

MAXXIMALE LOGISTIK-EFFIZIENZ

Die Firma TK Maxx ist ein echtes Einzelhandels-Phänomen und eine der am raschesten wachsenden Einzelhandelsketten Großbritanniens. Das Unternehmen verkauft Designer- und andere Marken von Damen-, Herren- und Kindermoden sowie Wohnungsartikel, Geschenke, Schmuck und Accessoires zu Preisen von bis zu 60% unter der Preisempfehlung. TK Maxx wurde 1994 in Großbritannien gegründet. Die erste Filiale eröffnete in Bristol. Heute gibt es landesweit sowie in der Republik Irland mehr als 200 Filialen mit über 14.000 Mitarbeitern. Darüber hinaus expandiert die Firma nach Deutschland, wo in diesem Herbst fünf Filialen eröffnet werden.



Bei der Beschaffung geht TK Maxx auf einzigartig flexible Weise vor. Die Einkäufer von TK Maxx unterliegen keinerlei Planungsvorgaben oder Fristen und können jederzeit einkaufen, wenn sie ein gutes Angebot entdecken. Um von den besten Angeboten zu profitieren, kaufen sie so eng an der Saison oder am Bedarf ausgerichtet, wie sie wagen. Weil sich TK Maxx beim Einkauf stark am Bedarf orientiert, kann das Unternehmen auch geschickter auf Trends eingehen, auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren und genau das verkaufen, was gewünscht wird. Das Ergebnis ist ein wirklich interessantes Produktsortiment, das sich extrem schnell an den wandelnden Geschmack der Öffentlichkeit anpasst. Dank täglicher Anlieferungen an die Filialen bekommen die Kunden bei jedem Besuch etwas Neues und anderes zu sehen. In jeder Filiale werden mehr als 50.000 Artikel vorrätig gehalten; jede Woche treffen in der Regel 10.000 neue Artikel ein. Bei mehr als 4.000 Lieferanten ist dieser Ansatz auf eine hochpräzise Verwaltung angewiesen.

TK Maxx plant bis 2015 eine Vervierfachung seiner Umsätze in Großbritannien und Irland sowie bis 2010 die Einstellung von 1.000 weiteren Mitarbeitern. Um dieses ehrgeizige Wachstumsziel zu verwirklichen, beauftragte TK Maxx den führenden europäischen Supply-Chain-Spezialisten Total Logistics mit der Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie, die dem geplanten großen Umfang gewachsen ist, aber auch die

bisherigen flexiblen und opportunistischen Einkaufsmethoden bewahrt. Die wichtigsten Probleme, vor denen TK Maxx hierbei steht, sind jedem Einzelhändler bekannt: die Notwendigkeit, den prozentualen Anteil der Kosten am Umsatz zu senken, die Notwendigkeit, die Waren schneller durch die Wertschöpfungskette zu bringen, und die Notwendigkeit, sich des Konkurrenzdrucks von anderen Filialeinzelhändlern zu erwehren. Hinzu kommt der generelle Druck bei der Bewältigung der äußerst betriebsamen Vorweihnachtszeit, die jedes Jahr im September beginnt und im November und Dezember ihren Höhepunkt findet. Die Grundlage des Geschäftsmodells von TK Maxx bildet die bewährte Fähigkeit, bei der Beschaffung extrem kurze Vorlaufzeiten zu bewahren – also die Waren noch in der Woche des Einkaufs zum Verkauf in den Filialen zu platzieren. Hierbei müssen Kompromisse zur Maximierung der Arbeitseffizienz und der Raum- und Transportressourcen eingegangen werden, ohne jedoch die Flexibilität der Wertschöpfungskette zu beeinträchtigen.

Landesweites Netzwerk

In vier nationalen Abwicklungszentralen in Stoke-on-Trent, Wakefield, Walsall und Milton Keynes werden 1.800 Mitarbeiter beschäftigt. Hinzu kommen zwei regionale Logistikzentren zur Belieferung der britischen Filialen sowie zusätzliche Vertriebszentren in Schottland und Irland. Zur Filialplanung setzt TK Maxx auf innovative Satellitentechnik, die über ein VSAT-Netzwerk (Very Small Aperture Terminal) die Firmenzentrale in Echtzeit mit den Vertriebszentren und Filialen verbindet.

Die Produkte werden vom Einkaufsteam auf internationaler Ebene beschafft und zum Überprüfen, Auspacken sowie für die Zuweisung an die Filialen und die Buchung an die Abwicklungszentralen gesandt. Anschließend gelangen die Waren in die Logistikzentren, wo sie vor dem Versand sortiert und nach Filialen konsolidiert werden. Wenn die Produkte von den Filialen in Empfang genommen werden, werden sie nach Abteilungen geordnet und zum Anbringen der Diebstahlsicherung und Größenkennzeichnung ausgepackt.

Um den Weg für das geplante Wachstum zu ebnen, musste TK Maxx verstehen, wie viele Vertriebszentren in welcher Form und Größe künftig an welchen Standorten benötigt würden und welche Betriebsabläufe wo stattfinden sollten. Hierfür wandte sich die Firma an Total Logistics – externe Spezialisten, die mit Hilfe einer unabhängigen und lieferantenneutralen Perspektive die effizienteste Methode ermitteln können.

Alan Porte ist Senior Vice President für Vertriebsdienste von TK Maxx und für die weltweiten Importe, für den Vertrieb zu und von den Filialen sowie für die technologische Infrastruktur der Wertschöpfungskette verantwortlich. „TK Maxx befindet sich mitten in einem äußerst hart umkämpften Markt“, erklärt er. „Der wichtigste Aspekt für unseren Erfolg ist der Preispunkt der Verbraucher. Wir mussten genau erkunden, wie wir die Wertschöpfungskette optimieren können, um unseren Wettbewerbsvorsprung und unsere Effizienz zu verbessern. Hierfür benötigten wir eine solide Interpretation der Daten, um das vorhandene Geschäftsmodell auch unter erschwerten Bedingungen testen zu können und um unsere heutige Geschäftssituation präzise mit unseren künftigen Zielen zu vergleichen.“

Neuausrichtung für Wachstum

Zur Unterstützung dieses Wachstums bat TK Maxx Total Logistics um die Ausarbeitung einer Vertriebsstrategie zur Optimierung der Struktur des künftigen Netzwerks. Hierbei spielte auch die Zeit eine wichtige Rolle: Die Strategie musste innerhalb von 12 Wochen entworfen werden, um TK Maxx eine rechtzeitige Entscheidung zu ermöglichen.

„Ein Großteil der Kosten von TK Maxx entstand bei den äußerst arbeits- und platzintensiven Arbeiten vor dem Verkauf im Einzelhandel. Einige dieser Arbeiten fanden in den Filialen statt“, erklärt Kenneth Porter von Total Logistics. „Deshalb kam es darauf an, für diese Aktivitäten die besten Standorte und Abwicklungsmethoden zu finden.“ Eine weitere Herausforderung bestand darin, unter den zahlreichen am Geschäft beteiligten Parteien einen Konsens herbeizuführen – also unter Einkäufern, Filialen, Vertriebszentralen und der Geschäftsführung in Großbritannien und den USA. Dies war besonders wichtig, weil für die von Total Logistics schließlich empfohlene Verlegung einiger Abläufe von den Filialen hin zu zentralen Abwicklungszentren die zugehörigen Etats sowie die Kontrolle und Verantwortung ebenfalls verlegt werden mussten.

Porte erklärt hierzu: „Die bisherige Strategie der Trennung der Abwicklungs- und Logistikzentralen verlieh uns bei steigenden Umsätzen beträchtliche Flexibilität, doch bei ihrer jetzigen Größe und ihren Standorten waren diese Zentralen hinsichtlich der Arbeits- und Raumkosten nicht die ideale Lösung. Total Logistics konzentrierte sich in seiner Studie darauf, die Anzahl, Größe und Lage der neuen Zentralen zu ermitteln, die für das prognostizierte künftige Wachstum erforderlich sein würden. Die Berater mussten einen klaren Pfad für die Migration weg vom bisherigen Netzwerk und den bisherigen Verfahren hin zu den neuen entwickeln und dabei den saisonalen Druck berücksichtigen, ohne die laufende Rentabilität des Geschäfts zu beeinträchtigen.“ In sieben Aktivitätsphasen eines dreimonatigen Projekts sollte sich TK Maxx von der Bewertung und Theorie hin zum Beginn der Implementierung bewegen – also von der Datenerfassung und von Workshops hin zu den Feinheiten der Planung, Modellierung und Netzwerkauswahl.

Modellierung von Szenarien

Um die Zeitvorgaben einzuhalten, wurden die Phasen der Prozess- und Logistikmodellierung parallel durchgeführt. Für jede Phase wurden Tabellenkalkulationsmodelle entwickelt, um einen nahtlosen Austausch von Informationen bei jeder folgenden Untersuchung der Optionen zu ermöglichen. Zu beiden Modellierungen gehörte eine Bewertung der besten Verarbeitungs- und Abwicklungstechniken. Porte war beeindruckt von der Fülle der Optionen, die die Modelle boten: „Besonders wichtig war, dass wir dank des Ansatzes von Total Logistics die Daten in Frage stellen und verschiedene ‚Was wäre, wenn‘-Szenarien durchführen konnten. Es ist wirklich viel einfacher, eine fundierte Entscheidung zu treffen, wenn man die weniger effektiven Alternativen schnell und präzise ausschließen kann. Wir konnten Kapazitäts- und Verfahrensanalysen durchführen, mit denen sich die Probleme beim Aufbau der Wertschöpfungskette und bei der Kontrolle in

einer virtuellen Umgebung lösen ließen. Auf diese Weise konnten wir wichtige Entscheidungen schon frühzeitig treffen – und wussten, dass diese Entscheidungen funktionieren würden, wenn die Zeit gekommen ist.“

Angesichts der laufenden Implementierung ist sich Porte über den Nutzen im Klaren: „Die Ergebnisse sind in dreifacher Hinsicht von Bedeutung: Wir können das Filialnetz öfter und genauer beliefern, und wir haben unsere Inventare im Lager und in den Abwicklungszentren gesenkt, was uns mehr Finanzmittel für die Geschäfte verschafft. Nicht weniger wichtig aber ist die Zuversicht, die eine solche Flexibilität unseren 170 Einkäufern bietet. Sie wissen, dass der Vertrieb so ziemlich jede ihrer Einkaufsentscheidungen schnell und zuverlässig verwirklichen kann – und das bestärkt sie in der Freiheit, die wir ihnen geben, ihren eigenen Entscheidungen und ihrem Gespür für die Wünsche der Kunden zu trauen.“

Für die neue Wertschöpfungskette von TK Maxx werden die Logistikkentralen durch kleinere Cross-Docking-Zentren mit mehreren Nutzern ersetzt. Diese Zentren werden von DHL betrieben und liegen näher an den Filialen, so dass die Produkte schneller und zu niedrigeren Kosten angeliefert werden können. Die Filiale im Londoner Stadtteil Hammersmith z. B. gehört zu den am stärksten besuchten des Unternehmens; hier können nun jede Woche 21 Lieferungen entgegengenommen werden. Das verleiht den Mitarbeitern der Filiale echte Präzision, wenn es darum geht, das auf Lager zu haben, was sie verkaufen – statt das zu verkaufen, was sie auf Lager haben. Das Sortieren der Filialbehälter erfolgt in den Abwicklungszentralen unter Einsatz automatischer Anlagen.

Erhöhte Rentabilität

Die Kommentare der Teams von TK Maxx in ganz Großbritannien und Nordirland fielen positiv aus, wie Porte erklärt: „Einzelhändler sind an Veränderung gewöhnt, und unsere Mitarbeiter sind nicht nur an Änderungen, sondern auch an schnelles Wachstum gewöhnt. Wir glauben, dass uns Total Logistics eine neue und bessere Perspektive unserer gesamten Geschäfte verschafft hat, mit der wir unsere Arbeit im Einzelhandel künftig noch leistungsfähiger gestalten können. Die Modelle dieser Firma ermöglichten es uns, die Strategie hinsichtlich eines breiten Spektrums an wichtigen geschäftlichen Fragen zu überprüfen, bevor wir sie in die Tat umsetzten – und eine solche Überprüfung ist von unschätzbarem Wert. Der Erfolg des Projekts bietet auch einige wichtige begleitende Vorteile – nicht zuletzt, weil uns jetzt im gesamten Unternehmen stärker bewusst geworden ist, wie wichtig eine effiziente Wertschöpfungskette wirklich ist.“ Wie Porte erklärt, führte die unabhängige Überprüfung und Infragestellung der vorhandenen Ideen hinsichtlich der Methoden zum Umschlagen, Lagern und Vertreiben von Produkten im Projektteam von TK Maxx zu wertvollen Diskussionen, während zugleich die neu erlernten Modellierfähigkeiten verinnerlicht wurden.

„Wir suchten einen Partner, der unser Geschäft versteht, praktischen Rat bietet, diesen Rat unserer Geschäftsführung vermittelt und das Risiko für unser Geschäft senkt. Diesen Partner fanden wir mit Total

Logistics. Die Firma hat in Zusammenarbeit mit uns passend zu unseren Geschäftszielen eine zehnjährige Strategie ausgearbeitet und zur Verwirklichung dieser Strategie einen wichtigen Plan erstellt. Diese Strategie wird uns Kosteneinsparungen in Höhe von mehr als 5% der Vertriebskosten ermöglichen und den Service in unseren Filialen erheblich verbessern.“

Über Total Logistics:

Total Logistics ist auf sämtliche Aspekte der Supply-Chain- und Logistikberatung spezialisiert und arbeitet für Kunden wie Pfizer, Gillette, Unilever, adidas, Coty, Tesco und Nestlé. Die Firma ist im gesamten Spektrum des Supply-Chain- und Logistikbereichs tätig und konzentriert sich ausschließlich darauf, Wertsteigerung zu sichern und Kosten zu senken. Ihre Aktivitäten reichen von einer Definition der Strategie bis hin zur Implementierung und Projektleitung und umfassen die Bereiche Netzwerkmodellierung, Vertriebsstrategie, Standortoptimierung, Kostenmodellierung und Benchmarking. Die Erfahrung von Total Logistics erstreckt sich auf sämtliche Branchensektoren; zu den Kunden gehören Branchenführer ebenso wie weitaus kleinere und weniger bekannte Firmen, für die die Beratung und der Service der Firma eine ebenso unverzichtbare Rolle spielen. Mehr als 70 Prozent der Einnahmen stammen von vorhandenen Kunden; die meisten neuen Abschlüsse kommen aufgrund persönlicher Empfehlungen zustande. Total Logistics ist heute als führende Beratungsfirma in ihrem Bereich anerkannt und hat sich einen Namen für hochwertige, praktische und robuste Lösungen geschaffen, die auf den Bedarf der Kunden zugeschnitten sind.

Total Logistics verfügt über Niederlassungen in Großbritannien und Holland. Weitere Informationen finden Sie unter: www.total-logistics.eu.com oder www.total-logistics.nl oder www.total-logistics.de.