

# white paper

Die Entwicklung der Vertriebsstrukturen in  
den Branchen Bekleidung, Sportartikel und Schuhe

Hannes Rambold, Vorstand MobiMedia AG



*Der Autor Hannes Rambold begann 1979 als Handelsvertreter für Kindermode Erfahrungen im Modemarkt zu sammeln. Von 1985 bis 2002 arbeitet er als Gesellschaftergeschäftsführer für einen Modehersteller. Gleichzeitig begann er mit der Entwicklung einer mobilen Auftragserfassung, die er als Vorstand der MobiMedia AG zur vollständigen Vertriebssoftware ausbaute.*

*Heute bietet MobiMedia eine vollständige CRM-Plattform mit integrierten olap-basierten Planungssystemen in der 4. Generation. Als Lieferant und Berater für Vertriebssoftware beschäftigt sich Hannes Rambold täglich mit den Organisationsstrukturen der führenden Modehersteller. Ca. 140 Modeanbieter, darunter sieben der 10 größten Anbieter am deutschen Modemarkt arbeiten heute mit MobiMedia.*

- 5 Summary
- 6 Ausgangsanalyse „Die guten alten Zeiten“
  - Die 60er - Der Angebotsmarkt
  - Die 80er - Der Nachfragemarkt
- 8 2000 und die Wende zur Vertikalisierung
- 9 Vertriebssoftware im Wandel der Zeit
- 10 Die Aufgaben der Vertikalisierung
- 11 Die Mängel der klassischen Vertriebsstrukturen
- 13 Sachgerechte Verteilung der Kompetenzen in neuen Strukturen
  - Der Warenmanager
  - Der Gebietsmanager
  - Der Flächenmanager
- 15 Kommunikation in den Strukturen, die integrierte Planung
- 18 Einsparungseffekte und Synergien
- 20 Zum Abschluss
- 22 Anhang MobiMedia Olap
- 24 Planungssysteme für Modefirmen



## Summary

- >> Die Vertriebsorganisation der meisten Modehersteller hat sich über die Anforderungen der letzten Jahrzehnte organisch entwickelt.
- >> Die neuen Aufgaben der Vertikalisierung können nun über eine Fortführung der alten Strukturen nicht mehr optimal erfüllt werden.
- >> Bei der Abwicklung der Handelsprozesse mit zusätzlichen Warenwirtschaftssystemen verlieren sich viele Synergien durch die auftretenden Medienbrüche.
- >> Dazu kommen weitere Synergieverluste aufgrund unstrukturierter Verantwortungsbereiche. Der Autor empfiehlt daher eine Trennung der Verantwortungsbereiche in Warenmanagement und Gebietsverantwortung.
- >> Die bisherigen Trennungen aller Aufgaben auf lokale Gebiete sind durch die neuen Netzwerkstrukturen der Internettechnologie überflüssig geworden.
- >> Als gemeinsame Kommunikationsstruktur wird im folgenden eine olap-basierte Planung unter Einbezug aller beteiligten Fachbereiche, sowie eine olap-basierte Flächenbewirtschaftung als Teil der Vertriebssoftware des Herstellers empfohlen.

## Ausgangsanalyse „Die guten alten Zeiten“

### **Die 60er - Der Angebotsmarkt**

Ja es gibt sie noch, die alten Haudegen, die in abendlicher Runde noch von den alten Zeiten schwärmen. Damals, als alles noch in Ordnung war. Und in aller Schwärmerei verliert sich schon mal die Erkenntnis, dass alles immer wieder anders wird, aber nichts mehr so wie früher.

Ja wie war das zu jener Zeit? Es begann das große Zeitalter der Herren Vertreter (Damen pflegten damals fast ausnahmslos den Herd!) mit der Verbreitung des Automobils. Mein Großvater, Herr und Gebieter eines Kolonialwarengeschäftes, kannte noch die geübte Praxis, dass Wanderkollektionen in großen Koffern am Bahnhof abgeholt wurden, ausgepackt, gesichtet, geordert und anschließend weiter an den nächsten Händler auf dem Laufzettel weitergesandt wurden. Die Zeit ging langsam!

Erst mit dem Automobil wurden die Kollektionen dann begleitet vom großen Star der Bühne, dem Handelsvertreter. Meine Mutter erzählt davon in blumigen Worten. Der Vertreter reiste immer mit einem sehr eleganten Wagen, wir hätten uns so einen nie leisten können, und erschien, ich lüge nicht, mit weißen Handschuhen. Unser Personal bekam dann den Wagenschlüssel

und durfte die Kollektion - vorsichtig! - ins Haus transportieren. In den Koffern: 20 Modelle, 40 Stoffe und alle Kombinationen schreibbar, falls lieferbar. Nach Durchsicht der Ware die entscheidende, alles erlösende Botschaft des Vertreters:

„Unsere Firma (Hersteller) hat für Sie 100 Hosen vorgesehen, mehr dürften Sie nicht ordern. Aber, keine Angst, ich habe Ihnen von anderen Händlern noch 50 Teile freigemacht.“ Schön, das war er der Angebotsmarkt. Erst mit der Sättigung der Nachfrage Anfang der 70er war er Auslaufmodell und kam nie wieder zurück.

### **Die 80er - Der Nachfragemarkt**

Irgendwann war es soweit, die Produktion konnte mehr liefern, als nachgefragt wurde. Und so beschäftigten sich die Hersteller mit der Frage, wie kann ich mehr verkaufen, wie kann ich meine satten Vertreter mobilisieren?

So begann zum einen die Stunde der Vertriebsleiter. Pushen war angesagt. Vertretertagungen, nicht nur wegen der geselligen Abendveranstaltungen sehr beliebt, füllten die Funktion der Kommunikation zwischen P.O.S und den Herstellern. Gegenseitige Vorhaltungen und Diskussionen über die Ursa-

chen von Absatzflauten wechselten mit den Erfolgserlebnissen der Gebietsvertreter, die alles besser wussten und ihre Händler „im Griff“ hatten.

Den Markt beherrschte der Vertreter mit seinen besonderen Kontakten zum Handel. Diese Kontakte wurden natürlich auch ausgenutzt um ein ganzes Paket an Kollektionen anzubieten. Eine schwächelnde Kollektion wurde mit einer starken ausgeglichen. Informationen über den Markt bekam der Hersteller sehr reduziert und ausschließlich in „Romanform“, bisweilen gegen Mitternacht am Bartresen.

Diese Macht zu steuern war Aufgabe der Vertriebsleiter. Manchmal waren die Vertriebsleiter die zweiten Chefs mit hoher Autorität und manchmal aber auch kleine Dienstleister, die eben die Messestände aufgebaut haben und für die Getränkeversorgung zuständig waren.

Key-accounter, Außendienstsupporter, Reklamationsmanager, Kommunikationsmittler zwischen Design und Handel, viele undankbare Aufgaben, die ein Vertriebsleiter zu erfüllen hatte.

Die Kollektionen wurden größer und größer. Man wollte die Wünsche aller Kunden erfüllen. Kollektionen mit bis zu 1000 Modellen für Händler, die 30 Modelle ordern. Jedes Modell in

20 Farben, man weiß ja nicht, was dann läuft. Die eigentlichen Kollektionen und Sortimente generierte der Händler: Röcke vom Spezialisten H. zusammen mit Hemden von S. und Jacken von B. Damit waren die Kollektionen der Hersteller der Malkasten für die Einkäufer. Gefiel eine Kollektion nicht, wurde einfach woanders eingekauft, bis das Limit platzt. Wer zuletzt kommt, den beißen die Hunde. Die Größe der Kollektion diente der Vorsicht, ja keine Umsätze zu verlieren.

Auf Einkäuferseite entwickelten sich zwei Extreme. Die professionellen Einkäufer mit dem Gespür für Limits. Und die „Lusteinkäufer“ mit kleinen Boutiquen, die die Ordermessen überfüllten. Diesen Einkäuferinnen begegnete der Mehrfirmenvertreter mit seinem Leitspruch: „Wenn ich aus der Tür des Händlers gehe, geht die Tür nicht mehr zu!“

Erst 20 Jahre später bekam er die Antwort, als er eben bei dieser Tür nicht mehr rein kam.

## Das Jahr 2000 und die Wende zur Vertikalisierung

Beginnend in den 90er Jahren überrollten die Systemanbieter den Markt. Sie boten nicht nur einzelne Warengruppen, nein gesamte Sortimente und Sets, verteilt auf strenge Lieferzeiten, garniert mit Werbung, Ladengestaltung und Zielgruppenorientierung. Den kleinen Boutiquen wurde die Professionalität des Einzelhandelsgeschäftes mitgeliefert.

Es begann die Auflösung der zwei Saisons von Winter und Sommer gerichtet auf Monatskollektionen und Lieferungen aus einer Hand. Kollektionsumfänge konnten reduziert werden, da nicht zu allen Lieferterminen alle möglichen Farben und Formen benötigt wurden.

Die ersten Hersteller überraschten mit fertig konfektionierten Aufträgen und ließen die Händler nicht mehr frei kombinieren. Alle Profis der Branche konterten mit dem Argument, das lassen sich die Händler nicht bieten, das geht nicht gut.

Nun es ging gut, und die Geschäfte der Systemanbieter liefen, die Abverkäufe überzeugten die Händler mitzumachen, die Preise reduziert um den Aufwand großer Kollektionen gefielen den Verbrauchern. Und es waren plötzlich keine Handelsvertreter, sondern Angestellte, die mit den Kollektionen reisten. Die Gebiete wurden verkleinert, weil man sich damit noch

höhere Umsätze erwartet hat. Ach ja das Reisen. Das verlор sich langsam. Orderzentren und lokale Messen schossen wie Pilze auf. Anstelle der Vertreter reisen nun die Händler in die Showrooms. Die Kollektionen wurden zu groß und die Orderzeit wurde enger.

Mit den Kollektionen wurden nun auch Philosophien verkauft - das benötigt Platz und Geld. Aber die Erfahrung mit den Orderhöhen bestätigte die Investitionen. Orders im Showroom waren signifikant höher als vor Ort oder bei Messen.

Das war nicht gut für die Messen. Was für ein gesellschaftliches Highlight waren doch früher Veranstaltungen wie die Mode Woche München und die cpd.

Und heute? „Panta rhei“, alles verändert sich, alles ist im Fluss, aber es wird nicht mehr wie früher.

Mit den Systemanbietern kam letztendlich ein Wandel im Handel zustande mit zwei folgeträchtigen wichtigen Änderungen, der Lieferantenkonzentration und der Vertikalisierung der Marken. Händler reduzierten ihre Lieferanten von 300 auf 80! Wer keine kompletten Kollektionen und Programme anbieten konnte, schaffte die Hürde von Mindestordervolumen der Händler nicht mehr.

Viele Hersteller mussten aufgeben. Es kam zu einer massiven Konzentration am Markt, auch aufgrund der immer größeren Kostenscheren.

Das Konzept der System-Order wurde mit der Personalfluktuations vom Pionier des Systems auf viele andere Anbieter übertragen und angewandt. Seitdem haben wir den Multilabelstore, den Flagstore, Monolabelstore und nicht zu vergessen das Outlet und den Laden im Internet.

Die Hersteller beliefern den Händler mit Ware aber auch mit kompletten Systemen, sie haben eigene Läden, Shop in Shops, kämpfen mit unterschiedlichsten Varianten des Agenturgeschäfts. Umsatzzuwächse gibt es im Retail, also mit eigenen Läden und teils massive Verluste im konservativen Handel. Wie schön, der Retailumsatz rechnet mit Verkaufspreisen. Das forciert die kommunizierten Jahresumsätze der großen Marken im Markt.

## Vertriebssoftware im Wandel der Zeit

Nun zunächst gab es keine Vertriebssoftware. Die Vertreter schrieben auf Papier, von diesem Auftrag wurden Strichlisten auf Artekebene manuell erstellt, um die Produktionsdisposition zu bekommen. War dann alles am Lager, wurde eben dieser manuell erstellte Auftrag zur Auslieferung verwendet.

Im elterlichen Betrieb kam es hier zu manchen Anekdoten. Wir hatten eine fleißige Mitarbeiterin im Vertrieb, die allerdings die Lieferscheine noch in Altdeutsch kommentierte. Die Reaktionen der Händler waren dann auch sehr kreativ.

Mit der Erfindung der PC-Generation Mitte der 80er wurden auch Datenbanken im Softwarebereich eingeführt. Dadurch wurden manuell geschriebene Aufträge erst einmal am PC erfasst, um die Disposition zu vereinfachen.

### **Die Geburtsstunde der MobiMedia Idee.**

Statt einer Zweifacherfassung wollten wir die Kundenorder direkt digital erfassen: Artikelnummern mit Größengang und Farben speichern, per Barcode aufrufen und über Touchscreen Stückzahlen eingeben. Die Datenübertragung lief mit Akkustikkoppler mit einer Geschwindigkeit, die wir heute als Schnecken-tempo bezeichnen würden mit einem Speicherplatz am

Rechner, der heute kein einziges Urlaubsbild speichern könnte. Es hat funktioniert. Kunden, die auch heute noch mit uns arbeiten, stiegen auf die Idee ein und machten uns zum Marktführer für Vertriebssoftware in der Modebranche.

In den folgenden Jahren sammelten sich Regeln, die beim Ordern beachtet werden mussten. Von Mindeststückzahlen, Limits, lieferterminabhängige Farben, Pakete, Outfits, Colorstories bis zu vollständigen Systemaufträgen. Dazu Konditonsmodelle, Rabatte, länderabhängige Preise.

Mit dem Schlagwort Multimedia konnten durch verbesserte Betriebssysteme Bilder integriert werden. Daraus wurden Ordervorschläge.

Mitte der 90er Jahre kursierten die ersten Nachrichten vom World-Wide-Web. Anfangs als weltfremde Vision abgelehnt, – „Herr Rambold, Sie kennen unsere Kunden nicht, die gehen in dieses Web nicht rein!“ revolutionierte die Webtechnik Jahr um Jahr unsere Anwendung und die datentechnische Infrastruktur. Firmennetzwerke konnten nun ohne nennenswerten Aufwand mit allen Showrooms und eigenen Läden erweitert werden.

MobiMedia ergänzte das Angebot um die Steuerung der Vertriebsabteilung, Ergänzung der Systeme mit Webshops, und

machte die Clients wartungsfrei.

Eine Kernentscheidung war die Einführung einer off/online-Technologie anstelle der aufkommenden webbasierten Lösungen. Somit waren wir in der Lage, unabhängig von der Verfügbarkeit einer online-Verbindung arbeiten zu können.

Mit dieser Technologie können wir heute die Anforderungen moderner und verzweigter Vertriebsorganisationen lösen.

## Die Aufgaben der Vertikalisierung

Mit der Vertikalisierung muss ein Hersteller erst einmal umgehen lernen. Neue Aufgaben, die die Übernahme der Handelsfunktion mit sich bringt, muss der Hersteller erfüllen. Weder er noch der Softwarepartner seiner Warenwirtschaft sind damit vertraut. Nun, es beginnt mit der Aufgabe ohne Hilfe eines Einkäufers zu wissen was gut läuft im Laden, vor Ort. Die Limitplanung für den P.O.S. muss erfüllt werden. Manche Einkäufer kommen mit der Idee, der Hersteller könne doch seine 20qm selbst bewirtschaften und bieten an die Abverkäufe zu melden.

Wo in aller Welt soll er nun eigene Läden öffnen. Flagstore in München gut, aber dann? Expansionsmanagement ist gefragt. Ladeneinrichtung, CI, ok, das liefert ein Ladenbauer und eine Agentur. Personal vor Ort? Vielleicht in Kooperation mit einem ehemaligen Händler? Warenwirtschaft? Ja die kann man kaufen, gibt's ja auch für Filialhändler. Abverkäufe? Landen am Tisch des Vertriebsleiters. Als Ausdruck, als Exceltabelle - in jedem Fall unstrukturiert. Flächenmanagement? Nochmals Vertriebsleiter? Nein, vielleicht besser in der Hand der Vertreter? Oder neue Leute? Genau, das wäre die Lösung, die Vertreter haben ja keine Zeit, die müssen Orders einholen. Und dann können sie das ja gar nicht.

Also entwickelt man eine zweite unabhängige Organisation, die Retailabteilung. Mit anderen Worten: Man baut eine zweite Firma auf, die sich mit den Aufgaben des Einzelhandels beschäftigt. Weil man unterschiedliche Datensysteme für Handel und Herstellung aufbaut, passt nichts mehr zusammen. Die Medienbrüche verhindern überall notwendige und verdichtete Informationen für effiziente Entscheidungen.

Gleiches Bild auf Seiten der Softwarehersteller: Einzelhandelsysteme bauen Konzessionlösungen und Flächenmanagement auf, die Spezialisten auf der Herstellerseite gehen ihren Weg Richtung Handelsaufgaben. Der Nutzer bleibt bei all dem auf der Strecke. Er weiß nicht mehr, wie passt das zusammen.

## Die Mängel der klassischen Vertriebsstrukturen

Unberührt bleibt meist die gewachsene Organisation im Vertrieb: Außendienstler, vielleicht mit einem Team zum Auftragschreiben, Innendienst, Vertriebsleiter. Größere Organisationen haben noch das Marketing, meist ohne Kontakt zum Vertrieb. Über allem das Design, oft als Leitfigur der Unternehmensentwicklung.

Wie passt diese Organisation nun auf die veränderten Verhältnisse im Markt? Nun schlicht: gar nicht.

Nachdem Retail und Wholesale getrennt sind, gibt es keine ausreichende Kommunikation und keine abgestimmten Entscheidungen. Erfahrungen im Abverkauf des Retail werden für den Wholesale nicht genutzt oder nur mündlich weitergegeben. Eine Entscheidung für einen eigenen Laden vergrault schon mal gute Kunden vor Ort.

Einzige Kommunikationsplattform: Excellisten. Jeder arbeitet für sich, oder baut auf Listen von Kollegen auf, die längst nicht mehr aktuell sind und vor allem stets nur unvollständige Informationen bieten. Hier geht Geld verloren.

Verantwortungen sind mehrfach besetzt, eine Koordination im Sinne der Unternehmensziele findet oft nicht statt. Zielkonflikte zwischen Outlet, Retail und Handel werden nicht

bereinigt, Erfahrungen gegenseitig nicht ausgetauscht. Über die Kollektionsaussage war der/die Chefdesigner/in zuständig, konnte sich aber wegen der individuellen Einkaufsmentalität der Händler nie durchsetzen. Viele Anbieter lassen dieses System unberührt und verzichten auf die Möglichkeit einer abverkaufsgerechten Kollektion und einer substanziell verringerten Anzahl von Modellen, damit wiederum auf viel Geld.

All das führt zu Reibungsverlusten, uneffizienten Kosten, Frustration bei den Mitarbeitern und das Schlimmste: es gibt keine zielgerichteten Strategien.

**Beobachten wir kurz die Organisation der klassisch vertikalen Unternehmen**, die schon immer neben der Warenbesorgung auch den Einzelhandel betreiben – wie läuft es da?

Sie kennen nur eine Warenwirtschaft, haben keine Vertreter. Wir sagen, die können schnell reagieren. Warum? Sie haben eine integrierte Kommunikationsstruktur und einheitliche Verantwortungsstrukturen. Sie erkennen aus effizient aggregierten Abverkaufsdaten und Umfragen die Nachfragesituation. Darüber hinaus haben sie keinen unnötigen Timelag bei der Versorgung mit Ware.

Über die Frage der Struktur der Kollektionen entscheidet nicht allein die kreative Schiene, nein ein Kollektionsrahmenplan ist hier fest verknüpft mit Abverkaufsergebnissen, Marktforschungstendenzen von Trendscouts und den Meinungen des Warenmanagements.

In der Kollektionserstellung und im Vororderprozess können in diesem System die Kosten halbiert werden. Richtig gelesen.

Für die Profitvorteile im Betriebsergebnis vor Steuer schätzen wir zweistellige Prozentzahlen. Nun gilt es also diese Vorteile zu akquirieren, sowie Wholesale und Retail ideal zu verbinden.

### **Koordination im Sortiment?**

In der Tat gibt es heute noch vertikale Anbieter, die den Einkauf einer eigenen Filiale der lokalen Filialleiterin im Stile des klassischen Einzelhandels überlassen. Ich kenne Anbieter, die in einer einzigen Stadt innerhalb weniger Kilometer komplett unterschiedliche Kollektionsaussagen in eigenen Läden präsentieren. Wie im Einkauf so im Abverkauf.

Dank der Einzelhandelswarenwirtschaft werden Überlager allein im Retailbereich incl. Outlet verteilt. Der klassische Handel kann heute wegen der unterschiedlichen Warenwirtschafts-

systeme nicht für diese Optimierung integriert werden. Bei der Berücksichtigung von Abverkäufen für die Kollektionsrahmenplanung beginnt das gleiche Spiel wieder.

Organisationsexperten nennen das wohl Entscheidung bei unvollkommener Information. Um das zu verändern und die bewiesenen Vorteile der klassisch vertikalen Anbieter einzuholen, haben wir also eine Kommunikationsaufgabe und müssen die Verantwortlichkeiten im Vertrieb markt- und entscheidungsgerecht verteilen.

## Sachgerechte Verteilung der Kompetenzen in neuen Strukturen

Die Veränderung des Marktes fordert Veränderung in den Unternehmensprozessen, so war das schon immer. Nun aber bekommen wir viele Konflikte in den Verantwortungsbereichen, einfach weil die Vertriebsstruktur so vielschichtig geworden ist. Wir müssen also aus der gewachsenen Struktur heraus die Verantwortungen neu gestalten, der Wissenschaftler würde fordern, Matrixorganisationen einzuführen. Dies bedeutet im Wesentlichen die Trennung der Bereiche Ware und Gebiet.

### **Der Warenmanager**

Wie sieht die Kollektion aus Sicht eines Endverbrauchers aus? Also die Entscheidung, was sieht der Verbraucher im Geschäft. Hier werden Sollstrukturen entwickelt für die Order der verschiedenen P.O.S, für die Verteilung von Vor- und Nachorder. Daher werden auch die eingehenden Aufträge auf Systemkonformität geprüft. Das Warenmanagement achtet zudem darauf, dass keine ineffizienten Kosten im System auftauchen. Der Warenmanager hat also auch die Verantwortung für den Deckungsbeitrag seiner Produkte, in der Konsequenz auch für die Frage der Preisreduzierungen. Das Warenmanagement ist die Schnittstelle zwischen Vertrieb, Marketing und Design.

Was muss sich nun im Vertrieb ändern? Die Umsatzanteile der Vororder im klassischen Handel (seine große Aufgabe) geht nun drastisch zurück. Ach war das schön damals, jede Saison ein stabiler Ablauf mit den immer gleichen Einkäufern und Reisetouren. Zwei Tage Terminvereinbarung, ein paar Wochen Reisen, drei Messen, zwei Vertretertagungen (anstrengend, besonders abends!) und dann wieder ein super Orderergebnis, Tschuß bis in vier Monaten.

Da bleibt für andere Ausgaben einfach keine Zeit, argumentierte geachtete Damen und Herren vom Aussendienst. Nun wir lassen dem Vertrieb weiter die Arbeit, die er mit voller Kompetenz hervorragend leistet. Wir lassen die Vertreter weiter die Orders einholen. Aber wir geben ihnen zur Order Planzahlen, die erreicht werden müssen. Wir geben ihnen auch die Gelegenheit ihre Meinung zu den Planzahlen frühzeitig zu melden und können auf diese Erfahrungen im Warenmanagement bauen. Für die Wareneinteilung der Retails und Multilabelstores benötigen wir keine neuen Abteilungen. Im Vertrieb haben wir für die Retails vordefinierte Aufträge, die sowohl die Verhältnisse vor Ort, als auch die generellen Planvorgaben berücksichtigen. Bei der Wareneinteilung für Händler wird es nun Aufgabe des

„Außendienstes“ die Vorstellungen des Händlers an die Vorgaben des Herstellers zu harmonisieren. Das kann er, macht er das doch hinsichtlich des Gesamtlimits schon immer.

In der Konsequenz zentrieren wir damit die Aufgabe der Sortimentsgestaltung, also dem Bild der Kollektion von vielen lokalen Entscheidern auf eine Instanz, dem Warenmanagement und erhalten eine konsequente Kollektionsaussage, höhere Chancen auf Abverkauf und deutlich reduzierte Kosten der Kollektionserstellung.

Die Verantwortung für die Sortimentsgestaltung wandert fließend vom Händler in Richtung Hersteller. Damit ist es nun für den Hersteller so wichtig auch ein fundamentales Knowhow für die Limiteinteilung zu bekommen. Und das kann nur gewährleistet werden, wenn alle Erfahrungen zusammenfließen. Das ist der Effekt der olap-basierten Planung.

### **Der Gebietsmanager**

Was wichtig bleibt, ist die Verantwortung für das Gebiet. Der Vertreter muss also streng darauf achten, dass die Zielgruppe der Verbraucher in seinem Gebiet optimal erreicht wird. Dazu hat er Informationen vom Marketing und die Kenntnisse vor

Ort. Also kann er entscheiden, wo eigene Retails geeignet sind, und wo besser mit lokalen Händlern gearbeitet wird. Vielleicht wird ein Webshop benötigt, vielleicht ein Outlet. Der Gebietsmanager ist auch der Importeur, der unsere Kollektion auf die Bedürfnisse seines lokalen Marktes anpasst. Er berichtet ans Warenmanagement über benötigte Lieferzeiten, lokale Besonderheiten in Geschmack, aber auch Mentalität.

Er kennt sich in seinem Markt aus und kann das organisieren. Dies bedingt eine hohe Kompetenz und ein ausreichend großes Gebiet. Daher werden gerne die Gebiete wieder vergrößert, damit auch in der Anzahl reduziert. Damit der Gebietsmanager für seine Aufgaben genügend Zeit hat, geben wir ihm ausreichend Assistenten zur Auftragserfassung und zur Betreuung der einzelnen Flächen.

### **Der Flächenmanager**

Wir dürfen diese Assistenten auch Flächenmanager nennen, wenn auch die Definition des Flächenmanagers sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Die Flächenmanager haben die Aufgabe die P.O.S. zu betreuen. Also, neben den klassischen Handelsaufgaben für eigene Läden auch die Betreuung der

Händler. Sie haben ja gerade die beste Handelskompetenz und Erfahrung mit der eigenen Marke. Hier wird viel telefoniert, Seelenmassage, aber auch aktive Unterstützung im Verkauf, bei Aktionen. Der Flächenmanager kommt aus dem Einzelhandel, kann bei der Order genauso gut helfen, wie er am P.O.S. die nötige Unterstützung liefern kann.

Ein guter Flächenmanager ist der klassische Filialbetreuer aus den Einzelhandelsstrukturen. In früheren Zeiten gab's mal einen Filialleiter, der seinen Laden im Griff hatte. Allerdings hatte es den Nachteil der mangelnden Koordination zwischen den Läden und es war sehr teuer, jede Fläche mit geballter Kompetenz auszustatten.

BI trotz allem: Also wurden einem klassischen Filialleiter mehrere Flächen zugeordnet. Vor Ort finden wir meist nur mehr Verkäufer, keine Filialleiter mehr. Und in der Realität finden wir immer noch Einzelkämpfer im Außenhandel, ohne Koordination. Potential für Rationalisierung pur.

## Kommunikation in den Strukturen, die integrierte Planung

Zwischen den Verantwortungsbereichen Gebiet, Ware, Marketing und Design ist eine funktionierende Kommunikationsstruktur nötig. Wir empfehlen dazu eine olap-basierte integrierte Planung, wie wir sie im Anhang beschreiben.

Warum das?

In unseren Unternehmen spricht jeder vom Produkt, von der Marke. Je nach Abteilung meint jedoch jeder damit etwas anderes. Wenn Sie im Design nach Ihrem Produkt fragen, hören Sie von Modellen, Genre, Materialien, Kollektionsumfang.

Fragen Sie den Vertreter, hören Sie von Umsätzen, Umsatzentwicklungen, Neuerungen und Standorten, die die Marke vertreten. Fragen Sie das Marketing, erfahren Sie etwas über den Verbraucher, der von der Ware überzeugt sein soll. Also völlig unterschiedliche Dimensionen.

Olap erlaubt es nun auf verschiedenen Dimensionen Meinungen, Erfahrungen und Ergebnisse in einem Instrument zu erfassen und für die verschiedenen Abteilungen zu interpretieren. Ein Beispiel:

Ein Vertreter der alten Schule möchte eine Hose in einer zusätzlichen Farbe. Was passiert? Er telefoniert mit allen möglichen Personen, die seiner Meinung nach seinen Wunsch er-

füllen können, manchmal mit dem Vertriebsleiter, gut so, aber auch manchmal direkt mit dem Chef oder Designer.

„Wenn wir nicht reagieren, können wir unser Umsatzziele vergessen!“ Wer kennt nicht diese Eskalationen. Im Erfolgsfall bekommt er seine Hose. Die Kollektion wird größer. Geordert wird diese Hose meist jedoch nur vom eskalierenden Vertreter. Wie ordnet sich nun dieser Fall in der neuen Struktur. Also der Vertreter ruft wieder an. Beim Warenmanager, weil der Chef ihn dorthin geschickt hat. Das Warenmanagement verfügt über ein Planungssystem, in dem es ohne Zeitverzug sofort die Planzahlen der betroffenen Warengruppe mit den eingehenden Orderergebnissen in einer Trendberechnung vergleicht. Also wird am Telefon gekontert, dass hier die geplanten Ergebnisse erreicht werden, eine Vergrößerung der Kollektion nicht in Frage kommt. Basta!

Verständige Warenmanager warten nun noch ein paar Stunden und sammeln die Änderungswünsche, bevor sie Entscheidungen treffen, die die Kollektion eher kleiner machen und, das ist nun wichtig, dafür sorgen, dass alle im Vertrieb die Neuerungen kennenlernen. Änderungen, die auch durchgeführt werden ohne Anruf vom Vertreter. Schließlich hat man auch ein

funktionierendes Kommunikationstool. Sie merken also den Unterschied. In diesem Instrument sammeln sich nun alle kollektionsrelevanten Daten und werden sachgerecht verknüpft und interpretiert.

Vom Chef kommt die Umsatzerwartung fürs nächste Jahr. Diese Umsatzerwartung wird im Warenmanagement verteilt auf Warengruppen. Das Ergebnis wandert zum Vertrieb. Vertreter sehen die neuen Umsatzerwartungen umgerechnet auf die Situation einzelner Kunden oder Gebiete. Dort können Sie Abweichungen Ihrer Planung festlegen, die nun die Planung auf Warengruppen verändert. Eine Diskussionslage!

Das Ergebnis ist sowohl eine Planstruktur für die Wareneinteilung beim Kunden und Retail, als auch eine Grundlage um aus den Planumsätzen die gewünschte Option, also benötigte Anzahl von Modellen der Warengruppe für das Design festzulegen. Quantitativ bekommt das Design die Anforderung für die mengenmäßige Ausgestaltung der nächsten Kollektion, also dem Kollektionsrahmenplan der Nachfrage. Sollten sich größere Abweichungen zur eigenen designorientierten Planung ergeben, ist eine Chefentscheidung gefragt. Das System kommt ins Rollen.

Der Vertrieb versucht Einzelhändler von der Orderstruktur zu überzeugen. Eigene Flächen werden mit vordefinierten Orders belegt, die aufgrund unserer Struktur gebildet werden. Die Ergebnisse prüft das Warenmanagement nun laufend und kann je nach Übereinstimmung Plan/Ist Veränderungen und Entscheidungen treffen.

Abverkäufe werden regelmäßig von den Retails und auch schon von einzelnen Händlern geliefert und in das Planungssystem eingearbeitet. Damit kontrollieren wir nicht nur Plan/Ist in der Vororder, sondern auch den Erfolg unserer Sollzahlen.

Die Situation der Abverkäufe gibt dem Warenmanagement laufend Hinweise auf die Gestaltung schneller Ware und die benötigten Änderungen für die nächste Kollektion.

Abverkauf ist nun nicht der einzige Indikator für die Nachfrage der nächsten Kollektion. Wir integrieren also Meinungsumfragen der Leute an der Front. Gefragt ist ja nicht, was lief mal gut, gefragt ist, was wird wohl gut laufen in der nächsten Saison. Wie bekommen wir verwertbare Einschätzungen von Händlern und Verkäufern? Die liefern ja nur Romane, keine Zahlen. Also der Vertrieb nimmt sich eine Stichprobe von Händlern, die er persönlich oder telefonisch interviewt. Nach seinem Eindruck

trägt er dann auf Händlerebene neue geschätzte Limits dieser Leute ein. Das klappt und nennt sich in der Mathematik „Fuzzy-Logik“.

Wenn Sie 100 Leute jeden Tag fragen, ob es wärmer oder kälter ist als am Tag zuvor, bekommen Sie die aktuelle Temperatur auf 0,1 Grad genau berechnet.

Wenn nun alle Beteiligten aus ihrer Sicht der Dinge die Justierung der integrierten Planung bedienen, erhalten Sie eine vollständige Beschreibung und Situation Ihrer Marke, Ihres Produktes, Ihrer Firma. Damit stellen wir sicher, dass alle Entscheidungen, egal von wem, zielgerichtet getroffen werden und Sie immer die Situation Ihrer Kollektion kennen.

Das Design erfährt die gewünschte Gestaltung der Kollektion nach Optionen und Modellanzahl. Der Vertrieb bekommt bestens analysierte Sollstrukturen für die Vororder.

Es findet eine automatisierte Auswertung der Abverkäufe statt und wir haben für alle Abteilungen eine zunehmend konkretisierende Planung der Jahresumsätze.

## Einsparungseffekte und Synergien

Entscheidend für die Chance einer neuen Vertriebsstruktur werden die Antworten auf drei Fragen sein:

- I. Ist das System effizienter und informativer?
- II. Spare ich Geld ein?
- III. Schaffe ich die Umstellung mit meinen Mitarbeitern?

### **Erhoffte Synergien**

Wir haben bereits eine Vielzahl von ihnen angetroffen:

- >> Über die Bildung des Warenmanagements vermeiden wir eine Vielzahl von Mehrfacharbeit und unkoordinierten Entscheidungen in verschiedenen Fachbereichen.
- >> Die integrierte Planung sorgt für eine Übereinstimmung von Entscheidungen in Fachbereichen mit den übergeordneten Unternehmenszielen. Hierbei wird allein schon die Beschaffung und die Kommunikation von relevanten Daten wesentlich vereinfacht.
- >> Gebietsmanager haben ein vollständiges Instrumentarium zur Erledigung ihrer Arbeit, der Pflege und Gestaltung eines Vertriebsgebietes. Benötigte Hilfestellung aus dem Warenmanagement wird automatisiert bereitgestellt.
- >> Das Design erhält ständig Hinweise und koordinierte Auskünfte über den Bedarf und die Nachfragesituation. Damit

kann die Kollektion aufgrund einer verbesserten Informationslage gezielter auf den Bedarf angepasst werden ohne im Umfang auszufern.

- >> Das Marketing bekommt Zugriffe zum Geschehen und kann daher auf eine Reihe von Marktforschungsergebnissen intern zurückgreifen.

### **Wie sehen wir die Situation der Kosten?**

- >> Die Trennung der Verantwortung der Ware und des Gebietes vermeidet Mehrfacharbeiten und bündelt die Verantwortung an die dafür geeignete Kompetenz. Das allein spart mehrfache Arbeitsprozesse.
- >> Die Konzentration der Gebietsverantwortung über Wholesale und Retail vermeidet Kollisionen zwischen den Vertriebsformen und verspricht optimale Betreuung und Dialog.
- >> Die Schaffung der Flächenbetreuer hilft eine durchgängige Kollektionsaussage bis zum P.O.S. herzustellen und sorgt gleichzeitig für eine durchgängige Kommunikation.
- >> Ein integriertes Planungssystem verbessert die Informationslage aller Entscheider, vermeidet Medienbrüche, sprich Informationsverluste und Mehrfacherfassung von Informationen.

Aber konkret bauen wir nicht noch mehr Personal auf? Ich denke, wir bauen Personal dort auf, wo es die Unternehmensziele unterstützt und dort ab, wo wir sparen können. Wichtig ist die Erreichung der Ziele Entscheidungssicherheit und Erhöhung des Deckungsbeitrages im Vertrieb. Gerne beschäftigen wir Mitarbeiter, wenn sie produktive Beiträge leisten. Verglichen mit einer doppelten Organisation werden wir jedoch immer eine Verringerung der Personalkosten erreichen.

Und unsere Mitarbeiter: sie bekommen eindeutige Verantwortungsbereiche zugewiesen und erhalten kompetente Hilfe bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Vergessen wir nicht: „Panta rhei“... Voraussetzung für das Funktionieren eines Teams ist Kommunikation.

### **Es sind zwei Entscheidungen zu treffen:**

I. Änderung der Organisation und Verantwortungsbereiche

II. Aufbau einer integrierten Planung.

Der Kollektionsumfang wird mit Sicherheit reduziert werden aufgrund der Planungssicherheit und der einheitlichen Kommunikation. Der entscheidende Punkt einer Strukturänderung

im Vertrieb ist die langfristige Absicherung unserer Unternehmung. Denn wir haben gelernt, der Markt verändert sich, aber es wird nie mehr so wie früher.

## Zum Abschluss

*Es war ein sonniger Frühlingstag mitten in der Woche. Der Chef einer Automobilfirma in Bayern lässt einen Bus im Stammhaus vorfahren und lädt alle Fachbereichsleiter zu einer spontanen Ausfahrt. Es ist still im Bus. An einer malerischen Stelle der Isarauen hält er an und besichtigt einen großen alleinstehenden Baum, eine alte, weit verzweigte, knorrige Eiche. Der Chef und alle Fachbereichsleiter!*

*Es ist still. Er fragt: „Was fällt Ihnen auf? Der Vertriebsleiter antwortet: „Ein Baum allein in der Natur, viele Vögel auf den Ästen...“*

*„Und nun?“ Der Chef klatscht in die Hände.*

*„Und nun fliegen alle Vögel fort und kommen nach einer Zeit zurück.“*

*Der Chef auf dem Weg zurück zum Bus: „Sie haben das Wichtigste übersehen, jeder Vogel sitzt nun auf einem anderen Ast.“*

## Anhang

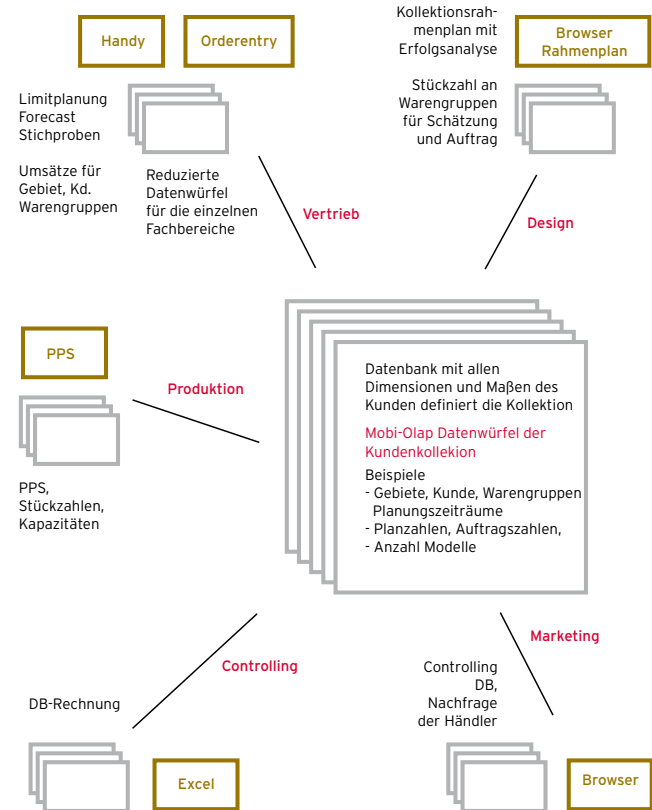
### MobiMedia-Olap

Das MobiMedia-Olap ist ein Olap-basiertes Planungs- und Auswertungstool. Die Basis bildet ein Datenwürfel, eine Datenbank, die alle Transaktionen der Kollektion von der Planung bis zum Abverkauf speichert.

Dort liegen alle Dimensionen der Kollektion: Divisionen, Marken, Segmente, Saisons, Bausteine, Warengruppen, Produktgruppen, Größen, Liefertermine, Kunden, Flächen, Gebiete, Vororder und Nachorder, Planungszeiträume und vieles mehr. Jeder Hersteller kennt eine eigene Definition.

Als erstes muss der Hersteller also diese Definition einheitlich erstellen und durchgängig anwenden. Was hilft es, wenn das Design Produktgruppen anders definiert als die Retailabteilung, nur weil sie unterschiedliche Softwareprodukte nutzen. Das ist so, wie bei einem Stromstecker. Ohne Adapter bekommen Sie in NewYork Ihr Handy nicht geladen. Datenaustausch und Verdichtung unterbrochen.

Dieser Datenwürfel kann nun je nach Fragestellung bezüglich der Dimensionen in Auswertungen gestaltet werden. So, als ob wir mit einem Messer in den Würfel schneiden. Auf jeder Verdichtungsebene beantwortet er unsere Fragen.



## Planungssysteme für Modefirmen

Auf diesen Datenwürfel benötigen wir dann individuellen Zugang. Erstens müssen wir aus unseren Anwendungen heraus Daten ändern. Also ein Beispiel:

Geplante Daten müssen rein ins System, jeweils auf der Basis der Planungsgruppen. Auftragswerte müssen rein ohne gesonderte Eingabearbeit und ohne Zeitverlust. Die Warenwirtschaft liefert per Schnittstelle automatisch die Lieferungen. Das Kassensystem der Läden liefert in gleicher Weise die Abverkäufe. Zweitens, was haben wir davon?

Auswertungen müssen verfügbar sein, jedoch immer auf der Ebene der aktuellen Entscheidungslage. So sehen wir beim Ordern eines Artikels automatisch die Situation der betroffenen Warengruppe. Wieviel dürfen wir noch ordern? Haben wir Limits im Griff, stimmen Sortimentstiefe und Breite?

Wie steht´s mit Open-to-buy?

Wenn wir das erreichen, haben wir zu jedem Zeitpunkt eine Sicht auf die aktuelle Situation unseres Produktes über alle relevanten Schichten und Dimensionen und jeder ist Mitspieler im großen Spiel: "Gewinn rekrutieren im Unternehmen".

Viele Olap-Systeme haben technische Einschränkungen, die

das Arbeiten erschweren. MobiOLAP konnte wie folgt Einschränkungen abbauen:

- >> Wir können über einfache Internetverbindungen auf die Datenwürfel zugreifen.
- >> Auswertungen sind leicht bedienbar und flexibel einstellbar.
- >> Auswertungen stehen mobil an jedem Arbeitsplatz und ständig aktuell zur Verfügung.
- >> Auswertungen werden vorgefertigt per Klick aufgerufen, um schnelle Informationen zu erlauben.
- >> Für eine perfekte Performance gibt es neben dem großen Datenwürfel kleine, performante Userwürfel mit den für den User relevanten Dimensionen. Somit können wir auch bis zur Größenebene planen.
- >> Wir können die Auswertungen in die Anwendung der Vertriebsmitarbeiter integrieren.
- >> Neben Listen stehen uns auch Scorecards zur Verfügung um eine situative Komplettübersicht über Flächen und Gebiete zu erzeugen.
- >> Nicht zuletzt ist unsere top-down und button-up Planung hilfreich, um eine fachübergreifende Planung und Kommunikation zu erlauben.

Wir erstellen für unterschiedliche Unternehmen sowohl Budget- als auch Limitplanungen. Im Durchschnitt haben wir aus den vielen Varianten eine idealtypische Planungsstruktur entwickelt. Lassen Sie uns ein Jahr Planung gemeinsam strukturieren und beschreiben:

Im Oktober legen Warenverantwortliche die Planung auf Warengruppen fest. Sie planen pro Warengruppe eine prozentuale Entwicklung fürs nächste Jahr, inklusive einer monatlichen Verteilkurve. Anschließend wird der Vertrieb eingeladen, diese Planung auf Basis der Gebiete und Flächen zu beurteilen. Vertriebsverantwortliche sehen nun das Resultat der ersten Budgetplanung auf den Kunden berechnet. Je nach dem Verhältnis der geschriebenen Warengruppen ist die Planung also pro Kunde unterschiedlich. Er kann nun Veränderungen notieren, wo er sie für nötig hält. Für wichtige Kunden kann er natürlich auch Umfragen telefonisch einholen, um die Orderabsichten der Händler abzufragen.

Das ergibt dann ein Delta auf der Ebene Warengruppe, die entweder zur Planungsanpassung oder geeigneten Gegenmaßnahmen führen muß.

Im Design wird diese Planung verwendet um dem Kollektions-

rahmenplan also die geplante Anzahl von Modellen zur Realisierung der Planumsätze, zu gestalten. Konflikte zwischen dem Angebot in der Kollektion und der geschätzten Nachfrage aus der koordinierten Planung von Waren- und Gebietsmanagement sollten ausgetragen und gelöst werden.

Wenn die Kreativen auf T-shirts statt Blusen setzen, das Gebiet aber mehr Blusen nachfragt, was dann? Dann muss das von oben entschieden werden. Mut oder Anpassung. Begleitende Maßnahmen, um den Handel zu überzeugen? Ja! Mutige Kollektion und hektische Änderungen in der ersten Orderwoche? Nein!

Sobald Muster fertig sind, wenn auch nur digital, können bereits Systemaufträge pro Lieferzeit zusammengestellt werden. So vorbereitet, reduzieren wir den Umfang der Kollektion um einen nennenswerten zweistelligen Prozentwert. Es ist Januar, die Kollektion ist fertig, die Order beginnt.

Sofort landen die ersten Trendberechnungen automatisch im System. Die Orderstrukturen passen schon mal besser überein, da die Vertreter immer die Sollstrukturen vorliegen haben und die Händler substanziell beraten können. Schließlich entscheidet sich hier die Gestalt der Kollektion im P.O.S.

## PLANUNGSPROZESS FASHION

	PRODUKTMANAGEMENT	VERTRIEB	RETAIL MANAGEMENT
OKTOBER	Budgetplanung auf Warengruppen und Divisions <a href="#">view 1</a> <a href="#">top down</a>		
NOVEMBER/DEZEMBER		Umsatz/Limitplanung auf Kundenebene Warengruppen <a href="#">view 4</a>	Umsatzplanung auf Monatebene bis Warengruppe
JANUAR	Kontrolle und Korrektur des Budgets <a href="#">view 5</a>	Vororder (Wareneinteilung) Liefertermine <a href="#">view 3</a> <a href="#">button up</a>	Wareneinteilung auf Monatebene <a href="#">view 4</a>
APRIL	Controlling Wareneinteilung Soll/Ist <a href="#">view 6</a>	Analyse Flashbedarf <a href="#">view 7</a>	Steuerung von VK, Warenträger, Cross Selling
MONATLICH	monatlich Controlling Budgeterreichung		Controlling Abverkauf
	PRODUCT CUBE	CUSTOMER CUBE	RETAIL CUBE

Optimal gewichtet können wir schon nach den ersten Orders Hochrechnungen ermitteln. Unsere Budgetplanung reichert sich Schicht um Schicht an und wird konkreter. Weitere Deltas zwischen Planung und Order bauen sich auf.

In der ersten Kollektionswoche wird daher gegen gesteuert, über Gespräche mit dem Vertrieb, Reaktionen in der Kollektion, oder Änderung der Planung. Die komplette Logistik der Lieferung kann vor und zu Beginn der Orderzeit simuliert und optimiert werden. Bis zur Lieferung im Sommer.

Nun landen Abverkaufszahlen ins System. Zusammen mit der Einschätzung aktueller Nachfrage, Lücken im Angebot und Nachorderverhalten der Händler ermitteln wir geeignete Modelle für Flashorder, also schnelle Ware.

Wir versuchen solche Nachfragehämmer zu realisieren und verkaufen sie über unseren Webshop. Ziel ist es also nicht mehr verkaufen ohne Limit, sondern die Einhaltung sinnvoller Strukturen im Einkauf mit sinnvoller Aufteilung auf Vororder, Flash und Nachorder.

Eine vernünftige Aufteilung reduziert damit den Warendruck, ermöglicht Reaktionen auf das Verbraucherverhalten und erhöht die Chancen auf den Abverkauf ohne Reduzierungen.

In unserem Datenwürfel sammeln wir in quantifizierter Form die geballte Kompetenz aller Mitspieler im System. Also die Meinung der Kreativen, die Erfahrung von der Front, die Strategie der Führung.

Unsere Budgetplanung vereint Planung mit der zunehmend konkretisierenden Wirklichkeit und kann so Monat für Monat die Planung aller Fachabteilungen auf den voraussichtlichen Bedarf anpassen und koordinieren. Wie ein Musiker sein Tempo an den Hilfen des Dirigenten anpasst.

Nun, die Zukunft kann niemand vorhersehen. Jedoch geben viele Fakten Hinweise auf die künftige Entwicklung. Unsere Aufgabe ist es daher diese Hinweise in geeigneter Form zu sammeln und zu interpretieren. Je sicherer daraus die zukünftige Entwicklung auf die Anforderungen aller einzelnen Fachabteilungen von Vertrieb, Ware, Design, Produktion und Logistik sichtbar wird, desto höher gestalten wir unsere Rentabilität.



MobiMedia AG

Rottpark 24 · 84347 Pfarrkirchen · T +(0)85 61. 96 16-0 · F +(0)85 61. 96 16-96  
welcome@mobimedia.de · www.mobimedia.de © 2009