



Umsatzplanung verdoppelt – von opportunistischen Ladenöffnungen zu Struktur und Strategie



Eine US-Fashion-Gruppe ist in Europa mit 7 Brands über Wholesale, eigenen Einzelhandel und Partner Retail zu einem Umsatz von 1,2 Mrd. gewachsen. Das Partner Retail, mit einem Anteil von 5%, hat sich opportunistisch und unstrukturiert entwickelt. Die Country-Vertriebsmanager sind verschiedene Wege gegangen, und die ca. 200 Stores in 9 europäischen Ländern vermitteln den Konsumenten ein unterschiedliches Kundenerlebnis. Aber vor allem fehlt die Transparenz, ob das Wachstumspotenzial ausgeschöpft und die Rentabilität des Partner Retail ähnlich attraktiv ist wie im Wholesale.

Wir bilden eine kleine Projektgruppe, bestehend aus Brand-Managern, Country-Managern und Business-Analysten, begutachten die bestehenden Prozesse,

Organisationsstrukturen und Tools, mit denen Partner-Wachstum gesteuert wird. Wie in den meisten europäischen Brands wächst das Partner Retail zumeist auf Initiative von Key Accounts, ohne eigenständigen Vertrieb oder lokale Kompetenz. 2 der Brands allerdings setzen interne Benchmarks, zeigen mit dem Aufbau von über 50 Stores in einzelnen Ländern und einem 20%-Umsatzanteil, dass Partner Retail ein eigenständiger und dynamischer Vertriebskanal sein kann – wenn man es zu organisieren weiß.

Wir begutachten die Verträge und die Wirtschaftlichkeit des Business und publizieren erstmals die Rentabilität des Partner Retail. Wie bei anderen Brands zeigt sich: Partner Retail ist größer und rentabler als das eigene Retail. Aber es stellt sich auch heraus, dass die Key Account Manager beim Abschluss der Partnerverträge vielfach unwissend sehr großzügig Discounts gewähren, wo Investitionszuschüsse wirtschaftlich die bessere Lösung sind.

- In einer Serie von Workshops mit den Sales-Managern und dem Controlling erläutern wir die Findings und erkennen: Partner Retail ist vor allen Dingen ein Lernfeld für die ausschließlich Wholesale-erfahrenen Brand Manager.



- Wir entwickeln Organisations-Scorecards, eine Reihe Partner Retail Tools zur Steuerung und empfehlen den Ausbau des Partner Retail zu einer eigenen Vertriebslinie.
- Wir überarbeiten den Standardvertrag, propagieren die Änderung der Discount-Politik und entwickeln ein Tool zur Partner-Investitions-Kalkulation.
- Wir bescheinigen den Brands, dass ihr Partner Retail deutlich größere Wachstums- und Ertrags-Potenziale hat und verdoppeln die ursprüngliche Expansionsplanung für die kommenden 5 Jahre.

Mit dem Vertrauen der Partner Retail Readiness investieren die Brands in den nachfolgenden Jahren in den Ausbau des Partner Retail, stellen Partner-Retail-erfahrene Manager ein.

3 Jahre nach Abschluss des Projektes sind die ursprünglichen Fünfjahresziele erreicht, und vor allen Dingen hat die Rentabilität dank verbesserter Transparenz und veränderter Verträge deutlich zugenommen.