

Kurt Salmon

Part of **Accenture Strategy**

PERFORMANCE-TREIBER IN-SEASON MANAGEMENT

Schnelle und nachhaltige
Erfolge durch verbesserte
Allokation und Nachbestückung



INHALT

Einleitung	3
In-Season Management – zentraler Hebel zur Erreichung der Ziele der Einkaufsplanung	4
Allokation und Replenishment als Erfolgshebel	5
Typische Herausforderungen	6
Vier Erfolgsfaktoren für effektive Allokation und Replenishment im saisonalen Geschäft	8
Fallstudie	14
Fazit	15



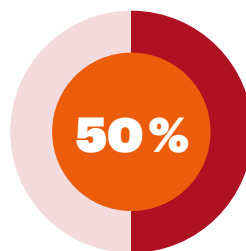
PERFORMANCE-TREIBER IN-SEASON MANAGEMENT

Die Bedingungen für den Textileinzelhandel bleiben schwierig: Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe stagnieren, gleichzeitig steigt die Geschwindigkeit, mit der Trends entstehen und wieder verschwinden. Neue Wettbewerber drängen mit Fast-Fashion-Modellen in den Markt. Die Konsumenten bewegen sich kompetent über Kanal- und Ländergrenzen hinweg und wählen aus einem praktisch unbegrenzten Angebot. Für die Sortimente bedeutet dies signifikant weniger Potenzial und Zeit, um am Point of Sale zu überzeugen. Der Druck steigt: Insbesondere Überbestände und Preisabschriften belasten das Ergebnis (s. Abb. 1). Smartes In-Season Management wird dabei zu einem zentralen Hebel, um die Leistung der Sortimente maßgeblich zu steigern – und das häufig sogar schon kurzfristig und mit geringem Aufwand.

Um exzessive Preisabschriften zu vermeiden, versuchen die Einkaufs- und Planungsabteilungen immer wieder über Filialtransfers und Umlagerungen den Ertrag auf Bestände kurzfristig zu optimieren – in Einzelfällen werden zwischen 40 % und 50 % der Filialumsätze über Bestandsverschiebungen generiert. Dies ist allerdings mit erheblichen Logistik- und Personalkosten verbunden.

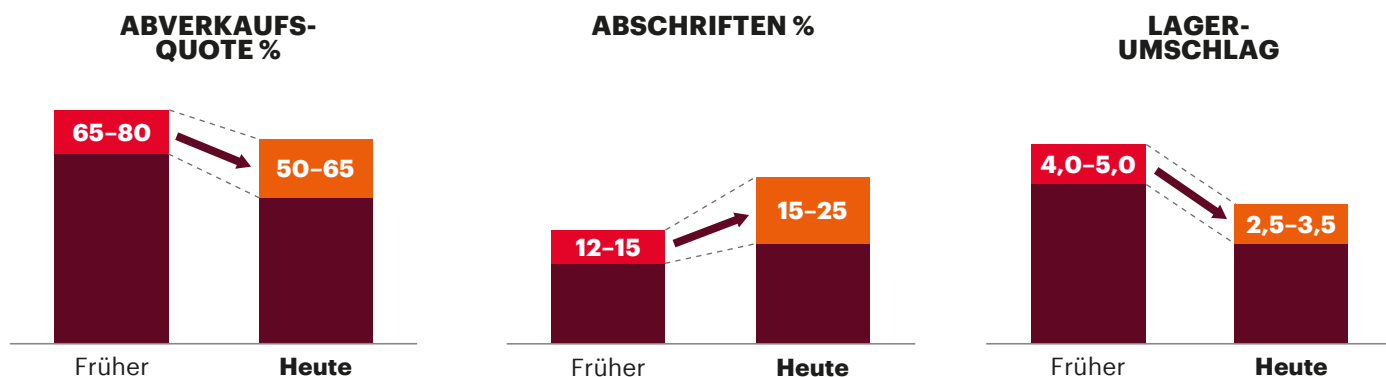
Smartes In-Season Management sieht anders aus und bleibt Schlüssel für zielgerichtete Optimierungsmaßnahmen. Daher überrascht es, dass In-Season Management-Fähigkeiten in vielen Unternehmen nicht hinreichend verankert sind und ein unzureichender Fokus auf In-Season Management unterstützende Systeme gelegt wird.

Insbesondere denjenigen Marken, die erst beginnen den eigenen Retail zu entwickeln, fehlen häufig effektive Prozesse und Werkzeuge für ein erfolgreiches In-Season Management.



Bestandsverschiebungen zwischen Filialen machen teilweise bis zu 50 % der Filialumsätze aus.

Abb. 1: Der Textileinzelhandel steht unter zunehmendem Druck



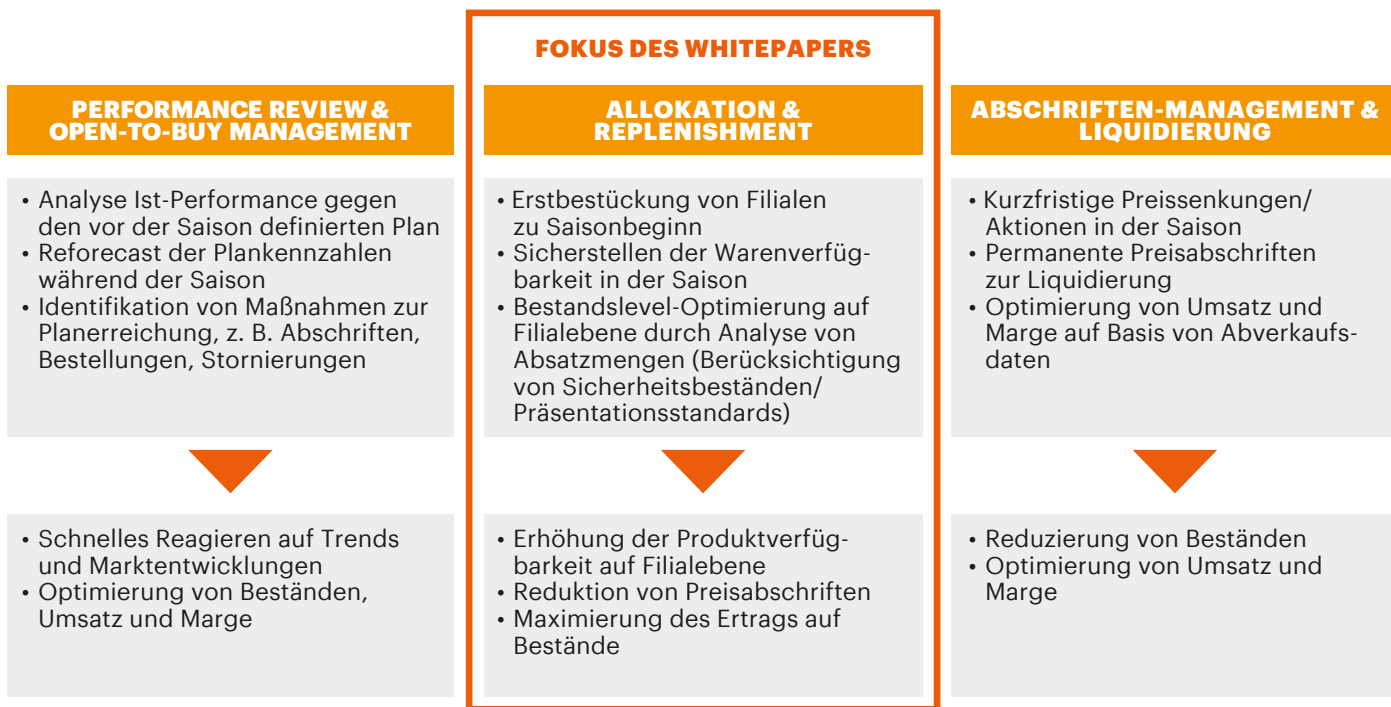
Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

IN-SEASON MANAGEMENT – ZENTRALER HEBEL ZUR ERREICHUNG DER ZIELE DER EINKAUFSPLANUNG

Smartes In-Season Management verbessert die Umsatz- und Bestandssteuerung, schärft den Blick für Trends und Marktentwicklungen und erhöht damit die Wettbewerbsfähigkeit und Kontrollmöglichkeit über die Unternehmens-Performance. Eine Optimierung der In-Season Management-Prozesse ‚Performance Review & Open-to-Buy Management‘, ‚Allokation & Replenishment‘ sowie ‚Abschriften-Management & Liquidierung‘ ermöglichen erfahrungsgemäß Bestandssen-

kungen von 10–20 %, Umsatzsteigerungen von 3–5 % sowie eine Reduktion der Abschriften um 1–2 %-Punkte. Zudem können die genannten Leistungsverbesserungen bereits kurzfristig erreicht werden, während eine Optimierung der Pre-Season-Prozesse meist einen Vorlauf von 9–12 Monaten erfordern – abhängig von der Länge des Planungs- und Beschaffungszyklus. Dieses Whitepaper ist das Zweite einer Kurzreihe zum Thema In-Season Management (s. Abb. 2).

Abb. 2: Aktivitäten des In-Season Managements



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

Im Fokus dieser Reihe stehen Nutzenbetrachtung, wesentliche Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und ein Ausblick auf pragmatische Ansätze, um In-Season Management kurzfristig, aber nachhaltig performanter zu gestalten.

Spezifisch konzentriert sich das vorliegende Whitepaper auf Ansätze für Allokation und Replenishment. Replenishment im engeren Sinne bezieht sich dabei auf die Warenflüsse aus zentralem Warenbestand in die Filialen und ist abzugrenzen von Replenishment der zentralen Bestände im Rahmen eines ganzheitlichen S&OP-Prozesses.



ALLOKATION UND REPLENISHMENT ALS ERFOLGSHEBEL

Erfolgreiche Einzelhändler managen Allokation und Replenishment datengetrieben und vorausschauend, um die Produktverfügbarkeit auf Filialebene zu erhöhen und den Ertrag auf Bestände zu maximieren. Ganzheitliches Management von Allokation und Replenishment beinhaltet einen differenzierten Entscheidungsprozess hinsichtlich der geeigneten Warenfluss-Modi. Dabei treiben sowohl Produkteigenschaften als auch Kapazitäten der Supply Chain

die Auswahl der geeigneten Modelle (s. Abb. 3). Das bedeutet, dass je nach Länge des Lebenszyklus und Modegrad eines Sortimentsbausteins der passende Allokations- und Replenishment-Ansatz gewählt werden sollte: Die Spanne reicht dabei von hoch modischen, schnellen Programmen, die typischerweise vollständig vorab allokiert werden, bis hin zu langlebigen Basic-Programmen mit mehrmaliger Nachlieferung entsprechend des Abverkaufs.

Abb. 3: Ganzheitliche Sicht auf Allokation und Replenishment

	HOHES RISIKO		GERINGES RISIKO
	VOLLE ALLOKATION	ALLOKATION UND REPLENISHMENT	REPLENISHMENT
Wareneinstreuung Supply Chain	Einfach		Mehrfach
Wareneinstreuung Filialen	Einfach (Single Push)	Mehrfach (Push-Pull-Push)	Mehrfach (Pull)
Einkaufsmengen	Vor der Saison (Pre-Season)		In der Saison (In-Season)
Zeitpunkt der Wareneinstreuung	Vor der Saison	Vor der Saison (Pre-Season)	In der Saison
Produktgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Berechenbarkeit der Nachfrage Sehr kurzer Produktlebenszyklus (< 6 Wochen) "Fast"-Fashion-Artikel 	<ul style="list-style-type: none"> Moderate Berechenbarkeit der Nachfrage Kurzer bis mittlerer Produktlebenszyklus Saisonale Artikel 	<ul style="list-style-type: none"> Moderate Berechenbarkeit der Nachfrage Mittlerer bis langer Produktlebenszyklus (Schwarzpreis-Lebensdauer länger als eine Saison)

Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

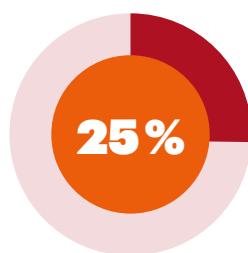
Grundsätzlich beginnen datengetriebene Allokations- und Replenishment-Prozesse mit einer differenzierten ex-post-Analyse der historischen Allokationsvarianz und -effektivität sowie der Fehlmengen und Überbestände, um die Parameter, die die Allokation und das Replenishment treiben, zu validieren bzw. neu zu kalibrieren. Historische Absatzdaten werden dafür pro Filiale bereinigt und für die Optimierung der Erstzuteilung bereitgestellt.

Sortimente mit sehr kurzen Lebenszyklen, z. B. Promotion- oder Fast-Fashion-Sortimente werden mit einer einzigen Lieferung eingesteuert und verkauft (Single Push). Die Zuteilung oder Allokation erfolgt zeitnah zum In-Store-Datum auf Basis historischer Rate of Sale-Informationen unter Berücksichtigung von Sicherheitsbeständen und Präsentationsstandards.

In einem für saisonale Artikel mit kurzem bis mittlerem Lebenszyklus typischen Push-Pull-Push-Modell wird nach dem Hold-und-Flow-Prinzip im Gegensatz zu Single-Push-Modellen nur ein Teil der saisonalen Ware initial den Filialen zugeteilt. Mit Start der Kollektion auf der Fläche werden dann auf Basis der tatsächlichen Abverkäufe und unter Berücksichtigung von Nachfrageprognosen und Vorlaufzeiten die zentral gelagerten Bestände nach dem Pull-Prinzip von den Filialen gezogen. Aufgrund des hohen Aufwands erfolgt dies meistens systemisch gestützt. Zum Abschluss der Saison erfolgt der finale Push der Bestände auf Basis des relativen Bedarfs pro Kanal/ Filiale. Umlagerungen und Filialtransfers werden ebenfalls eingesetzt,

aber es gilt, diese zu beschränken (z. B. Artikel mit hohem Warenwert) bzw. deren Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung der Servicestrategie zu überprüfen.

Produkte mit saisonübergreifendem Lebenszyklus (z. B. NOS, kontinuierliche Sortimente) werden voll über systemisch gestützte Nachbestückung gesteuert. Die Kalkulation der Replenishment-Mengen wird in der Regel voll automatisiert und berücksichtigt sowohl Prognosen von Absatzkurven als auch Präsentationsstandards und Sicherheitsbestände, um Nachfrageschwankungen abzufangen. Die konkrete Methode der Kalkulation der optimalen Nachbestückung ist dabei abhängig von Warenfluss-Charakteristika. Die Einkaufs- und Planungsabteilungen kontrollieren diese Replenishment-Mengen in der Saison nur nach dem Ausnahmeprinzip. Daher ist es wichtig, im Anschluss an die Saison die Effektivität des Replenishments auszuwerten und nach Bedarf die Replenishment-Parameter neu zu kalibrieren.



Durch Fehler bei Allokation und Nachbestückung werden jährlich bis zu 25% Umsatzpotenzial verschenkt

TYPISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Die Planung und Optimierung von Allokation und Replenishment werden häufig vernachlässigt – zum Teil aus Gewohnheit und zum Teil aufgrund fehlender analytischer Verankerung in den Prozessen oder auch Restriktionen in der Supply Chain und der Logistik. Doch gerade diese

Schritte können sich kurzfristig und nachhaltig auf das Flächenergebnis auswirken. Häufige methodische Fehlerquellen und typische Herausforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen (s. Abb. 4):

Abb. 4: Typische Herausforderungen

ALLGEMEIN	1	SUBOPTIMALE WARENFLUSS-MODI	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlender differenzierter Entscheidungsprozess zur Auswahl geeigneter Warenflussmodelle • Verwendung nicht geeigneter Modelle, z. B. reine Push-Modelle für saisonale Ware
	2	MANGELNDE ANALYTIK	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte analytische Fähigkeiten bzw. Motivation führen dazu, dass die Ergebnisse vergangener Zuteilungen nicht überprüft werden • Fehler werden laufend mit jeder Saison/ Kollektion repliziert
	3	UNZUREICHENDE PRE-SEASON-PLANUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Pre-Season-Planung • Fehler im Rahmen der Einkaufsmengen- und Größenschlüsselplanung pro Filiale schränken den Handlungsspielraum für Allokation und Replenishment erheblich ein
	4	UNKLARE VERANTWORTLICHKEITEN	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten und eine unzureichende Verankerung von Bestandszielen treiben schlechte Entscheidungen im Rahmen der Warenzuteilung
PUSH-PULL-MODELLE	5	ZEITPUNKT DER ENTSCHEIDUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen bezüglich der Erstbestückung werden zu frühzeitig getroffen (zum Beispiel mit Platzieren der Order) – getrieben durch Anforderungen der Lieferanten/ Supply Chain
	6	ZU HOHE ERSTBESTÜCKUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Zu großer Anteil der saisonalen Ware wird bereits mit der Erstbestückung allokiert • Chancen und Performance-Potenziale können innersaisonal nicht ausreichend gehoben werden bzw. erfordern Warenverschiebungen und Filialtransfers, die erhebliche Kosten verursachen
	7	UNDIFFERENZIERTER ERSTBESTÜCKUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Erstzuteilung ist filial- und/ oder produktgruppenübergreifend standardisiert (sog. Flat Betting) • Erstzuteilung ist ausschließlich durch Größenschlüssel und Präsentationsstandards getrieben – Performance-Unterschiede werden unzureichend berücksichtigt
PULL-MODELLE	8	UNDIFFERENZIERTES REPLENISHMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Kalkulation werden nicht nach Produkteigenschaften differenziert, z. B. gleiche Berechnungslogik für flache und saisonal variable Nachfrageprofile

Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

Die Folge sind Zuteilungen auf SKU-Ebene, die unzureichend auf den tatsächlichen Bedarf abgestimmt sind. So verschenkt der deutsche Textileinzelhandel pro Jahr durchschnittlich 20–25% seines Umsatzpotenzials durch Preis-

abschriften (ca. 10–15%) und Fehlartikel (ca. 10%). Damit wird die Planung von Allokation und Replenishment zum wesentlichen strategischen Hebel.

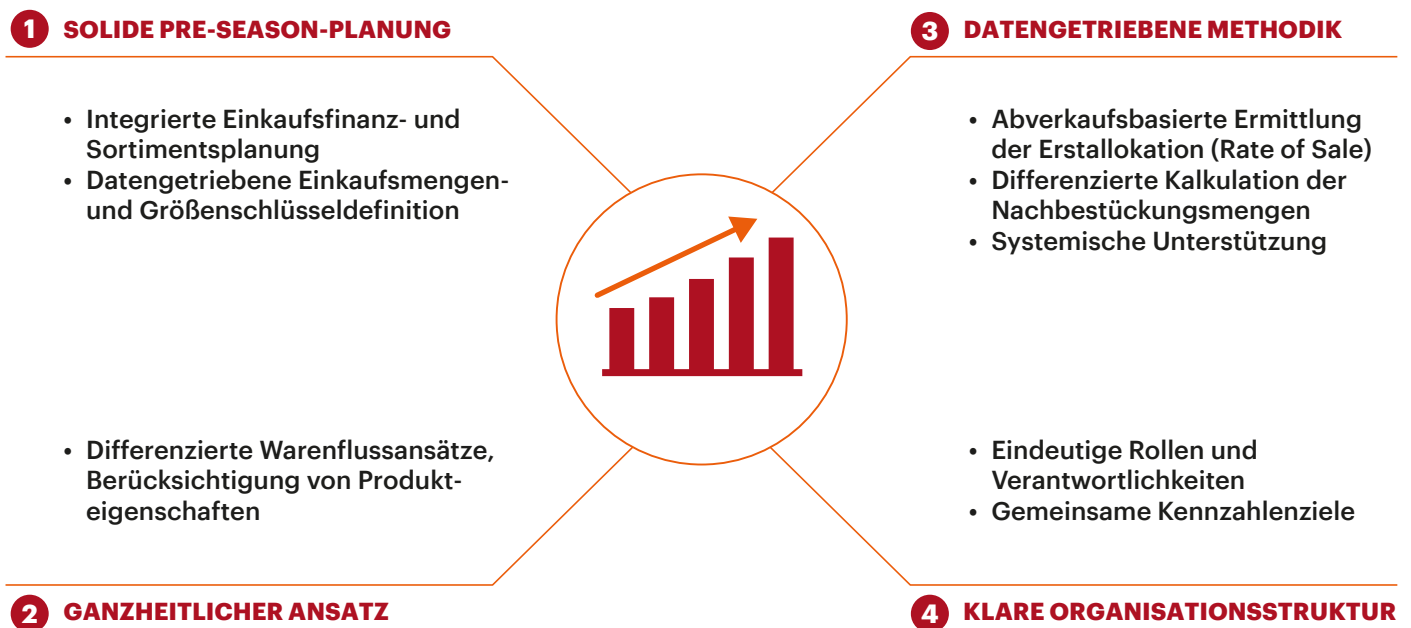


VIER ERFOLGSFAKTOREN FÜR EFFEKTIVE ALLOKATION UND REPLENISHMENT IM SAISONALEN GESCHÄFT

Effektives Management von Allokation und Replenishment basiert auf vier Säulen (s. Abb. 5):

- 1. **State-of-the-art Sortiments-, Einkaufsmengen- und Größenschlüsselplanung**
- 2. **Ganzheitliche Betrachtung von Allokation und Replenishment unter Berücksichtigung von Produkteigenschaften**
- 3. **Datengetriebene Berechnung von Zuteilungsmengen und differenzierte Modelle für Nachbestückung**
- 4. **Geeignete Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten sowie gemeinsamen Zielsetzungen**

Abb. 5: Erfolgsfaktoren Allokation und Nachbestückung im saisonalen Geschäft



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

1. State-of-the-art Pre-Season-Planung – die Basis für erfolgreiche Sortimente

Kompetentes In-Season Management und effektive Allokations- und Replenishment-Prozesse ersetzen keineswegs eine effektive Pre-Season-Planung, denn diese stellt die Weichen für eine erfolgreiche Saison. Smarte Allokation und Replenishment können zwar teilweise eine unzureichende Planung (z. B. undifferenzierte Sortimente, Einkaufsmengen und Größenschlüssel) kompensieren, beheben aber nicht vollständig die daraus resultierenden Performance-Schwächen.

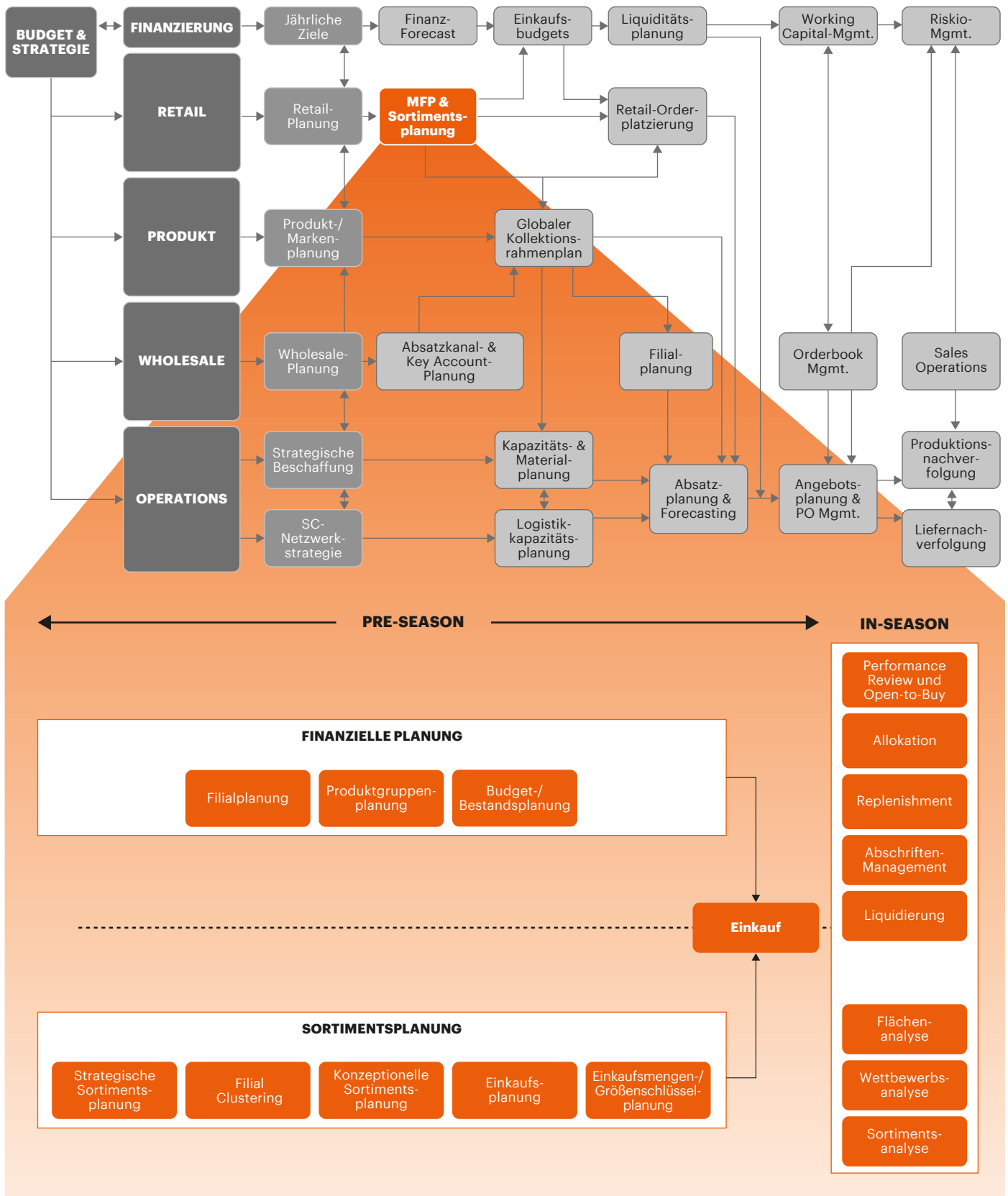
Pre-Season-Planung bleibt daher das Fundament eines effektiven Zuteilungsprozesses. Die **Pre-Season-Planung** setzt sich aus Sortimentsplanung und Einkaufsfinanzplanung zusammen – dabei werden sowohl saisonale als auch permanente Sortimente berücksichtigt. Im Rahmen der **Sortimentsplanung** werden wesentliche strukturelle und inhaltliche Sortimentsentscheidungen getroffen und dabei ein Sortimentskonzept erstellt, das durch eine detaillierte Einkaufsliste bis auf die Fläche umgesetzt wird.

Parallel zur Sortimentsplanung werden im Rahmen der **Einkaufsfinanzplanung** finanzielle Ziele in einem Top-Down-/ Bottom-Up-Prozess auf Filial- und Produktgruppen-ebene heruntergebrochen und Einkaufsbudget, Abschriften, Margen und Bestände geplant. Sortiments- und Einkaufsfinanzplanung sind eng miteinander verzahnt, die Ergebnisse der beiden Planungsschritte werden zu festen Meilensteinen miteinander abgeglichen.

Erst zuletzt, direkt vor dem Platzieren der finalen Ordermengen beim Produktentwicklungsteam intern oder bei Lieferanten extern, wird das geplante Sortiment mit den endgültigen, tatsächlichen Artikeln definiert, werden Einkaufsmenge und Größenverteilung unter Berücksichtigung der Kommerzialität und des geplanten Lebenszyklus pro Artikel final geplant.

Diese Detailplanung bildet das Fundament für Zuteilungsentscheidungen für die Allokation und das Replenishment.

Abb. 6: Vertikaler Einkaufsplanungsprozess mit In-Season Management



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

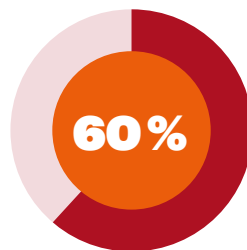
Auch für permanente Sortimente, die ausschließlich über Nachbestückung laufen, stellt eine solide, konzeptionell getriebene Sortimentsplanung und integrierte finanzielle Planung die Basis für eine gute Performance dar. Allerdings wird die Einkaufsmengen- und Größenschlüssel-

planung meist im Rahmen eines rollierenden Forecasting-Prozesses kontinuierlich auf Basis tatsächlicher Performance und Bestandsdaten aktualisiert. Diese Daten fließen in einen integrierten S&OP-Prozess ein, der die Basis für die Optimierung zentraler Bestände sicherstellt.

2. Ganzheitlicher Ansatz – mit differenzierten Warenflussmodellen das volle Optimierungspotenzial ausschöpfen

Allokation und Replenishment bestimmen die Zuteilung von Ware für die Filiale. Je besser es gelingt, die Zuteilung an der tatsächlichen Nachfrage zu orientieren, desto weniger Fehlmengen und Überbestände belasten das Ergebnis. Da Replenishment bedarfsgerecht auf Basis der tatsächlichen Nachfrage erfolgt, kann der Warenbestand im Pull-Verfahren direkt gesteuert werden. Ein höherer Anteil Replenishment an der gesamten Zuteilung steigert die Flexibilität, so dass Chancen und Performance-Potenziale in der Saison effektiver realisiert werden können.

Welche Warenfluss-Modi für ein Produkt in Frage kommen und wie hoch die Anteile von Allokation und Replenishment tatsächlich ausfallen, ist abhängig von den Produkteigenschaften sowie der Flexibilität und Geschwindigkeit der Supply Chain und Logistik.



Bei Push-Pull-Push-Modellen hat sich zumeist ein Anteil von maximal 60 % Erstallokation als erfolgreich erwiesen.

Für die Bestimmung der optimalen Warenflussoption ist eine Vielzahl von Entscheidungskriterien zu berücksichtigen. Diese werden in einen unternehmensspezifischen, differenzierten Entscheidungsbaum integriert, mit dessen Hilfe die Auswahl der optimalen Warenflussoption auf Produktebene gesteuert wird.

Abb. 7: Entscheidungskriterien für die Auswahl des jeweiligen Warenflussmodells

KRITERIUM	KOMPONENTEN	DEFINITION
Produktlebenszyklus	Anzahl Wochen im Verkauf mit profitabler Marge	Kurz: < 6 Wochen / Mittel: 6–26 Wochen / Lang: > 26 Wochen
Präsentations-Minimum	Stückzahl für Präsentation in %	Niedrig: < 80 % / Hoch: 80 % – 100 %
Prognosefähigkeit	Vorhersehbarkeit der Nachfrage (d. h. geringer Prognosefehler)	Niedrig: Sehr geringe Prognosefähigkeit der Nachfragemenge mit hoher Fehleranfälligkeit / Hoch: Robuste Prognosefähigkeit der Nachfragemenge auf Ebene Filiale für einen bestimmten Zeitraum
Zeitbedarf für Prognose	Anzahl Wochen vs. Produktlebenszyklus in %, die für eine ausreichend sichere Prognose zur Produkt-Performance erforderlich sind	Hoch: > 50 % des Produktlebenszyklus Niedrig: < 50 % des Produktlebenszyklus oder < 6 Wochen im Verkauf
Margenpotenzial	Kombination von Schwarzpreis, Marge und Absatzvolumen	Niedrig: Geringes Potenzial, rechtfertigt keine zusätzlichen Abwicklungskosten / Hoch: Großes Potenzial, rechtfertigt zusätzliche Abwicklungskosten
Flexibilität des Lieferanten	Fähigkeit des Lieferanten, in der Saison mehrfach zu liefern und Bestände zu halten	Nein: Lieferant kann mehrfache Lieferungen und Vorhalten von Beständen nicht unterstützen / Ja: Lieferant kann mehrfach in der Saison liefern und ist bereit, Bestand im eigenen Lager zu halten
Lieferfenster	Zeit, die der Lieferant benötigt, um Ware zu liefern	Kurz: < 1 Monat / Lang: > 1 Monat
Produktbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Modegrad (Fashion vs. Basic) • Größenschlüssel • Relevanz von Verfügbarkeit 	<i>Diese Faktoren werden im Rahmen des Entscheidungsprozesses zusätzlich berücksichtigt. Sie sind in hohem Maße abhängig von anderen Entscheidungsvariablen und lassen isoliert keine definitive Aussage bezüglich der optimalen Warenflussoption zu</i>

Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

Sofern entsprechend der Produkteigenschaften geeignet und durch die Supply Chain unterstützt, sind die Einkaufs- und Planungsabteilungen gefordert, Push-Pull-Push- bzw. reine Pull-Ansätze optimal umzusetzen und den Anteil der initialen Allokation soweit wie möglich auch für saisonale

Produkte zu minimieren. Bei Push-Pull-Push-Modellen hat sich ein durchschnittliches Verhältnis von filialübergreifend maximal 60 % Erstallokation und 40 % Replenishment als erfolgreich erwiesen.

3. Datengetriebene Methodik – aus Datengold das volle Potenzial schöpfen

Die Ermittlung der filialindividuellen Zuteilungsmengen muss analytisch erfolgen. Dies scheitert meist nicht an der Verfügbarkeit von Daten, denn diese sind in der Regel vorhanden. Vielmehr fehlt es den Einkaufs- und Planungsabteilungen immer wieder an Know-How und den richtigen Ansätzen, Methoden und Instrumenten.

Der optimale Anfangsbestand ist typischerweise auf vier bis sechs Wochen ausgelegt – ausreichend, um ein realistisches Bild über den tatsächlichen Abverkaufserfolg zu gewinnen.

Im Push- bzw. Push-Pull-Push-Modell wird die optimale Erstzuteilung auf Basis der prognostizierten Nachfrage unter Berücksichtigung der gewünschten Reichweite ermittelt. Ein Anfangsbestand mit einer geringen Reich-

weite, die es gerade erlaubt, ein realistisches Bild über die tatsächliche Produkt-Performance zu gewinnen, ist dabei optimal – häufig gelingt dies bereits in den ersten vier bis sechs Wochen auf der Fläche. Die Nachfrageprognose basiert in der Regel auf der durchschnittlichen Absatzmenge pro Woche, der **Rate of Sale (ROS)**, vergleichbarer Artikel der Spiegelsaison.

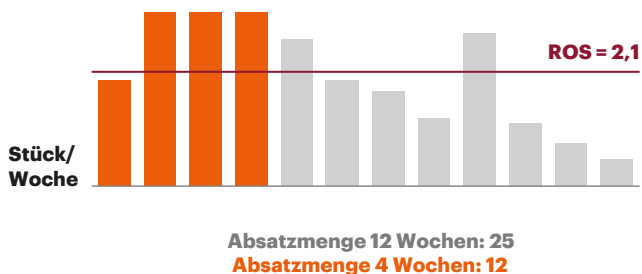
Neben der Nachfrage und der optimalen Reichweite müssen zusätzlich Präsentationsstandards berücksichtigt werden – dabei handelt es sich häufig um einen vollständigen Größenschlüssel.

Dies führt insbesondere in den durch geringe ROS gekennzeichneten Premium- und Luxussegmenten dazu, dass nicht Nachfrage, sondern Präsentationsstandards die initiale Allokation treiben, was die Flexibilität in der Saison stark einschränkt. Dann sind alternative Hebel zur Reduktion der Erstzuteilung zu prüfen, z. B. Vermeidung der Allokation von Randgrößen.

Abb. 8: Ermittlung der optimalen Allokationsmenge

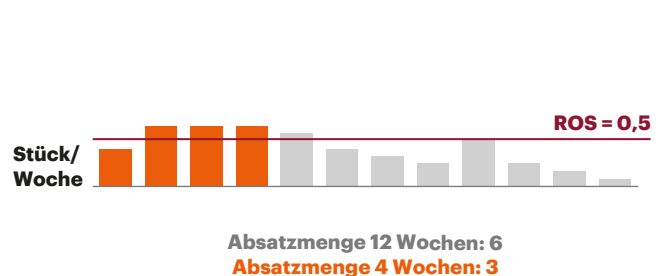
Berechnung der **optimalen Erstbestückung** auf Basis der prognostizierten Absatzmenge pro Filiale und Woche sowie des Reichweitenziels in Anzahl Wochen

OPTIMALE ERSTBESTÜCKUNG > GRÖSSENLAUF



PERFORMANCE-BASIERTE ERSTBESTÜCKUNG

OPTIMALE ERSTBESTÜCKUNG < GRÖSSENLAUF



MINIMUM-BASIERTE ERSTBESTÜCKUNG

Historische Abverkaufsdaten als Basis für prognostizierte ROS > Erstbestückung
Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy

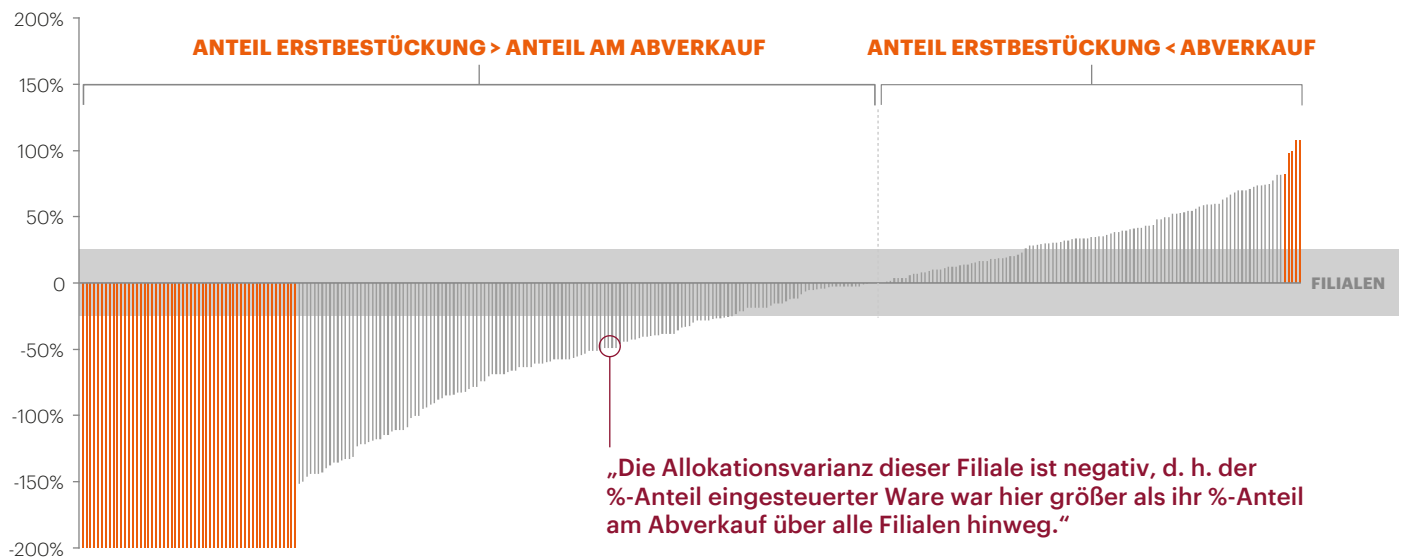
Die Ermittlung der Replenishment-Mengen im Push-Pull-Push-Modell erfolgt auf Basis der tatsächlichen Abverkäufe und unter Berücksichtigung von Nachfrageprognosen und Vorlaufzeiten. Häufig werden dabei Sell-One/Send-One-Modelle verwendet, doch bei hoher Drehung und/ oder längeren Vorlaufzeiten ist dies meist nicht ausreichend – dann muss das Replenishment mit Hilfe von Nachfrageprognosen auf Basis der tatsächlichen Abverkäufe sowie von Performance-Trends erfolgen. Zusätzlich

ist mit höheren Sicherheitsbeständen zu rechnen. Die Effektivität der verwendeten Parameter für Allokation und Replenishment ist regelmäßig in der Saison sowie zum Ende der Saison zu überprüfen. Erste Anhaltspunkte bietet zum Beispiel die Analyse der Allokationseffektivität: Inwiefern ist es gelungen, die Produktzuteilung an der tatsächlichen Nachfrage zu orientieren? Welche Filialen haben zu hohe, welche Filialen haben zu niedrige Zuteilungen erhalten (s. Abb. 9)?

Abb. 9: Analyse der Allokationseffektivität

VERHÄLTNISS VON ERSTBESTÜCKUNG (%) ZU ABSATZ WOCHE 1 – 6 (%) PRO FILIALE – WARENGRUPPE 1

BEISPIEL



Quelle: Kurt Salmon, part of Accenture Strategy, Projektbeispiel

Erkenntnisse sind handlungsorientiert aufzubereiten und für zukünftige Planungsrunden zu berücksichtigen. Nur wenn Ergebnis- und Ursachenanalysen mit umsetzungsfähigen Maßnahmenplänen verknüpft werden, kann ein kontinuierlicher Optimierungsprozess greifen. Daher ist das Reporting von Kennzahlen und Analysen immer mit den Fragen nach dem „Warum?“ und „Was nun?“ zu verbinden.

IT-Unterstützung ist ein Muss: Erfolgreiche Unternehmen starten oft pragmatisch einfach, realisieren Quick Wins und investieren dann in Technologie.

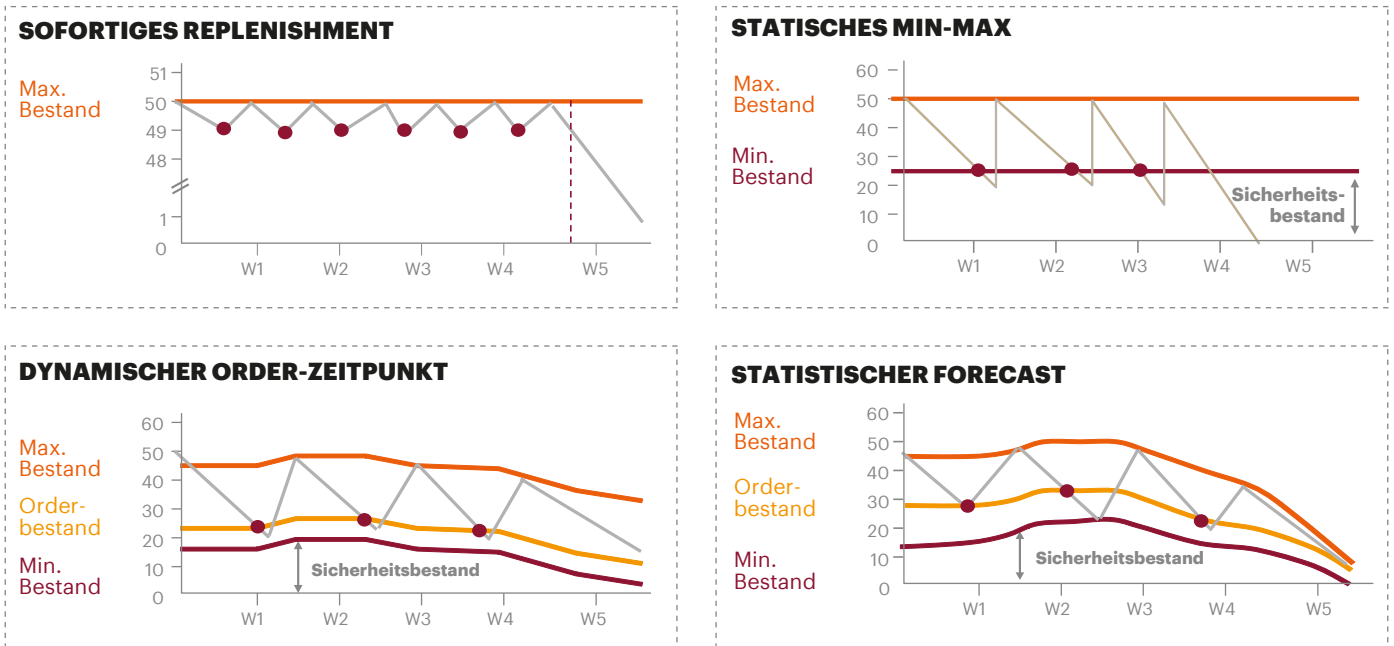
Die Ermittlung von Replenishment-Mengen in Pull-Situationen erfolgt unter Berücksichtigung von Nachfrageprognosen und -trends, Promotion und Event Uplifts, Lebenszyklusphasen, Mindestbeständen (Präsentationsminimum und Sicherheitsbestand), Bestandszielen sowie Vorlaufzeiten. Im Wesentlichen können dabei vier Methoden unterschieden werden, die je nach Absatzprofil und Datenverfügbarkeit Anwendung finden (s. Abb. 10).

1. Bei **sofortigem Replenishment** löst jeder Verkauf eine direkte Nachbestellung aus. Die Methode eignet sich insbesondere bei unzuverlässigen Bestandszahlen und kurzen Vorlaufzeiten.
2. **Statische Min-Max-Methoden** definieren einen Mindest- und einen Maximalbestand. Sobald der Filialbestand den vorgegebenen Minimumbestand erreicht oder unterschreitet, wird bis zum Maximalbestand aufgefüllt. Diese Methode eignet sich insbesondere für eher langsam drehende Artikel oder Artikel mit flächenbezogenen Beschränkungen.

3. Artikel mit variablen Absatzprofilen, aber hoher Prognose und Bestandsgenauigkeit, können über ein **dynamisches Orderzeitpunkt Verfahren** nachbestückt werden. Dabei werden auf Basis von Lieferzeiten, dynamischen Absatzprognosen und Servicelevel-Zielen „Order bei“ und „Order bis zu“-Mengen ermittelt. Wenn der Filialbestand die dynamische „Order bei“-Menge erreicht, wird auf die dynamisch ermittelte „Order bis zu“-Menge aufgefüllt.

4. Hohe Genauigkeit erzielen auch **statistische Forecast-Methoden**, bei denen entweder Gewinn, LUG oder Service Level optimiert werden. Mithilfe von Algorithmen werden Orderzeitpunkte und -mengen dynamisch modelliert. Die komplexe Methode ist zwar hoch effektiv, hat jedoch den Nachteil, dass sie aus Anwendersicht häufig intransparent ist und nur schwer gesteuert werden kann. Darüber hinaus revolutionieren selbstlernende Systeme die Bestandssteuerung (**Machine Learning**). Leistungsstarke Algorithmen analysieren Absatz- und Bestandsdaten sowie eine Vielzahl weiterer Parameter und errechnen eine Nachfragewahrscheinlichkeit. Dabei werden Risiken in Bezug auf Abschriften und Umsatzausfälle gegeneinander abgewogen. Selbstlernende Algorithmen sind auch in der Lage, einzelne Bestellungen mit den strategischen Zielen und zentralen Leistungskennzahlen abzustimmen. Ist dem Händler zum Beispiel die Marge wichtiger als der Umsatz, passen die Algorithmen die Orderentscheidungen entsprechend an.

Abb. 10: Differenzierte Replenishment-Methoden



Sowohl Allokation als auch Replenishment sollten systemisch unterstützt werden. Kurt Salmon, part of Accenture Strategy hat zwar mit zahlreichen Einzelhändlern Excel-Tools zur Optimierung von Allokation und Replenishment entwickelt, diese dienen aber in der Regel zur Pilotierung eines datengetriebenen Ansatzes. Erfolgreiche Unternehmen starten pragmatisch einfach, zielen auf Quick Wins und investieren erst dann in umfangreichere Technologie.

4. Klare Organisationsstruktur und Zielsetzungen

Immer wieder werden durch die Einkaufs- und Planungsabteilungen effektive Zuteilungsentscheidungen getroffen, die jedoch aufgrund von unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten und/ oder unterschiedlichen Zielsetzungen nicht auf die Fläche durchgesteuert werden können. Zum Beispiel werden Filialen häufig nicht an Bestandskennzahlen, sondern ausschließlich am Umsatz gemessen, können jedoch gleichzeitig die Zuteilung beeinflussen.

Während die Einkaufs- und Planungsabteilungen die Erstzuteilung optimieren und begrenzen, ziehen (und blockieren) die Filialen oftmals Ware, um Fehlmengen abzusichern. Zusätzlich werden Einkäufer, Planer und/ oder Allokator an unterschiedlichen oder ungeeigneten Kennzahlen gemessen. Sobald Bestandsziele nicht ausdrücklich in gemeinsamen Zielsetzungen des Einkaufs- und Planungs-Tandems verankert sind, kann Warendruck zu einer vorteilhaften Strategie werden.

Eine ähnliche Situation ergibt sich im Spannungsfeld von zentralen oder regionalen und länderspezifisch ausgeprägten Verantwortlichkeiten. Häufig liegt die Definition der Einkaufs- und Erstzuteilungsmengen in der Verantwortung zentraler Einkaufs- und Planungsteams, während das In-Season Management in die Ländergesellschaften ausgelagert wird. Werden die unterschiedlichen Organisationen aber nicht an gemeinsamen Kennzahlensystemen gemessen, ergeben sich Interessenkonflikte, die zu suboptimalen Allokations- und Replenishment-Entscheidungen führen können.

Daher ist es essentiell, die Verantwortung für Allokation und Replenishment klar zu definieren und gemeinsame (Bestands-) Ziele zu etablieren. In der Regel empfiehlt es sich, dem Planer die Gesamtverantwortung für Einkaufsbudget und Open-to-Buy, Einkaufsmengen pro SKU, Allokation und Nachbestückung zu übertragen. Dabei unterstützt häufig ein Assistant Planer oder Allokator. Diese Funktion kann als Einstiegsposition etabliert werden und fokussiert sich dann unter Anleitung des Planers auf das Management der Zuteilungsmengen. Auch im Falle zentraler Einkaufs- und Planungsorganisationen können Assistant Planer lokal in Ländergesellschaften sitzen, sollten jedoch direkt an den Planer berichten.

FALLSTUDIE

Ausgangssituation: Ein zwei Milliarden Euro Fashion-Händler möchte seine bestehenden Allokations-, Forecasting- und Replenishment-Prozesse optimieren

VORGEHENSWEISE

- Detaillierte Prüfung und Bewertung der bestehenden Allokations-, Forecasting und Replenishment-Prozesse und der Systemlandschaft
- Optimierung der Algorithmen zur Berechnung der Allokationsmengen unter Berücksichtigung der Filialnachfrage und optimaler Bestandsverwendung
- Design zukünftiger Allokationsprozesse sowie zugehöriger Analyse- und Reporting-Vorlagen
- Design zukünftiger Replenishment-Prozesse inklusive Forecasting auf Basis differenzierter Nachfragekurven und Nachbestückung auf Filial- und Zentrallagerebene inklusive Definition der zu verwendenden Algorithmen und Validierung der Replenishment-Parameter
- Machbarkeitsprüfung der Umsetzung im bestehenden System
- Entwicklung von Trainingsmaterialien und Durchführung der End User Trainings für Prozesse und Systeme

ERGEBNISSE

Innerhalb von vier Monaten nach Implementierung realisierte der Kunde ...



4-7%

ABVERKAUFS-
QUOTE



15-20%

FORECAST-
GENAUIGKEIT



2% Pkt.

FEHLMENGEN FÜR
REPLENISHMENT



20-25%

SUPPLY CHAIN
LUG

Auf das volle Jahr berechnet erreichte der Kunde eine Verbesserung seiner Marge um 30 Millionen Euro.

FAZIT

ALLOKATION UND REPLENISHMENT ALS STRATEGISCHE ERFOLGSHEBEL

Im Textileinzelhandel rücken Allokation und Replenishment selten in den Fokus der Chefetagen – die Hebelwirkung dieser operativen Prozesse wird meist massiv unterschätzt. Dabei können pragmatische Verbesserungen der Zuteilungsprozesse häufig bereits kurzfristig und mit geringem Aufwand erhebliche Performance-Verbesserungen erzielen. Erforderlich sind ein analytischer Ansatz und ein Prozess, der kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht – abseits von Gewohnheit und „das haben wir schon immer so gemacht“. Mit einer ganzheitlichen und datengetriebenen Brille werden Allokation und Replenishment zu wesentlichen strategischen Hebeln.

Kurt Salmon, part of Accenture Strategy hat eine Vielzahl nationaler wie internationaler Händler bei der grundlegenden Verbesserung ihrer In-Season Management und Zuteilungsprozesse unterstützt und sowohl Umsatz- wie auch maßgebliche Margensteigerungen bei gleichzeitigem Bestandsabbau erzielen können.



DIE AUTOREN

Franco Anselmi

Managing Director
franco.anselmi@kurt-salmon.com

Sandra Nicole Richter

Manager

VERANTWORTLICH:

Dorothea Ern-Stockum

Head of Accenture Retail Strategy ASGR and
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.