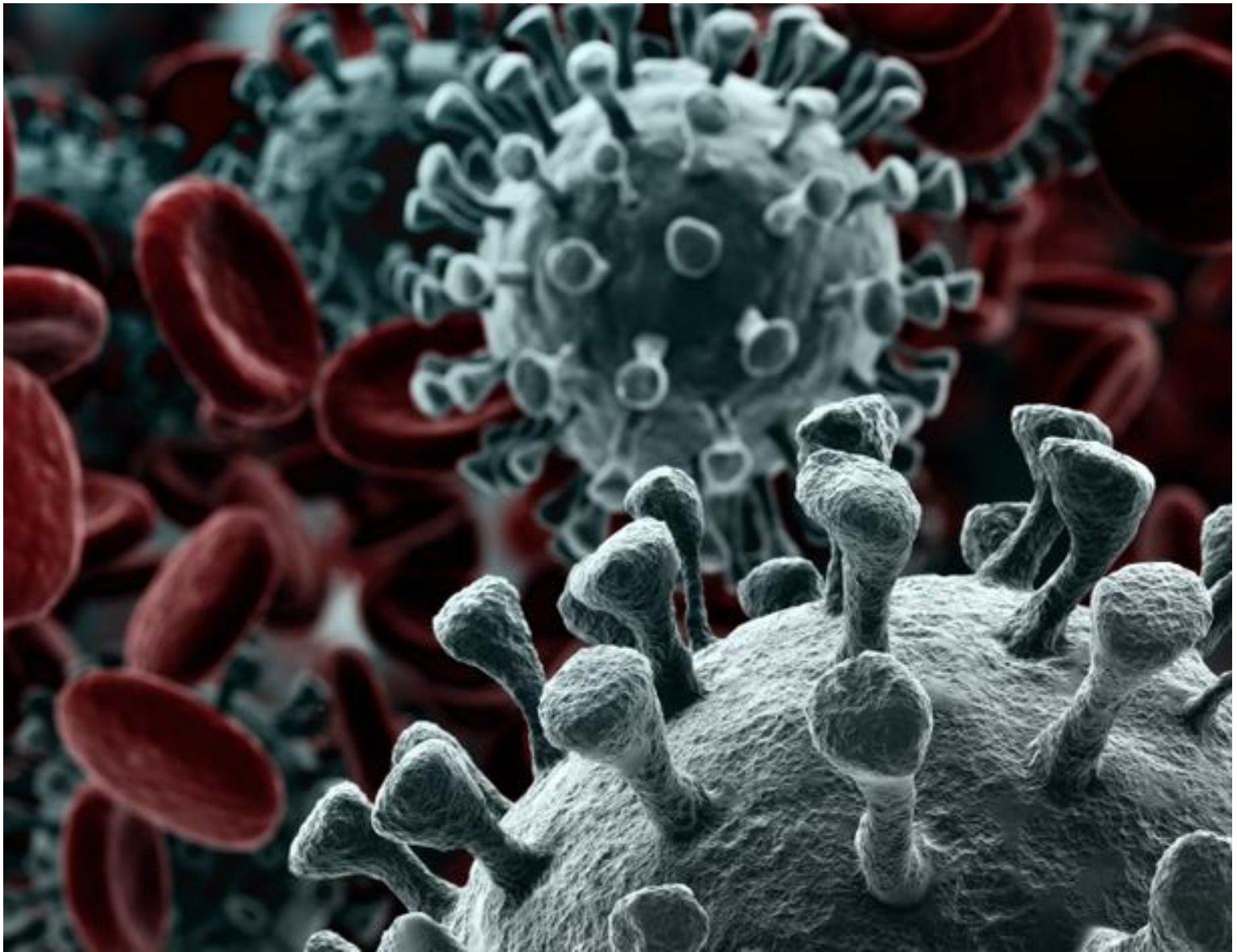


ERGEBNISSE DER BLITZUMFRAGE

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

Corona in China – Sourcing Plan B



Inhalt

Vorwort.....	3
--------------	---

Ergebnisse der Blitzumfrage

Allgemeine Strukturdaten

Position.....	4
Umsatz	5
Absatz.....	7
Beschaffungskanäle.....	8
Sortimente.....	9
Vertriebskanäle	10

Allgemeiner Teil

Lieferverzug.....	11
Stornierungen.....	12
Umsatzausfall.....	13
Auswirkungen auf den Preis, Ressourcen & Qualität.....	16
Vorräte	19
Sourcingstruktur	20
Transparenz der Warenflüsse	21
Ersatzbeschaffung	22
Einschränkungen	23
Verlagerung nach Europa.....	24
Momentaufnahme China	25

Vorwort

Der Ausbruch des Corona Virus hat alle in China produzierenden Industrien international, aber auch in Deutschland völlig unerwartet getroffen.

Doch wie schlimm sind die Auswirkungen für die deutsche Bekleidungsindustrie wirklich?

Die Beurteilung ist deshalb so schwierig, weil nicht nur wichtig ist, ob die Produktionsstätten nach Chinese New Year und der weltweit größten jährlichen Völkerwanderung wieder voll arbeiten, sondern auch Lieferketten beim Material nicht nur in China, sondern u.a. via betroffene Rohmaterialien mittelbar auch global von der Notlage betroffen sind.

Die aktuelle Meinungslage ist stark von Medienberichten geprägt, die notgedrungen über wenig belastbare Fakten verfügen.

Deshalb hat **GermanFashion** diese Blitzumfrage in Auftrag gegeben, um bei den 350 Mitgliedern in dem Zeitraum vom 19.2.2020 bis zum 25.2.2020 deren Einschätzung zu den drängendsten Fragen zu erhalten.

Da trotz des kurze Fragezeitraums 77 valide Rückmeldungen gekommen sind, können die Angaben in dieser Zusammenfassung der Antworten als repräsentativ eingeschätzt werden.

Obwohl es täglich neue Nachrichtenlagen gibt, hat diese Umfrage deshalb einen besonderen Wert, weil die zwischen Januar bis März 2020 (F/S 2020) zu liefernden Produkte mehrheitlich bereits unterwegs waren und nun in Fernost genau die Zeit ist, in der alle Materialdispositionen für die nächste Saison (H/W 20/21) stattfinden.

Diese Materialdispositionen sind in Fernost der bestimmende Teil der ohnehin längeren Lieferzeiten, deshalb ist der Moment sehr günstig, die Einschätzungen der Mitglieder einzuholen.

Die Befragung enthält deshalb wichtige Einsichten:

- Wie die Lage in der nächsten H/W 20/21 sein wird.
- Wie stark die Belieferung der Handelspartner betroffen sein wird.
- Wie wahrscheinlich im Einzelhandel und bei Online Plattformen mit Lieferengpässen zu rechnen ist.
- Wie konkret Verlagerungen in andere Lieferländer geplant sind.

Die Ergebnisse dieser sehr spannenden, reale Momentaufnahmen gut wiedergebenden Blitzumfrage finden Sie auf den nächsten Seiten.

Wir sagen allen Beteiligten herzlichen Dank und wünschen Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen!



RA Thomas Lange
Hauptgeschäftsführer
GermanFashion Modeverband
Deutschland e.V.



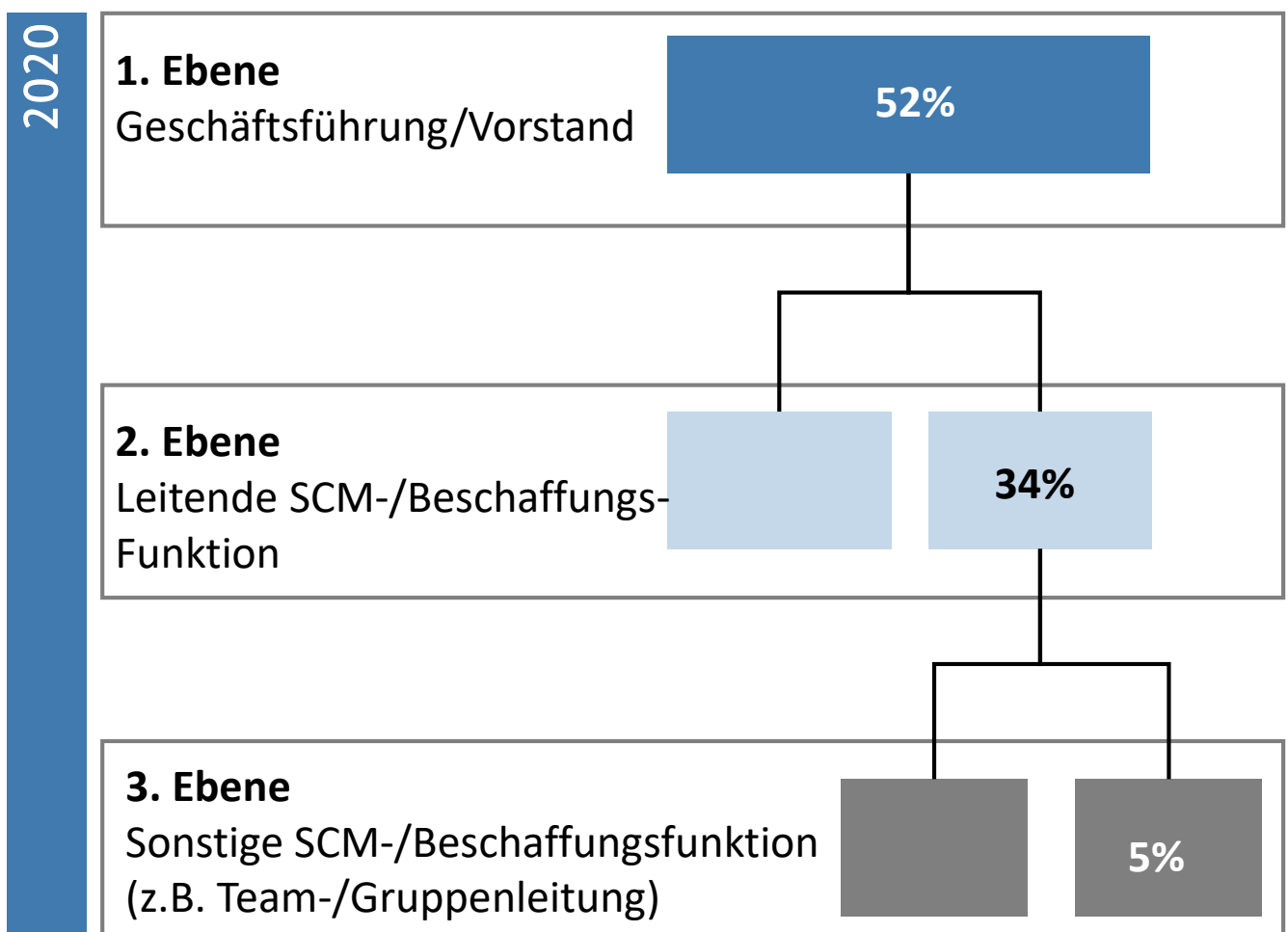
Andreas Schneider
Managing Partner
GCS Consulting GmbH



Position

66 Führungskräfte haben in der Zeit vom 19.2. bis 25.2.2020 (bei 77 Gesamtantworten) auf unsere Blitzumfrage geantwortet.

- Welche Position besetzen Sie in Ihrem Unternehmen?

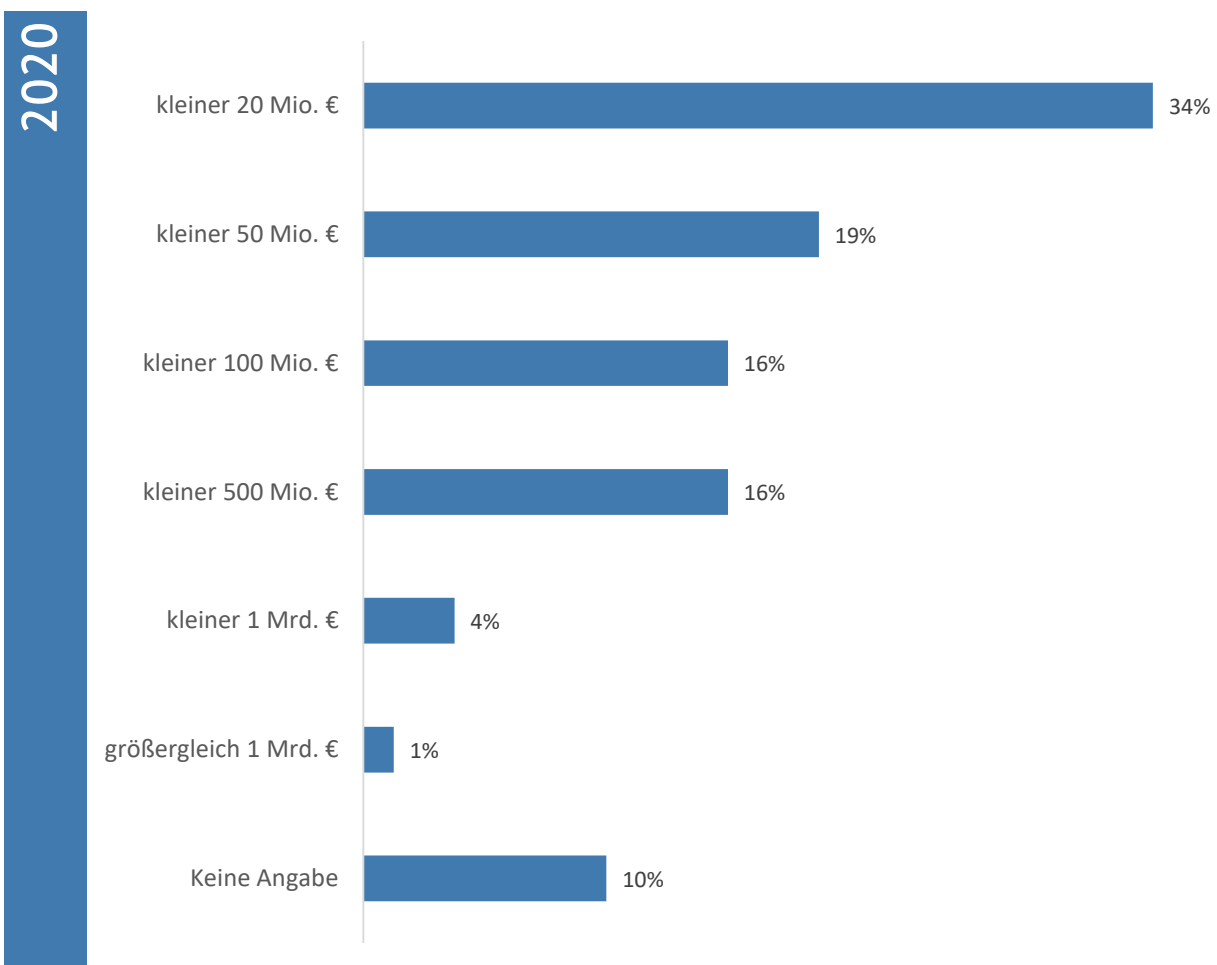


Der hohe Anteil an Führungskräften gewährt valide Einsichten in die aktuelle Situation in den befragten Unternehmen.
Mit „Sonstige Mitarbeiter“ antworteten 6% der Teilnehmer, die aus den Bereichen Controlling oder Qualitätsmanagement sind.

Umsatz

Es haben Verantwortliche aus Unternehmen aller Umsatzgrößen geantwortet mit Schwerpunkt bei kleinen und mittleren Unternehmensgrößen.

- ▶ Welchen Netto-Umsatz (= erzielte Netto-Umsatzerlöse) konnte Ihr Unternehmen im Jahr 2018 verzeichnen?



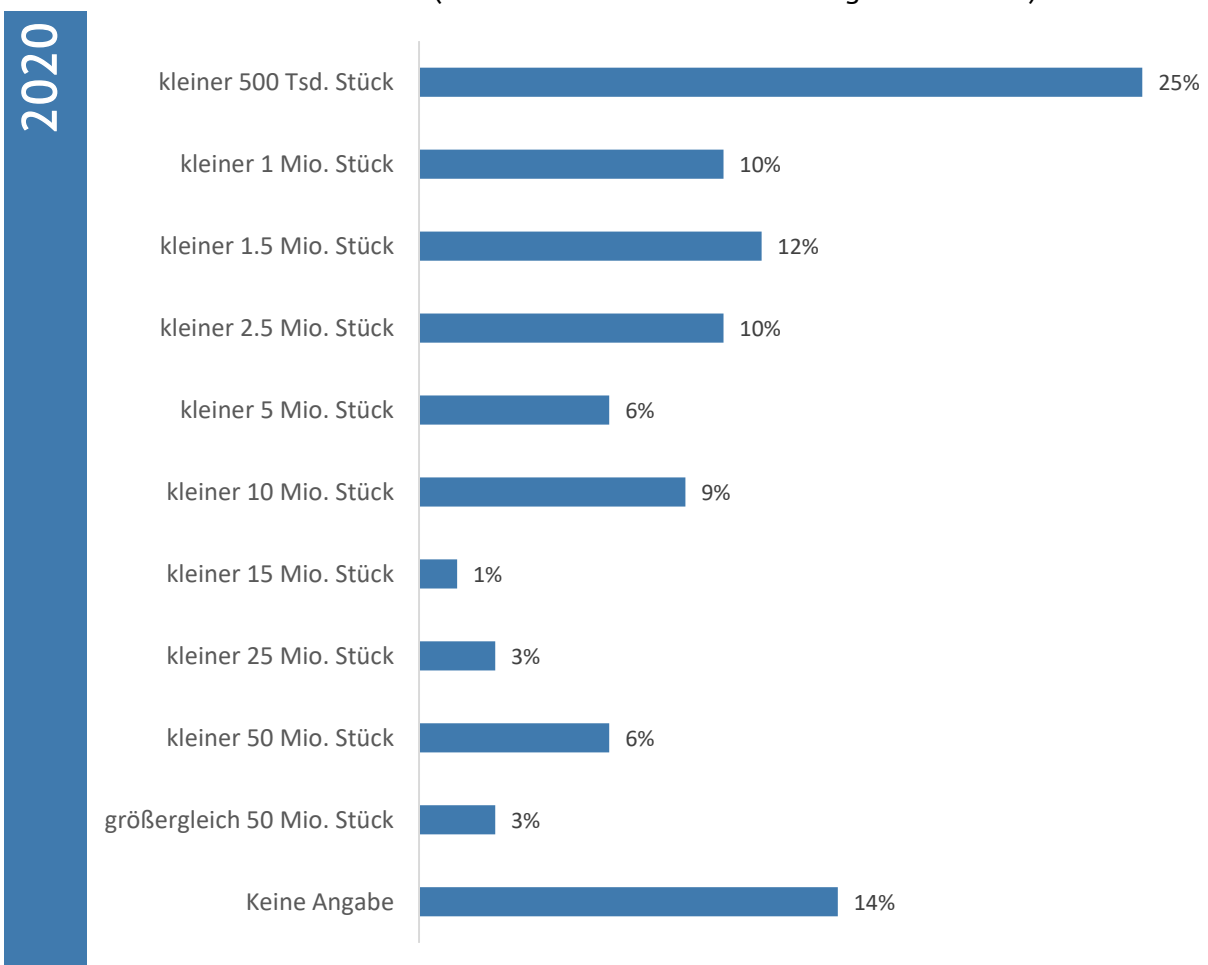
Fast 2/3 aller Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit weniger als 100 Mio. € Umsatz.

Ein Drittel aller Teilnehmer vertreten Unternehmen mit Umsätzen unter 20 Mio. €. 10% aller Teilnehmer machten keine Angabe zu ihren Umsätzen.

Absatz

Die Teilnehmer an der Befragung repräsentieren alle wesentlichen Umsatzgrößen der Fashion Branche.

- ▶ Welchen Absatz (insgesamt ausgelieferte Menge) konnte Ihr Unternehmen im Jahr 2018 über alle Vertriebskanäle (sowohl Wholesale als auch eigener Handel) verzeichnen?

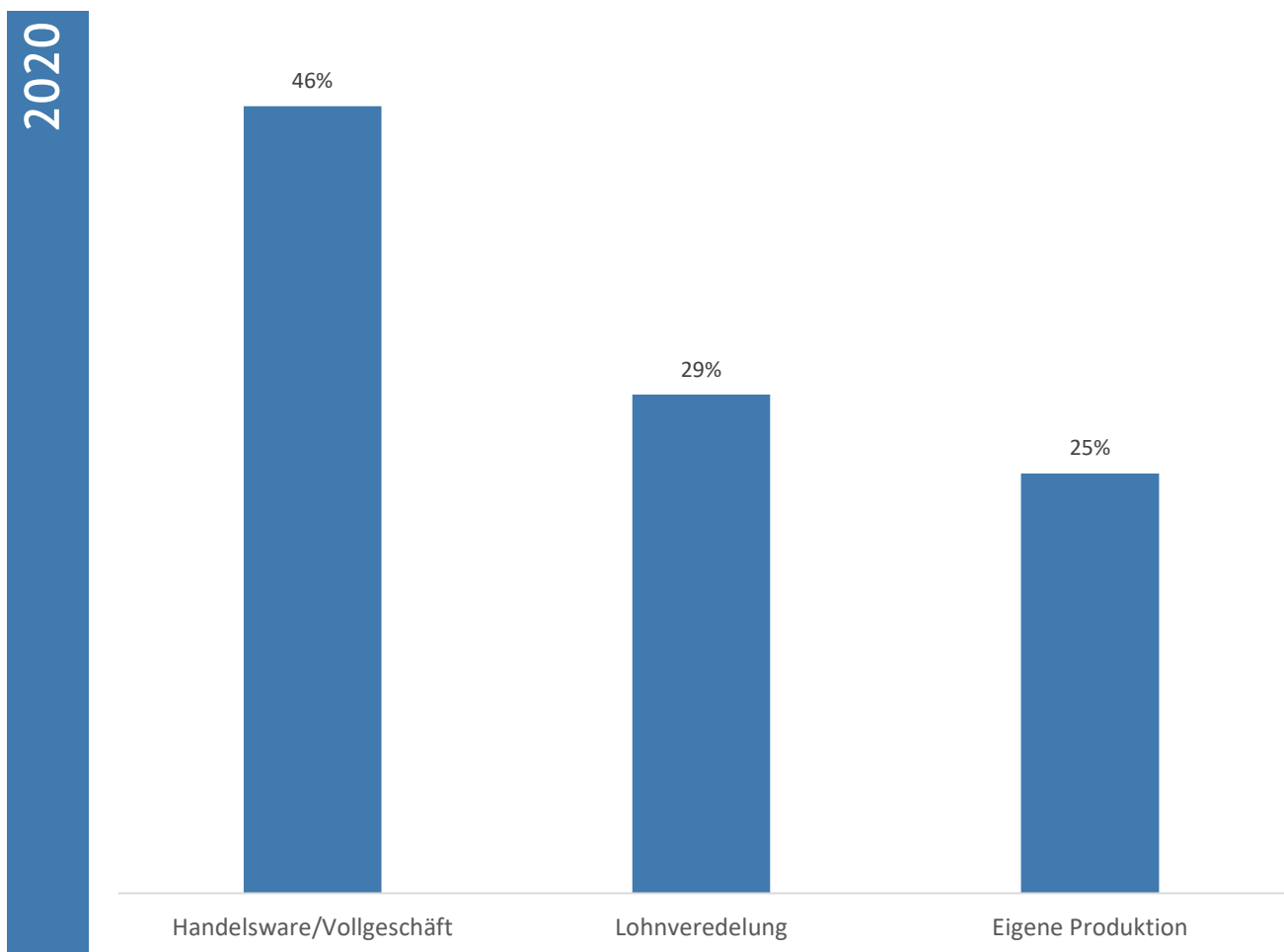


75% aller Teilnehmer setzen weniger als 10 Mio. Stück um. Ein Viertel aller teilnehmenden Unternehmen setzen eine Menge von unter 500 Tsd. Stück ab. 14% aller Teilnehmer gaben dazu keine Antwort.

Beschaffungskanäle

Der hohe Anteil an ausländischer Eigenfertigung und Lohnveredelung ist in der aktuellen Situation ein Vorteil, sofern Materiallieferungen aus Fernost nicht von der Situation betroffen sind.

- Über welche Kanäle wurde die abgesetzte Menge produziert bzw. beschafft?



Nur 46% aller abgesetzten Güter waren Handelsware bzw. Vollgeschäft.

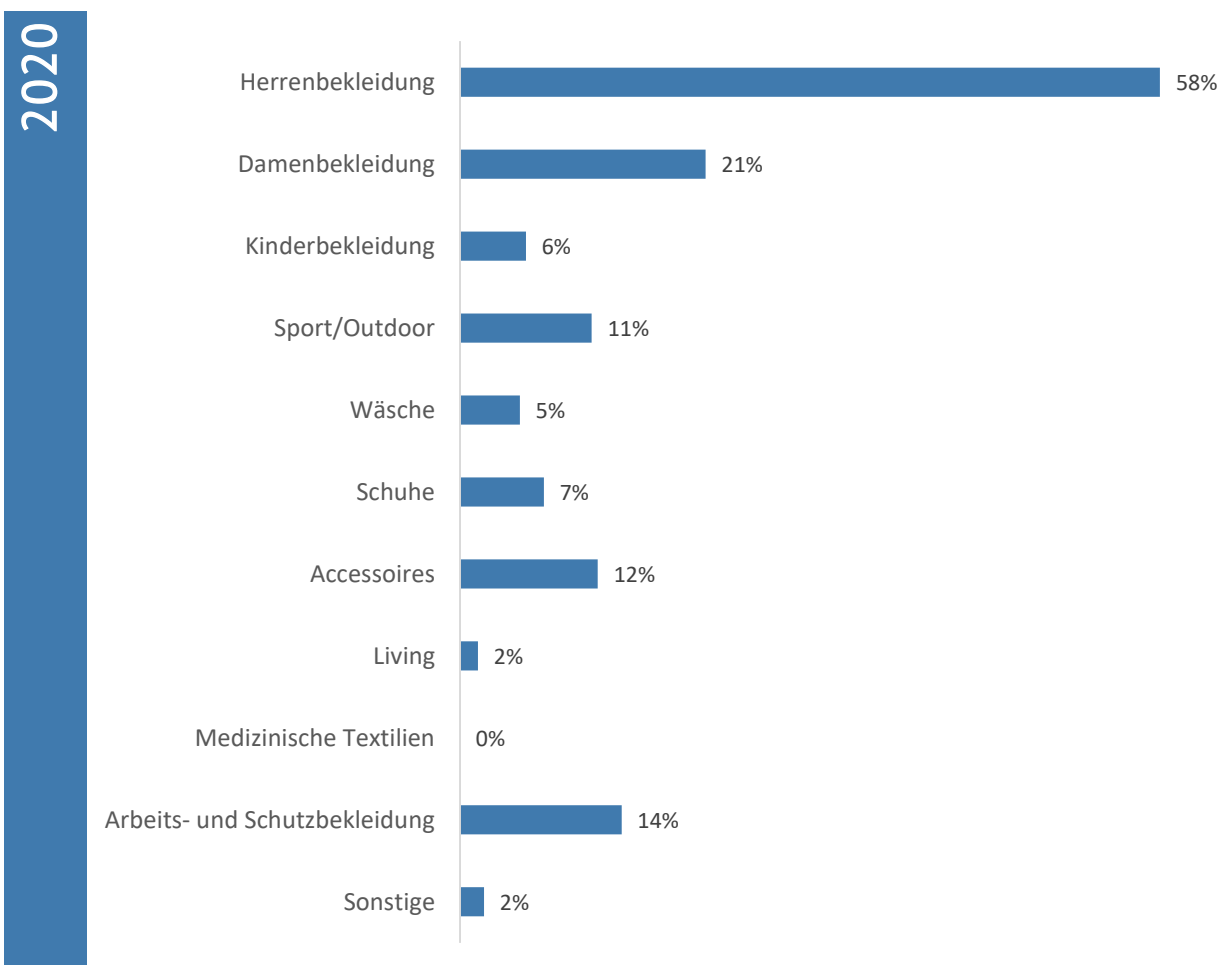
Dieser Wert ist wahrscheinlich dem hohen Dollarkurs und der Risikostreuung der Unternehmen zu verdanken.

Mit 25% überrascht der hohe Wert, der in eigener ausländischer Produktion hergestellt wurde, mit Vorteilen bei Flexibilität und Transparenz.

Sortimente

Der hohe Anteil von Antworten aus dem Bereich Herren-Bekleidung sollte bei den folgenden Antworten leicht berücksichtigt werden, da andere Marktsegmente stärker in Fernost beschaffen.

► Welches Sortiment bieten Sie an? (Mehrfachantworten möglich)



Herrenbekleidung ist traditionell schwächer in Fernost vertreten als z.B. der Sport- und Outdoor Sektor.

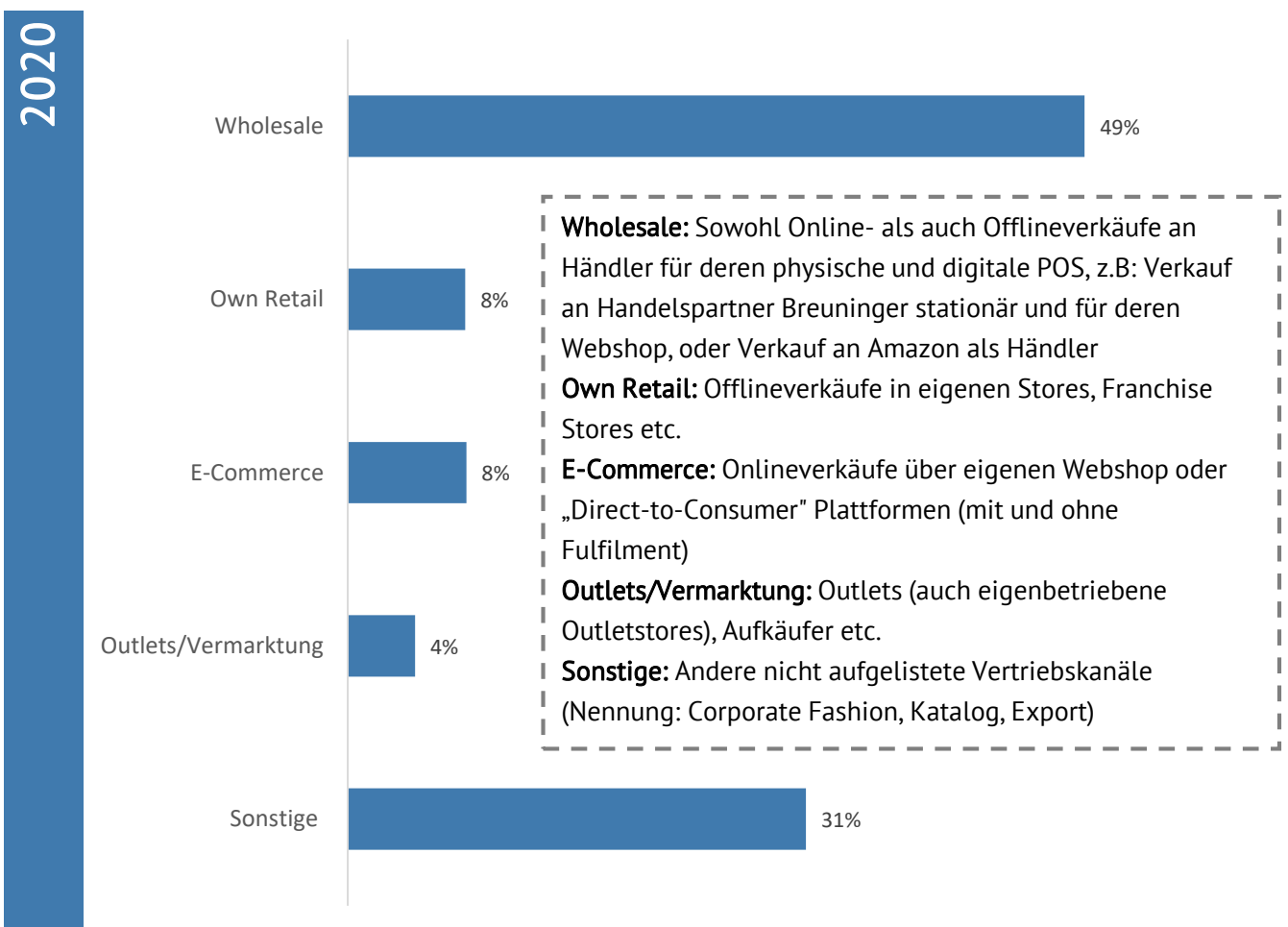
Das relativiert nicht den Wert der folgenden Antworten, färbt diese aber ganz sicher und macht das Bild in den Antworten tendenziell besser, als es in Unternehmen ist, die stark in Fernost beschaffen und eher selten Eigenfertigung haben.

Sonstiges: Brillen, Uhren, Düfte

Vertriebskanäle

20% der eigenen B2C Umsätze sind von den Problemen betroffen. Die Wholesale Umsätze sind stärker betroffen als die 49% ausdrücken, da in den 31% (Sonstige) auch erhebliche Wholesale Umsätze stecken.

► Über welche Vertriebskanäle verteilt sich Ihr Absatz in %?



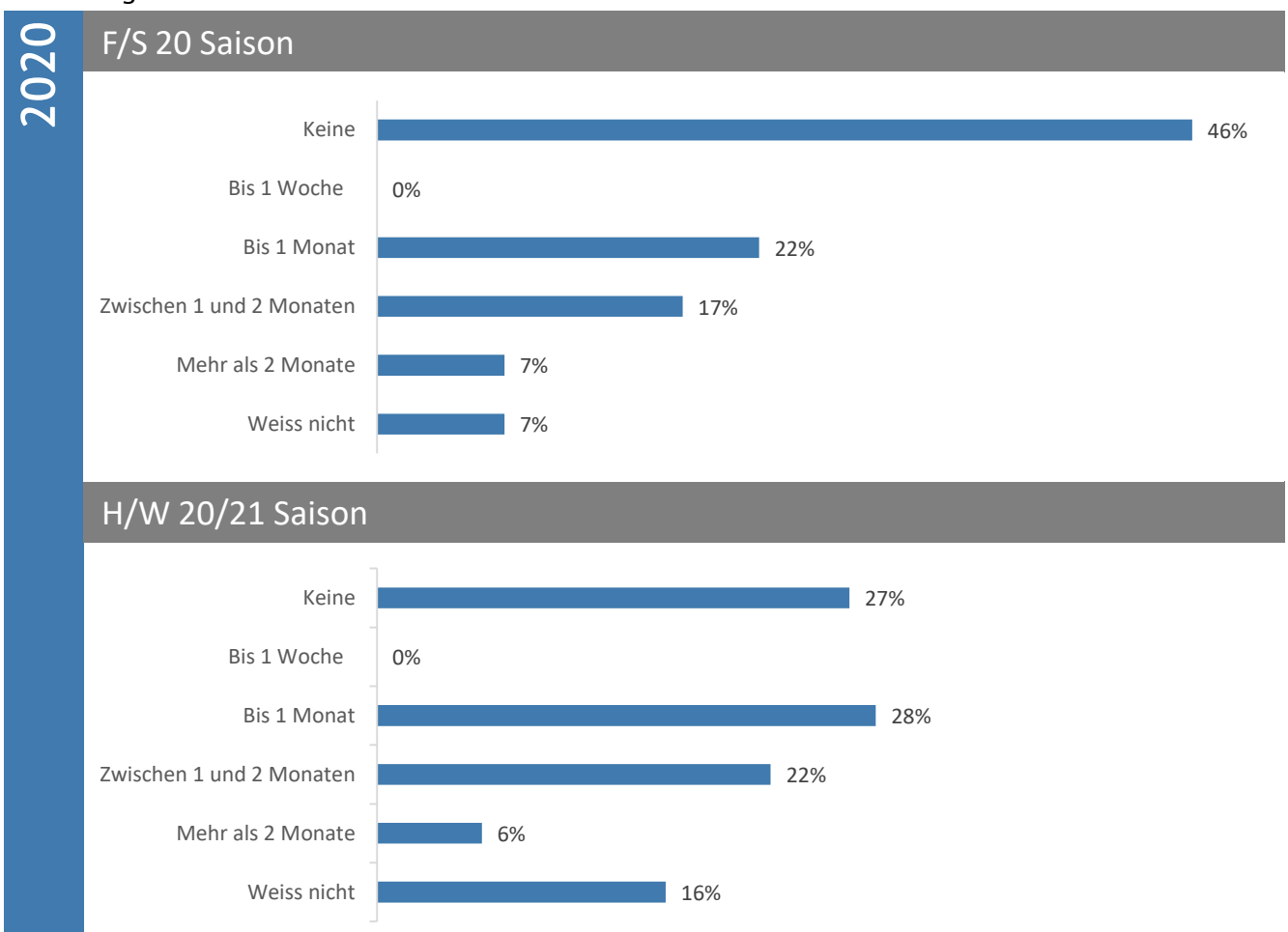
Unter den 31% der Sonstige-Angaben wurden Antworten wie „Corporate Fashion, Katalog, oder Export“ am häufigsten gegeben.

Die Mitgliedsfirmen sind immerhin schon mit 20% bei eigenen Retail Aktivitäten betroffen. Somit treffen mehrheitlich Ausfälle und verspätete Lieferungen die Handelspartner.

Lieferverzug

Wir müssen uns in 2020 in allen Vertriebskanälen vor allem in der H/W 20/21 auf erhebliche Lieferverzögerungen einstellen.

- ▶ Welchen Lieferverzug erwarten Sie insgesamt in der F/S 20 und H/W 20/21 Saison aufgrund der aktuellen Coronakrise?



In der laufenden Saison wird bei 24% der Menge mit Verspätungen ab einem Monat gerechnet.

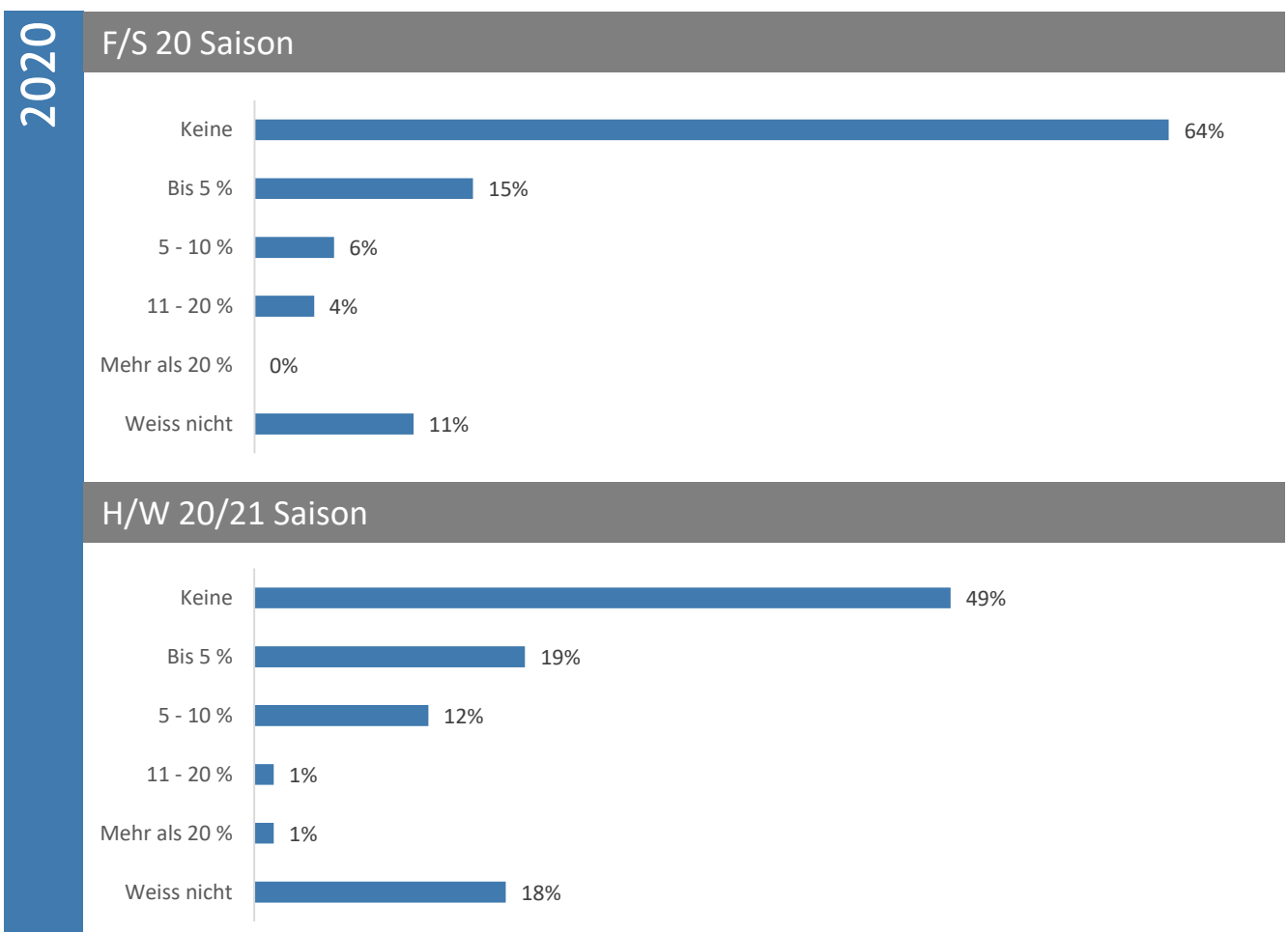
Dieser Wert steigt für die nächste Saison auf 28%. Das bedeutet, wir müssen uns in der 2. Jahreshälfte 2020 auf erhebliche Marktstörungen einrichten.

Die Ungewissheit der Branche sieht man an der Verdopplung der Antworten von „weiss nicht“.

Stornierungen

Bereits 1/3 der Befragten erwarten in der laufenden Auslieferung in eher geringem Umfang Stornierungen in der Produktion. Auf niedrigem Niveau steigt der Stornoanteil in der HW 20/21 aber bereits deutlich an.

- Wie viele Stornierungen des geordneten Volumens erwarten Sie?



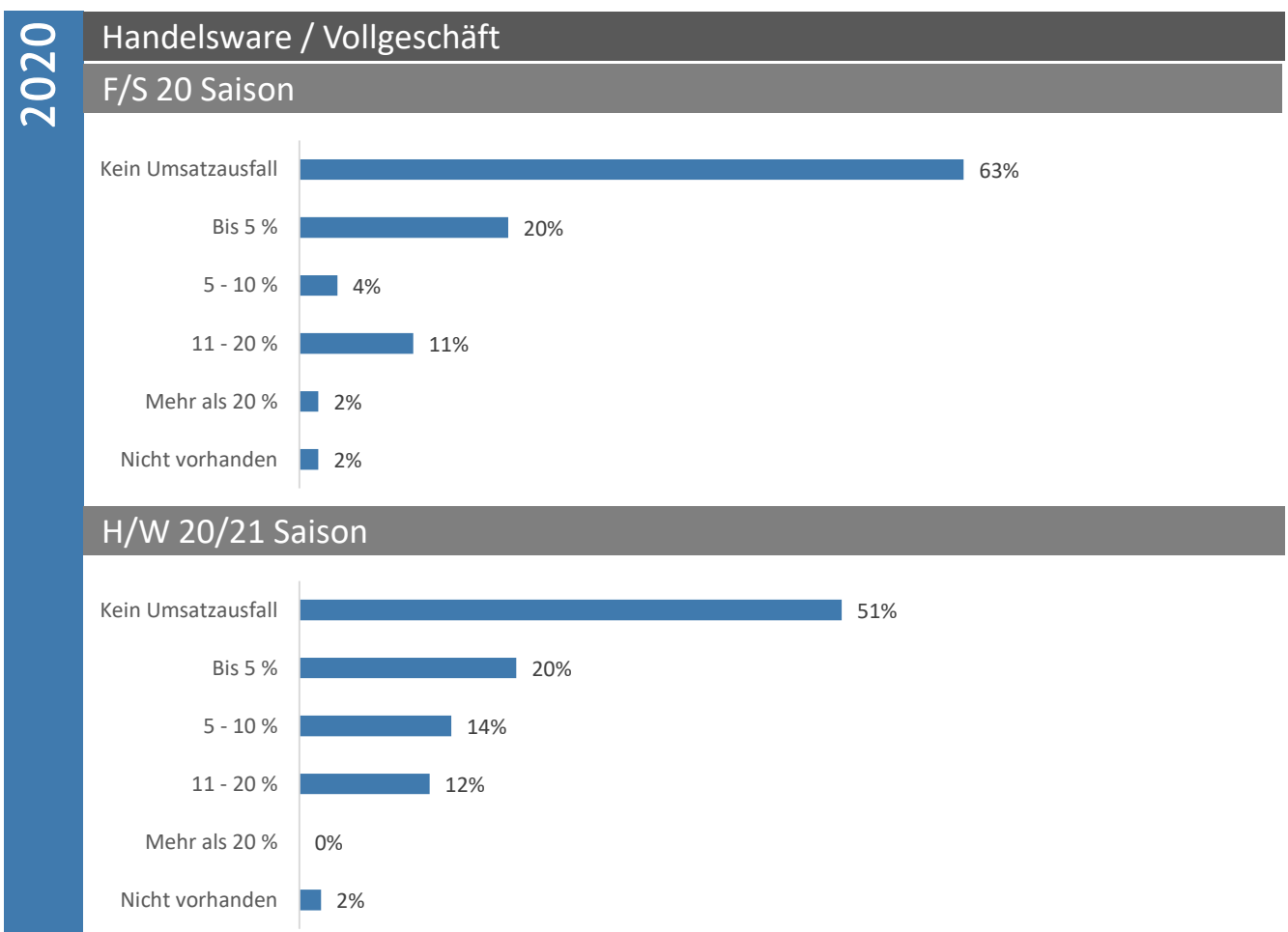
Die erwarteten Auswirkungen in der Saison H/W 20/21 bei Stornierungen in der Produktion berührt die betroffenen Unternehmen bereits hart. Die Ungewissheit steigt von dieser zur nächsten Saison.

Die „weiss nicht“ Angaben sind um 50% gestiegen.

Umsatzausfall

Bereits in der laufenden Auslieferung ist bei Handelsware mit Umsatzausfällen zu rechnen.
In der Saison HW 20/21 steigt der Umsatzausfall deutlich an.

- Wie hoch ist aktuell ihr zu erwartender Umsatzausfall?



1/3 aller Teilnehmer erwarten in dieser Saison im Vollgeschäft bereits leichte Umsatzausfälle.

Dieser Wert steigt auf 46%, wenn man die darauffolgende Saison betrachtet.

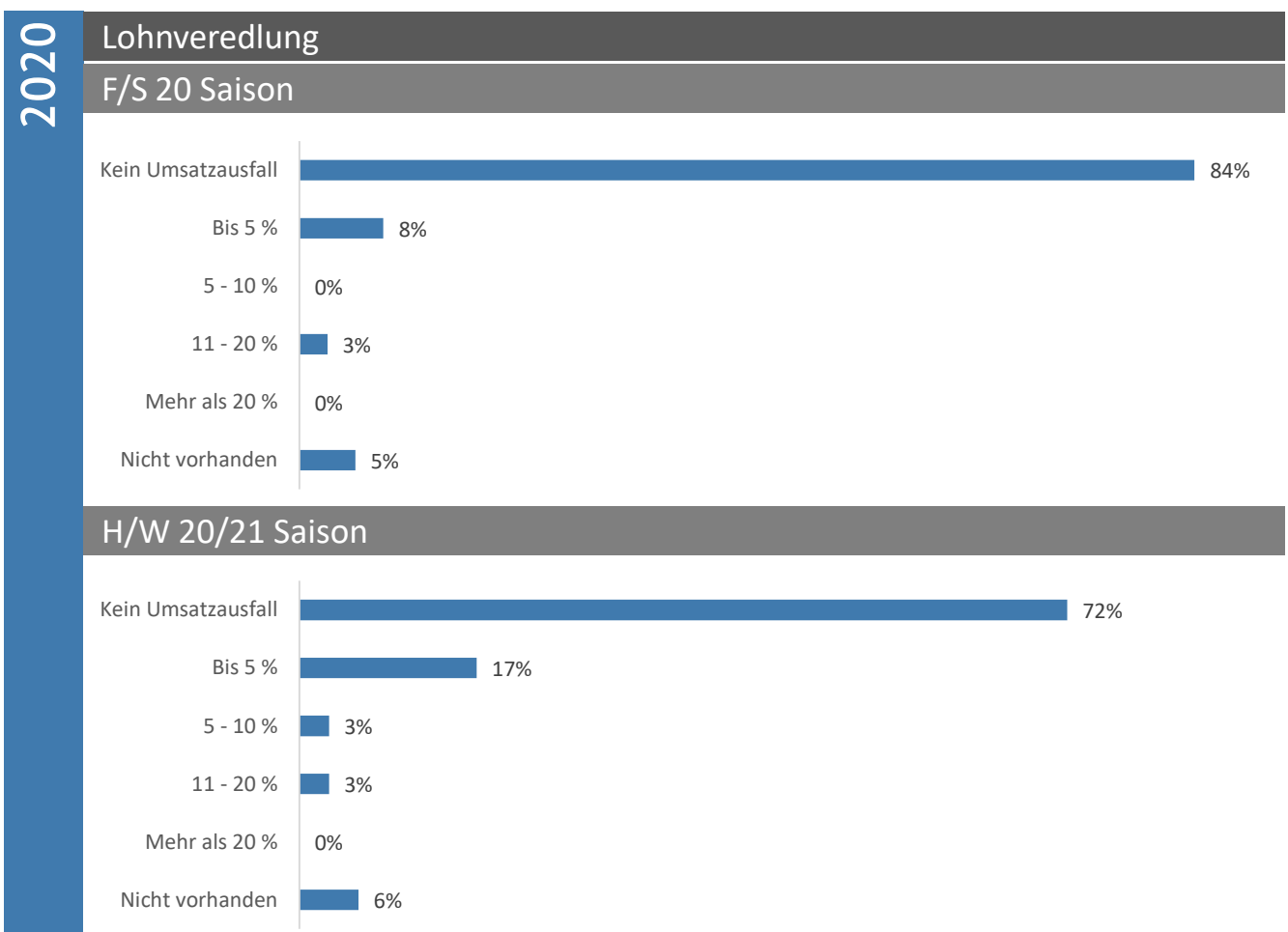
Speziell die in F/S 20 erwarteten Umsatzausfälle liegen zwischen 5-10%, sie werden sich zu H/W 20/21 vervierfachen.

Umsatzausfall

Die Welt der Lohnveredlung ist in der laufenden Auslieferung kaum betroffen.

In der HW 20/21 rechnet aber 1/3 der Befragten auch bei Lohnveredlung mit Umsatzausfällen.

► Wie hoch ist aktuell Ihr zu erwartender Umsatzausfall?



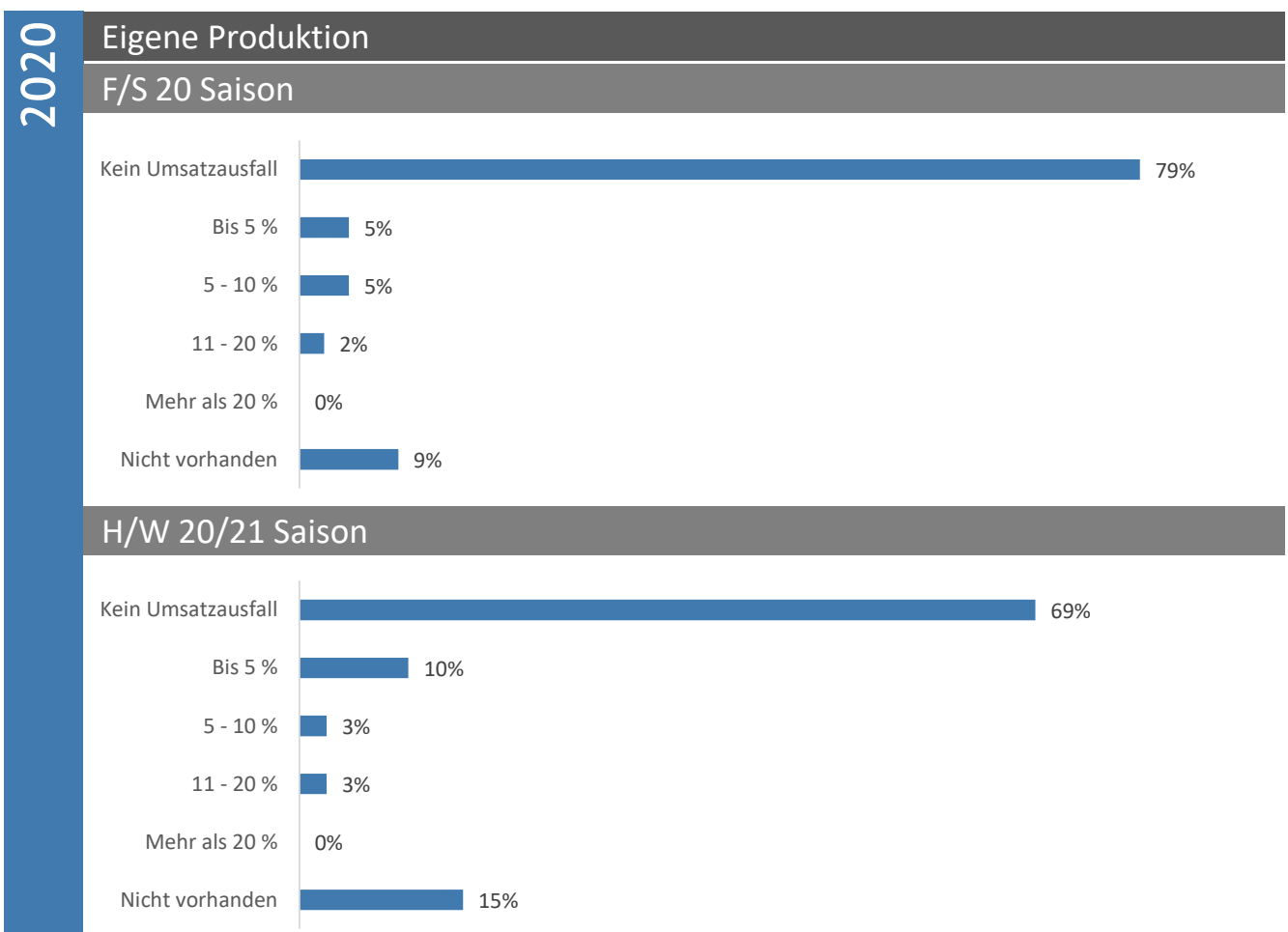
In den internationalen Lieferketten kommt auch viel Material aus Fernost, das dann in der Lohnveredlung verarbeitet wird.

Dadurch wird in der Saison H/W 20/21 auch dieser Bereich betroffen sein, allerdings deutlich schwächer als bei Handelsware/Vollgeschäft.

Umsatzausfall

Die Situation bei eigener ausländischer Produktion ähnelt der der Lohnveredlung.

► Wie hoch ist aktuell ihr zu erwartender Umsatzausfall?



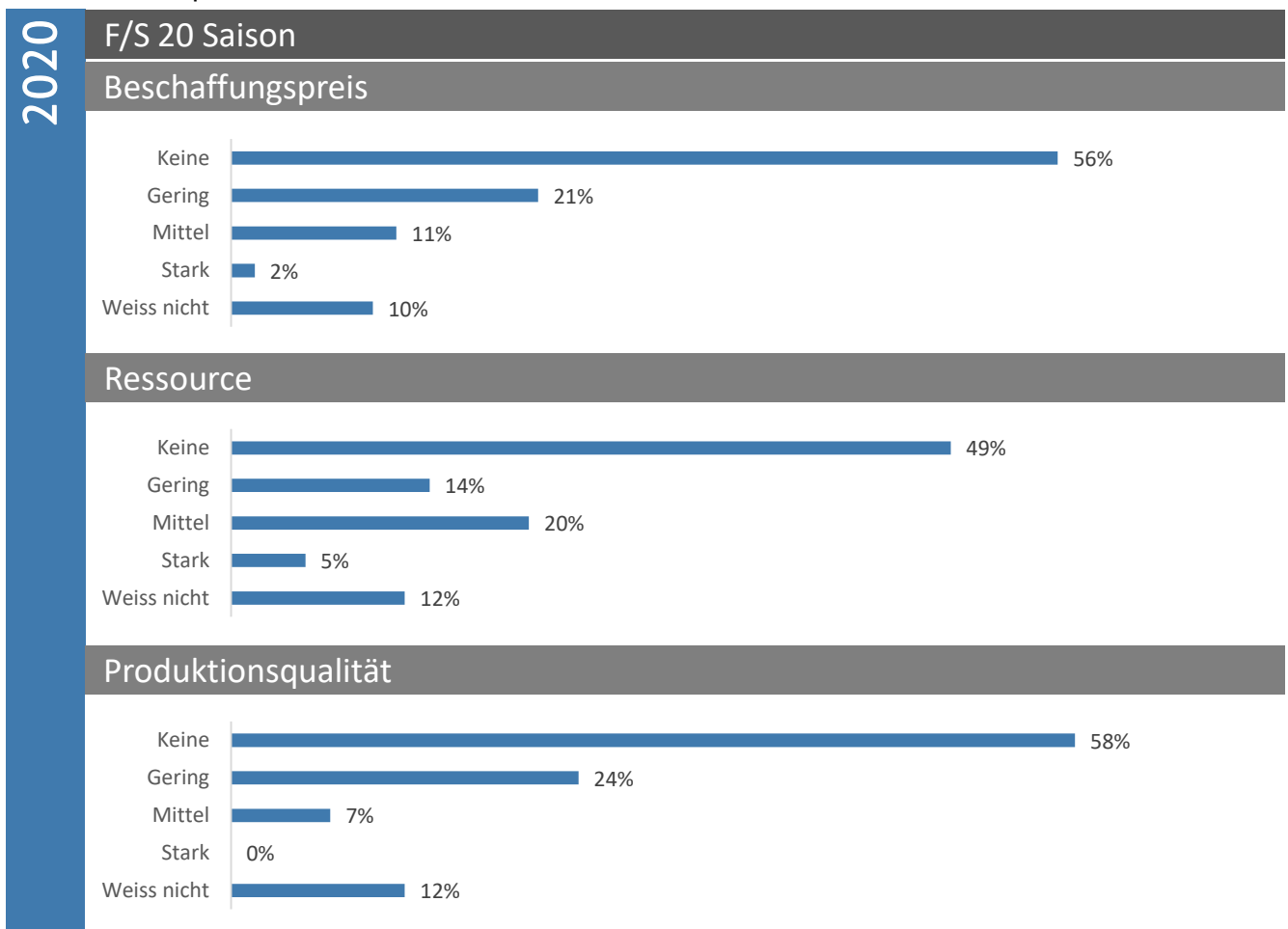
Der Eigenfertigungsanteil der Beschaffung wird aber 1:1 wie der Lohnveredlungsbereich von den Materiallieferungen aus Fernost betroffen sein.

Das Bild wird in den reinen Prozentzahlen dadurch etwas beeinflusst, da im F/S 9% und im H/W 15% der Antworten keine eigene Produktion haben.

Auswirkungen auf den Preis, Ressourcen & Qualität

Die laufende F/S 20 Saison ist von höheren Preisen, knapperen Ressourcen etwa in Kapazitäten und Materialien, Frachtkapazitäten und im Bereich Produktqualität betroffen, wenn auch mehrheitlich eher gering.

- Wie hoch ist der Grad der Auswirkung auf den Beschaffungspreis, Ressourcen und Produktqualität?

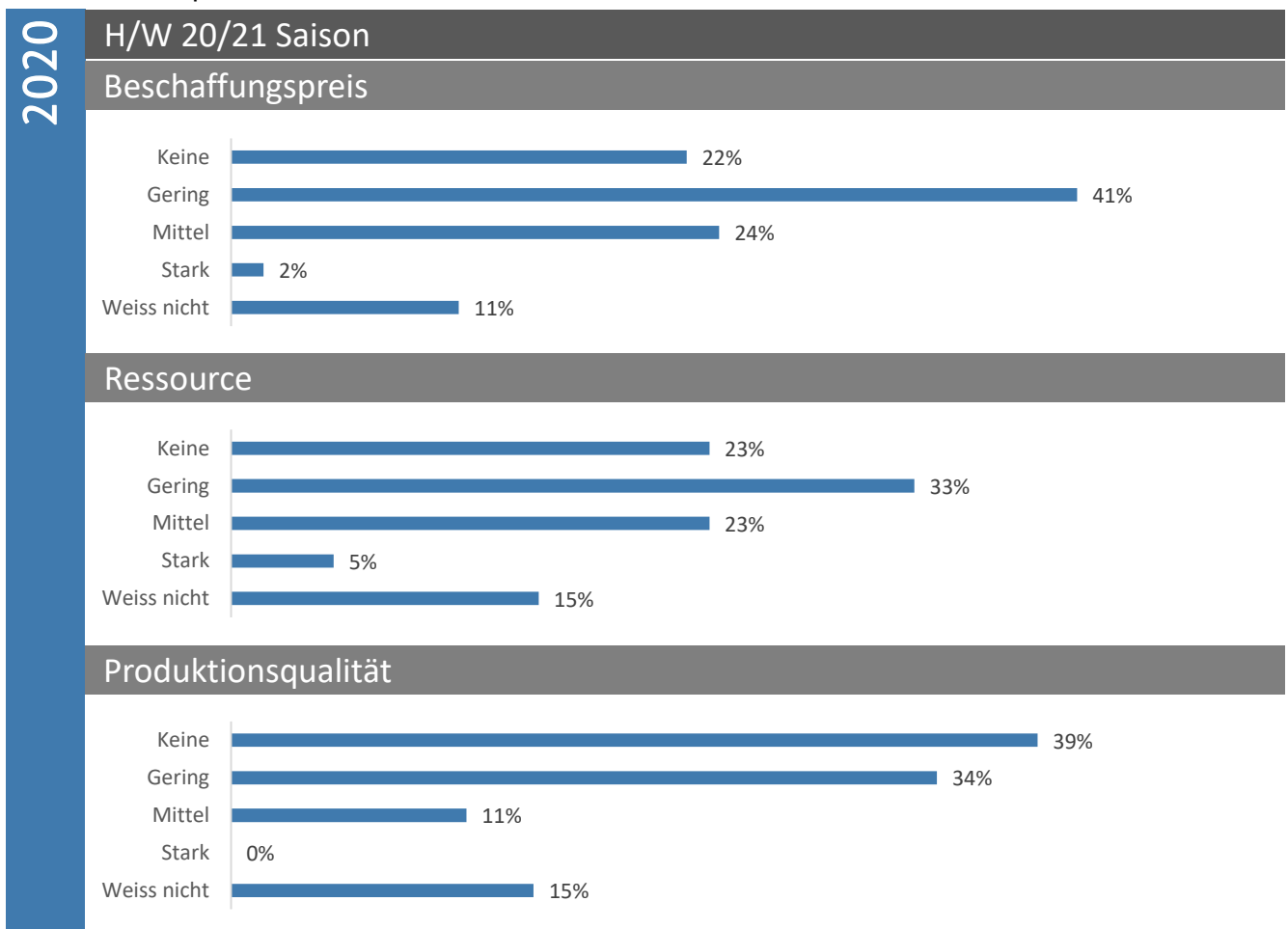


Da bis Chinese New Year die Situation normal war, überraschen die Auswirkungen in der nun laufenden Saison, auch wenn sie eher im geringen Bereich angegeben werden.

Auswirkungen auf den Preis, Ressourcen & Qualität

In den nächsten 6 Monaten wird der Druck im Sourcing und in der Beschaffung deutlich zunehmen.

- Wie hoch ist der Grad der Auswirkung auf den Beschaffungspreis, Ressourcen und Produktqualität?



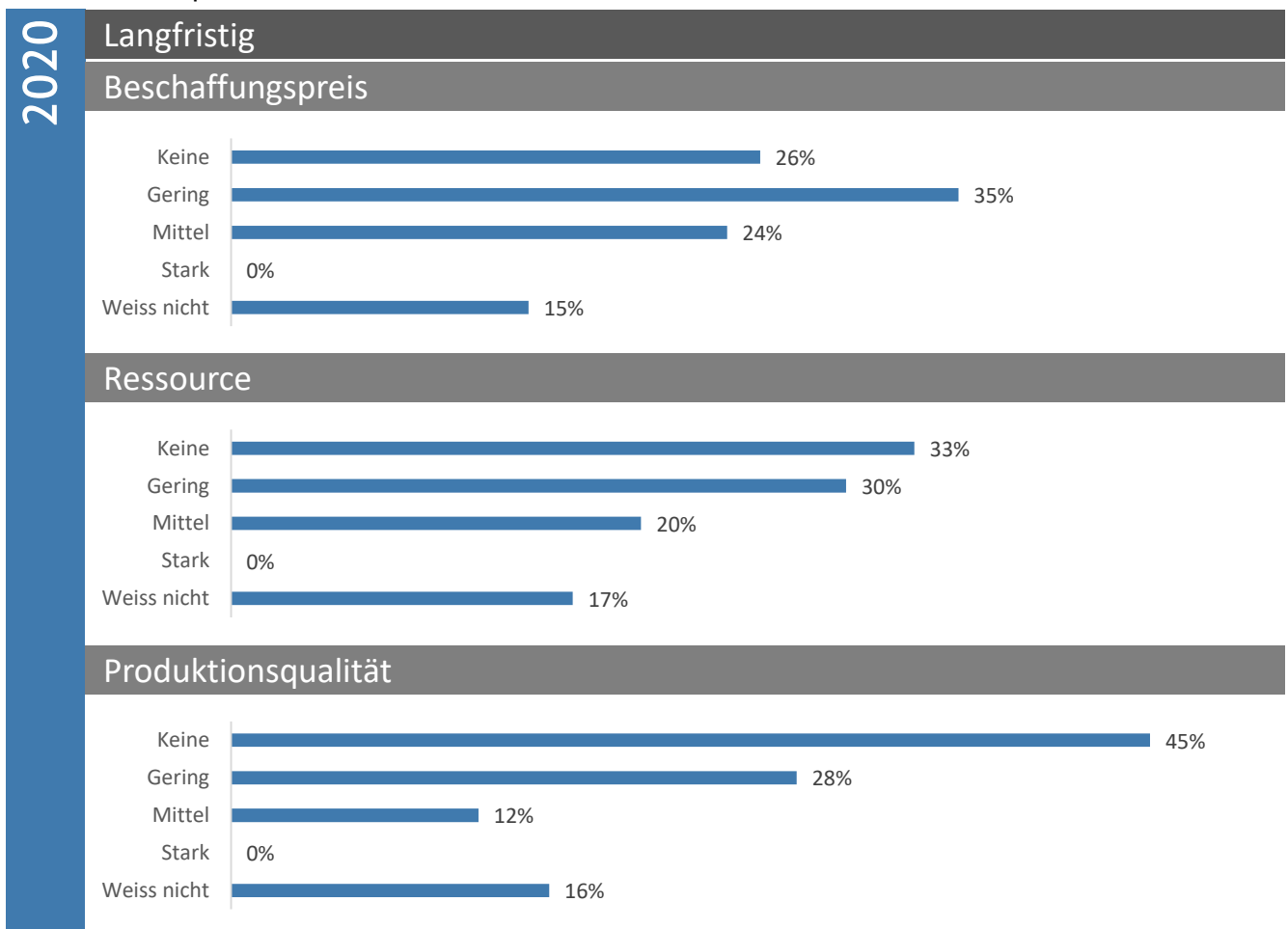
H/W 20/21 wird negative Auswirkungen in allen drei Bereichen zeigen.

Wie negativ es wirklich wird, hängt an der weiteren Verbreitung des Corona Virus vor allem in den europäischen Lieferländern.

Auswirkungen auf den Preis, Ressourcen & Qualität

Langfristig rechnen die Befragten, durchaus mit ein paar Fragezeichen, mit einer gewissen Verbesserung der Lage in allen 3 Bereichen.

- Wie hoch ist der Grad der Auswirkung auf den Beschaffungspreis, Ressourcen und Produktqualität?



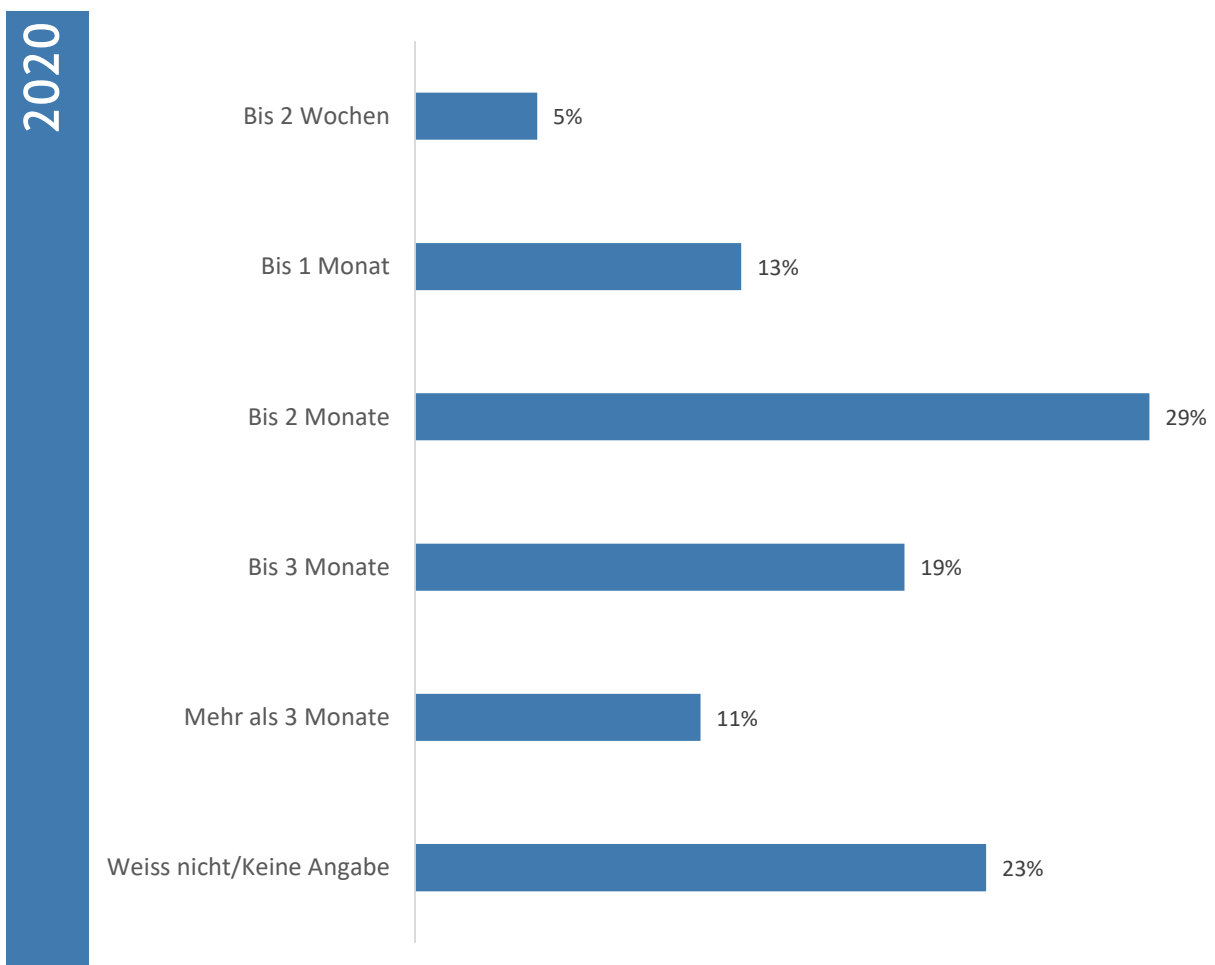
Es gibt eine deutlich geteilte Meinung, ob langfristig wieder mit besseren Preisen, einer Beruhigung bei knappen Ressourcen und wieder besserer Produktionsqualität gerechnet werden kann.

Vorräte

Mehr als 50% der Vorräte (Lager/NOS) reichen mehr als 1 Monat.

Die aktuellen Vorräte sollten angesichts der erwarteten Verspätung keine größeren Probleme darstellen.

► Wie lange reichen die Vorräte (Lager, NOS)?

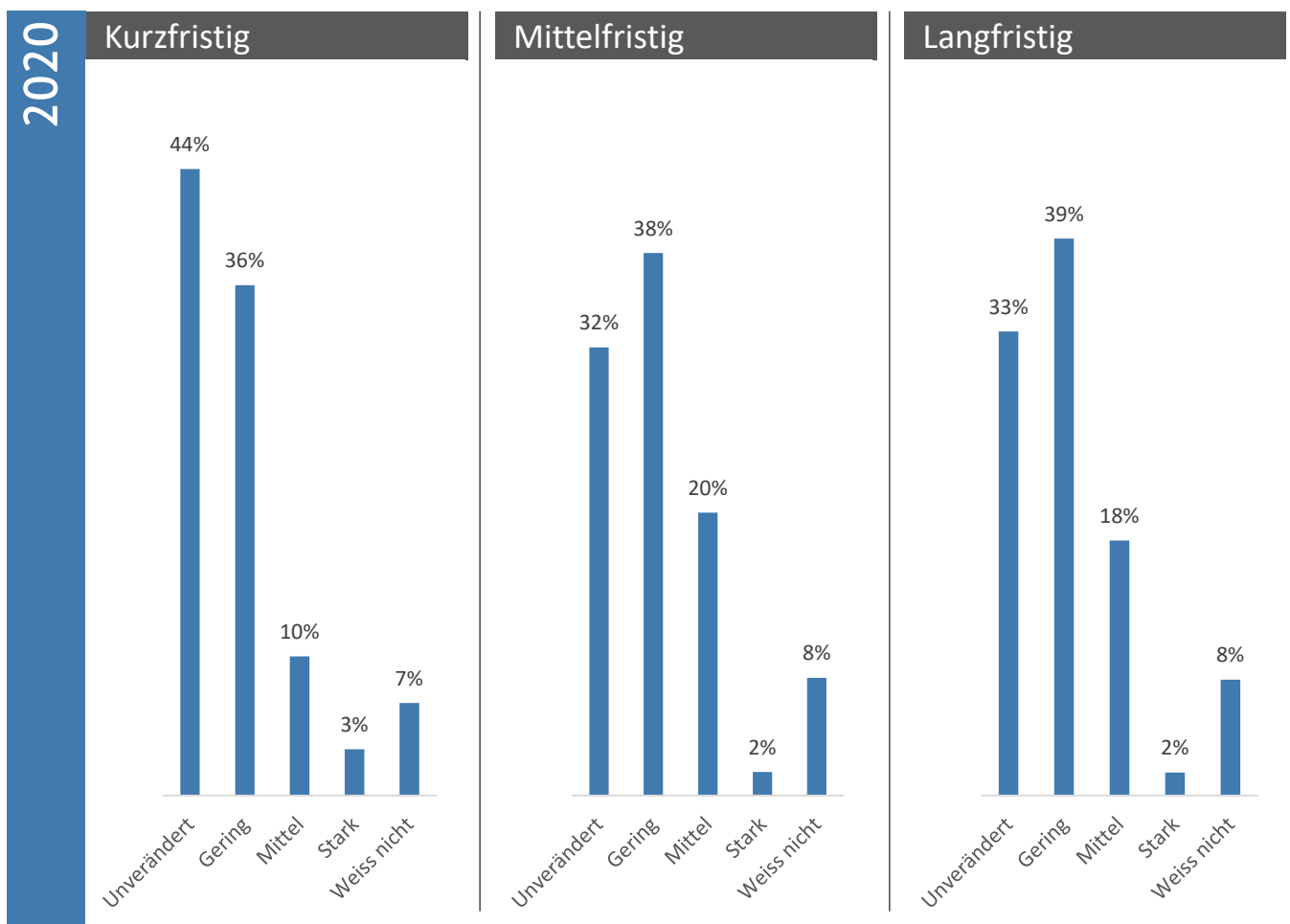


NOS Geschäfte sind ein wesentlicher Bestandteil des Wholesale Geschäftes.
Deshalb sind diese Zahlen eine gute Nachricht.

Sourcingstruktur

Die Firmen werden mittel- und langfristig versuchen, auf andere Sourcing Märkte auszuweichen.

► Wie stark wird sich Ihre Sourcingstruktur verändern?



Der Schrecken scheint doch tief zu sitzen, denn die Zahlen drücken aus, dass aktuell geplante Veränderungen in der Sourcingstruktur durchaus auch langfristigen Charakter haben werden.

Transparenz der Warenflüsse

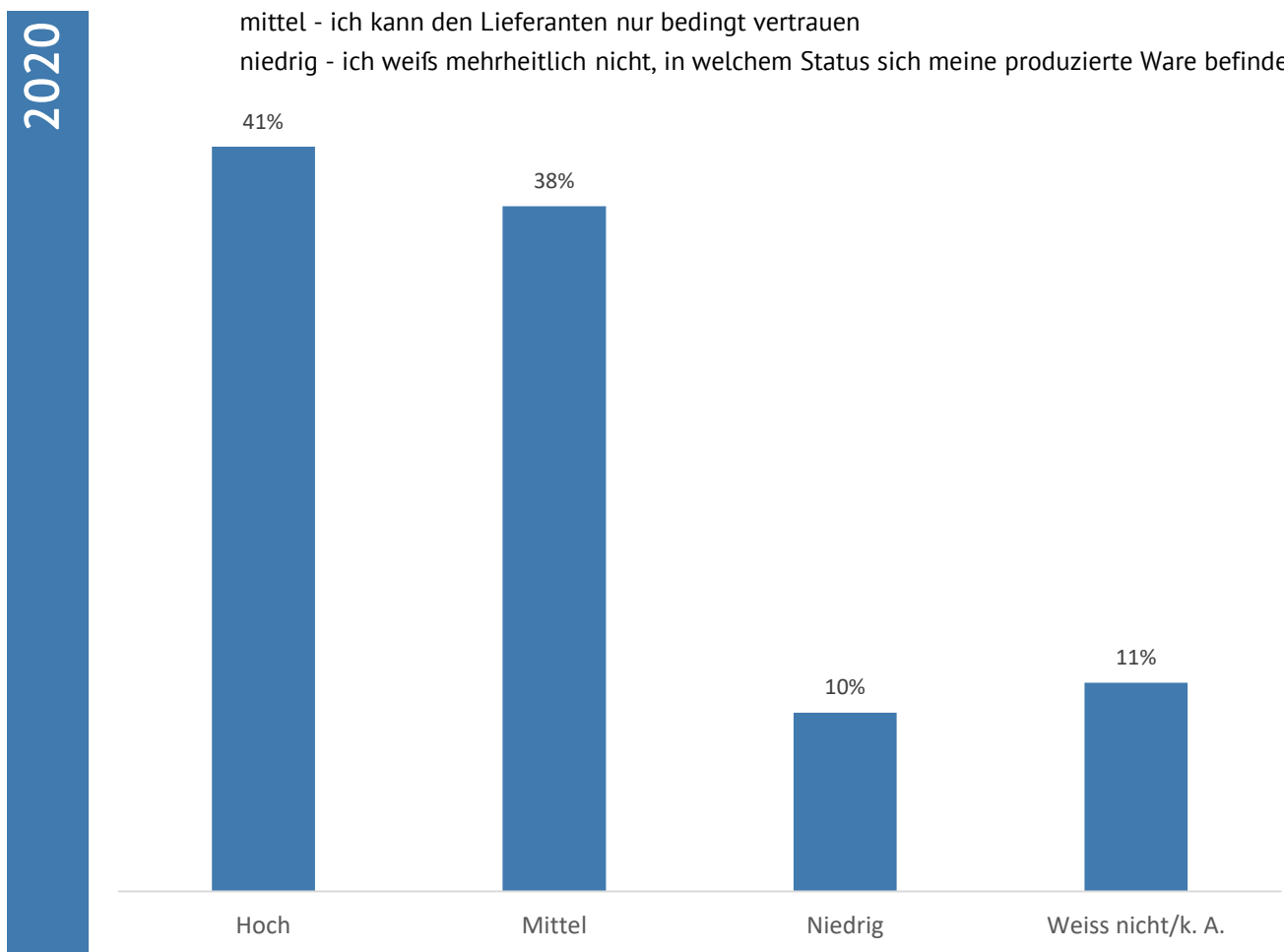
Nur 41% der Befragten haben das gleiche Transparenzniveau in ihren Warenströmen wie vor der Krise.

► Wie transparent sind aktuell Ihre Warenflüsse?

hoch - gleiches Transparenzniveau wie vor der Coronakrise

mittel - ich kann den Lieferanten nur bedingt vertrauen

niedrig - ich weiß mehrheitlich nicht, in welchem Status sich meine produzierte Ware befinden



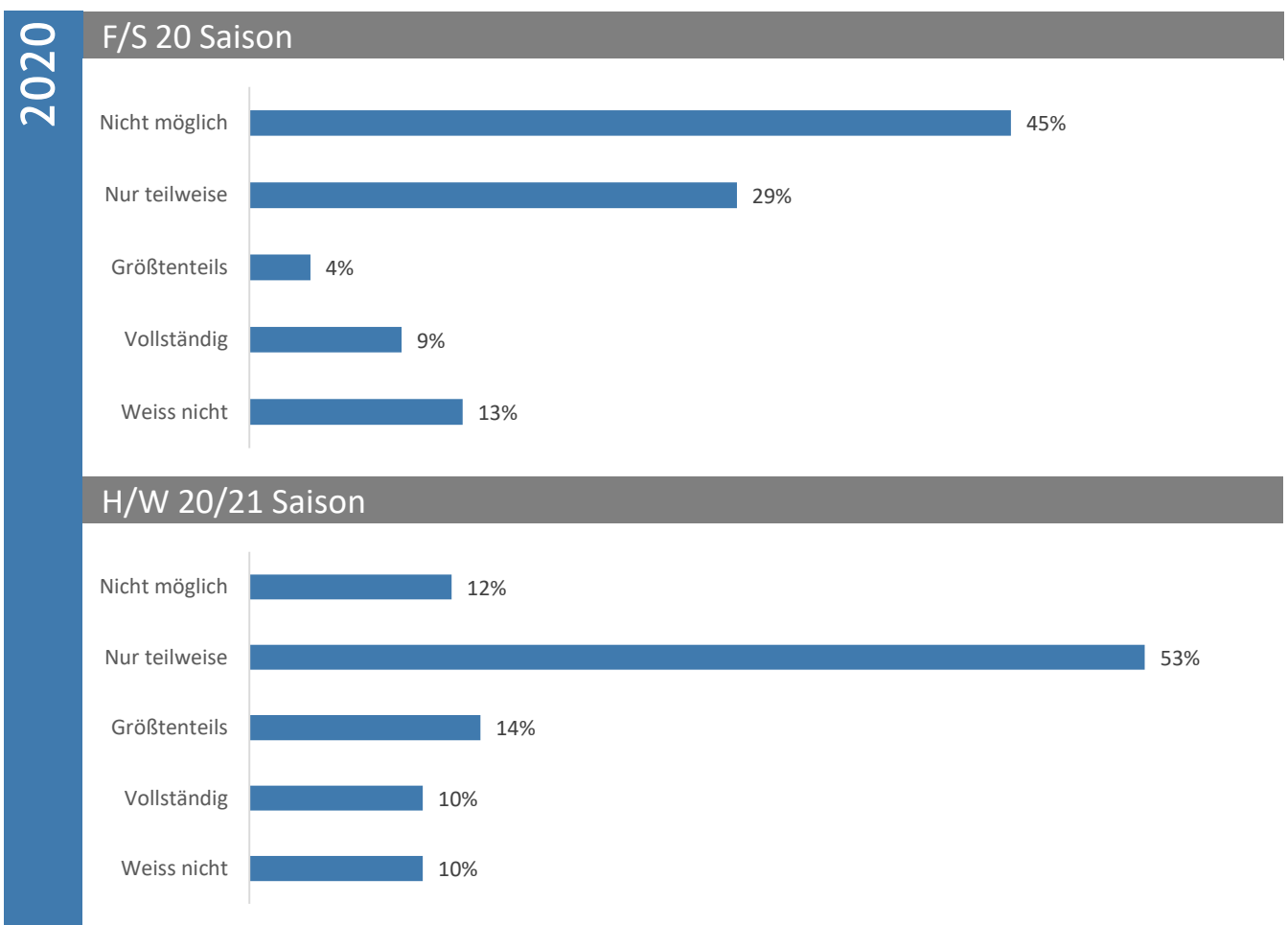
Der Erhalt der für eine vernünftige Warenstromsteuerung notwendigen Transparenz in den Lieferketten ist ein großes Problem.

Viele Praktiker berichten, dass die Aussagen der Betriebe teilweise deutlich von der Realität abweichen.

Ersatzbeschaffung

Die Spielräume für alternative Beschaffungsquellen sind aktuell sehr gering.

► Ist eine Ersatzbeschaffung möglich?



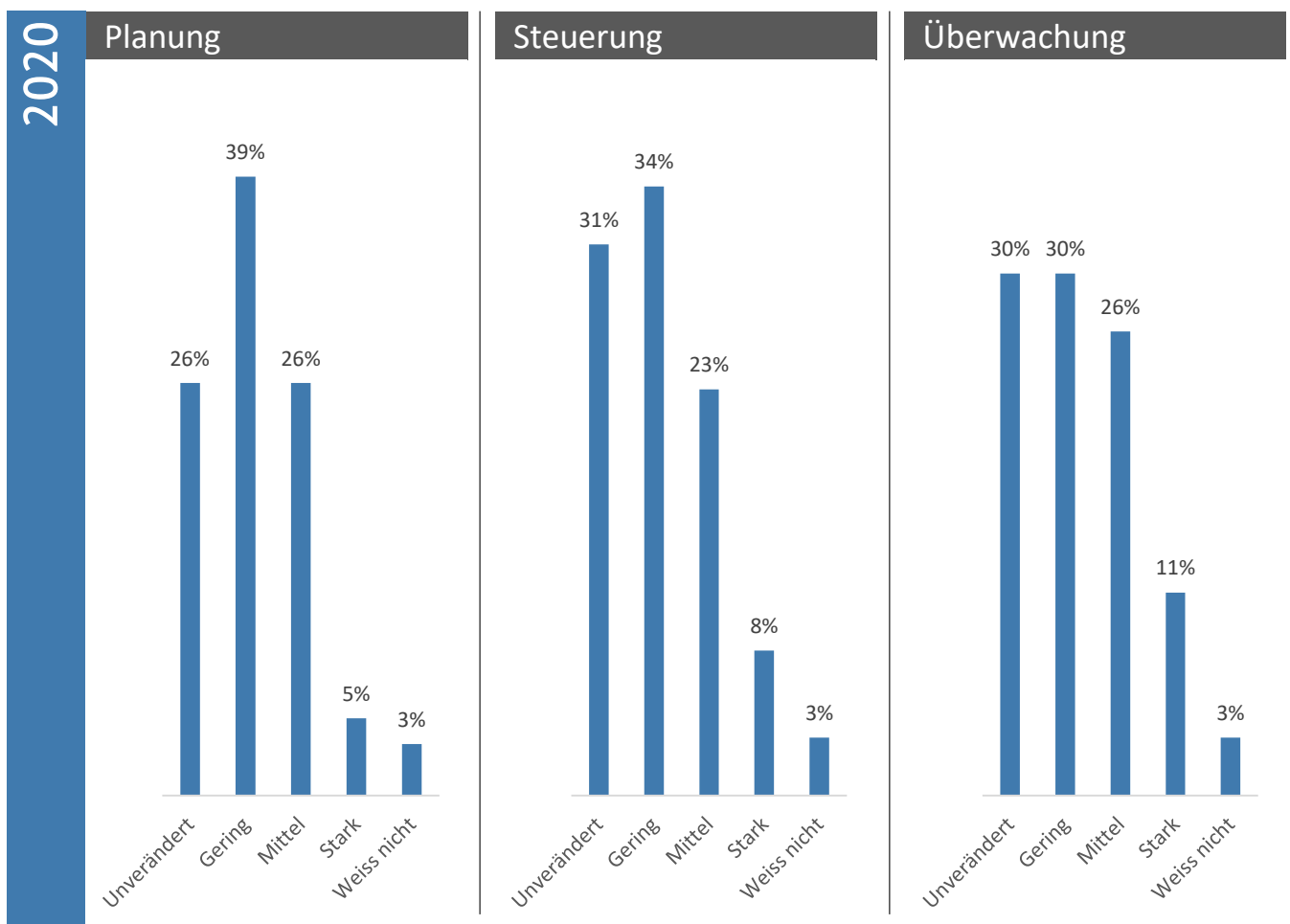
Nur 24% der Befragten geben in der kritischen H/W 20/21 Saison größere Spielräume für alternative Lieferquellen an.

Der Druck auf europäische Lieferländer wird deutlich zunehmen.

Einschränkungen

Die Einschränkungen sind bei Steuerung und Überwachung aktuell am größten.

► Wie groß sind Ihre aktuellen Einschränkungen in der Planung, Steuerung, Überwachung?



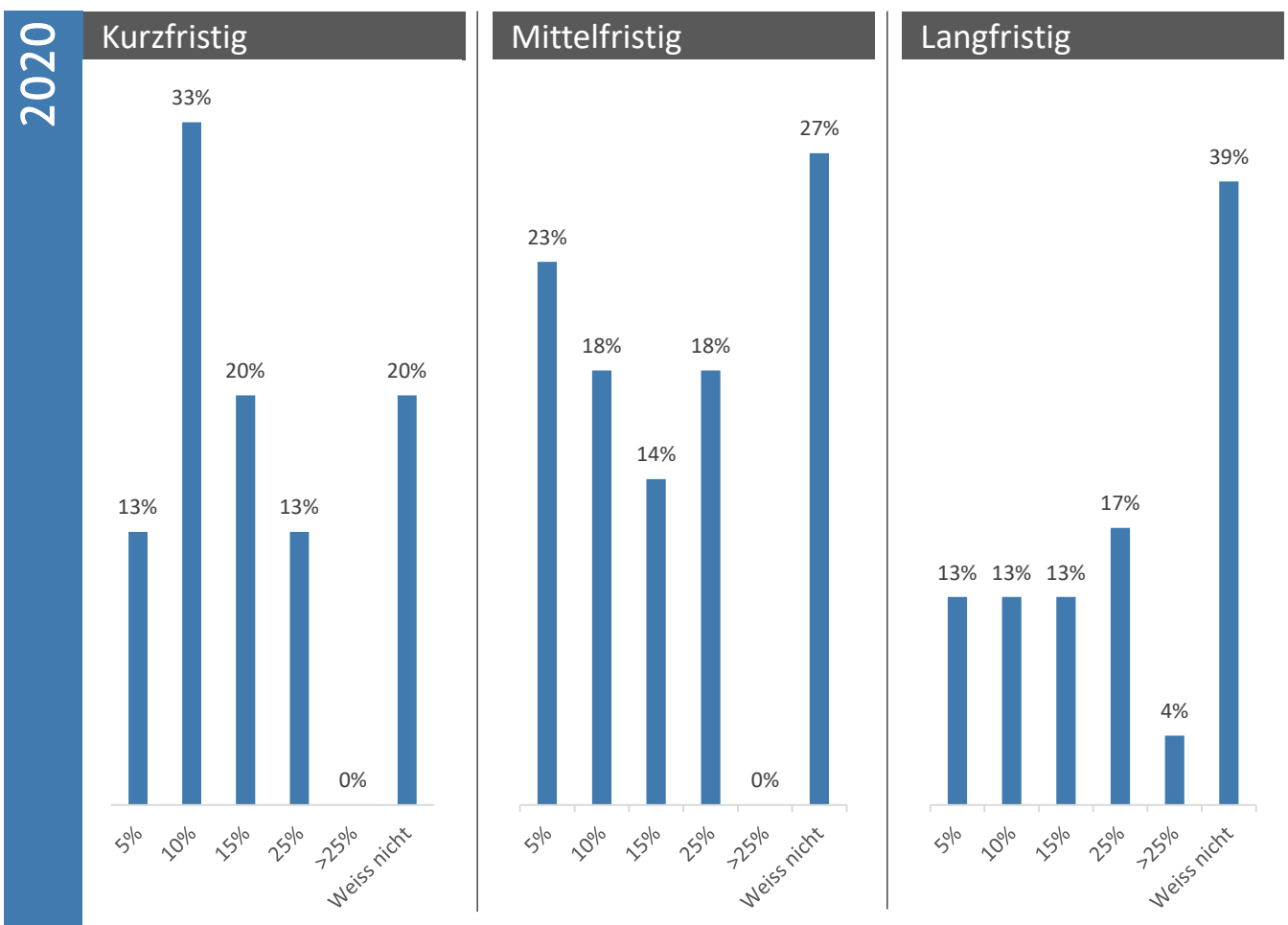
Die Antworten zu dieser Frage bestätigen die Angaben zur Transparenz der Warenströme (Folie 22).

Es ist aktuell eine große Herausforderung, die Warenströme noch gut steuern und überwachen zu können.

Verlagerung nach Europa

Die Verlagerung der Produktion nach Europa ist im Rahmen der Möglichkeiten in vollem Gange.

► Planen Sie gegebenenfalls eine Verlagerung der Produktion aus Fernost nach Europa?



(Leseanleitung zum besseren Verständnis: bei "kurzfristig" haben 33% der Befragten angegeben, 10% ihres Beschaffungsvolumens nach Europa verlagern zu wollen).

Kurz und mittelfristig finden bereits Verlagerungen nach Europa statt.

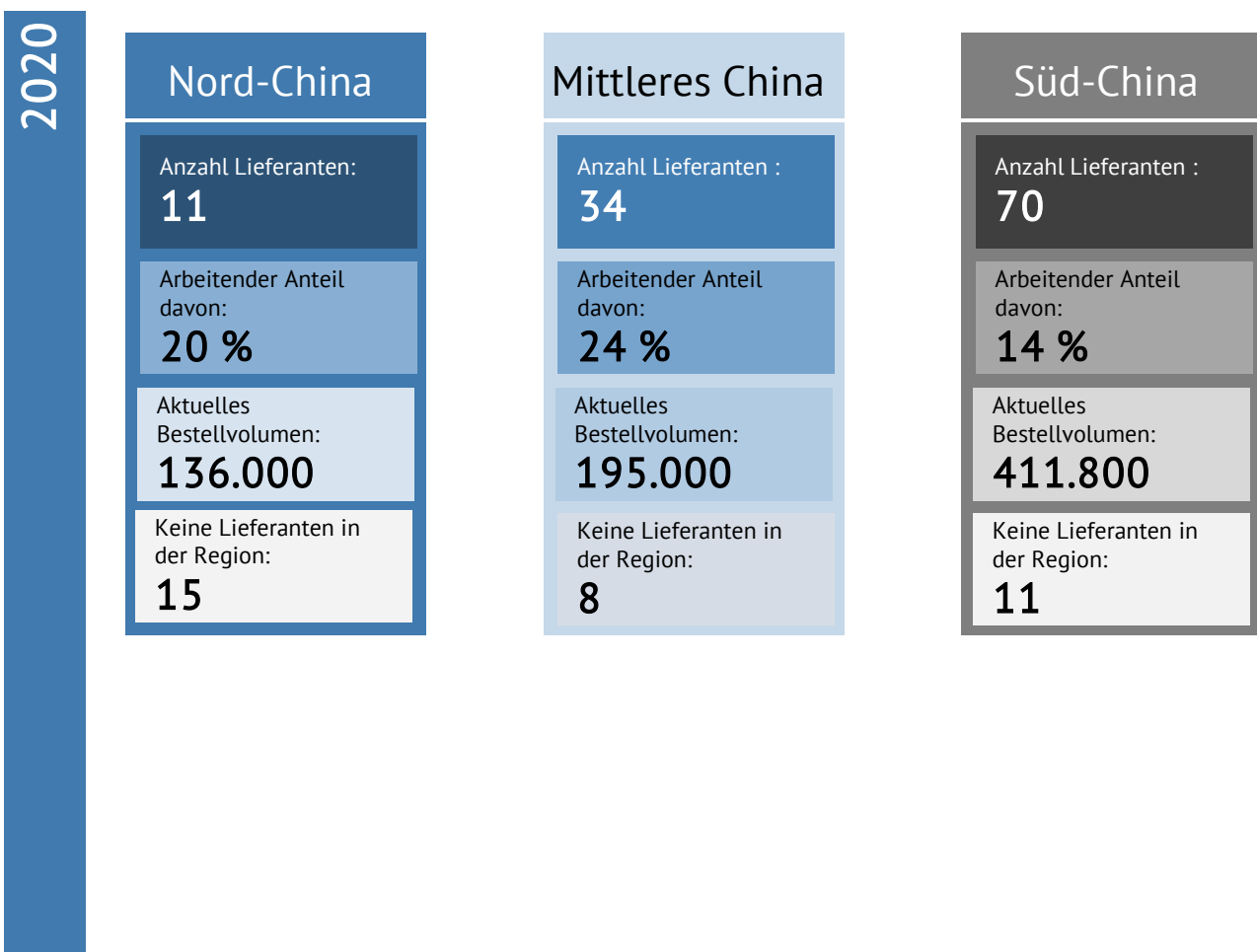
Niemand kann aktuell abschätzen, ob danach der Fernostanteil wieder zunehmen wird, zumal der aktuelle Dollarkurs und die Lohnpolitik in China dagegen sprechen.

Momentaufnahme China

Alle Regionen sind - bei insgesamt 742.800 Teilen Auftragsvolumen - nahezu gleich stark betroffen.

Weniger als 1/3 der Betriebe arbeiten zum Zeitpunkt der Befragung mit voller Belegschaft.

- Beschreiben Sie die aktuelle Situation Ihrer Produktionslandschaft in China



Anders als bisweilen kommuniziert, trifft der Produktionsausfall nicht nur den mittleren Teil des Landes.

Fazit

Die aktuelle Krise hat die deutsche Bekleidungsindustrie ebenso unerwartet getroffen wie andere Industrien, die in China produzieren.

In unserer repräsentativen Umfrage unter den mittelständisch geprägten Herstellern und Mitgliedern des deutschen Modeverbandes zeigen sich zusammenfassend folgende Ergebnisse:

Lieferverzug, Umsatzausfall und Preise

Betrachtet man die beiden Saisons in diesem Jahr (Frühjahr/Sommer 2020 und Herbst/Winter 2020/2021), so stellen sie sich unterschiedlich dar: Die Auslieferung für die laufende Saison Frühjahr/Sommer 2020 ist relativ wenig betroffen, die Hälfte der Befragten sagt, dass es keinen Lieferverzug gibt. Keinen Lieferverzug erwarten für die Herbst/Winter Saison 20/21 nur noch 25 %, rund 55 % gehen von einem Verzug von ein bis mehr als zwei Monaten aus. Die erwarteten Umsatzausfälle stellen sich analog dar.

Rund 50 % der Unternehmen können für die aktuelle Saison ihre Beschaffungspreise stabil halten. 20 % sagen, dass der Preis sich geringfügig erhöht. Für die Herbst/Winter Saison verschiebt sich die Situation: Jetzt gehen nur noch 20 % von keiner Änderung des Beschaffungspreises aus und 65 % erwarten geringe bis mittlere Steigerungen.

Sourcing Plan B

Die Sourcingstruktur ist kurzfristig nur für die wenigsten Unternehmen wirklich zu ändern. Mittel- bis langfristig denken die deutschen Hersteller jedoch sehr wohl über eine Verlagerung auf andere internationale Sourcing Märkte nach. Für knapp 50 % der Befragten wird sich die Struktur in der Zukunft gering bis mittelstark ändern.

Dass es dabei auch um eine Verlagerung der Produktion nach Europa geht, zeigt sich ebenfalls in der Umfrage. Diese ist bereits jetzt auf dem Weg, betrifft allerdings nur geringe Mengen der gesamten Produktion, da die Kapazitäten in Europa einfach nicht in großem Umfang vorhanden sind.

CORONA trifft ganz China

Anders als bisweilen kommuniziert, trifft der Produktionsausfall nicht nur den mittleren Teil des Landes. Unsere Mitglieder geben an, dass in weniger als einem Drittel aller Produktionsstätte zurzeit mit voller Belegschaft gearbeitet wird.

GermanFashion zieht folgendes Fazit.

„China ist als Produktionsland kurz oder mittelfristig nicht zu ersetzen, ganz besonders nicht durch Ersatzlösungen, die nun hektisch gesucht werden. Sicherlich werden aber einige Unternehmen für die Zukunft überlegen, wie sie ihre hochentwickelte Supply Chain unempfindlicher gegen Störungen wie diese gestalten können“.

An dieser Stelle allen Teilnehmern und Gestaltern dieser Blitzumfrage herzlichen Dank

für Ihre zahlreichen und zeitnahen Antworten .

Glossar

A

B

B2B: Business-to-Business; Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen

B2C: Business-to-Customer; Geschäftsbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Endkunden

C

C-Level: Sammelbezeichnung für Führungskräfte aus der Reihe der Chief Officers, bspw.. Chief Executive Officer oder auch Ebene der Geschäftsführung/ des Vorstands

D

DOB: Damenoberbekleidung

E

F

F/S 20: Frühjahr-/ Sommersaison 2020

G

H

HAKA: Herrenanzüge und Knabenanzüge

H/W 20/21: Herbst-/ Wintersaison 2020/2021

I

J

K

L

Glossar

M

N

NOS: Never out of stock; Lagerprogramm

O

P

POS: Point of Sale

Q

R

S

SCM: Supply Chain Management

T

U

V

W

X

Y

Z

Über uns

Die Anforderungen in den Branchen Fashion, Sport, Luxury Goods und Lifestyle 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 Strategieentwicklung, 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.

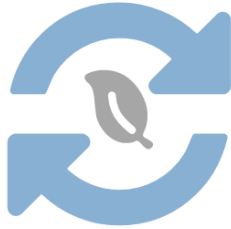
Als operative Unternehmensberatung mit 20-jährigem Bestehen begleiten wir Sie dabei, Ihre Rahmenbedingungen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen, um den jeweiligen Herausforderungen der Zeit gewachsen zu sein.

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 & LIFESTYLE.**

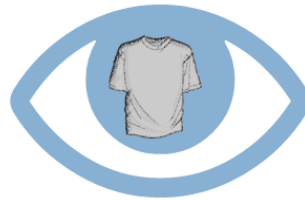
Beratungsansatz



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.



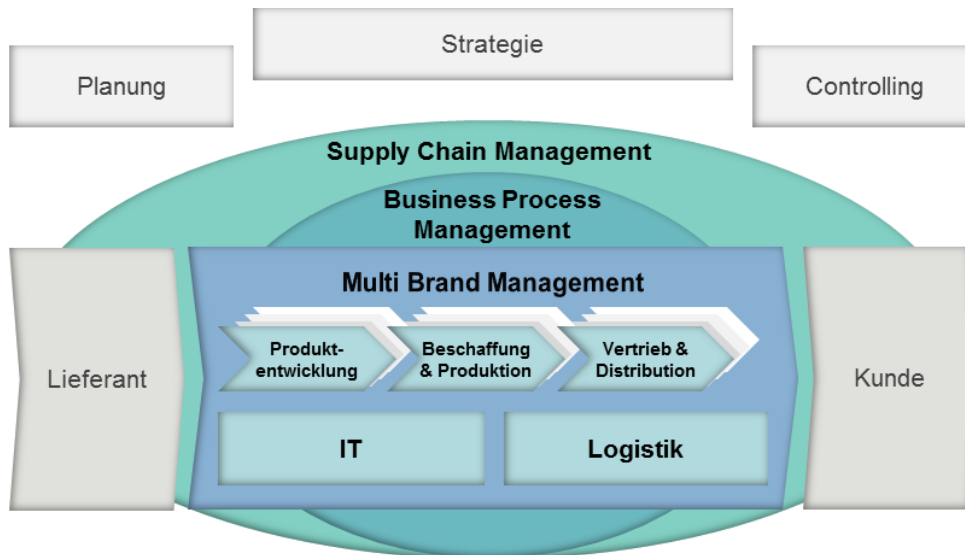
Gemeinsam mit den Mitarbeitern unserer Klienten

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.**

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.**