

Die vertikale Verlockung

Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchsgüterhersteller?



Als weltweit führende Unternehmensberatung entwickeln wir mit unseren Kunden innovative Strategien, die ihnen spürbare Wettbewerbsvorteile verschaffen und das Unternehmensergebnis nachhaltig verbessern. Unser Beratungsansatz basiert auf maßgeschneiderten Konzepten, die wir in sichtbare Veränderung umsetzen. 1963 in den USA gegründet, arbeiten heute mehr als 2.600 Berater weltweit für uns – 550 davon in den 8 Büros in Deutschland und Österreich.

Mehr über uns erfahren Sie unter: www.bcg.com

© 2005 The Boston Consulting Group GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Für Auskünfte und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an die BCG unter folgender Adresse:

The Boston Consulting Group GmbH
Marketing & Communications/Rechte
Ludwigstraße 21
80539 München
Fax: 089 2317-4718
E-Mail: marketing.de@bcg.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Zusammenfassung	3
1. Die vertikale Verlockung: Hersteller engagieren sich im Handel	5
2. Formate der Vorwärtsintegration: Auf den richtigen Mix kommt es an	11
3. Erfolgsfaktoren für eigene Handelsaktivitäten	19
4. Die Entscheidung für den eigenen Handel	23

Vorwort

Viele Wege führen zum (Marken-)Erfolg – sie alle treffen sich am gleichen Punkt: der Schnittstelle zum Kunden am "Point of Sale". Dort entscheidet sich – jenseits von Rabattschlachten und Discountmentalität –, ob ihr "Mehrwert" für den Konsumenten sichtbar und erlebbar ist.

Der traditionelle Fachhandel hat in der Vergangenheit eine wichtige Rolle bei der Darstellung dieses "Mehrwertes" der Marke gehabt. Mit dem Rückgang des Fachhandels in fast allen Branchen sehen sich die Hersteller zunehmend gezwungen, eigene und neue Wege zu gehen.

Je wichtiger die Differenzierungskraft im Wettbewerb wird, desto stärker rückt für Hersteller die Inszenierung ihrer Marken- und Produktwelten ins strategische Zentrum: Wie lässt sich eine optimale Präsenz am Point of Sale sicherstellen? "Eigener Handel" lautet eine, keineswegs die einzige Antwort. Neue Kooperations- und Geschäftsmodelle sind entstanden; viele Hersteller haben ihre Anstrengungen verstärkt und – teils mit hohem Risiko – Pilotprojekte begonnen.

Stefan Rasch

Vice President

The Boston Consulting Group

Welche Konzepte sich als tragfähig erwiesen haben, welche Maßnahmen als wirksam, ist das Thema der gemeinsam vom Markenverband und The Boston Consulting Group initiierten Studie zu Vertikalisierungsstrategien im Handel. Im Mai 2005 wurden die Ergebnisse umfangreicher Datenrecherchen und zahlreicher Interviews mit Unternehmen der Konsumgüterindustrie in Workshops vorgestellt und diskutiert. Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die Chancen und Risiken der unterschiedlichen Vertikalisierungsstrategien. Sie leistet damit – wie wir hoffen – einen aktiven Beitrag zur strategischen Auseinandersetzung.

Unser Dank gilt den Unternehmen, die uns Daten, Prognosen und Einschätzungen zur Verfügung gestellt haben, sowie unseren Gesprächspartnern, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten. Wir danken dem BCG-Team mit Dr. Berndt Hauptkorn (Projektleitung), Dr. Aglaia Wieland und Dr. Conny Landensperger für die Realisierung.

Horst Prießnitz

Hauptgeschäftsführer

Markenverband e.V.

Zusammenfassung

Die "vertikale Verlockung": Hersteller engagieren sich im Handel

Der Absatz in Deutschland stagniert in den meisten Gebrauchsgüterbranchen. Der traditionelle Fachhandel verzeichnet seit Jahren Rückgänge. Als Antwort auf die Absatzkrise engagieren sich Hersteller immer intensiver im Vertrieb ihrer Produkte – bis an die Schnittstelle zum Kunden, den "Point of Sale". Sei es in Form von "Shop-in-Shop"-Konzepten oder in der Entscheidung, eigene Geschäfte zu betreiben – die Vertriebsstrategien zielen auf eine Integration der nachgelagerten Wertschöpfungsstufe. Die traditionelle Trennung zwischen Handel und Herstellern löst sich mehr und mehr auf zugunsten eines "vertikalen" Geschäftsmodells.

Für Hersteller kann ein aktives Engagement im Handel Vorteile auf verschiedenen Ebenen bieten: Effizientere Prozesse sind möglich, die größere Nähe zum Kunden lässt sich als Inspirationsquelle für Innovation und Markenmanagement nutzen.

Doch das Risiko ist erheblich. Die "Vorwärtsintegration" erfordert in der Regel hohe Investitionen, die im Falle eines Umsatzrückgangs bis zur existenziellen Gefährdung führen können. Bei der Suche nach dem geeigneten Geschäftsmodell ist deswegen eine sorgfältige Bewertung der Optionen die Voraussetzung, wenn die Vertikalisierung ein nachhaltiger Erfolg für das Unternehmensergebnis werden soll.

Formate der "Vorwärtsintegration": Auf den richtigen Mix kommt es an

Ist die Entscheidung für die eigene Handelsaktivität gefallen, knüpfen sich hohe Erwartungen an die Präsentation der Produkte im ersten eigenen Geschäft. Mit viel Liebe, Sorgfalt und hohem Kapitaleinsatz suchen viele Hersteller nach Toplagen, um dort einen "Leuchtturm" für ihre Marke zu errichten. Diese so genannten **Flagship-Geschäfte** haben insofern weit mehr als nur eine Vertriebsfunktion. Sie spielen daher in jeder Phase der Vertikalisierung eine wichtige Rolle.

Im indirekten Vertrieb stellen Hersteller dem Handel ihr Produkt zur Verfügung, ohne auf dessen Präsentation und Verkaufsstrategie maßgeblichen Einfluss ausüben bzw. ausüben zu können. Die Gefahr liegt darin, dass der "Point of Sale" zum "Point of Mess" mutiert – einer Ansammlung von kaum zu unterscheidenden Produkten unterschiedlicher Hersteller, im Bekleidungsbereich bekannt als "Ärmelparade". Eine bessere Profilierung der Marke – bei gleichzeitig breiter Präsenz im Handel – versprechen **Shop-in-Shop-Konzepte**. Der Hersteller übernimmt Aufgaben der Warenwirtschaft und der Gestaltung des Verkaufsbereichs, erhält aber keinen unmittelbaren Zugang zum Kunden. Voraussetzungen für eine wertschaffende Umsetzung des Konzepts sind daher eine intensive Kooperation mit dem Handel und hohe Informationstransparenz.

Der direkte Kontakt zum Konsumenten ist Inspirations-, Innovations- und Informationsquelle. Um davon zu profitieren, muss der Hersteller selbst zum Händler werden – entweder, indem er **eigene Geschäfte** betreibt, in denen er frei von jeder Vorgabe des Handelspartners agieren und seine Produkte inszenieren kann, oder in Form eines **Konzessionsmodells**, in dem vom Hersteller Verkaufsflächen des Handelspartners angemietet und selbst betrieben werden. Beide Varianten bieten enorme Chancen – vor allem für Markenprofilierung und Marge –, bergen aber auch große Risiken: Absatzprobleme und Umsatzrückgang treffen das Unternehmen unmittelbar.

Franchising ist eine weitere Variante der Vorwärtsintegration. Sie eignet sich vor allem für Hersteller, die bereits erfolgreich eigene Geschäfte betreiben und dort die Tragfähigkeit ihrer Konzepte und Prozesse bewiesen haben.

Jedes der Formate hat spezifische Vor- und Nachteile. Erfolgreichen Herstellern gelingt es, ihren individuellen Vertikalisierungsmix zu finden und zu managen.

Erfolgsfaktoren für den Handel von Herstellern

Ob die Vertriebsintegration nachhaltig erfolgreich ist, hängt im Kern von sechs Faktoren ab:

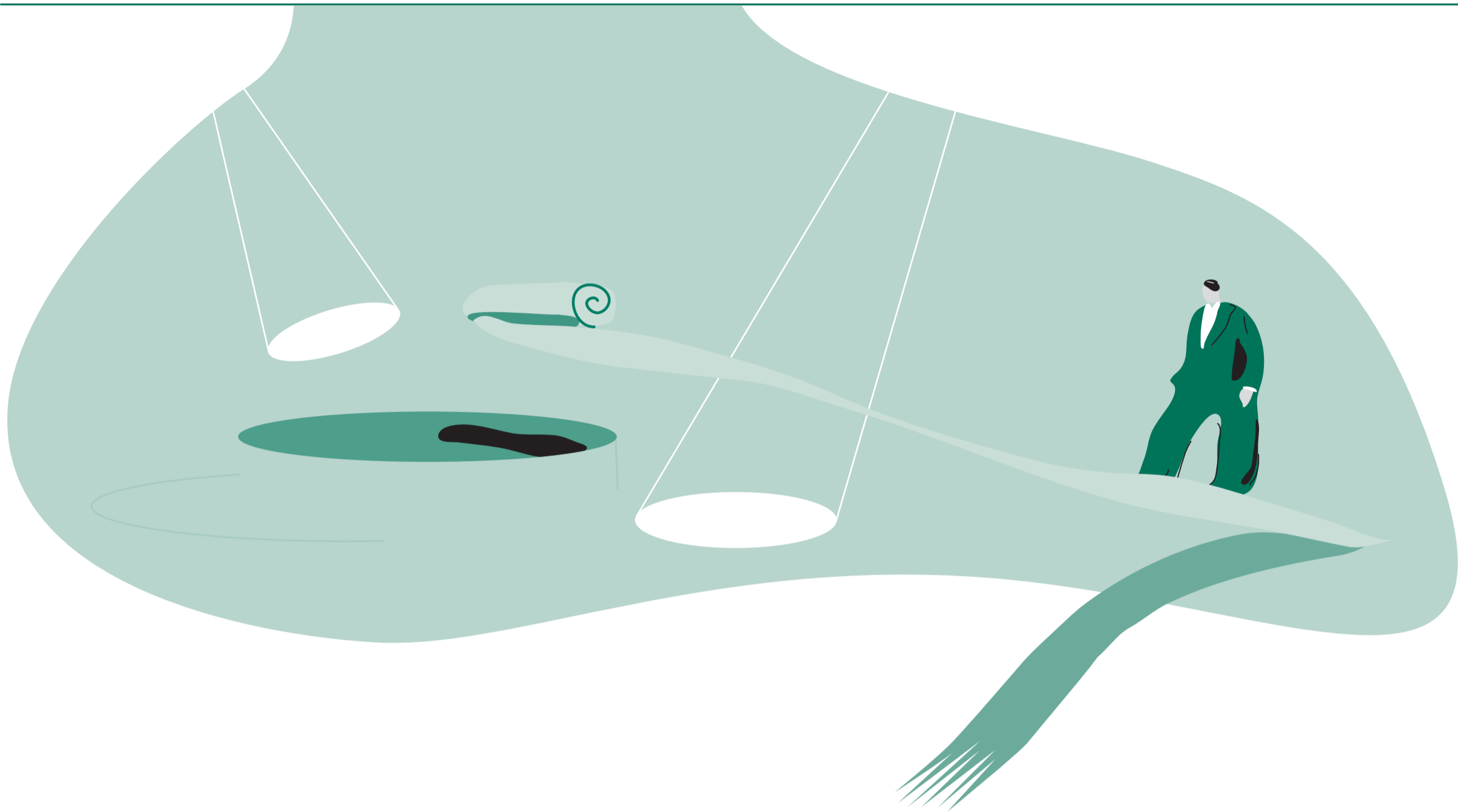
- Attraktivität des Sortiments auf Basis konsequenter Kundenorientierung und Innovation
- Qualität der Standorte
- Belastbarkeit und Tragfähigkeit der Kostenstruktur im Verhältnis zur Umsatzplanung
- Sinnvolle Balance aus zentraler Führung und dezentraler Verantwortung
- Marken- und Leistungsorientierung der Mitarbeiter, die durch adäquate Auswahl, Training und Incentive-Maßnahmen gefördert und gepflegt wird
- Effektives Kundenbindungsmanagement (CRM) zur Stärkung von Kundenloyalität, Ladenfrequenz und Umsatz

Die Entscheidung für den eigenen Handel

Ist der eigene Handel ein "Muss"? Nicht unbedingt: Zwar sind die Vorteile verlockend, die Risiken sind aber ebenfalls beachtlich. Hersteller sollten ihre Strategien überlegt wählen. Den richtigen Vertikalisierungsmix findet man nur nach sorgfältiger Prüfung von Nachfrage- und Angebotssituation, Kapitalstärke, Marktdynamik, Wettbewerbs- und Handelslandschaft. In allen Fällen wird der Hersteller sich verstärkt um seine Präsenz am Point of Sale kümmern müssen. Die Zukunft wird aber weniger durch eine Ablösung des arbeitsteiligen Geschäftsmodells von Hersteller und Handel geprägt sein als durch die zunehmende Ausdifferenzierung unterschiedlicher Formen der Vorwärtsintegration. Immer mehr Hersteller werden den Schritt zum eigenen Handel wagen – und immer mehr werden damit erfolgreich sein.



1. Die vertikale Verlockung: Hersteller engagieren sich im Handel



In den vergangenen Jahren überraschten immer mehr Hersteller aus den unterschiedlichsten Sektoren mit einer grundlegenden Änderung ihrer Vertriebsstrategie: Sie suchten eine engere Kooperation mit dem Handel oder starteten sogar mit eigenen Verkaufsräumen eine "Point-of-Sale"-Offensive:

- Wachstumsunternehmen wie BIJOU BRIGITTE oder GEOX realisieren eindrucksvolle Umsatzwachse in ihren eigenen Boutiquen.
- Mittelständler wie BREE favorisieren eigene Läden.
- Turnaround-Kandidaten wie GERRY WEBER setzen erfolgreich auf kontrollierte Handelspräsenz.
- MEXX, ESPRIT, TOM TAILOR, SAMSONITE und viele andere entscheiden sich für eine Multi-format-Strategie und vertreiben ihre Produkte je nach Marktgegebenheiten sowohl im indirekten Vertrieb, etwa über den Fachhandel, wie auch vermehrt über Franchise- und eigene Geschäfte.
- Unternehmen wie MIELE und TRIUMPH gehen Kooperationen mit ausgewählten Handelspartnern ein, um mehr Einfluss auf die Markenpräsenz zu erlangen.

- Für Luxusunternehmen wie HERMÈS, GUCCI, LVMH oder RICHEMONT werden eigene Vertriebspunkte eine immer wichtigere Plattform für eine markenkonforme Expansions- und Diversifikationsstrategie.
- APPLE oder STEINWAY präsentieren sich und ihre in der Regel erklärungsbedürftigen Produktwelten in "Apple Stores" bzw. "Steinway-Häusern" in den Metropolen dieser Welt.

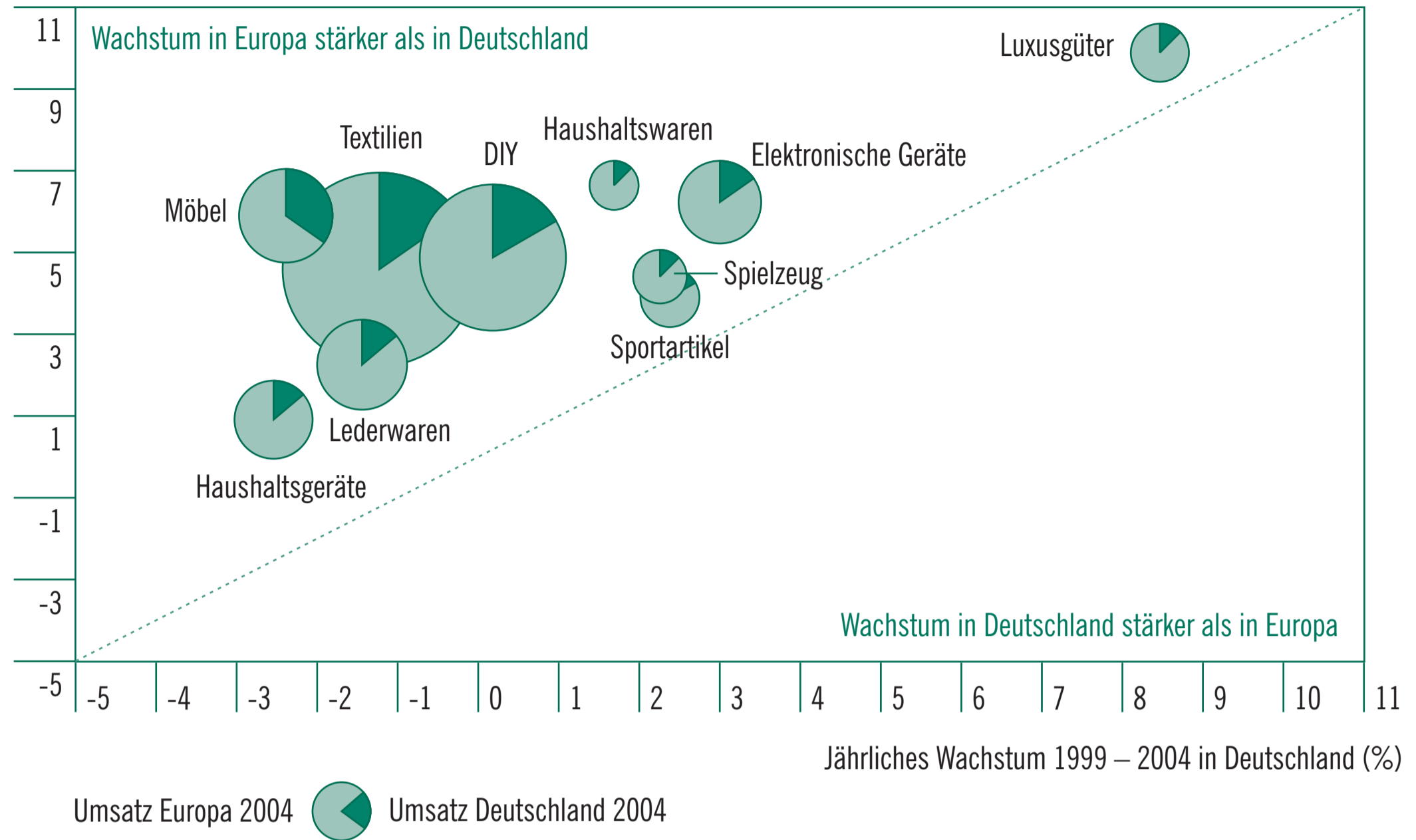
Was sind die Ursachen, die so unterschiedliche Unternehmen dazu bewegen, ihre Marke nicht mehr ausschließlich dem Handel zu überlassen? BCG hat umfangreiche Marktanalysen und zahlreiche Experten- und Branchengespräche geführt, um die Hintergründe herauszuarbeiten.

- **Stagnierende Marktentwicklung:** Die meisten europäischen Gebrauchsgüterbranchen wachsen auf Sparflamme; der deutsche Markt hinkt der schleppenden Entwicklung in Europa sogar noch hinterher (Abb. 1). Auch die Zukunftsaussichten sind alles andere als rosig: Die Konsumenten zeigen weiterhin Zurückhaltung. Dies zwingt die Hersteller dazu, sich im Wettbewerb noch stärker über ihre Marke zu profilieren – und zwar nicht nur mittels klassischer Marketingmaßnahmen,

Abbildung 1

WACHSTUM IN DEUTSCHLAND HINKT IN ALLEN GEBRAUCHSGÜTERBRANCHEN HINTERHER

Jährliches Wachstum 1999 – 2004 in Europa ohne Deutschland (%)



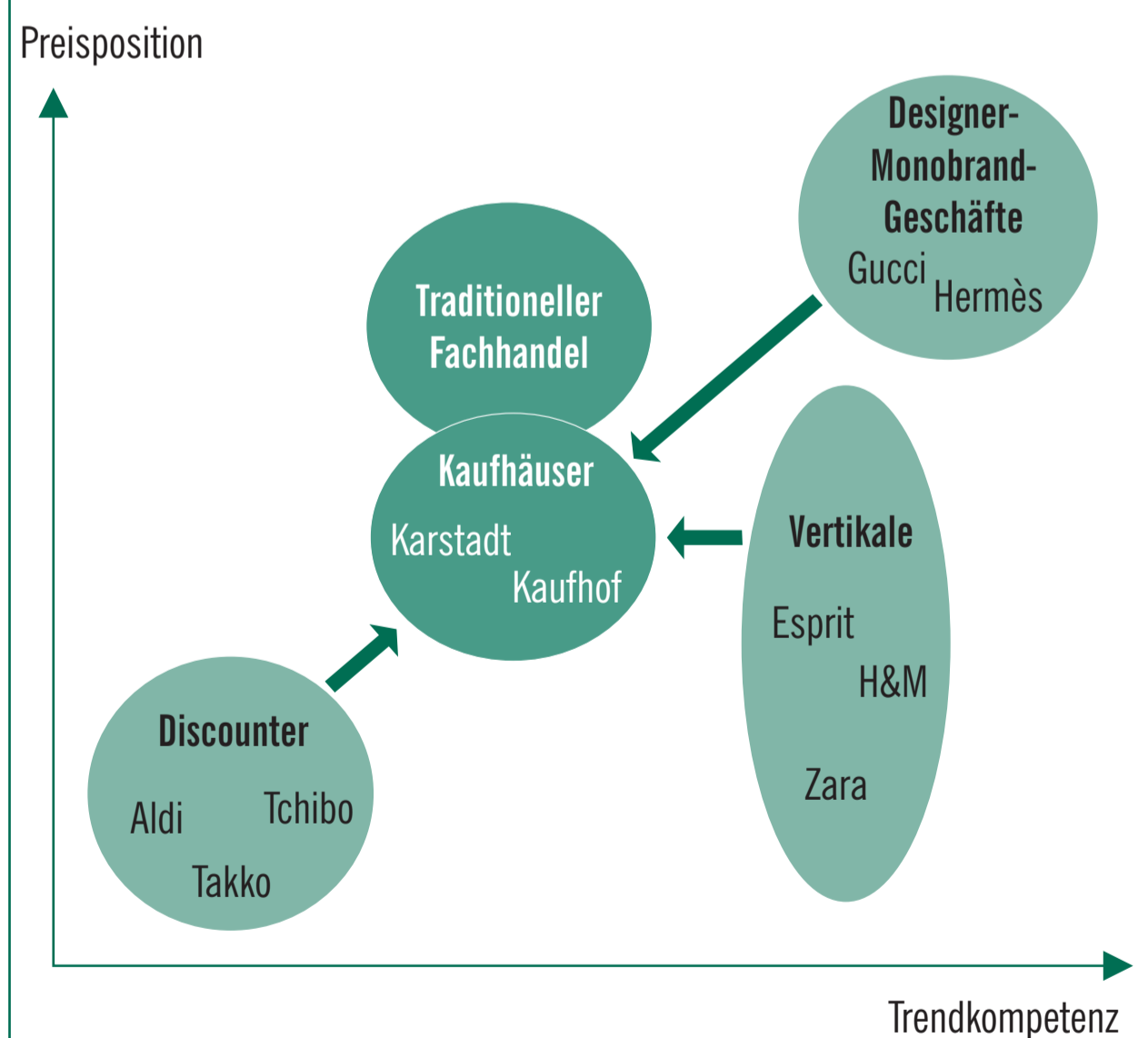
Quelle(n): Euromonitor; Datamonitor; Broker-Reports; Icon Group; Experteninterviews; BCG-Analyse

sondern auch über stärkere Bemühungen an der Schnittstelle zum Kunden, dem Point of Sale.

- Klassische Vertriebsformate in der Krise:** Traditionelle Handelsformate, also unabhängige Fachhandelsgeschäfte sowie Kauf- und Warenhäuser, geraten von mehreren Seiten unter Druck (Abb. 2). Discounter saugen das Massengeschäft ab; Designermarken dringen durch Angebotsausdehnung und Submarken in das obere Massensegment – das "Mastige"-Segment – ein. Vertikal integrierte Unternehmen, die von der Herstellung bis zum Handel die gesamte Wertschöpfungskette kontrollieren, überraschen immer wieder mit ihrer Schnelligkeit, Preisattraktivität und Trendkompetenz – und gewinnen Marktanteile.
- Unbefriedigende PoS-Präsenz:** Auf die sinkenden Umsätze haben viele Handelsunternehmen mit einem Anziehen der Kostenschraube reagiert. Eine Verschlechterung der Servicequalität und des Markenauftritts ist die Folge. Der "Point of Sale" wurde zum "Point of Mess" – mit allen negativen Folgen für die Herstellermarken. Das Profil der Marken verschwimmt, und die Kunden verlieren

Abbildung 2

KLASSISCHE VERTRIEBSFORMATE GERATEN UNTER DRUCK



Quelle(n): Presse; Experteninterviews; BCG-Analyse

die Orientierung angesichts einer lieblosen "Ärmelparade", wie das Phänomen im Bekleidungs- bereich gern genannt wird.

- **Steigender Druck des Handels:** Mit dem Ergebnisdruck der Handelsunternehmen wachsen deren Erwartungen an die Hersteller. Immer mehr Zusatzleistungen und Vergünstigungen werden gefordert – das Klima beim Konditionenpoker ist spürbar rauer geworden, sodass der eigene Handel als attraktive Alternative erscheint.
- **Steigender Angebotsdruck:** Der weltweite Wettbewerb verschärft sich und erhöht durch globale Wertschöpfungsketten den Druck auf Kosten und Margen.
- **Steigende Kundenerwartungen:** Die Kunden sind sowohl besser informiert als auch immer stärker differenziert bezüglich ihrer Erwartungen im Hinblick auf Qualität, Marken und Preis.

In der Antwort auf diese Herausforderungen stehen die Hersteller, unabhängig von Branche und Un-

ternehmenssituation, vor schwierigen strategischen Entscheidungen: Sollen sie gemeinsam mit dem klassischen Handel oder in eigener Regie handeln? Wie lässt sich das Profil der Marke am Point of Sale schärfen?

Eine BCG-Expertenumfrage zeigt, dass der Trend deutlich in eine Richtung weist: "Vorwärtsintegration" – Hersteller werden mehr und mehr zu Händlern, indem sie zunehmend die Verantwortung für Handelsfunktionen übernehmen. Vor allem im Bekleidungssegment hat sich das klassische Geschäftsmodell der Trennung von Hersteller- und Handelsaufgaben verschoben (Abb. 3). Seit Ende der 90er Jahre bestätigen Unternehmen wie Esprit, ZARA und H&M, aber auch ALDI oder TCHIBO eindrucksvoll den Erfolg eines vertikalen Geschäftsmodells. Die Begeisterung der Verbraucher schlägt sich in zweistelligen Wachstumsraten nieder (Abb. 4), strukturelle Kostenvorteile münden in höherer Profitabilität (Abb. 5).

Die Krisensymptome im traditionellen Handel sind eine strategische Herausforderung, der sich die Hersteller kaum entziehen können. "Vertikalisierung" darf aber nicht nur als Defensivstrategie gedeutet werden.

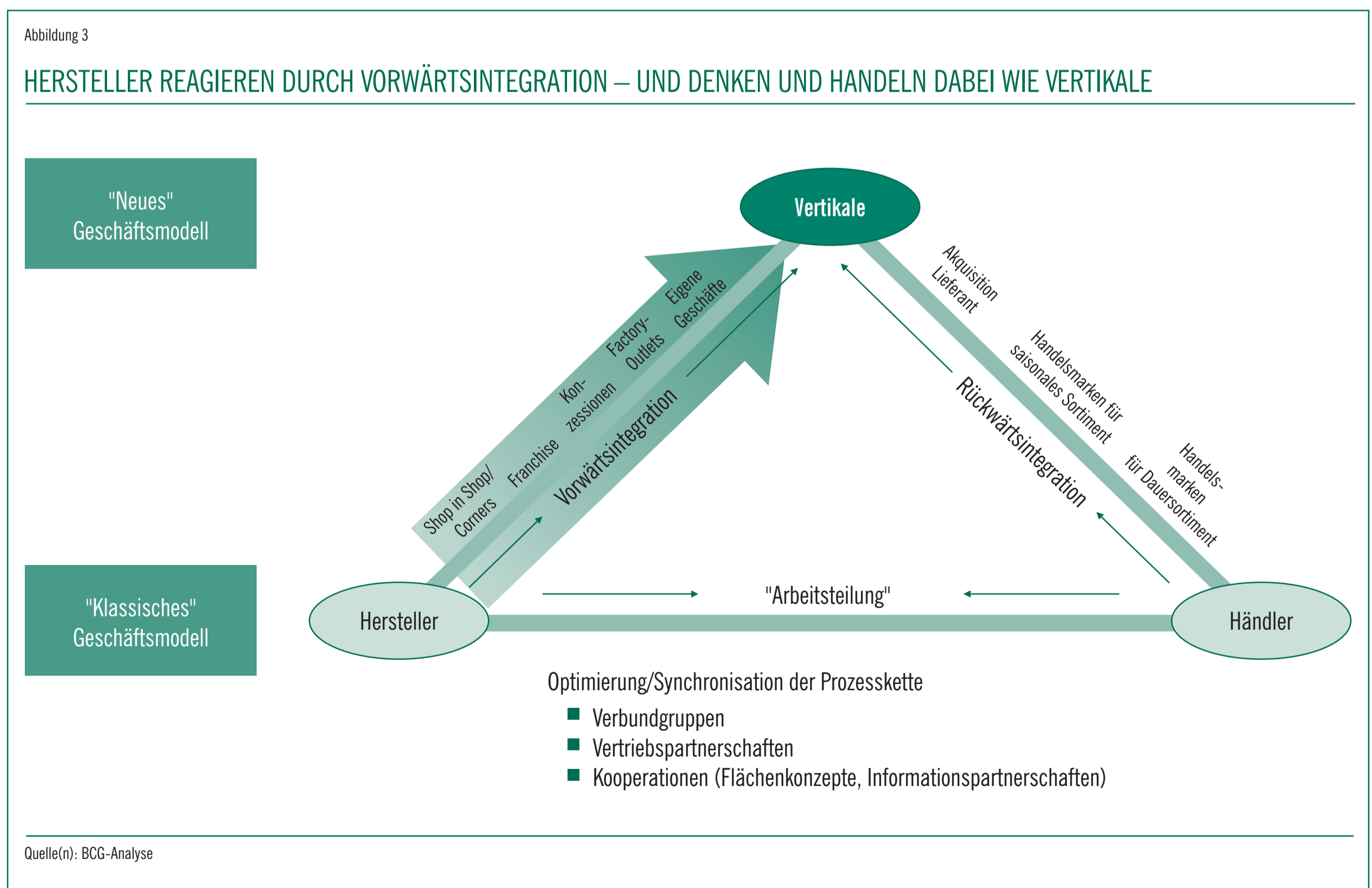
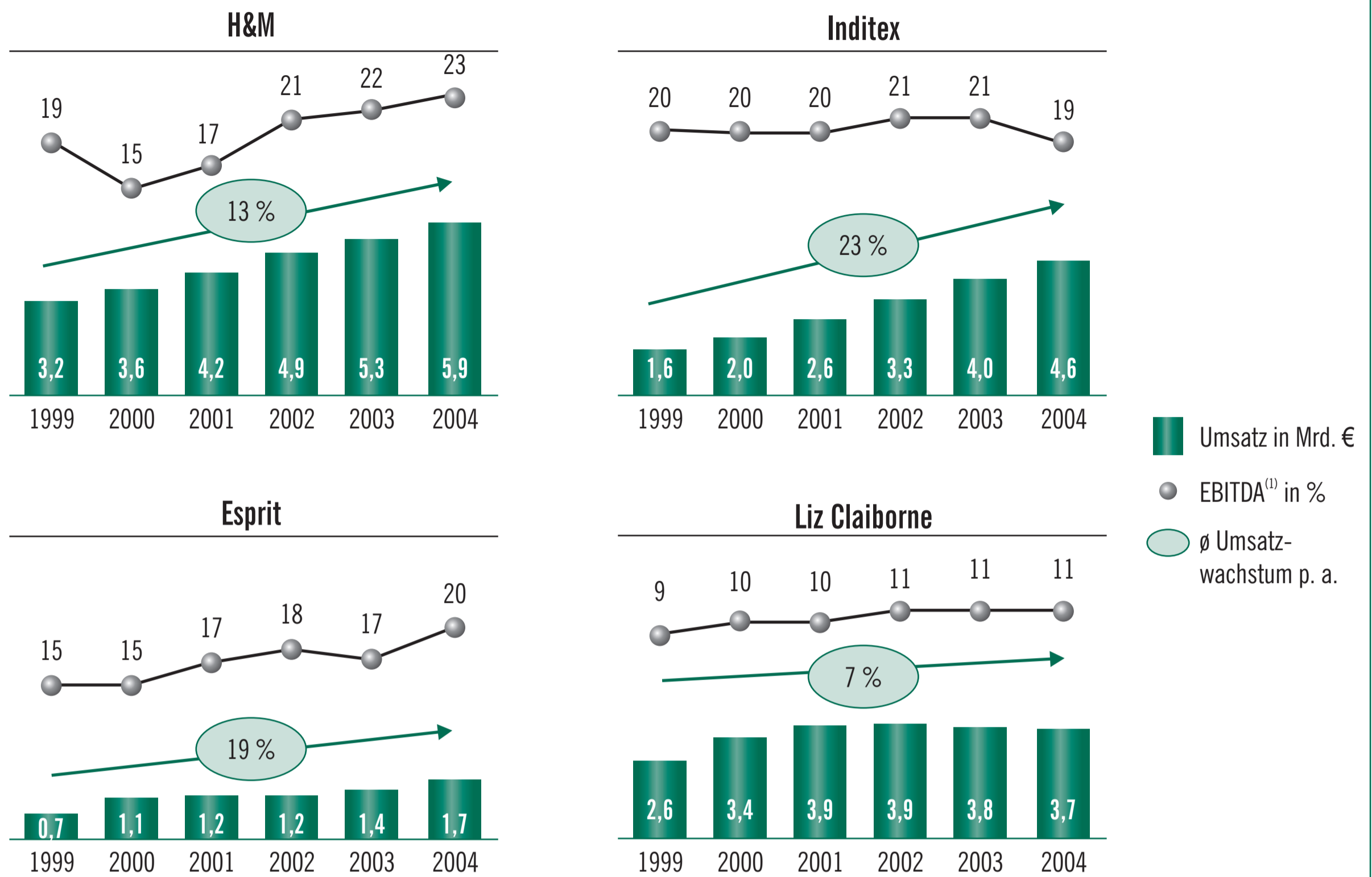


Abbildung 4

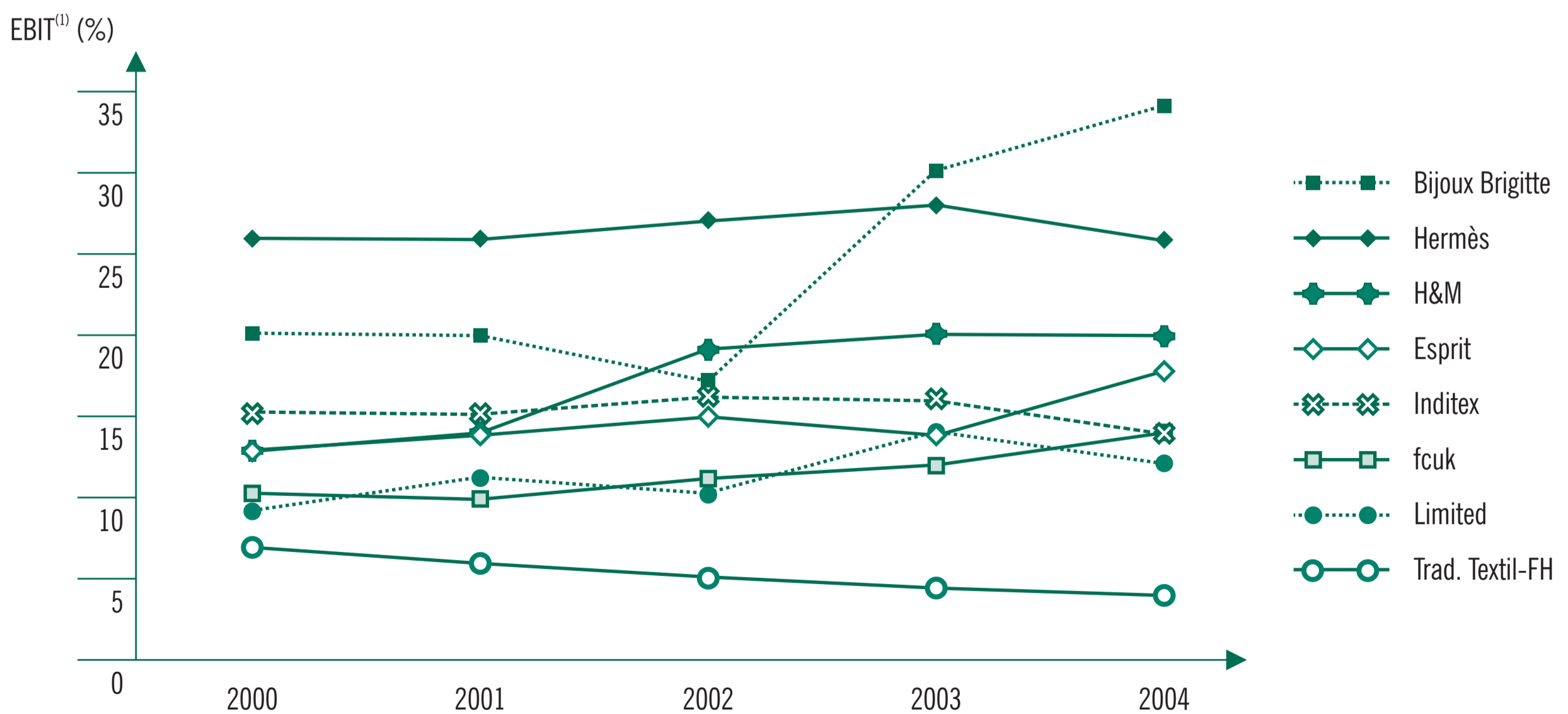
VERTIKAL INTEGRIERTE TEXTILANBIETER WACHSEN



(1) EBITDA: Earnings before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization
 Quelle(n): Thomson Financial Datastream; Bloomberg; Unternehmensinformationen; Jahresberichte; BCG-Analyse

Abbildung 5

TRADITIONELLER FACHHANDEL ÖKONOMISCH UNTERLEGEN – VERTIKALE MIT HÖHERER PROFITABILITÄT



(1) EBIT: Earnings Before Interest and Tax
 Quelle(n): Thomson Financial Datastream; Unternehmensinformationen; Broker-Reports; BCG-Analyse

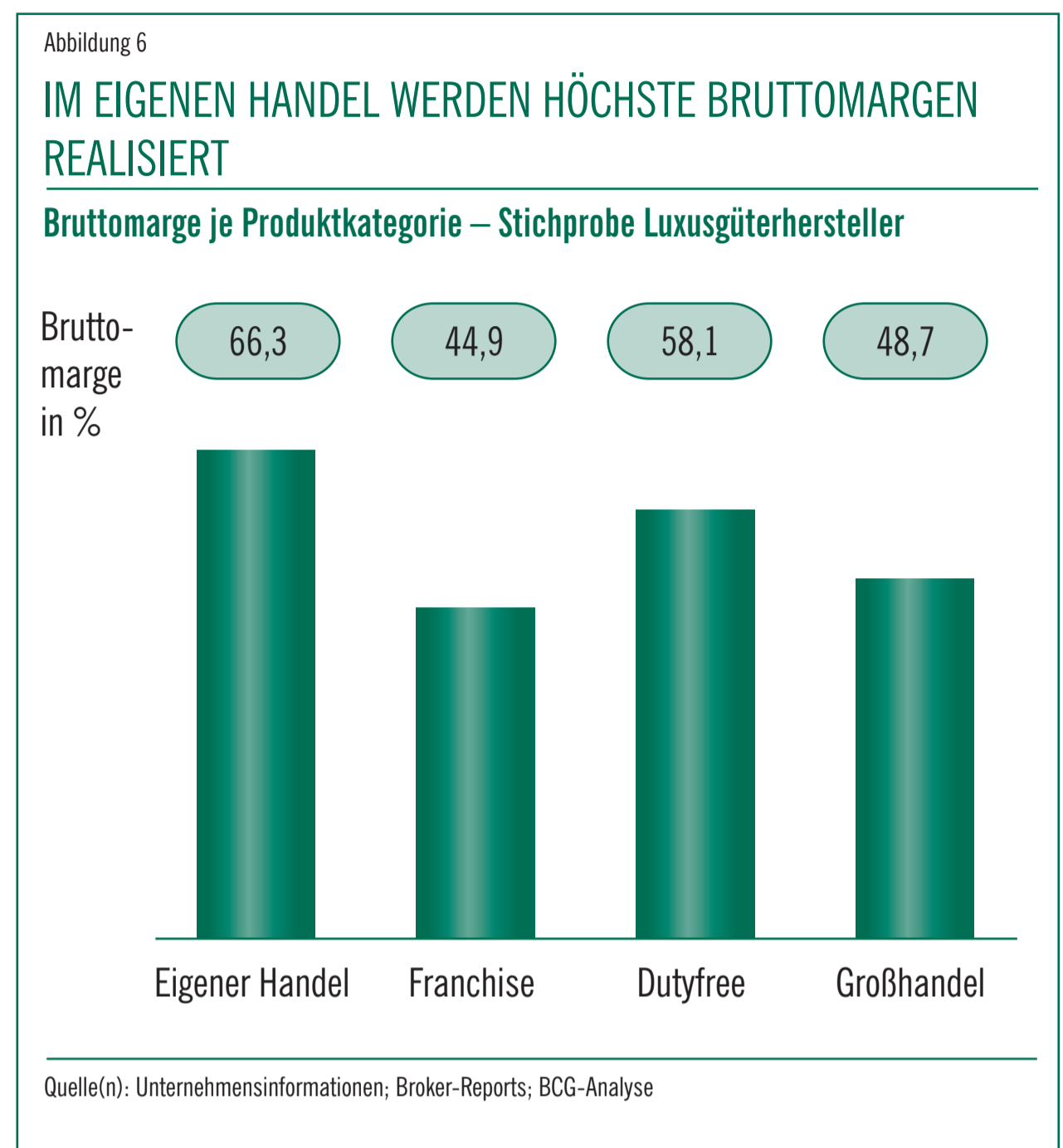
Vielmehr kann die Entscheidung, sich als Hersteller intensiv im Handel zu engagieren, nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen.

- **Steigerung der Prozesseffizienz:** Wenn die gesamte Wertschöpfungskette in einer Hand liegt, lässt sich die Zeit für die Einführung neuer Produkte – "Time to Market" – erheblich verringern. Schnittstellen fallen weg, der Informationsfluss kann verbessert, die gesamte Prozesskette effizienter gestaltet werden – mit spürbar positiven Auswirkungen auf das Gesamtergebnis. Dauern Kollektionszyklen bei traditionellen Textilherstellern in vielen Fällen über ein Jahr, sind integrierte Anbieter oft binnen weniger Wochen am Markt. Auch die Kostenstruktur profitiert von der Integration: Durch den unmittelbaren Kontakt zum Endkunden lassen sich die Bestände besser steuern, Sortimente nachfragegerecht planen. Die Kapitalbindung verringert sich.

- **Stärkere Profilierung der Marke:** Verbraucher treffen die Kaufentscheidung für eine Marke in mehr als der Hälfte der Fälle erst in der jeweiligen Kaufsituation, am Point of Sale. Die Strategie der Vorwärtsintegration erlaubt eine starke Kontrolle der Präsentation – und eine stärkere Profilierung der Marke. Voll gepackte Regale auf unübersichtlichen Verkaufsflächen, fehlende Differenzierung und Orientierung im Sinne des Kunden lassen sich so vermeiden. Dem Identitätsverlust der Marke setzen Hersteller mit einer Vorwärtsintegration die direkte Verantwortung für die Warenpräsentation, die Auswahl und den Einsatz von Verkaufsmitarbeitern sowie die Definition eigener Servicestandards entgegen. Dies alles trägt erheblich zu einem markenkonformen Erscheinungsbild bei – ein wichtiger Grund, weshalb Hersteller von Luxusprodukten seit jeher auf eigene Handelsformate setzen.

- **Bessere Preiskontrolle, höhere Marge:** Erste finanzielle Vorteile lassen sich bereits durch eine engere Kooperation mit dem Handel realisieren. So sind gemeinsame Promotion-Aktionen ein Weg, um Umsatzzuwächse zu erzielen. Daneben ermöglichen "Factory-Outlets" einen kontrollierten Verkauf von Rest- oder Saisonbeständen, ohne negative Übertragungseffekte auf das reguläre, aktuelle Produktsortiment. Zudem fällt mit der

Migration in den Handel die Handelsmarge dem Herstellerunternehmen zu (Abb. 6).



"We focus on directly operated stores and carefully selected wholesale doors, where we are able to ensure that all products are presented to our customers in a way that capitalizes on the exclusivity and ultimate allure of our brands."

(Gucci Annual Report)

- **Direkter Zugang zum Kunden:** Die Erfahrung im direkten Umgang mit dem Kunden gibt Aufschluss über Erfolg oder Misserfolg der angebotenen Produkte. Aus dem Kundenkontakt lassen sich wertvolle Erkenntnisse für das Sortiment ableiten und Anhaltspunkte für künftige Trends gewinnen, die wiederum als Basis für Sortimentserweiterungen und Innovationen verwendet werden können. Das eigene Geschäft wird zum hauseigenen "Testlabor", in dem Hersteller unabhängig vom Druck der Handelspartner mit innovativen Produkt-, Präsentations- und Expansionskonzepten experimentieren können.

- **Markenkonforme Expansion:** Mit steigendem Integrationsgrad können in Krisenzeiten nicht nur die Schwächen des Fachhandels kompensiert, sondern auch ehrgeizige Wachstumsziele realisiert werden. Eigene Geschäfte bieten eine optimale Plattform für eine strategische Erweiterung des Distributionsnetzes im In- und Ausland – unabhängig vom Leistungsdruck.

Die zahlreichen Vorteile und vielversprechende Wachstumsaussichten der "Vorwärtsintegration" vermitteln den Eindruck, es handele sich um eine "Selbstläuferstrategie". Das wäre jedoch weit gefehlt. Die Entscheidung, das Geschäftsmodell vom Hersteller zum Händler zu erweitern, hat Folgen: Sie zieht nicht nur hohe Aufwendungen nach sich, sondern ein neues Geschäftsmodell – und stellt daher vor allem aus drei Gründen für jedes Unternehmen ein erhebliches Risiko dar:

- **Hoher Investitionsbedarf auf mehreren Ebenen:** Auf den ersten Blick fallen vor allem die finanziellen Aufwendungen für Konzeption, Verkaufsräume, Ausstattung und Personal ins Gewicht. Daneben ist aber auch viel Zeit und Geld erforderlich, um Handelskompetenzen der Mitarbeiter, adä-

quate Prozesse und Organisationsstrukturen aufzubauen.

- **Hohe Anforderungen an das Management:** Die Suche nach einem geeigneten Standort, die Begleitung von Baumaßnahmen sowie Gestaltung, Management und Betrieb eines Ladengeschäfts unterscheiden sich erheblich von den "normalen" Managementaufgaben eines Herstellers. Mangelnde Erfahrung kann zu Fehlentscheidungen führen, die ein hohes Risiko bergen.
- **Veränderte Verteilung der Risiken:** Neben dem internen Anpassungsbedarf bei Prozessen, Qualifikationen und Wertschöpfungsarchitektur zieht die Entscheidung für eigene Vertriebsaktivitäten einen Verlust an Flexibilität nach sich: Fixkostenremanenz von Handelsinvestitionen kann bei einem Umsatzrückgang – je nach Umfang und Dauer – zur Gefahr für die gesamte Unternehmensexistenz werden. Der integrierte Hersteller trägt nämlich das doppelte Risiko: das des Herstellers und das des Händlers. Abbildung 7 fasst die Chancen und Risiken im Überblick zusammen.

Abbildung 7

CHANCEN UND RISIKEN DER VORWÄRTSINTEGRATION

Chancen

- Steigerung der Prozesseffizienz
 - Time to Market (Schnittstellen, Informationsfluss etc.)
 - Kosteneffizienz (Sortimentsplanung, Bestandsmanagement etc.)
- Stärkere Einflussnahme auf den Markenauftritt am Point of Sale
 - Kontrolle von Verkauf und Service
 - Kontrolle der Markeninszenierung
- Verbesserung der Preisrealisierung
 - Vereinnahmung der Handelsmarge
 - Abverkaufssteuerung (Restanten, Promotions, hochmarginige Artikel)
- Besserer Zugang zum Endkunden
 - Direktes Kundenfeedback, direkte Beobachtung
 - Möglichkeit für Experimente/Sortimentsausdehnung/Innovation
- Sicherung/Ausbau der Verkaufsoberfläche
 - Unabhängigkeit vom Handel/Kompensation von Fachhandelsschwäche
 - Schnelles Erreichen kritischer Masse in der Fläche

Risiken

- Investitionsbedarf
 - Fähigkeitsaufbau (HR, Systeme, Prozesse)
 - Standorte
 - Ausstattung
- Operative Risiken
 - Standortsuche, -miete
 - Facility-Management
 - Retail-Management
 - Bewirtschaftung
 - Bestandsrisiken
- Strategische Risiken
 - Flexibilitätsverlust auf Absatzseite
 - Interner Anpassungsbedarf (Prozesse, Supply-Chain, Systeme)
 - Gefährdung der Unternehmensexistenz bei Umsatzrückgang

Quelle(n): BCG-Analyse

2. Formate der Vorwärtsintegration: Auf den richtigen Mix kommt es an



Hersteller, die ihren Handelsauftritt selbst kontrollieren wollen, haben die Auswahl aus einer breiten Palette von Vertriebsformaten. Je nach gewähltem Format variieren sowohl die Einflussmöglichkeiten wie auch die erforderlichen Kompetenzen, um das Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben (Abb. 8). Im Folgenden sollen die besonderen Chancen und Risiken bewertet werden.

Das "Flagship-Geschäft": Leuchtturm der Marke

Die Eröffnung von so genannten Flagship-Geschäften als weithin sichtbaren "Leuchttürmen der Marke" ist eine der bekanntesten Formen der Vorwärtsintegration. Ob als großflächiger Shop in einer 1-a-Lage oder als schillernde Produktgalerie mit Museumscharakter: Flagship-Geschäfte dramatisieren die Marke, stärken Präsenz und Kundenbindung und ermöglichen es – zumindest in eingeschränktem Umfang –, Feedback zu sammeln und für die Nachfrageplanung zu verwenden.

Die Befürchtung, durch das Flagship-Geschäft den indirekten Vertrieb zu "kannibalisieren", erweist sich dabei meist als unbegründet – im Gegenteil: Die Flagships inspirieren Handels- oder Franchisepartner und unterstützen so die Positionierung der Produkte in

allen anderen Distributionskanälen. Sie sind Schaufenster für die optimale Produktpräsentation, visualisieren die gesamte Erlebniswelt der Marke und setzen so Standards für die Gestaltung von Verkaufsflächen und Warenpräsentation ("Visual Merchandising") sowie für das Beratungskonzept. Es ist daher kein Zufall, dass Flagships oft die erste Ergänzung zum indirekten Vertrieb bilden, wie etwa bei PUMA Black Station in New York, DANIEL SWAROVSKI in Paris, FABER CASTELL in Frankfurt oder APPLE in London.

Die positiven Imagewirkungen solcher "Markentempel" auf der Fifth Avenue, den Champs Elysées, der Oxford Street oder dem Ku'damm haben jedoch ihren Preis: Investitionssummen im zweistelligen Millionenbereich sind für exponierte Lagen keine Seltenheit.

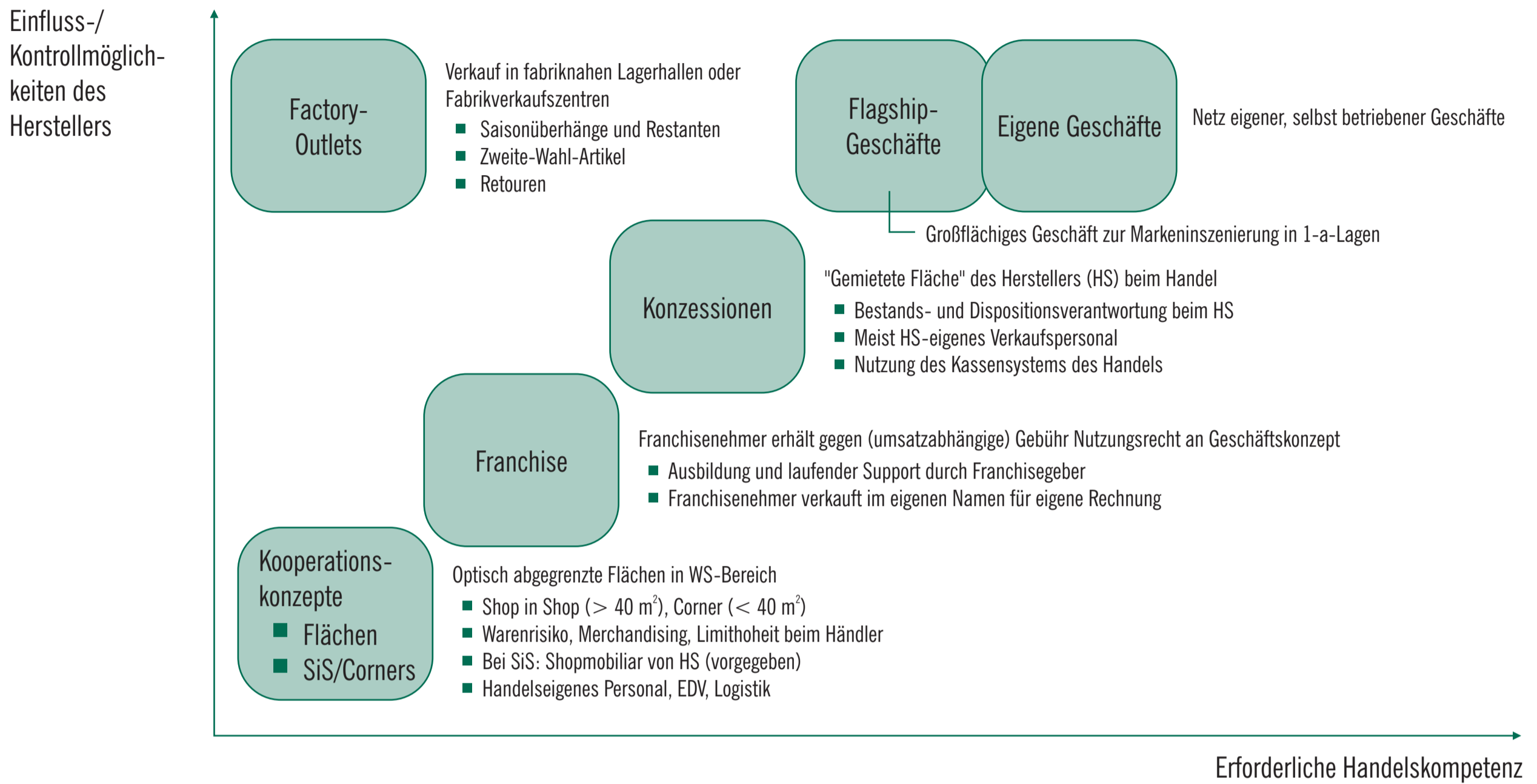
"In both stores (Los Angeles and New York) we have given the freedom not to shop."

Architekt R. Koolhaas bei der Eröffnung des Prada Flagship Store Rodeo Drive

Abbildung 8

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN UND ERFORDERLICHE KOMPETENZEN VARIIEREN

Formen der Vorwärtsintegration



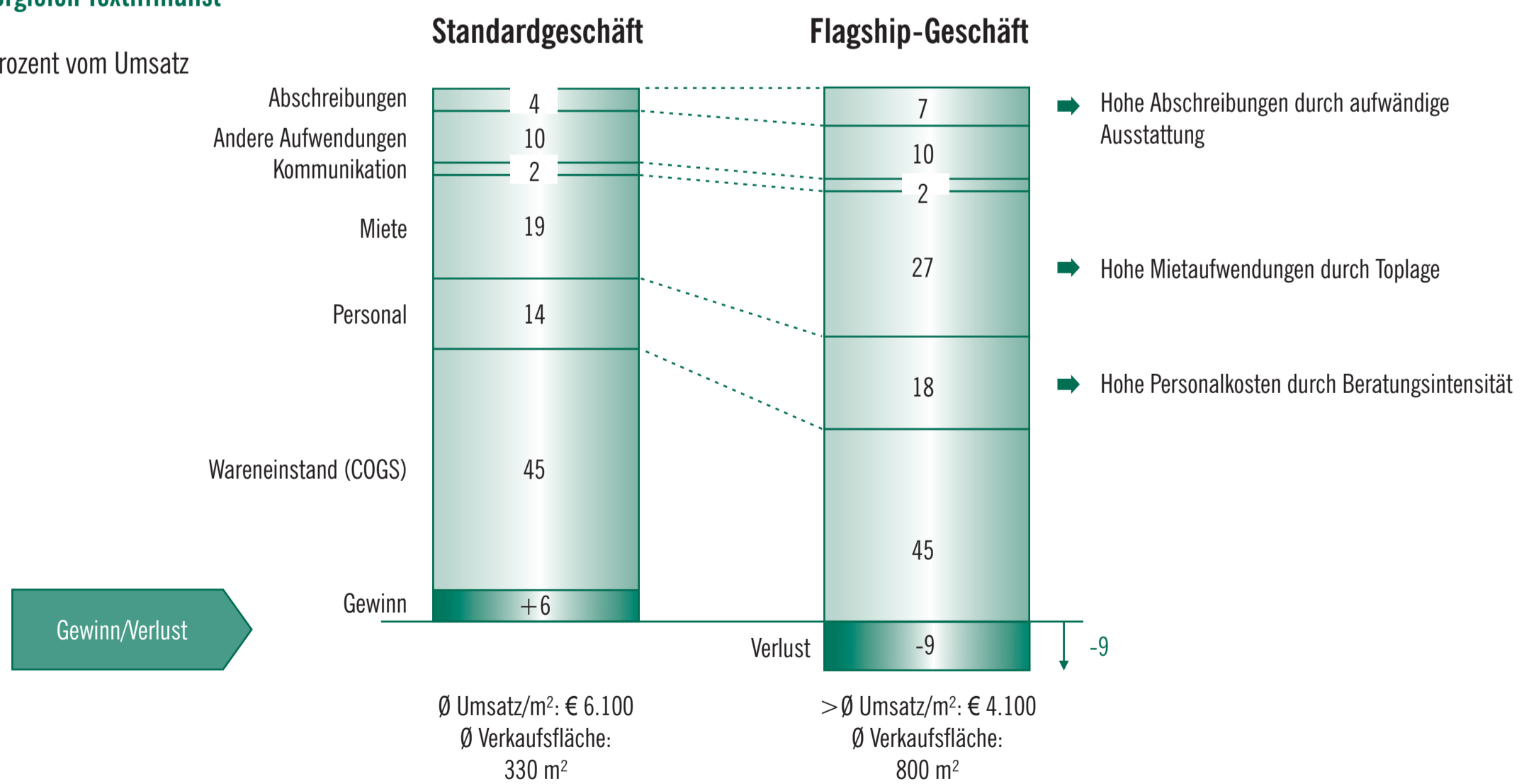
Quelle(n): Experteninterviews; BCG-Analyse

Abbildung 9

FLAGSHIPS OFT EHER COST- ALS PROFIT-CENTER

Kostenstrukturvergleich Textilfilialist

Kostenanteile in Prozent vom Umsatz



Anmerkung: Repräsentatives Beispiel; alle Geschäfte in Toplage
 Quelle(n): Experteninterviews; BCG-Fallerfahrung; BCG-Analyse

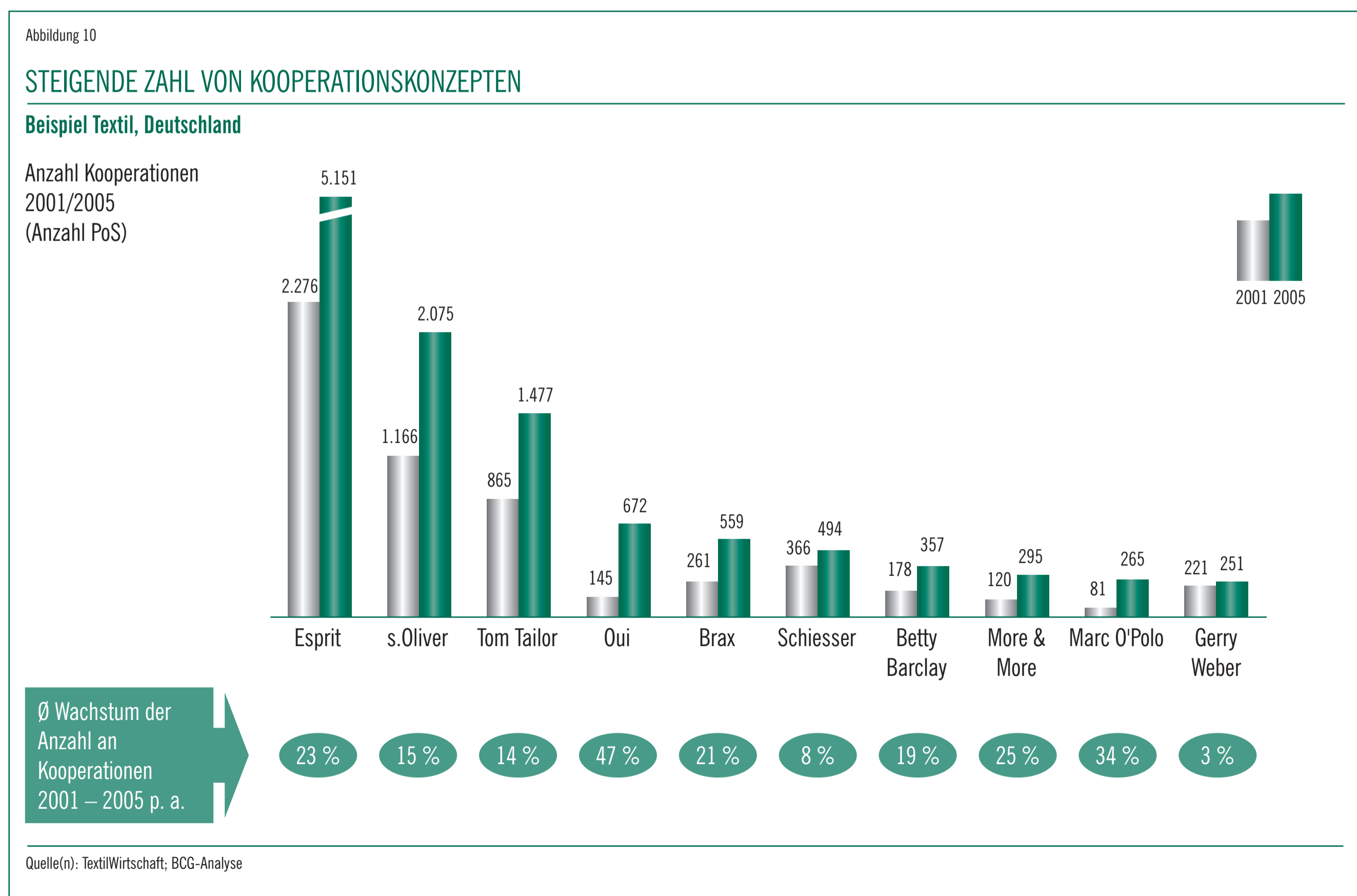
Dazu kommt das so genannte "Key-Money", ein einmaliger Geldbetrag, der zunehmend auch in Deutschland für große Verkaufsflächen in einer Toplage vor der Übergabe gezahlt werden muss. Hohe Mietzahlungen belasten die Profitabilität; die großzügige Ausstattung mit geschultem Verkaufspersonal führt zu hohen Personalkosten (Abb. 9). Im Ergebnis können Flagships signifikante Umsätze erwirtschaften, ihr hohes Ausstattungsniveau aber dann doch nicht ganz "einspielen". Flagships sind also immer beides: "Speer Spitze der Markenpräsentation" und zusätzlicher Vertriebskanal. Man sollte sie daher stets an beiden Zielsetzungen messen und nicht einseitig nur an der Profitabilität. Zu Recht wird ein Teil der Flagship-Kosten von einigen Herstellern als Kommunikationsmaßnahme budgetiert.

Kooperationskonzepte: Partnerschaft mit dem Handel

Viele Hersteller (Abb. 10) setzen auf intensive Beziehungen zu ihren Handelspartnern. Die unterschiedlichen Kooperationskonzepte haben ein gemeinsames Ziel: den Einfluss des Herstellers zugunsten einer stärkeren

Markenprofilierung und adäquaten Produktpräsentation zu erhöhen – im beiderseitigen Interesse an höherem Umsatz und stärkerer Kundenbindung. Art, Umfang und Dauer der Kooperation sind verhandelbare Variablen:

- **"Lose" Kooperationen** betreffen beispielsweise eine gemeinsame Optimierung von Bestell-, Liefer- und Zahlungsverkehr, die Zusammenarbeit bei der Warenlogistik, die Installation so genannter "Quick-Response-Systeme" für das Wiederauffüllen der Warenbestände oder die Optimierung der Lagerbestände über so genannte "Vendor-Managed-Inventory"-Systeme (VMI). Grundlage für die zeit- und kostensparenden Prozesse ist ein effizienter Datenaustausch, der durch den Einsatz von EDI-Systemen (Electronic-Data-Interchange) ermöglicht wird. Darüber hinaus zielen Kooperationen im Marketing auf eine nachfragegerechte Produktentwicklung, optimale Preisgestaltung und Regalplatzierung sowie gemeinsame Werbeaktionen.



Die Wirkung der sporadischen oder punktuellen Kooperationsmaßnahmen ist häufig geringer als die Erwartungen, die damit verbunden werden: Oft bleibt der Informationsfluss zwischen Hersteller und Händler stockend; wichtige Daten werden nicht erhoben oder nur verspätet weitergegeben – die Unternehmen stochern weiterhin im Nebel. Umgekehrt lässt sich beobachten, dass viele Hersteller die ihnen zur Verfügung gestellten Informationen der Händler nicht sinnvoll oder systematisch nutzen. Insgesamt gelingt es häufig nicht, die Schnittstellen und Informationsflüsse effizient zu managen.

- Das Kooperationsmodell so genannter "**Flächenkonzepte**" stellt bereits einen ersten Schritt in Richtung Vertikalisierung dar. Es handelt sich um die Produktpräsentation auf einer optisch meist klar abgegrenzten Fläche; Mobiliar, Mitarbeiter, EDV, Logistik und Absatzrisiko fallen aber weiterhin in den Verantwortungsbereich des Handelspartners.
- Mit "**Shop in Shop**", der eine größere Fläche beansprucht (mehr als 40 Quadratmeter), oder so genannten "Corners" (weniger als 40 Quadratmeter) gewinnt der Hersteller zusätzlichen Einfluss im indirekten Vertrieb: Diese deutlich abgegrenzten Flächen werden in der Regel mit dem Mobiliar des Herstellers gemäß den Herstellervorgaben eingerichtet; Warenrisiko, Präsentation und Preisgestaltungshoheit verbleiben beim Händler, ebenso wie die Personal- und Systemverantwortung.

Am Beginn einer Kooperationsstrategie steht in der Praxis meist eine Konsolidierung der bisherigen Vertriebspunkte. Die ausgewählten Handelspartner werden über EDI, eine gemeinsame Flächenbewirtschaftung und oft über die Garantie einer Mindestproduktivität an den Hersteller gebunden.

Der Erfolg bestätigt das Prinzip: So setzt TRIUMPH bereits seit Ende der 90er Jahre auf Shop-in-Shop-Konzepte und arbeitet mittlerweile mit 500 Partnern zusammen; STEFANEL – bislang mit eigenen Geschäften präsent – plant, kooperative Systeme zur Erweiterung seiner Distributionsfläche zu nutzen.

Kooperationskonzepte sind keineswegs nur für Gebrauchsgüter relevant: Auch BEIERSDORF unterhält bundesweit rund 20 Shops in Shop, in denen die ge-

samte Produktpalette der Marke Nivea zusammengefasst wird, und erzielt damit nach eigenen Angaben Umsatzsteigerungen um bis zu 50 Prozent, von denen auch die Betreiber der Kauf- und Warenhäuser profitieren.

Im Vergleich zu anderen Integrationsformen bewirken Kooperationsmodelle die geringste Modifikation der traditionellen Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Händler; der Aufwand bleibt überschaubar, aber die Kontrolle der Marken- und Konzeptumsetzung gestaltet sich oft mühsam.

Welches Kooperationsformat auch gewählt wird: Für eine erfolgreiche Partnerschaft muss der Hersteller in jedem Fall in der Lage sein, die Informationen des Handelspartners zu nutzen, um Sortimentsplanung und Bestandsmanagement zu optimieren.

Eigener Handel: doppelte Chancen, doppeltes Risiko

Die höchste Stufe der Vorwärtsintegration ist die umfassende Einführung eigener Handelsgeschäfte anstatt des oder zusätzlich zum traditionellen, indirekten Vertrieb. Um das Potenzial vollständig auszuschöpfen, werden eigene Handelskonzepte immer wichtiger. Dabei haben Hersteller die Wahl zwischen zwei Varianten des eigenen Handels:

- Als **Konzessionen** werden vom Hersteller beim Handelspartner gemietete Flächen bezeichnet. Im Gegensatz zu Kooperationskonzepten (Flächenkonzepte, Shops in Shop bzw. Corners) verkauft der Hersteller auf eigene Rechnung: Er übernimmt die Bestands- und Dispositionsverantwortung und stellt in der Mehrzahl der Fälle auch das Personal. Die Zusammenarbeit mit dem Handel beschränkt sich in der Regel auf die Zahlung der ausgehandelten Umsatzmiete und die Nutzung der handelseigenen Kassensysteme.
- Im Rahmen **eigener Geschäfte** werden sämtliche Handelsfunktionen vom Hersteller direkt übernommen. Im Gegensatz zu Flagship-Stores geht es nicht nur um eine "Leuchtturm-Funktion", sondern um eine signifikante Flächendistribution und profitable Umsatzbeiträge. Ein Netz eigener Geschäfte stellt somit die am weitesten fortgeschrittene Variante der Vorwärtsintegration dar. Zum Teil

ersetzt diese die indirekte Distribution über Händler, zum Teil wird sie als Ergänzung aufgebaut.

Konzessionen und eigene Geschäfte bergen enorme Potenziale. So entschied sich GERRY WEBER 2003 für ein Konzessionskonzept – und setzte dort die Erfahrungen aus den eigenen Geschäften erfolgreich um: Die Kollektionsarchitektur wurde auf Basis der Nachfrageinformationen gestrafft, wodurch die Lagerumschlagsgeschwindigkeit verdoppelt werden konnte. Die Umsätze stiegen um über 30 Prozent. Das Unternehmen sei nun "*mindestens so gut aufgestellt wie ZARA*", beschreibt die Vertriebsleitung die positiven Effekte der durchgängigen Warenverantwortung. Auch beim Sportartikelhersteller ADIDAS kommen Konzessionsmodelle erfolgreich zum Einsatz.

Bekanntestes Beispiel – und einer der Auslöser des Vertikalisierungstrends – ist das spanische Unternehmen INDITEX (ZARA). "*The original idea was very simple: Link customer demand to manufacturing, and link manufacturing to distribution. That is the idea we still live by.*" So erläutert INDITEX-CEO José María Castellano Ríos das Konzept. Mit der konsequenten Umsetzung des Grundgedankens ist ZARA bis heute für viele unerreichtes Vorbild einer erfolgreichen Strategie eigenen Handels: Alle internen Prozesse und Strukturen sind auf Marktnähe ausgerichtet, die alles beherrschende Zielmaxime ist die Verkürzung der Reaktionszeit. So werden bei ZARA lediglich 15 bis 20 Prozent der Produkte vor Saisonstart entworfen, der verbleibende Teil der Kollektion entsteht auf Basis der Nachfragerückmeldungen aus den Geschäften während der Saison. Die Abverkaufdaten und Trendinformationen (Formen, Farben, Materialien) werden "in Echtzeit" übertragen und sofort in entsprechende Produkte umgesetzt. Schlanke Entscheidungsprozesse und die Anbindung der Partnerlieferanten über EDI ermöglichen eine Time to Market von zwei bis fünf Wochen.

Weitere Beispiele für Hersteller, die ihren Vertrieb vor allem selbst in die Hand nehmen, finden sich im Luxusgüter- und im Textilsegment in großer Zahl:

- STRENESE inszeniert in eigenen Geschäften "die Marke als Gesamtkunstwerk" und erreicht dadurch einen verbesserten Zugang zum Endkunden.

- DOLCE & GABBANA ist der erste italienische Modehersteller, der 2004 die Erlaubnis erhalten hat, in China ein eigenes Geschäftsportfolio zu eröffnen. In diesem Zusammenhang wird das schon bestehende Geschäft in Peking, das zurzeit noch mit einem Franchisepartner betrieben wird, in einen Regiebetrieb konvertiert werden.
- MONTBLANC untermauerte seinen Relaunch 1990 mit der Schließung großer Teile seines indirekten Vertriebs und der Eröffnung eigener Boutiquen – damals noch allein für Schreibgeräte. Seitdem nutzt das Unternehmen diese Plattform zur kategorienübergreifenden Erweiterung seines Angebotsspektrums: 1995 brachte MONTBLANC eine eigene Lederwarenkollektion auf den Markt. 1996 folgte der Launch von Männerschmuck, 1997 eine eigene Uhrenkollektion, 2001 ein eigener Duft und 2005 schließlich eine Frauenschmuckkollektion. Was 1990 mit einem einzigen Regiebetrieb startete, hat sich zu einem Portfolio von mehr als 250 eigenen Geschäften entwickelt. Heute macht MONTBLANC mehr als die Hälfte seines Umsatzes außerhalb seiner Kernkategorie Schreibgeräte. Ein derartiger Erfolg wäre im Rahmen einer indirekten Distribution kaum vorstellbar. Die Warengruppenorientierung, die im Einkauf klassischer Händler immer noch dominiert, steht einer Strategie warengruppenübergreifenden Wachstums systematisch entgegen.
- DIESEL macht vor, wie wichtig der eigene Handel ist, wenn es darum geht, sich aus dem Segment mittlerer Preislagen in den Bereich gehobener Preispunkte und zugewiesener Designerkompetenz zu entwickeln. Seit 2000 hat DIESEL seine Distribution von über 10.000 auf 5.500 Vertriebspunkte reduziert. Im Gegenzug sind 170 eigene Geschäfte eröffnet worden, die exklusiv DIESEL-Produkte führen. Gleichzeitig hat DIESEL an seiner Designkompetenz gearbeitet und 2004 erstmals sogar an der für die Branche prestigeträchtigen New York Fashion Week teilgenommen. Für die Zukunft plant DIESEL zusätzliche Flagship-Geschäfte in Soho, und zwar in unmittelbarer Nähe zu Designermarken wie CHANEL oder BURBERRY. Damit ist DIESEL ein Beispiel für den Erfolg einer Trading-up-Strategie, wie er im Buche steht.

Auch Unternehmen in anderen Branchen bauen auf die Kraft des eigenen Handels:

- APPLE betreibt in Eigenregie weltweit 100 Geschäfte. 2004 wurde in Londons Regent Street, also in besonders exponierter Lage, ein weiterer imposanter Laden eröffnet. An einer vierzehn Meter langen so genannten "Genius-Bar" beantworten APPLE-Mitarbeiter technische Fragen jeder Art. Im so genannten "Studio" stehen sie ihren Kunden mit Rat und Tat zur Seite und unterstützen sie bei eigenen Projekten in den Bereichen Musik, Druck, Fotografie und Video. Es gibt Trainings für Kunden und für Kinder eine "Kids-Corner" mit ausgewählten Spielen und Lernangeboten.
- SAMSONITE unterstützt seine gegenwärtige Strategie, sich verstärkt im höheren und im Luxuspreissegment zu positionieren ("Trading-up"), in Europa durch die Eröffnung von zusätzlichen eigenen und Franchisegeschäften.
- Das rasante Wachstum von GEOX seit der Gründung Mitte der 90er Jahre wird von 260 das Image fördernden Geschäften in den Bestlagen europäischer Großstädte getragen. Davon werden zurzeit 50 in eigener Regie betrieben – Tendenz steigend.
- Auch für mittelständische Unternehmen wie BREE stellen eigene Handelsaktivitäten ein wichtiges Standbein dar. Das Unternehmen setzte Ende der 80er Jahre noch voll auf Franchising, wandelt den Vertrieb nun aber zunehmend in eigene Geschäfte um. Heute hat BREE davon schon 23.

Das Zwischenfazit für eigene Geschäfte und Konzessionen ist positiv: Die oben aufgezeigten Chancen der Vorwärtsintegration lassen sich durch diese Handelskonzepte am besten verwirklichen (vgl. auch Abb. 11): Die Time to Market kann verkürzt, die Kosteneffizienz bei Sortimentsplanung und Bestandsmanagement gesteigert, die Preisrealisierung verbessert werden. Der Einfluss auf den Markenauftritt am PoS wächst durch die Kontrolle über Visual Merchandising, Verkauf und Service. Der enge Kontakt zum Endverbraucher und insbesondere das direkte Kundenfeedback bilden die Informationsbasis für nachfragegerechte Sortimentserweiterungen und Innovationen. Eigener Handel

stellt eine kontrollierte Plattform für ein markenkonformes Wachstum im In- und Ausland dar, minimiert Abhängigkeiten von Intermediären (Handel, Distributoren) und beugt (zumindest in Form der eigenen Geschäfte) dem Wegfall von Verkaufspunkten im Handel vor.

"Eigene Geschäfte bedeuten zwar doppelte Chancen – aber auch doppelte Risiken", betont Gerd Strehle, Leiter von STRENESE. Um mit eigenem Handel erfolgreich zu sein, müssen nicht nur die Potenziale bestmöglich realisiert werden, sondern auch die Risiken der umfangreichen Investitionen (Kapital, Retail-Kompetenz und Zeit) gemanagt werden (Abb. 11). Im Blick auf die langfristige Rentabilität ist das operative Retail-Management die große strategische und operative Herausforderung.

Franchising: rasches Wachstum für bewährte Konzepte

Franchisesysteme bieten dem Hersteller eine größere Einflussmöglichkeit auf den Markenauftritt als klassische indirekte Vertriebsformen. Der Hersteller erhält die Möglichkeit, seine regionale Präsenz zügig, weitestgehend strategiekonform und ohne übermäßigen Kapitaleinsatz auszubauen. Beim Franchising erwirbt ein (rechtlich unabhängiger) Franchisenehmer gegen eine umsatzabhängige Gebühr das Recht an der Nutzung eines etablierten Unternehmenskonzepts und betreibt im Rahmen eines Franchisevertrags ein eigenes Geschäft auf eigene Rechnung. Am bekanntesten sind die Franchisekonzepte im Gastronomiesektor, vor allem McDONALD'S und STARBUCKS. Ein Viertel der Franchisekonzepte sind allerdings aus dem Handelsbereich und diese verzeichnen weltweit konstante Zuwachsraten.

OBI oder auch BENETTON folgen seit ihren Anfängen dem Grundsatz "Einmal denken – x-mal anwenden". TOM TAILOR setzt auf Franchising in Verbindung mit Flagship-Geschäften, um die Expansion im Ausland zu beschleunigen. Das Formatportfolio von MARC O'POLO umfasst über 80 Franchisenehmer. Auch MEXX nutzt Franchising zur Marktdurchdringung in kleineren Städten, in denen die Kenntnis regionaler Gegebenheiten erfolgsentscheidend ist.

Die Vorteile des Franchisings liegen auf der Hand (vgl. auch Abb. 12): Aufgrund des begrenzten Einsatzes ei-

Abbildung 11

CHANCEN UND RISIKEN DER VERTIKALISIERUNGSFORMATE

Chancen/Risiken	Ausprägung der Formate					
	Potenziale/Chancen der Vorwärtsintegration	Flächen-konzepte	SiS/ Corners	Franchise	Konzessionen	Eigene Geschäfte
Steigerung der Prozesseffizienz						
■ Time to Market (Schnittstellen, Informationsfluss etc.)		1	1	2	3	3
■ Kosteneffizienz (Sortimentsplanung, Bestandsmgt. etc.)		1	2	2	3	3
Stärkere Einflussnahme auf den Markenauftritt am Point of Sale						
■ Kontrolle von Verkauf und Service		1	1	2	3	3
■ Kontrolle der Markeninszenierung		1	2	2	3	3
Verbesserung der Preisrealisierung						
■ Vereinnahmung der Handelsmarge		1	1	1	3	3
■ Abverkaufssteuerung (Restanten, Promotions, hochmarginige Artikel)		1	1	1	3	3
Besserer Zugang zum Endkunden						
■ Direktes Kundenfeedback, direkte Beobachtung		1	1	2	3	3
■ Möglichkeit für Experimente/Sortimentsausdehnung/ Innovation		1	1	1	3	3
Sicherung/Ausbau der Verkaufsoberfläche						
■ Unabhängigkeit vom Handel/Kompensation von Fachhandelsschwäche		1	1	3	3	3
■ Schnelles Erreichen kritischer Masse in der Fläche		3	3	3	1	1
Durchschnitt (Potenzial):		1,2	1,4	1,9	2,8	2,8
Risiken der Vorwärtsintegration	Flächen-konzepte	SiS/ Corners	Franchise	Konzessionen	Eigene Geschäfte	
Investitionsbedarf						
■ Fähigkeitenaufbau (HR, Systeme, Prozesse)	1	1	2	3	3	
■ Standorte	1	1	1	2	3	
■ Ausstattung	1	2	1	3	3	
Operative Risiken						
■ Standortsuche, -miete	1	1	1	2	3	
■ Facility-Management	1	1	1	1	3	
■ Retail-Management	1	1	1	3	3	
■ Bewirtschaftung	2	2	2	3	3	
■ Bestandsrisiken	1	1	1	3	3	
Strategische Risiken						
■ Flexibilitätsverlust auf Absatzseite	1	1	3	2	3	
■ Interner Anpassungsbedarf (Prozesse, Supply-Chain, Systeme)	1	1	2	2	3	
■ Gefährdung der Unternehmensexistenz bei Umsatzrückgang	1	1	2	3	3	
Durchschnitt (Risiken):	1,1	1,2	1,5	2,5	3,0	

Anmerkung: Einstufung der Formate erfolgt hier pauschal. Sie sollte herstellereinspezifisch erfolgen, um konkreten Aufschluss über den optimalen Vertikalisierungsmix zu geben

Quelle(n): BCG-Umfrage; Experteninterviews; BCG-Analyse

Ausprägung der Formate: 1 = gering 2 = mittel 3 = hoch

genen Kapitals können Wachstumsziele relativ schnell erreicht werden. Die Kenntnisse des Franchisenehmers über regionale Marktbesonderheiten und die Tatsache, dass dieser letztlich unternehmerisch incen-

tiviert ist, begünstigen einen zügigen Umsatzaufbau in der Fläche und in jedem einzelnen Geschäft. Vor allem für die marktkonforme Expansion im Ausland wird daher gern die Form des Franchisings gewählt.

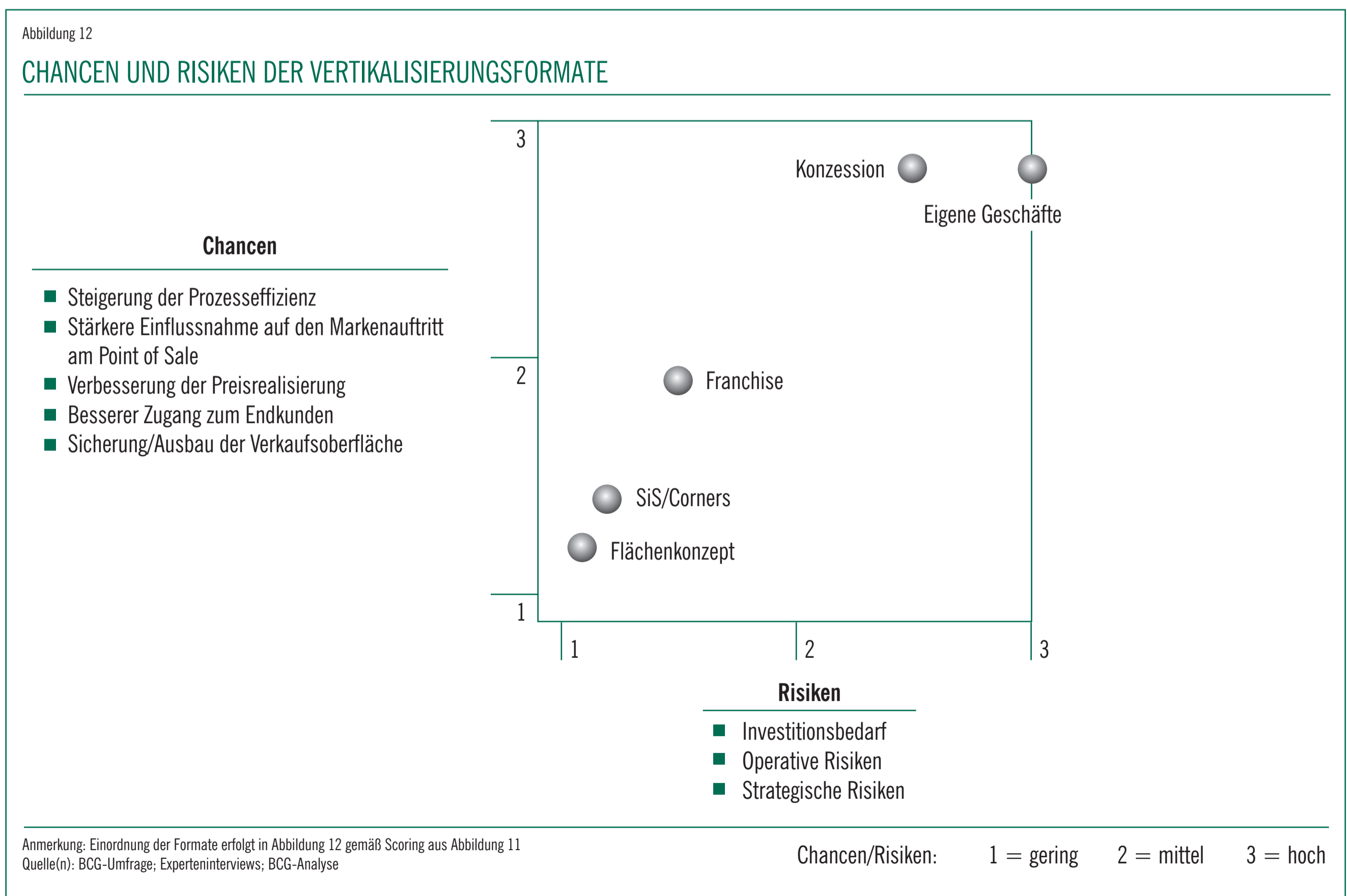
Der Einsatz des Franchisegebers beschränkt sich auf die Konzeptentwicklung, die Auswahl seiner Franchisepartner und die Unterstützung beim Aufbau des Geschäfts. Doch gerade hier liegt auch ein Risikofaktor: Die Marke wird – wie beim klassischen indirekten Vertrieb – wiederum "aus der Hand" gegeben. Es werden neue Abhängigkeiten geschaffen, wobei die Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten nicht so optimal sind wie bei eigenen Geschäften. Die Incentivierung und das Management der Franchisenehmer werden damit ebenso erfolgsentscheidend wie die juristische Umsetzung: Nur bei entsprechender Vertragsgestaltung erhält der Hersteller die für ihn wertvollen Abverkaufsinformationen. Aufgrund der aufgezeigten Risiken eignet sich Franchising lediglich für bereits ausreichend erprobte Handelskonzepte, die eine weitgehende Standardisierung der Abläufe zulassen.

Wie schnell die durch Franchising beflügelten Wachstumsphantasien scheitern können, musste BENETTON in den USA erleben: Nach dem Markteintritt im Jahr 1980 über ein Franchisesystem expandierte das Unternehmen zügig, jedoch wenig zielgerichtet über

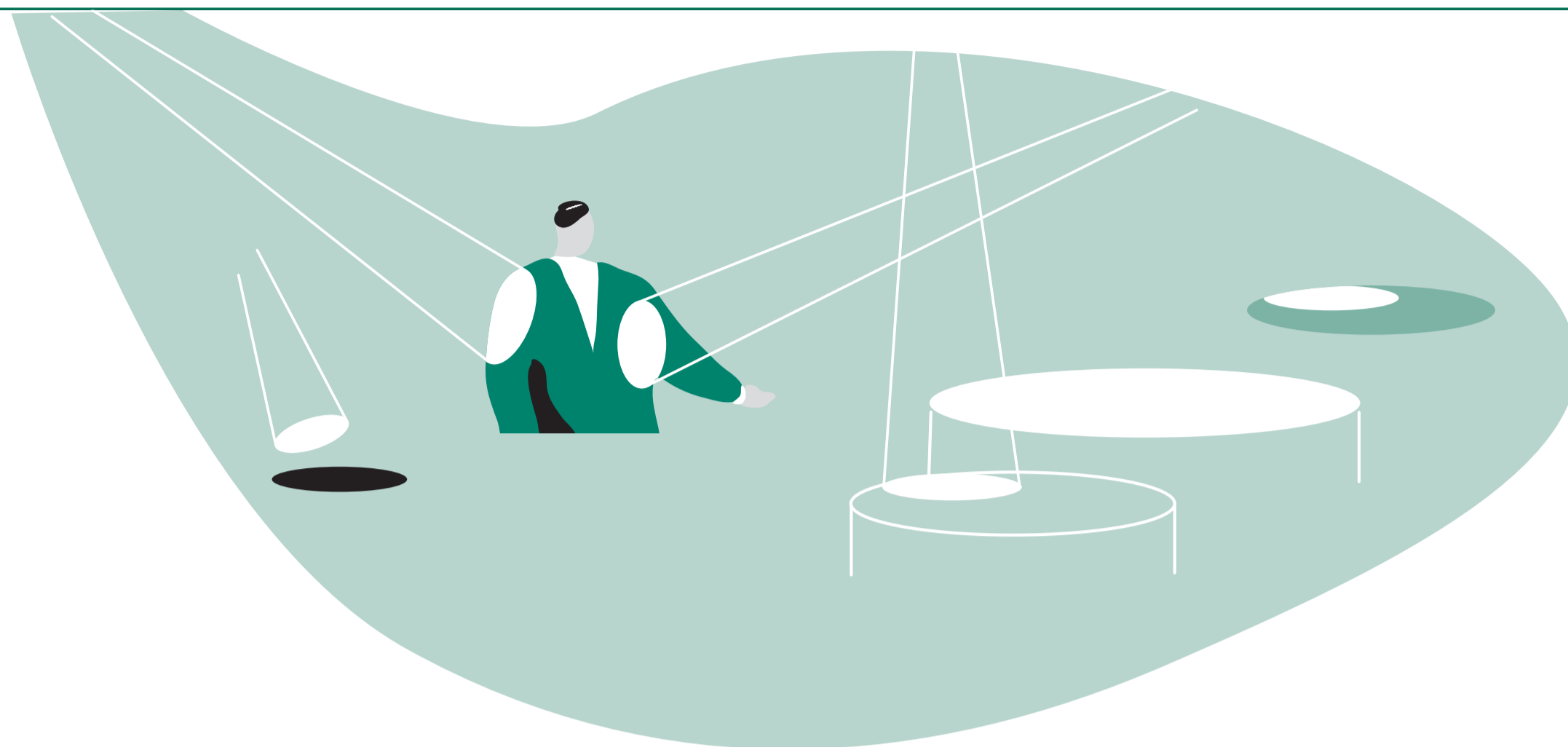
das ganze Land hinweg. In den 90er Jahren mussten über 80 Prozent der Geschäfte wieder geschlossen werden. Die "Aufräumarbeiten" dauern an, wobei das Markenimage derzeit durch über 200 in Eigenregie betriebene Geschäfte wieder geschärft wird.

Welches Vertikalierungsformat wählen?

Die Formate der Vorwärtsintegration haben – das wurde vorstehend gezeigt – spezifische Vor- und Nachteile. Abbildung 11 und 12 versuchen eine allgemeine Einstufung, die als Referenzpunkt einer individuell vorzunehmenden Bewertung dienen kann. Viele Hersteller suchen ihr Glück in einem ausgewogenen Vertikalierungsmix. Unternehmen wie ESPRIT oder MEXX sind damit ausgesprochen erfolgreich. Andere Hersteller setzen gezielt auf eigene Geschäfte, Flagships und Konzessionen und reduzieren den indirekten Vertrieb oder ihre Shop-in-Shop-Systeme. Diese Option bietet hohe Potenziale, verlangt von den Herstellern aber ein besonders schlüssiges und tragfähiges Konzept und den signifikanten Aufbau von Handelskompetenz.



3. Erfolgsfaktoren für eigene Handelsaktivitäten



Ein eigenes Geschäft zu eröffnen ist erst "die halbe Miete" – entscheidend ist, es profitabel zu führen. Die BCG-Befragung von Branchenexperten und vertikal integrierten Herstellern hat sechs Faktoren aufgezeigt, die für den langfristigen Erfolg der Vorwärtsintegration ausschlaggebend sind.

Marke und Sortimentsarchitektur

Logik und Attraktivität von Marke und Sortiment sind erfolgskritisch. Ein eigenes Geschäft ist für Hersteller nur dann praktikabel, wenn Angebotsbreite, preisliche Positionierung, Kundennutzen und Kundenloyalität stimmen. So startete STRENESE erst mit dem Vertrieb über eigene Geschäfte, als die Marke "rund genug und damit shopfähig war" (Gerd Strehle, STRENESE).

Die Sortimentsarchitektur eines vertikal integrierten Herstellers sollte offen genug sein, Abverkaufszahlen in die Sortiments- und Mengenplanung aufzunehmen. Daher ist neben saisonaler, limitierter Ware auch ein gut gemanagtes Dauersortiment (NOS – Never-out-of-Stock-Sortiment) wichtig. Hersteller müssen ihre Supply-Chain an diese Nachfragesteuerung anpassen.

Wirtschaftlichkeit

Der eigene Handel wird für Gebrauchsgüterhersteller nur dann zur Erfolgsstrategie, wenn er langfristig wirtschaftlich ist. In diesem Zusammenhang sind Projek-

tion und Management der Investitionen, laufenden Kosten und Umsätze entscheidend. Abbildung 13 gibt einen Überblick zu den üblicherweise anfallenden Investitionen. Die einzelnen Blöcke werden im konkreten Fall überschritten oder unterschritten werden – je nach Branche und Positionierung des Herstellers. In allen Fällen aber gilt: das erste Geschäft ist das teuerste. Beim Aufbau eines Geschäftsportfolios indes verteilen sich Konzeptinvestitionen und "Lehrgeld" auf mehrere Schultern.

Am schwersten planbar sind Umsatzverläufe. Für den Umsatzaufbau bis hin zum Zielwert sollten nicht mehr als drei Jahre veranschlagt werden. Umsatzschwankungen und vor allem anhaltende Verläufe unterhalb des Zielwertes sind die größte Herausforderung. Sie können die gesamte Unternehmensexistenz bedrohen, da die operativen Kosten direkter Handelstätigkeit überwiegend Fixkostencharakter haben.

Insgesamt sollten für einzelne Geschäfte Amortisationszeiten von zwei bis drei Jahren veranschlagt werden. Dieser Zeitraum verkürzt sich natürlich bei größer werdendem Geschäftsportfolio.

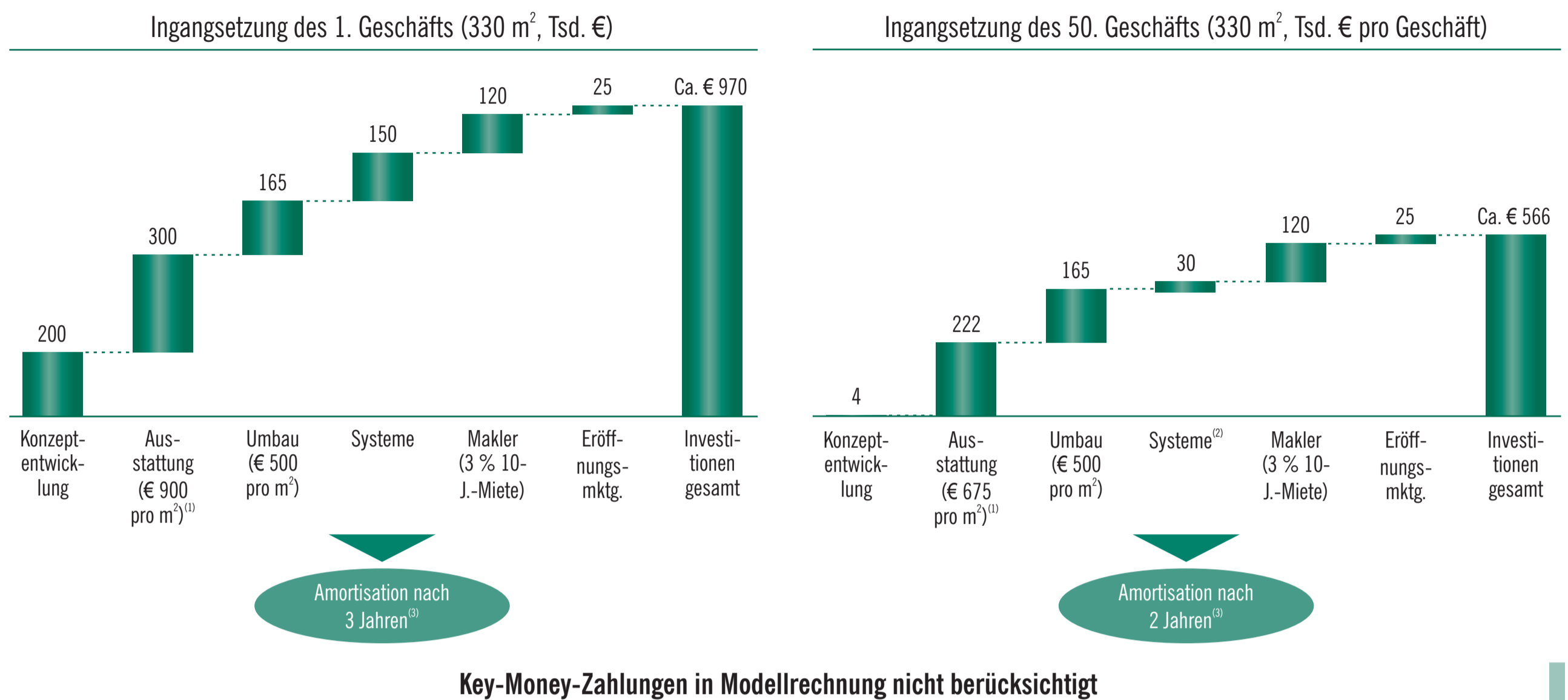
Standorte der Geschäfte

Innenstadtlage oder Shopping-Mall auf der grünen Wiese? Mit dem "richtigen" Standort steht und fällt häufig der Erfolg eines Geschäfts. Bei der Standortwahl bietet sich ein Vorgehen in drei Schritten an:

Abbildung 13

DAS ERSTE GESCHÄFT IST DAS TEUERSTE

Modellrechnung – abweichende Kostensätze in Abhängigkeit von Branche, Positionierung und Standort



Quelle(n): BCG-Fallerfahrung; Experteninterviews; BCG-Analyse (1) Modellrechnung unterstellt Skaleneffekte beim Einkauf für Ladenausstattung um 25 %. Im Luxussegment sind Skaleneffekte kaum realisierbar (2) Durch Skaleneffekte in der Entwicklung Reduktion auf Hardware-Kosten (3) Im 1. Jahr 80 %, im 2. Jahr 90 % des Zielumsatzes von € 2 Mio. angenommen

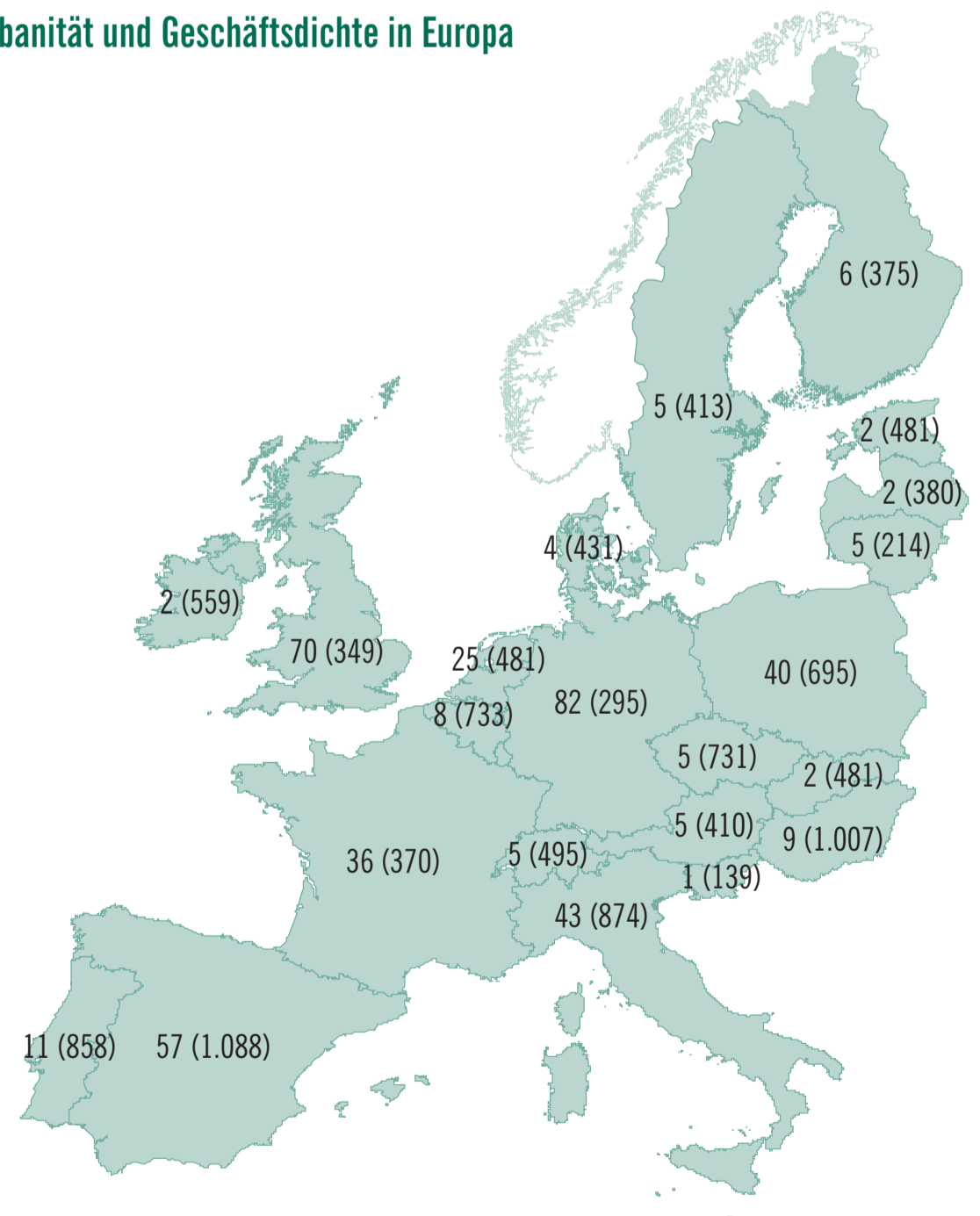
- Zunächst sind die in Frage kommenden Standorte regional einzugrenzen, meist auf Basis der Einwohnerzahlen und der Besonderheiten der nationalen bzw. regionalen Märkte (Abb. 14).
- Die Auswahl konkreter Standorte sollte anhand von demographischen Kriterien wie Kaufkraft, Bevölkerungsentwicklung, Besucheraufkommen, Beschäftigungs- und Altersstruktur erfolgen. Daneben sind branchenspezifische "Must-Locations" (z. B. Paris oder New York für die Modeindustrie) und positionierungsspezifische Ausschlusskriterien zu berücksichtigen.
- Schließlich wird die exakte Positionierung am Standort festgelegt. Dabei spielen Faktoren wie Mietpreise und Erreichbarkeit, die Frequenz der Lage, aber auch das Wettbewerbsumfeld (Filialisierungsgrad, Branchenstruktur) eine wichtige Rolle (Abb. 15).

Die markenkonforme und auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Standortexpansion und gegebenenfalls auch Standortbereinigung stellt eine besondere Herausforderung dar. In der Praxis können

Abbildung 14

STANDORTWAHL ERFOLGT ZUNÄCHST NACH MAKRO-ÖKONOMISCHEN KRITERIEN

Urbanität und Geschäftsdichte in Europa

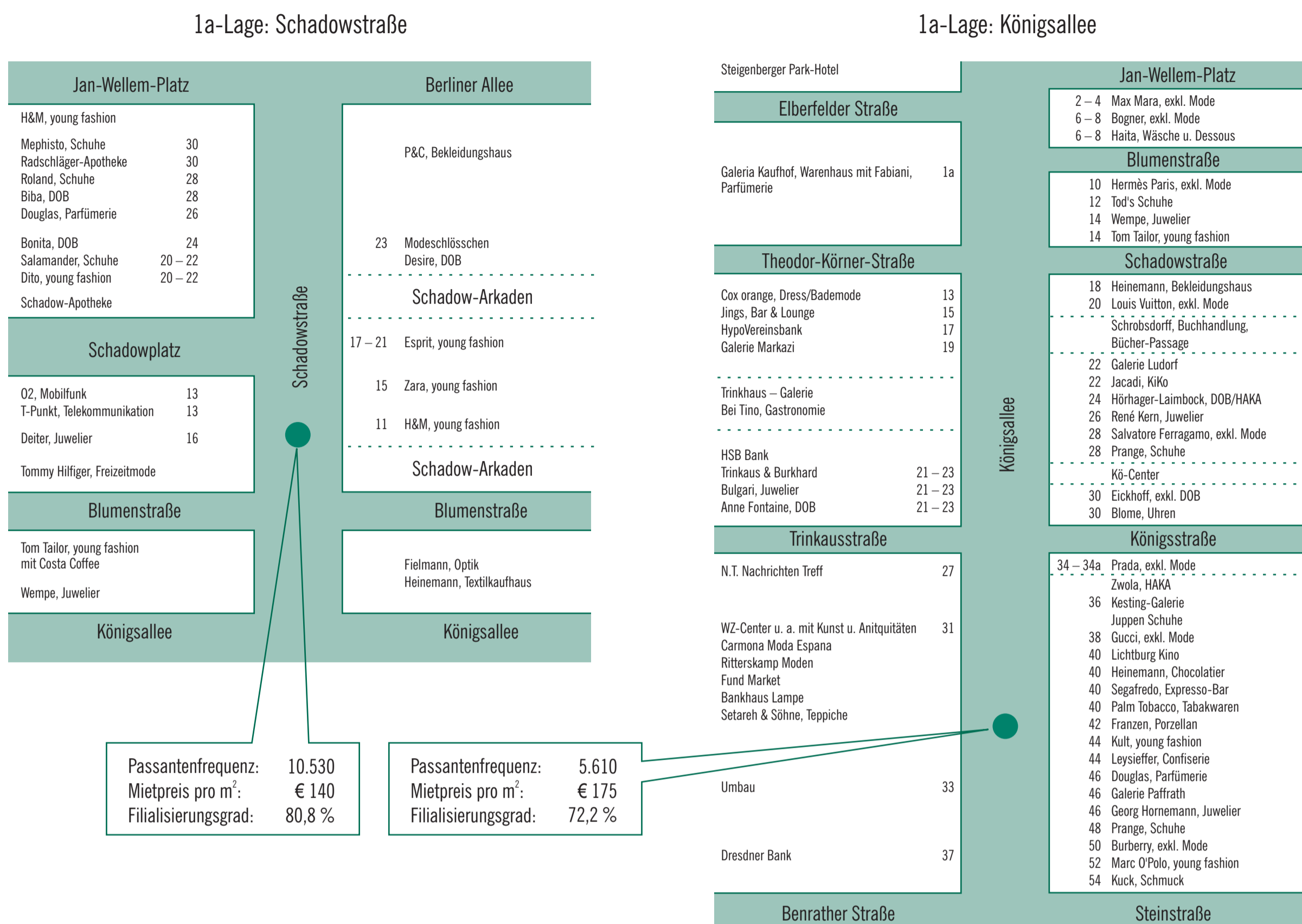


x = Anzahl Städte > 100.000 Einwohner
 (y) = Anzahl Gebrauchsgütergeschäfte (Geschäfte pro 100.000 Einwohner)

Quelle(n): Euromonitor (Anzahl Geschäfte); Eurostat 2004 (Einwohner); www.population.de (Einwohner); BCG

POSITIONIERUNG AM STANDORT DURCH ANALYSE DES WETTBEWERBSUMFELDS

Beispiel Düsseldorf



Quelle(n): Kemper's City Profil Düsseldorf (2004)

unterschiedliche Strategien beobachtet werden. So verfolgen die Wettbewerber und "Best-Practice"-Vertikalen H&M und ZARA trotz ähnlicher Geschäftsmodelle völlig verschiedene Expansionsmuster:

- H&M zielt auf eine zügige regionale Marktdurchdringung (so genannter "Cluster-Approach") ab: Durch Eröffnung zahlreicher Geschäfte in einer abgegrenzten Region wird der Aufbau der Markenbekanntheit beschleunigt, Lerneffekte aus einem breiten Ladennetzwerk können umgesetzt und Logistik wie auch Personaleinsatz effizient gesteuert werden. Diese Strategie ist jedoch riskant – und teuer: Das regionale Absatzrisiko kann nicht diversifiziert werden, die demographische Vielfalt der möglichen Zielgruppen erfordert spezifische Kommunikationsmaßnahmen und Sortimentsentscheidungen; und schließlich müssen

hohe Summen für den Aufbau der Geschäfte und Distributionszentren aufgewendet werden.

- ZARA hingegen eröffnet einzelne Geschäfte in Toplagen ausgewählter Metropolen (so genannter "Scatter-Gun-Approach"). Dabei passt das Unternehmen die Umsetzung dem spezifischen Länderrisiko an: In komplexen Märkten werden Franchiseverträge unterzeichnet, in Ländern mit hohen Eintrittsbarrieren wird mit lokalen Partnern zusammengearbeitet. Bei dieser Strategie sind die erforderlichen Investitionen begrenzt: ZARA verzichtet für die demographisch weitgehend einheitliche Zielgruppe auf Werbung außerhalb der Geschäfte und greift nach wie vor auf seine Distributionszentren in Spanien zurück. Allerdings lässt die selektive Präsenz die Markenbekanntheit nur langsam steigen – und das internationale Wachs-

tumspotenzial ist durch die starke Zentralisierung der Logistik und Distribution beschränkt.

Mit fortschreitendem Ausbau direkter Vertriebsstrukturen dürfen Hersteller die Rentabilität jedes einzelnen Vertriebspunktes nicht aus den Augen verlieren. Zu oft kommt es vor, dass notwendige Standortkonsolidierungen nicht beherzt genug eingeleitet werden, worunter die Profitabilität des Gesamtvertriebs leidet.

Zentralisierungsgrad beim Management der Geschäfte

Bei der Anbindung der einzelnen Geschäfte steht die Frage nach dem optimalen Zentralisierungsgrad im Vordergrund: Was und wie viel kann und soll auf lokaler Ebene entschieden werden, und wo sind zentrale Vorgaben sinnvoll?

Ein zentrales Management kann die Uniformität des Markenauftritts (Visual Merchandising, Sortimentsbreite, Service, Personal) sicherstellen und so die Erkennbarkeit der Marke steigern. Auch die Bestände lassen sich durch Festlegung von Abverkaufsprioritäten optimal steuern; Resultat sind eine höhere Planbarkeit und Skaleneffekte. Doch im Gegenzug droht ein Informationsverlust: Lokale Marktkenntnis und individuelles Know-how kommen nicht optimal zum Einsatz, unternehmerische Initiative und die Motivation des Personals werden unter Umständen beeinträchtigt; das Restantenrisiko steigt. Der hohe Kontrollbedarf einer zentralen Steuerung erfordert detaillierte Vorgaben und entsprechende Sanktionsmechanismen (Monitoring-Struktur).

Die Praxis zeigt: Eine zentrale Steuerung mit enger Anbindung der Geschäfte eignet sich vorrangig für Luxus-/High-End- und Discountmärkte, ein geringer Zentralisierungsgrad mit einem gewissen Maß an Autonomie für das Vertriebsnetz scheint für Massenmärkte mit regionalen Nachfragebesonderheiten optimal.

Auswahl und Incentivierung des Verkaufspersonals

Das Verkaufspersonal erweist sich als äußerst kritische Einflussgröße auf den Umsatz. Nicht nur bei der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung, sondern auch bei

der Incentivierung muss dafür gesorgt werden, dass die Einlösung des Markenversprechens optimal gelingt – und gleichzeitig der Markterfolg durch entsprechende Umsätze gesichert wird. Die Liste der erforderlichen Qualitäten eines Geschäftsleiters ist lang: Verkaufsfähigkeiten und Produktkenntnisse, Sensibilität und Präzision, Analyse- und IT-Fähigkeiten, Führungsqualitäten und Verlässlichkeit, Motivation und Einsatzbereitschaft. Derartige Fähigkeiten gilt es nicht nur im Rahmen des Einstellungsprozesses zu identifizieren, sondern auch während des Arbeitsverhältnisses entsprechend zu fördern.

Es ist kein Zufall, dass erfolgreiche Händler in der Vergütungsgestaltung mehrere Dimensionen berücksichtigen: finanzielle Größen (z. B. Umsatz, Bruttomarge, Kosten), Prozessgrößen (z. B. Flächenproduktivität, Lagerumschlag), Markterfolgsgrößen (z. B. Frequenz, Konversionsrate, Kundenzufriedenheit) und Personalgrößen (z. B. Teile/Bon, Stundenumsatz, CRM-Ziele). Der Trend geht in Richtung individueller Incentivierung neben oder sogar anstatt der Incentivierung des gesamten Verkaufsteams.

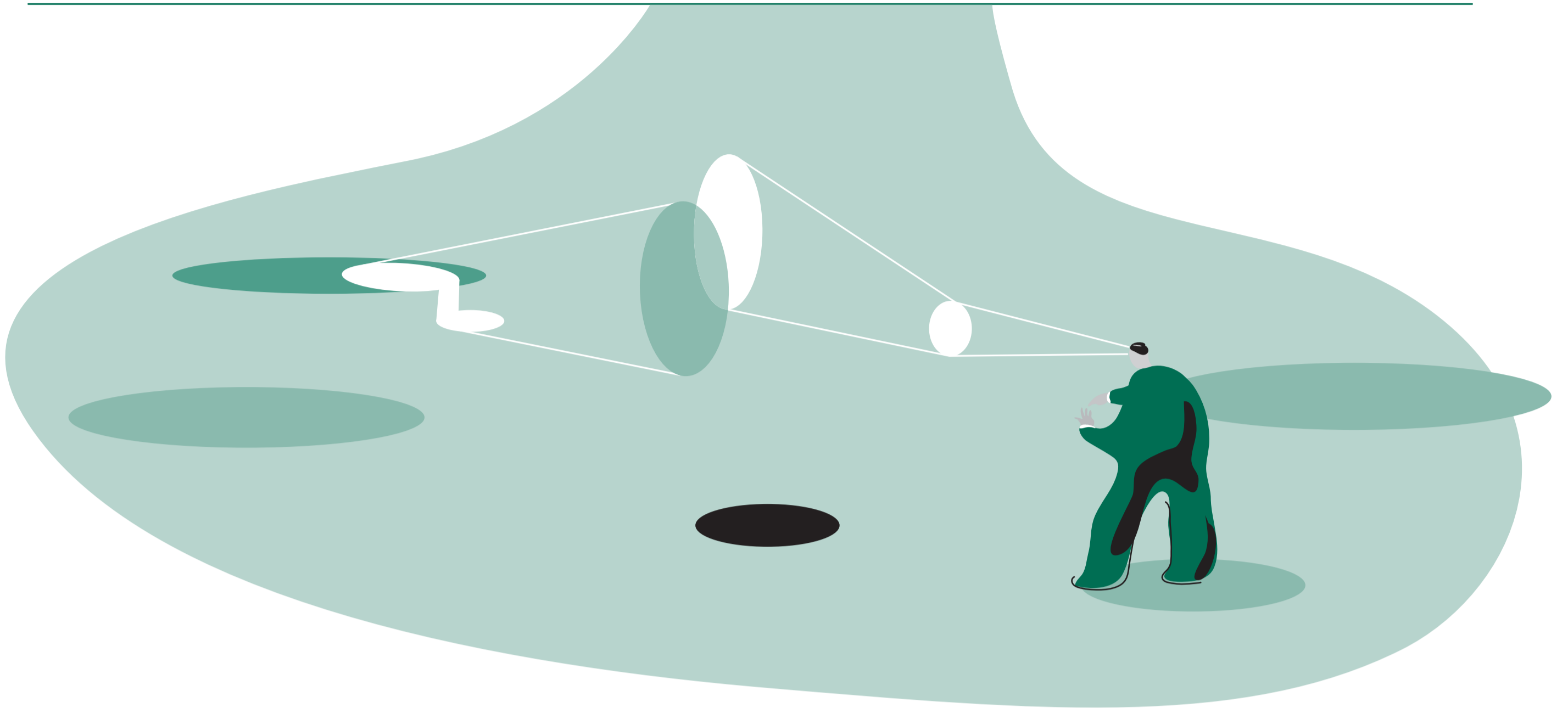
Customer-Relationship-Management (CRM)

Um einen effektiven, d. h. zügigen und nachhaltigen Aufbau der Umsätze zu gewährleisten, ist CRM schon seit langem in aller Munde und gewinnt weiterhin an Bedeutung: Die Kundenadresse ist die Währung der Zukunft – und die konzeptionelle wie auch kreative Qualität des CRM entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg der eigenen Geschäfte.

Zum Aufbau eines loyalen Kundenstamms sind Veranstaltungen im Geschäftsraum, Kollektions-Previews, Mailing-Aktionen und Gewinnspiele zwar verbreitet – doch viel zu selten wird CRM tatsächlich systematisch betrieben und in zielgruppengerechte Angebote, Empfehlungssysteme, Loyalitätsprogramme, Kundenwertanalysen oder -segmentierungen umgesetzt. Vernachlässigt wird zudem die Effizienzmessung.

Die aufgezeigten Erfolgsfaktoren sind bei der Planung eigener Vertriebsaktivitäten zu beachten und müssen danach täglich gemanagt und laufend optimiert werden.

4. Die Entscheidung für den eigenen Handel



Vertikalisierung ist in vielen Branchen sichtbar, und – das ist gezeigt worden – sie hat viele Gesichter. Alle erfolgreichen Hersteller investieren heute in den PoS-Auftritt weit mehr als noch vor ein paar Jahren. Der Wettbewerb um den Kunden ist so hart geworden, dass es nicht mehr genügt, die Marke über mediale Kommunikation vorzuverkaufen. Zu viele Kaufentscheidungen werden erst direkt am PoS getroffen – einen "Point of Mess" kann sich kein Hersteller mehr leisten.

Soll ein Hersteller nun mit dem traditionellen Geschäftsmodell brechen und vollständig vorwärts integrieren? Es gibt keine pauschale Antwort auf diese einfach klingende Frage. Alle Vertriebsformen haben ihre spezifischen Chancen und Risiken und auch in Zukunft ihre Existenzberechtigung. Die nachfolgenden Checkpunkte können daher lediglich eine Unterstützung bei dieser für alle Hersteller schwierigen Frage bieten, deren Beantwortung die Weichen für die Zukunft stellt.

Nachfragesituation: Sind die Verbraucher bei einer Kaufentscheidung in hohem Maße persönlich involviert, das heißt, werden Kaufentscheidungen eher emotional als rational getroffen, spielen Image, Kaufatmosphäre und Marke eine große Rolle, dann

spricht dies tendenziell für eigene Handelsaktivitäten.

Angebotspezifika: Verfügt ein Hersteller über eine attraktive, profilierte Markenpositionierung sowie über ein entsprechend breites Angebotsportfolio von erklärungsbedürftigen, hochpreisigen Produkten, dann ist eine Vorwärtsintegration vorteilhaft. Dies umso mehr, je stärker der Einfluss eines direkten Kundenfeedbacks auf die Produktentwicklung ist.

Kapitalstärke: Ein Hersteller mit ausreichender Kapitalausstattung und finanzieller Flexibilität kann einer Neuausrichtung seiner Handelsstrategie entsprechende Priorität einräumen und ist in der Lage, einen temporären Umsatzrückgang zugunsten einer nachhaltigen Markenstärkung und Profitabilitätsverbesserung zu verkraften. Insbesondere wenn eine Diversifikationsstrategie verfolgt wird, bieten sich eigene Geschäfte als Wachstumsplattform an.

Marktdynamik: Angesichts variabler Kundenbedürfnisse, rasch aufeinander folgender Trends und Innovationen wird die Time to Market immer wichtiger – und eigener Handel zum Erfolgsfaktor. Auch die Informationstransparenz spielt eine Rolle: In wenig transparenten Branchen, wie etwa der Luxusgüter-

industrie, lässt sich Problemen des Graumarktes mit eigenen Geschäften besser vorbeugen.

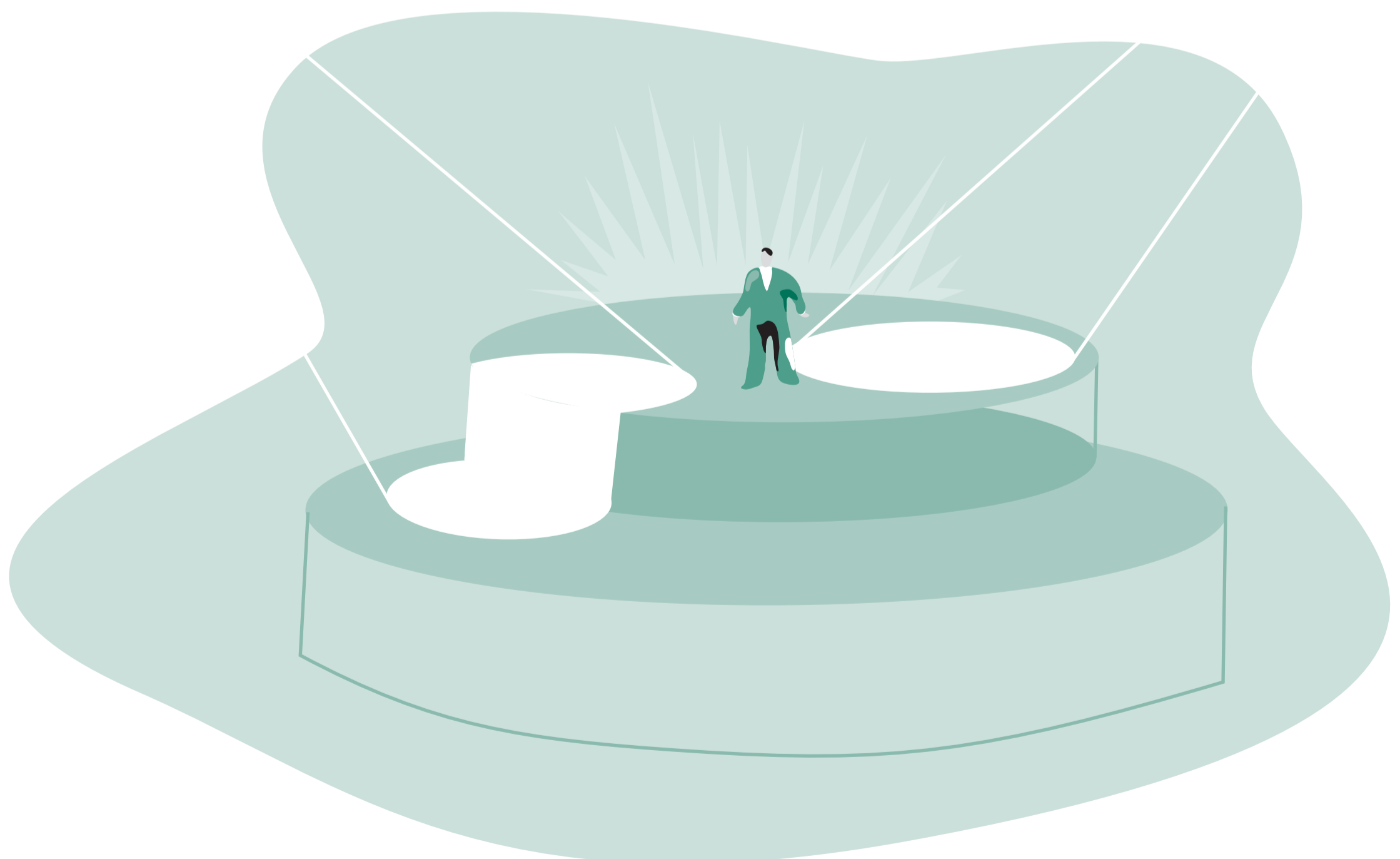
Wettbewerbs- und Handelslandschaft: Einem hohen Wettbewerbsdruck auf Herstellerseite lässt sich mit Hilfe einer Differenzierungsstrategie durch eigene Geschäfte ausweichen. Auch wenn ein starker Handelspartner – oder die Kooperationsbereitschaft – fehlt, verstärkt sich der Trend zu eigenen Handelsstrukturen. Schließlich werden Vertikalisierungsstrategien von Marktführern häufig durch deren Wettbewerber nachgeahmt.

Unternehmensform: In der Entscheidungsphase sind kapitalstarke, inhabergeführte Unternehmen im Vorteil, da sie nicht unter dem Druck der Kapitalmärkte stehen, kurzfristig hohe Umsatzziele zu erreichen. Incentivesysteme mit kurzfristiger Anreizorientierung und langwierige Abstimmungsprozesse mit Aktionären behindern die strategische Entscheidung für eigene Geschäfte ebenso wie drohende Risikoabschläge beim Unternehmenswert. Anders sieht es in der Umsetzungsphase aus: Unternehmen im Konzernverbund profitieren von Know-how-Transfer und finanzieller Flexibilität sowie von eingeschränkten Offenlegungspflichten für Konzerntöchter. Nicht umsonst betont Stefan Persson, der Hauptaktionär von H&M: *"Es ist so schön, etwas zu haben, das nicht börsennotiert ist, worüber man nicht zu sprechen braucht."*

In welchem Umfang die Vorteile der Vertikalisierung realisiert werden können, entscheidet sich in der Wahl des Distributionsformats – Kooperationen, Shops in Shop, Konzessionen, DOS und Flagships weisen unterschiedliche Risikoprofile auf und sind Basis für spezifische Wettbewerbsvorteile. Eine einheitliche Erfolgsstrategie gibt es nicht; vielmehr ist der optimale Weg häufig ein Vertikalisierungsmix, der im konkreten Fall unternehmensindividuell gefunden werden muss.

Vertikale Konzepte werden das klassische arbeitsteilige Geschäftsmodell von Herstellern und Händlern nicht ablösen, sondern vielmehr ergänzen. Im Ergebnis entsteht eine differenzierte Handelslandschaft, in der vertikale Anbieter eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

In dieser Bandbreite von Möglichkeiten gilt es für jeden Hersteller, seinen Weg zu finden und seine Position beständig zu optimieren. In einer Welt des Überangebots und nachlassender Werbemittelleffizienz wird dieses Bemühen um eine attraktive PoS-Präsenz und den idealen Vertikalisierungsmix zu einer Frage von Sein oder Nichtsein.



BCG Deutschland

The Boston Consulting Group GmbH
Dircksenstraße 41
10178 Berlin
Tel: 030 2887-10

The Boston Consulting Group GmbH
KölnTurm
Im Mediapark 8
50670 Köln
Tel: 0221 5500-50

The Boston Consulting Group GmbH
Ludwigstraße 21
80539 München
Tel: 089 2317-40

The Boston Consulting Group GmbH
An der Welle 3
60322 Frankfurt am Main
Tel: 069 9150-20

The Boston Consulting Group GmbH
Stadttor 1
40219 Düsseldorf
Tel: 0211 3011-30

The Boston Consulting Group GmbH
Chilehaus A
Fischertwiete 2
20095 Hamburg
Tel: 040 3099-60

The Boston Consulting Group GmbH
Kronprinzstraße 28
70173 Stuttgart
Tel: 0711 2020-70

BCG Österreich

The Boston Consulting Group GmbH
Am Hof 8
1010 Wien
Tel: 01 53756-80

Ansprechpartner

Für weitere Informationen zu dieser Studie
kontaktieren Sie bitte:

Stefan Rasch: rasch.stefan@bcg.com

Dr. Berndt Hauptkorn: hauptkorn.berndt@bcg.com

Dr. Aglaia Wieland: wieland.aglaia@bcg.com

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Amsterdam	Hong Kong	Paris
Athens	Houston	Prague
Atlanta	Jakarta	Rome
Auckland	Kuala Lumpur	San Francisco
Bangkok	Lisbon	Santiago
Barcelona	London	São Paulo
Beijing	Los Angeles	Seoul
Berlin	Madrid	Shanghai
Boston	Melbourne	Singapore
Brussels	Mexico City	Stockholm
Budapest	Miami	Stuttgart
Buenos Aires	Milan	Sydney
Chicago	Monterrey	Taipei
Cologne	Moscow	Tokyo
Copenhagen	Mumbai	Toronto
Dallas	Munich	Vienna
Düsseldorf	Nagoya	Warsaw
Frankfurt	New Delhi	Washington
Hamburg	New York	Zürich
Helsinki	Oslo	