

Vertikal gewollt, aber nicht gekonnt

*IM + C und DTB haben die vertikale Fitness von
Markenanbietern in der Supply Chain untersucht*

Das Beratungsunternehmen IM+C hat gemeinsam mit dem Dialog Textil Bekleidung eine Studie zum Thema „Vertical Fitness“ durchgeführt. Befragt wurden etwa 30 mittelständische, deutsche Markenhersteller, darunter sieben Wäsche-Anbieter, mit Umsätzen zwischen 30 und 300 Mill. Euro. „Viele Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema Vertikalisierung, aber nur auf den POS bezogen. Der Rest der Wertschöpfungskette wird dabei oft vergessen“, erklärt Christoph Braun von IM+C. Deshalb habe man einen Fragebogen entwickelt, der u.a. die Themen, Beschaffung, Lieferkette und Produktentwicklung abhandelt.

Ein interessantes Ergebnis der Studie ist, dass Vertikalität keine Frage des Preissegmentes oder Modegrades ist, aber durchaus der Unternehmensgröße. „Kleine Hersteller haben im Vergleich zu den großen Markenanbietern oft zu viele Lieferanten. Sie arbeiten nicht konzentriert genug, die Produktvielfalt ist zu groß, und sie müssen so trotz geringerer Mengen höhere Komplexität in Kauf nehmen.“ So habe die Studie auch ergeben, dass im schlechtesten Fall von 100 Teilen einer Musterkollektion schließlich nur 22 tatsächlich in die Produktion gehen. Bei Vertikalen sind es 90 von 100.

IM+C empfehle Unternehmen, mit der Vertikalisierung im Wholesale zu beginnen, anstatt sofort eigene Läden zu eröffnen. Wichtig sei, so Braun, sich über die eigene Positionierung im Klaren zu sein und zu definieren, welche Flächenformate man im Handel bespielen will. Auf diese Formate hin müssten dann die Kollektionen entwickelt werden. „Vertikalisierung bedeutet, alle Wertschöpfungsstufen zu integrieren und Einfluss auszuüben.“

Die befragten Unternehmen erzielen 55% ihres Umsatzes im klassischen Wholesale, den Rest

auf kontrollierten Flächen wie Shop-in-Shops, eigenen und Partner-Läden. Allerdings gaben die Befragten an, nur von 37% ihrer POS relevante Abverkaufs-Informationen zu bekommen. Die Wäsche-Anbieter sind da besser vernetzt: Sie erhalten von 59% der Flächen verwertbares Datenmaterial.

IM+C hatte auch Einsicht in den Cashflow. Im Worst Case – bei einem Premium DOB-Hersteller – dauert es 200 Tage, bis er sein Geld wieder in die Kasse bekommt. Bei einem vertikalen Filialisten dauere es 74 Tage. „Der DOB-Anbieter hat lange Laufzei-



Christoph Braun: „Viele Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema Vertikalisierung, aber nur auf den POS bezogen.“

ten in der Logistik und der Kollektionsentwicklung. Die Bestände und die Kapitalbindung sind hoch. Das kann nicht mehr lange gut gehen“, kommentiert Braun.

Generell sei aufgefallen, dass sich viele Unternehmen völlig falsch einschätzen. Für wie vertikal sie sich halten und wie vertikal sie tatsächlich entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind, dazwischen klaffe ein riesige Lücke. Hier will IM+C ansetzen und mit Hilfe der Studie beratend aktiv werden. Die Befragung werden weiter fortgeführt, Unternehmen, die sich noch beteiligen wollen, können dies tun, so Braun. ■ PA