



Schwierige Modebranche: Was heute noch in ist, kann morgen schon out sein

Foto: Project Photos

➔ **Beschaffung**

Gespür für neueste Trends

➔ Einkäufer in Textilunternehmen wie Windsor, Rosner oder Trend Trading Fashion haben es nicht leicht: Sie müssen den Modetrends von morgen immer einen Schritt voraus sein.

Von Sibylla Machens

Dass die Modebranche ein bisschen eigenwillig ist, glauben wohl viele: exzentrische Designer, exaltierte Modezaren mit Pferdeschwanz und Fächer, kreischende Models und Champagner in Strömen. Aber wie gestaltet sich eigentlich der logistische Alltag in mittelständischen deutschen Textilunternehmen. Um es gleich vorweg zu sagen: Die Welt ist dort zwar nicht ganz so schillernd, die unternehmerischen Abläufe haben es aber durchaus in sich. So beginnen bereits bei der Bestellung der Stoffe die ersten logistischen Herausforderungen.

„Da wir nicht abwarten können, bis wir die Aufträge von unseren Kunden erhalten, findet zeitversetzt schon einmal ein erster paralleler Schritt mit den Aufträgen an die Webereien statt“, erklärt Product

Manager Johannes Fischer von der 400 Mitarbeiter zählenden Modefirma Windsor. Das Unternehmen machte 2001 rund 90 Millionen Euro Umsatz. Windsor produziert neben vier anderen Kollektionen auch „Joop Mens Wear“ für 30- bis 50-jährige modebewusste Männer. „Würden wir warten, bis alle Bestellungen nach zwei Monaten unter Dach und Fach sind“, so Product Manager Fischer, „würde das unsere Logistikkette um einiges nach hinten werfen.“

Die Stoffe müssen frühzeitig geordert oder reserviert werden

Auch bei der Firma Rosner in Ingolstadt, bei der sich 650 Mitarbeiter um die Produktion der gesamten Produktpalette von Damen- und Herrenoberbekleidung kümmern, werden die Stoffe frühzeitig geordert oder reserviert. Das bayerische Textil-

unternehmen verkauft jährlich rund 1,5 Millionen Kleidungsstücke. Dazu werden pro Kollektion circa 150 verschiedene Stoffe von 80 Herstellern verwendet. Aufgrund verschiedenen Farbvariationen ergeben sich so etwa 800 unterschiedliche Positionen. Insgesamt werden bei Rosner 3,5 Millionen Meter Stoff im Jahr verarbeitet.

„Als erstes kläre ich sämtliche Rahmen-daten ab, wie die technischen Daten des Materials, den Preis, das Herkunftsland sowie die anfallenden Frachtkosten und Zahlungskonditionen“, berichtet Oberstoff-Einkäuferin Edeltraut Barth. Mit diesen Informationen setzt sich Edeltraut Barth mit dem Vertrieb zusammen und entwickelt einen Rahmenplan. „Wir schreiben auf, was wir denken, was wir benötigen“, sagt die Einkäuferin. Sobald sie Mengenangaben hat, kann sie mit dem

Lieferanten konkret über den Preis verhandeln, Bestelltermine, genaue Lieferzeiten und Frachtbedingungen abklären.

„Wir legen uns schon im Vorfeld in sehr vielen Dingen fest“, sagt Barth. Da Rosner wie viele andere Textilhersteller in Deutschland auch ein Vor-Order-Lieferant ist, wird nur produziert, was tatsächlich verkauft ist. „Wir haben dann natürlich ein Problem, wenn ein bestimmter Stoff in der Kollektion bei den Kunden nicht so ankommt, wie wir das gedacht hatten, und beim Lieferanten schon 5000 Meter gekauft und 5000 Meter reserviert wurden“, erzählt die Einkäuferin Barth. Dann geht es darum, die Bestellung zu stornieren. Werden beispielsweise nur 2000 Meter benötigt, ändert sich der Preis. Es gilt, erneut zu verhandeln. Deshalb gleicht Edeltraut Barth die Stoffbestellungen zwei bis drei Mal pro Woche mit den EDV-Listen der Kundenbestellungen ab.

„Wenn wir mehr Stoff benötigen, als in unserem Rahmenplan vorgesehen, versuchen wir ihn nachzubestellen, so dass wir den gewünschten Liefertermin einhalten können.“ Für das ständige Abgleichen der Daten benutzen die Rosner-Mitarbeiter ein hauseigenes Computerprogramm.

Die besonderen Eigenschaften von Stoffen führen zu Problemen

„Eines der Hauptprobleme im Textilbereich sind die Eigenschaften der Stoffe“, weiß Johannes Fischer von Windsor. „Da es sich bei den Futter-, Ober- und Einlagestoffen ja nicht um ein statisches Ding wie etwa bei Stahl handelt, sondern um etwas Flexibles, etwas, was reagiert.“ So kann ein 50 Meter langer Oberstoff aus Wolle, der auf einem Ballen geliefert wird, am Ende des Ballens einen anderen Einlaufwert als am Anfang des Ballens aufweisen. Unter Einlaufwert versteht man das Verhalten des Stoffes, wenn er etwa beim Bügeln mit Hitze und Dampf in Berührung kommt. „So etwas lässt sich immer nur stichprobenartig kontrollieren“, erklärt Fischer. Daher kann manchmal erst während der Produktion festgestellt werden, dass ein Stoff nicht den Erwartungen entspricht und nachbestellt werden muss. „Das sind die kleinen Dinge, die einem das Leben so schwer machen“, sagt Fischer.

Die Musterkollektion umfasst bei Windsor pro Saison rund 250 verschiedene Teile, die jeweils zehn Agenturen zur Verfügung gestellt werden. Während der Ver-

kaufphase wird bereits die Produktionsphase vorbereitet. Je nach Stofflieferant wird per E-Mail oder Fax die Bestellung aufgegeben. Mit Hilfe des in der Textilbranche üblichen Programms „Intex“ werden alle Wünsche orientiert an Stammdaten logistisch aufbereitet und mit Artikelnummern, Flächengewichten, Zolltarifnummern und Ähnlichem erfasst.

Auch die Trend Trading Fashion AG benutzt das Warenwirtschaftsprogramm Intex. „Das ist ein sehr gutes und sehr übersichtliches Programm“, erklärt Michael Mohr vom Vorstand des Textilunternehmens. Die Heidelberger Firma mit 48 Mitarbeitern besitzt neben den Rechten an der eigenen, in Europa vertriebenen Linie



Johannes Fischer ist Product Manager bei der Modefirma Windsor

„Art-to-Be“ seit einem Jahr auch die weltweiten Rechte an der Joop-Damenoberbekleidung. Das Unternehmen erwirtschaftete 2001 in Europa rund 8 Millionen Euro. Die Lieferanten erhalten meist schon zwei bis drei Wochen vor der definitiven Bestellung eine Information, wie viel Meter vom Rohwarenblock vermutlich benötigt werden. „Dann können sie schon die Rohgarne zukaufen oder die entsprechenden Reservierungen für uns vornehmen“, beschreibt Michael Mohr den Ablauf. Der Hersteller bezieht 80 Prozent seiner Stoffe aus Italien, fünf Prozent aus Frankreich, zehn Prozent aus Deutschland und fünf Prozent stellen beispielsweise Micro-Polyester-Qualitäten aus Japan. „Wichtig ist es, die Liefertermine nicht zu

sehr nach hinten zu verschieben“, sagt Vorstandsmitglied Mohr. „Denn die Time-to-Market vom Produkt ist heute oft der entscheidende Faktor.“ Bis die Stoffe nach der definitiven Bestellung in Heidelberg eintreffen, vergehen je nach Lieferant ohnehin zwischen vier und 16 Wochen.

„Wir müssen stets so vorbereitet sein, dass wir bereits bei den ersten Aufträgen unserer Kunden mit der Produktion beginnen können“, erläutert auch Johannes Fischer von Windsor. Das bedeutet, dass in einer Saison rund 500 Oberstoffe plus Zutaten wie Knöpfe bereitgestellt werden müssen.

Die Lieferanten arbeiten nur zu 85 Prozent termingerecht

„Unsere Lieferanten, also die Webereien, arbeiten in der Regel zu 85 Prozent termingerecht“, sagt Johannes Fischer. „Das heißt, dass die restlichen 15 Prozent sich in einem permanenten Verschiebeprozess befinden, entsprechend müssen die Daten im PPS-System ständig angepasst werden.“ Und da ist die Firma Windsor sicherlich kein Einzelfall. „Wenn nur ein einziger Knopf fehlt, kann ein Teil nicht in die Produktion gehen“, sagt Fischer, denn es werden alle Zutaten für ein Modell gesammelt, bevor sie gebündelt nach Osteuropa, Italien, Portugal oder in andere Länder zum Nähen geschickt werden. All die Daten für den „Zollkrieg“ – wie Fischer es nennt – werden bei Windsor und auch bei Trend Trading Fashion über eine Schnittstelle namens „Format“ abgewickelt.

„Wir arbeiten mit modernster Technik“, erzählt Michael Mohr von Trend Trading Fashion. Nicht nur die outgesourceten Mitarbeiter sind mit der Firma vernetzt, sondern auch die Fertigungsbetriebe, denen die CAD-Daten für die Zuschnitte direkt übermittelt werden. Innerhalb des Unternehmens erleichtert ein Kundenmanagementsystem, das mit der Telefonanlage gekoppelt ist, die Terminüberwachung und alle Wiedervorlagen. Doch nicht alle sind so gut ausgerüstet. „Könnten wir die Stammlieferanten anbinden und über deren Standardsoftware verfügen, müssten wir nicht jedes Mal nachfragen“, sagt Mohr, „Das sind immer die gleichen Vorgänge, die einfach nur Zeit kosten.“ Und er kritisiert: „Mir ist vollkommen unklar, dass man in der schwierigen Marktphase, in der sich die Textilindustrie befindet, Technik, die eigentlich verfügbar ist, nicht bereitstellt.“