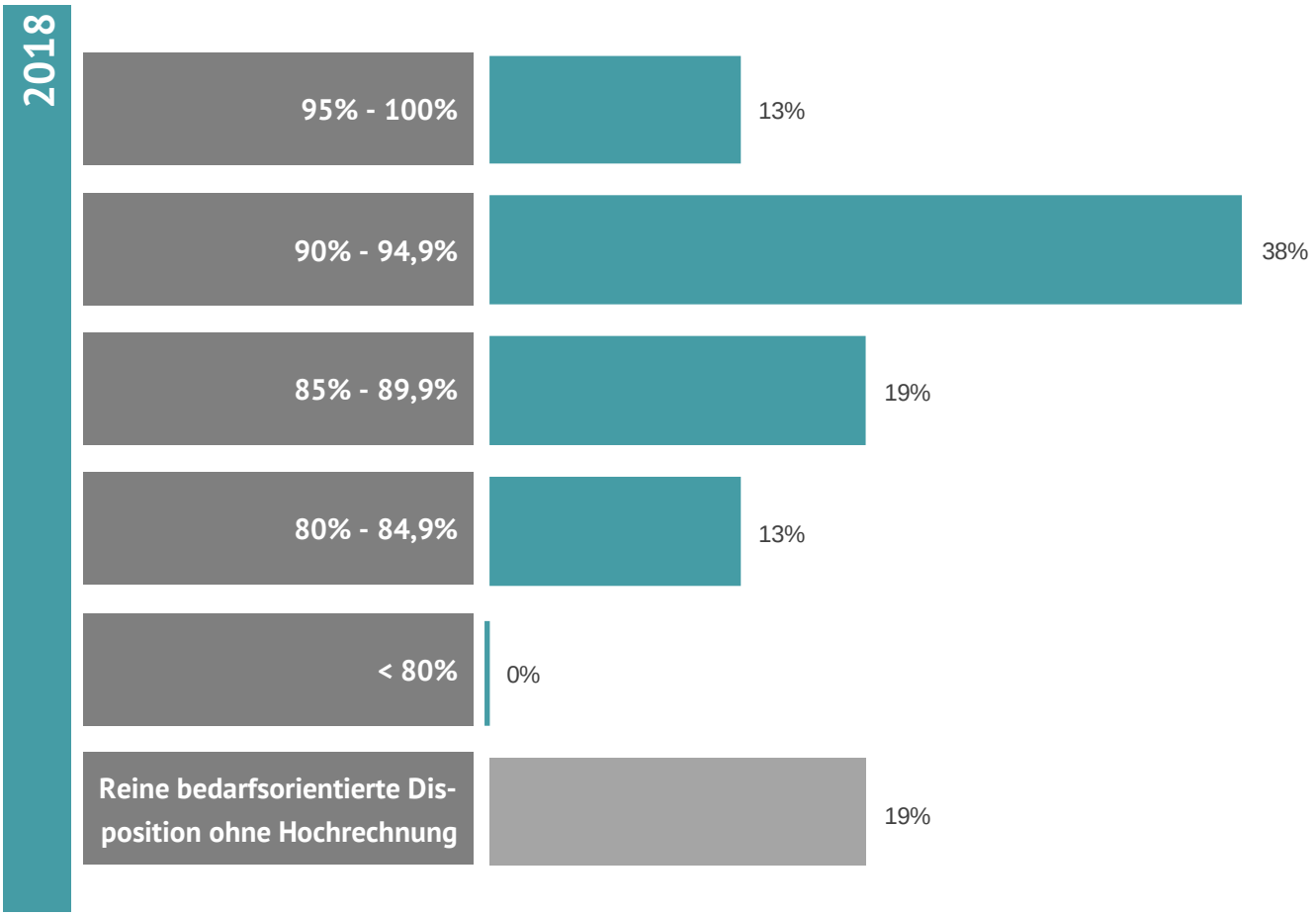
Da nicht alle teilnehmenden Unternehmen einen KRP überhaupt im Einsatz habe (siehe „nicht vorhanden/nicht im Einsatz“) und sich einige enthalten haben (siehe „k.A.“), ergeben sich keine 100% bei den KRP-Themen, obwohl im Minimum 2 (sehr rudimentär), im Maximum 13 (sehr detailliert) und im Durchschnitt bereits 8 Themen in einem KRP der Branche vorzufinden sind.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Hochrechnung Genauigkeit

**Die aktuelle Hochrechnungsgenauigkeit bietet Raum für Verbesserung!**
**Ein Fünftel der Befragten rechnet gar nicht hoch.**

- In welchem Zielerreichungs-Korridor bewegt sich heute ungefähr die Genauigkeit Ihrer Hochrechnungen bei der Materialdisposition?




Neben dem relativ hohen Anteil von Unternehmen, die gar nicht hochrechnen (19%) ist weiterhin der mit 70% hohe Anteil von ungenügenden Hochrechnungsgenauigkeiten < 95% auffällig.

Dieser Bereich bietet hohe monetäre Potentiale!

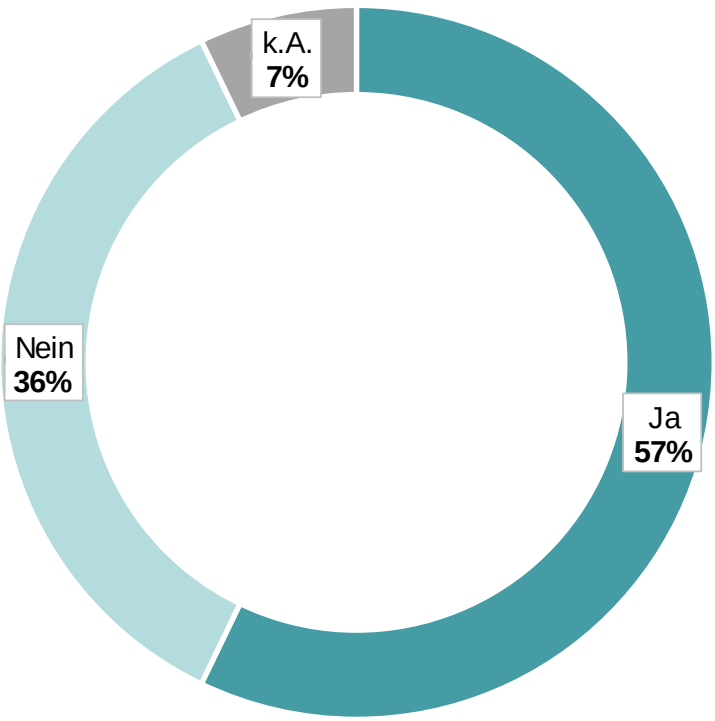
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Budget Produktentwicklung

**Rund 60% der teilnehmenden Unternehmen planen ihre Produktentwicklung in Form eines Budgets.**

▸ Gibt es ein eigenes Budget für die Produktentwicklung?

2018



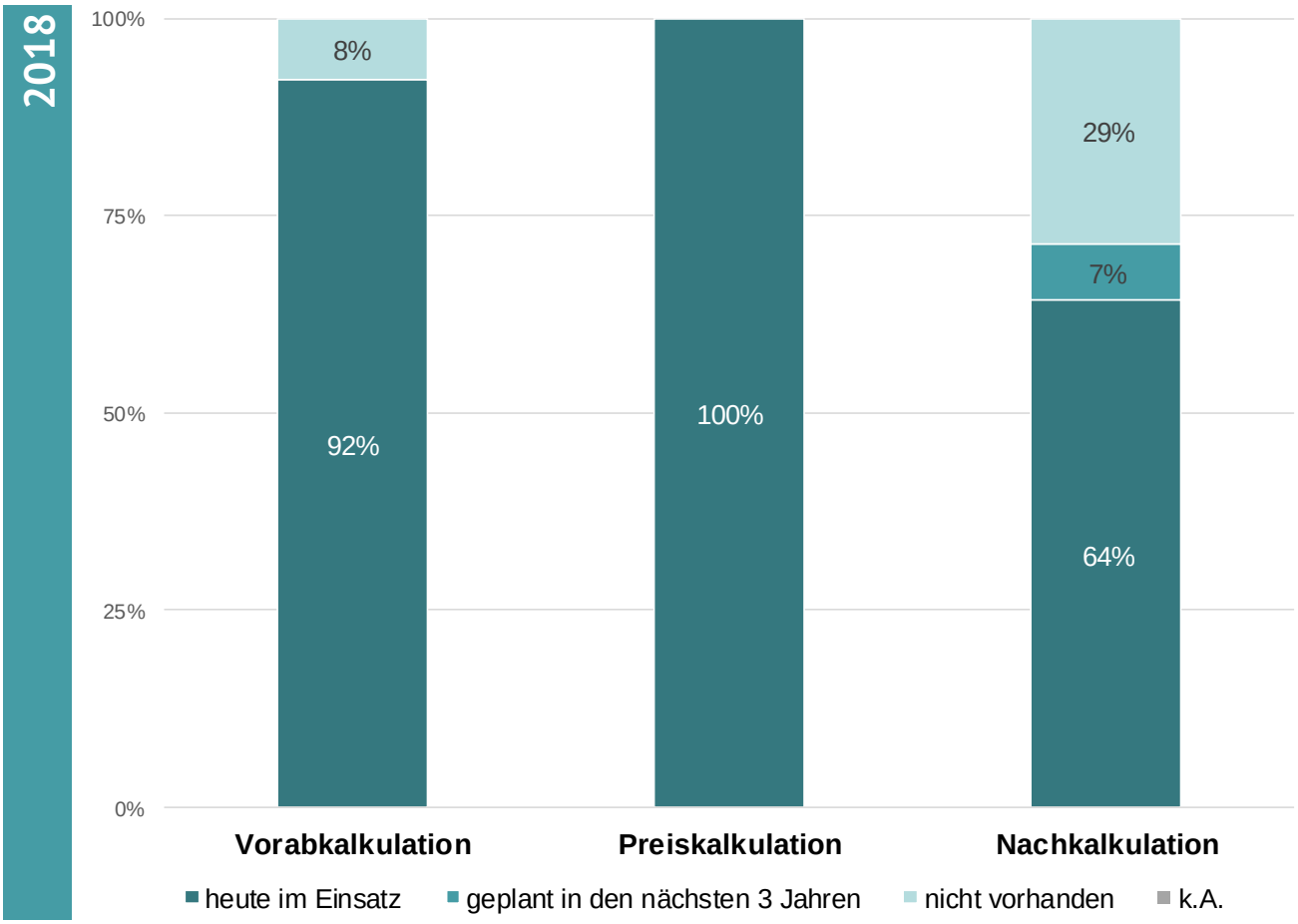

Angesichts hoher Musterungskosten verwundert es, dass 36% der befragten Unternehmen ihre Produktentwicklungskosten nicht budgetieren.

**Anmerkung 1:** Aus Rückmeldungen von Mitgliedsfirmen wissen wir, dass viele Unternehmen Probleme bei der Erfassung der Kosten haben und deshalb auf ein Budget verzichten.
**Anmerkung 2:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Kalkulation

## Wertvolle Rückmeldungen aus der Nachkalkulation fehlen bei rund einem Drittel der Unternehmen.

- Welche Preisermittlungen und Kalkulationen werden bei Ihnen im Rahmen der Produktentwicklung regelmäßig angewendet?




Eine Preiskalkulation führen alle teilnehmenden Unternehmen durch. Eine Vorabkalkulation hat sich fast vollständig durchgesetzt. Kritisch betrachtet, verzichten trotzdem rund 10% der Unternehmen auf eine Preisindikation im frühen Stadium der Produktentwicklung.

Bei der Nachkalkulation gibt es noch Potenzial: 29% der Teilnehmer möchten auch zukünftig nicht von einem Soll-Ist-Abgleich profitieren.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Kollektionsstruktur

**Durchläufer und vor allem NOS sind wichtige Kollektionsbestandteile geworden.**

▸ Wie ist ihre Kollektionsentwicklung durchschnittlich strukturiert?

2018

| | |
|---|---|
| Komplett neu entwickelt | 50 % |
| Signifikante Anpassungen/Aktualisierungen bei bestehenden Styles | 23 % |
| Durchläufer/Carry Over mit nur marginalen Änderungen (nicht NOS) | 5 % |
| NOS (unverändert) | 22 % |
| Gesamt | 100 % |

Nur die Hälfte aller Kollektionsteile werden mit jeder neuen Kollektion auch komplett neu entwickelt. Auf bereits bestehenden Styles aufzubauen, diese aber erheblich zu verändern, trifft für ein weiteres Viertel der Kollektion zu. Das weitere, fehlende Viertel an Kollektionsteilen wird als NOS-Angebot zu großen Teilen gar nicht verändert oder als Durchläufer/Carry Over nur leicht an aktuelle Marktanforderungen angepasst. Jedes fünfte verkaufte Teil ist heute ein NOS-Teil!

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

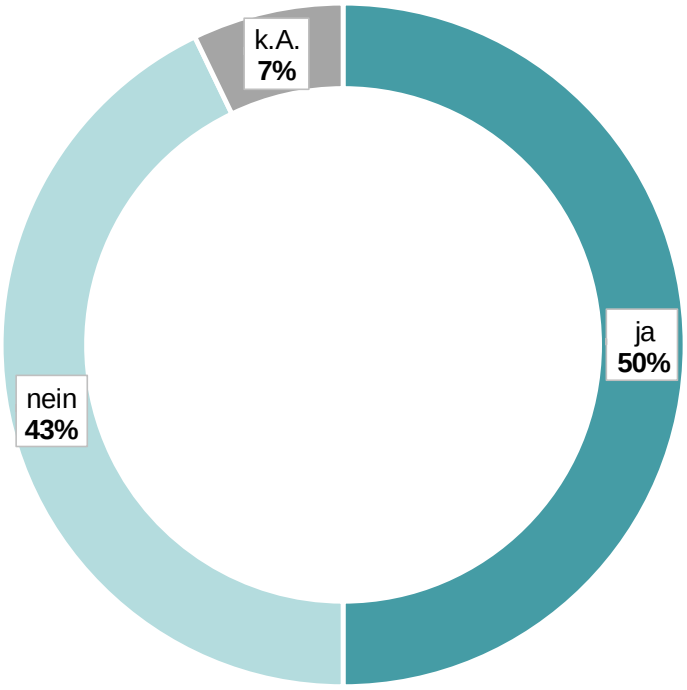
# Änderungen

## Knapp die Hälfte der Befragten kennen ihre Komplexitäten durch Änderungen nicht.

- Verfolgen und/oder dokumentieren Sie während Ihrer Produktentwicklung Änderungen, d.h. könnten Sie die Anzahl der Änderungen exakt benennen?

2018

Unter **Änderungen** sind nur Veränderungen ab der Abnahme des Prototypen zu verstehen. Alles davor bleibt unberücksichtigt. Änderungen können z.B. sein: Passform-, Material-, Farb-, Schnitt-, Verarbeitungsänderung.



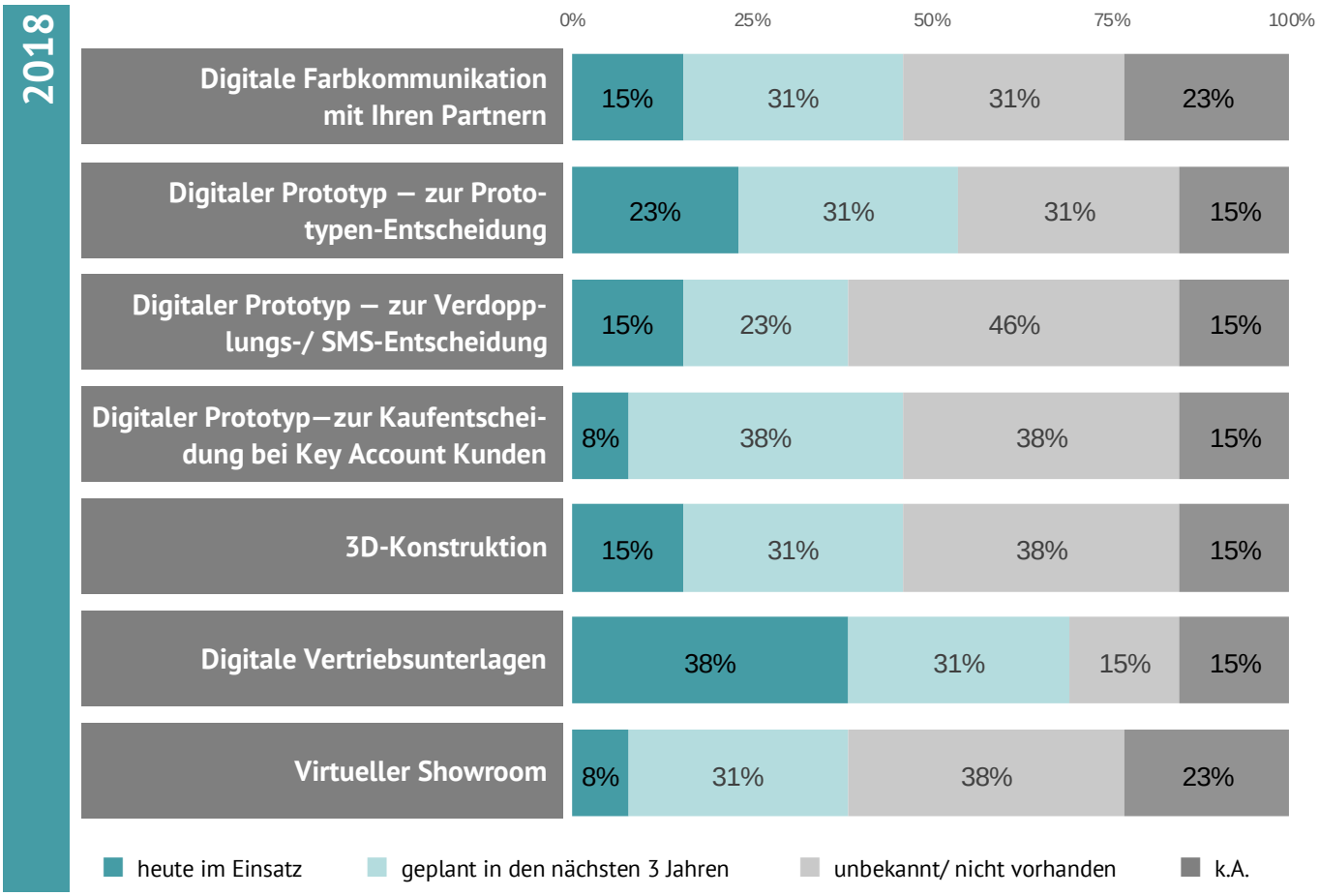

Änderungen werden von der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen dokumentiert bzw. verfolgt. Dies ist im Vergleich zu unseren Branchenerfahrungen ein recht guter Wert. Insgesamt verschenken sich immer noch zu viele Unternehmen an dieser Stelle erhebliches Optimierungspotenzial, vor allem Kosten- und Zeitersparnisse.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Digitalisierung der Produktentwicklung

## Fast ein Viertel der Unternehmen entscheiden bereits anhand digitaler Prototypen.

▸ Welche der folgenden speziellen Digitalisierungsinstrumente sind bei Ihnen im Einsatz oder geplant?



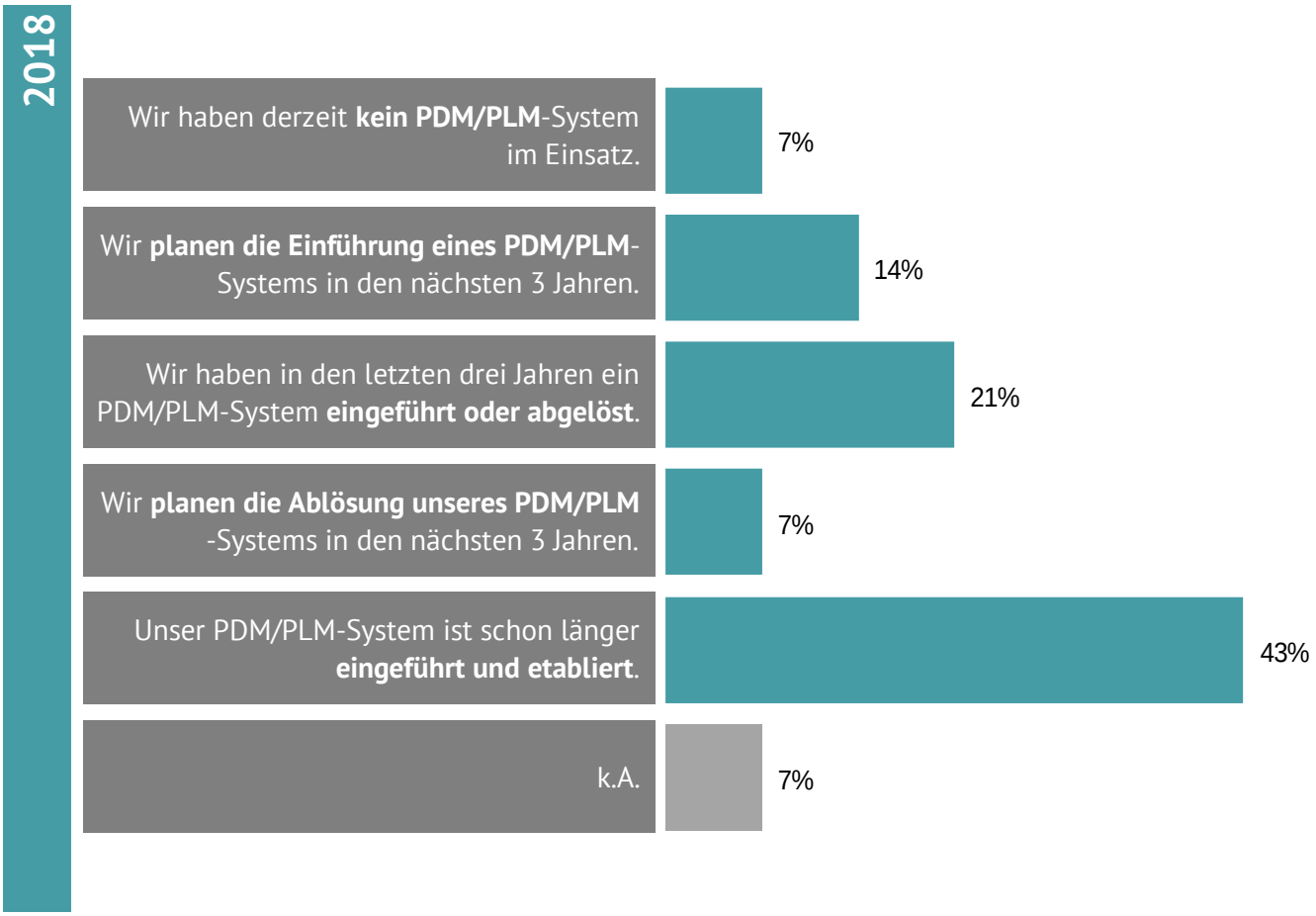

Über alle Kategorien hinweg haben oder planen fast die Hälfte (48%) der teilnehmenden Unternehmen den Einsatz von digitalen Anwendungen in der Produktentwicklung. Digitale Verkaufsunterlage haben sich heute bereits bei rund 40% der Unternehmen durchgesetzt. Am wenigsten verbreitet ist heute der Einsatz eines digitalen Showrooms sowie eines digitalen Prototypen zur Kaufentscheidung bei Key Account Kunden. Letzteres ist jedoch das am häufigsten kurzfristig geplante Thema.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# PDM/PLM-System

**Knapp ein Viertel der Branche plant innerhalb der nächsten 3 Jahre ein PDM/PLM-System einzuführen oder das Bestehende abzulösen.**

▶ In welchem Lebenszyklus befindet sich Ihr PDM/PLM-System?



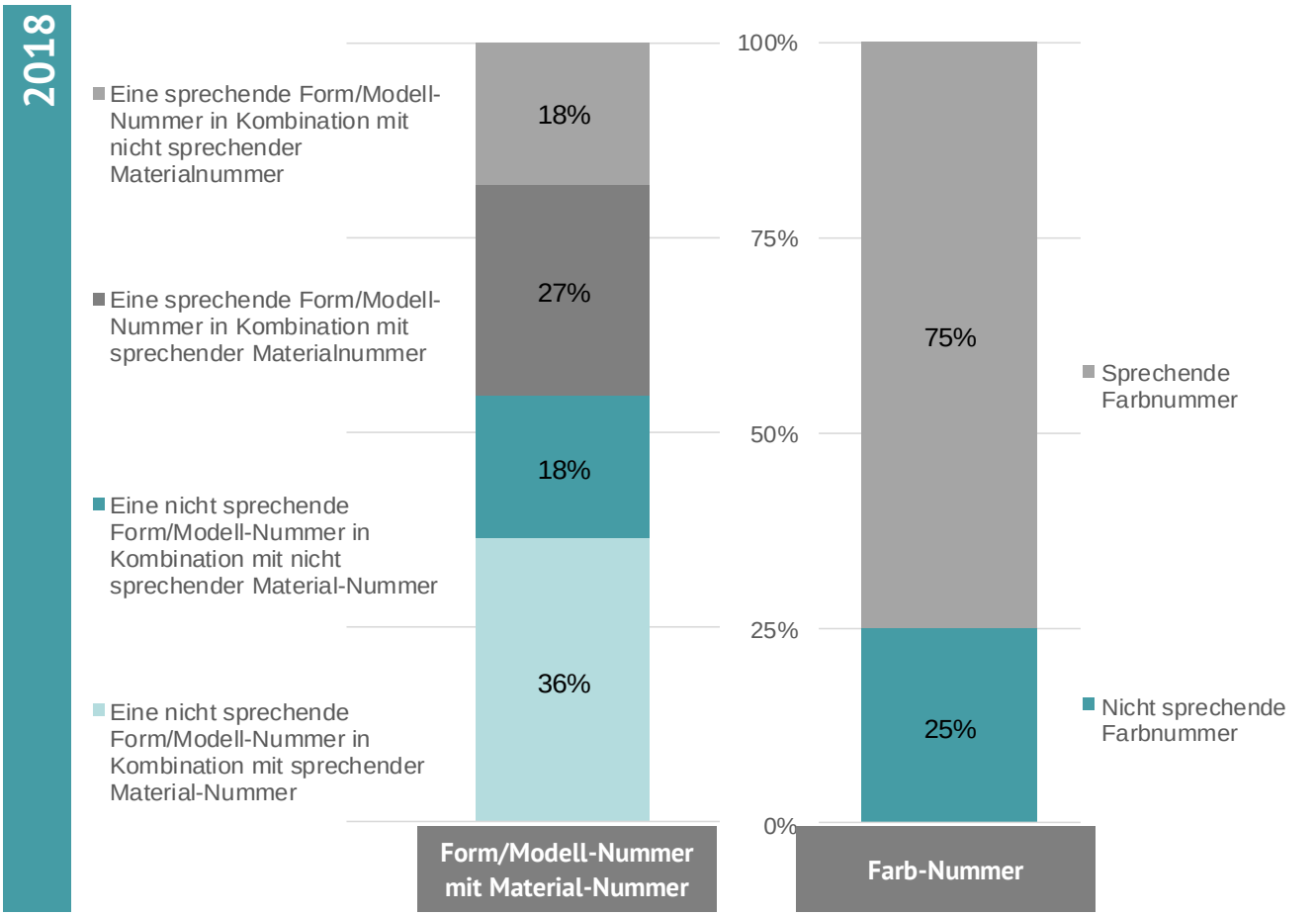

Unter den teilnehmenden Unternehmen gibt es nur noch wenige, die ohne ein PDM/PLM-System arbeiten (7%). In den letzten 3 Jahren haben sowohl 21% ein PDM/PLM eingeführt oder abgelöst. Weitere 21% der Unternehmen planen in den nächsten 3 Jahren eine Einführung oder Ablösung. Fast die Hälfte der Befragten (43%) scheint mit dem bestehenden System zufrieden zu sein.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Artikelnummernsystem

**Modellnummern sind knapp mehrheitlich nicht sprechend, wohingegen Material- und Farbnummern überwiegend (63-75%) sprechend sind.**

▶ Welche Art der Artikelnummernsystematik ist bei Ihnen im Einsatz?




Nicht sprechende Nummernsysteme sind die neueren Systematiken, doch wenn sprechende Nummern gut aufgebaut sind, können auch sie systemisch für Automatisierungen genutzt werden.

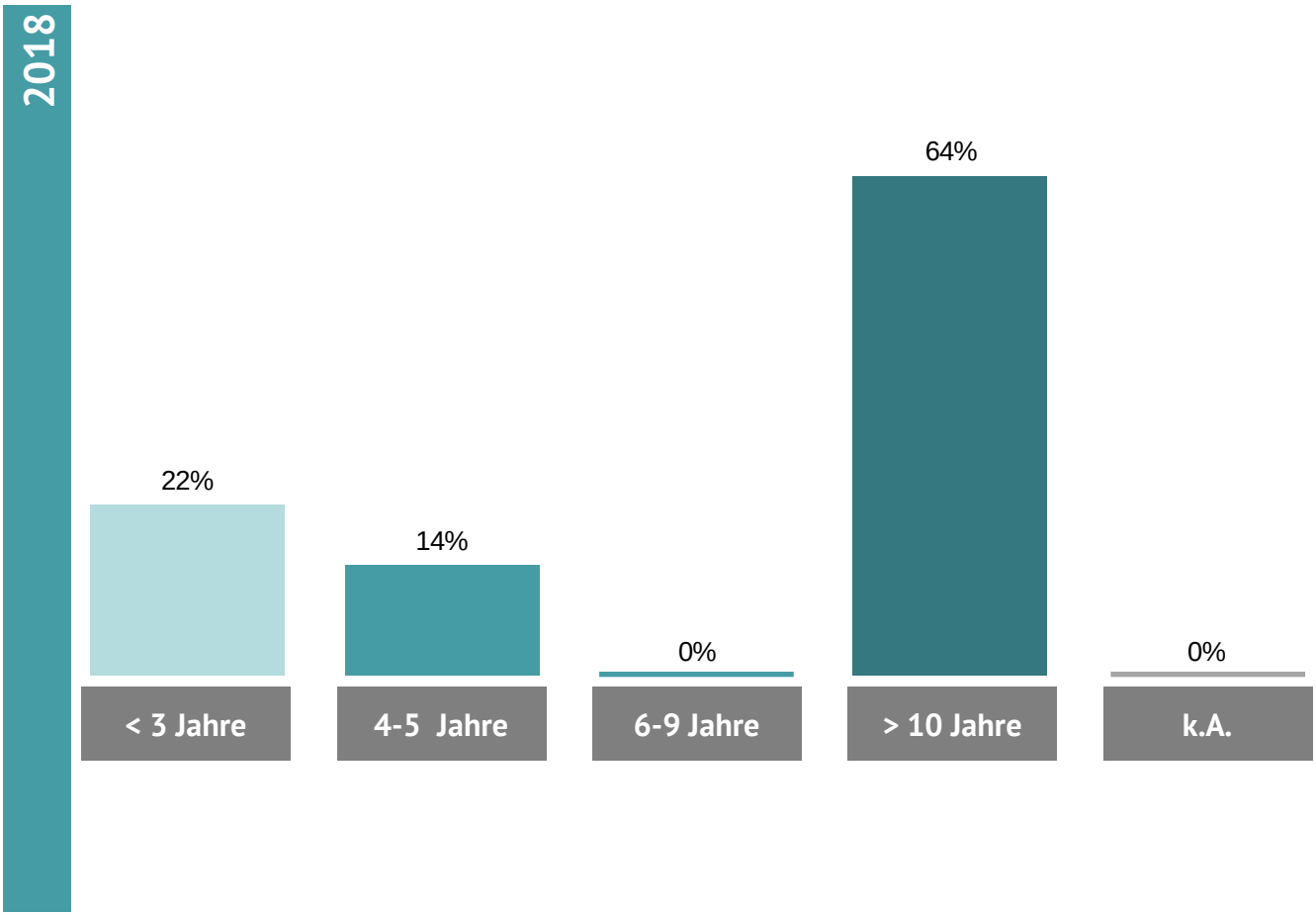
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

| Anteil | Form/Modell-Nummer | Material-Nummer |
|---|---|---|
| 18% | Sprechend | Nicht sprechend |
| 27% | Sprechend | sprechend |
| 18% | Nicht sprechend | Nicht sprechend |
| 36% | Nicht sprechend | Sprechend |

# Artikelnummernsystem

**Fast zwei Drittel der Unternehmen haben ihre Nummernsystematik schon länger nicht mehr überarbeitet (10 Jahre und länger her).**

▶ Vor wie vielen Jahren wurde Ihre Artikelnummernsystematik das letzte Mal verändert?




Ein knappes Viertel der Befragten haben bereits vor Kürzerem, innerhalb der letzten 3 Jahre, ihre Nummernsystematiken überarbeitet. Dies ist gut, um besagte Engpässe (siehe vorherige Seite) zu vermeiden und Strukturdefizite für Automatisierungen zu überarbeiten. Das Gros der teilnehmenden Unternehmen hat ihre Nummernsystematiken aber seit über 10 Jahren nicht angepasst.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Lieferantenmanagement

**Durchschnittlich arbeiten die teilnehmenden Unternehmen in der Summe mit 146 Lieferanten regelmäßig zusammen.**

- Mit wie vielen Lieferanten arbeiteten Sie in den letzten 1-3 Jahren regelmäßig zusammen und wollen dies in Zukunft weiterhin tun?

2018

| Zutaten | Oberstoffe | Lohnveredelung (PLV) | Zukauf | Sonstige | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Ø-Wert: 41 Stück | Ø-Wert: 34 Stück | Ø-Wert: 11 Stück | Ø-Wert: 30 Stück | Ø-Wert: 31 Stück | Ø-Summe: 146 Stück |
| Max: 150 Stück | Max: 120 Stück | Max: 45 Stück | Max: 150 Stück | Max: 60 Stück | Ø-Max: 105 Stück |
| Min: 5 Stück | Min: 10 Stück | Min: 1 Stück | Min: 2 Stück | Min: 1 Stück | Ø-Min: 3 Stück |

Den größten Anteil machen dabei die Materialien aus: Zutaten und Oberstoffe mit 75 Lieferanten. Im Vergleich mit der Frage „Beschaffungskanäle“ werden für den Zukauf eineinhalb mal so viele Lieferanten eingesetzt wie für die Bedienung der Lohnveredelung.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Kommunikationsarten

## In der Kommunikation mit der Vorstufe (Oberstoffe, Zutaten) findet heute keine Standardisierung und/oder Automatisierung statt.

▶ Wie gut kollaborieren Sie heute mit Ihrer Vorstufe bei Oberstoffen und Zutaten?

2018

| | |
|---|---|
| Der Lieferant bekommt **keine Informationen**, wie sich unsere Bedarfe entwickeln. Wir bestellen, wenn wir glauben, dass es nötig ist, um das Material rechtzeitig zu bekommen. | 13 % |
| Der Lieferant bekommt von uns **sporadisch Informationen** zu der Entwicklung der Bedarfe seiner Artikel, wenn wir es für nötig halten. | 22 % |
| Der Lieferant bekommt in einem gemeinsam abgestimmten **Rhythmus** von uns **telefonisch oder per Mail** Informationen zu der Entwicklung der Bedarfe seiner Artikel. | 65 % |
| Der Lieferant bekommt in einem gemeinsam abgestimmten **Rhythmus** von uns in einem **standardisierten, maschinenlesbaren** Datenformat (z.B. EDIFACT oder eBIZ) Informationen zu der Entwicklung der Bedarfe seiner Artikel. | 0 % |
| Der Lieferant kann auf eines unserer Systeme zugreifen und kann sich die Entwicklung der Bedarfe seiner Artikel selbst ansehen und mitverfolgen (**integriert**). | 0 % |
| **Gesamt** | 100 % |

Viele Firmen klagen über lange Leadtimes. Ein gutes Zehntel der teilnehmenden Unternehmen geht aber in keinerlei Austausch mit seinen Vorstufen-Lieferanten und ein knappes Viertel nur sporadisch. Regelmäßige Kommunikation findet vom Groß der Unternehmen über die Kanäle Telefon oder E-Mail statt, was Aufwand auf beiden Seiten produziert. Standardisierungen für mehr Automatisierungen sind hier gute Ansätze für Leadtime– und Kosten Reduzierungen.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Dispositionsarten beim Zukauf

**Das Arbeiten mit Nominierungen ist ein wichtiges Thema geworden.**

▶ Wie verteilt sich bei Ihnen die Disposition Ihrer Materialien beim Zukauf?

2018

| | |
|---|---|
| Freier Bezug von Materialien | 23 % |
| Nominierung von Materialien | 40 % |
| Beistellung von Materialien in kleinerem Umfang | 11 % |
| Vollstufige Planung/Bestellung/Beistellung von Materialien in großem Umfang | 26 % |
| Eigene Herstellung von Materialien | 0 % |
| **Gesamt** | **100 %** |

Dass beim Zukauf bei einem Viertel der Unternehmen in großem Umfang beigestellt wird, passt zu der Anzahl der Lieferanten unter „Lieferantenmanagement“ ebenso wie zur Frage „Aufwand bei Zukauf“.

Kein Unternehmen hat die eigene Herstellung von Materialien angegeben. Zur Differenzierung soll hierbei angemerkt werden, dass auch Komponententeile in Eigenherstellung hierunter zählen, aber oftmals unberücksichtigt bleiben.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

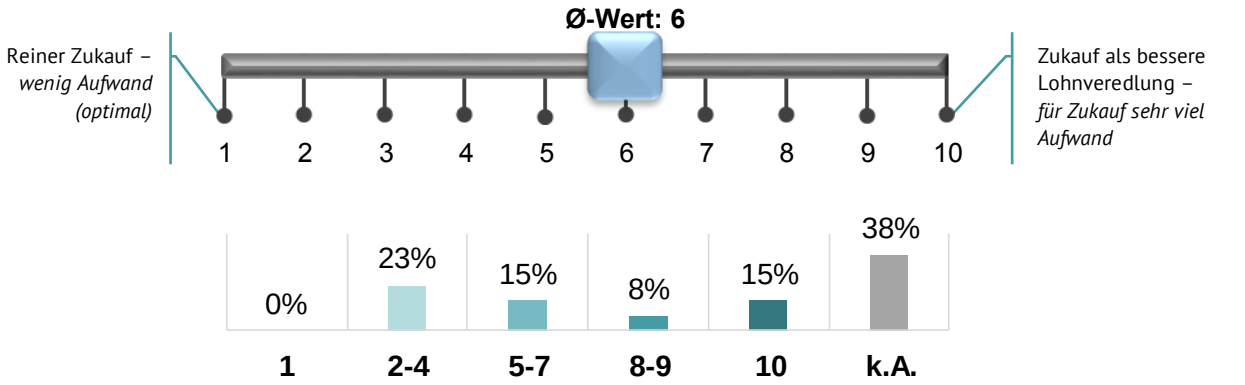
# Aufwand bei Zukauf und Lohnveredelung

**Sowohl beim Zukauf als auch bei der Lohnveredelung neigen die Unternehmen zum aufwändigeren Handling, so dass Digitalisierungs-Potentiale bestehen.**

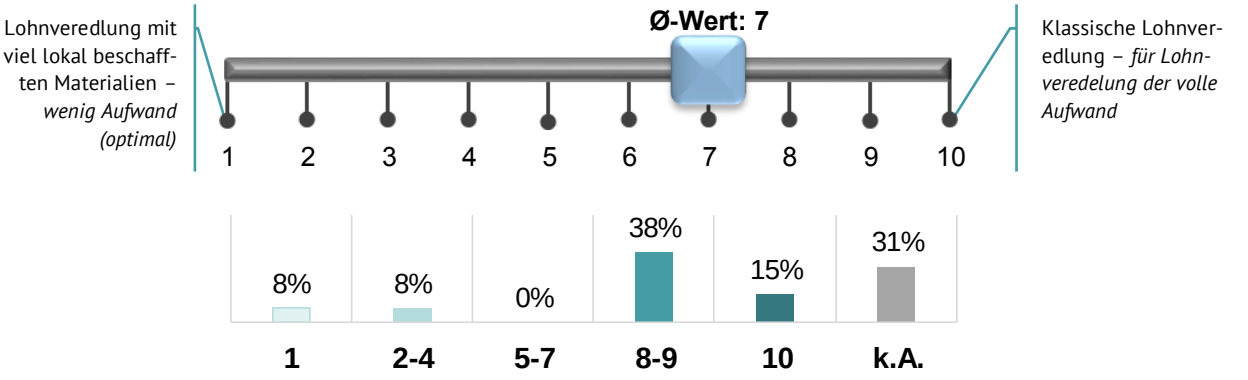
- Den reinen Zukauf bzw. Lohnveredlung gibt es immer weniger. Wie hoch schätzen Sie bei den beiden Beschaffungsarten aufgrund Ihrer aktuellen Arbeitsweise den Aufwand in Ihrem Hause ein?

2018

## Zukauf




## Lohnveredelung



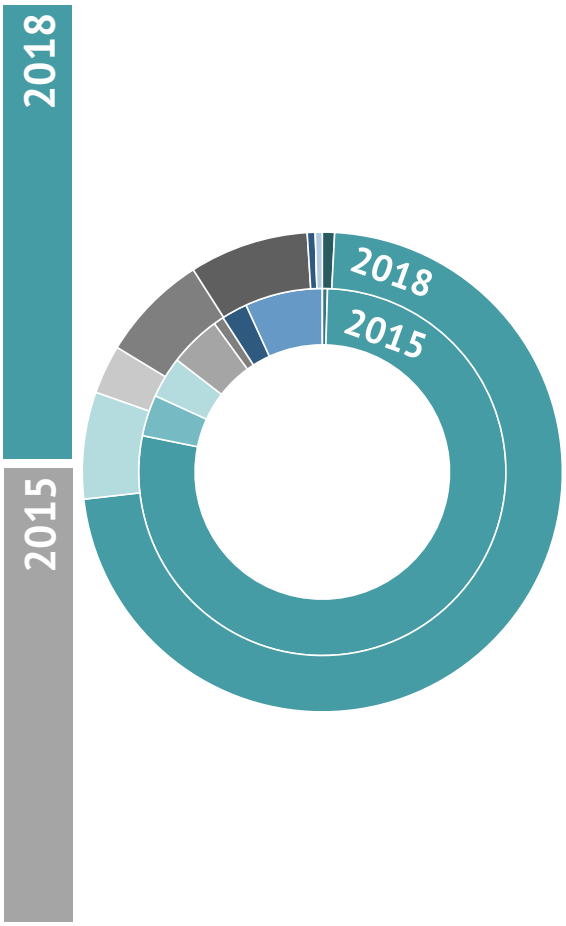

Dem reinen Zukauf mit überwiegend freiem Bezug und Beistellungen in kleinem Umfang wird sich in dieser Momentaufnahme zugunsten von Nominierungen und Beistellungen in großem Umfang abgewandt und damit ein größerer Beschaffungsaufwand in Kauf genommen. Ähnlich verhält es sich mit der Lohnveredelung, bei der die Chancen der lokalen Materialbeschaffung nicht genutzt werden. Angemerkt soll werden, dass dies häufig Schadstoffthemen geschuldet ist, aber trotzdem Optimierungspotentiale bietet.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Bestellwege

**Das bevorzugte Kommunikationsmittel für Bestellungen bleibt mit fast 80% die E-Mail.**

- Wie verteilte sich die prozentuale Nutzung der folgenden Kommunikationsmittel für die Übermittlung von Bestellungen an Lieferanten im Jahr 2017?




| | Mittel 2018 | Max. 2018 | Min. 2018 | Mittel 2015 |
|---|---|---|---|---|
| E-Mail | 78 % | 100 % | 50 % | 72 % |
| Lieferanten-plattform (Neu) | 7 % | 50 % | 5 % | / |
| EDI/ elektr. Daten-austausch | 4,5 % | 50 % | 50 % | 7 % |
| Fax | 4 % | 20 % | 5 % | 7% |
| Telefon | 4 % | 10 % | 5 % | 3 % |
| Handelsvertreter/ Agentur/ Vertrieb | 2 % | 15 % | 5 % | 0,5 % |
| E-Procurement/ Portal | 1 % | 10 % | 10 % | 8 % |
| Brief | 0,5 % | 5 % | 5 % | 1 % |
| Sonstige | 0 % | 0 % | 0 % | 0,5 % |

Einige Unternehmen bestellen auch ausschließlich per E-Mail (siehe Maximum-Werte). Der Brief hat überraschender Weise noch nicht ganz ausgedient.

Neuere, standardisierte Kommunikationsmittel (EDI 4,5%) und Automatisierung (E-Procurement und Lieferantenplattform 8%) verbleiben auf einem geringen Nutzungslevel, wobei es jedoch auch hier mit Blick auf die Maximumwerte Unternehmen gibt, die dieses Medium bereits bei der Hälfte Ihrer Bestellungen in den Einsatz bringen.

# Bestellwege

## Standardisierte und automatisierte Bestellwege sind keine Frage der Unternehmensgröße!

- Wie verteilte sich die prozentuale Nutzung der folgenden Kommunikationsmittel für die Übermittlung von Bestellungen an Lieferanten im Jahr 2017?

2018 2015

*Querauswertung:* **Bestellwege zu Lieferantenmanagement (Anzahl Lieferanten)**

| Umsatzklasse | < 20 Mio. € | < 50 Mlo. € | < 100 Mio. | < 500 Mio. € |
|---|---|---|---|---|
| E-Mail | - | 84 % | 73 % | 100 % |
| Lieferantenplattform (Neu) | - | 5 % | - | - |
| EDI/ elektr. Datenaustausch | - | - | 50 % | - |
| Fax | - | 15 % | 5 % | - |
| Telefon | - | 8 % | 7,5 % | - |
| Handelsvertreter/ Agentur/ Vertrieb | - | 15 % | 5 % | - |
| E-Procurement/ Portal | - | 10 % | - | - |
| Brief | - | 5 % | - | - |
| Sonstige | - | - | - | - |

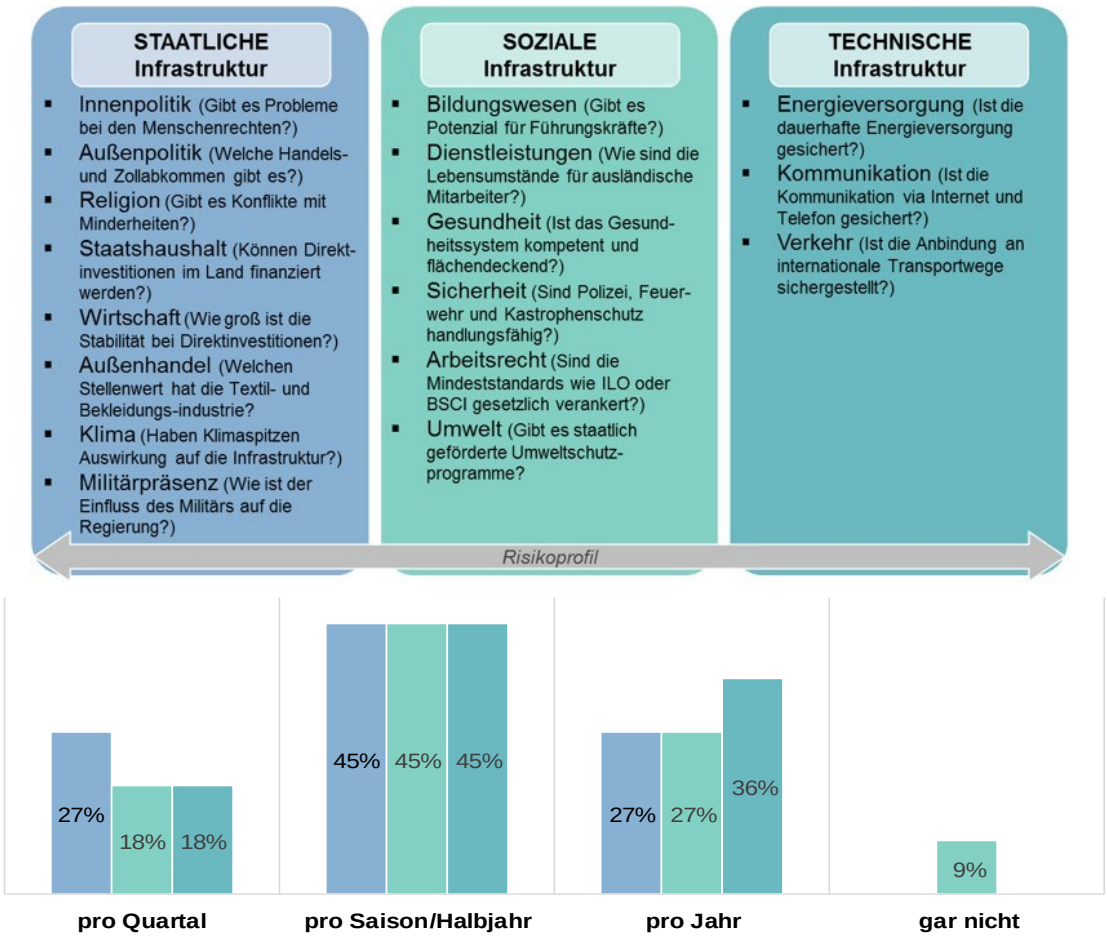
Hinweis: Die 100% E-Mail kommen bei der Unternehmenskategorie < 500 Mio. € Umsatz kommen durch geringe Werte durch die Querauswertung zu Stande.

# Risikoprofil

**Die Beobachtung von Risikofaktoren findet überwiegend halbjährlich statt und umfasst alle drei Aspekte: staatlich, sozial und technisch.**

▸ Welche Risikofaktoren bewerten Sie wie regelmäßig?

2018




Risikofaktoren werden überwiegend im Halbjahres-Rhythmus überprüft, wobei staatliche Aspekte auch häufiger, nämlich pro Quartal, und technische Belange auch seltener, nämlich jährlich eingeholt werden. Lediglich soziale Infrastrukturthemen wurden von einigen, wenigen Unternehmen gar nicht eingeholt.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Losgrößen

## Die durchschnittliche Losgröße beträgt heute 1.058 Teile.

- Wie groß waren Ihre Losgrößen im Bereich Lohnveredelung in 2017 (wenn Sie folgende Formel anwenden)?

  **Losgröße =** Gesamtmenge produzierter Teile (nur Lohnveredlung) / Anzahl Produktionsaufträge

2018

| Lohnveredelung | | Zukauf | |
|---|---|---|---|
| Ø-Wert: | 973 Stück | Ø-Wert: | 1.142 Stück |
| Max: | 3.018 Stück | Max: | 2.000 Stück |
| Min: | 45 Stück | Min: | 200 Stück |

Die durchschnittliche Losgröße beträgt 1.058 Teile. Der Zukauf hat eine nur um 17% höhere Losgröße im Vergleich zur Lohnveredelung.

Auffällig sind die hohen Differenzen zwischen Maximum- und Minimum-Werten. Hieran zeigt sich die Bandbreite der Branchenunternehmen. Am Minimum kann evtl. auch die Richtung im Zuge von Individualisierung und Kleinserien abgelesen werden.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Lieferqualität

## Die Anlieferung im vereinbarten Zeitfenster (Liefertreue) ist die größte Problematik.

▶ Wie hoch ist bei Ihnen die Lieferqualität anhand folgender Kriterien?

2018

| **Liefertreue** (Anlieferung im vereinbarten Zeitfenster) | **Lieferumfang** (Vollständigkeit der Anlieferung im Vergleich zur Bestellung) | **Qualitätstreue** (Anlieferung im vereinbarten Qualitätsrahmen) | **Preistreue** (Liefermenge im kalkulierten Preisrahmen) |
|---|---|---|---|
| Ø-Wert: 87 % | Ø-Wert: 94 % | Ø-Wert: 94 % | Ø-Wert: 98 % |
| Max: 98 % | Max: 99 % | Max: 99 % | Max: 100 % |
| Min: 60 % | Min: 80 % | Min: 80 % | Min: 95 % |

Preisabweichungen scheinen hierbei noch das geringste Problem zu sein. Vielmehr ist die Liefertreue, sprich pünktliche Lieferung schwierig. Die Vollständigkeit und der Qualitätsrahmen der Lieferungen haben ebenfalls Optimierungspotenzial.

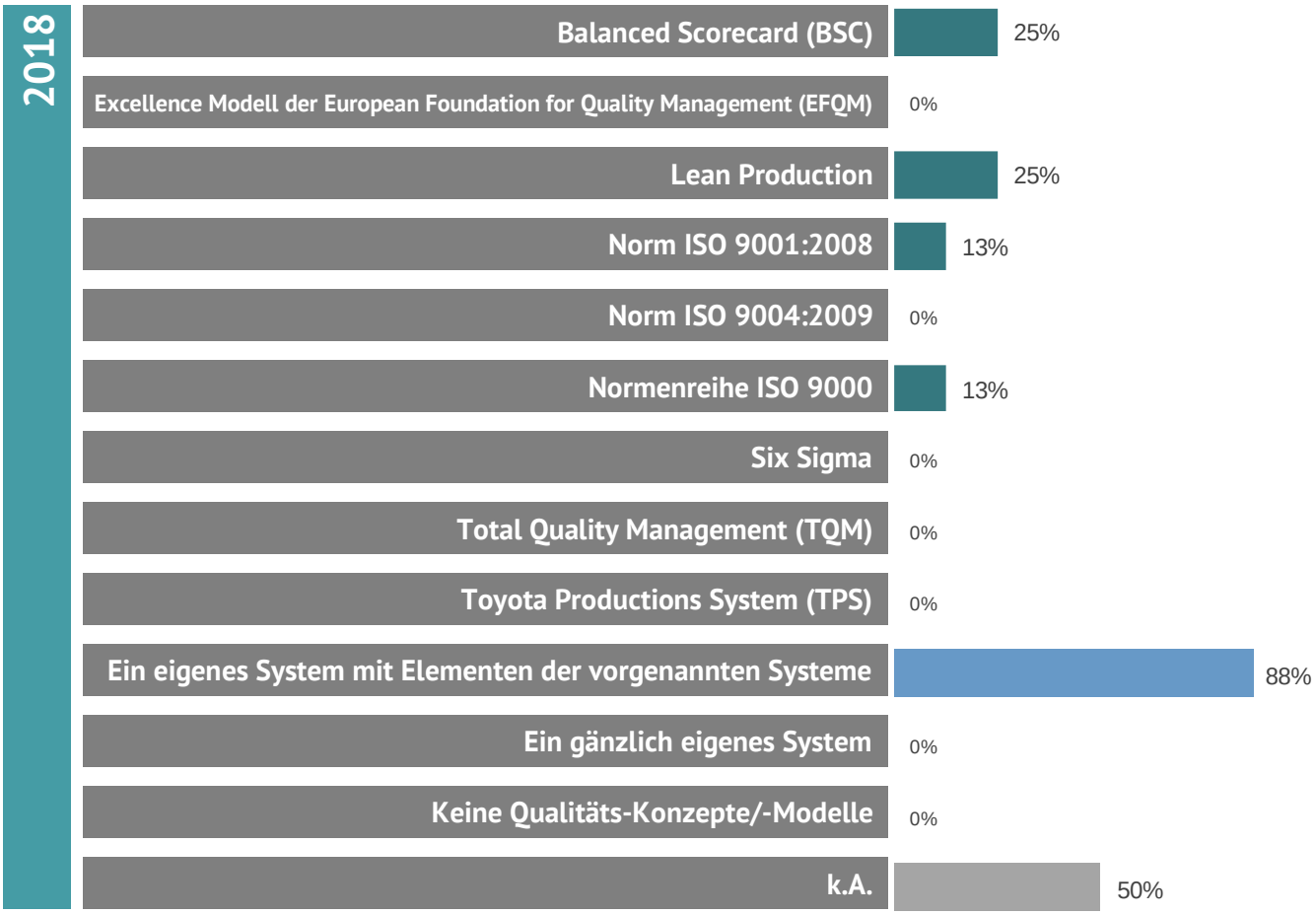
Die durchschnittliche Liefertreue über alle Kategorien hinweg beträgt rund 93%. Die Maximumwerte sind erwartungsgemäß gut, die Minimumwerte dagegen kritisch.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Qualitätsmanagement-Konzepte

## „Bei Qualitäts-Konzepten“ sind vorrangig eigene Systeme im Einsatz.

▶ Welche Qualitäts-Konzepte und -Modelle setzen Sie ein?
(Mehrfachantworten total)



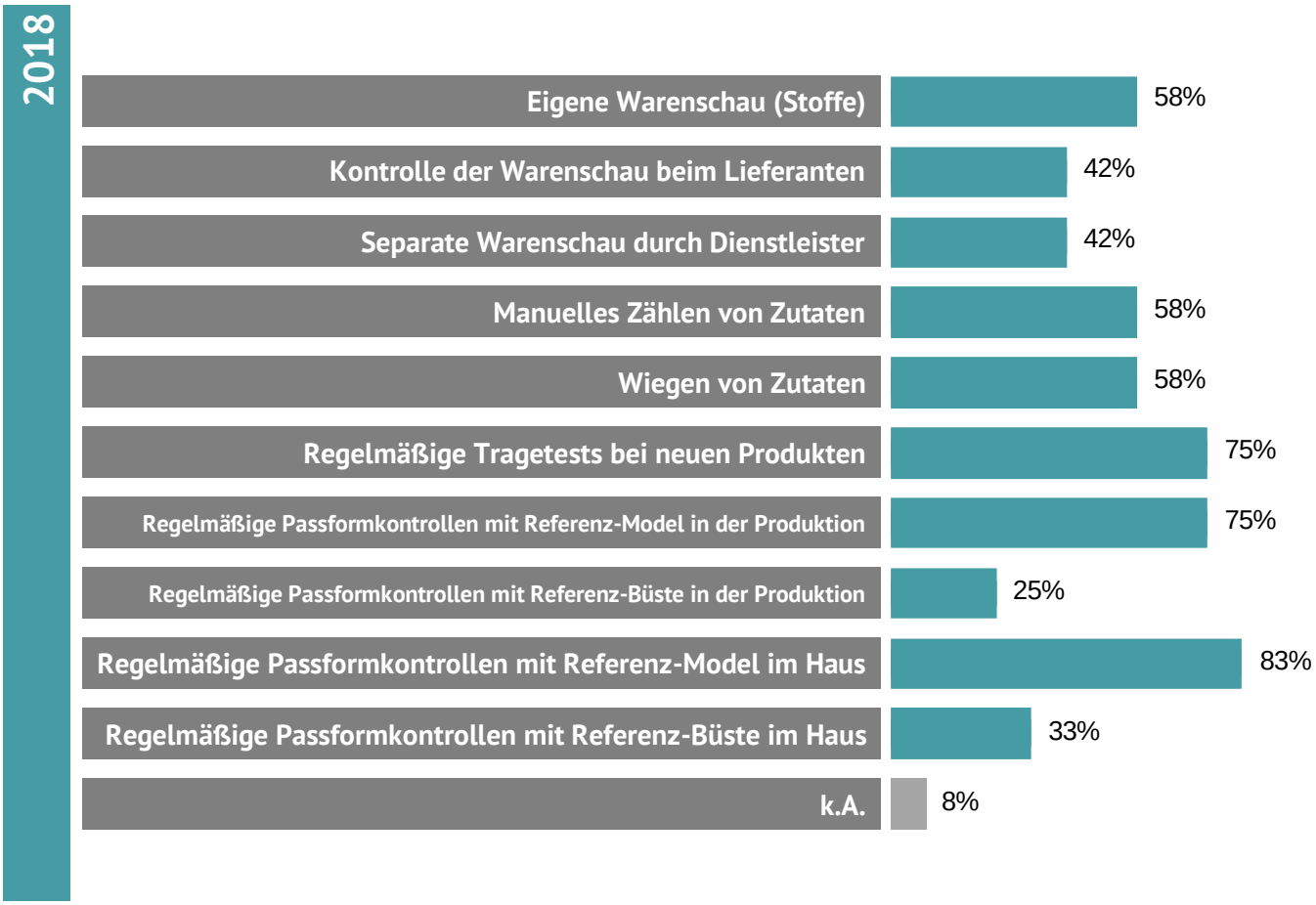

88% der Teilnehmer nutzen eigene Systematiken als Qualitäts-Konzept/-Modell. Die Hälfte der Teilnehmer hat dabei ausschließlich das eigene System im Einsatz, die andere Hälfte kombiniert dieses mit der BSC, einer ISO-Norm oder dem Lean Production. Konzepte aus der Automobilindustrie tun sich in der Bekleidungsbranche schwer (Six Sigma, TQM, TPS).

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Allgemeine, qualitätssichernde Maßnahmen

## Die Branche setzt auf ein breites Bündel qualitätssichernder Maßnahmen.

▶ Welche qualitätssichernden Maßnahmen setzen Sie ein?
(Mehrfachantworten total)




Durchschnittlich haben die teilnehmenden Unternehmen 6 Maßnahmen gleichzeitig im Einsatz, wobei es Unternehmen gibt mit maximal 10 und minimal 3 Maßnahmen.

Menschliche Hausmodels (Referenzmodelle) überwiegen gegenüber Referenz-Büsten, wobei die Passformkontrolle im Haus leicht der in der Produktion überwiegt. Bei der Warenschau überwiegt leicht die Eigenkontrolle vor der Kontrolle durch Lieferanten oder Dienstleiste, was einem Outsourcing entspricht.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Überwachung in der Produktion

**Eigene Techniker überwiegen bei der Kontrolle der laufenden Produktion klar vor der Beauftragung von Dienstleistern.**

- Wie hoch ist der Anteil der Produktion, der in den Produktionsstätten proaktiv kontrolliert wird?

2018

| | |
|---|---|
| Inline Inspection durch Dienstleister | 21 % |
| Eigene Techniker ständig vor Ort | 50 % |
| Eigene Techniker bei Bedarf vor Ort | 23 % |
| Ohne technische Überwachung | 6 % |
| **Gesamt** | **100 %** |

Dienstleister werden mit fast einem Viertel zunehmend ein Thema.

Es gibt durchaus Unternehmen (6%), die ihre Produktion ganz ohne technische Überwachung erst nach Fertigstellung kontrollieren.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden. + Es wurde für den nächsten Benchmark aufgenommen, dass die „eigenen Techniker" genauer definiert werden müssten, in welchem Land sie wohnhaft/tätig sind.

# Methodische Grundlage für technische Beschreibungen

**Alle Produkte werden geprüft!**
**Eigene Unterlagen sind dafür die häufigste Grundlage.**

▸ Wie viele Ihrer Produkte durchlaufen qualitätssichernde Maßnahmen?

2018

| | |
|---|---|
| **Firmeneigenes Qualitätshandbuch** (Quality Manual) | 35 % |
| **Eigene Technische Unterlagen** (technische Modellbeschreibung, Maßtabellen etc.) | 65 % |
| **Qualitätshandbuch des Dienstleisters** | 0 % |
| **Keine qualitätssichernden Maßnahmen** | 0 % |
| **Gesamt** | 100 % |

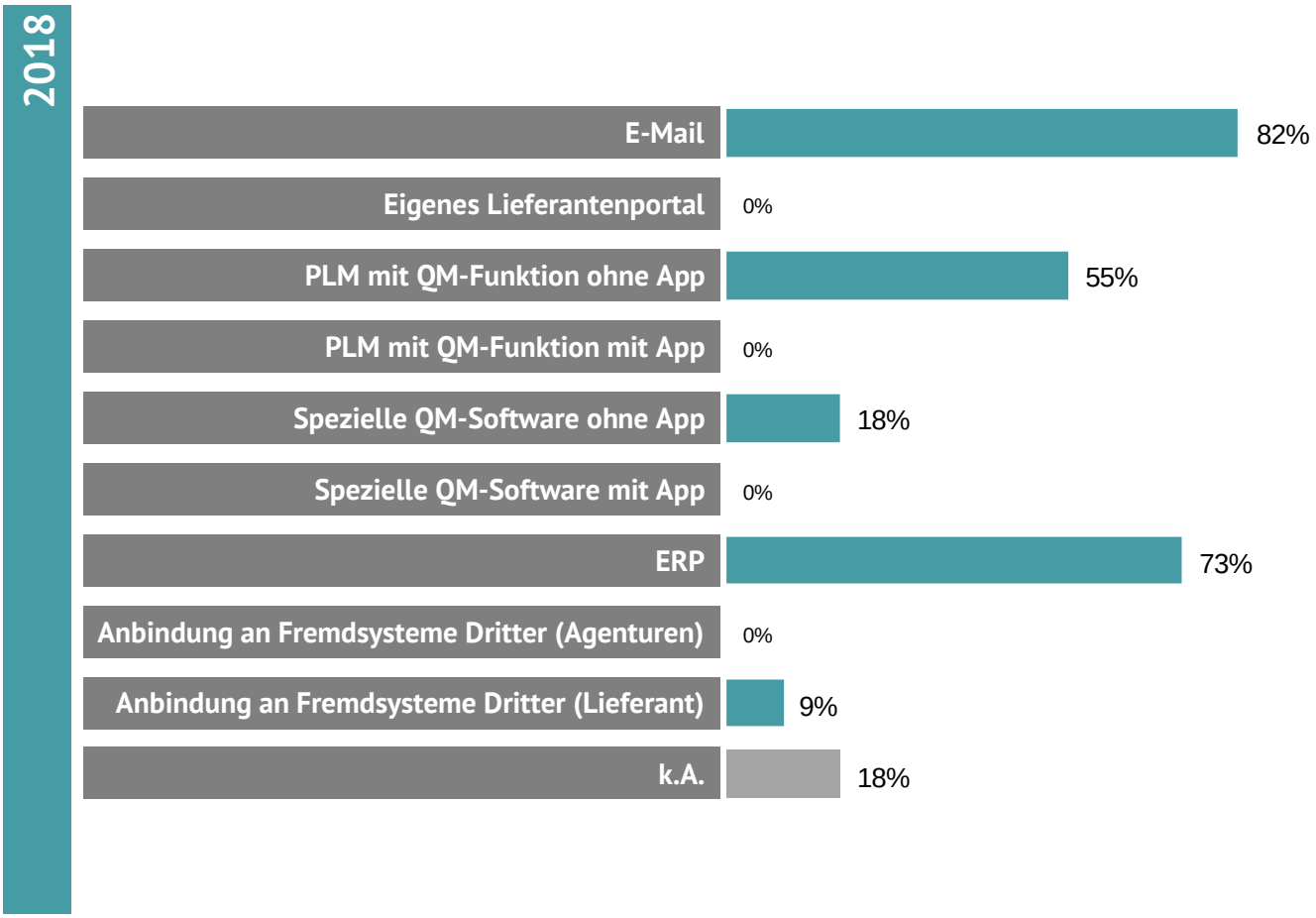
Eigene technische Unterlagen und ein eigenes Qualitätshandbuch werden eindeutig und von allen teilnehmenden Unternehmen dem Qualitätshandbuch eines Dienstleisters vorgezogen. Dass 65% der Firmen ohne Handbuch arbeiten und so aufwändigere technische Unterlagen erstellen müssen, kann als Potentialbereich gesehen werden.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden. + Es wurde für den nächsten Benchmark aufgenommen, dass technische Unterlagen auch Bestandteil des firmeneigenen Qualitätshandbuchs sein können.

# IT-Tools

## 82% setzen E-Mails im Bereich der Qualitätskontrolle ein.

▶ Welche IT-Tools setzen Sie im Bereich Qualitätskontrolle ein?
(Mehrfachantworten total)




Ähnlich der Frage „Bestellwege“ dominiert auch hier die klassische E-Mail—im QM-Bereich schwierig. Zu knapp Dreiviertel wird von den teilnehmenden Unternehmen auch die ERP im Qualitätsmanagement eingesetzt und PLM-Systeme von gut der Hälfte, was gute Werte sind. QM-Software ist nur bei 18% der Teilnehmer im Einsatz. Statt eines eigenen Lieferantenportals (0%) sind einige Unternehmen an das Portal des Lieferanten angebunden (9%).

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# VAS (Value Added Services)

**Schon bei durchschnittlich einem Drittel der Liefermenge (erstaunlich hohen 32%) werden heute VAS erbracht.**

▶ Bei wie viel Prozent Ihrer Liefermenge erbringen Sie heute Value Added Services (VAS)?

2018

**Beispiele für VAS:**
Preisauszeichnungen, Etiketten anbringen, Aufbügeln, Finishen, Label austauschen, Diebstahlsicherungselemente anbringen

| Anteil Erbringung von VAS | | Liefermenge gesamt | |
|---|---|---|---|
| Ø-Wert: | 32 % Prozent | Ø-Wert: | 6,9 Stück in Mio. |
| Max: | 50 % Prozent | Max: | 10,0 Stück in Mio. |
| Min: | 5 % Prozent | Min: | 1,8 Stück in Mio. |

Im Schnitt führen die teilnehmenden Unternehmen bei 32% ihrer Liefermenge Value Added Services durch. Einige Unternehmen auch bei der Hälfte aller Lieferungen (50% - Maximum Wert).

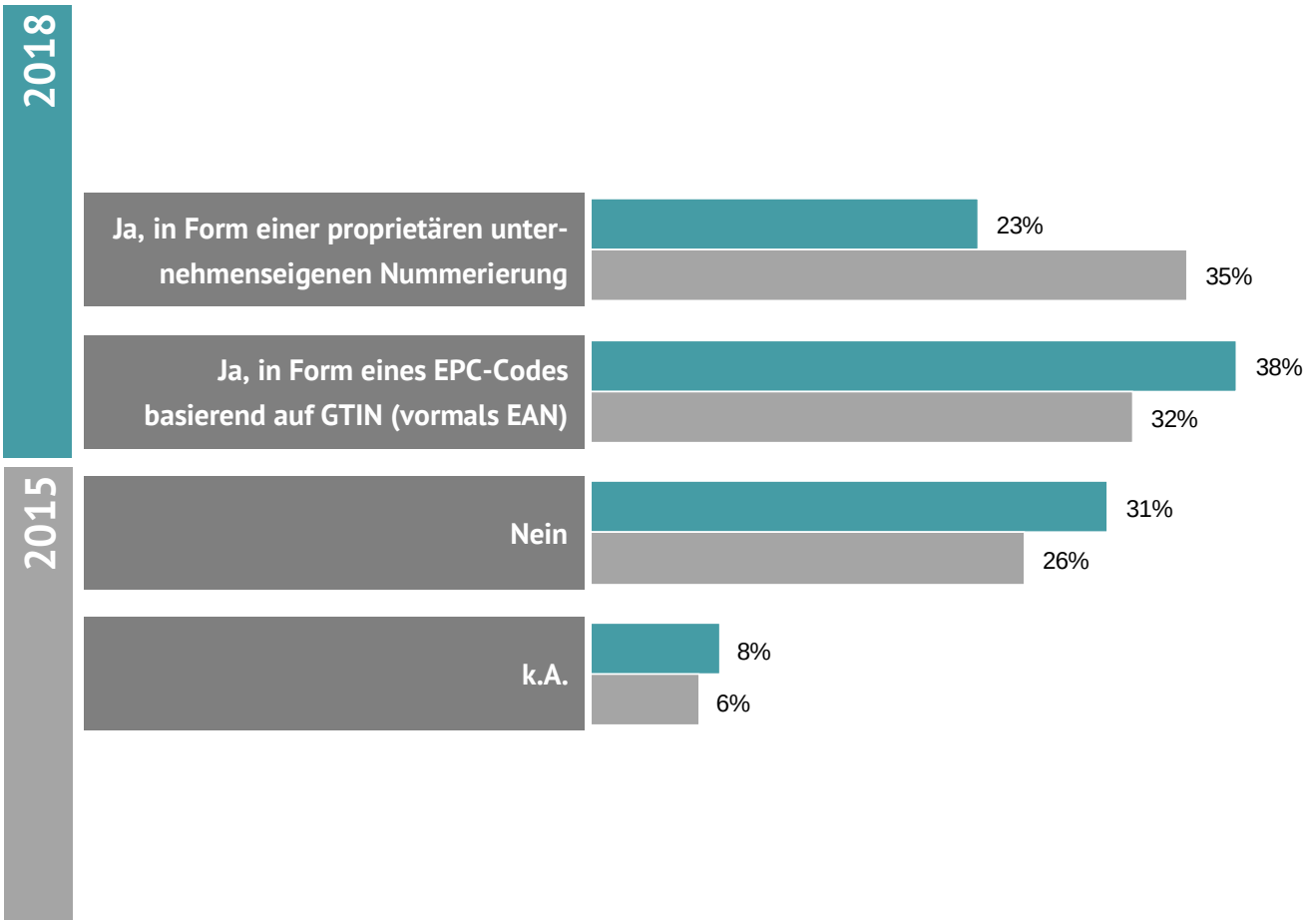
Hinweis: Die VAS-Anteile in Prozent sind auf die ebenfalls abgefragte Liefermenge bezogen und nicht auf das Beschaffungsvolumen im Kapitel Strukturdaten der Teilnehmer.

**Anmerkung:** Diese Frage zu VAS wurde in der Umfrage 2018 stark abgewandelt, sodass kein Vergleich zu 2015 möglich ist.

# Serialisierung

**Zwei Drittel aller teilnehmenden Unternehmen haben bereits eine eindeutige Produktserialisierung im Einsatz.**

▶ Sind Ihre Produkte serialisiert, das heißt, hat Ihr Produkt eine eindeutige Nummerierung?




Im Vergleich zum Benchmark von 2015 ist die Produktserialisierung der teilnehmenden Unternehmen in diesem Jahr überwiegend standardisierter, in Form eines EPC-Codes statt in unternehmenseigener Form. Allerdings hat auch weiterhin ein nicht unbeträchtlicher Anteil von etwa einem Drittel keine Serialnummer im Einsatz (eine wichtige Voraussetzung für den Einsatz von RFID).

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Aufwand Beschaffungsbereich

**Agenturen sind ausschließlich Dienstleister und man möchte den Agenturanteil zukünftig reduzieren.**

- Wie viel Ihres Beschaffungsvolumens wickeln Sie mit Agenturen ab und wie viel ohne: heute und zukünftig?
- Sind die Agenturen, mit denen Sie zusammenarbeiten, Ihre eigenen Einkaufsgesellschaften?

2018

**Abwicklung Beschaffungsvolumen mit oder ohne Agentur?**

| | Heute (2017) | | Zukünftig (2020) |
|---|---|---|---|
| mit Agentur | ∅ 24 % | -7 % | mit Agentur ∅ 17 % |
| ohne Agentur | ∅ 76 % | +7 % | ohne Agentur ∅ 83 % |
| Gesamt | 100 % | | Gesamt 100 % |

**Agenturen als eigene Einkaufsgesellschaften?**

| | |
|---|---|
| Ja, eigene Einkaufsgesellschaft | 0 % |
| Nein, betrieben durch fremde Agentur | 100 % |
| Gesamt | 100 % |

Die teilnehmenden Branchenunternehmen setzen heute für die Abwicklung rund eines Viertels ihres Beschaffungsvolumen Agenturen ein, möchte diesen Anteil in den nächsten drei Jahren jedoch reduzieren. Keines der Unternehmen betreibt eine Agentur als eigene Einkaufsgesellschaft.

Außerdem: Keines der Unternehmen arbeitet gänzlich ohne Agenturen. Die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen haben auf die Frage geantwortet.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Aufwand Beschaffungsbereich

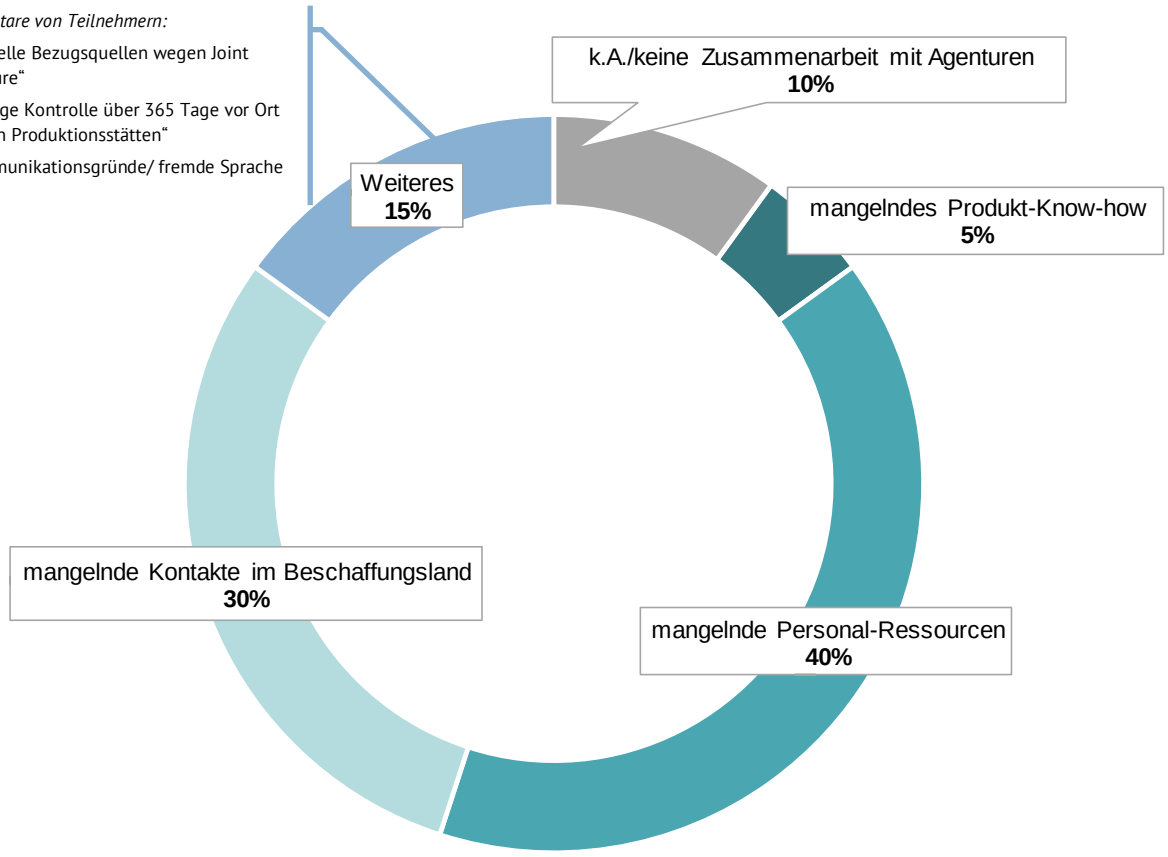
## Agenturen schließen wichtige Personalressourcen- und Kontakt-Lücken.

▶ Warum arbeiten Sie im Beschaffungsbereich mit Agenturen zusammen?

2018

*Kommentare von Teilnehmern:*

- „aktuelle Bezugsquellen wegen Joint Venture“
- „Stetige Kontrolle über 365 Tage vor Ort in den Produktionsstätten“
- Kommunikationsgründe/ fremde Sprache




Der Teilnehmerkreis dieser Frage ist nicht ganz identisch mit dem der Fragen zuvor, weshalb hier 10% keine Zusammenarbeit mit Agenturen entstanden ist.

Mangelnde Personalressourcen stellen den größten Problemkreis dar (40%) und die klassische “Vermittlungsagentur“ (30%) ist noch immer aktuell.

Dem Textfeld bei „Weiteres“ können die Erläuterungen dazu von den Teilnehmern entnommen werden.

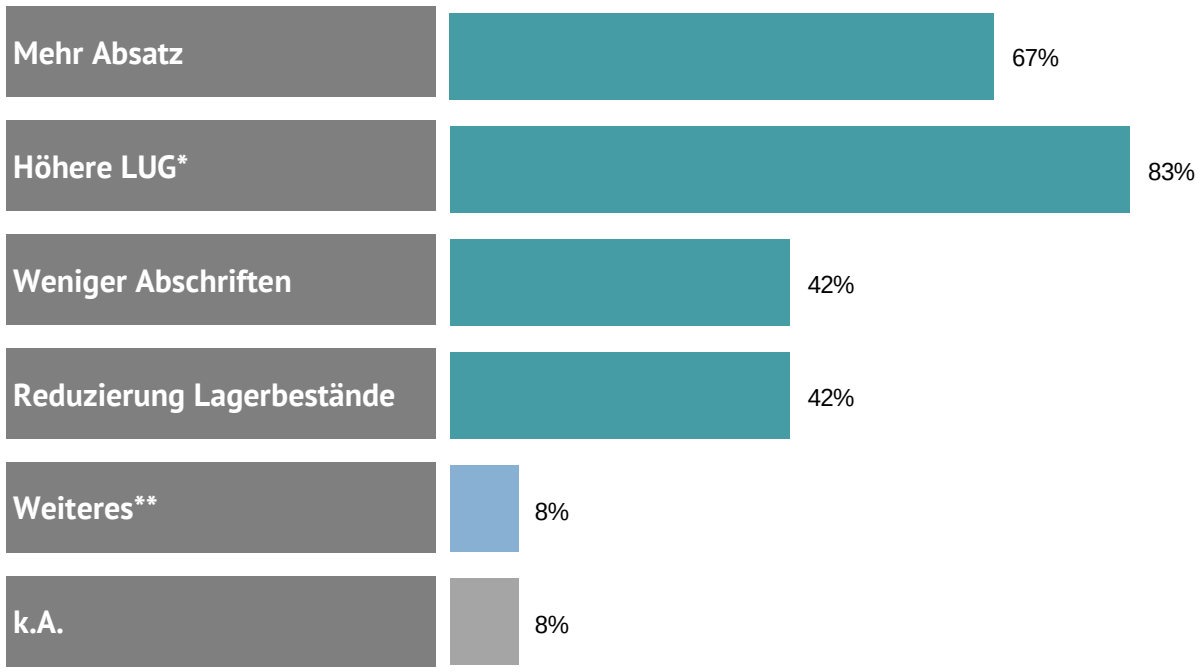
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Potenzial Time-to-Market

## Time-to-Market-Geschwindigkeit als Basis für höhere Flexibilität und damit mehr LUG und Absatz.

- Die aktuellen Marktveränderungen verändern auch die Bedeutung von „mehr Geschwindigkeit – Time-to-Market". Was sehen Sie als die größten Potenziale, die durch eine Verbesserung der Geschwindigkeit der gesamten Supply Chain gehoben werden können?

2018




* LUG – Lagerumschlagsgeschwindigkeit
** Kommentar von Teilnehmer: Schnellere Reaktion auf Marktentwicklung

Eine erhöhte Time-to-Market-Geschwindigkeit würden fast alle Teilnehmer positiv sehen für höhere Lagerumschlagsgeschwindigkeiten sowie höhere Absatzzahlen. Die Reduzierung von Lagerbeständen und weniger Abschriften kommen bei den meisten erst als Drittnennung vor. Nur ein Teilnehmer sieht ausschließlich weniger Abschriften als Potenzial bei mehr Geschwindigkeit in der Supply Chain.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Hindernisse Time-to-Market

## Die Problemschwerpunkte zur Erreichung von Time-to-Market liegen bei den Themen Komplexität und Leadtimes.

- Was sind bezogen auf die letzte Frage dabei heute die größten Zeitfresser und/oder Hindernisse?

2018

*(offene Textfeld-Frage, Clusterung der Antworten)*

| | |
|---|---|
| **Übergreifend** | **Prozesse** |
| | **Komplexität im Artikelportfolio (> 120.000 SKU)** |
| | **Komplexität & viele interne und externe Vorgaben** |
| **Produktentwicklung** | **Kollektionsentwicklung funktioniert nicht kontinuierlich** |
| | **Leadtime in der Produktentwicklung** |
| | **Produktentwicklungszeiten** |
| | **Entwicklungstimelines** |
| **Sourcing/Produktion** | **Fehlende Flexibilität der Materiallieferanten** |
| | **Rohmaterialbeschaffung, Produktion, Vorlaufzeiten** |
| | **Leadtime in der Fertigung** |

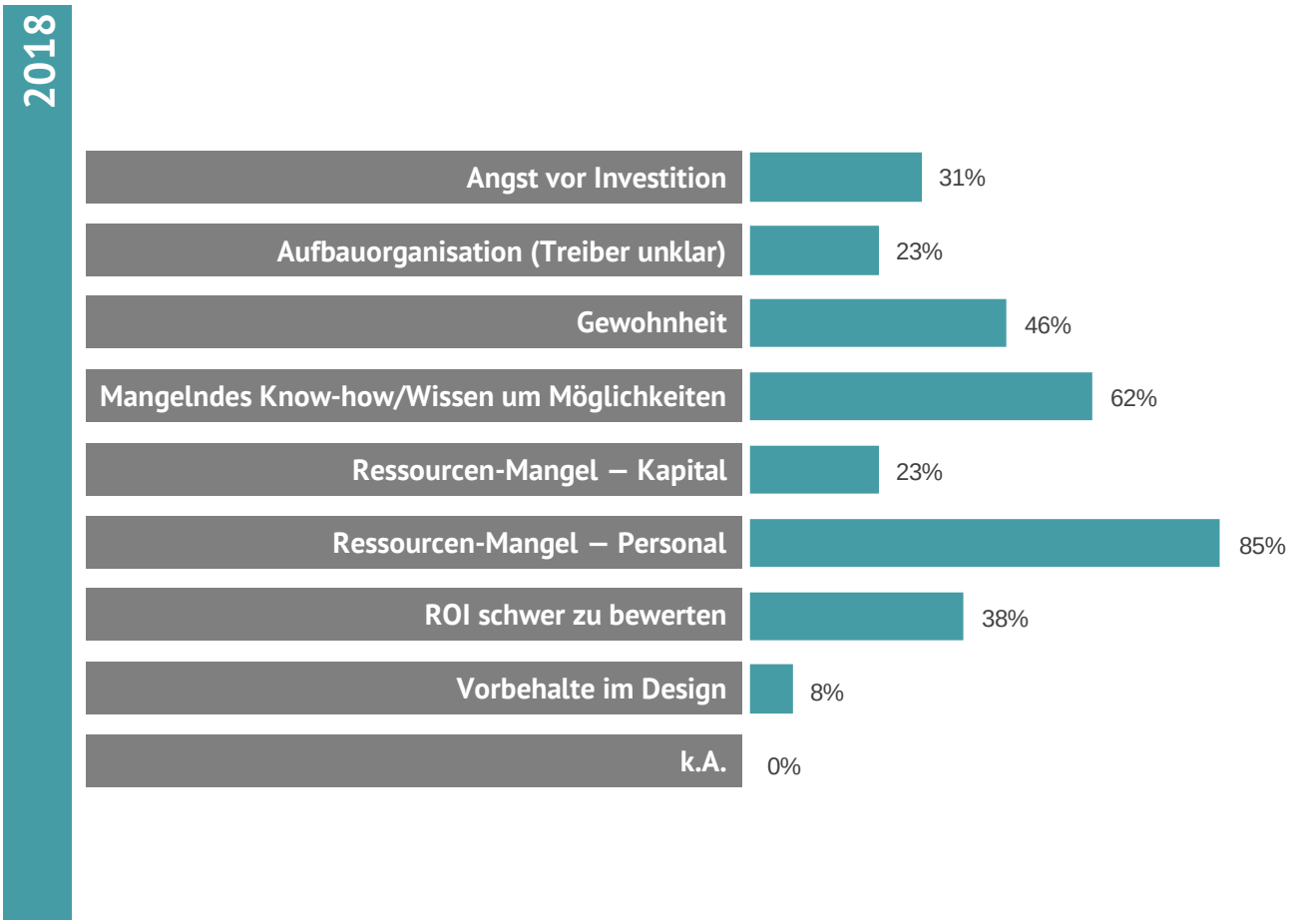
Die meisten Unternehmen sehen bei der Erreichung von Time-to-Market ihre eigenen Leadtimes als Hindernisse, hier vor allem der Produktentwicklung, aber auch Probleme mit der Vorstufe. Vor diesem Hintergrund verwundern die schwachen Kommunikationsstrukturen mit der Lieferantenseite, die diese Befragung gezeigt hat, denn Materiallieferanten können nur gut liefern, wenn sie gut über die Bedarfs-Entwicklungen auf der Demand Seite informiert sind.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Hindernisse Digitalisierung

**Fehlende Personalressourcen, mangelndes Know-how und eigene Gewohnheiten sind die Problemschwerpunkte bei der Umsetzung von Digitalisierung.**

▶ Was sind ganz speziell bei Digitalisierung aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse?
*(Mehrfachantworten, total)*




Die Hindernisse der Digitalisierung sind breit gestreut. Fast alle Unternehmen haben jedoch mangelnde Personalressourcen genannt und über die Hälfte zusätzlich mangelndes Know-how.

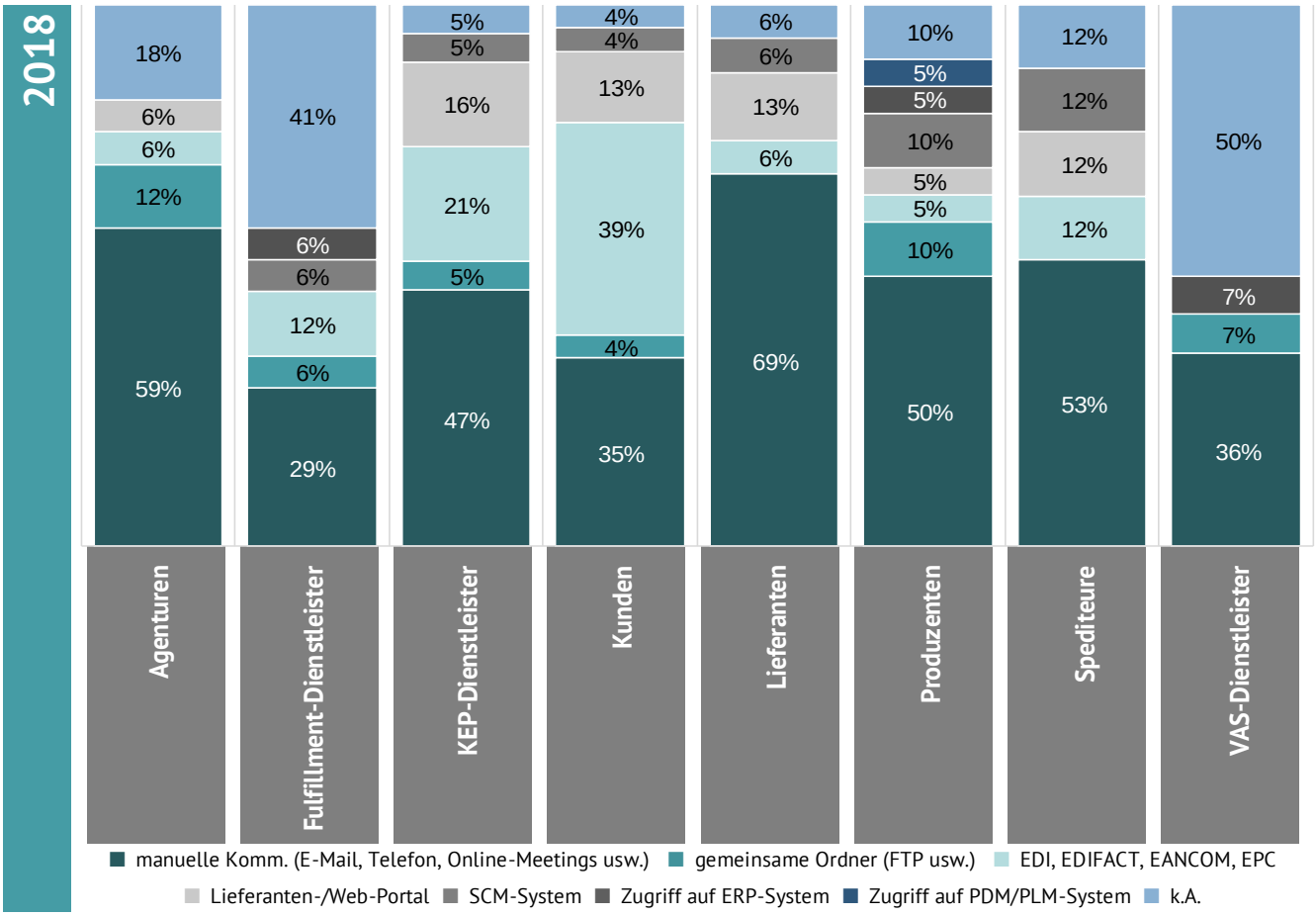
Interessant: Das geringste Problem sind etwaige Vorbehalte im Design, was ein Change Management Thema wäre.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Kommunikation & Kollaboration

## Die Anbindung von Dienstleistern bleibt eine Baustelle und bietet viele Potentiale im Bereich manueller Kommunikation.

▶ Welche Systeme und Technologien kommen zwischen Ihnen und den folgenden Partnern in der Lieferkette zum Einsatz?




Eine manuelle Kommunikation via E-Mail, Telefon o.ä. ist auch der meist genutzte Kommunikationskanal mit sämtlichen Partnern der Supply Chain (vergl. auch „Bestellwege“). Nur in der Kollaboration mit Kunden ist die Kommunikation mit EDI noch stärker vertreten. SCM-Systeme sind auf geringem Niveau, aber fast durchgängig verbreitet. Nur den Produzenten wird der Zugriff auf das PDM/PLM-System gestattet. Die manuelle Kommunikation bietet insgesamt viele preiswerte Automatisierungsoptionen, die heute ungenutzt bleiben.

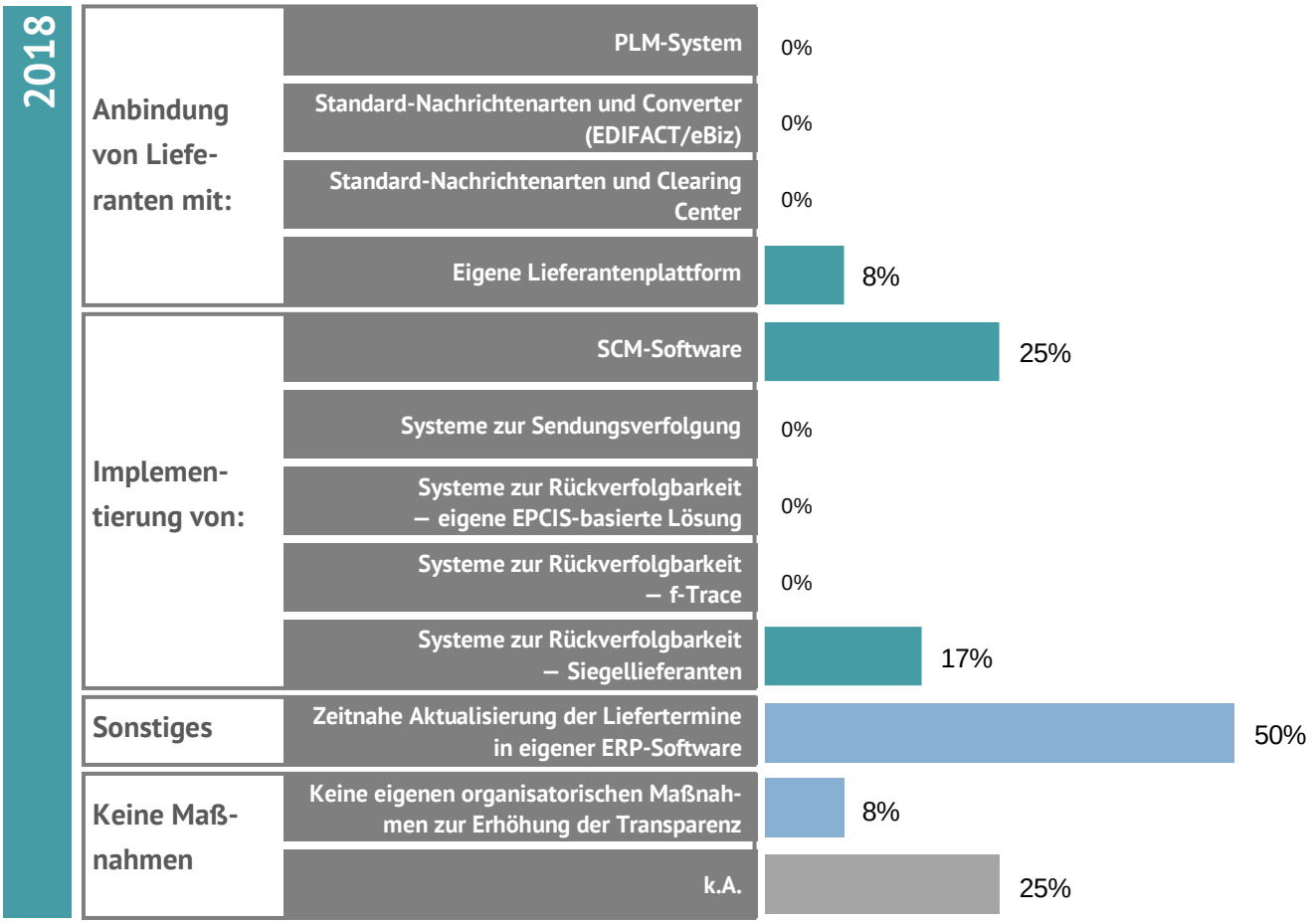
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Transparenz Lieferketten

**Es sind heute im Bereich Lieferantenanbindung neben ERP Software nur wenige Spezialsysteme im Einsatz, um die Transparenz der Lieferketten zu steigern.**

- Welche organisatorischen Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Ihre Lieferketten transparent zu machen?

*(Mehrfachantworten, total)*




Die Hälfte der Befragten nutzen ihre ERP, um z.B. Liefertermine zu aktualisieren. Ein Viertel implementiert(e) SCM-Software, wobei das Verhältnis von SCM– und Lieferantenplattform hier umgekehrt zur Frage zuvor aussieht. Interessant sind die 17% von Systemen zur Rückverfolgbarkeit bei Siegellieferanten – siehe hierzu auch die Frage „Nachhaltigkeit/CSR".

Viele Teilnehmer enthielten sich dieser Frage (k.A.). 8% haben (noch) überhaupt keine Maßnahmen zur Transparenzerhöhung ergriffen.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Order-Intake/Verlust Auftrags-volumen

**6,7 % "Schwund" insgesamt bedeuten ein erhebliches Potential: bei durchschnittlich 26 Mio. Teilen Beschaffungsvolumen sind das 1,7 Mio. Teile je Unternehmen!**

▶ Wie viel Auftragsvolumen in % geht von Ihrem bestellten oder in Auftrag gegebenen Beschaffungsvolumen (=100%) entlang der folgenden Stufen der Wertschöpfung verloren?
*(Mehrfachantworten, total)*

| | Kollektions-bereinigung | Kundenstorno vor Beschaf-fungsbeginn | Beschaffungs-/ Produktions-ausfälle | Kundenstorno vor Ausliefe-rung | Sonstige Stornos |
|---|---|---|---|---|---|
| 2018 Ø-Wert: | 3,7 % | 0,8 % | 1,2 % | 1,0 % | 0 % |
| 2018 Min: | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| 2018 Max: | 10 % | 2 % | 2 % | 2 % | 0 % |

| | Ø-Summe: | Teile*: |
|---|---|---|
| Gesamt 2018 | 6,7 % | 1,7 Mio. |
| Gesamt 2015 | 9,8 % | 1,25 Mio. |

* bezogen auf das Beschaffungsvolumen - siehe Kapitel Strukturdaten der Teilnehmer

Die Stornos etc. sollten rein nach der Lehre in vorangeschrittener Lieferkette abnehmen. Kunden scheinen sich laut diesen Zahlen bis zuletzt vorzubehalten, was sie wirklich kaufen wollen. Die Minimalwerte sind super. 10% Max bei Kollektionsbereinigung ist nicht wirklich ungewöhnlich.

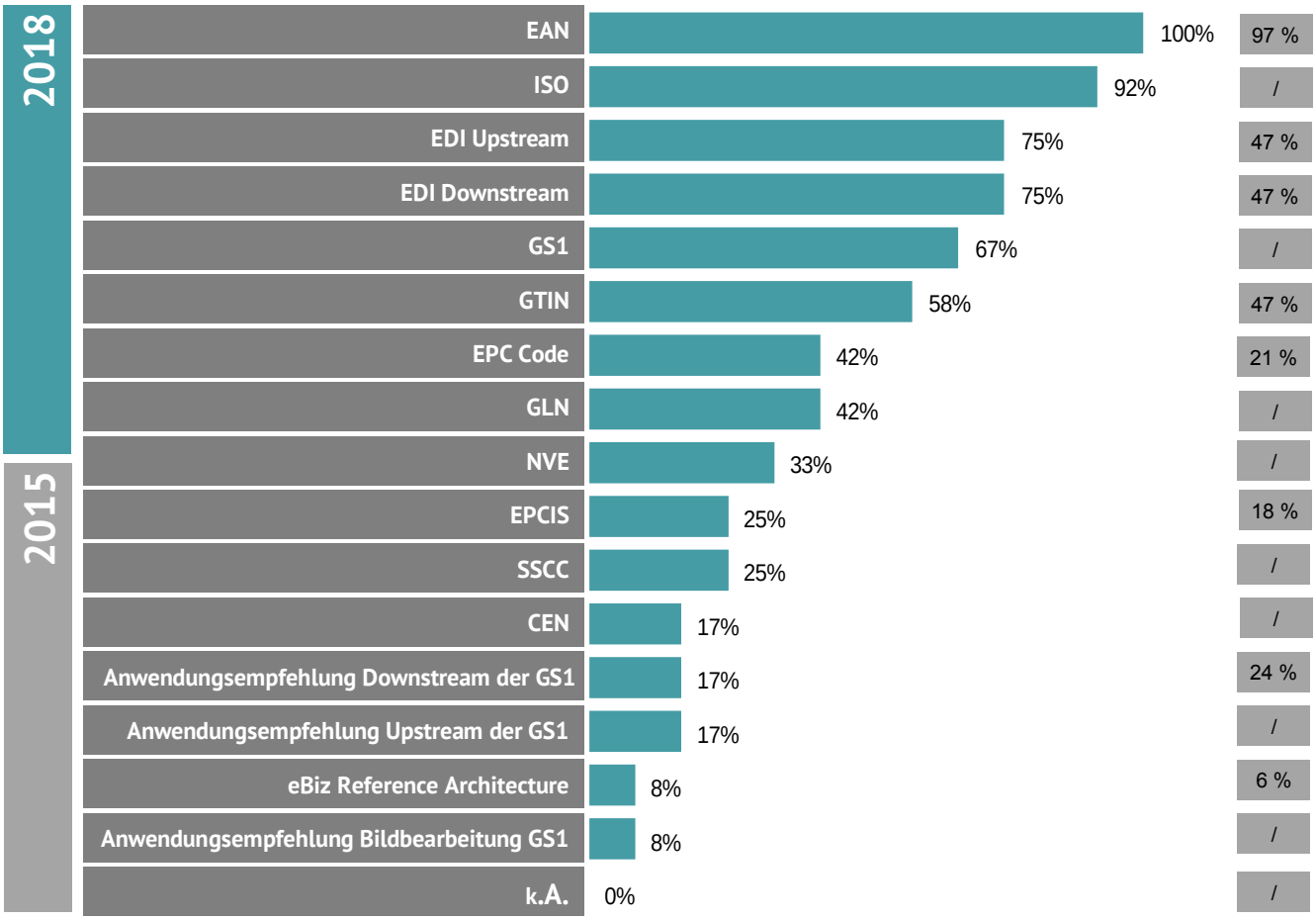
Im Vergleich mit der Umfrage von 2015 kamen mit Blick auf die berechneten Teile vom Beschaffungsvolumen ähnliche Werte heraus.

**Anmerkung:** Die Antwortmöglichkeiten wurden 2018 verändert, sodass eine Gegenüberstellung mit 2015 nicht im Detail, sondern nur auf Level Gesamt möglich ist.

# Bekanntheit von Standards

**Moderne Standards oder Bezeichnungen sind noch nicht durchgängig in der Branche angekommen.**

- Welche der folgenden Begrifflichkeiten sind in Ihrem Unternehmen bekannt und könnten Sie den Begriff aus dem Stand heraus erklären? Bitte ehrlich beantworten! :-)




Es gibt keinen Begriff, der in der Branche unbekannt ist. Alle können EAN erklären, fast alle ISO. Der EDI Up- und Downstream ist drei Vierteln der Teilnehmer ein Begriff und GS1 67%. Erstaunlich ist aber vor diesem Hintergrund, dass wesentliche Standards und hilfreiche Anwendungsempfehlungen kaum bekannt sind. Viele englische Begriffe, die im Deutschen bekannt sind (z.B. GTIN für EAN) sind in der Branchensprache noch nicht angekommen.

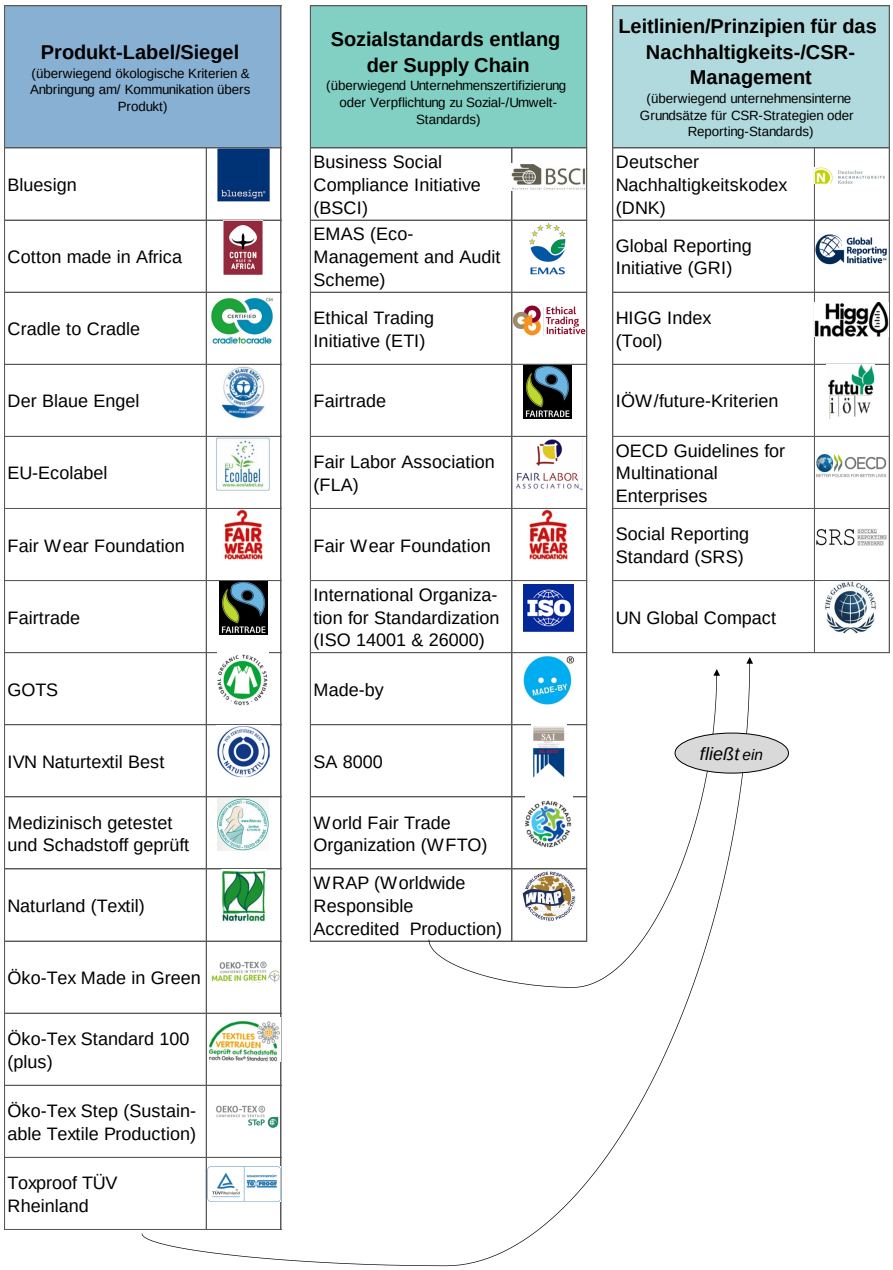
Es fällt auf, dass im Vergleich zu 2015 die Bekanntheit vieler Begriffe generell zugenommen hat.

**Anmerkung:** Die Antwortmöglichkeiten wurden 2018 verändert, sodass ein Vergleich mit 2015 nur teilweise möglich ist.

# Nachhaltigkeit/CSR

## Übersicht aller Nachhaltigkeitsthemen und Logos:

- Die Abbildung wurde in der Umfrage gezeigt und dient als Übersicht für die nachfolgenden Fragen.



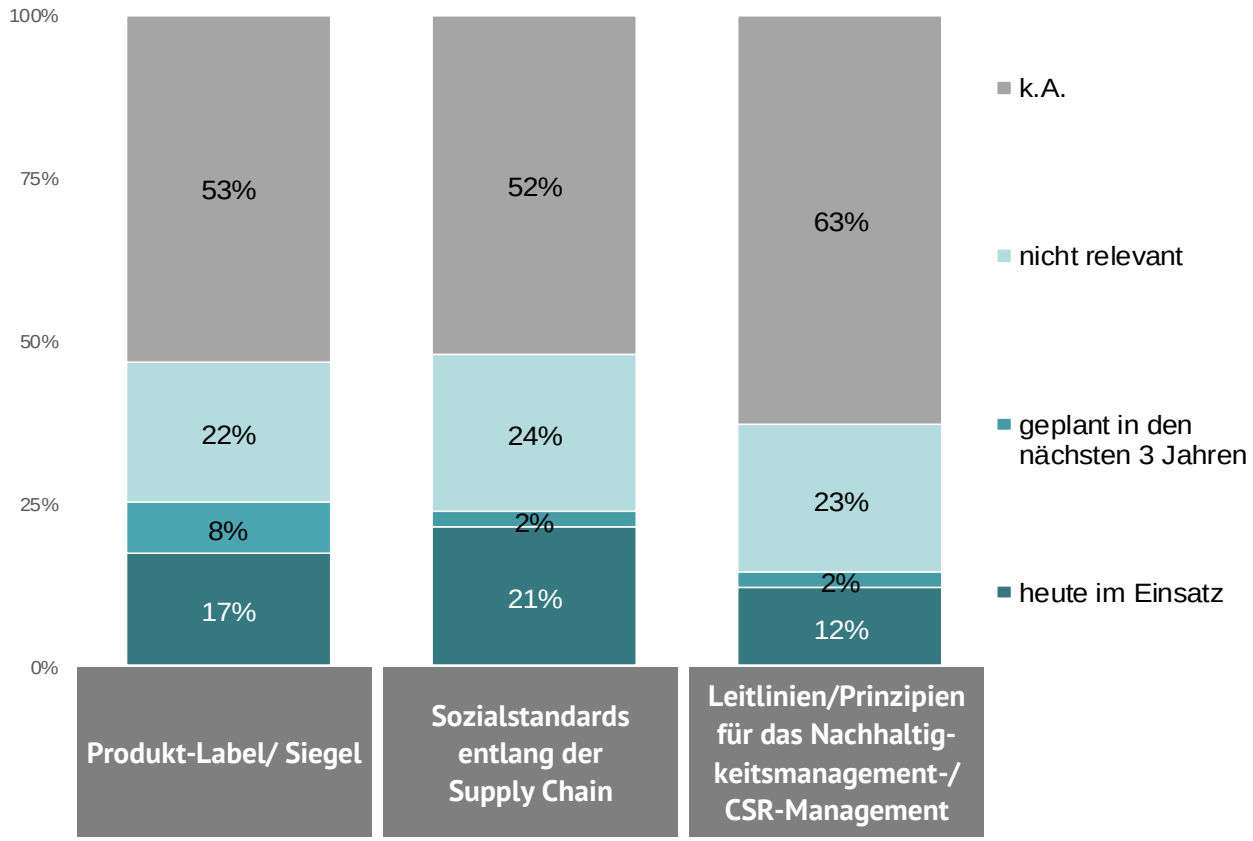
# Nachhaltigkeit/CSR

**Jeweils bei circa einem Viertel der Befragten werden Produktsiegel und Sozialstandards heute oder innerhalb der nächsten drei Jahre eingesetzt.**

- Welche Labels/Siegel verwenden Sie bereits oder streben eine Zertifizierung innerhalb der nächsten 3 Jahren an?

2018

**Gesamt — über alle Kategorien hinweg**




Die Enthaltungen (k.A.) bei dieser Frage waren extrem hoch. Die Unternehmen, die auf die Frage geantwortet haben, unterteilten sich recht gleichmäßig in die Kategorien "nicht relevant" oder im Einsatz zusammen mit "geplant". Leitlinien für das CSR-/Nachhaltigkeitsmanagement, die Grundlage für ein entsprechendes Reporting sind, sind erst sehr vereinzelt im Einsatz.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

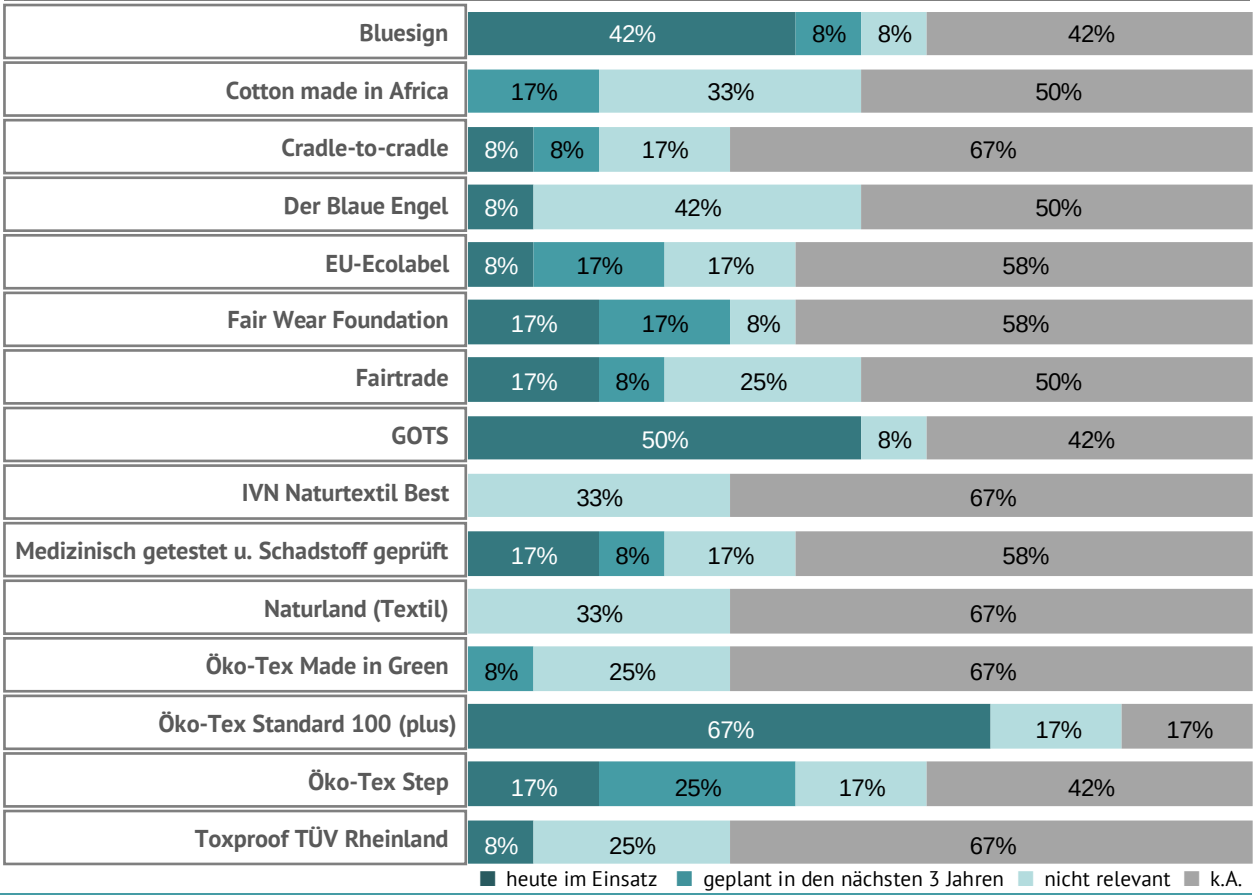
# Nachhaltigkeit/CSR

## Die Top 3 Produkt-Siegel, die sich heute im Einsatz befinden, sind: Öko-Tex Standard 100, GOTS und Bluesign.

- Welche Labels/Siegel verwenden Sie bereits oder streben eine Zertifizierung innerhalb der nächsten 3 Jahren an?

2018

**Nach Kategorie — Produkt-Label/Siegel**




Neben den Top 3 (heute im Einsatz) könnte zukünftig der Öko-Tex Standard Step eine größere Rolle spielen.

Die Top 4 der nicht relevanten Siegel sind: Cotton made in Africa, Cradle-to-cradle, IVN Naturtextil Best und Naturland (Textil).

Die Branche ist sich uneinig bei: EU-Ecolabel, Fair Wear Foundation und Medizinisch geprüft und [...].

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

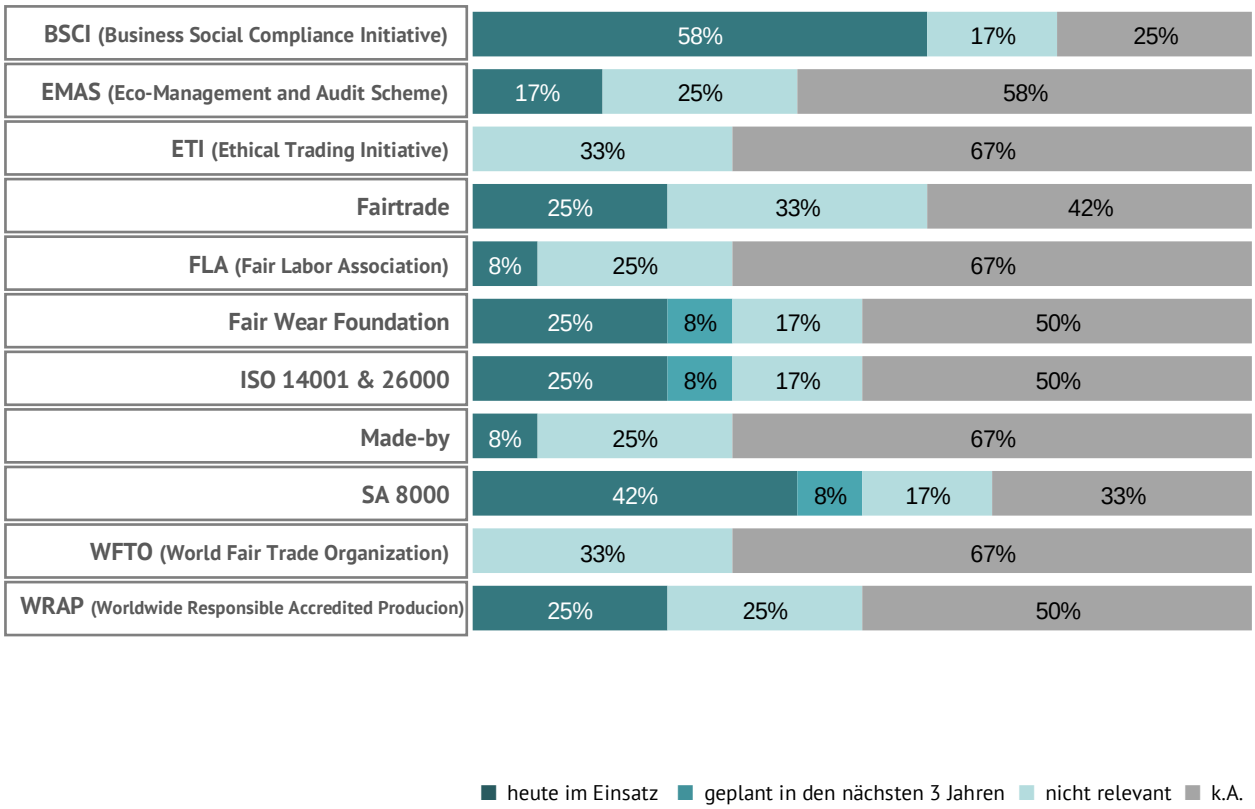
# Nachhaltigkeit/CSR

**Die Top 4 Sozialstandards, die sich heute im Einsatz befinden, sind: BSCI, SA 8000 sowie gleichwertig Fair Wear Foundation und ISO 14001 & 26000.**

- Welche Labels/Siegel verwenden Sie bereits oder streben eine Zertifizierung innerhalb der nächsten 3 Jahren an?

2018

## Nach Kategorie – Sozialstandards




Es sind keine Sozialstandards groß in Planung, sodass nur unterschieden werden kann zwischen im Einsatz befindlich (siehe Überschrift) oder nicht relevant. Die Top 2 nicht relevant sind: EMAS und Fairtrade sowie weiterhin ETI, FLA, Made-by und WFTO.

Nicht eindeutig zuzuordnen ist WRAP.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

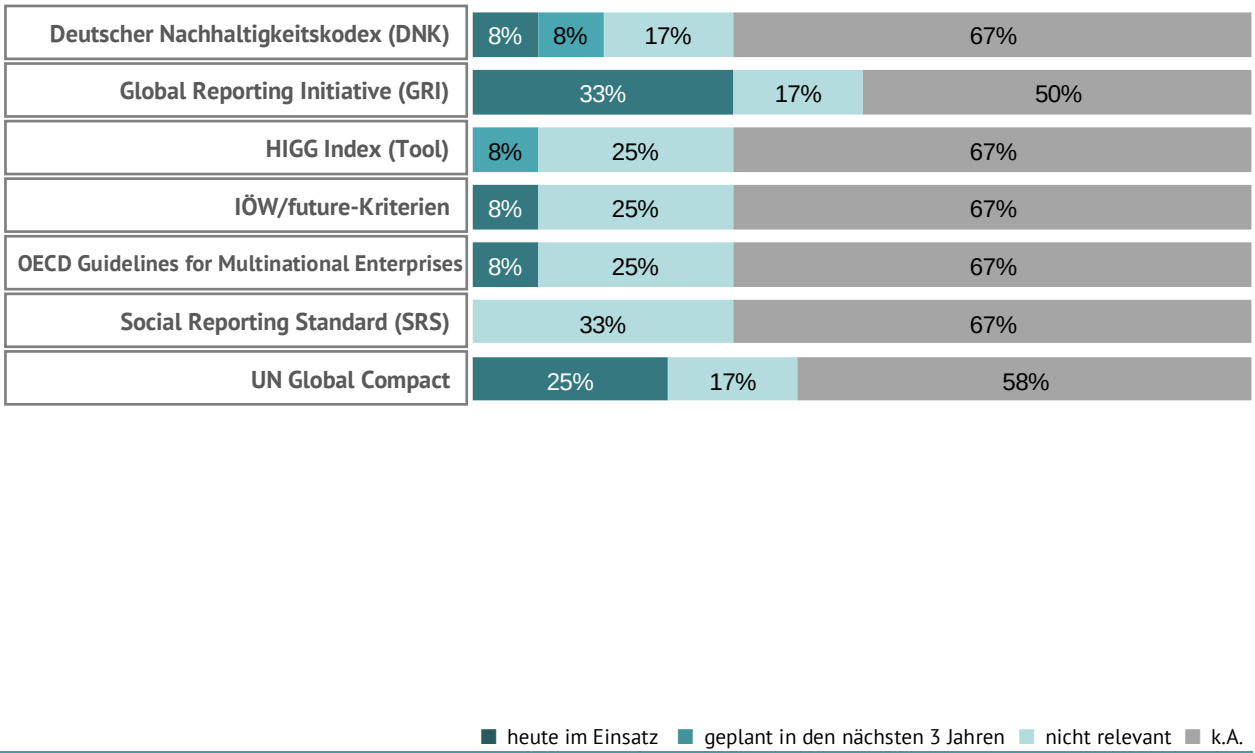
# Nachhaltigkeit/CSR

**Die Top 2 Leitlinien/-Prinzipien, die sich heute im Einsatz befinden, sind: GRI (Global Reporting Initiative) und UN Global Compact.**

- Welche Labels/Siegel verwenden Sie bereits oder streben eine Zertifizierung innerhalb der nächsten 3 Jahren an?

2018

## Nach Kategorie — Leitlinien/Prinzipien



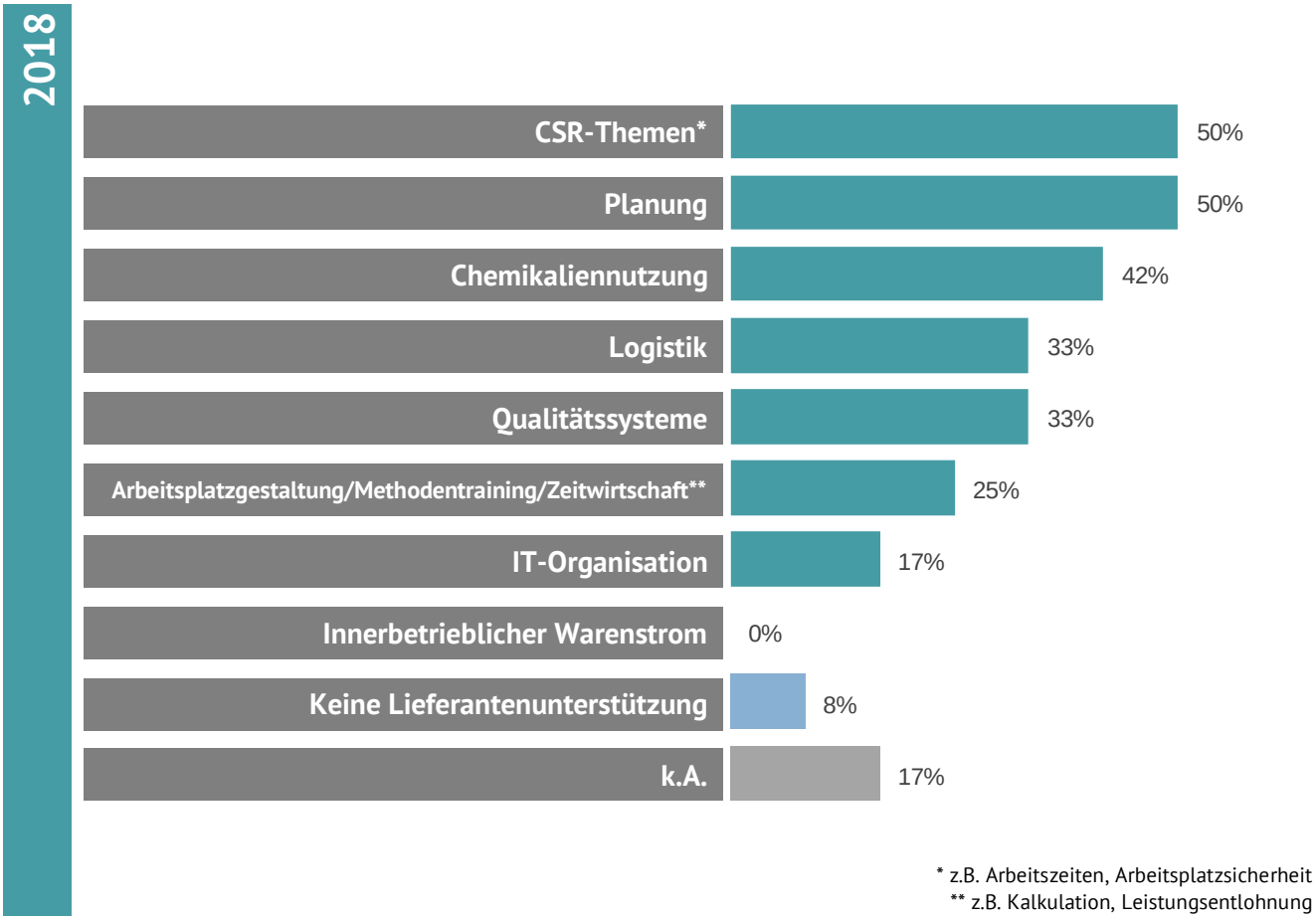

Es sind keine Leitlinien/Prinzipien groß in Planung, sodass nur unterschieden werden kann zwischen im Einsatz befindlich (siehe Überschrift) oder nicht relevant. Die Top 4 der nicht relevanten Nachhaltigkeits-Leitlinien/Prinzipien sind: Social Reporting Standard, HiGG Index, IÖW-future Kriterien und OECD Guideline.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Nachhaltigkeit/CSR - Subcontractor

**Bei CSR-Themen*, Planung und bei der Nutzung von chemischen Substanzen im Produktionsprozess unterstützen die befragten Unternehmen Ihre Lieferanten.**

- Die Leistungsfähigkeit der Lieferanten hat hohe Auswirkungen auf Preise, Liefertreue und Qualität. In welchen Bereichen unterstützen Sie Ihre Lieferanten im Sinne von „Engineering Unterstützung"? *(Mehrfachantwort, total)*




* z.B. Arbeitszeiten, Arbeitsplatzsicherheit
** z.B. Kalkulation, Leistungsentlohnung

Die teilnehmenden Unternehmen unterstützen ihre Lieferanten hauptsächlich bei CSR-, und Planungsthemen sowie der Nutzung chemischer Substanzen im Produktionsprozess. Traditionelle Engineering- und Produktivitätsthemen spielen trotz Preisdruck erstaunlicherweise keine Rolle. Die IT-Organisation auf dem (vor)letzten Platz ist keine gute Position in Sachen Transparenz und Lieferantenanbindung für mehr Flexibilität und Geschwindigkeit. 8% ergreifen keinerlei Maßnahmen.

Für das Thema Time-to-Market bieten sich in diesen Antworten gute Ansätze.

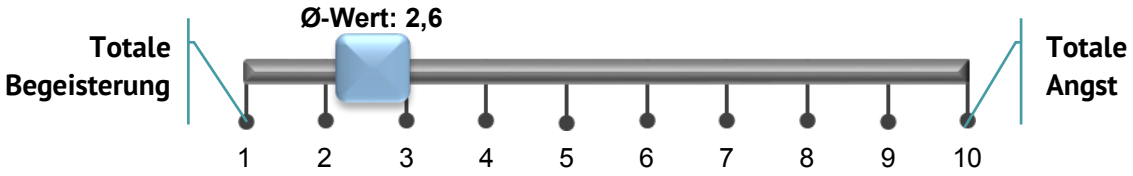
## Zukunftsfragen

# Digitalisierung

**Die Teilnehmer können sich für das Thema Digitalisierung absolut begeistern.**

- Bitte erlauben Sie uns eine persönliche Frage: Wie ist Ihre Gefühlslage beim Thema Digitalisierung?

2018




Ø-Wert:
**2,6**
auf Skala 1-10

Worst:
**5**
auf Skala 1-10

Best:
**1**
auf Skala 1-10

Bei all den Herausforderungen, die eine Digitalisierung mit sich bringt, stimmt dieses Ergebnis doch sehr positiv – beste Voraussetzung für die Grundlagen einer Digitalisierungsstrategie wie auf der nächsten Seite abgefragt.

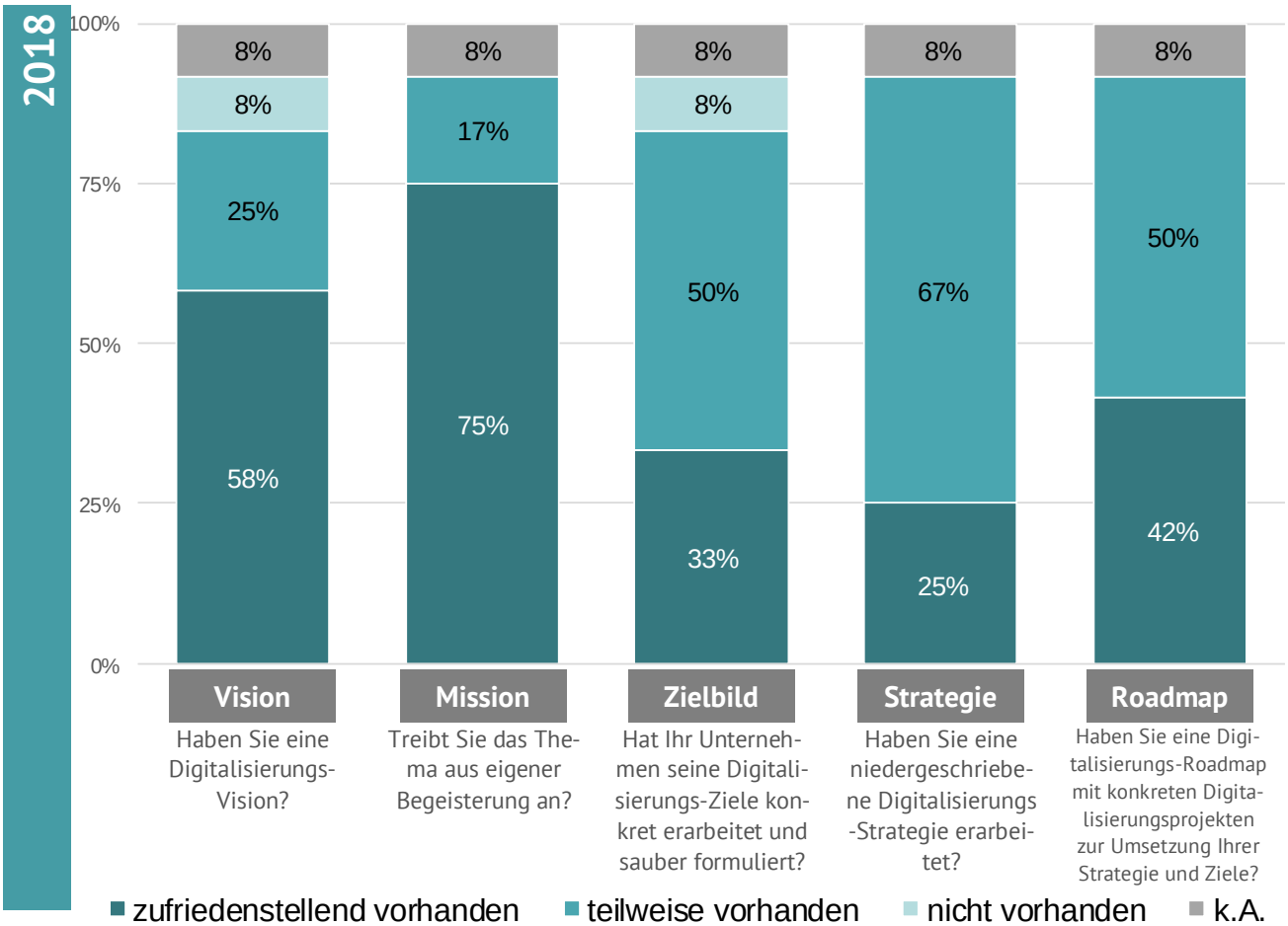
Selbst der Worst-Case-Wert tendiert noch nicht in Richtung Totale Angst, sondern befindet sich eher im neutralen Mittelbereich.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Digitalisierung

## Es mangelt den teilnehmenden Unternehmen noch an einer nachhaltigen Basis für die Umsetzung.

▸ Wie schätzen Sie zum Thema Digitalisierung im Fashionsektor Ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen ein?




Der hohe Wert bei Mission lässt sich in Zusammenhang bringen mit der Frage zuvor. Der Begeisterung für das Thema scheint jedoch eine gewisse Struktur zu fehlen, wie z.B. eine niedergeschriebene Strategie. Wenn die Strategie nicht niedergeschrieben ist, wird eine Formulierung der Ziele dann meistens schwierig. Die Roadmap umfasst aber konkrete Umsetzungsschritte oder -projekte. Interessant, dass diese zu größeren Anteilen vorhanden sind als die methodischen Grundlagen.

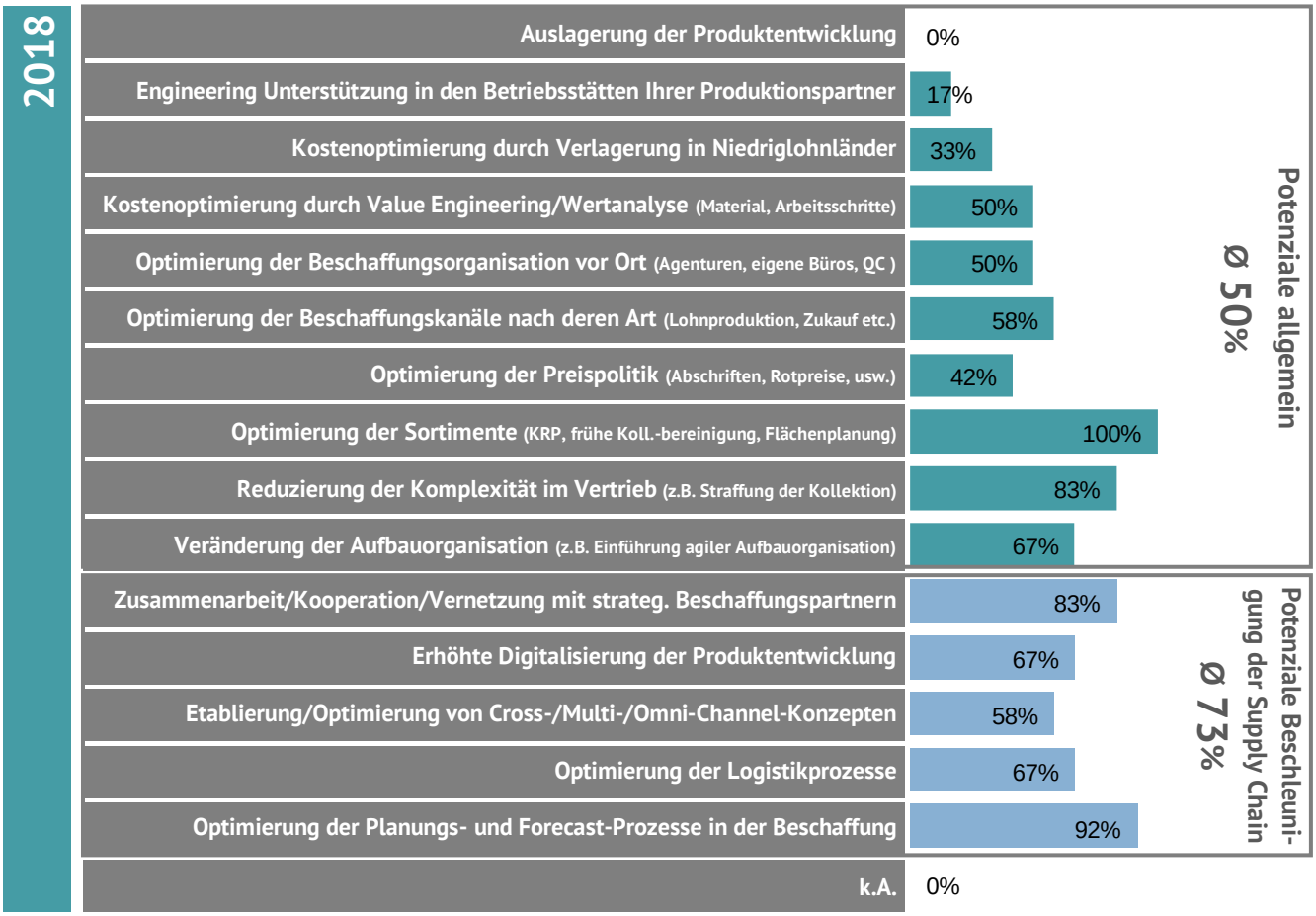
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

## Zukunftsfragen

# Potenziale SCM

**Top-Themen sind: Optimierung und Reduzierung der Sortiments- und Vertriebsstruktur sowie Optimierung der Planung und Ausbau von strateg. Kooperationen.**

- Welche der folgenden Maßnahmen/Themen sind 2019 zur Steigerung der Effizienz gegenüber dem zunehmendem Wettbewerb von Bedeutung?
  *(Mehrfachantworten, total)*




Die Antwortmöglichkeiten waren optisch in zwei Gruppen aufgeteilt: Potenziale allgemein sowie Potenziale zur Beschleunigung der Supply Chain. Die verschiedenen Antworten der letzteren Kategorie wurden mit 73% häufiger ausgewählt als die allgemeinen, sind dafür aber auch weniger eindeutig.

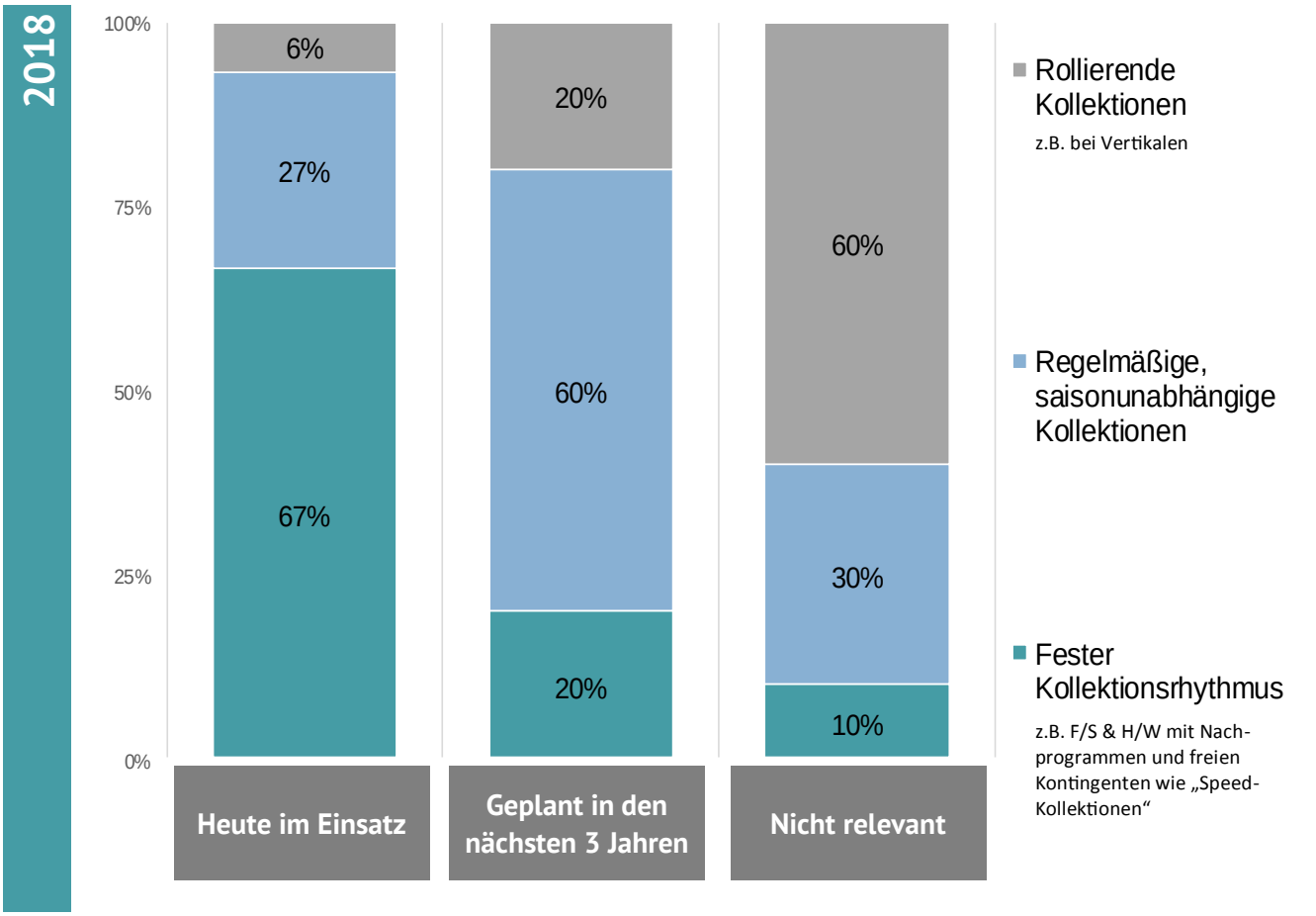
**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

## Zukunftsfragen

# Rhythmus der Modeindustrie

**In den nächsten 3 Jahren sollen regelmäßige, saisonunabhängige Kollektionen den Moderhythmus bestimmen.**

- Denken Sie konkret über gravierende Veränderungen Ihres Kollektionsrhythmus' nach, um die Warenversorgung stärker auf die Jahreszeiten und die Bedürfnisse der Konsumenten auszurichten?




Heute sind feste Kollektionsrhythmen nach Saisons wie Frühjahr/Sommer oder Herbst/Winter in der Modebranche vorherrschend (67%), in den nächsten 3 Jahren soll dieser abgelöst werden durch regelmäßige, saisonunabhängige Kollektionen (60%). Nicht relevant ist für die Teilnehmer die dritte Antwortoption „rollierende Kollektionen“ wie man es von den Vertikalen kennt (60%).

Die Antwortoptionen wie oben gezeigt stehen sich gleichmäßig gegenüber (67% / 60% / 60%), jedoch sind durchschnittlich 62% keine absolut einstimmige Meinung innerhalb der Branche.

**Anmerkung:** Diese Frage ist in der Umfrage 2018 neu aufgenommen worden.

# Fazit

Die Fashionwelt verändert sich im Moment rasant. Das ist auch gut so, denn im Ergebnis steigert sich die Effizienz. Das hilft der Umwelt und vor allem tun sich für die Mitgliedsunternehmen viele neue Möglichkeiten auf, ihr Geschäft neu, profitabel und zukunftsfähig auszurichten.

Der Blick richtet sich immer mehr auf die ganze Wertschöpfungskette und bezieht so Ihre Lieferanten mit ein, denn nur Kollaboration und systematische Vernetzung aller Partner wird die aktuellen Leadtimes nachhaltig reduzieren.

Wurde lange über Digitalisierung nur gesprochen, ziehen aktuell neue IT-Instrumente in nahezu alle Branchenprozesse ein und bieten im Ergebnis einen Blumenstrauß an Potentialen, die es nun zu heben gilt.

Bei der Auswahl der Fragen haben wir besonderes Augenmerk darauf gelegt, wie sich die Digitalisierung auf Schlüsselprozesse auswirkt und Sie erfahren so digitale Facetten der Branche bei wichtigen Themen, zu denen es bisher oft überhaupt keine Fakten gab, die aber wertvolle Orientierung bieten — darauf sind wir stolz.

Schnelle Lieferketten, die flexibel individualisierte Produkte und niedrige Lagerbestände ermöglichen, sind ohne IT-Unterstützung und neue Prozesslandkarten nicht möglich. Dies stellt das Personal vor große „Change"-Herausforderungen. Deshalb haben wir diesen wichtigen Themenkomplex neu mit in diese Studie aufgenommen.

Dieser Benchmark liefert aber auch wichtige Einsichten, wo wir bei der Virtualisierung der Produktentwicklung stehen und bietet die Chance, sich bei wesentlichen „analogen" Fragen wie der Suche nach richtigen Lieferländern, der Wahl der richtigen Beschaffungsarten und wichtigen organisatorischen Leistungskennzahlen mit den Benchmarks der Branche zu messen und zu vergleichen.

Die gute Nachricht ist, dass sich die Branche gerade neu erfindet und viele der dafür notwendigen Instrumente verfügbar sind. Verbesserte Planungsprozesse sind dabei genauso wichtig wie die Wahl der richtigen Aufbauorganisation und IT-Systeme sowie der Einsatz von Standards. Diese Studie hilft Ihnen, für Ihr Unternehmen die richtigen Weichen zu stellen und Ihr Team bei der anstehenden „Reise" professionell und smart mitzunehmen.

Es gibt erhebliche Potenziale in den Wertschöpfungsketten, die mit einem Mix aus Technologien, SCM und Mitarbeitermotivation innerhalb geführter Change Prozesse jetzt ganz real gehoben werden können.

So wie es die Lehre von agiler Organisation empfiehlt, ist es wichtig jetzt einfach anzufangen, Fehler zuzulassen und sich so Schrittweise und kontinuierlich in die neue Welt hinein zu entwickeln.

Die Verbandsmitglieder stehen, anders als bei dem ersten SCM Benchmark 2015, nicht *vor*, sondern *in* einer digitalen Revolution, die zwar viel Flexibilität und Mut erfordert, aber auch enorme Möglichkeiten bietet.

In Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Beschaffung des GermanFashion Modeverbandes Deutschland e.V. möchten wir Sie auf dieser wichtigen Reise begleiten und wir danken den teilnehmenden Unternehmen für Ihre freundliche Unterstützung und die Beantwortung der vielen Fragen, die leider der Komplexität des Themas geschuldet sind.

## GCS Consulting GmbH

# Über uns

Die Anforderungen in den Branchen Fashion, Sport, Luxury Goods und Shoes sind sehr vielfältig. Unsere Kunden stehen vor der Herausforderung, neben ihrem Wholesale Kerngeschäft ebenso ein kompetenter Flächenpartner für den Handel zu sein, als auch ein kundenorientierter Händler für den Konsumenten. Alle Geschäftsmodelle sollen dazu national als auch international professionell aufgestellt sein und gleichzeitig kanalübergreifend neben- und miteinander effizient funktionieren.

Komplexitäten zu reduzieren und beherrschbar zu machen, ist eine der zentralen Managementaufgaben unserer Zeit. Dabei gleichzeitig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und gesteckte Ziele zu erreichen, erfordert besonders in unserer Schlüsselbranche spezifisches Know-how in den Bereichen Unternehmens- und Strategie-entwicklung, Prozessorganisation und IT-Systeme. Diese vielfältigen Kenntnisse können einzelne Unternehmen kaum noch wirtschaftlich vorhalten. Bei einem solchen Spektrum an Herausforderungen am Ball zu bleiben, ist nur möglich durch konsequente Modernisierung sowie Flexibilisierung der Strukturen und der Nutzung neuester Prozessstandards.

Als operative Unternehmensberatung mit 20-jährigem Bestehen begleiten wir Sie dabei, Ihre Rahmenbedingungen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen, um den jeweiligen Herausforderungen der Zeit gewachsen zu sein.

Wir unterstützen Sie dabei, die richtigen Impulse zu setzen, nachhaltige Strategien zu entwickeln und diese umzusetzen. Wir haben die Expertise, mit Ihnen maßgeschneiderte Konzepte zu entwickeln für die Unterstützung, die Sie wirklich brauchen.

**WIR SIND EINE MANAGEMENT BERATUNG MIT FOKUS AUF BUSINESS PERFORMANCE FÜR**

# FASHION, SPORT, LUXURY GOODS & SHOES.

GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS CONSULTING

## GCS Consulting GmbH

# Beratungsansatz



### Nachhaltige Beratung

Wir belassen es nicht bei der Konzepterstellung, sondern setzen unsere Vorschläge auch in die Praxis um und übernehmen Verantwortung dafür. Dabei legen wir Wert auf nachhaltige Ergebnisse und langjährige Partnerschaften.

Unseren Klienten stehen wir daher auch nach erfolgreichem Projektabschluss weiterhin zur Seite.



### Engagement für die Branche

Neben unseren Kundenprojekten sind wir Gründer und Unterstützer relevanter Brancheninitiativen und setzen uns so mit unserem Know-how für die Zukunft und Weiterentwicklung der Bekleidungsbranche ein.

Beim GermanFashion Modeverband Deutschland e.V. (GFMV) betreuen wir darüber hinaus das Referat „Prozesse, IT und Logistik“. Mitgliedern können wir somit jederzeit auch im Rahmen kurzer Ad-hoc-Hilfestellungen zur Seite stehen.



### Gemeinsam mit den Mitarbeitern unserer Klienten

Die Mitarbeiter unserer Klienten stehen im Mittelpunkt - ohne sie lassen sich die besten Konzepte nicht nachhaltig umsetzen. Mit offener Kommunikation, fairem Umgang und Verlässlichkeit realisieren wir gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auch schwierigste Ziele. Dazu bedarf es neben der Erfahrung im Umgang mit Menschen auch fundierter Fach- und Branchenkenntnisse.

**WIR BELASSEN ES NICHT BEI DER KONZEPTERSTELLUNG,**

# WAS ZÄHLT IST DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG.

GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS CONSULTING

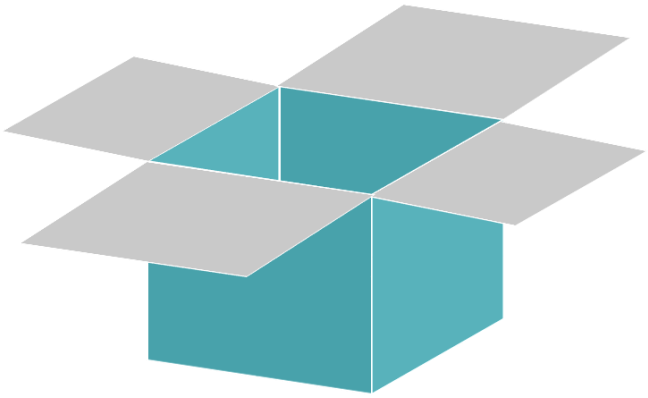
## GCS Consulting GmbH

# Kompetenzen

**Branchenrelevanz**

Digitalisierung und Supply Chain Management sind noch relativ neu für die Bekleidungsbranche. Wir haben die nötige Erfahrung und das Know-how, diese Themen auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten für Sie zugänglich zu machen. So bleiben Sie immer am Ball der Zeit.

**Strukturiert zum Erfolg**



Um Beratungsprojekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen, bedarf es nicht nur Fachkompetenz. Mit Hilfe unserer Beratungstools und gutem Projekt-Managementwissen begleiten wir Ihre Projekte bis hin zur Maßnahmenumsetzung. So gelangen Sie schnell zum Ziel.

Der Einsatz von Change Management ist unerlässlich, um Akzeptanz und Unterstützung für anstehende Veränderungen im Unternehmen zu etablieren.

**Umsetzungsorientiert**

Wir begreifen Konzepte als Maßnahmenkatalog zur Zielerreichung. Unser Fokus liegt dabei immer auf der Realisierung. Zudem möchten wir uns auf Augenhöhe mit Ihnen austauschen, weshalb wir gerne in Form von Workshops und begleitender Beratung arbeiten. So können Sie unsere Konzepte und Vorschläge jederzeit nachvollziehen und umsetzen. Dies bildet eine sichere Grundlage für erfolgreiche Projekte.

**Fashion & Technik**

Wir haben einen Fashion -Background und Spaß an der Mode, weswegen wir unseren Job auch so gern machen. Von technischen Textilien über Wearables bis hin zu 3D-Verfahren – wir verfolgen die wesentlichen Branchenentwicklungen. Beim Thema RFID waren wir von Anfang an gestaltend dabei. Wir sind IT-affin sowie produkt- und auch technikbegeistert. Dies sind die Grundlagen für Ihre Innovation.

WIR BELASSEN ES NICHT BEI DER KONZEPTERSTELLUNG,

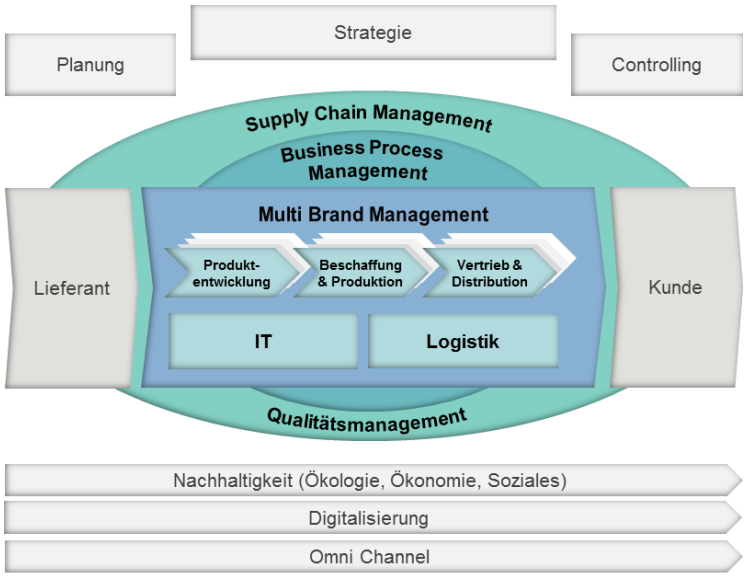
## WAS ZÄHLT IST DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG.

GermanFashion
Modeverband Deutschland e.V.

GCS CONSULTING

## GCS Consulting GmbH

# Beratungsfelder




**Ganzheitliche Sicht**

Als Beratung reicht es heute nicht mehr aus, Expertise auf bestimmten Spezialgebieten zu haben. Vielmehr müssen diese Gebiete in komplexen und globalen Zusammenhängen betrachtet werden. Die Beherrschung von *Supply Chain Management* ist hier häufig die richtige Antwort.

Um die dafür nötigen Prozessketten aufzubauen, sind *Business Process Management* und *IT* als Querschnittsfunktionen unerlässlich, auch um in ihnen letztlich effizient agieren zu können.

Komplexität entsteht auch dann, wenn mehrere Marken unter einem Dach organisiert werden. Um hier Strukturen zu schaffen, die Synergien und Standardisierungspotenziale von der Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb heben, ist *Multi Brand Management* der richtige Ansatz.

*Logistik* bleibt weiterhin ein wichtiger Hebel in unserer Branche, gerade auch vor dem Hintergrund des steigenden E-Commerce-Geschäfts und den daraus resultierenden hohen Retouren-Komplexitäten.

**GEMEINSAM MIT IHNEN SCHAFFEN WIR STRUKTUREN, DIE**

# DIE WACHSENDEN KOMPLEXITÄTEN BEHERRSCHBAR MACHEN.

# Business Communities

Es erfordert viel Know-how, langjährige Branchenkenntnisse und Fingerspitzengefühl, um Branchen-initiativen langfristig erfolgreich zu führen. So gestalten wir das Branchengeschehen aktiv mit. Auch einen Beitrag in die Entwicklung branchenrelevanter Standards zu leisten, ist uns wichtig, hier vor allem in Zusammenarbeit mit dem GS1 Germany, aber auch am Beispiel der Brancheninitiative Hängelogistik (BIHLog) in Zusammenarbeit mit dem GermanFashion Modeverband Deutschland e.V (GFMV).

Aktuell gründen wir gerade eine Sektor-weite Brancheninitiative im Bereich Digitalisierung, mit dem Ziel, mit einem ganzheitlichen Ansatz für den textilen Sektor einen Digitalen Master Plan zu erarbeiten, der bestehende Komplexitäten und Umständlichkeiten beseitigt, entstanden durch einen Mix aus aktuellen Logik- und Systembrüchen in Kombination mit fehlenden Standards. Beim GFMV sind wir das Referat für (Geschäfts-)Prozesse, IT und Logistik und damit die Telefonhotline für die Mitglieder.






**GermanFashion**
Modeverband Deutschland e.V.
Von-Groote-Straße 28
50968 Köln
Germany

Telefon +49 221 77 44 0
Fax +49 221 77 44 50
info@germanfashion.net
www.germanfashion.net

**GCS Consulting GmbH**

Frankfurter Ring 193a
80807 München
Germany

Telefon +49 89 891365 0
Fax +49 89 891365 29
info@gcs-consulting.de
www.gcs-consulting.de

**Herausgeber:**
**GermanFashion**
Modeverband Deutschland e.V., Germany
© 11/2018 GCS Consulting GmbH, Germany