

Beschleunigung der textilen Wertschöpfungskette durch vertikale Geschäftsmodelle

Gliederung

1. Modebranche – Maßstab für die Konsumgüterindustrie	2
2. Ziele, Vorteile und Risiken vertikaler Geschäftsmodelle	4
3. Organisationsformen der Distribution	7
4. Internationale Fallbeispiele	10
5. Benetton und Quick Response – ein Rückblick	30
6. Perspektiven der Vertikalisierung	33
7. Optionen für ostdeutsche Textil- und Bekleidungsunternehmen	35
8. Quellenverzeichnis	37

Studie im Rahmen des futureTEX-Projektes „Initiierung und Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen in der ostdeutschen Textilindustrie“

SACHSEN!TEXTIL e.V., Chemnitz



SACHSEN!TEXTIL e.V.

1. Modebranche – Maßstab für die Konsumgüterindustrie

In der Wirtschaft setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Innovation von Geschäftsmodellen mindestens die gleiche Bedeutung besitzt wie die Produkt- und Technologieinnovationen. In vielen Fällen hat sich die Einführung neuer Geschäftsmodelle sogar als entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen erwiesen. Dieser Zusammenhang trifft z.B. voll auf die Durchsetzung vertikaler Geschäftsmodelle bzw. den Übergang vom Push- zum Pull-System zu.

Wie die Beispiele Zara, H&M, Mexx, S. Oliver u.v.a. zeigen, hat sich der Prozess der Vertikalisierung in der Bekleidungsindustrie besonders nachdrücklich vollzogen. Die vertikal organisierten Unternehmen in der Textil- und Modebranche integrieren Design, Fertigung, Auslieferung und Abverkauf. Sie treten gegenüber den Konsumenten mit eigenen Verkaufsflächen auf und beherrschen gleichzeitig die gesamte Wertschöpfungskette. Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil ist hier der Faktor Zeit. Sie können Trends schnell erkennen, aufgreifen und umsetzen. Und zwar wesentlich schneller als nicht-vertikale Unternehmen. Diese Vorteile schlagen insbesondere im Young-Fashion-Bereich zu Buche. Deshalb wird das vertikale Geschäftsmodell auch oft mit dem Begriff „Fast Fashion“, gleichgesetzt. Fast Fashion zielt jedoch auf „schnell und billig“ und bildet damit nur eine Teilmenge der „Vertikalist“.

Das heute weltweit erfolgreichste vertikale Unternehmen Inditex (Spanien) eröffnete 1974 unter dem Markennamen Zara sein erstes Ladengeschäft. Heute ist Inditex das größte Textilunternehmen der Welt. Der Umsatz beträgt 17 Mrd. Euro. Über 6.500 Filialen sind in 88 Ländern präsent. Der Unternehmensgründer, Armanio Ortega, belegte 2016 auf der Liste der reichsten Menschen der Welt bzw. Europas den zweiten Platz bzw. ersten Platz.

Mit der wachsenden Verbreitung der vertikalen Geschäftsmodelle wurde offenkundig, dass dies ein „Ausdruck eines grundlegenden strukturellen Wandels der Wertschöpfungskette ist, der bei Marken Anbietern aus der Modebranche und anderen Branchen der Konsumgüterwirtschaft seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahren von statten geht und die konventionelle Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel in den Non-Food-Konsumgüterbranchen nachhaltig in Frage stellt. Auch wenn vergleichbare vertikale Distributionsformen in begrenztem Umfang bereits seit langem existieren, markiert ihre zunehmende Verbreitung in ganz unterschiedlichen Märkten einen radikalen Umbruch in den Distributionsstrukturen der Konsumgüterwirtschaft.“ (Turban, 2009, S. 2)

Nach Auffassung der Beratergesellschaft Capgemini fanden in der Zeit ab 1990 „die vielleicht umfassendsten Geschäftsmodellinnovationen seit Erfindung der Telegraphie statt“. (Capgemini Consulting, 2010, S. 10) Diese Entwicklung wurde durch technische Fortschritte wie Internet, PCs und mobile Kommunikation ermöglicht und vorangetrieben. Im Mittelpunkt dieser Wandlungsprozesse stand die umfassendere und direkte Kommunikation mit dem Kunden. Damit hat „sich auch die Kundeninteraktion grundsätzlich verändert. Kunden wurden selbstständiger in der Informationssuche und -verarbeitung. Der Markt wurde transparenter und schneller. Geschäftsabschlüsse wurden vereinfacht und teilweise automatisiert. Für Unternehmen eröffneten die Entwicklungen eine bisher unbekannte Transparenz über Kunden, deren Verhalten und Bedürfnisse. Die Kundeninformation an sich wurde zu einem wertvollen Wettbewerbsvorteil und in einigen Märkten sogar zum Handelsgut.“ (Capgemini Consulting, 2010, S. 10)

Mit dem Aufbau der vom Point of Sale gesteuerten Wertschöpfungsketten nahm die Textil- und Modebranche eine Vorreiterrolle ein. Damit setzten Unternehmen wie Benetton, H&M oder Zara „die Maßstäbe für die Konsumgüterbranche der Zukunft: Stärkere Kundenorientierung, Flexibilität, minimale Lagerhaltung und rückwärts vom Kundenbedarf bis zur Produktion synchronisierte Lieferketten“. (Wirtschaftswoche, S. 66) In einer ausführlichen Darstellung beschreibt die Zeitschrift „Wirtschaftswoche“, S.67 die Hauptmerkmale der Geschäftsmodellinnovation wie folgt:

Maßstäbe für die Konsumgüterindustrie der Zukunft

Alles beginnt beim Kunden

Vergangenheit: Was und wie viel der Kunde kauft, können Handel und Konsumgüterindustrie nur ungenau prognostizieren.

Zukunft: Das Kaufverhalten der Kunden steuert unmittelbar die Geschäftsprozesse in Handel, Logistik und Produktion.

Umkehrung der Wertschöpfungskette

Vergangenheit: Die Wertschöpfungskette wird von der Produktion zum Vertrieb hin angelegt (Push-Prinzip). Nachfolgende Prozesse richten sich weitgehend nach den Vorgaben von Produktentwicklung und -herstellung.

Zukunft: Jede Aktivität von Unternehmen im Handel und in der Konsumgüterbranche wird erst vom Bedarf des Kunden ausgelöst (Pull-Prinzip). Die gesamte Wertschöpfungskette wird vom Ende her überprüft und angepasst. Kunden werden selbst in die Produktentwicklung einbezogen.

Stetiger Fluss statt großer Posten

Vergangenheit: Anbieter produzieren schubweise große Mengen einzelner Produkte und drücken sie in den Handel.

Zukunft: Anbieter produzieren bedarfsaktuell einen kontinuierlichen Fluss unterschiedlicher Produkte. Es entstehen kaum Lagerbestände bei Herstellern und Händlern.

Geschwindigkeit zählt

Vergangenheit: Kostenführerschaft und Niedrigpreise reichen aus, um den Markterfolg zu sichern.

Zukunft: Produkte veralten immer schneller, Kunden wollen individualisierte Angebote zu günstigen Preisen. Schnelligkeit und Flexibilität werden im Handel und in der Konsumgüterbranche wettbewerbsentscheidend. Neben weltweitem Einkauf und globaler Produktion sind wieder Cluster lokaler Hersteller und Transporteure gefragt.

Wie die folgende Auswahl an Beispielen zeigt, haben sich vertikale Geschäftsmodelle, neben der nach wie vor dominierenden Bekleidungsindustrie, auch in anderen Branchen durchgesetzt.

Beispiele vertikaler Geschäftsmodelle in der Konsumgüterindustrie:

Produkt/Branche	Unternehmen
Mode	Benetton, H&M, Zara, Diesel, S. Oliver, Street one, Vera Moda, Only, G-Star, Mexx, Esprit, Mango, Tom Tailor, Marc O'Polo, Betty Barclay, More&More u.a.
Schuhe	Geox, Nike, Adidas
Taschen/Koffer	Bree, Samsonite
Luxusgüter	Gucci, Prada, Hermès, Richemont, D&C u.a.
Schmuck	Bijou Brigitte, Swarovski
Schreibgeräte	Mont Blanc, Faber Castell
Möbel	IKEA
Waschmaschinen	Miele
Armaturen	Grohe
Genussmittel	Ritter Sport
IKT	Apple

2. Ziele, Vorteile und Risiken vertikaler Geschäftsmodelle

Für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells bildet die jeweilige Unternehmensstrategie den wichtigsten Bezugsrahmen. Das Geschäftsmodell kann damit als entscheidendes Bindeglied zwischen der Strategie eines Unternehmens und den zugrundeliegenden Geschäftsprozessen betrachtet werden. Bei Inditex, dem weltweit erfolgreichsten vertikalen Unternehmen, bündelt sich die Strategie in dem kurzen Bekenntnis des Gründers A. Ortega: „Zeit ist wichtiger als Kosten.“ Die Entwicklung von Inditex in den letzten 20 Jahren ist damit „auch ein Lehrstück über die richtige Strategie im schnelllebigen Geschäft der Mode.“ (Der Spiegel, S. 69)

Geschäftsentwicklung Inditex S.A.:

	1996	2000	2004	2010	2014	2016
Umsatz (Mrd. Euro)	1	2,6	5,8	12,5	18,1	23,2
Nettogewinn (Mrd. Euro)				1,3	2,5	3,2
Mitarbeiter (Tsd.)	8,4	24	45	98	120	162
Anzahl Filialen	541	1.088	2.282	5.000	6.683	7292

Quellen: www.wikipedia.org, www.handelsblatt.com, www.inditex.com

Im Jahr 2016 war Inditex in 93 Ländern vertreten. Der Börsenwert stieg auf 98 Mrd. Dollar. Gegenüber dem Vorjahr stieg der Umsatz um 12 % und in der Höhe des Gewinns überholte Inditex den Konkurrenten H&M. Die Haupterfolgskriterien von Inditex bestehen einmal in der genannten Strategie und zum anderen in deren konsequenten Umsetzung durch eine drastische Beschleunigung der Wertschöpfungskette. So schafft es z.B. Zara „ein Kleidungsstück in seine Läden zu bringen, nur zwei Wochen nachdem ein Scout die Vorlage auf der Straße oder dem Laufsteg entdeckt hat.“ (Der Spiegel, S. 70)

Bei Zara werden zweimal wöchentlich neue Teile und Kollektionen angeboten. Jede Filiale ist mit der Zentrale vernetzt und meldet täglich ihre Verkaufsergebnisse. Der entscheidende Grund für die höhere Geschwindigkeit gegenüber dem Wettbewerb liegt jedoch in der Produktionsorganisation. Inditex lässt nur die Basisware in Südostasien herstellen. Mehr als die Hälfte des Sortiments wird in Spanien, Portugal, Marokko und der Türkei produziert. Die höheren Lohnkosten werden damit zu Gunsten der kürzeren Entfernungen und schnelleren Lieferfristen in Kauf genommen. Es gilt der Grundsatz: „Je trendiger ein Teil, desto näher an der Zentrale wird es hergestellt.“ (ebd.)

Das Beispiel Zara zeigt, dass zum Einen vertikale Geschäftsmodelle mehrere wesentliche Wettbewerbsvorteile aufweisen und zum Anderen diejenigen Unternehmen sich am erfolgreichsten entwickelt haben, die diese Vorzüge am konsequentesten umsetzen. Diese Wettbewerbsvorteile bestehen vor allem in

- dem Zeitgewinn durch eine Beschleunigung der Wertschöpfungskette
- der intensiveren Interaktion mit dem Kunden
- der Inszenierung einer ganzheitlichen Markenwelt (Produkte, Service, Ladengestaltung)
- Kosteneinsparungen durch eine zentrale Steuerung der Wertschöpfungskette und die Nutzung globaler Produktionsstandorte.

Zeitgewinn: 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. Durch die Integration aller Wertschöpfungsstufen in einer Organisation kann ein lückenloser, barrierefreier Informationsfluss sichergestellt werden. Das heißt die Filialen haben ebenso wie alle anderen Abteilungen permanent die Möglichkeit,

Informationen an Designer, Einkäufer, Produktion, Logistik etc. zu senden, um so klassische Fakten wie Materialverbrauch und Verkaufszahlen zu kommunizieren sowie ungefilterte Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte von Kunden. Somit wird das Nichtabreißen einer stetigen Feedbackschleife zwischen allen Marktakteuren gewährleistet.

Kundenintegration: In Abkehr eines Push-Prinzips, das in der Ausrichtung sämtlicher Geschäftsabläufe an der Produktion begründet liegt, besteht bei vertikalisierten Systemen die Möglichkeit, den Kunden gewissermaßen in den Ideenfindungs- und Produktionsprozess zu integrieren. 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 mit innovativen Produkt-, Präsentations- und Expansionskonzepten experimentieren können. So setzt z.B. das Unternehmen Primark „seine Filialen konsequent als Marktforschungsinstrumente ein“. (Brand Eins, Nr. 1/2012, S. 24)

Markeninszenierung: 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 Vertikalisierung 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 eigenen Verkaufsstellen 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. Mit der ganzheitlichen Präsentation der Produkte in einem eigenen „Markentempel“ wird damit auch dem seit vielen Jahren anhaltenden Trend zum Erlebniskauf entsprochen.

Kosteneinsparungen: Die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette innerhalb eines Unternehmens erfordert einen hohen Koordinierungsaufwand. Diese Koordinierungskosten stehen den Transaktionskosten von vertikal kooperierenden selbstständigen Unternehmen gegenüber. Insbesondere durch die Digitalisierung interner Steuerungsprozesse konnten in den letzten Jahren die Koordinierungskosten so gesenkt werden, dass sie die vergleichbaren Transaktionskosten spürbar unterbieten. Vertikale Geschäftsmodelle erfordern zwangsläufig eine hohe Kompetenz im ganzheitlichen Management der gesamten Herstellungs- und Distributionskette. Die bildet wiederum die Grundlage für das Outsourcing von Teilprozessen, vor allem der Produktion, und die Nutzung von kostengünstigen Fertigungsstandorten.

Der Übergang zu einem vertikalen Geschäftsmodell ist allerdings nicht nur mit hohen Aufwendungen verbunden, sondern beinhaltet auch mindestens die drei folgenden Risiken, vgl. (BCG, S. 10):

- 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, adäquate 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.

Der Trend zur Vertikalisierung hat sich in zwei Richtungen durchgesetzt. Einmal geschah dies als Rückwärtsintegration ausgehend vom Einzelhandel. Mit dieser Strategie haben es H&M, Mango u.a. geschafft, ihren Firmennamen zu einer Marke zu machen und auf diese Weise den Begriff „Storebrand“ zu prägen. Um diesen Trend der Verdrängung entgegenzusteuern, waren die Hersteller gezwungen, sich auf die wirklich starken Labels zu konzentrieren und selbst zu vertikalisieren und Händlererfahrung zu sammeln. Klassische und starke Herstellermarken, wie beispielsweise Escada, S.Oliver und Polo Ralph Lauren, nutzten daher analog zur Eigenmarkenpolitik des Handels die Möglichkeit der Vorwärtsintegration. Sie wollten einerseits in den Genuss der gesamten Marge zwischen Herstellerkosten und Ladenpreis kommen, andererseits aber auch ihre Markenstärke steigern und die Distanz zum Konsumenten verringern.

Der Erfolg vertikaler Geschäftsmodelle zeigt sich eindeutig in der Entwicklung der Vertriebsformen des Fachhandels im Fashionmarkt. Am Gesamtverkauf von Bekleidung hatte der Fachhandel im Jahr 2000 einen Anteil von 62,6 % und 2015 von 60,6 %. Der andere Teil der rund 40 % entfällt auf den Verkauf durch Discounter, Supermärkte, Warenhäuser und Versandhändler. Innerhalb des Fachhandels stieg der Anteil der Vertikalisten von 17 % im Jahr 2000 auf 32 % 2015. Damit verringerte sich zugleich der Anteil der sog. Multilabelstores von 45,6 auf 28,6 %. Einen besonders starken Rückgang erfuhr der kleinbetriebliche Fashion-Fachhandel von 25,3 auf 7,8 % (BTE, S. 18)

3. Organisationsformen der Distribution

Für die erfolgreiche Umsetzung einer „From-Push-to-Pull-Strategy“ ist die enge Verzahnung mit dem Point of Sale von entscheidender Bedeutung. Dabei haben sich folgenden Organisationsformen der Distribution durchgesetzt, vgl. (Turban, 2009, S. 19 f.):

- Vom Systemgeber betriebene Marken-Stores
- Auf partnerschaftlicher Basis geführte Monomarken-Stores
- Partnerschaftlich geführte Markenflächen

Die vom Systemanbieter betriebenen Markenstores gliedern sich wiederum in folgende drei Varianten:

- Herstellereigene Monolabel-Stores (Directly Operated Stores oder DOS) im Sinne stationärer Verkaufsstellen im Filialsystem werden unmittelbar von den Markenanbietern zum Verkauf ausschließlich eigener Markenwaren eingerichtet und betrieben. Der Hersteller übernimmt

die Einzelhandelsfunktion in vollem Umfang selbst und führt den Betrieb der Verkaufsstellen im eigenen Namen, auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko. Da er damit zum „eigenen Retailer“ wird, setzt er eigenes Verkaufspersonal im Arbeitsrechtsverhältnis ein und muss für die Ausübung der Einzelhandelsfunktionen entsprechende Kompetenzen aufbauen.

- Concept- oder Mehrmarken-Stores werden auf gleicher Basis vom Markenanbieter als DOS betrieben, das Ladenkonzept setzt sich jedoch aus mehreren separaten und abgetrennten Shop-Systemen unter verschiedenen System-Marken oder Untermarken des Systemgebers zusammen, ohne dass konventionelle Multilabel-Flächen oder Stammabteilungen existieren. Voraussetzung dieser Form des Marktauftritts ist, dass der Markenanbieter mehrere kombinationsfähige Systemmarken-Konzeptionen unterhält oder Marken-Systeme entwickelt hat, die verschiedene kombinationsfähige Sublabels aufweisen. Für den Betreiber ergibt sich der Vorteil, dass Risiken gestreut werden, Abhängigkeiten von einer einzelnen System-Marke vermindert werden und verschiedene Zielgruppen angesprochen werden können.
- Concession-Stores liegt ein vom Systemkopf dominiertes Kooperationsmodell zugrunde, bei dem der Marken-Anbieter eine abgeschlossene Verkaufsstelle von einem Händler anmietet. Die Bewirtschaftung unter Einschluss von Warenversorgung, Warenfinanzierung, Bestands- und Dispositionsverantwortung und Store-Design übernimmt der Marken-Anbieter, der die Verkaufsstelle auf eigene Rechnung betreibt, sodass das Warenrisiko alleine bei ihm verbleibt. Auch der Personaleinsatz kann vom Systemgeber übernommen werden. Der Concession-Geber erhält als Leistungsentgelt eine umsatzabhängige Vergütung auf Basis eines Mindestsatzes, mit dem er am Absatzrisiko beteiligt wird, sowie eine Betriebskostenpauschale.

Bei den auf partnerschaftlicher Basis geführten Monolabelstores ist eine große Vielfalt der vertraglichen und organisatorischen Regelungen charakteristisch. Diese unterschiedliche Ausgestaltung kann in folgende zwei Hauptformen zusammengefasst werden:

- Markenstores im Franchise-System basieren auf der vertragsgemäßen Übernahme einer als System angelegten Geschäftsidee eines Franchisegebers unter Einschluss von Ladengestaltung, Vermarktungskonzeption und Warenzeichen („Franchise-Paket“) durch selbstständige Händler, die sich den Vorgaben des Systems und der zentralen Steuerung durch einen Systemkopf unterordnen. Die Zusammenarbeit zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer auf der Einzelhandelsstufe erfolgt auf Grundlage eines straffen Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepts, das arbeitsteilig umgesetzt wird. Der Franchisenehmer ist auf eigene Rechnung und im eigenen Namen tätig und ordert die Ware aus dem vom Franchisegeber festgelegten Programm auf Basis eines vereinbarten Mindestvolumens. Für den Franchise-Geber, der das Leistungsprogramm bereitstellt, ermöglicht das Franchise-System den Aufbau eines einheitlich auftretenden Netzes von Monolabel-Stores bei relativ geringem Kapitaleinsatz. Die Verkaufsstellen werden von Franchisenehmern mit hoher Eigenmotivation betrieben. Dem Franchisegeber stehen weitreichende Kontrollrechte zu, die das systemkonforme Auftreten des Franchisenehmers sicherstellen sollen.
- Partner Stores basieren ebenfalls auf einer vertikalen Partnerschaft, bei der die Rechte und Pflichten zwischen Systemgeber und Partner vertraglich festgelegt sind. Allerdings liegt eine weniger straffe Organisationsform zugrunde. Die Partner verpflichten sich zur Einhaltung der Systemvorgaben und entrichten meist eine Eintrittsgebühr, die die Kosten der vom

Systemgeber gestellten Ladeneinrichtung mit abdeckt. Eine laufende umsatzabhängige Systemgebühr fällt aber nicht an. Bei der rechtlichen Gestaltung der Zusammenarbeit werden noch drei Varianten unterschieden. Beim *klassischen Ordermodell* ist der Handel für die Limit-Planung, die Bestückung und die Warenwirtschaft auf Basis des vorgegebenen Produktprogramms sowie die Verkaufsflächengestaltung zuständig. Bei Lieferung findet der Eigentumsübergang der Ware statt. Beim Warenverkauf auf Basis eines *Kommissionsvertrags* liegt auf Seiten des Händlers ein Vermittlungsgeschäft vor, sodass das Eigentum an der verkauften Ware beim Kaufabschluss vom Lieferanten direkt an den Endverbraucher übergeht. Beim Warenverkauf auf Basis eines *Konsignationsvertrags* bleibt die Ware bis zum Zeitpunkt des Abverkaufs im Eigentum des Lieferanten, wird dann aber für eine „logische Sekunde“ Eigentum des Partners, sodass er im rechtlichen Sinne Eigenhändler wird, auch wenn faktisch die Warenrisiken beim Systemgeber verbleiben.

Die partnerschaftlich geführten Markenflächen werden in Systemform als ein Teilausschnitt aus Verkaufsflächen meist eher großflächiger Betriebe des Ladeneinzelhandels betrieben, in erster Linie Warenhäuser, Kaufhäuser und großflächige Fachgeschäfte. Den räumlich und akquisitorisch separat bewirtschafteten Markenflächen liegen folgende verschiedene Typen von Flächenpartnerschaften zugrunde:

- Softshops oder Flächensysteme sind abgegrenzte Flächen in Betrieben des Ladeneinzelhandels, auf denen in Absprache mit dem jeweiligen Lieferanten und teilweise auf Basis einer finanziellen Unterstützung durch den Markenanbieter Waren einer Marke im Sortiment eines Händlers herausgehoben und shopähnlich präsentiert werden. Den Softshops liegt die klassische Form des Ordergeschäfts und der Warenwirtschaft zugrunde.
- Shop-in-the-Shops sind deutlich sichtbar abgetrennte Verkaufsflächen innerhalb eines Dachgeschäfts im Ladeneinzelhandel, die für die Präsentation von Waren einer Marke als Spezialabteilung neben der Stammabteilung genutzt werden. Der Händler erwirbt ein vom Markenanbieter entwickeltes Shop-Konzept. Der Bewirtschaftung liegt eine Rahmenvereinbarung zugrunde, auf deren Basis der Systemgeber die Belieferung der Verkaufsfläche steuert. Die Ware geht bei Lieferung in das Eigentum des Händlers über und wird von ihm verwaltet und verkauft. Die Limit-Planung und damit die Bestandsverantwortung werden allerdings zunehmend zum Lieferanten hin verlagert.
- Corners sind kleinflächig angelegte Markenflächen (unter 40 qm), auf denen im Gegensatz zum Shop-in-the-Shop-System nur Ausschnitte eines Herstellerprogramms präsentiert werden.
- Depots sind Flächenpartnerschaften, bei denen sich der Depositär verpflichtet, das gesamte vorgegebene Sortiment des Systemgebers oder bestimmte Teile hiervon unter der jeweiligen Marke zu führen und in der vertraglich vereinbarten Form zu präsentieren.
- Concession Shops sind ebenfalls deutlich sichtbar abgegrenzte Teilflächen für den Verkauf von Waren eines Labels. Dabei vermietet der Händler die Verkaufsfläche an den Lieferanten, der sie eigenständig bestückt und bewirtschaftet.

4. Internationale Fallbeispiele

UNITED COLORS
OF BENETTON.

BENETTON, Treviso, Italien

Gründung:	1965
Umsatz:	2001: 2,1 Mrd. Euro davon 78 % Bekleidung, rund 16 % Sportgeräte und Sportbekleidung 2011: 2,05 Mrd. Euro 2013: 1,82 Mrd. Euro 2014: 1,5 Mrd. Euro 2015: 1,52 Mrd. Euro
Gewinn:	2001: 140 Mio. Euro 2006: 125 Mio. Euro 2011: 77 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2004: 7.978 2005: 7.424 2009: 9.511 2015: 7.714
Marken:	United Colors of Benetton, Sisley, Undercolors of Benetton
Vertrieb:	2004: 2.000 Filialpartner mit rund 5.000 Läden, in Deutschland: 361 Läden, darunter 11 Megastores 2012: 6.400 Ladengeschäfte in 120 Ländern 2013: 6.500 Ladengeschäfte in 120 Ländern 2014: 6.000 Franchise-Stores und 600 eigene Läden in 60 Ländern 2017: 5.000 Ladengeschäfte Online-Shop: https://de.benetton.com/
Strategie:	2001: Umgestaltung des Filialnetzes auf größere Läden (Megastores) 2012: Start der Sozialkampagne „Unemployee of the Year“, mit der junge Leute ohne Beruf unterstützt werden (Mit der Kampagne werden kreativen Projekte gesucht. 100 Ideen der weltweit eingesendeten Vorschläge werden mit je 5.000 Euro unterstützt.) 2012: Einstellung von Marken, Konzentration auf die traditionellen Marken United Colors of Benetton und Sisley 2013: Überarbeitung des Geschäftsmodells. Das neue Business-Modell dreht sich ganz um den Kunden und den Sell-Out und nicht mehr wie zuvor um das Vertriebsnetz und den Sell-In.
Quellen:	www.benettongroup.com , de.fashionmag.com , www.wiwo.de , de.wikipedia.org

Gründung:	1975															
Umsatz:	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Weltweit</th> <th>Deutschland</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003/04:</td> <td>767 Mio. Euro</td> <td>116 Mio. Euro</td> </tr> <tr> <td>2004/05:</td> <td>967 Mio. Euro</td> <td>140 Mio. Euro</td> </tr> <tr> <td>2011/12:</td> <td>2,4 Mrd. Euro</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012/13:</td> <td>2,6 Mrd. Euro</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Weltweit	Deutschland	2003/04:	767 Mio. Euro	116 Mio. Euro	2004/05:	967 Mio. Euro	140 Mio. Euro	2011/12:	2,4 Mrd. Euro		2012/13:	2,6 Mrd. Euro	
	Weltweit	Deutschland														
2003/04:	767 Mio. Euro	116 Mio. Euro														
2004/05:	967 Mio. Euro	140 Mio. Euro														
2011/12:	2,4 Mrd. Euro															
2012/13:	2,6 Mrd. Euro															
Mitarbeiter:	<p>2003: 13.000</p> <p>2012: 13.900, davon 3.300 in Dänemark</p> <p>2014: 15.000, davon 3.300 in Dänemark</p> <p>2017: 15.000, davon 3.300 in Dänemark</p>															
Sortiment:	Damen-, Herren- und Kindermode															
Marken:	<p>Markenportfolio aus über 20 Marken, u.a.:</p> <p>JACK & JONES (junge Haka), JUNAROSE, JAQUELINE DE YONG, LITTLE PIECES, LP BOYS, MAMALICIOUS (Umstandsmode), NAME IT, NAME IT LIMITED, NOISY MAY, OBJECT COLLECTORS ITEM, ONLY (Young Fashion), OUTFITTERS NATION (junge DOB und Haka), PIECES (Accessoires), PRODUKT, SELECTED (gehobene HAKA und DOB), VERO MODA (junge DOB), VILA CLOTHES (DOB) and Y.A.S</p>															
Vertrieb:	<p>70 Märkte in den meisten Ländern Europas, im Nahen Osten, Kanada, Indien und weltweit über E-Commerce</p> <p>2003: 1.775 Stores in 29 Ländern</p> <p>2004: 2.090 Stores in 35 Ländern, davon 825 in China</p> <p>2014: 3.000 Stores in 38 Ländern</p> <p>2017: 2.700 Stores in 38 Ländern, Verkauf der Produkte in ca. 15.000 Multi-Brand-Stores und Kaufhäusern</p> <p>Onlineshop: shop.bestseller.com</p>															
Produktion:	<p>BESTSELLER hat keine Eigentumsanteile an der gesamten Produktionskette, sondern kooperiert mit ausgewählten Lieferanten vor allem in China, Indien, Bangladesch, der Türkei und Italien. Zusammenarbeit mit rund 300 Herstellern von Kleidungsstücken und Accessoires.</p>															
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie: „Sell more at lower prices“ • Für jedes Label gibt es einen eigenen Vertrieb. • Kommunikation: persönlicher Austausch der Mitarbeiter sowie der Kunden und Lieferanten; kommunikatives Klima durch flache Hierarchien • Jeder Mitarbeiter im Unternehmen (egal welche Funktion er inne hat) ist angehalten, ein paar Tage im Jahr in einem Bestseller-Laden zu arbeiten. • mehr als 25.000 Artikel und 3.000 neue Styles pro Woche (Stand 2017) 															
Quellen:	<p>about.bestseller.com,</p> <p>Textilwirtschaft Nr. 40 2.10.2003, de.fashionmag.com 2.12.2013</p>															

Gründung:	1888 in Berlin
Umsatz:	2004: 189 Mio. Euro 2005: 204 Mio. Euro 2012: 283 Mio. Euro 2013: 307 Mio. Euro 2015: 308 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2005: 1.300 2011: 977 (davon 50 Auszubildende, ca. 780 Mitarbeiter in der Zentrale Herford) 2014: 1.103 2016: 1.180
Sortiment:	Damen- und Herrenbekleidung Hosen- und Knitwear-Spezialist
Marken:	BRAX FEEL GOOD (Premium-Casual), RAPHAELA (Hosen für Frauen), EUREX (Hosen für Männer), BRAX GOLF (Sportswear) und BRAX active (Funktions- und Freizeitbekleidung aus Hightech-Materialien)
Produktion:	2004: 5,1 Mio. Teile 2005: 6,1 Mio. Teile 2013: 8,9 Mio. Teile (6,5 Mio. Hosen, 2,3 Mio. Oberteile) 2016: 9,0 Mio. Teile
Vertrieb:	2013: 1.493 Shop-in-Shops, 108 Stores 2017: 1.800 Shop-in-Shops Online-Shop: BRAX.com
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Vom Hosenspezialisten zur vertikalen Outfitmarke • Starker Standort mit modernem Auftritt in Herford • Kontinuierliche Innovationen im Produktsektor • Schnelle Marktgerechte Taktung (WWS) • Moderne, zeitgemäße Warenwirtschaft • Erweiterung der Logistikkapazitäten (2011 Investition von 10 Mio. Euro)
Quellen:	ftt weekly 01/2006, TextilWirtschaft 27B/2013 www.brax.com, corporate.brax.com

Gründung:	1968 in Kalifornien
Umsatz:	2002/03: 1,4 Mrd. Euro 2004/05: 2,2 Mrd. Euro 2007/08: 3,0 Mrd. Euro 2009/10: 3,5 Mrd. Euro, davon 1,5 Mrd. Euro in Deutschland 2011/12: 3,1 Mrd. Euro, davon 1,3 Mrd. Euro in Deutschland 2013/14: 2,3 Mrd. Euro, davon 1,0 Mrd. Euro in Deutschland 2015/16: 2,0 Mrd. Euro, davon 0,9 Mrd. Euro in Deutschland
Mitarbeiter:	2003/04: 6.796 2011/12: 12.4555 2005/06: 8.400 2013/14: 9 626 2007/08: 10.541 2015/16: 8.306 2009/10: 14.172
Sortiment:	Bekleidung
Marken:	esprit und edc
Vertrieb:	Esprit betrieb weltweit mehr als 1000 eigene Shops mit mehr als 1,1 Millionen Quadratmeter Verkaufsfläche. Zudem wurde Esprit-Mode an 10.800 Standorten im Einzelhandel und von Franchisenehmern verkauft. (2013) In den letzten Jahren rückläufige Ergebnisse, 2016 nur noch 698 eigene Stores und 6161 sonstige kontrollierte Flächen Online-Shop: www.esprit.de
Produktion:	<ul style="list-style-type: none"> • Seit 2003 Sitz der Deutschland-Zentrale in Ratingen • Produktion in Asien • für europäische Abnehmer lässt Esprit in der Türkei, in Italien und in Portugal schneiden
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentant der Marktmitte (weder ganz teuer noch ganz billig) für sog. „smart-shopper“, die Luxusartikel mit anderen sich nicht abhebenden Artikeln kombinieren möchten. • „Der Preis setzt sich zusammen aus Warenwert und Image. Bei Esprit liegt der Endverbraucherpreis- der auch die Kosten für Marketing und Produktentwicklung enthält – etwa viermal über dem reinen Fabrikpreis. Bei anderen Marken ist es zehnmal mehr.“ (Heinz Krogner) • Schlanke Unternehmensstruktur, Vertikalisierung • bis 2014 12mal im Jahr eine neue Kollektion, ab 2015 sind nur noch 6 Kollektionen pro Jahr, 2017 Umsetzung von 4 Kollektionen • Neupositionierungsplan 2015 durch CEO José Manuel Martínez (ehemals INDITEX) mit neuem vertikalen Businessmodell.
Quellen:	Wirtschaftswoche 24.03.2005, Nr. 13, S. 53-56 Wirtschaftswoche 16.10.2006, Nr. 42, Wirtschaftswoche 23.09.2014 FAZ 04.01.2004, Nr. 1, S. 25, WZ newslines 11.02.2013, fashionunited.de , de.statista.com

Gründung:	1983
Umsatz:	2000: 17 Mio. DM 2006: 10 Mio. Euro 2011: 10 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2001: 45 2006: 60 2013: 65
Sortiment:	DOB im gehobenen Genre
Vertrieb:	2001: 6 eigene Geschäfte in Berlin 2012: 7 eigene Geschäfte (davon 4 in Berlin) ca. 900 Verkaufspunkte in Deutschland und weltweit 2013: 8 eigene Geschäfte (davon 5 in Berlin) ca. 1.000 Verkaufspunkte in Deutschland und weltweit Verkauf der Kollektion europaweit in 14 Ländern, auch in den USA und Taiwan 2017: 4 eigene Geschäfte in Berlin und eines in Hamburg, 1 Partnerstore in Belfast und Taiwan, 400 Fachhandelskunden in 16 Ländern Online-Shop: www.evelin-brandt.de
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion in Deutschland, Polen und Italien • 2010: jährlich vier Kollektionen, die 50 bis 250 Teile umfassen • 2013: ca. 300 Styles pro Kollektion unterteilt in verschiedene Themen und Liefertermine • Kundennähe durch eigenen Verkauf • Regionale Konzentration auf Berlin • 2017: zwei Hauptkollektionen pro Jahr mit ca. 50 Modellen, gefolgt von zwei Nachkollektionen mit ca. 45 Modellen
Quellen:	TextilWirtschaft 05/2001, Berliner Zeitung 21.11.2012 www.evelin-brandt.de ,



Gründung:	1947
Umsatz:	1997: 2,5 Mrd. Euro 1999: 3,9 Mrd. Euro 2001: 4,8 Mrd. Euro 2003: 5,9 Mrd. Euro 2008: 10,0 Mrd. Euro 2010: 12,9 Mrd. Euro 2012: 14,3 Mrd. Euro 2015: 21,8 Mrd. Euro 2016: 22,7 Mrd. Euro
Gewinn:	2008: 1,7 Mrd. Euro 2010: 2,1 Mrd. Euro 2012: 1,9 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	2005: 34.614 2007: 47.029 2012: 72.276, in Deutschland 13.141 2014: 93.351, in Deutschland 14.050 2016: 114.586, in Deutschland 14.261
Sortiment:	Bekleidung, Accessoires und Schuhe für Damen, Herren und Kinder sowie Wohnaccessoires im unteren Preissegment
Marken:	COS, & Other Stories, Monki, Weekday, Cheap Monday, Arket (ab 2017)
Vertrieb:	2003: 900 Filialen weltweit 2006: 1.500 Filialen weltweit 2011: 2.361 Filialen weltweit 2013: 2.900 Filialen weltweit (davon 410 in Deutschland, 268 in den USA, 233 in GB) in 48 Ländern 2017: 4.300 Filialen in 35 Ländern Der Onlinehandel wird 2017 in 35 Ländern angeboten. (2012 noch 10 E-Commerce-Märkte).
Produktion:	Die Waren werden von eigenen Designern entworfen. H&M besitzt keine eigenen Produktionsstätten, sondern arbeitet mit etwa 700 Zulieferbetrieben in 20 Ländern zusammen (ca. 60 % in Asien, übrige Teil hauptsächlich Europa).
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • ausgefeiltes vertikales System • Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette vom Design (60 eigene Kreative) bis zum Vertrieb. • Die Geschäftsidee lautet „Mode und Qualität zum besten Preis“. • Jeden Tag wird neue Ware an die Geschäfte geliefert. • H&M ist weltweit größter Abnehmer von Bio-Baumwolle. • Das erste Mode-Unternehmen, das gebrauchte Kleidung wieder einsammelt und einem Recycling zuführt. • Bis 2015 soll CO₂-neutral produziert werden.
Quellen:	FAZ Nr. 128/2001, Die Zeit Nr. 1/1999, Wirtschaftswoche Nr. 14/2000, TextilWirtschaft 26/2013, Der Spiegel 28/2013, de.wikipedia.org, de.statista.com, www.hm.com

Gründung:	Zara: 1975 Inditex: 1985 als Mutterkonzern von Zara
Umsatz Inditex:	2009: 10,41 Mrd. Euro 2011: 12,53 Mrd. Euro Zara: 8,94 Mrd. Euro 2013: 15,95 Mrd. Euro 2014: 18,10 Mrd. Euro Zara: 11,5 Mrd. Euro 2016: 23,31 Mrd. Euro
Gewinn Inditex:	2009: 1,26 Mrd. Euro 2011: 1,74 Mrd. Euro 2013: 2,37 Mrd. Euro 2014: 2,50 Mrd. Euro 2016: 3,15 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	2013: 120.314, in Deutschland 4.213 2016: 162.450
Marken:	<i>Zara</i> - modisch-aktuelle Bekleidung und Accessoires im niedrigen Preissegment <i>Pull&Bear</i> - sportliche Freizeitkleidung im untersten Mittelpreissegment <i>Bershka</i> - legere Freizeit-Mode im niedrigen Preissegment <i>Massimo Dutti</i> - modisch-elegante Mode im niedrigen Mittelpreissegment <i>Stradivarius</i> - Basis-Freizeitmode für junge Frauen im niedrigen Preissegment <i>Oysho</i> - jugendliche Damenkollektion mit Unterwäsche, Nachtwäsche, Badebekleidung, Heimkleidung etc. im niedrigen Preissegment <i>Uterqüe</i> - modisch-elegante Damen-Mode im höheren Mittelpreissegment <i>Zara Home</i> - Heimartikel im niedrigen Preissegment
Vertrieb:	2012: 5693 Stores, davon Zara 1671 Stores 28 % der Erlöse werden noch in Spanien erzielt 2013: 6009 Stores, davon Zara 1925 Stores Erlöse: 21 % Spanien, 45 % übriges Europa, 14 % Amerika, 20 % Asien 22 E-Commerce-Märkte 2014: 6.683 Stores 2016: 7.292 Stores (davon in Spanien 1787, in China 620)
Produktion:	<ul style="list-style-type: none"> • Verbundenheit mit der Heimat Spanien • 11 Produktionsstätten in Spanien • 46 % der Kollektion werden in Regionen Europa/Nordafrika/Türkei gefertigt
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Synchronisation von Nachfrage und Angebot • Extrem kurze Reaktionszeit auf Trends • Ideen von den Laufstegen der Welt werden in Windeseile auf Massentauglichkeit analysiert und kopiert • Eigene Produktionsstätten im Hochlohnland Spanien um flexibel zu bleiben • Geringe Marketingaufwendungen aber Investition in Kollektionen und Standorte • Ladenkonzept: Erschwingliche Mode durch luxuriösen Ladenbau aufgewertet
Quellen:	TextilWirtschaft 12/2012, 48/2012, 26/2013, 18.03.2015

Gründung:	1973
Umsatz:	2002: 69 Mio. Euro 2004: 89 Mio. Euro 2006: 123 Mio. Euro 2012: 223 Mio. Euro 2014: 246 Mio. Euro 2016: 264 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2006: 577 in Deutschland 2013: 800 in Deutschland 2017: 1033 in Deutschland
Sortiment:	Premium-Marke für DOB
Marken:	Marc Cain Sublabels: Marc Cain Collections, Marc Cain Sports, Marc Cain Essentials
Vertrieb:	2006: 62 Stores, 356 Shop-in-Stores und Depots, 680 Geschäftskunden in 35 Ländern 2013: 177 Stores, 287 Shop-in-Stores und 472 Depotkunden 1001 gehobene Fachhandelsgeschäfte in 59 Ländern 2017: 212 Stores, 311 Shop-in-Stores und 451 Depotkunden 909 gehobene Fachhandelsgeschäfte in 59 Ländern
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf der Stoffe und Garne in Italien. Verstricken der Garne und die Veredelung der Stoffe in textilen Ausrüstungsprozessen geschieht in Deutschland. • In der deutschen Produktion werden die Innovationskraft und Besonderheit der Marc Cain Kollektionen begründet. Das Unternehmen hält aus diesem Grund in Bodelshausen erfolgreich eine Produktion im Dreischichtbetrieb in Strick, Ausrüstung und Druck aufrecht. • Die Endkonfektion erfolgt in Rumänien und Ungarn in Partnerbetrieben, in denen über 2.000 Arbeiter für Marc Cain tätig sind. • Selektive Distributionsstrategie • 2007-2014 Investition von 82 Mio. Euro in Verwaltung, Produktion sowie Forschung und Entwicklung in Bodelshausen. • 2013: Am deutschen Firmensitz sind 88 Strickmaschinen im Einsatz, davon 80 Flachstrickmaschinen und 8 Rundstrickmaschinen. • 2015 Fertigstellung des neuen Logistikzentrums mit automatisiertem Lager. Investition: 35 Mio. Euro, Größe: 130.000 m³, Stellplätze Liegeware: 80.000, Hängewarenlager: 500.000 Teile) • Erweiterung der Unternehmenskompetenz, indem die Logistik und der Webstore nicht outgesourct sondern selbst gemanagt wird. • Neues 3-D Strickverfahren, bei dem komplett ohne Nähte in Bodelshausen

	gestrickt wird.
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Striktes Kostenmanagement • eigene FuE • vertikale Struktur vom Stricken über Konfektionieren bis zum Verkauf
Exportanteil:	2006: 50 % 2012: 60 %
Quellen:	www.marc-cain.com, www.presseportal.de

MAVI, Istanbul, Türkei



Gründung:	1991
Umsatz:	2009: 14 Mio. Euro in Deutschland 2010: 230 Mio. Euro, davon 20 Mio. Euro in Deutschland 2011: 250 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2012: 1.300 2016: 3.340
Sortiment:	Jeansmarke, mittleres bis oberes Preissegment
Marken:	Mavi Jeans Mavi Uptown - Jeans, speziell für Frauen mit weiblicheren Formen
Vertrieb:	2012: 270 Retail-Stores 2014: 285 Retail-Stores, 4.000 internationale Wholesale Kunden, Verkauf in 50 Länder 2016: 392 Retail-Stores, 5.500 Point of Sale weltweit über 4 Millionen Kunden pro Jahr über 40 Mio. verkaufte Jeans in den letzten 20 Jahren 2016 Verkauf von 7,5 Mio. Denim-Artikeln weltweit
Produktion:	<ul style="list-style-type: none"> • 13 Mio. Jeans pro Jahr in zwei Fabriken, davon 6 Mio. mit dem Label Mavi • Lager mit permanentem Bestand von 250.000 Hosen
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Mavi hat sich in den letzten 16 Jahren zur führenden Jeansmarke in der Türkei mit 11% Marktanteil entwickelt • Zusammenarbeit mit Prominenten für weltweite Kampagnen • Konzentration auf den Einzelhandel • Mavis Treueprogramm best-in-class, Kartus, erreichte 5,7 Millionen Mitglieder
Quellen:	TextilWirtschaft 18/2002, Handelsblatt 9.7.2011, de.fashionmag.com 2.7.2012 www.mavi-store.de

Gründung:	1927
Umsatz:	2006: 80 Mio. Euro 2010: 30 Mio. Euro (Möve) 2013: Anteil am Umsatz: Möve rund 50 Prozent , Frottana rund 25 Prozent 2015: 34 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2006: 400 2016: 240 (möve)
Sortiment:	hochwertige Frottierwaren, Bettwäsche und Accessoires rund um Bett und Bad
Marken:	2 klar voneinander getrennte Markenportfolios: 1) Lifestyle-Marke Möve: bietet textiles und nicht-textiles rund um das Thema Wohnen sowie eine eigene Homeware-Kollektion 2) Marke Frottana: steht für zwei kompakte und preisgünstige Frottier- und Bademantelkollektionen pro Jahr
Vertrieb:	<ul style="list-style-type: none"> • möve Produkte sind im gehobenen Fachhandel in Deutschland, Europa und Asien erhältlich • die Marke wird zudem über eine Reihe eigener Flagship-Stores sowie über zahlreiche Shop in Shops in ganz Europa vertrieben • 2016: 30 eigene möve-Stores weltweit, • Möve-Shops in Warenhäusern wie Kaufhof, Karstadt und KaDeWe •
Produktion:	<ul style="list-style-type: none"> • jährlich werden rund 5 Mio. Frottiertücher und 70.000 Bademäntel produziert • Konfektion in Tschechien und Polen • die weltweit einzige Digitaldruck-Frottier-Anlage steht in Großschönau •
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategie • Internationalisierung • Differenzierungsstrategie • Retailfähiges Konzept • 2008 Investition in neue automationsgestützte Kommissionierung mit Versorgung aus einem automatischen Lager • 2013 Investitionen von 1,5 Mio. Euro in Modernisierung der Produktions- und Umwelttechnik • 2014 Inbetriebnahme eines Blockheizkraftwerkes, ein Drittel des Strombedarfs wird aus eigener Kraft erzeugt • 2016 komplette Erneuerung der Weberei mit Investitionen von 3,5 Mio. Euro
Quellen:	Freie Presse 24.02.2014, www.pressebox.de, www.frottana.de, www.mdr.de 11.08.2016

Gründung:	1975
Umsatz:	2011: 156 Mio. Euro 2013: 200 Mio. Euro 2015: 268 Mio. Euro
Mitarbeiter:	1995: 2.000 2006: 4.000 (Durchschnittsalter der Mitarbeiter: 27 Jahre, Frauenanteil 95 %) 2013: 4.300 (Durchschnittsalter der Mitarbeiter: 28 Jahre, Frauenanteil 96 %) 2017: 4.700 (Durchschnittsalter der Mitarbeiter: 31 Jahre, Frauenanteil 95 %)
Marken:	Orsay – Mode für 12 - 25jährige Frauen NoBoYs – Mode für 10 - 15jährige Mädchen
Vertrieb:	1995: 193 Shops 2006: 420 Shops in 17 Ländern 2010: 580 Shops in 22 Ländern 2013: 630 Shops in 26 Ländern (260 Shops in Deutschland) 2017: 670 Shops in 32 Ländern 1998: Start Onlineshop, 2017 in 7 Ländern Onloineshops
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • internationales, vertikal organisiertes Modeunternehmen • keine eigenen Produktionsstätten, Fertigung nach eigenen Design-Vorgaben in Lohnkonfektion in Asien, Nordafrika und Europa • Läden bekommen täglich neue Ware, das Ladenbild wandelt sich komplett innerhalb von 4-6 Wochen
Organisation:	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsitz des Unternehmens in Willstätt, Baden-Württemberg • ein Standort in Wrocław (Polen) zur Betreuung der osteuropäischen Länder • Einkaufsbüro in Schanghai und Dhaka
Quellen:	de.statista.com, www.orsay.com

Gründung:	1984
Umsatz:	1999: 674 Mio. Euro 2000: 775 Mio. Euro 2003: 950 Mio. Euro 2005: 1,1 Mrd. Euro 2009: 1,145 Mrd. Euro 2013: 1,846 Mrd. Euro 2015: 2,327 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	2000: 5.000 2011: 8.600 2014: 11.200 Mitarbeiter, davon arbeiten 1.800 im El Hangar Design Centre und im Gesellschaftssitz in Palau-Solità Durchschnittsalter der Mitarbeiter: 32 Jahre, Frauenanteil 82 % 2016: 16.625
Sortiment:	mango - Mode für die junge, moderne City-Frau H.E. by mango – Mode für Herren Mode für Kinder
Vertrieb:	2002: 630 Shops in 70 Ländern 2006: 900 Shops in 85 Ländern 2009: 1.230 Shops in 90 Ländern 2013: 2.060 Shops in 104 Ländern 2014: 2.415 Shops in 107 Ländern 2015: 2.730 Shops in 109 Ländern, davon 1,567 Franchisen <ul style="list-style-type: none"> • Franchise-System für die gesamte EU sowie für die wichtigsten Hauptstädte und Metropolen weltweit • 2015: 164 Megastores • 2000: Start Online-Shop (2013: Online-Umsatz 6,7 % am Gesamterlös) • 2015: Online-Umsatz 10,7 % am Gesamtumsatz, Verkauf über Online-Plattform in 83 Länder
Produktion:	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Hauptkollektionen und 4 Flash-Programme mit Produktionszeiten von drei bis vier Monaten sowie zwei Zwischenprogramme („New Arrivals“) für den frühen Saisonbeginn im Juni bzw. Januar. • Vollständige Fremdfertigung, davon 20 % in Spanien, 30 % in Nordafrika, 50 % in Asien • Herstellung und Vertrieb von 90 Mio. Kleidungsstücken im Jahr • Stufenweise entwickeltes und ausgebautes Logistikzentrum (30.000 Kleidungsstücke können pro Stunde sortiert und verteilt werden) • 2016 Inbetriebnahme des neuen Logistikzentrums bei Barcelona
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Von eigenen Designern entworfene Waren werden größtenteils über Franchisenehmer verkauft. Nur 40 % der Mango-Läden gehören zum Unternehmen. • Vorfertigung von 40 – 50 % der Ware • Nachorder auf Basis der täglichen Abverkaufsdaten • Lieferung aus Nachproduktion innerhalb von 1-6 Wochen
Export:	1998: zweitgrößter Exporteur im spanischen Textilsektor nach Zara

	2015: 81 % des Umsatzes werden auf den ausländischen Märkten erzielt
Quellen:	Handelsblatt 18.05.1999, Handelsblatt 28.09.2009, TextilWirtschaft 01.03.2001, TextilWirtschaft 49/2006, de.fashionmag.com 02.04.2014, shop.mango.com, http://press.mango.com

REDGREEN A/S, Daugaard, Dänemark



Gründung:	1983
Umsatz:	1997: 45 Mio. Euro 1998: 52,0 Mio. Euro (davon 21 Mio. Euro in Deutschland) 2001: 54,3 Mio. Euro (davon 40 % in Deutschland) 2006: 33,0 Mio. Euro (davon 1,5 Mio. in Deutschland) 2014: 1,23 Mio. Euro in Deutschland
Sortiment:	internationale skandinavische Marke für Herren- und Damen Mode mit starken maritimen Wurzeln (Skandinavisch geprägtes Sortiment mit italienischen Einflüssen für stilsichere und qualitätsbewusste Kunden, die Wert auf edle Materialien legen und trotzdem im Trend sein möchten.)
Vertrieb:	2005: 90 Franchise-Geschäfte weltweit, 250 Shop-in-Shops 13 Stores 2006: 1000 Kunden 45 Stores in Europa 2010: 36 Stores in Europa, 8 in Deutschland Vertrieb über Kaufhäuser und Modeläden als auch über eigene Konzeptgeschäfte, seit 2009 auch über Online-Shop
Produktion:	6 Kollektionen im Jahr
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Klar positionierte Marke • Enge Partnerschaft zu Franchisegeschäften (die Einzelhändler müssen z.B. die Ware erst dann bezahlen, wenn sie verkauft ist)
Quellen:	TextilWirtschaft 18/2002, 18.10.2006, 30.07.2010, de.statista.com www.redgreen.de

Gründung:	1969
Umsatz:	1995: 245 Mio. Euro 2000: 527 Mio. Euro 2002: 655 Mio. Euro 2006: 904 Mio. Euro 2008: 1,11 Mrd. Euro 2010: 1,29 Mrd. Euro 2012: 1,53 Mrd. Euro 2015: 1,65 Mrd. Euro 2016: 1,67 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	1998: 650 2000: 1.200 2006: 2.300 2013: 7.745 (davon in Deutschland 5.423, in Rottendorf 2.092) 2017: 7.200 Beschäftigte weltweit
Sortiment:	Mode für die ganze Familie (Dachmarke)
Marken:	s.Oliver RED LABEL – lässige, authentische Mode für die ganze Familie, s.Oliver BLACK LABEL – Anlass- und Businessmode, Q/S – Young Fashion, lässige, urbane Mode, TRIANGLE (DOB Große Größen) comma, LIEBESKIND BERLIN
Vertrieb:	2006: 65 eigene Stores 324 Stores mit Partnern 1.577 Shops 2014: 278 eigene Stores 351 Stores mit Partnern 3.047 Shops 2017: 10.300 Point of Sales weltweit 2,8 Mio. Fashionartikel werden wöchentlich aus Rottendorf versendet
Produktion:	Primär in Asien, West- und Osteuropa
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> Für die Marken s.Oliver, SIR OLIVER und Q/S jeweils 12 Ordertermine und 12 Liefertermine Umsetzung der „Vier-Welten-Strategie“ für zur Markenfamilie gehörende Labels bis 2016 (Scharfe Trennung zwischen den einzelnen Labels bei Design und Vertrieb, aber Synergien beim Sourcing und im Back-End-Bereich)
Exportanteil:	2013: 25,06 %
Quellen:	TextilWirtschaft 29/2013, fashionmag.com 11. Juni 2014, de.statista.com www.soliver.com/company

Gründung:	1932
Umsatz:	2001: 110 Mio. Euro 2009: 179 Mio. Euro 2012: 232,8 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2006: 679 weltweit (davon 610 in Deutschland) 2009: 732 weltweit 2012: 809 weltweit (davon 713 in Deutschland) 2017: 910 weltweit (davon 792 in Deutschland)
Sortiment:	Skimode, Sportbekleidung, anspruchsvolle Designerbekleidung für Damen und Herren
Marken:	<i>Bogner</i> (Bogner Woman, Bogner Man, Bogner Sport) im oberen Mittelpreissegm. <i>Sônia Bogner</i> - elegante Damen-Designermode im oberen Preissegment <i>Bogner Fire + Ice</i> - sportliche Kollektion für die jüngere Zielgruppe <i>Bogner Jeans</i> - Lizenzmarke für gehobene Freizeitbekl. mit Schwerpunkt Denim <i>Bogner Kids</i> - Wintersport-Kinderkollektion für 4 bis 14-Jährige
Vertrieb:	2002: 48 Bogner-Geschäfte, davon 11 eigene Stores und 20 Franchise-Läden sowie 8 Outlets, 61 Shop-in-Shops weltweit in 35 Ländern 2012: 84 Bogner-Stores, davon 17 eigene Stores und 58 Franchise-Läden sowie 9 Outlets 173 Shop-in-Shops 2017: 78 Bogner-Stores, davon 20 eigene Stores, 47 Partner-Stores sowie 11 Outlets (8 international, 3 national) 145 Shop-in-Shops/Soft Shops/Concessions Bogner ist seit 1936 offizieller Ausrüster der deutschen Olympiamannschaft 2017: 1325 Händler weltweit
Produktion:	2002 Schließung der letzten deutschen Näherei sowie der Fertigungsstätten in den USA und auf Malta. Verlagerung in die Partnerunternehmen in der Türkei, in Tschechien und in Fernost
Strategie:	„Bogner hat sich von der Produktionsfirma zum Entwicklungs- und Marketingunternehmen entwickelt.“
Export:	2002: 40 % 2016: 60 %
Quellen:	Textilwirtschaft, Nr. 21/2002, de.bogner.com

TOPSHOP (Arcadia Group Limited), London, Großbritannien

Gründung:	1964, Sheffield
Umsatz:	2000: 333 Mio. Euro 2001: 390 Mio. Euro 2012: 3,3 Mrd. Euro
Sortiment:	Trendfashion (30 % Basics, 70 % Fashion)
Marken:	Belief, Calypso, Pageant Princess, Off Track, The Boutique (luxuriöse Kleidungsstücke und Designer-Angliederungen)
Vertrieb:	300 Verkaufsstellen allein in Großbritannien Lieferung in über 100 Länder
Produktion:	Partnerfabriken in China, Fernost und Mittlerem Osten sowie europäisches Ausland und Großbritannien
Strategie:	„Schnelligkeit ist das Wichtigste“ Topshop bringt die letzten Catwalk-Trends innerhalb kürzester Zeit in die Läden. Von der Idee bis zur Ladentheke dauert es nur wenige Wochen. Das Sortiment in den Läden ändert sich alle 2 Wochen.
Quellen:	Textilwirtschaft Nr. 51/2003 de.topshop.com

Gründung:	1993
Umsatz:	2003: 40,5 Mio. Euro 2010: 92,0 Mio. Euro 2013: 99,5 Mio. Euro 2016: 96,5 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2011: 95 2012: 100, weitere 700 Mitarbeiter sind bei den Lizenzpartnern für Produktion und Vertrieb der Marke zuständig 2014: 110, weitere 750 bei den Lizenzpartnern
Sortiment:	Neben den Kernprodukten Men's Underwear und Men's Swimwear, bietet der Chemnitzer Wäschehersteller heute mit Lizenzen für Women's Underwear, Women's Swimwear, Fragrances, Jewellery, Watches, Belts, Bags und Eyewear über Headwear, Leatherwear, Casual Couture, Menswear, Homewear und Bedwear bis hin zu Shoes und Socks ein breites Angebot für Nonkonformisten.
Vertrieb:	2006: in 20 Länder 2013: in 30 Länder mit Schwerpunkt Europa Die stärksten Exportmärkte sind Österreich, Schweiz, Niederlande und Russland. Neben einem eigenen Online-Shop forciert bruno banani den Aufbau eines Store-Netzes. Aktuell gibt es Monobrand-Shops in Berlin, Chemnitz, Halle-Leipzig, Neumünster, Wolfsburg, Zweibrücken, Montabaur, Roppenheim (Elsass) Roermond (NL) und Salzburg (A).
Produktion:	"Made in Germany"
Erfolgsfaktoren:	4 Schritte zum Erfolg: <ul style="list-style-type: none"> • Auffinden einer erfolgversprechenden Marktnische • Innovatives Kollektionskonzept • Außergewöhnlicher Markenauftritt (Markenname, klares Markenprofil, Markenkern, Kommunikationsmix, Packungsdesign) • Konsequente Vertriebsstrategie Einsatz des gesamten Kommunikations-Mix (klassische Werbung, PR-Events, Sponsoring, Neue Medien und PR) <ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad in Deutschland: 27 % nach 8 Jahren • Verleihung des Deutschen Marketingpreises • Gewinn des internationalen Wettbewerbs „Advertising/Marketing Effectiveness“
Export:	2006: über 20 % 2013: 25 % Exportanteil im Kerngeschäft Underwear 40 % Exportanteil am Gesamtmarkenumsatz
Quellen:	Wirtschaftsjournal Juli/August 2004, Konferenz Innovation Textil 18.09.2006 in Chemnitz, Textile network 1-2/2012 www.brunobanani.de



Gründung:	1978
Umsatz:	2001: 560 Mio. Euro 2003: 734 Mio. Euro 2006: 1,18 Mrd. Euro 2010: 1,35 Mrd. Euro 2012: 1,40 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	2008: 2.200 2012: 6.000 2013: 6.700
Sortiment:	Marken-Jeans; Herren-, Damen- sowie Kindermode; Unterwäsche, Lederbekleidung sowie Schuhe und Taschen; als Lizenzprodukte Brillen, Schmuck und Uhren
Marken:	Diesel Female, Diesel Male, Diesel Kid, 55DSL (Streetwear-Marke), Diesel Black Gold (Luxusmarke)
Vertrieb:	140 Monomarken-Stores, davon 50 % eigene und 50 % Franchise (2002)
Entwicklung:	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung einer Firma für Sportbekleidung • Kreation der Jeansmarke „Diesel“ • Bis 1995 zweistellige jährliche Wachstumsraten („keiner ist in Italien schneller reich geworden als der Diesel-Chef“)
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatives Marketing • Hochstilisierung der Marke zum Kultlabel
Strategie:	<p>„Wir sind eine internationale Marke, die von Kreativen aus 35 Ländern gemacht wird. Verdammt trendy, verdammt jung, verdammt kultig. Meine Vision ist, dass irgendwann alle Jugendlichen von einer Diesel-Jeans träumen.“</p> <p>Zukauf von Markenfirmen wie Maison Martin Margiela, Victor & Rolf oder Marni - Schaffung einer Premium-Marke um dann im Luxusmarkt anzugreifen (Diesel Black Gold)</p>
Export:	90 %
Quellen:	TextilWirtschaft 8/2002, 6/2012, 44/2013 Wirtschaftswoche 11.01.2013



Gründung:	1947
Umsatz:	2001: 12 Mio. Euro 2002: 13 Mio. Euro 2013: 12 Mio. Euro 2017: 12 Mio. Euro
Mitarbeiter:	2014: 94 2017: 100
Sortiment:	Trachten aus dem Salzburger Land klassische Dirndl, Joppen, Sakkos und die „Hanflederne“ Bekleidung fürs Berufsleben, für Freizeit, für festliche Anlässe und die Hochzeit. Accessoires wie Schals, Seidentücher, Gürtel und Taschen komplettieren das Angebot.
Marke:	Gössl Edition (Luxuslinie seit 2009)
Vertrieb:	40 Fachgeschäfte über 100 Partner im Händlernetz
Produktion:	Ungarn pro Jahr werden 100.000 Modelle in Handarbeit hergestellt
Erfolgsfaktoren:	<ul style="list-style-type: none"> • perfekter Markenauftritt • Authentizität und damit die Originalität der Marke blieben über all die Jahre gewährleistet • umfangreicher Service für Händler und Endkunden (Maßkonfektion, Schulungen, EDV-Lösungen, Finanzierungsmodelle u.a.) • zielgerichtete Werbe- und PR-Aktionen (eigenes Journal, Events u.a.)
Quellen:	TextilWirtschaft 13/2002 www.goessl.com



Gründung:	1981
Umsatz:	2005: 82 Mio. Euro 2007: 156 Mio. Euro 2009: 251 Mio. Euro 2011: 355 Mio. Euro Anteil am Umsatz: 64 % Textilien, 27 % Schuhe, 9 % Hartwaren
Mitarbeiter:	2005: 200 2010: 532 2012: 630 2014: 750 2015: 800 2017: 1050´
Sortiment:	Hochwertige Outdoor-Bekleidung und Outdoor-Ausrüstung Kernkompetenz: Wetterschutz, Klimakomfort
Vertrieb:	2005: 1.100 Verkaufsstellen in Europa und 400 in Japan (davon 350 Sport- und Outdoorhändler, 17 Franchise-Stores) 2012: mehr als 650 Stores weltweit (je 300 Franchise-Nehmer in Europa und China) 2013: 847 Franchise-Stores weltweit (256 in Deutschland, 475 in China) 2014: ca. 900 Franchise-Stores und über 4.000 Verkaufsstellen 2017: 924 Stores weltweit, 243 in Europa, 661 in Asien 2016: Ausbau des Online-Geschäfts, Lieferung in 25 Länder
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Laut Stern-Markenprofil-Analyse Bekanntheitsgrad 2003 von 25,9 %, 2005 von 39,3 % • Steigerung der Markenbekanntheit durch Bandenwerbung, Sportberichterstattung in Fußball und Wintersport • Wichtigstes Marketinginstrument: Katalog (2005) • Verschiebung des Marketing-Budget von Print in Richtung digitale Medien (2013) • geschärftes Markenprofil – Markenaussage soll „wieder mehr edgy“ werden (Naturerlebnis, nicht das Extreme)
Quellen	Absatzwirtschaft 4/2005, S. 48-51 TextilWirtschaft 09/2012, 01/2013, 3B/2013 www.jack-wolfskin.de

5. Benetton und Quick Response – ein Rückblick

Lange Zeit galt in der Bekleidungsbranche der zweimal jährliche Kollektionswechsel von Frühjahr/Sommer auf Herbst/Winter sowie „die sogenannte 66-Wochen-Pipeline als gängiger Produktionszyklus. Etwas mehr als ein Jahr dauerte demnach der Prozess „From Sheep to Shop“ – von der Entwicklung der Garnkollektion bis hin zur Auslieferung der fertigen Kleider in die Läden.“ (Brand Eins , Nr. 12/15, S. 2)

Diese 66 Wochen unterteilten sich in 19 für den Handel, 24 für die Konfektion und 23 für Textilherstellung. Nur 11 Wochen entfielen auf den eigentlichen Produktionsprozess. Die restlichen 55 Wochen, d.h. 80 %, waren Lagerzeit.

Einer der Pioniere der Vertikalisierung ist das italienische Unternehmen Benetton. Die Gründung geht auf das Jahr 1965 zurück, aber der Aufstieg zum weltweit größten Hersteller von Obertrikotagen begann erst Anfang der 80er Jahre mit dem Aufbau eines vertikalen Geschäftsmodells. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf den Zeitraum der 80er Jahre, weil in dieser kurzen Periode ein Vorbild für die ganze Branche geschaffen wurde. Allein im Zeitraum von 1983 bis 1988 verdreifachte sich der Umsatz und verzehnfachte sich der Reingewinn des Unternehmens. Die verschiedenen Einschätzungen über den Geschäftserfolg stimmten darin überein: „Das Trumpf-As ist die Flexibilität, die den Benettonischen Produktionsprozess auszeichnet... Mit dieser Produktionsflexibilität hat es Benetton geschafft, aus der Mode den Zyklus herauszunehmen.“ (Industriemagazin, Nr. 3/1988, S. 100)

Das Basisgeschäft beruhte auf einem breitgefächerten Angebot von Strickwaren. Später wurden auch Jeans und Hemden und schrittweise auch Strümpfe, Schuhe und Blousons ins Programm aufgenommen. Dabei war die Produktion von Benetton eindeutig auf den Mengenabsatz ausgerichtet. 1988 wurden insgesamt rund 60 Mio. Teile hergestellt.

Ein wesentlicher Grundsatz der Unternehmensleitung bestand auch darin, dass keine neue Kollektion in die Produktion ging, bevor sie nicht über spezielle Läden bei den Kunden getestet wurde. Die für das Design verantwortliche Mitgründerin des Unternehmens, Guiliana Benetton, fasste dieses Prinzip in die Worte: „Wir wollen nicht, dass die Leute unsere Mode kaufen, sondern wir finden heraus, was sie wollen, und das liefern wir.“ (Industriemagazin, 19/1988, S. 96)

In der Regel begann die Produktion der Benetton-Erzeugnisse erst, wenn der Auftrag vom Abnehmer, also vom Ladenbesitzer, eingegangen war. Der Vertrieb erfolgte bereits 1987 über etwa 4.600 Läden (Franchising-System). Der Ladeninhaber war in seiner Geschäftsführung unabhängig und brauchte nicht einmal Franchise-Gebühren zu bezahlen. Er war nur verpflichtet, ausschließlich Benetton-Waren zu verkaufen und das einmal Bestellte auch abzunehmen. Der Ladenbesitzer stellte somit sein individuelles Angebot aus dem Benetton-Gesamtsortiment zusammen. Jeder der weltweit 80 Vertriebsagenten sowie fast alle der Franchise-Läden waren per Computer mit der Informationszentrale in Ponzano verbunden. Darüber hinaus bestand ein internationales Netz von 60 Pilotgeschäften, die „als Barometer für die in allen Ecken der Erde in Gang befindlichen Trends“ (Die Welt, Nr. 98/1978, S. 17) dienen und ebenfalls direkt an den Zentralcomputer angeschlossen sind.

Ein Großteil der Erzeugnisse wurde in Lohnarbeit durch rund 450 Zwischenmeister gefertigt, die insgesamt 8.000 Arbeitskräfte beschäftigen, während bei Benetton direkt nur etwa 1.000 Arbeitskräfte tätig sind. Nur etwa ein Fünftel bis ein Viertel der Gesamtproduktion entstand in den

eigenen acht Fabriken. Den höchsten Anteil (90 %) hielten die zumeist in der Region Veneto beheimateten Zwischenmeister in der Endfertigung. Dagegen erfolgten der Schnitt und das Färben zu 50 % bzw. 80 % in den Benetton-Werken.

Eine Besonderheit der Benetton-Produktion bestand darin, dass etwa ein Drittel der T-Shirts und Pullover ungefärbt gestrickt wird. Die Stücke wurden erst zwei Wochen vor dem Liefertermin gefärbt, und zwar in der Farbe, die der Abnehmer wünscht. Benetton arbeitete damit sowohl in der Produktion als auch im Vertrieb mit einem eng geknüpften und perfekt organisierten Kooperationssystem. Dies sicherte einmal die gewünschte hohe Flexibilität und zum anderen einen geringen Investitionsaufwand. Obwohl „die Benettos andere stricken, färben, verteilen und kaufen lassen“, wurde über den Grundsatz „100 Prozent Kontrolle, 20 Prozent Besitz“ ein an Schnelligkeit und Verbrauchernähe konkurrenzloser Gesamtprozess organisiert. M. Vitale von der Harvard-Business-School schätzte deshalb ein: „Entscheidend für den Erfolg ist das Organisationskonzept der Benettos, dem sich die Technik anzupassen hat und nicht umgekehrt.“ (Industriemagazin, Nr. 3/1988, S. 101)

Das wichtigste Verbindungsstück zwischen Produktion und Handel war das Informationszentrum. Bereits 1983 schätzten Vertreter des Siemens-Konzerns ein, dass das Informationszentrum von Benetton zu den modernsten Europas zählt. Die IBM- und Siemensrechner optimierten Produktionspläne, Verpackung, Lagerung und Versand bis hin zu den Speditionsplänen und Statistiken. Nahezu als Nebenprodukt erhielten auch die einzelnen Verkaufsstellen und Werke alle wichtigen Daten zur Verwaltung, Buchhaltung und Lagerführung. Das System druckte für diese dezentralen Stellen alle Lieferscheine, und noch am Liefertag werden abends die Rechnungen erstellt. Das Off-Line-Laserdrucksystem Siemens 2500 druckte die Anhänge-Etiketten für jedes der in den Werken hergestellten Bekleidungsstücke. Auf diesem Laserdrucksystem wurde ein spezieller Strichcode erzeugt, der mit einem Lesestift an jeder Registrierkasse beim Verkauf eingelesen werden konnte. Die von Benetton selbst entwickelte Registrierkasse speicherte außer den normalen Kassa-Aktivitäten auch alle Tagesaktivitäten, wie Umsatz, Artikelart usw. Für die einzelnen Geschäfte wurde ein automatisches Abrufsystem über das Telefonnetz eingerichtet, so dass am Ende des Tages der Speicherinhalt der Kassen an die Konzentratoren der regionalen Ebenen übertragen und von dort in das Benetton-Informationssystem weitergeleitet wurde.

Eine weitere wichtige Schaltstelle des Benetton-Logistik-Systems war das moderne, 50 Millionen DM teure Versandlager. Benetton war damit die erste Firma der Welt, die ihr Verteilungszentrum direkt mit den Verkaufsstätten verband. Im Zentrallager konnten damals bereits maximal 300.000 Pakete von nur 6 Mann gesteuert und gehandhabt werden.

Im Jahr 1988, als Benetton bereits mit über 5.000 Läden in rund 80 Ländern vertreten war, veranstalteten der Verband Gesamttextil und die Forschungsgemeinschaft Bekleidungsindustrie das Informationsseminar „Quick Response – Neue Formel der Partnerschaft in der Textilwirtschaft“. Der Begriff „Quick Response“ (Schnelle Reaktion) wurde deshalb gewählt, weil von den Erfahrungen US-amerikanischer Firmen (z.B. The Gap oder Banana Republic) ausgegangen wurde. Im Kern ging es – wie unter dem Begriff der Vertikalisierung – um „die Beschleunigung des Durchsatzes durch die gesamte Textil-Pipeline bis zum Einzelhandel“ (Gesamttextil, 1988, S. 5) bzw. das Ziel, aus dem „Push-System ein Pull-System zu machen“ (ebd., S. 40).

In seinem Schlusswort betonte der damalige Präsident von Gesamttextil, W. D. Kruse, dass noch „viele Probleme gelöst werden müssen, bis wir von einer gut funktionierenden ‚Quick Response

Strategie made in Germany' sprechen können“ (ebd., S. 219). Vor allem müsse es „darum gehen, die in der deutschen Textilindustrie herrschenden eigenen Voraussetzungen für die Einführung dieser Strategie genauestens zu prüfen, denn ein sklavisches Nachahmen amerikanischer Unternehmenskonzepte kommt hier nicht in Betracht.“ (ebd.) Das Hauptergebnis des Seminars bestand in der Bildung eines Gesprächskreises.

Wie die folgenden ausgewählten Statements illustrieren, vergingen noch weitere 14 Jahre bis das vertikale Geschäftsmodell in der deutschen Bekleidungsbranche zum anerkannten Erfolgsrezept avancierte.

1994: „Wenn die Textilwirtschaft in Deutschland ihren Bestand langfristig sichern will, muss sie die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stufen vertiefen. Die engere Abstimmung in Bezug auf Kollektionsentwicklung, Präsentation und Zielgruppen ist umso dringlicher, als alle Beteiligten mit einer deutlichen Verkürzung der Produkt-Lebenszyklen rechnen.“

W. D. Kruse, Präsident Gesamtextil (Handelsblatt, 5.9.1994, S. 14)

1995: „Das Hauptproblem der gesamten Textilbranche – Industrie und Handel – ist die fehlende Erkenntnis und das daraus resultierende Verhalten, das nicht das Gegen- sondern das Miteinandergehen für die Existenzsicherung jedes Gliedes der Textilkette entscheidend ist. Die Beziehungen zwischen dem Handel und der Industrie sind eher von Feindbildern als von Abhängigkeiten bestimmt. Das gilt auch für die Beziehungen der Bekleidungsindustrie zur Textilindustrie und sogar innerhalb der Stufen der Textilindustrie.“

C. Georgi, Präsident Gesamtextil (Textilwirtschaft, Nr. 16/1995, S. 12)

1996: „Derzeit funktioniert das Textilsystem noch nach dem „Push-System“. Waren werden durch die Produktions- und Absatzstufen über den Handel bis zum Konsumenten durch das System „gedrückt“. Quick Response möchte daraus ein kundenorientiertes „Pull-System“ machen, das zunächst nur das produziert, was der Kunde tatsächlich verlangt und das so schnell reagieren kann, dass auch innersaisonale Nachproduktionen gut verkaufender Artikel möglich sind. Ein derartiges Funktionieren des textilen Systems stellt freilich eine Revolution dar.“

M. Hermann, Roland Berger & Partner (Textilwirtschaft, Nr. 11/1996, S. 10)

1997: „In einem Markt, in dem vor allem Schnelligkeit zählt, überwiegen weiterhin die alten, trägen Organisationsformen. Der Druck, das Ruder herumzuwerfen, wächst zudem durch das Vordringen internationaler Anbieter.“

Management Partner GmbH (Textilwirtschaft, Nr. 10/1997, S. 12)

1999: „Aus Sicht der deutschen Bekleidungsindustrie ist es ein dringendes Erfordernis, mit dem mittelständischen deutschen Bekleidungs Einzelhandel selbst vertikale Kooperationen einzugehen. Ohne Kooperationen werden die bisher weitgehend isolierten Facheinzelhändler nicht mit der Flexibilität, dem Preis und vor allem der Schnelligkeit, auf Modetrends zu reagieren, der vertikal integrierten Handelssysteme mithalten können.“

E. Tücking (Tücking, 1999, S. 71)

2001: „Die Folge des sich über Jahre hinweg in den Teilssegmenten der textilen Kette vollziehenden Strukturwandels ist das Abnehmen der Intensität der Geschäftsbeziehungen entlang der textilen Kette in Deutschland. Mit zunehmender Nähe zum Endverbraucher ist die Beziehungsintensität benachbarter Handelsstufen in der Wertschöpfungskette eigentümlicherweise am geringsten. Diese Verhaltensweisen haben das Gesamtkonstrukt „textile Wertschöpfungskette“ bisher wertvolle Wertschöpfungsanteile und Arbeitsplätze gekostet, und die gegenwärtigen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch die Tendenzen innerhalb der Teilssegmente der Kette, lassen keine schnelle Wende erwarten. Die Einführung einer kooperativen Anpassungsstrategie ist deshalb die wichtigste Initiative zur Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit des textilen Standortes Deutschland.

(BMWi, 2001, S. 2)

2002: „Vertikalisierung ist der Prozess, der die Branche seit Jahren bestimmt. Die Vorteile bei Betriebswirtschaft und Marketing schlagen alle anderen operativen Anstrengungen.“

(Textilwirtschaft, Nr. 10/2002)

2004: „Vertikalisieren oder sterben.“

H. Krogner, Chef von Esprit (Textilwirtschaft, Nr. 4/2004)

Im gleichen Jahr 2004 konstatierte der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels (BTE), dass es „den vertikal ausgerichteten, international agierenden Ketten gelungen ist, sich in der deutschen Handelslandschaft zu etablieren und einen zweistelligen Marktanteil zu erwirtschaften.“ (Jacobs, 2004, S. 113) Ihr Wachstum und ihre Rendite lagen deutlich über dem Branchendurchschnitt.

6. Perspektiven der Vertikalisierung

Vertikale Geschäftsmodelle haben sich in der Textil- und Bekleidungsindustrie nicht nur in den letzten 35 Jahren erfolgreich durchgesetzt; sie besitzen auch ein erhebliches Zukunftspotential. Das betrifft einmal das Markenkonzept. Durch den ganzheitlichen Auftritt der Produkte und des Ladengeschäfts unter einer Marke wird auch künftig den Kundenbedürfnissen nach Orientierung, Vertrauen und Sicherheit einerseits und nach einem Erlebniseffekt beim Einkauf andererseits entsprochen. Der Aufbau einer starken Marke schuf wiederum die Grundlage für die Nutzung weiterer Vertriebskanäle in einem abgestimmten Multichannel-System.

Die Vertikalisierung stimmt aber auch mit wesentlichen Zielen und Richtungen der Digitalisierung bzw. von Industrie 4.0 überein. Das gilt vor allem für die intensivere Kundenintegration, die schnellere Rückkopplung vom Point of Sale sowie die Erhöhung der Flexibilität und Prozessgeschwindigkeit. Für die zukünftige Gestaltung der textilen Wertschöpfungskette müssen deshalb folgende Anforderungen und Entwicklungen hervorgehoben werden:

*Analyse Strukturwandel - Beschleunigung der textilen Wertschöpfungskette durch vertikale Geschäftsmodelle
SACHSEN!TEXTIL e.V.*

Kundenfokussierung und -integration

Für die meisten Branchenexperten steht fest, dass „das auf die Zielgruppe extrem spitz zugeschnittene Angebot wichtiger wird denn je“. (TW Digital, S. 34) Am Ende wird der Kunde sogar „irgendwann keine vorproduzierte Ware mehr kaufen“. (ebd., S. 73) Es wird aber „nicht mehr vom Produzenten geschoben, sondern vom Endkunden gezogen, dessen bewusste und unbewusste Wünsche durch selbstlernende Intelligenz und Myriaden Sensoren präzise vermessen und vorhergesagt werden, um allen Stufen der Produktionskette von hinten nach vorn den immer exakter vermittelten Bedarf durchzugeben. In letzter Konsequenz bedeutet das: Alle Geschäfte gehen künftig vom Konsumenten aus“. (Keese, S. 16)

Schnellere und sichere Prozesse

Mehrere mit der Digitalisierung verbundene neue Technologien beeinflussen bereits heute und morgen noch umfassender die Gestaltung der textilen Wertschöpfungskette. So werden VR und AR den Direktkontakt mit dem Kunden unterstützen. Zugleich wird Big Data zu mehr Informationen über den Kunden führen. Selbst die Blockchain-Technologie „wird einen großen Einfluss auf die Modebranche haben, weil es Designern und Marken erlaubt, echte Transparenz in die Lieferkette einzubauen“. (TW Digital, S. 26)

Insbesondere über die 3D-Modellierung der Kollektionen hat es der italienische Fast-Fashion-Anbieter Imperial geschafft, seine ohnehin schon hohe Prozessgeschwindigkeit noch weiter zu steigern. „Geschwindigkeit ist bei Imperial alles. Die Modegruppe (Umsatz 200 Mio. Euro) produziert jährlich 10 Mio. Artikel. Um im Wettbewerb mit Filialisten wie Zara, H&M oder OVS mitzuhalten, wird im Tagesrhythmus Neues geboten.“ (ebd., S. 18)

Das deutsche Unternehmen Marc Cain hat dagegen 2013 begonnen, in 3D-Strickmaschinen zu investieren. Heute werden damit bereits 220.000 Teile pro Jahr „Made in Germany“ hergestellt. Dadurch konnten die Produktionsdurchlaufzeiten wesentlich verkürzt und durch den Wegfall der Konfektion Kosten eingespart werden. (ebd. S. 16) Einzelne Experten sind auch davon überzeugt, dass das „3D-Printing“ auch für die Bekleidung kommen und Produktion, Service und Vertrieb revolutionieren wird.“ (ebd., S. 35)

Co-Design und Mass Customization

Die Unternehmensberatung Capgemini ist der Auffassung, dass der Schwerpunkt der Geschäftsmodell-Innovationen in den letzten 20 Jahren bei der Kundeninteraktion lag und dass sich „dieser Schwerpunkt seit einigen Jahren in die Dimension „Creation“ verschiebt. (Capgemini Consulting, 2010, S. 10) Mit der immer aktiveren Einbeziehung in den Wertschöpfungsprozess wandelt sich der Kunde zum Co-Designer. Dieser Prozess steht in einem engen Zusammenhang sowohl mit der wachsenden Individualisierung der Kundenbedürfnisse als auch mit den neuen technologischen Möglichkeiten. Diese Entwicklungen „treiben die Individualisierung in den kommenden zehn Jahren auch in der Textilbranche voran.“ (Carl & Gondlach, 2016, S. 38)

Mit dem neuen Fertigungsprinzip „Mass Customization“ konnten auch in der Textil- und Bekleidungsindustrie bereits erhebliche Fortschritte in der Herstellung individueller, vom Kunden mitgestalteter Produkte erzielt werden (Anzüge, Kostüme, Oberhemden, Bettwäsche, T-Shirts, Teppiche, Frottierwaren u.a.) Dies bildet eine solide Grundlage für die schrittweise Realisierung folgender Zukunftsvision:

„Keine Einheitsgrößen, keine Einheitspreise, keine zu langen Ärmel: Ob zuhause, online oder stationär, Textilkunden werden in Zukunft mittels Apps oder Smart Mirrors 3D-vermessen und ihre Bekleidung wird anschließend individuell angepasst oder gar hergestellt und nach den eigenen Vorlieben gestaltet.“ (ebd., S 39)

Smarte Wertschöpfungsketten

Die Branchenunternehmen müssen sich in der heutigen Zeit, in der die digitale Revolution die gesamte Wirtschaft erfasst, vor allem an neuen Geschäftsmodellen (z.B. Spreadshirt) und neuen Smart Factories (z.B. die Speedfactory von Adidas) orientieren. So zeigen Adidas' „Ambitionen mit Sneakers aus dem 3D-Drucker sehr deutlich, wie realistisch der Gedanke ist, dass Turnschuhe in Zukunft vor allem über Datensätze definiert werden. Die Begrenztheit auf einige wenige Konfektionsgrößen, die Systematik der gesamten Prozesskette – mit Musterkollektionen, Restanten, Passformproblemen, Logistikkosten – die ja hochgradig ineffizient ist: das kann – und wird – alles wegfallen.“ (TW Digital, Nr. 19/2017, S. 73)

7. Optionen für ostdeutsche Textil- und Bekleidungsunternehmen

Bei der Einführung vertikaler Geschäftsmodelle gehörten deutsche Unternehmen nicht zu den Pionieren (vgl. Kapitel 5). Auf Grund des radikalen Umbruchs in der ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in den 90er Jahren hatten in dieser Zeit naturgemäß andere Themen Vorrang. Die ostdeutsche Branche ist zudem fast ausschließlich durch kleine Unternehmen geprägt. Bei den herausragenden Fallbeispielen für vertikale Geschäftsmodelle wie Benetton, Zara und H&M handelt es sich zwar um große, global agierende Unternehmen mit mehreren tausend Filialen, die Praxis zeigt jedoch, dass das Prinzip auch im kleinen Maßstab erfolgreich genutzt werden kann.

Bereits in den 90er Jahren verkaufte die Berlinerin Evelin Brandt ihre Mode in mehreren eigenen Läden. (Fallbeispiel, Kapitel 4.) Allerdings geschah dies noch ohne die Einbindung in ein Warenwirtschaftssystem, das erst 2006 eingeführt wurde und einen wirtschaftlichen Aufschwung zur Folge hatte. Heute sind in dem Unternehmen 60 Mitarbeiter tätig. Die Produkte sind europaweit in 14 Ländern zu finden.

Das Unternehmen Bruno Banani aus Chemnitz setzte ebenfalls frühzeitig auf den Aufbau eigener Läden und Shop-in-Shop-Systeme. Dies resultierte folgerichtig aus der rasch wachsenden Bekanntheit der Marke, der späteren Dehnung des Markenkerns und der systematischen Entwicklung einer eigenen Markenwelt. Heute verfügt das Unternehmen über 10 Markenstores in 3 Ländern. (Fallbeispiel, Kapitel 4.)

Das Konzept der Vertikalisierung war lange Zeit an die Modebranche gebunden. Die Möve Frottana Textil GmbH war eines der ersten Unternehmen, die den Weg „From-Push-to-Pull“ auch für das Segment der Haus- und Heimtextilien umsetzten. Grundlage bildete die Strategie, das Label „Möve“ im internationalen Markt als Lifestyle-Marke zu positionieren. Im Zeitraum von 2000 bis 2006 wurden dazu weltweit 29 eigene Läden und zahlreiche Shop-in-Shop-Systeme eingerichtet. (Fallbeispiel, Kapitel 4.)

Weitere ostdeutsche Unternehmen, die ein eigenes Ladennetz aufbauten, sind bzw. waren MODEE und die Rossauer Matratzenfabrik. MODEE ist erst etwa im Jahr 2006 in dieses Geschäftsmodell

eingestiegen. Das Unternehmen betreibt heute 4 Geschäfte in Sachsen, Thüringen und in Tschechien. Die Rossauer Matratzenfabrik hat 2014 seine Geschäftstätigkeit beendet.

Neben diesen genannten Unternehmen gibt es noch weitere ostdeutsche Firmen, die ein bis zwei eigene Geschäfte betreiben und das Potential für eine Erweiterung der eigenen Verkaufsflächen besitzen. Es handelt sich dabei um die Sylvia Heise GmbH, die Firma GERMENS art fashion und die Strick Zella GmbH & Co. KG. Des Weiteren betreibt die Curt Bauer GmbH eine Reihe von Shop-in-Shop-Systemen, unter anderem in den renommierten Kaufhäusern KaDeWe in Berlin und Oberpollinger in München.

Neben diesen verschiedenen Formen der Umsetzung eines vertikalen Geschäftsmodells besitzen noch weitere ostdeutsche Unternehmen das Potential für eine solche Entwicklung. Das gilt im Modesegment vor allem für die Unternehmen Heymann-Moden GmbH und Yeti GmbH.

Hohe Erfolgsaussichten würden auch für kooperative Lösungen im Bereich der Heim- und Haustextilien bestehen. Im Vordergrund steht dabei die rund 40 Firmen – darunter 10 mit einer eigenen Kollektion – umfassende vogtländische Stickereiindustrie. Die seit über 100 Jahren gebräuchliche Dachmarke „Plauener Spitze“ besitzt zumindest in Ostdeutschland auch heute noch einen hohen Bekanntheitsgrad. Zudem existieren in Ostdeutschland noch etwa 15 Einzelhändler, über deren Schaufenster das Label „Plauener Spitze“ angebracht ist. Die Vernetzung dieser Läden mit den Produzenten, insbesondere denen mit eigener Kollektion, würde enorme Fortschritte in der Markenprofilierung, dem schrittweisen Trading Up und der Kostensenkung ermöglichen.

Der Sektor der Heim- und Haustextilien gehört neben dem Bereich der technischen Textilien zu den Stärken der ostdeutschen Branche. Hier agieren nicht nur zahlreiche leistungsstarke und stabile Unternehmen; diese decken auch ein breites, sich ergänzendes Produktspektrum ab. Die Palette reicht von Bett- und Tischwäsche über Möbelstoffe, Teppiche, Bettwaren und Plaids bis zu Gardinen und Frottierwaren. Durch einen gemeinsamen Marktauftritt und ein schlüssiges Markenkonzept könnten durch die kurzen Lieferwege und die hohe Fachkompetenz erhebliche Zeit- und Qualitätsvorteile aufgebaut werden.

8. Quellenverzeichnis

BCG. (2005). *Die vertikale Verlockung*. München.

BMW. (2001). *Chancen und Risiken des Einsatzes von eCommerce- und Internet-Anwendungen im B2B- und B2C-Bereich am Beispiel der Textilien Kette*. Berlin.

Brand Eins. (Nr. 12/15). Hamburg.

Brand Eins. (Nr. 1/2012). Hamburg.

BTE. (o.J.). *Fashion 2015*. Köln.

Capgemini Consulting. (2010). *Geschäftsmodell-Innovationen*. München.

Carl, M., & Gondlach, K. (2016). *Textilkunden 2016 - Wie die Textilbranche die Bedürfnisse digitaler Kunden erfolgreich adressieren kann*. Leipzig.

Der Spiegel. (Nr. 6/2015). Hamburg.

Die Welt. (Nr. 98/1978). Bonn.

Gesamttextil. (1988). *Quick Response - Neue Formel der Partnerschaft in der Textilwirtschaft*. Frankfurt/M.

Handelsblatt. (5.9.1994). Düsseldorf.

Industriemagazin. (19/1988). München.

Industriemagazin. (Nr. 3/1988). München.

Jacobs, S. (2004). Die Vertikalisierung der textilen Wertschöpfungskette. In P. Knecht, *Jahrbuch 2004 - Textil. Bekleidung. Handel*. Berlin.

Keese, C. (Nr. 16/2017). Die Plattform-Revolution. *Welt am Sonntag*.

Textilwirtschaft. (Nr. 10/1997). Frankfurt/M.

Textilwirtschaft. (Nr. 10/2002). Frankfurt/M.

Textilwirtschaft. (Nr. 11/1996). Frankfurt/M.

Textilwirtschaft. (Nr. 16/1995). Frankfurt/M.

Textilwirtschaft. (Nr. 4/2004). Frankfurt/M.

Tücking, E. (1999). *Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung*. Münster.

Turban, M. (2009). *Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen*. Düsseldorf.

Analyse Strukturwandel - Beschleunigung der textilen Wertschöpfungskette durch vertikale Geschäftsmodelle
SACHSEN!TEXTIL e.V.

Turban, M. (2014). *Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung*. Düsseldorf.

TW Digital. (Nr. 19/2017). *Umbruch in der Modebranche*. Frankfurt/M.: Textilwirtschaft.

Wirtschaftswoche. (Nr. 15/2005). Düsseldorf.

Außerdem verwendet:

Adomeit, M. (2010). *Die Vertikalisierung von Unternehmen*. Norderstedt.

Bauer, A. (Hrsg.) (2000). *Sucess 2000+*. Erfolgsstrategien in der Bekleidungswirtschaft. Frankfurt/M.

BTE. (2010). *Der Erfolg vertikaler Flächenkonzepte*. Köln.

Glaubitz, J. (2011). *Auf allen Kanälen: Handel 2020 – Fakten, Trends, Potentiale – Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel*. Düsseldorf.

Goetzpartners. (2006). *Handel innovativ – Herausforderungen und strategische Optionen am Beispiel ausgewählter Sektoren im Einzel- und Fachhandel*. Düsseldorf.

Grüger, M. (2007). *Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken – Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte*. Köln.

IFH. (o.J.). *Fashion Future*. Köln.

Jacobi, G.F. (1990). *Markenkonzepte in der Bekleidungswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen.

Janz, M. & Swoboda, B. (2007). *Vertikales Retail-Management in der Fashion-Branche*. Frankfurt/M.

Knecht, P. & Mecheels, S. (Hrsg.) (2000). *Erfolgreiches Beziehungsmarketing in der textilen Kette*. Frankfurt/M.

Langner, P. (Nr. 4/2017). *Wenn Hersteller Händler werden*. E-3 Magazin. München.

Möller, S. (2013). *Vertikalisierung im Fokus des Bekleidungshandels*. Hamburg.

Turban, M. (2014). *Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung*. Düsseldorf.