

Kurt Salmon

Part of **Accenture Strategy**

INTEGRIERTE FASHION-PLANUNG

Motor für Abverkauf, Rohertrag
und Lagerumschlag



Mit steigender Marktkomplexität, intensivem Wettbewerb und abnehmender Vorhersehbarkeit von Entwicklungen auf Nachfrage- und Beschaffungsseite, kämpfen mehr und mehr Modeunternehmen mit hohen Beständen und schwachen Abverkaufsraten, die hohe Abschriften und schwache Roherträge verursachen. Während in der Vergangenheit Vollpreis-Abverkaufsraten zwischen 65 % und 80 % und Lagerumschläge von 4,0 bis 5,0 eher die Regel als die Ausnahme waren, müssen heute sowohl kommerzielle als auch Premium- und Luxusmarken kämpfen, um ähnlich hohe Werte zu erreichen. Häufig sinkt sogar die Gesamtabverkaufsrate unter 70 % – mit Abschriften weit jenseits typischer Zielwerte von 12 % bis 15 %. Auch mangelnde Forecast-Genauigkeit auf Style-Color-Ebene spiegelt die Probleme wider. Viele Marken leiden unter hohen Forecast-Abweichungen von 40 % bis 50 % (absolut), manchmal sogar bis zu 80 % auf Modell-Farbebene. Eine Rückkehr zur Zielgröße aus vergangenen Tagen von 20 % bis 25 % scheint für die meisten unerreichbar.

Selbst Unternehmen, die über lange Zeit durch herausragende Kernkompetenzen wie außerordentliches Design, starkes Produktmanagement oder besondere Beschaffungs- und Supply Chain-Fähigkeiten hervorstachen sind betroffen. Um heute im Fashion-Markt erfolgreich zu sein, braucht es mehr als singuläre, wenngleich herausragende Kompetenzen.

Nur nahtlos miteinander integrierte Funktionen schaffen die Voraussetzung für eine Supply Chain, die kurzfristig auf neue Marktentwicklungen reagieren kann und gleichzeitig die Kontrolle über operative Effizienz, Bestände und Roherträge sicherstellt.

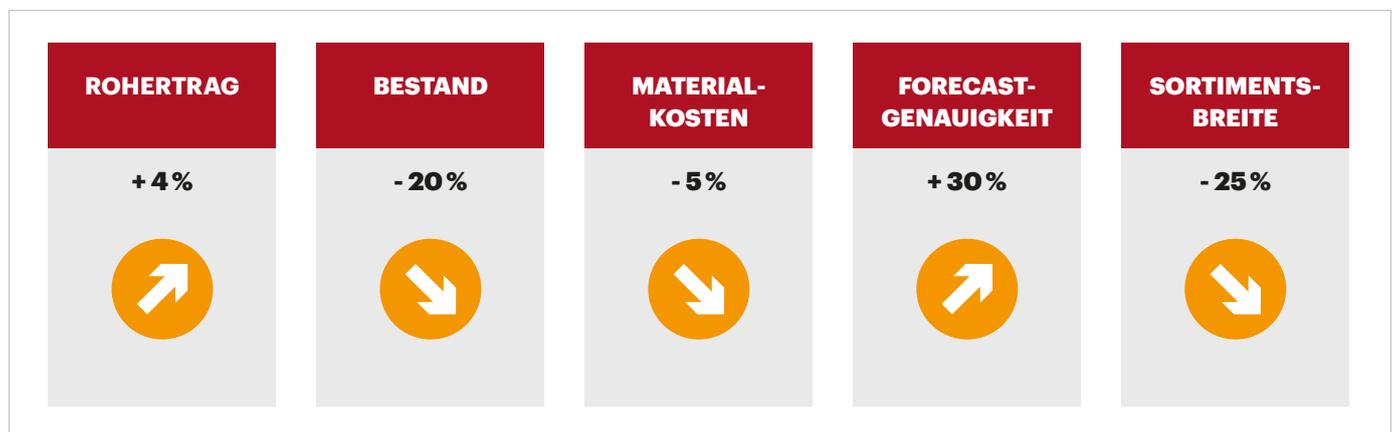
Damit wird ein vollständig integrierter Planungsansatz, der die funktionale Planung von Finanzen, Produkt, Wholesale und Retail mit der operativen Planung von Beschaffung, Produktion und Supply Chain verbindet, zum zentralen Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg (s. Abb. 1).

PLANUNGSINTEGRATION FÜR BESSERE ENTSCHEIDUNGEN UND HÖHERE EFFIZIENZ

Im Zuge ihres Wachstums haben viele Bekleidungsunternehmen in den letzten Jahren neue Vertriebskanäle aufgebaut, neue Märkte erschlossen und das Produktportfolio erweitert, während die Anzahl externer Geschäftspartner zusehends anstieg. Daraus resultierend hat die Komplexität der Geschäftsmodelle in der Branche über die letzten 10 Jahre maßgeblich zugenommen. Parallel erhöhten sich Macht und Einfluss der Konsumenten durch deren größere Mobilität und hohe Informationstransparenz. Um im umkämpften Bekleidungsmarkt weiter Erfolg zu haben, muss eine Marke immer schneller auf sich ändernde Präferenzen der Konsumenten reagieren können.

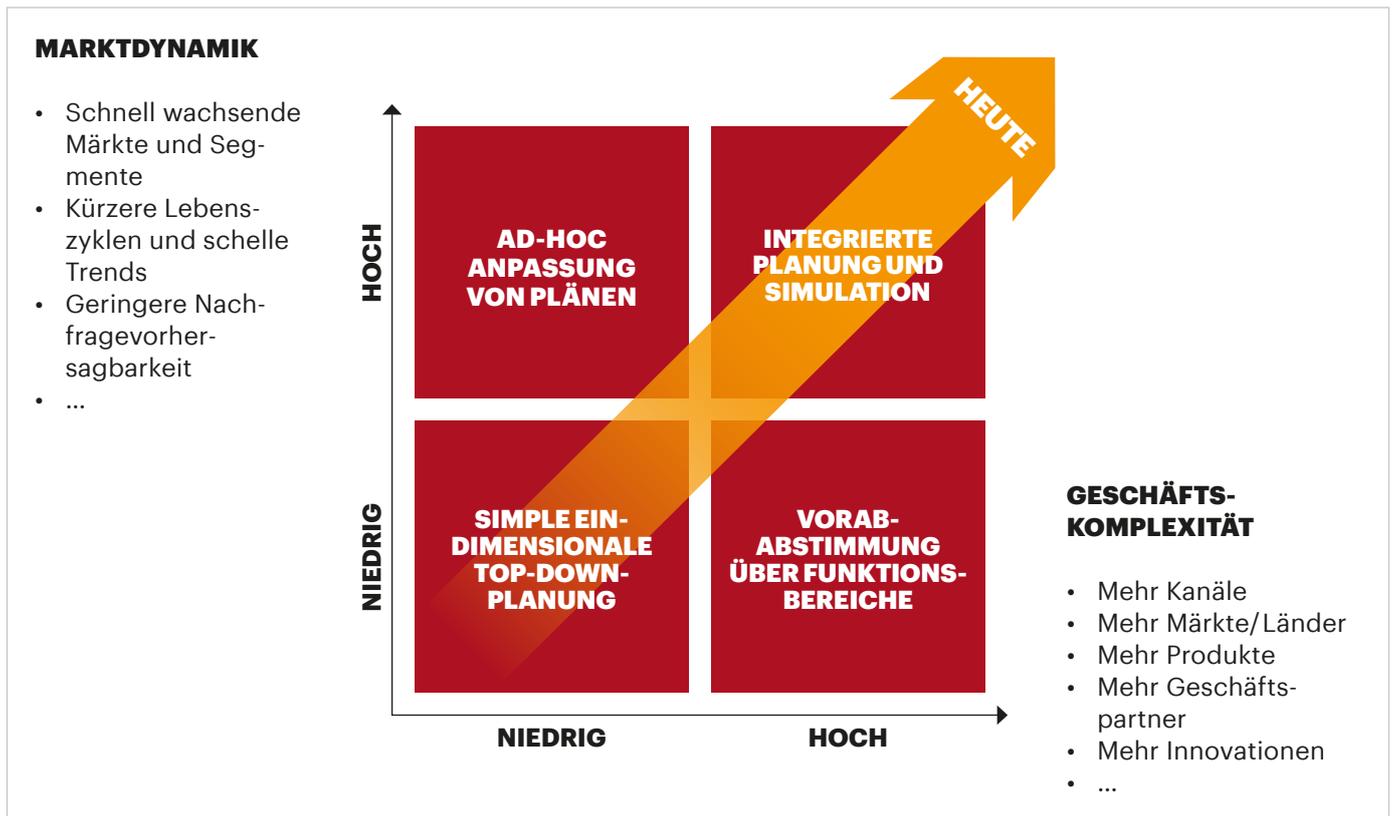
Traditionelle eindimensionale „Top-Down“-Planungsansätze sind stark funktionsgetrieben, mit schwacher Verknüpfung von Finanzzielen, Absatzplänen der Ver-

Abb. 1: Projektbeispiel – Kennzahlenverbesserungen durch Integrierte Planung



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

Abb. 2: Planungsstrategien bei zunehmender Marktdynamik und Geschäftskomplexität



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

triebskanäle, Produkt- und Sortimentsplanungen sowie operativen Beschaffungs- und Supply Chain-Plänen. Weitgehend unabhängige Bereiche mit begrenztem funktionalen Fokus können aber nur den eigenen Ausschnitt der Wertschöpfungskette optimieren – nicht jedoch ganzheitlich. Planungsschritte werden dabei sequenziell durchgeführt, und nur die wichtigsten Informationen anschließend an die nächste Planungsebene weitergegeben. Unternehmen, die solchen traditionellen Planungsansätzen folgen, leiden nicht selten unter langen Kalenderlaufzeiten, niedriger Vorhersagegenauigkeit und schwachen Abverkaufsraten sowie unter hohen Beständen und damit schwachen Finanzkennzahlen.

Planungen im Vorfeld funktionsübergreifend abzustimmen funktioniert zunächst gut, solange Prozesse stabil und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind - auch in einem komplexen Umfeld. Dies stößt allerdings bei sich ändernden Markt- oder operativen Bedingungen schnell an Grenzen, da eine ursprüngliche Abstimmung somit schnell obsolet wird.

Aus der unmittelbaren Notwendigkeit heraus nehmen viele Unternehmen **ad-hoc Anpassungen der Pläne** vor. In einem wenig komplexen Umfeld mag dies kurzfristig Abhilfe schaffen, in den meisten Fällen verursachen zahlreiche Planänderungen jedoch Instabilität und hohen Abstimmungsaufwand.

Ein ganzheitlich integrierter Planungsansatz umfasst die Verknüpfung der Planungsprozesse mit klar definierten Meilensteinen, „Top-Down-Bottom-Up“-Abstimmungslogiken, gemeinschaftliche Forecasts und Planungsaktivitäten sowie einer angemessenen Systemunterstützung. Erst diese ermöglicht eine volle Integration und schafft Transparenz entlang der Wertschöpfungskette. Integrierte Planung umfasst dabei nicht nur Funktionen und Prozesse innerhalb des Unternehmens, sie bezieht auch relevante externe Partner wie Material- und Bekleidungslieferanten, Logistikdienstleister und große Wholesale-Kunden ein.

Integrierte Planung verschafft Marken und Händlern durch stärker finanz- und konsumentenorientierte Entscheidungen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

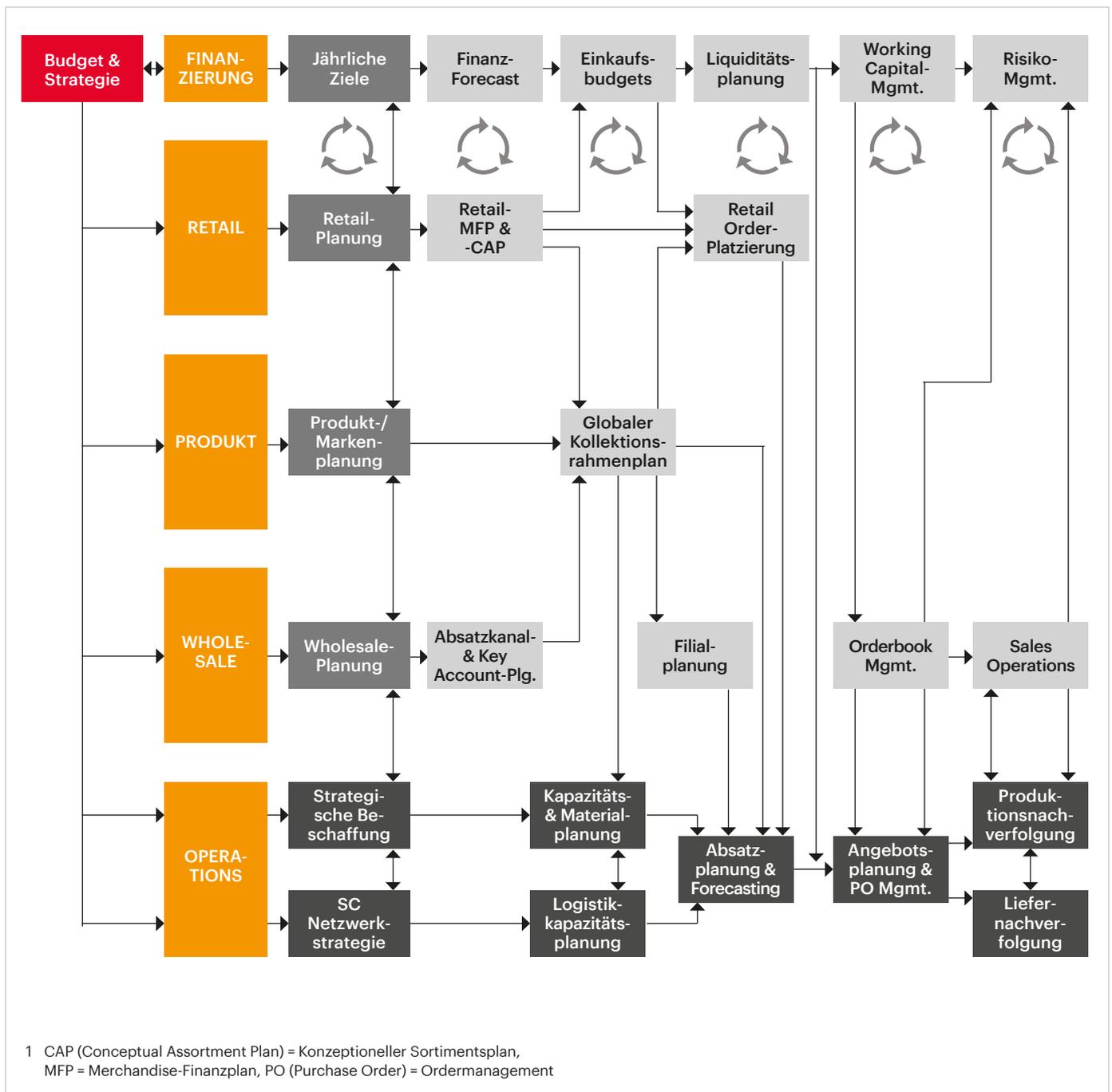
DAS INTEGRIERTE PLANUNGSMODELL

Zentrales Ziel der Integrierten Planung ist es, die Unternehmensstrategie und finanzielle Budgets in ein erfolgreiches, auf Konsumenten abgestimmtes Produktangebot zu überführen und die Verfügbarkeit der richtigen Produkte in den Größen und Mengen zum richtigen Zeitpunkt und Ort zu gewährleisten, um gleichzeitig Umsätze, Margen, Bestände und Kosten zu verbessern. Eine effektive Verknüpfung der verschiedenen Planungsebenen entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist der Schlüssel für die Nachhaltigkeit von Wachstum und Profitabilität.

Die Integrierte Planung umfasst alle relevanten Unternehmensfunktionen (s. Abb. 2) und ihre verschiedenen Planungsaktivitäten mit im Zeitverlauf zunehmender Granularität.

Ausgangspunkt ist die **Festlegung finanzieller Ziele und der Unternehmensstrategie**. Sie bilden die Basis für die Integrierte Planung, indem sie eine einheitliche Ausrichtung für alle Funktionsbereiche vorgeben und einen klaren Rahmen pro Geschäftsbereich definieren. Entsprechend der Produktentwicklungszyklen muss typischerweise eine erste Produktplanung vorgenommen werden bevor das Budget für das entsprechende

Abb. 3: Funktionsbereiche und Ebenen der Integrierten Planung¹



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

Fiskaljahr festgelegt ist. Mehrjährige rollierende Finanzpläne mit halbjährlichen Updates bieten eine zuverlässige und aktuelle Basis bevor operative Aktivitäten pro Saison beginnen.

In der **Finanzplanung** werden die langfristige strategische Ausrichtung und Budgets auf detailliertere Ebene heruntergebrochen, z. B. nach Geografien, Marken und Vertriebskanälen. Durch klare Definition von Kontrollpunkten und übergreifender Kennzahlen wird die Einhaltung der Finanzvorgaben während des gesamten kommerziellen und produktseitigen Planungsprozesses sichergestellt.

In der **Retail-Planung** werden Handelskennzahlen wie Umsatz, Abschriften, realisierter Rohertrag und Bestand im Detail geplant und mit Top-Down-Finanzvorgaben in Einklang gebracht. Zeitgleich wird die Sortimentsstruktur in Bezug auf Produktgruppenmix, Preislagenmix und weitere Sortimentsdimensionen in der **Konzeptionellen Sortimentsplanung (CAP = Conceptual Assortment Plan)** festgelegt. Sie dient sowohl als Anforderung für Design und Sortimentsentwicklung als auch als Grundlage für die spätere Sortimentszusammenstellung für eigene Handelsflächen.

Die finanzielle Einkaufsplanung und die Konzeptionelle Sortimentsplanung bilden zusammen zu Beginn einer neuen Saison die Grundlage für den Start der operativen Planung. Sie geben erste Indikationen für produktgruppenspezifische Beschaffungsvolumina, die Anzahl Styles pro Produktgruppe sowie deren strukturelle Zusammensetzung in Bezug auf Stoffe und Fertigkeiten. Sie schaffen damit das zentrale Fundament für effektive Entscheidungen. Parallel dazu liefert die **Wholesale-Planung** die voraussichtliche Sortimentsnachfrage von Key Accounts und Field Accounts sowie kontrollierter Handelsflächen.

Für die **strategische Operations-Planung** ist ein klares Verständnis der Geschäftsausrichtung, der Wachstumsziele, zentraler Umsatztreiber sowie zukünftiger Mengen essenziell.

Die **strategische Beschaffung** umfasst die Auswahl der Beschaffungsländer und -märkte mit ihren jeweiligen Anteiligkeiten am gesamten Beschaffungsvolumen. Sie legt die Größe und Struktur des Lieferantenportfolios sowie die Klassifizierung der Lieferanten nach strategischer Bedeutung fest. Sie ist auf die übergeordnete Unternehmensstrategie abzustimmen und muss angestrebtes Wachstum ermöglichen, indem sie relevante Lieferanten in Bezug auf Kosten, Geschwindigkeit, Innovation und Serviceanforderungen einplant.

Im Rahmen der **strategischen Supply Chain-Planung** werden Logistiknetzwerk und -prozesse so ausgerichtet, dass Veränderungen hinsichtlich der Beschaffungsländer, Absatzmärkte und Sortimente effektiv unterstützt werden können. Die strategische Supply Chain-Planung umfasst u. a. die Optimierung des Lagernetzwerkes sowie der Kapazitäten, um einen effizienten Warenfluss und eine transparente Logistik für alle Vertriebskanäle sicherzustellen.

Im Zuge der Planung des Sortiments werden alle regionalen, vertriebskanal- und kundenspezifischen Sortimentsanforderungen in Abstimmung mit der Marken- und Produktstrategie konsolidiert und im **Kollektionsplan** (Range Plan) erfasst. Ein umfassender Kollektionsplan beinhaltet Platzhalter für die zu entwickelnden Style-Colors zusammen mit Produktattributen und der jeweils geschätzten Einkaufsmenge, dem Verkaufspreis und ihrer Zielmarge. Der Kollektionsplan wird im Zeitverlauf weiter detailliert und Platzhalter schrittweise durch echte Produktdaten und Attribute wie Materialspezifikationen und Farben gefüllt. Während entlang des Produktentwicklungsprozesses die Kollektion geprüft, Bestellmengen aktualisiert und Verkaufspreise verifiziert werden, muss der jeweils aktuellste Kollektionsplan allen relevanten Funktionen im Unternehmen zugänglich gemacht werden. Er liefert zentrale Informationen für die operative Planung und Ausführung.

Aktuelle Informationen aus dem Kollektionsplan unterstützen unmittelbar die **Kapazitäts- und Materialplanung**. Materialien können zu frühen Zeitpunkten geblockt werden, was Produktionszeiten reduziert und Kosteneinsparungen durch Konsolidierung und effizienteres Materialmanagement ermöglicht. Kapazitätsbedarfe können ebenfalls genauer prognostiziert werden, so dass potenzielle Engpässe in der Produktion früh genug identifiziert werden, um Lösungen zu entwickeln. Zudem kann die Auslastung der Produktion längerfristiger und verlässlicher geplant werden, so dass Unter- oder Überkapazitäten besser ausbalanciert werden.

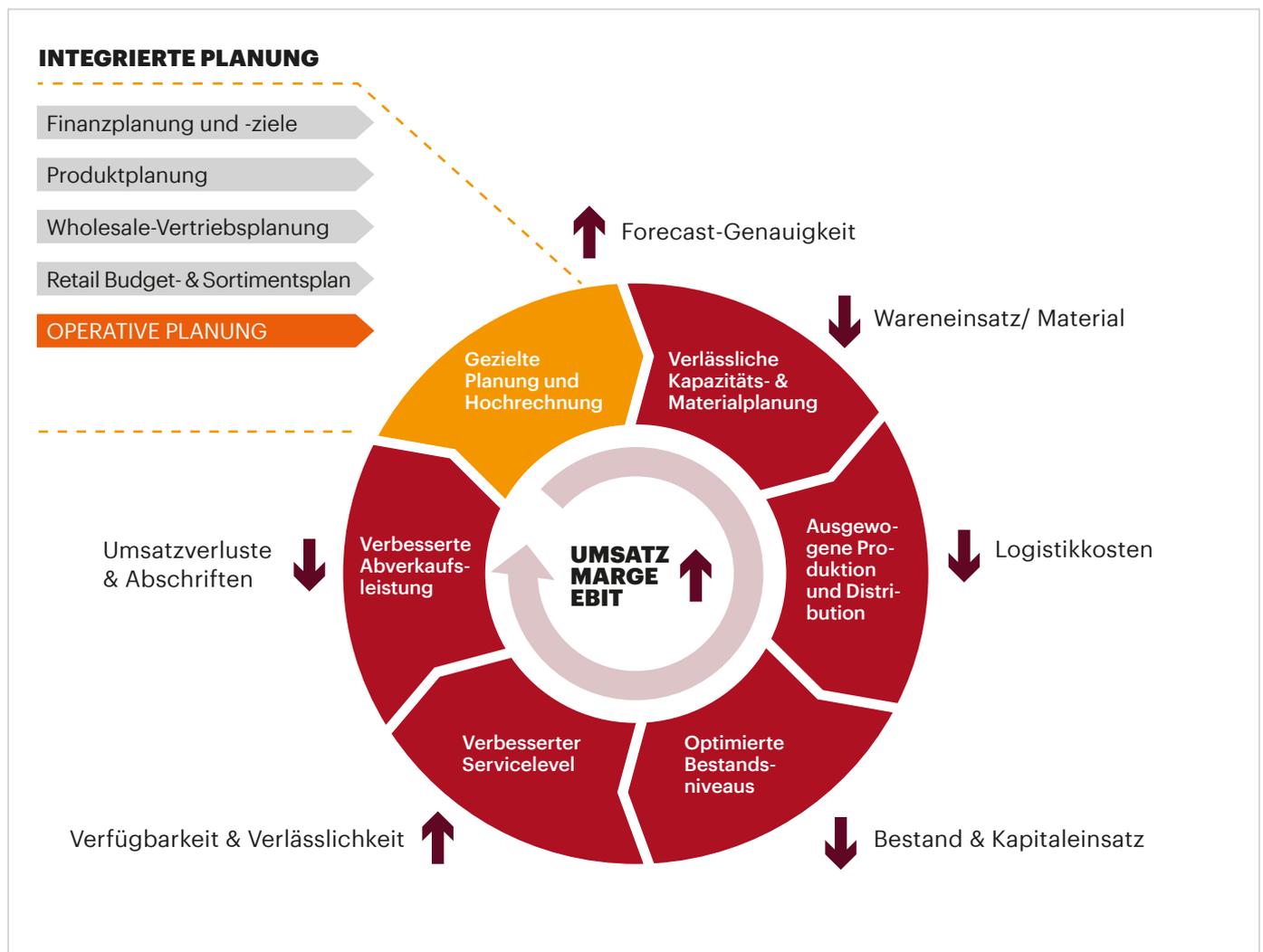
Obwohl erste Forecasts auf Articlebene im Kollektionsplan vorgenommen werden, bleibt eine gewisse Unsicherheit bzgl. finaler Einkaufs- und Produktionsvolumina. Besonders Unternehmen mit hohem Wholesale-Anteil können nur begrenzt den Erfolg ihrer Sortimente vor Ende der Verkaufsperiode vorhersagen, insbesondere bei einem geringen Anteil eigenbewirtschafteter Flächen. Nichtsdestotrotz müssen oft bereits vor Ende der Showroom-Phase konkrete Produktionsentscheidungen getroffen werden, insbesondere wenn aufgrund langer Lieferzeiten ein früher Produktionsstart erforderlich ist. Um das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren, ist eine möglichst treffgenaue **Absatzplanung (Demand Planning)** von zentraler Bedeutung.

Eine fundierte Absatzplanung und Prognose erfordert die Einbindung verschiedenster Funktionen und Planungsebenen. Da eigene oder zumindest selbst bewirtschaftete Flächen bei vielen Unternehmen einen immer größeren Anteil am Gesamtvolumen ausmachen, ist es wichtig, dass **Retail-Mengen** bereits vor dem Start des Verkaufs an Wholesale-Kunden erfasst

sind. Konsolidierte Mengen aus dem eigenen Retail sowie ggf. erste Reinverkäufe großer Handelskunden können bereits eine sehr verlässliche Indikation für finale Ordermengen geben. Bis zum Ende der Verkaufsperiode werden kontinuierlich eingehende Bestellmengen mit der ursprünglichen Artikelprognose und aktuellsten Umsatz- und Filialplanung abgeglichen. Die Absatzprognose ist damit ein rollierender Prozess, der die jeweils aktuellsten Daten des Orderbuchs nutzt, um die Zuverlässigkeit der Prognosen zu erhöhen.

Die Absatz-Forecasts sind direkt mit der **Beschaffungsplanung (Supply Planning)** verbunden, in der detaillierte Produktions- und Distributionspläne erstellt werden, um die vorhergesagte Nachfrage am effizientesten zu bedienen. Die Beschaffungsplanung ist ebenfalls ein rollierender Prozess, in den jeweils aktuellste Angebots- und Nachfrageinformationen einfließen, um optimale Produktionsentscheidungen unter Berücksichtigung von In-Store-Terminen, Lieferterminen, Kapazitätsbeschränkungen und Lieferzeiten zu treffen. Eine akkurate Absatz- und Beschaffungsplanung ermöglicht eine effizientere Produktion, durch die Volumina gebündelt,

Abb. 4: Nutzen Integrierter Planung



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

die Kapazitätsauslastung verbessert sowie optimale Warenverfügbarkeit und Bestände gewährleistet werden. Um sicher zu stellen, dass operative Entscheidungen im Einklang mit den finanziellen Zielen stehen, müssen die Beschaffungsplanung und das **Auftragsmanagement (PO/ Purchase Order)** mit dem **Working Capital Management** abgestimmt werden. Eine Integration von Lieferanten in die Planung schafft zusätzliche Vorteile: Auf Basis einer gemeinsamen Produktionsplanung können auf Markenseite sowohl Risiko als auch Working Capital reduziert und gleichzeitig Produktionskapazitäten und Ressourcen des Lieferanten gezielt in Zeiten geringer Auslastung genutzt werden, was Kosten reduziert und die Zuverlässigkeit steigert.

Eine effektive **Nachverfolgung des Produktionsfortschrittes und der Lieferungen** ermöglicht ein frühes Erkennen von Risiken entlang der Supply Chain, um eine vollständige und pünktliche Auslieferung zu sichern und verschafft notwendigen Vorlauf, um bei Bedarf Lösungen zu entwickeln. Ein effektiver, transparenter und auf das **Risikomanagement** abgestimmter Nachverfolgungsprozess erfordert ein hohes Maß an Zusammenarbeit und verlässlichen Informationsaustausch zwischen allen Partnern entlang der Wertschöpfungskette.

Insgesamt sind klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse für alle Beteiligten zu verschiedenen Meilensteinen unerlässlich, um Stabilität entlang der ganzen Wertschöpfungskette zu erreichen und schnell und effektiv reagieren zu können.

NUTZEN DER INTEGRIERTEN PLANUNG

Marken und Händler, die die Integration der Planung erfolgreich umgesetzt haben, erzielten signifikante Verbesserungen der operativen Effizienz und des Bestandsmanagements sowie eine höhere Geschwindigkeit der Produktentwicklung, was sich in positiver Umsatzentwicklung und Profitabilität niederschlug. Der COO einer führenden europäischen Marke formulierte es folgendermaßen: „Sich von den bisherigen Planungssilos loszulösen war der Schlüssel für signifikante Leistungsverbesserungen über unsere gesamte Wertschöpfungskette hinweg.“

Integrierte Planung verbessert die Produktverfügbarkeit, vermindert Umsatzausfälle und ermöglicht eine schnellere Reaktion auf Marktentwicklungen, was in Summe zu verbesserten Umsätzen führt. Zusätzlich werden durch gezieltes Material- und Kapazitätsmanagement höhere Eingangserträge erreicht sowie durch verbesserte Reaktionsfähigkeit höhere Abverkaufsraten, geringere Preisabschritten und damit auch höhere Netto-Margen realisiert.

Typischerweise liegen Umsatzsteigerungen durch Verminderung von Umsatzausfällen und verbesserter Abverkaufsraten bei 5 % bis 10 %. Zusätzlich kann ein

um 2 bis 3 Prozentpunkte höherer Eingangsertrag und eine ca. 0,25 Prozentpunkte höhere realisierte Marge für jede Woche erreicht werden, um die der Entwicklungskalender durch die Integration der Funktionen verkürzt wird. Die Gesamteffekte summieren sich zu einer signifikanten EBIT-Verbesserung und sind damit ein maßgeblicher Treiber für die Markenprofitabilität.

Ein verlässlicher Forecast ist zentraler Schlüssel, um operativ die Marge nachhaltig zu steigern und eine strikte Bestandskontrolle sicherzustellen. Wenn Prognose-Abweichungen auf Benchmark-Niveau von etwa 25 % gesenkt werden können, sind die Effekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewaltig. Frühzeitige und verlässliche Forecasts erlauben eine effektivere Kapazitäts- und Materialplanung, die Einsparungen durch Bündelung von Mengen sowie Skaleneffekte in Produktion und Logistik ermöglicht.

Eine hohe Verlässlichkeit von Prognosen reduziert die Unsicherheit über zukünftige Absatzmengen auf der einen und der Warenversorgung auf der anderen Seite, womit das Risiko falscher Ordermengen vermindert wird. Stoffe machen häufig 60 % bis 70 % des gesamten Wareneinsatzes (COGS) aus und stellen damit einen großen Hebel dar, durch dessen Verbesserung nicht selten Einsparungen von 3 % bis 5 % erzielt werden. Darüber hinaus kann der Wareneinsatz durch effizienteres Ausräumen von Produktionsaufträgen und Konsolidierung bei der Verschiffung gesenkt werden.

Die Kombination aus besserer Vorhersage, zu erwartender Nachfrage und reaktionsschnelleren Prozessen – unterstützt durch eng verzahnte funktionsübergreifende Zusammenarbeit – ermöglicht es zudem, neue Produkte stärker auf Marktbedürfnisse abzustimmen und zeitliche Puffer entlang der Wertschöpfungskette zu reduzieren. Marken können auf diese Weise den Gesamtbestand reduzieren und gleichzeitig Servicegrad und Warenverfügbarkeit steigern. Einer der ersten Effekte Integrierter Planungsprojekte ist typischerweise die Reduzierung des Fertigwarenbestandes um oft 15 % bis 20 % und des Rohmaterialbestands um 20 % in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell (CMT/ FOB).

Weitere Effekte werden typischerweise im Design und in der Produktentwicklung sichtbar, da eine höhere Transparenz auch Verbesserungspotenziale des Sortiments aufzeigt. In vielen Fällen tragen 35 % bis 40 % der Styles nur zu 5 % des Umsatzes bei. Eine Reduzierung des Sortimentsumfangs von nicht selten 20 % oder mehr führt zu maßgeblichen Einsparungen in der Produktentwicklung, bei der Erstellung von Prototypen sowie der Verdopplung der Vertriebsmuster.

Somit ist eine Integrierte Planung der effektivste Hebel sowohl zur Stärkung des Umsatzes als auch zur Verbesserung der Gesamtprofitabilität.

TECHNOLOGIE: „INTEGRIERT“ HEISST NICHT „EIN SYSTEM“

Integriert heißt nicht notwendigerweise „ein Planungssystem“, sondern bedeutet, dass alle relevanten Planungsschritte abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt sind – funktional wie auch systemisch. Um die Konsistenz von Daten und Planungsschritten sicherzustellen, ist eine Systemunterstützung erforderlich, die über pragmatische Excel-Tools hinausgeht. Planungsaufgaben sind typischerweise in unterschiedlichen Systemen abgebildet – deren effektive Integration der Schlüssel zum Erfolg ist.

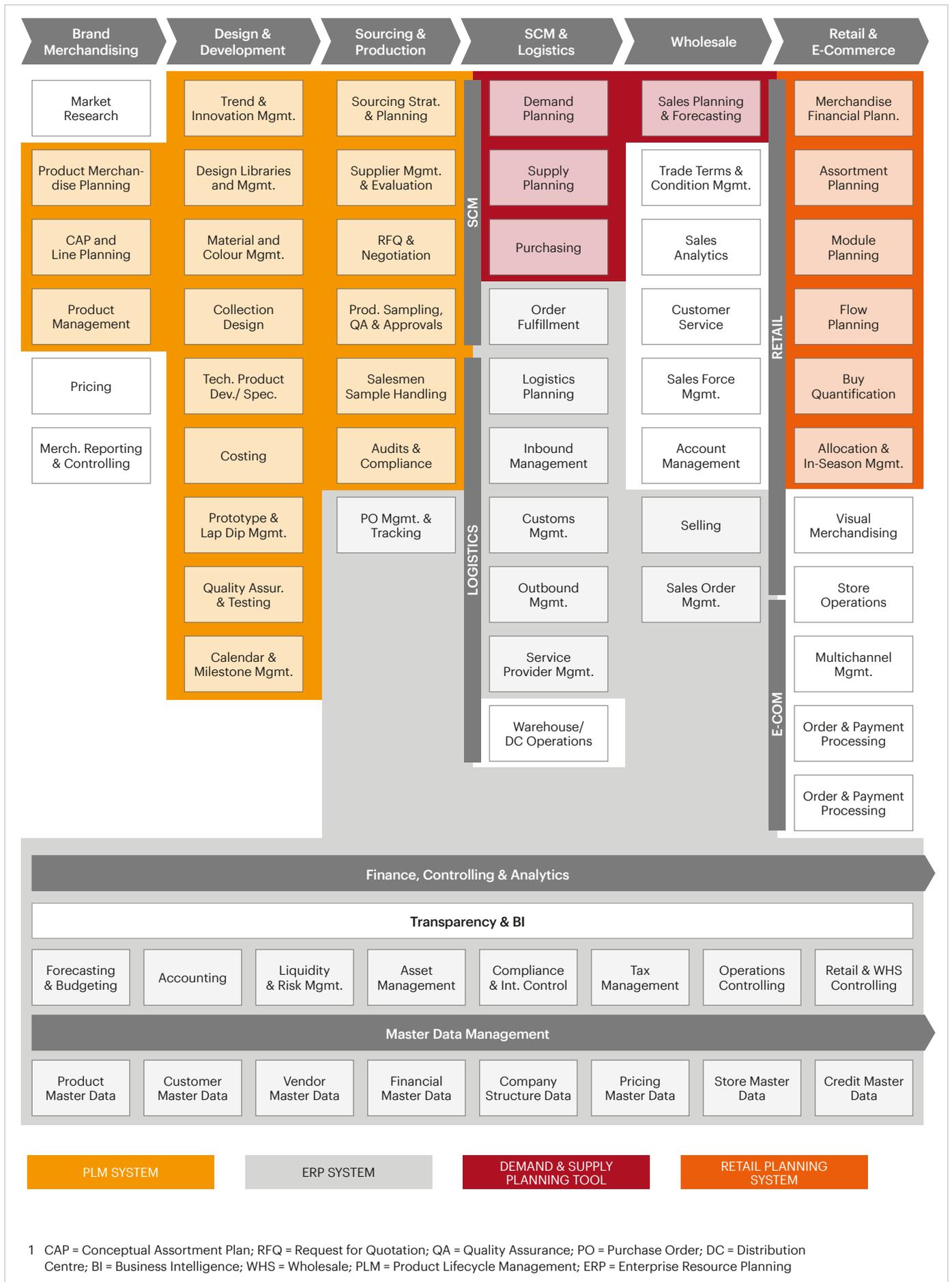
Im engeren Sinne gut funktionierende, aber isolierte Planungslösungen sind nicht ausreichend für stark funktionsübergreifend getriebene Planungsaufgaben. Eine effektive Integration schafft eine konsistente Datenbasis und gewährleistet, dass die jeweils aktuellsten Informationen für alle relevanten Funktionen jederzeit zugänglich sind.

Typischerweise wird die Integrierte Planung durch vier zentrale Systeme unterstützt: dem ERP-System (Enterprise Resource Planning), dem Absatz- und Beschaffungsplanungssystem (Demand & Supply Planning), dem Retail-Planungssystem und dem PLM-System (Product Lifecycle Management). Jedes dieser Systeme ist eng mit den anderen Systemen vernetzt, um zu jedem Meilenstein entlang des Wertschöpfungskalenders den relevanten Datenaustausch sicherzustellen. Als das Rückgrat der IT-Landschaft hat das ERP-System für alle Prozesse entlang der Prozesskette eine zentrale Bedeutung. Dies gilt insbesondere für das Stammdatenmanagement sowie Daten historischer Transaktionen sowie finanzielle und operative Leistungskennzahlen. Das PLM-System ist ein weiterer wichtiger Pfeiler für die Integrierte Planung und dient nicht nur im Sinne traditioneller PDMs (Product Data Management-Systeme) als Speicherplatz für Produktdaten, sondern auch als Schlüsselsystem für die Produktplanung und Koordination der Abläufe während des Entwicklungsprozesses im engen Austausch mit Lieferanten.

Retail-Planungssysteme sind ein zentraler Bestandteil der Integrierten Planung, da sie eine unmittelbare Verbindung zu aktuellen Konsumentendaten von der Fläche sowie aus dem Online-Handel schaffen. Sie decken Kernprozesse ab wie Sortiments- und Konsumentenanalytik, die finanzielle Einkaufs- und Limitplanung, detaillierte Sortimentsplanung sowie das In-Season Management. Die enge Einbindung dieses Systems ist von Bedeutung für alle anderen Planungssysteme. Dies gilt insbesondere für die Absatzplanung, die auf Produktattribute aus dem PLM-System sowie historische Kennzahlen aus dem Abverkauf und Retail-Plandaten angewiesen ist. Zusätzlich fließen Informationen aus der Retail-Planung in Finanzplanung und Forecasting: Sowohl zu Beginn eines neuen Planungszyklus sowie auch vor Platzierung der Order wird die Retail-Einkaufs- und Limitplanung für einen Abgleich mit der Finanz- und Budgetplanung genutzt, so dass übergeordnete Finanzziele erreicht werden und im Rahmen der Working Capital-Vorgaben liegen.

Ein hoher Grad an Integration ermöglicht zudem eine stärkere Prozessautomatisierung und bildet das Fundament für schnelle und stabile Prozesse. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass die IT-Landschaft vieler Unternehmen aus verschiedensten Systemlösungen unterschiedlichster Anbieter zusammengesetzt ist, was die Komplexität der Integration erhöht. Daher ist es von hoher Bedeutung, dass Integrationsanforderungen durch bestehende Systeme erfüllt werden und sich neue Systeme nahtlos einfügen.

Abb. 5: Systemunterstützung der Integrierten Planung¹



¹ CAP = Conceptual Assortment Plan; RFQ = Request for Quotation; QA = Quality Assurance; PO = Purchase Order; DC = Distribution Centre; BI = Business Intelligence; WHS = Wholesale; PLM = Product Lifecycle Management; ERP = Enterprise Resource Planning

ERFOLGSFAKTOREN INTEGRIERTER PLANUNGSPROJEKTE

Eine erfolgreiche Implementierung der Integrierten Planung umfasst nicht nur den Aufbau effektiver Prozesse in einer verknüpften Systemlandschaft. Eine erfolgreiche Integrierte Planung bedeutet vielmehr,

einen Paradigmenwechsel über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg vorzunehmen und eine hochgradig auf Kooperation beruhende Unternehmenskultur zu etablieren.

Aus langjähriger Kurt Salmon-Projekterfahrung haben sich zehn zentrale Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung Integrierter Planung ergeben:

- 1. Gute Balance der Teilpläne, Planungsebenen, Kennzahlen und Attribute**
- 2. Kombination aus „Top-down“- und „Bottom-up“-Planung**
- 3. Abstimmung finanzieller Ziele mit strategischen Zielen der Funktionen (Produkte, Länder, Kanäle, Beschaffungsmärkte)**
- 4. Enge Verknüpfung operativer Pläne mit der Merchandise-Planung auf Produktseite**
- 5. Abstimmung Planungsmeilensteine mit dem Produktentwicklungs- und Einkaufskalender**
- 6. Sicherstellen von Konsistenz – es gibt nur einen allgemeingültigen Plan.**
- 7. Klare Verantwortlichkeiten für die konsequente Einhaltung der Pläne**
- 8. Nutzung der Planung als Kommunikationsmittel für Partner auf Absatz- und Beschaffungsseite**
- 9. Integriert heißt nicht „ein System“ – es geht um eng abgestimmte Pläne über Systeme hinweg.**
- 10. Fortgeschrittene Systemunterstützung zur Sicherstellung von Datenintegrität und Konsistenz**

UNSERE SERVICES:

Strategie und Transformation

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

Operations

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

DER AUTOR

Dr. Peter Rinnebach

Managing Director
peter.rinnebach@kurt-salmon.com

VERANTWORTLICH:

Dorothea Ern-Stockum

Head of Accenture Retail Strategy ASGR und
Managing Director Kurt Salmon, part of Accenture Strategy
dorothea.ern-stockum@kurt-salmon.com

FOLGEN SIE UNS



@AccentureStrat



[www.linkedin.com/company/
accenture-strategy](http://www.linkedin.com/company/accenture-strategy)

ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 425.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

ÜBER ACCENTURE STRATEGY

Accenture Strategy agiert an der Schnittstelle von Business und Technologie. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, industriespezifische Strategielösungen zur Umsetzung unternehmensweiter Transformationsprozesse zu entwickeln und realisieren. Dabei bringen wir ausgeprägte Fähigkeiten aus den Bereichen Business-, Technologie-, operative Geschäfts- und Funktionsstrategie zusammen. Durch unseren Fokus auf den digitalen Wandel, Wettbewerbsfähigkeit, globale Betriebsmodelle, Personalentwicklung und Unternehmensführung helfen wir dabei, sowohl Effizienz als auch Wachstum zu adressieren. Folgen Sie uns für weitere Informationen @AccentureStrat oder besuchen Sie uns unter www.accenture.com/strategy.