

Impressum

Autorin:

Bettina Grüninger
Textilbetriebswirt BTE
Fachdozentin LDT Nagold
bg consulting & training
b.grueninger@arcor.de

Copyright 2014 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln
www.bte.de

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

ISBN: 978-3-86340-063-7 (Print-Version)

ISBN: 978-3-86340-064-4 (digitale Version)

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Aktuelles Käuferverhalten	6
1.3 Wettbewerb	7
1.4 Variablen	9
2. EINKAUFSPLANUNG/SCHWERPUNKT DOB	12
2.1 Grundsätzliches zum Sortimentsaufbau	12
2.1.1 Zielkundenbestimmung	12
2.1.2 Hauptlieferanten/Nebenlieferanten	15
2.1.3 Positionierung auf der Fläche	17
2.1.4 Der Modegrad im Saisonverlauf	19
2.1.5 Preislagenaufbau	21
2.1.6 Größenspiegel	23
2.2 Liefertaktungen	24
2.2.1 Definition: Zwei Saisons	25
2.2.2 Definition: Vier Saisons	26
2.2.3 Definition Systemanbieter: Zwölf Monatsprogramme	26
2.2.4 Sofortware	27
2.3 Limitverteilung/Einkaufsplanung	28
2.3.1 Vororder : Nachorder	28
2.3.2 NOS / ROS	30
2.3.3 Flashprogramme/Speedprogramme	31
2.3.4 Bestsellervermarktung	31
2.3.5 Fazit	32
2.4 Jahresplanung	33
2.4.1 Saisonplanung	34
2.4.2 Werbeplanung	35
2.4.3 Visual Merchandising	36
2.4.4 Aktionen/Events	38
2.4.5 Salephasen	38

2.5 Lieferantengespräche und Messebesuche	40
2.5.1 Grundlagen der Kooperation	40
2.5.2 Jahresstrategiegespräche	42
2.5.3 Gemeinsame Zielvereinbarungen	42
EXKURS: BESONDERHEITEN IM HAKA-SORTIMENT	43
3. DER POINT OF SALE	49
3.1 Kommunikation nach innen	49
3.2 Darstellung nach außen	50
4. LESSONS LEARNT	53
ANHANG: PRAKTISCHES BEISPIEL EINER JAHRESPLANUNG	57
DIE AUTORIN	59
ERLÄUTERUNGEN	60
QUELLENVERZEICHNIS	61
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	63
TABELLENVERZEICHNIS	65

1. EINLEITUNG

VERTIKALISIERUNG – UNIFORMIERUNG – MULTICHANNELING – ONLINE SHOPS – OWN RETAIL – OUTLETS – MONOLABELSTORES – LADENMARKEN – CONCEPT STORES – MODEHAUS – FACHGESCHÄFT – MAILORDER BUSINESS – DISCOUNTER – POP-UP STORES – AUTHENTIZITÄT – HERITAGE – EMOTIONAL BOOSTING – LIFESTYLE – NO AGE – LOVELY DETAILS – HAPPY AGING – CO-COONING – INDIVIDUALISIERUNG – DIGITALISIERUNG – LOHAS – CSR - TRANSPARENZ – NACHHALTIGKEIT – FAST FASHION - PLUS SIZE - STORYTELLER

KEYWORDS, die aktuelle Marktströmungen erfassen. Noch nie waren die Einflüsse und Wechselwirkungen in der Modebranche so vielschichtig wie zurzeit. Das Tempo, das an den Tag gelegt wird, ist rasant; neue Ideen und Konzepte poppen auf und verschwinden schnell, manchmal gewollt, manchmal ungewollt.

- Was hat noch Bestand, welche Ziele lohnt es sich weiterzuverfolgen, welche müssen neu formuliert oder sogar über Bord geworfen werden?
- Welche Sortimentskonzepte haben mittelfristig Chancen?
- Welche Lieferanten spielen auch zukünftig noch in der Champions League, weil sie die

Zeichen der Zeit erkannt haben und konstant an ihren Leistungen arbeiten?

Dies sind elementare Fragen für fortschrittliches Denken und Handeln, deren Beantwortung ein Überleben wahrscheinlicher macht. Kreativität und Innovationen sind essentiell.

Stillstand bedeutet Rückschritt.

Wie werden Saisons geplant? Was ist der „rote Faden“, den man kontinuierlich verfolgt? Was ist das „Drehbuch“ für das kommende Jahr? Das sind Fragen, die man in der Unternehmensführung diskutiert und festlegt. Die Umsetzung erfolgt im Einkauf. Doch wie kann man Erfolge erwirtschaften, wie kann man den Warenfluss auf der Fläche steuern und beeinflussen?

Diese und viele andere Fragen werden in der vorliegenden Ausarbeitung behandelt. Der Schwerpunkt liegt auf dem Saisontiming unter Berücksichtigung der existenten Variablen. Ziel ist es, dem Leser Handlungsspielräume darzulegen, die eine erfolgreiche Aktion oder Reaktion in der Saison ermöglichen.

Diese Ausarbeitung soll Mut machen und Lust auf Zukunft, denn Mode ist immer im Kontext mit Menschen, Meinungen, Medien und Märkten zu betrachten und niemals isoliert zu sehen.

1.1 AUSGANGSLAGE

Das Wetter ist der Klassiker bei der Eröffnung eines erfolgreichen Smalltalks: unverfänglich, politisch korrekt, interessant oder eben auch nicht. Wetter ist inzwischen ein echtes Businessfeld, und Wetterapps bestimmen den Kofferinhalt und die Vorfreude auf den verdienten Jahresurlaub.

Auch für den Bekleidungseinzelhandel ist das Wetter seit vielen, vielen Jahren und Saisons ein permanenter Begleiter, der mitverantwortlich ist für Umsätze, Werbeerfolge, Weihnachtsgeschäft, Reduzierungs-(Sale-)Phasen u.v.m.

Ist Wetter kalkulierbar? - Die Antwort lautet nein!

Wetter ist eine Variable, die wir in einer cleveren Saison- und Einkaufsplanung berücksichtigen müssen. Wetter ist aber nicht der einzige Grund für mangelnde Frequenz auf den Flächen und in den deutschen Innenstädten.

Handel ist Wandel, der Wettbewerb verschiebt sich - online ist spannend, sexy und so bequem.

1.2 AKTUELLES KÄUFERVERHALTEN

Der Kunde von heute hat keinen wirklichen Bedarf mehr. Sein Kleiderschrank ist i.d.R. gut gefüllt, und er wird mit Informationen, Prospekten, persönlichen Direct-Mails u.v.m. überflutet, mit Dingen, die er nicht mehr aufnehmen kann oder will. Er ist reizüberflutet und gelangweilt, er will wieder wach geküsst werden. Er will wieder persönlich wahrgenommen werden. Er liebt eine gute persönliche Ansprache, er hasst „Kann ich Ihnen helfen?“. Er kauft Produkte, die nicht für ihn designt wurden, zu einem Preis, den man ihm nicht zugetraut hätte, aber er ist glücklich.

Wer ist dieses Phänomen? – Richtig, Ihr Kunde.

Es ist der hybride Konsument, der so richtig in kaum eine Schublade passt - da will er im Übrigen auch gar nicht hinein, denn er möchte als Individuum wahrgenommen werden. Diesen Kunden zu faszinieren und ihn im besten Fall zum Fan einer Marke oder eines Geschäftes zu machen, das ist die derzeitige Herausforderung.

Dieser Kunde, egal ob männlich oder weiblich, arbeitet, hat hoffentlich ein geregeltes Einkommen, arbeitet auch oft sehr viel und sehr lang und hat abends i.d.R. keine Lust mehr, kurz vor Ladenschluss noch schnell in die Stadt zu hechten. Nein – wahrscheinlich fährt er nach Hause in seinen Kokon und geht online¹. Er muss schließlich seine Sozialkontakte pflegen², eben noch eine Überweisung tätigen, nach dem Wochenendtrip nach Paris schauen, und wenn das Tablet dann schon auf dem Schoß liegt³, kann er „convenience-orientiert“ doch eben noch schnell mal gucken, was er

Der Online-Anteil am Modehandelsumsatz stieg zwischen 2003 und 2012 von vier Prozent auf 23 Prozent. 2014 kauft der Kunde, was er will, wann er will, wie er will und wo er will. Also lohnt es sich, den Kunden und sein Kaufverhalten näher zu betrachten.

denn in Paris so anziehen könnte und - zack - ist ein potentieller Kunde online unterwegs, vielleicht war er ein echter Stammkunde.

Inzwischen kauft er, wann und wo und wie und was er will - schade auch, dass er auch noch bereit ist, online mehr Geld auszugeben, weil dieser „Klick“ nachgewiesenermaßen am wenigsten Schmerzen bereitet.

Das ist der moderne Kunde, den wir bedienen wollen oder können oder sollten. Dieser Kunde befindet sich in einer Szene oder Stilgruppe, er pflegt einen gewissen Lifestyle, hat passende Hobbies, ist technikaffin und smartphonetreu.

Doch auch dieser Kunde ist für den stationären Fachhandel nicht verloren, denn er interessiert sich für einen gewissen Stil, und wenn er ein Geschäft oder eine Marke findet, die dem entspricht, die authentisch ist, die emotionalisiert, dann beginnt er sich dafür zu interessieren, dann wird er zum potentiellen Kunden. Dabei legt er Wert auf ein Profil in der Aussage und will keinen Rundumschlag nach dem Motto „Wir kaufen von Allem für Alle, irgendeiner wird's schon kaufen“.

Er ist also noch greifbar für den stationären Handel und die Leistungen, die dieser bringen kann. Die Chance, den hybriden Kunden für sich zu gewinnen, ist gegeben, ihn an sich zu binden, muss das Ziel des stationären Handels sein.

Doch um diesen Kunden buhlen Viele, auch „unsichtbare“ Mitbewerber, u.a. andere Einzelhändler,

2. EINKAUFSPLANUNG/SCHWERPUNKT DOB

Eine intelligente Einkaufsplanung basiert auf einem spannenden Sortimentsaufbau, der aus leistungsfähigen Lieferanten besteht.

Der Markt ist im Umbruch, u.a. weil das Internet eine neue Dimension des Shoppens eröffnet hat. Der Erfolg des E-Commerces ist auch durch die Uniformität und Austauschbarkeit der Sortimente am POS (Point of Sale, englisch für Verkaufsfläche) begründet.

Die Forderungen nach klaren Modebotschaften und Themen, die immer wieder mal wechseln,

werden lauter, denn ein Saisontiming kann so klarer definiert und visualisiert werden.

Klassische Einkäufertugenden und –kompetenzen sind wieder angesagt; raus aus der Hängematte, in der komfortabel geschaukelt wurde⁵ - das ist die Devise.

Bei der Entscheidung FÜR ein neues Einkaufsverhalten muss berücksichtigt werden, dass der Einkauf zur Ganzjahresbetätigung wird und man sich nicht mehr nach absolvierter Vororderrunde erschöpft zurücklehnen kann.

2.1 GRUNDSÄTZLICHES ZUM SORTIMENTSaufbau

Bevor es um die eigentliche Saisonplanung geht, beschäftigt sich dieses Kapitel mit vielen grundsätzlichen Fragen zum Sortimentsaufbau, die die

Grundlage für eine Saisonplanung darstellen und zu Beginn geklärt werden müssen.

2.1.1 ZIELKUNDENBESTIMMUNG

Wer ist mein Kunde? – Diese Frage müssen sich Unternehmen in Industrie und Handel in regelmäßigem Turnus stellen.

Der Kunde von heute ist der geliebte Stammkunde von gestern, der inzwischen seine hybriden Einkaufsgewohnheiten lieb gewonnen hat. Er lebt mit den aktuellen Megatrends des Cocoonings, der Feminisierung, des demographischen Wandels, des Happy-Agings, der Mobilität, der Digitalisierung und der sozialen Netzwerke.

Eine Zielkundeneinteilung nach Alter macht keinen Sinn mehr, vielmehr ist es wichtig, sich über den Lifestyle (englisch für „Lebensgewohnheiten und -umstände“) Gedanken zu machen, um daraus emotional ansprechende „Welten“ zu schaffen. Hilfreich sind hier Brainstorming und Moodboards,

die die Lebensumstände der Kundin visualisieren. Es können auch **Zielkundenstories** erstellt werden, die die familiäre und berufliche Situation, das Freizeitverhalten, Sport und Ernährung, Reisen und Hobbies und Lieblingsmarken u.v.m. abbilden. Diese Grundlagenarbeit ist ein wichtiger Ideengeber für die Kaufraumgestaltung, die Außen- und Innenpräsentation, das Visual Merchandising, Werbung und Events und natürlich für das Sortiment. Preislagen- und Größenaufbau, Modegrad, Steuerung von Highlight-, Fashion- und Basicanteilen u.v.m.

In der Industrie wird schon lange erfolgreich mit diesem Tool gearbeitet, um Kollektionen auf den Punkt“ zu bringen und Trends zielkundengerecht umzusetzen.

Best Ager treffen Sie heute in vielen Segmenten von Main Stream über Premium bis High End, auch auf gut geführten Young Fashion Flächen, denn wer möchte schon älter aussehen, als er sich fühlt (Trend: Happy Aging). Scheitert der Kauf, liegt es häufig an der Passform. Dies ist eine enorme Chance für Passformspezialisten, die Rundungen gut verpacken können; eine „Verjüngung“ der Aussage ist schon seit Jahren ein Thema in den Designetagen dieser Labels.

Selbstredend müssen die elementaren Standortfaktoren zu Grunde gelegt werden, ebenso die Kaufkraftkennziffern und die Bevölkerungsstruktur. Der lokale Wettbewerb muss unter die Lupe genommen werden. Ein Storecheck im Umland ist ebenfalls eine wichtige Arbeitsgrundlage. Gepaart mit der Imageanalyse des eigenen Ladens, wird daraus eine überlebenswichtige Grundlage für die Arbeit der Zukunft.

Ein weiterer Ideengeber ist ein Städtetrip nach Mannheim, Freiburg, Stuttgart, München, Pfarrkirchen, Berlin, Hamburg, London, Mailand, New York u.v.m. Hier existieren spannende Einzelhandelskonzepte, die auch schwierigen Situationen trotzen konnten. Ein Blick über den Tellerrand hat noch Keinem geschadet.

Es existieren etliche Zielkundenmodelle und Versuche, Lieferanten zu kategorisieren, um das enorme Angebot überschaubar zu machen. Im Zuge der Individualisierung und der Suche nach neuen Möglichkeiten nach langen Jahren der Lieferantenkonzentration ist eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Segmente der DOB erlaubt/angebracht.

Bei der Schaffung von „Welten“ für Frauen, darf man nie aus dem Auge verlieren, dass sich die Zielkunden im Saisonverlauf verändern. Zum Saisonstart kommt die Fashionista und will neue Ideen sehen, im Anschluss die Shoppingkundin, die modische Ansprüche hat, gefolgt von der Bedarfskundin (Mainstreamerin), die Zeit braucht, um sich an Neues zu gewöhnen und zum Saisonende hin die völlig zu Unrecht oft verpönte Schnäppchenjägerin – die der Handel dringend braucht, um zum



Abb. 4: Moodboard Zielkundin/Motto: Caro goes Shopping, Finkenbeiner Nagold

2. EINKAUFSPLANUNG

Saisonende das Lager zu räumen und Platz für neue Ware zu schaffen.

Übrigens bezeichnen sich mehr als 80 Prozent der Deutschen als Smart Shopper, sind also immer auf

der Suche nach dem bestmöglichen Warenangebot zum bestmöglichen Preis. Diese sind die Basis für den Erfolg der permanenten Lagerbereinigung.

Tab. 1: Marktüberblick – Fokus Deutschland

Segmente/“Welten“	Lieferantenbeispiele ⁶
Young Fashion	<ul style="list-style-type: none"> • Only, Vera Moda, Vila, Review, Maison Scotch, adidas, Replay, Diesel, Hilfiger Denim, TOM TAILOR denim, Mavi, Cheap Monday, Tally Weijl, Hailys u.v.m. • Vertikal: TRF (Zara), Divided (H&M), Monki, Mango, New Yorker, Primark, Forever21, Own Retail⁷ u.v.m.
Economy/Mainstream	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit Casual, S’Oliver Casual, Tom Tailor Casual, Street One, Cecil, Opus • Vertikal: Inditex, H&M, Mango, Zero, Promod, Primark, Own Retail
Modern Woman	<ul style="list-style-type: none"> • Comma, Sir Oliver, Esprit Collection, Hallhuber, Mexx, More&More, Mac, Mavi • Vertikal: Zero, Promod, Own Retail
Young Woman	<ul style="list-style-type: none"> • Second Female, Selected, Minimum, Campus, Vila, Maison Scotch, Hallhuber, Ichi, Cream, Rich&Royal, • Vertikal: Zara, H&M, Mango, Own Retail
Modern Classic	<ul style="list-style-type: none"> • Betty Barclay, Oui, Mac, Angels, Taifun, Brax, Wellensteyn, Gaast-ra • Vertikal: Bonita, Ulla Popken, Adler, Klingel, Own Retail
Best Ager/ Silver Consumer	<ul style="list-style-type: none"> • Gerry Weber, Basler, Fuchs&Schmitt, Rabe, Gardeur, Marc Aurel, Hauber, Seductive, Cambio • Vertikal: Bonita, Ulla Popken, Adler, Klingel, Own Retail
Premium	<ul style="list-style-type: none"> • Marc O’Polo, Tommy Hilfiger, Boss Orange, Closed, Drykorn, Velvet, Armani Jeans, J. Brand, Seven For All Mankind, Set, Patrizia Pepe, See by Chloé, Karl, Max & Co., J.Crew • Vertikal: &other stories, COS (beide H&M), Massimo Dutti (Inditex), Own Retail
Contemporary	<ul style="list-style-type: none"> • The Kooples, Zadig&Voltaire, Sandro, maje, Hugo, Set, Club Monaco, Acne, Rag & Bone • Vertikal: &other stories, COS, Own Retail, Banana Republic, All Saints, Sfera
Exquisit	<ul style="list-style-type: none"> • Marc Cain, Boss Black, Schumacher, Max Mara, Windsor, Joop, Armani Collezioni, Marc by Marc Jacobs, Étoile Isabel Marant, Joseph, Carven, Steffen Schraut, R. Lezard, St. Emile, Filippa K., Day Birger et Mikkelsen, Allude, Michael Kors, Lala Berlin u.v.m. • Vertikal: Own Retail
High Fashion/High End	<ul style="list-style-type: none"> • Prada, Miu-Miu, Gucci, Dior, Chanel, Louis Vuitton, Hermès, Fendi, Balmain, Lanvin, Stella Mc Cartney, Brunello Cucinelli, Isabel Marant, Etro, Missoni, Celine, Proenza Schouler u.v.m • Vertikal: Own Retail

Dieser Überblick zeigt die enorme Angebotsvielfalt, welche die Industrie zur Verfügung stellt. Momentan sind neue Ideen und Konzepte stark gefragt, die den Kunden Spaß machen, den Einkäufern aber auch wieder Mut abverlangen, Neues zu finden, zu testen, Highlights zu ordern und auch Abschriften für das modische Risiko einzukalkulieren.

Kurzum: Handel ist Wandel.

Am Ende des Tages zählt der Gewinn, also müssen Trends, Fakten, Zahlen und Konzepte zusammen einen Synergieeffekt schaffen.

Eine Fokussierung auf die festgelegte Zielkundschaft...

- ...ermöglicht die Erstellung von pfeilscharfen Sortimenten
- ...fordert die richtige Saisontaktung

- ...legt den Modegrad fest
- ...definiert die Wichtigkeit der Outfitbildung
- ...bestimmt den Anteil Bekleidung – Accessoires - Lifestyleartikel
- ...ist die Basis für den Preislagenaufbau und die Größengewichtung
- ...ist die Basis für die Kaufräumgestaltung (Storelayout) und das entsprechende Visual Merchandising
- ...ermöglicht maßgeschneiderte Aktionen und Events (niemals 08/15)
- ...liefert einen „roten Faden“ in der Werbung und Kommunikation
- ...erleichtert die Entwicklung von passenden Servicekonzepten
- ...ist die Basis für die Überprüfung der qualifizierten Beratung am POS
- ...unterstützt die Entscheidung über eine eventuelle Online-Präsenz des Unternehmens
- ...

2.1.2 HAUPTLIEFERANTEN/NEBENLIEFERANTEN

Hauptlieferanten sind die Stützen der Sortimente. Sie fungieren als „Leuchttürme“ und haben durch ihren Bekanntheitsgrad, ihr Image und ihre Leistungsfähigkeit eine Sogwirkung auf den Konsumenten. Sie sollten die besten Zonen des Geschäftes füllen und den Kunden auf strategisch cleveren Wegen durch den Laden leiten.

Hauptlieferanten sollte man kontinuierlich beobachten, um Entwicklungen und Konjunktoren zu erfassen. Wichtig ist, dass die Marken/Labels zueinander passen und sogenannte Synergieeffekte erzielt werden, z.B. durch Verbundkäufe oder auch durch unterschiedliche Lieferfrequenzen/-taktungen. Eine Markenkannibalisierung muss vermieden werden.

Die Anzahl der gewählten Lieferanten und das jeweilige Volumen sind von den in Kapitel 2.1.1 genannten strategischen Überlegungen, den baulichen Gegebenheiten und der Gesamtgröße des Geschäftes abhängig. Partnerschaftliches Den-

ken und Handeln sollte auf beiden Seiten hohe Priorität genießen.

Die Brigitte-Kommunikationsanalyse beschäftigt sich in regelmäßigem Turnus mit den Markenpositionen bekannter Marken in Bezug auf die Zielgruppen. Untersucht wird der Markendreiklang, bestehend aus Bekanntheit, Beliebtheit und Verwendungsgrad. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Sympathie der Schlüssel zum Erfolg ist, aufbauend auf der Bekanntheit des Herstellers⁸.

Auswahlkriterien für Hauptlieferanten:

Die Auswahl/Priorisierung der wichtigsten Entscheidungskriterien für die Beurteilung der in Frage kommenden Lieferanten muss individuell vorgenommen werden (siehe Kapitel 2.2 und Kapitel 2.3, in denen die Begriffe genauer definiert werden).

Potenzielle Hauptlieferanten sollten in der Checkliste möglichst viele Pluspunkte erzielen, vor allem