



Interview

Vertikal vs. individuell

Erfolgreiche Handelsformen heute und morgen

Seite 1

Conargus Inside

Conargus Searchprozess

Idealer Ablauf eines Executive Search Auftrags

Seite 4

Profile

Managementprofile Retail

Managementprofile Einkauf

Einleger

Vertikal vs. individuell - Erfolgreiche Handelsformen heute und morgen

Wo liegt der Schlüssel zum Markterfolg?

Interview mit Alexander von Keyserlingk - Inhaber von slowretail | Unternehmensberatung für nachhaltige Handelskonzepte und innovative Expansionsstrategien

Seit Jahren befindet sich der Bekleidungseinzelhandel in einem schwierigen Umfeld. Doch während viele Marktteilnehmer über Probleme wie rückläufige Umsätze, überquellende Lager und sinkende Margen klagen, gelingt es vor allem den vertikal strukturierten Unternehmen immer wieder, sich von allgemeinen wirtschaftlichen Strömungen abzukoppeln und beeindruckende individuelle Firmenkonjunkturen zu entwickeln.

So stehen den spektakulären Firmenpleiten von Wehmeyer, Sinn Leffers oder Hertie regelmäßige Erfolgsmeldungen wie beispielsweise der Eröffnung des 4000. Stores der spanischen Inditex Gruppe

(Zara, Massimo Dutti) gegenüber. Unternehmen, die vertikale Strukturen und Prozesse implementiert und auf ihre jeweilige Unternehmens- und Konkurrenzsituation abgestimmt haben, verzeichnen überdurchschnittliche Erfolge und wachsen sowohl flächenbereinigt, als auch über Flächenexpansion.

Im folgenden Interview mit Herrn Alexander von Keyserlingk, Inhaber der Unternehmensberatung slowretail, diskutieren wir aktuelle Erfolgsfaktoren im Bekleidungshandel und stellen die Frage, welche anderen Wege zum Erfolg es gibt.

INTERVIEW

Conargus Der deutsche Einzelhandel blickt auf schwierige Jahre zurück, wobei es auch hier beeindruckende Erfolgsbeispiele gibt. Wer sind aus Ihrer Sicht die Gewinner und die Verlierer?

von Keyserlingk Zu den Verlierern muss man all diejenigen Unternehmen zählen, denen es nicht gelingt, ein eigenständiges Profil zu entwickeln und zwar nicht nur in ihrem werblichen Auftritt und der Erlebnisse am Point of Sales, sondern vor allem im Sortiment. Wird dieses verschwommene Profil durch Probleme in der Steuerung des Sortiments weiter verwässert, resultieren hieraus Abschriften schon in der Mitte der Saison und ein schwaches Warenbild gegen Saisonende.

Auf der Gewinnerseite stehen Unternehmen, die durch die Fokussierung auf klar definierte Zielgruppen ihr Profil geschärft haben und die in der Lage sind, ihren Kunden über den kompletten Saisonverlauf hinweg durch frische Ware immer neue Kaufanreize zu bieten. Dies gelingt besonders gut den vertikal strukturierten Unternehmen und individuellen Händlern am Puls der Zeit.

Conargus Die spanische Inditex-Gruppe hat vor kurzem ihren 4000. Store eröffnet. Vor dem Hintergrund dieser und anderer Erfolgsgeschichten sind vertikale Unternehmen für viele Marktteilnehmer zum Vorbild geworden. Herr von Keyserlingk, wie definiert man vertikal strukturierte Unternehmen oder kurz Vertikale?



Alexander von Keyserlingk startete seine Karriere 1988 als Einkäufer für Herrenmode im klassischen Einzelhandel. In den folgenden Jahren reussierte er in unterschiedlichen Management - Funktionen, etwa im weltbekannten KaDeWe in Berlin und bei Manufactum.

Nachdem er als Leiter der Bereiche Retail, Expansion und Shopentwicklung auch die Hersteller- und Versenderseite kennen gelernt hatte, entschloss er sich im Jahr 2007 seine fundierten Handelskenntnisse Dritten zugänglich zu machen und gründete das Unternehmen **slowretail | Unternehmensberatung für werthaltiges Handeln** und entwickelt seitdem für seine Kunden erfolgreich nachhaltige Handelskonzepte und innovative Expansionsstrategien.



von Keyserlingk Das wesentliche Kennzeichen der Vertikalen ist die enge Verzahnung von zwei entscheidenden Stufen in der textilen Wertschöpfungskette, nämlich von Kollektionsentwicklung und Verkauf. Vereinfacht gesagt denken Vertikale in (Verkaufs-)Flächen und produzieren nur, was auch tatsächlich in den Verkauf oder auf die Fläche gelangt. Hierdurch haben sie Effektivitäts- bzw. Effizienzvorteile in der Sortimentsgestaltung und in der Geschwindigkeit der Sortimentsentwicklung.

Conargus Wie wirken sich diese Vorteile konkret aus?

von Keyserlingk Zunächst einmal benötigen die Benchmarks in der Branche nur knapp einen Monat vom Beginn der Kollektionsentwicklung bis zur Auslieferung der Ware auf die Fläche. Je kürzer dieser Zeitraum ist, je näher also die Entwicklung der Kollektionsidee und der tatsächliche Verkauf beisammen liegen, desto geringer ist das Risiko einer wirtschaftlichen Fehleinschätzung. Zum Zeitvorteil kommt eine hohe Planungssicherheit, da der Artikelbedarf durch die zentral gesteuerte Bestückung der Flächen und der Stores ziemlich genau geschätzt werden kann.

Conargus Kann man diese Vorteile auch mit messbaren Zahlen ausdrücken?

von Keyserlingk Legt man im Bekleidungshandel gängige Kennziffern zugrunde, ist festzuhalten, dass beispielsweise der Quadratmeterumsatz bei klassischem Einkauf zwischen 3.000€ und 5.000€ liegt, während bei vertikaler Flächensteuerung zwischen 7.000€ und 9.000€ erzielt werden. Der Lagerumschlag liegt im klassischen Einkauf bei 3x bis 4x pro Jahr gegenüber 7x bis 9x pro Jahr und die Abschriftenquote bei rund 15% gegenüber unter 10% bei vertikaler Flächensteuerung.

Conargus Bedeutet beispielsweise ein höherer Lagerumschlag nicht automatisch mehr Wechsel auf der Fläche und damit höhere Anforderungen an die Sortimentsplanung und das Sortimentsmanagement?

von Keyserlingk Eine zentrale Bedeutung kommt bei vertikal gesteuerten Unternehmen der Funktion des so genannten Merchandise Planners zu, der vereinfacht gesagt dafür zu sorgen hat, dass die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist. Die enge Verzahnung von Design und Kollektionsentwicklung (also klassische Herstellerfunktionen) mit der Kapazitäts- und Flächenplanung (also klassischen Handelsfunktionen) stellt den Schlüssel zum Erfolg dar.

Conargus Wenn Designer heute in Verkaufsflächen denken müssen und sich nicht mehr frei entfalten können – führt das nicht zwangsläufig zu einem Verlust an Kreativität?

von Keyserlingk Nicht zwangsläufig. Professionelle Designer arbeiten heute schon sehr absatzorientiert und wissen, dass ihre Kreativität zwar die Basis ihrer Entwürfe ist, allein aber nicht erfolgsentscheidend sein kann.

Positiv gesehen haben die Designer der Vertikalen sogar mehr Möglichkeiten zum kreativen „Output“, denn hier wechseln die Kollektionsthemen und Storebilder häufig. Hier sollte Platz auch für Trend-Tests und modische Experimente sein und tatsächlich entdeckte ich bei H&M und Co. immer wieder unerwartet außergewöhnliche Teile, die sich ein klassischer Saisonanbieter nicht leisten würde.

Conargus Kritiker beklagen, dass sich im Zuge des Erfolgs der Filialkonzepte die Innenstädte immer mehr angleichen.

von Keyserlingk Das ist heute ein weltweites, bedauerliches Phänomen. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen: Überzogene Mieten und visionsarme Stadtplanung schaffen die Grundlage dafür, dass sich allerorten die selben Handelsketten an den, übrigens oft schönsten Plätzen einer Stadt, ansiedeln.

Im Gegenzug entstehen erst dadurch „um die Ecken“ spannende neue Handelsorte, die kreative und innovative Konzepte bündeln. Bis die vertikalen Unternehmen ihre Frequenz- und Zielgruppencluster-Vorgaben auf die neuen Lagen übertragen können, sind die Leittiere der kreativen Karawane schon weiter gezogen. Der Kunde mag letztlich entscheiden, welche Einkaufserlebnisse ihn mehr ansprechen.

Conargus Sie betreiben die Unternehmensberatung slowretail für nachhaltige Handelskonzepte und innovative Handelsstrategien. Das klingt zunächst einmal nach einem Gegenentwurf zum Erfolgsmodell der Vertikalen. Welche Chancen hat ein Einzelhändler heute, um sich gegen die schnelle und finanzstarke Konkurrenz zu behaupten?

von Keyserlingk Die Chance ist gelebte Individualität. Jeder Händler hat einzigartige Stärken und individuelle Strukturen in seinen Unternehmen, die es zu erhalten und zu fördern gilt. Der Kunde spürt und honoriert das.

Gehen Sie in Ihren Lieblingsladen und versuchen Sie zu ermitteln, was konkret, in einem Satz oder gar in einem Wort, diesen Store zu Ihrem bevorzugten Einkaufsziel macht. Es wird Ihnen schwer fallen - zu vielfältig sind die Eindrücke und Kommunikationspunkte. Wenn der unabhängige Einzelhändler seine Möglichkeiten hier bewusst entwickelt und ausspielt, gewinnt er Aufmerksamkeit, bindet seine Kunden und ist erfolgreich. Wenn er sich aber in



die Uniformität begibt, Stichwort Flächenproduktivität und Personaleffizienz, wenn er „Vertikal spielt“, bleibt er am Ende der ewig Zweite, verliert zudem unaufhaltsam seine Einzigartigkeit und am Ende seine Marktberechtigung.

Conargus Wie sieht es im Bereich der Sortimentsentwicklung aus? Was ist mit dem gerne zitierten Einkaufserlebnis geworden?

von Keyserlingk Auch hier orientieren sich die individuellen Händler immer mehr an anderen und folgen zu wenig der eigenen (möglichen) Identität. Umsatzstarke, etablierte Handelsmarken sind, gerade im Fashion-Bereich, unverzichtbar. Uninspirierende Markenshops allerdings sind es wohl - hier kann der Einzelhändler

deutlich mehr echte Erlebnisse bieten. Markenshops wurden für Kauf- und Bekleidungshäuser als Marketingtool erdacht, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Sie haben, wie wir aktuell erleben, die Warenhäuser nicht retten können.

Wir entwickeln mit unseren Kunden individuelle Positionierungen und mehr Selbst-Bewusstsein, wir stellen die eigene Identität des Händlers in den Vordergrund. Individuelle Einkaufserlebnisse und persönliche Kundenbindung sind unser Beratungsthema bei slow-retail, Inhalte, die die Vertikalen systemgemäß nicht bedienen.

Conargus Herr von Keyserlingk, wir bedanken bei Ihnen für das Gespräch und diesen tiefen Einblick.

Das Interview führte Senior Berater Andreas Berger, Leiter des Competence Centers Fashion & Lifestyle.

Mehr Informationen zu Alexander von Keyserlingk und seinem Unternehmen finden Sie im Internet unter „www.slowretail.de“

Kandidatenprofile - Ein Auszug

Liebe Leserin,
lieber Leser,

vor Ihnen liegt die aktuelle Ausgabe unseres Concret 2008 mit dem Fokus auf dem Thema „Vertikal vs. individuell - Erfolgreiche Handelsformen heute und morgen“ - speziell für unsere Mandanten und Interessenten aus der Mode- und Lifestylebranche sowie alle anderen, die gerne einen Blick auf Entwicklungen in benachbarten Branchen werfen.

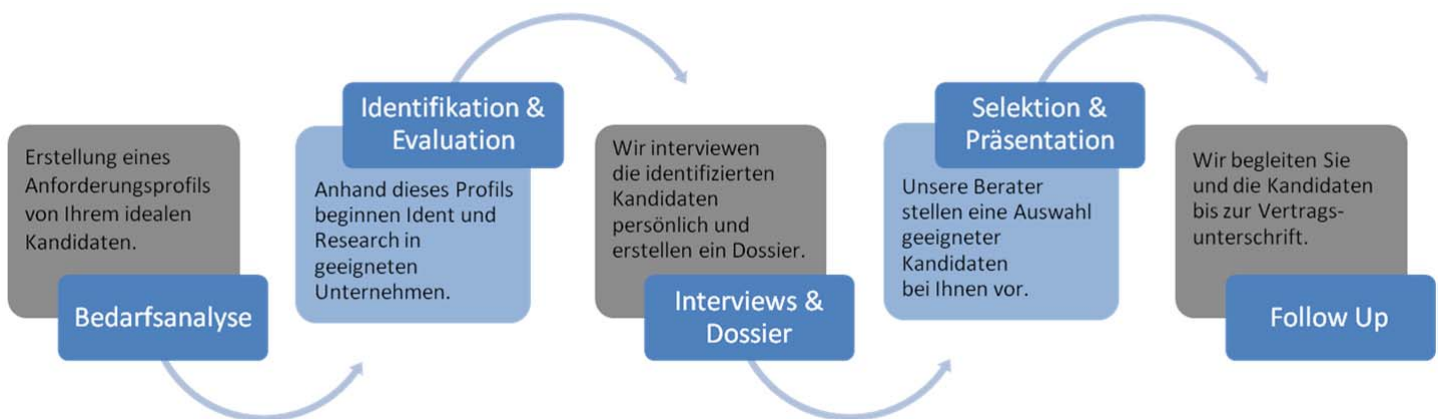
Die Modebranche ist seit Jahren weitreichenden Veränderungen unterworfen, die sich jenseits des gewohnten Wechsels von kurzfristigen Trends und Tendenzen abspielen und immer wieder neue Anforderungen an Händler und Produzenten stellen, die neue Formen der Zusammenarbeit und neue Geschäftsmodelle hervorgebracht haben und weiter hervorbringen werden. Während in der Vergangenheit der Fokus auf der Verlagerung von Produktionskapazitäten in Low Cost Countries lag, gilt das Hauptinteresse nun den Absatzmärkten, in denen immer häufiger aus ehemaligen Konkurrenten Verbündete werden. Erfolgskriterien und Chancen für große Marktteilnehmer und Individualisten stehen im Blickpunkt der aktuellen Ausgabe unseres Newsletters.

Als Executive Search Beratung mit fünf etablierten Competence Centern haben wir die Möglichkeit, umfassendes Know-how, Synergien und Netzwerk zu nutzen, um den besten Kandidaten für Sie zu evaluieren.



Conargus Inside

Conargus Vorgehensweise - Executive Search



Identcenter - Inhouse

Das Identteam um Head of Research Frau Marilind Klopfer wächst weiter an. Inzwischen analysieren zehn fest angestellte Researcher mit Hochschulhintergrund ständig die internationalen Märkte und pflegen aktiv die Kontakte der Competence Center. Conargus ist damit in der Lage umgehend nach Erteilung des Mandats adäquate Kandidaten zu persönlich kontaktieren. Native-Speaker gewährleisten neben Deutsch hoch qualifizierte Ansprachen in Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch, Bulgarisch und Russisch.

Meilenstein

Wir wollen Kundennutzen stets weiter optimieren, indem wir unsere Prozesse vereinfachen und Schnittstellen ebnen. Standard Software für Personalberatungen gibt es viele (Umantis, Hunter NT, u. a.). Um unsere Prozesse noch effizienter auf den individuellen Kundenerfolg hin auszurichten, arbeiten wir seit mehr als einem Jahr mit einer eigens für Conargus entwickelten webbasierten Oracle-Datenbank, die unsere Arbeit revolutioniert hat. Die Conargus Ident Ware ist heute Benchmark.



Ich freue mich auf Ihren Anruf!

Andreas Berger

Senior Berater

Fashion & Lifestyle

Tel.: 089 - 457 095 - 25

a.berger@conargus.de