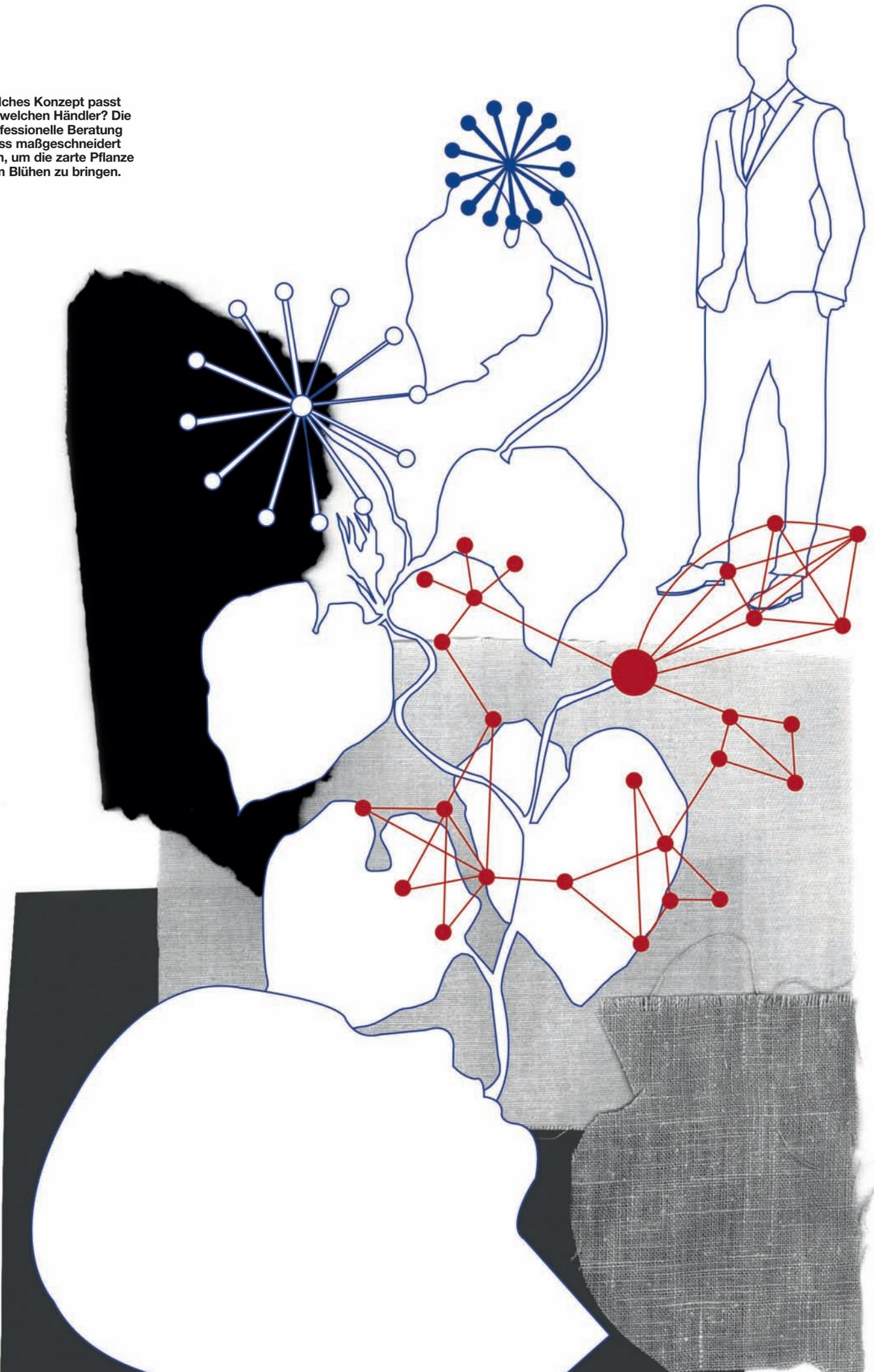


Welches Konzept passt für welchen Händler? Die professionelle Beratung muss maßgeschneidert sein, um die zarte Pflanze zum Blühen zu bringen.



Strategien für den Handel

Die Handelsspezialisten

Sie nennen sich Retail Consultants, Businessplaner oder sogar Veränderungsmanager. Ihr Job ist die strategische Beratung des Handels und klingt nach trockenen Zahlen. Doch für gute Berater ist die Finanzplanung oft erst der Anfang. Text: Nicoletta Schaper. Illustration: Esther Gebauer

Der unumstrittene Platzhirsch in Singen heißt Fischer. Seit den späten 1970er-Jahren haben Renate und Peter Fischer mit ihrem über 500 Quadratmeter großen Store konsequent auf Upgrading gesetzt und High Fashion von Gucci, Prada, Dolce & Gabbana und Etro eingeführt. Mit Erfolg. Stark inhabergeprägt und mit einem 90 Prozent Stammkundenanteil ist Fischer ein Store, der sich nicht ohne weiteres multiplizieren lässt. Doch genau diesen mutigen Schritt wollte Sohn Oliver Fischer gehen, als er 1995 den Store und die Unternehmensleitung übernahm. Aber er ging ihn nicht unbesonnen. Um den Generationswechsel und die Filialisierung Schritt für Schritt zu begleiten, holten er und seine Frau Petra Fischer das Beratungsunternehmen Hutner ins Boot.

Der Mensch im Mittelpunkt

Im Handel sind es selten Start-up-Unternehmen, die sich professionell beraten lassen. Meist geht es um Veränderung, Kostenersparnis und Filialisierung. Dabei werden Preislagenaufbau, Margen und Rendite, das Warenwirtschaftssystem und der IT-Aufbau unter die Lupe genommen. Zweifelsohne wichtige Bausteine, aus denen sich die maßgeschneiderten Strategien für erfolgreiche Handelsunternehmen zusammensetzen. Davon nimmt sich die Hutner AG nicht aus. „In punkto strategisches Training sind wir Marktführer in Deutschland“, so Christian Göggerle, Vorstand der Hutner AG. Dabei ist sein Ansatz ein besonderer. „Wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt“, betont

Göggerle, und für ihn ist das keine Phrase. „Strategische Berater denken oft zu prozessorientiert; wir beziehen die Menschen im Unternehmen schon früh in unsere Planung ein.“ Seine Strategie für Fischer: Mit Filialleitern eine mittlere Führungsebene einzuziehen, damit das Unternehmen die Manpower hat, auf heute fünf Stores in Singen und Konstanz zu expandieren und mit allen Geschäften für modische Kompetenz und Service zu stehen. „Die Werte, die von den Firmeninhabern vorgelebt werden, muss jeder Filialleiter ebenso repräsentieren“, beschreibt Christian Göggerle. So wurde für das sehr kundenorientierte Haus auch besonders stark in die Mitarbeiter mit Verkaufstraining investiert. Und dieses Training findet heute verstärkt am Point of Sale statt, damit der Verkäufer nicht zu schnell wieder ins alte Fahrwasser gerät. „Es braucht in der Regel 21 Versuche, um ein Verhalten auch wirklich zu ändern“, sagt Christian Göggerle. So geht es im erfolgreichen Verkaufsgespräch darum, den Kunden bei seinen Erwartungen abzuholen. „Für welchen Anlass soll es sein? Welche Farben tragen Sie? Oft stellt ein Verkäufer solche Fragen gar nicht“, so Göggerle. Überhaupt gilt es, möglichst viele Informationen über das Kaufverhalten einzuholen. Welche Lieblingsmarken hat der Kunde? Wann geht er gern einkaufen, am Wochenende, am Abend? Kauft er regulär oder entscheidet er sich lieber für Reduziertes? Wertvolle Informationen, die ein kundenorientierter Händler entscheidend für sich nutzen kann. Doch vor allem in großen Häusern bleibt wenig Zeit für die Kundenbindung. Es gibt weniger Mit-

arbeiter, die dafür umso mehr mit Regale einräumen beschäftigt sind. Meist fehlt der Teamleiter auf der Fläche, um seinen Mitarbeitern das so wichtige Feedback zu geben. „Ein konkreter Tipp reicht schon“, so Göggerle. „Wenn die Führung konstruktiv ist, überträgt sich die positive Stimmung auch auf die Kunden.“ Um genau das zu erlernen, gibt es bei Hutner Workshops für Mitarbeitermotivation und konstruktive Kritik. Im zweiten Schritt werden Filialleiter in der Lifsituation begleitet. „Die Körpersprache des Kunden lässt sich auf 20 Meter Entfernung beurteilen“, sagt Christian Göggerle. „Wenn er bei der Warenvorlage dreimal Nein sagt, fühlt er sich nicht mehr wohl. Besser ist es, wenn der Verkäufer zu Beginn zwei verschiedene Teile gleichzeitig zeigt. So kommt man schneller in die richtige Richtung und spart 30 Prozent Zeit.“

Aus dem Puzzle entsteht ein Neues

Doch vor dem Schritt Verkaufstraining setzt die Hutner AG bei der Unternehmensführung an. „Das beste Konzept nützt nichts, wenn die Führung ihre Mitarbeiter nicht in ihre Vision integriert“, so Christian Göggerle. Auch Alexander von Keyserlingk geht es in erster Linie um den Händler. „Meine Aufgabe ist es, ihn dabei zu begleiten, eine eigene Identität zu entwickeln oder zu ihr zurückzufinden“, erklärt er. „Dabei geht es um folgende Fragen: Was sind meine Werte? Wie positioniere ich mich? Und wie ist meine Zielgruppe? Aus diesem Puzzle entsteht ein Neues.“ Alexander von Keyserlingk hat sich nach beruflichen Stationen wie Mientus,



„Das beste Konzept nützt nichts, wenn die Führung ihre Mitarbeiter nicht in ihre Vision integriert.“ Christian Göggerle,

Vorstand Hutner AG

„Das zeigt, dass es um die Persönlichkeit im Laden geht“, so von Keyserlingk.

Wer sich abheben will, orientiert sich nach oben

Zur Persönlichkeit des Händlers gehört auch seine individuelle Markenauswahl. „Sortimentsplanung ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Beratung“, sagt Dorothea Ern-Stockum, Senior Partner und Geschäftsführerin Deutschland von Kurt Salmon Associates Management Beratung. Das Unternehmen ist weltweit auf Konsumgüter und Handel spezialisiert; mit langjähriger Erfahrung im Fashionhandel. „Oft wird vom Sortiment aus gedacht, aber wir denken vom Konsumenten und der Fläche aus“, so Dorothea Ern-Stockum. „Wir helfen, das Zusammenspiel von Einkauf, von Styles, Themen und Marken besser mit der Planung, sprich Budgets, Limits und Finanzziele zu verbinden. Sortimentsplanung erfordert das modische Gespür und die Markenkenntnis ebenso wie die sehr analytische Planung von beispielsweise der LUG pro Marke.“ Flächenorientierte Planung bedeutet auch, das Potenzial des Sortimentes und der einzelnen Marken an unterschiedlichen Standorten und Formaten optimal auszuschöpfen. „Gibt es zu wenig von einer Marke, um ein Bild darzustellen, oder zu viel, stimmt das Verhältnis von Breite und Tiefe? Bei der flächenorientierten Planung gibt es ein Kernsortiment, das in allen Filialen gleich ist, aber den Modeanteil kann man in der Düsseldorfer Innenstadt stärker gewichten als im Einkaufszentrum in Nürnberg“, sagt Dorothea Ern-Stockum. „Außerdem ist die Preisarchitektur enorm wichtig, ich brauche eine gute Einstiegspreislage und eine sinnvolle Staffelnung bis nach oben. Heute hat sich das Niedrigpreissegment deutlich in Rich-

tung vertikale Discounter verschoben. Wer sich als Multimarkenhändler abheben will, schärft sein Image und baut auf Wertigkeit und Service.“

Aber die beste Sortimentsstrategie und Planung nützt nichts, wenn die Supply-Chain-Planung nicht mit einbezogen wird, sagt Dorothea Ern-Stockum: „Dafür müssen die Kollektionsrhythmen der einzelnen Lieferanten frühzeitig koordiniert werden.“ Und zwar mit starken Marken, die selbst gut planen. Das gilt einmal mehr für Shop-in-Shops, die helfen, das Sortiment kalkulierbar zu machen. „Hier gilt es, flächenübergreifend zu denken“, sagt Christian Göggerle von der Hutner AG. „Denn wer sich hier zu sehr von Lieferanten abhängig macht und zu wenig auf eigene Aktionsflächen setzt, verliert die Flexibilität.“ Und die Individualität, so Alexander von Keyserlingk. „Viele Multibrandhändler haben sich den großen Marken hingegeben und zu wenig in die eigene Abgrenzung investiert. Dabei lautet doch die Kernfrage, wie ich mit den bekannten Marken ein eigenes Profil schaffe.“ Denn oft kommt die eigentliche Dachmarke zu kurz. Gerade in den großen Häusern stehen Markenlogos über der Ware meist im Vordergrund. „Genauso gut kann sich der Händler selbst ins rechte Licht rücken, zum Beispiel in dem er den

Quartier 206 und Manufactum als Unternehmensberater selbstständig gemacht und seine Firma Slowretail genannt, weil es ihm um nachhaltiges Wirtschaften und werthaltiges Handeln geht. Seit 2009 betreut er Ludwig 3 in Regensburg, einen Conceptstore für hochwertige Fair-Trade- und Bioprodukte mit Schwerpunkt Mode. Für die Inhaberin Michaela Gielgen ein ganz neues Terrain; vorher war sie Franchisenehmerin mit einem Bogner-Store. Ihr schwebte ein eigenes Multilabelkonzept vor, aber die Richtung war ihr unklar. Erst als ihr ihre Mutter Hedwig Gier die Beratung von Slowretail zum Geburtstag schenkte, brachte das Michaela Gielgen auf ihren eigenen Weg. „Ich habe sie gefragt, was sie interessiert und welche Überzeugungen sie hat“, so Alexander von Keyserlingk. „Michaela Gielgen ist ein besonders umweltbewusster Mensch, und das lebt sie auch. So entstand das nachhaltige Konzept.“ Dazu kommen Zielgruppen- und Standortanalysen. „Gerade in einer Stadt wie Regensburg hat ein Konzept wie Ludwig 3 Potenzial“, meint Alexander von Keyserlingk. „Dort gibt es eine wertkonservative Klientel, die Stadt ist Weltkulturerbe und zieht Touristen an und es gibt keinen Wettbewerb in dem Segment.“ Entsprechend gut ist der Store bisher angenommen worden, von Neukunden wie auch von ehemaligen Stammkunden des Bogner Stores.

„Man ist nie angekommen. Es ist viel mehr eine Frage der Entwicklung.“

Alexander von Keyserlingk, Inhaber Slowretail



„Heute hat sich das Niedrigpreissegment deutlich in Richtung vertikale Discounter verschoben. Wer sich als Multimarkenhändler abheben will, schärft sein Image und baut auf Wertigkeit und Service.“ Dorothea Ern-Stockum, Senior Partner und Geschäftsführerin Deutschland von Kurt Salmon Associates Management Beratung

Slogan: ‚Wir waren als Trendscouts für Sie unterwegs‘, kommuniziert“, meint Göggerle. So lässt sich auch das eigene, individuelle Konzept vor Nachahmung schützen. „Die richtigen Antworten liegen nicht beim Nachbarn, sondern beim Händler selbst“, sagt Alexander von Keyserlingk. „Es kommt darauf an, dass im Laden ein kreativer Geist herrscht. Und der ist nicht kopierbar.“ Auch die Onlinepräsenz sollte ins Bild passen. „Es ist heute ein wichtiges Erfolgskriterium, sich im Netz zu öffnen“, so von Keyserlingk. „Ausschlaggebend ist aber nicht die schicke Website, sondern die Kommunikation, auch über Blogs. Und die sollte widerspiegeln, was sich im Laden abspielt.“

Die Brille des Kunden

Beratungsunternehmen boomen. Wie aufgeschlossen ist die Händlerseite? „Die Sensibilität ist hoch und die Bereitschaft für Verkaufstraining gewachsen, weil der Anspruch wächst, sich vom Mitbewerber zu unterscheiden“, sagt Christian Göggerle. Das wissen auch die Vertriebsagenturen, die heute oft weit über den üblichen Service hinaus beraten. „Der Kunde kommt zu uns mit dem Wissen, dass er bestens beraten und auch nach der Ordersaison betreut

wird“, sagt Emmanuel Cassin, Inhaber der Agentur Best Bodylines. Dazu gehören nicht nur Kundenbesuche und Produktschulungen, sondern auch die Hilfe beim Merchandising vor Ort. „Nur so fühlt sich der Kunde gut aufgehoben“, sagt Cassin. Doch viele Händler lassen sich nicht gern reinreden, ist Alexander von Keyserlingks Erfahrung. „Ich mache das schon 30 Jahre, was willst du mir erzählen, ist die Denke. Aber jeder Händler sollte sich die Brille des Kunden aufsetzen. Wie wirkt zum Beispiel der Hinweis auf der Tür: ‚Neue Öffnungszeiten seit 2001‘, wenn wir das Jahr 2010 haben? Der Händler hat die Tür seitdem jeden Morgen aufgeschlossen, aber diesen Hinweis nicht mehr wahrgenommen.“ Beim Einkauf ist alles Erlebnis, betont von Keyserlingk. „Warum ist mein Lieblingsladen mein Lieblingsladen? Es ist immer eine Mischung aus allem. Die klemmende Tür, die schöne Einkaufsstüte mit raschendem Seidenpapier, das nette Gespräch mit der Verkäuferin. Hier tun sich für den Facheinzelhändler Riesenchancen auf. Da kann kein Monolabelstore und auch kein Vertikaler mithalten, weil er nur seinem System folgt.“

Angekommen ist man nie

Eine Beratung muss Erfolg bringen und der muss messbar sein. „Es gibt von Anfang an klar definierte Ziele und es wird überprüft, ob sie erreicht oder sogar übertroffen wurden“, sagt Alexander von Keyserlingk. „Oft entstehen im Gespräch auch Ansätze für neue Projekte.“ Von Keyserlingk arbeitet freiberuflich mit dem Beratungsunternehmen



Team Retail Excellence zusammen, das auf seiner Website zufriedene Kundenstimmen von Puma, Vögele und Sportscheck aufführt. Damit die Beratung auch wirklich nachhaltig ist, kümmern sich die Unternehmensentwickler auch um das Follow-up und überprüfen die Zufriedenheit. „Wir wollen begleiten und nicht nur unseren Auftrag erfüllen“, betont von Keyserlingk. „Das Nachbereiten ist der Schlüssel zum Erfolg“, weiß auch Christian Göggerle. „Dafür führen unsere Coaches mindestens einmal im Monat ein Gespräch mit unseren Kunden, um über die Entwicklungen auf dem Laufenden zu sein.“ „Entwicklung heißt Veränderung, und wirklich angekommen ist man nie“, sagt Alexander von Keyserlingk. „Man sollte sich dem Prozess des Hinterfragens hingeben und Beratung auch zulassen“, meint er. „Es geht darum, mal etwas Neues zu versuchen, sich zu fragen: Was interessiert mich, was bringt mich weiter? So kann ich als Händler überraschen und bleibe gleichzeitig glaubwürdig.“

www.slowretail.de, www.hutner.de,
www.kurtsalmon.com, www.rolandberger.com
www.bodylines.de *



„Für einen hochwertigen Händler ist sein Sortiment das A und O. Dazu kommt der Service. Mit dem Ziel, dass der Kunde sagt: Hier werde ich verstanden, hier fühle ich mich wohl.“ Philip Beil, Principal im Competence Center Consumer Goods and Retail von Roland Berger Strategy Consultants