

# SYSTEMLIEFERANTEN ERFOLGREICH INTEGRIEREN



**Anforderungen, Handlungsempfehlungen  
und Praxismodelle für die Modebranche**

## **Impressum**

### ***Autor:***

Ole Scharl

h+p hachmeister + partner GmbH & Co. KG

[info@hachmeister-partner.de](mailto:info@hachmeister-partner.de)

[www.hachmeister-partner.de](http://www.hachmeister-partner.de)

Copyright 2018 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln

[www.bte.de](http://www.bte.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Jegliche Vervielfältigung, Vermietung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der ITE GmbH.

ISBN: 978-3-86340-105-4 (Print-Version)

ISBN: 978-3-86340-106-1 (pdf-Datei)

---

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. VERTIKALISIERUNG IM BESONDEREN KONTEXT DER VERTIKALEN KOOPERATION UND DES KARTELLRECHTS</b>	<b>7</b>
<b>2. AKTUELLE MARKTENTWICKLUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR HANDEL UND HERSTELLER</b>	<b>10</b>
2.1 Aktuelle Marktentwicklungen	10
2.2 Herausforderungen für die Marktakteure – zwischen Vertikalisierung und Individualisierung	12
<b>3. ANFORDERUNGEN AN VERTIKALE SYSTEME</b>	<b>14</b>
3.1 Vertikale Systeme – Ausprägungen und Erfolgsmerkmale	14
3.1.1 Ausprägungen vertikaler Systeme	14
3.1.2 Erfolgsmerkmale vertikaler Systeme und Entwicklung	16
3.2 Typische Modelle im Rahmen der vertikalen Flächenbewirtschaftung	26
<b>4. HERAUSFORDERUNGEN IM RAHMEN ZWEISTUFIG VERTIKALER KOOPERATIONEN</b>	<b>30</b>
4.1 Voraussetzungen und Bestandteile	30
4.2 Die Bedeutung von Omnichannel im Rahmen vertikaler Systeme	36
4.3 Aufwand und Nutzen	38
4.4 Anforderungen, Erfahrungen und Realität aus Sicht des Handels	40
4.5 Grenzen und Risiken der Vertikalisierung	45
<b>5. ERFOLGSMERKMALE IN DEN KERNPROZESSTEILEN</b>	<b>50</b>
5.1 IT-Voraussetzungen und neue Möglichkeiten durch Digitalisierung	50
5.2 Umsatzplanung	56
5.3 Kollektionsplanung und Produktentwicklung	59
5.4 Order-Management	61
5.5 Distributionslogistik	61
5.6 In-season Merchandise Management – von der Einsteuerung bis zum Controlling	62
5.7 POS-Marketing	67
5.8 Potenziale und Perspektiven der Vertikalisierung	68

---

<b>6. VORGEHENSWEISE ZUR ERRICHTUNG EINER VERTIKALEN KOOPERATION ZWISCHEN HANDEL UND HERSTELLER</b>	<b>70</b>
<b>AUTOR</b>	<b>74</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>75</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>78</b>

# 1. VERTIKALISIERUNG IM BESONDEREN KONTEXT DER VERTIKALEN KOOPERATION UND DES KARTELLRECHTS

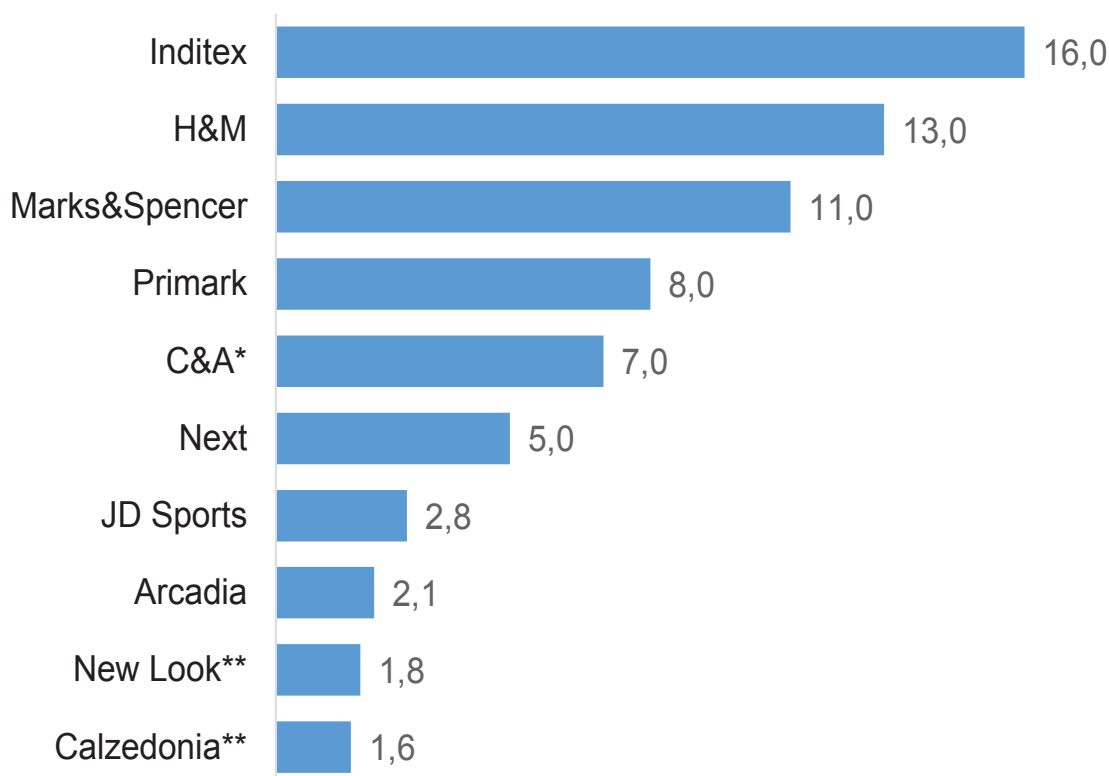
Vertikale Unternehmen sind aus der Fashion-Branche nicht mehr wegzudenken. So ist die Liste der größten Bekleidungshändler geprägt von vertikalen Unternehmen (siehe Abb. 1). Vertikalisierte Unternehmen sind also erfolgreich und weisen eine Reihe von Vorteilen gegenüber Unternehmen mit einer klassisch mehrstufigen Wertschöpfungskette auf. Es geht also nicht mehr um die Fragestellung, ob Vertikalisierung sinnvoll ist, sondern vielmehr darum, wie man die Vorteile in die Prozesskette verschiedener Unternehmen implementieren kann.

Die Fachhandelsbranche in Deutschland und deren Markenlieferanten haben diese Entwicklung schon vor Jahren erkannt und versuchen mit

verschiedenen Modellen die Vorteile der vertikalen Prozesskette gemeinsam zu heben. Diese verschiedenen Modelle werden im Weiteren auch als vertikale Kooperationen bezeichnet. Darunter ist zu verstehen, dass man die Integration der Wertschöpfungsstufe Handel/POS nicht in einem Unternehmen löst, sondern in Kooperation mit einem Partner.

Genau an dieser Stelle gibt es in jüngster Zeit eine Reihe von Klärungsbedarfen, da Kooperationen zwischen Partnern in der Wertschöpfungskette schnell den Eindruck erwecken, gegen das Kartellrecht zu verstoßen. Genauer definiert, geht es vor allem um unzulässige Preisabsprachen zwischen Partnern. So wurden in diesem Zusammenhang,

Abb. 1: Größte Mode- und Bekleidungshändler in Europa nach Umsatz im Jahr 2017 (in Milliarden Euro)



Quelle: Veraart Research 2017 / \* geschätzt, \*\* Werte 2016

auch in der Modebranche im Jahr 2017, hohe Strafen an Unternehmen verhängt, die gegen diese Gesetzeslage verstießen. Dies hat zur Folge, dass manch einer jetzt Kooperationen zwischen Händlern und Herstellern grundsätzlich als potenziell ungesetzlich erachtet und demzufolge die für alle Beteiligten bestehenden Vorteile nicht mehr nutzen möchte.

Prinzipiell sind Kooperationen zwischen Herstellern und Händlern erlaubt. Sie müssen allerdings per Saldo mehr wettbewerbsfördernde Wirkungen als wettbewerbswidrige Auswirkungen mit sich bringen. Dabei muss die Kooperation nachweislich zu Effizienzvorteilen, wie z.B. einem besseren Sortiment oder einer effizienteren Warenversorgung führen. Diese Vorteile müssen auch den Verbrauchern zugutekommen und der Wettbewerb darf durch die Kooperation nicht ausgeschaltet werden (vgl. Christian Steinle von Gleiss Lutz auf DMHK 2017).

So gilt es also in diesem rechtlichen Rahmen eine optimierte Prozesskette zwischen Handel und Hersteller zu entwickeln, die aber vor allem keinen Einfluss auf die Preis- oder Rabattgestaltung des Handels hat. Die Preishoheit ist in jedem Fall beim unabhängigen Händler.

Im Omnichannel-Zeitalter kommen hierzu weitere Komplexitäten. Viele Herstellerunternehmen sind heute auch Händler, sei es mit eigenen Mono-brand Stores oder mit ihrem Online-Handel. Sie konkurrieren damit auch mit ihren Großhandelskunden, dem Facheinzelhandel. Damit dürfen sie Preisinformationen des Facheinzelhandels nicht nutzen, um Wettbewerbsvorteile für den eigenen Handel zu erlangen. In der Praxis könnte diese Vorteilsnahme leicht auf Basis der im EDI Salesreport enthaltenen Informationen über den Verkaufspreis vonstattengehen. Der Austausch von Informationen über den Verkauf am POS ist allerdings elementarer Bestandteil der vertikalen Prozesskette. Aus heutiger Sicht gibt es bereits eine Reihe von Ansatzpunkten, die zur Lösung dieses Problems beitragen können. Die Erfüllung der Gesetzlage sollte dabei nicht als Übel verstanden werden, sondern vielmehr Ansporn sein, auf deren Basis bestmögliche kooperative Prozesse

zwischen Handel und Hersteller zu vereinbaren. So ist die vertikale Kooperation mit ihren Vorteilen noch lange nicht beendet, sondern wird auf einen neuen Stand gehoben. Die für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen notwendigen Prozess-Effizienzen können auch in der Zukunft bestmöglich und gesetzeskonform umgesetzt werden.

Da die im Sommer 2017 verhängte Kartellamtsstrafe in Sachen P&C (West) und Wellensteyn zu Unsicherheiten und vermehrten Diskussionen über gängige Usancen in der Textilbranche führte und viele Unternehmer verunsichert sind, was kartellrechtlich erlaubt ist und in Ordergesprächen angesprochen werden darf, werden an dieser Stelle einige wichtige **kartellrechtliche Hinweise zum Preisbindungsverbot** den folgenden Kapiteln vorangestellt:

Grundsätzlich gilt: Ein Hersteller darf keinen Einfluss auf die Verkaufspreise von Handelsunternehmen nehmen. Des Weiteren darf kein Einzelhändler einen Hersteller dazu bewegen, Einfluss auf andere Einzelhändler auszuüben, sich an Mindestpreise – z.B. unverbindlich empfohlene Preisempfehlungen (UVP) – zu halten. Das Kartellrecht geht davon aus, dass nur auf diesem Wege ein echter Preiswettbewerb zum Wohle des Verbrauchers geschaffen werden kann.

Dabei kann auch Höflichkeit echten Ärger bringen: Auch auf unverbindlich und unverfänglich gemeinte Hinweise von Lieferanten zur Preispolitik (z. B. UVP-Nennung), zu Reduzierungsphasen oder ähnlichem, die in heutiger Zeit an sich kartellrechtlich schon nicht ungefährlich sind, sollten Handelsunternehmen niemals mit einem Bestätigungsbrief oder einer –Mail antworten, sondern diese schweigend zur Kenntnis nehmen. Denn durch eine Bestätigung würde die Preisbindung und -steuerung durch den Lieferanten, die das Kartellrecht mit erheblichen Strafandrohungen verbietet, erst amtlich – und im Zweifel straft das Kartellamt beide Sünder.

Unter juristischen Aspekten ist insbesondere auch der Salesreport, die zeitnahe Übermittlung von Abverkaufsdaten mit Nennung des erzielten VK-Preis vom Handel an seine Lieferanten in den

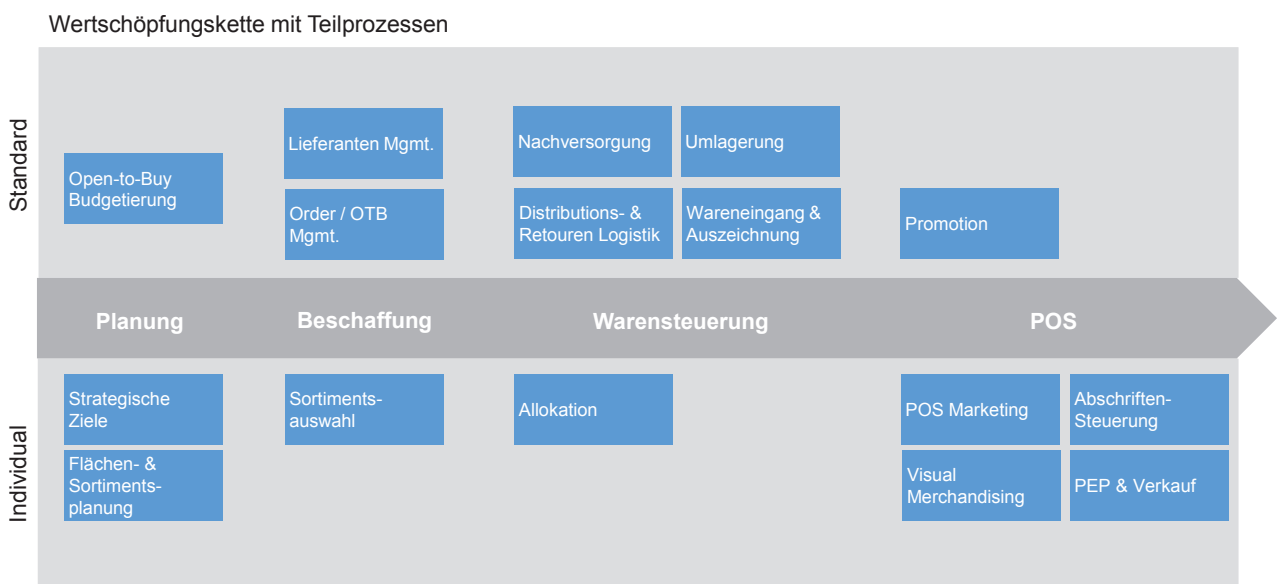
## 2.2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MARKTAKTEURE – ZWISCHEN VERTIKALISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG

Der Druck auf Handel und Hersteller ist aufgrund der beschriebenen Marktentwicklungen groß, insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Dynamik dieser Entwicklung. Nun sind schwierige Marktentwicklungen in der Modebranche nicht neu, doch die bisherigen Strategien des Handels gehen nur noch bedingt auf. Sie bestanden in den letzten Jahren zu großen Teilen darin, die Verantwortung für die Ware und Gestaltung der Fläche sukzessive an die Hersteller abzugeben. Im Gegenzug für die Kompetenzübertragung lieferte und finanzierte häufig die Industrie mehr oder minder attraktive Shop-in-Shop-Systeme. Dies hatte für die Hersteller den Vorteil, dass sie ihre Markenkommunikation durchgängig bis an den POS transportieren konnten und somit planbare Retail-Flächeneinheiten bekamen. Der Vorteil für den Handel lag auch auf der Hand: Marken wurden für den Endverbraucher besser sichtbar, die Flächen waren klar strukturiert und die Perspektive des Herstellers änderte sich vom „Rein- zum Rausverkauf“.

Im Hinblick auf die akuten Frequenzverluste sowie die Einkaufsmüdigkeit der Konsumenten in Bezug auf Mode, scheinen Shop-in-Shop-Systeme nur noch wenig hilfreich. Konzentriert sich der Handel doch heute wieder stärker selbst auf die Attraktivitätssteigerung seiner Flächen und die Individualisierung seines Angebots, um sichtbare Wettbewerbsvorteile zu generieren und sich sichtbar zu differenzieren. Diese Entwicklung ergibt rein optisch einen Sinn und führt den Handel zurück zu seinen Kernkompetenzen, nämlich das Anbieten von attraktiver Ware in einem ansprechenden Umfeld. Nun waren die Flächen bisher per se nicht unattraktiv, nur weil Marken-Shops installiert waren. Unattraktiv waren bzw. ist die Vielzahl der Shops gepaart mit der Uneinheitlichkeit der Darstellung und der geringen Abgrenzung zu anderen Händlern. So geht das Shopping-Erlebnis für den Konsumenten gen Null.

Was bedeutet dieser neue Trend für die vertikale Kooperation zwischen Handel und Hersteller?

Abb. 3: Wertschöpfungskette im Handel



Quelle: hachmeister + partner 2017

In erste Linie folgt daraus, dass nicht mehr ausschließlich das Shop-Design im Fokus der Kooperation steht, sondern die sinnvolle Zusammenarbeit in Bezug auf Schnelligkeit, gute Nachlieferung, richtige Sortimentsauswahl und die richtigen Mengen zur richtigen Zeit. Dies ist der eigentliche Kern der vertikalen Kooperation zwischen Handel und Hersteller; und in diesen Bereichen gibt es noch viele Potenziale zu heben. Somit widerspricht die Vertikalisierung nicht dem Individualitätstrend, wie oft kritisiert wird. Eine gute Zusammenarbeit in Bezug auf das Warenmanagement kann auch ohne eine Shop-Lösung erfolgen. Dies macht es zwar komplexer für den Hersteller, weil er seine Planungs- und Steuerungslogiken nicht mehr einfach nur systematisch über gleichartige Shops anwenden kann. Doch es besteht dennoch die Möglichkeit, die individuellen Flächen abzustimmen und zu clustern. Auch für den Handel erhöht sich die Komplexität durch die individuelle Darstellung.

Muss er jetzt doch viel stärker in die Planung und Prozess-Abstimmung mit den Marken gehen, was vorher fast schlüsselfertig durch die Marken übernommen wurde. Aus solch einem Mix heraus lassen sich die Stärken der Individualisierung mit denen der standardisierten Vertikalisierung vereinen und ein höchstmögliches Potenzial abschöpfen. Entlang der Handelsprozesskette (Abb. 3) lassen sich eine Reihe von Teilprozessen definieren, die sich zur Standardisierung bzw. zur Individualisierung eignen. Dies macht deutlich, in welchen Bereichen eine vertikal kooperative Zusammenarbeit die größten Effekte erzielen kann. Selbst in dem individuellen Bereich gibt es Teilprozesse, in denen eine intensive Kommunikation zielführend sein kann, ohne die Individualisierung des Handels zu gefährden. So ist es zum Beispiel sinnvoll, Erfahrungen über Erfolge im Visual Merchandising miteinander auszutauschen, ohne dass diese Eins zu Eins auf allen Flächen umgesetzt werden.

Anzeige



**FEE** ist ein preisgünstiges und sehr flexibles System, das bereits seit über 30 Jahren und von mehr als 1000 Textileinzelhändlern aktiv genutzt wird. Für den Einzelhandel und Filialisten - für Bekleidung, Textil und Schuhe.

- Warenwirtschaft, Kassensoftware, Kunden-Informationssystem (KIS), EDI
- Komplettsystem mit modularem Aufbau
- Steckerfertige Lösungen für Shop- und Flächenpartnerschaften
- Konsignation für die Verwaltung von lieferanteneigener Ware
- Schnittstellen für Omni-Channel
- GoBD-konform





## 3. ANFORDERUNGEN AN VERTIKALE SYSTEME

### 3.1 VERTIKALE SYSTEME – AUSPRÄGUNGEN UND ERFOLGSMERKMALE

#### 3.1.1 AUSPRÄGUNGEN VERTIKALER SYSTEME

Vertikalisierung kann zunächst als „*Integration vor- oder nachgelagerter Stufen des Wertschöpfungsprozesses*“ (Merkle 2008, S. 440) verstanden werden. Die Vertikalisierung der Wertschöpfungskette findet zum Beispiel durch Übernahmen vor- bzw. nachgelagerter Unternehmen und der Etablierung von Joint Ventures oder Kapitalbeteiligungen statt. Langfristige Lieferverträge und die Entwicklung von zwingenden Vorgaben für vor- oder nachgelagerte Stufen führen ebenfalls zu einer vertikalen Kontrolle der Wertschöpfungskette.

Im Hinblick auf den Ausgangspunkt der Vertikalisierung wird zwischen einer Rückwärts- oder Vorwärtsintegration unterschieden (Abb. 4). Typische Beispiele für eine Rückwärtsintegration sind Eigenmarken-Aktivitäten von Handelsunternehmen und der Verkauf an Dritte, wie es P&C mit *Review* macht. Dagegen vertikalisierten ursprüngliche Herstellerunternehmen wie beispielsweise *mavi* durch eine Vorwärtsintegration in Richtung Endverbraucher. Allerdings unterscheiden sich vertikale Systeme nicht nur hinsichtlich der Integrationsrichtung, sondern auch in Bezug auf die Intensität der Integration, da im Rahmen einer Vertikalisierung selten alle aufeinanderfolgenden Prozessstufen vollständig und zu gleichen Maßen integriert werden. Der Grad bzw. die Tiefe der Vertikalisierung kann somit sehr unterschiedlich und individuell gestaltet sein.

Die unterschiedlichen Ausprägungen vertikaler Integration basieren zunächst auf komplexen und oftmals langjährigen Wachstums- und Anpassungsprozessen individueller vertikaler Strukturen. Zudem steht das Bestreben im Vordergrund,

die Wertschöpfung durch eine bestmögliche Zusammenführung interner und externer Kompetenzen zu optimieren.

Aus diesem Grund entstanden neben der vollständigen Integration jeglicher Prozessstufen vermehrt Misch- und Sonderformen vertikaler Geschäftsmodelle, die zumeist unter dem Begriff der vertikalen Partnerschaft oder Kooperation zusammengefasst werden. Eine vertikale Kooperation ist somit zu verstehen als „*eine freiwillige Vereinbarung mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen (...), die in einzelnen oder mehreren (Teil-) Bereichen ihrer absatz- bzw. beschaffungsorientierten Aktivitäten zusammenarbeiten.*“ (Ahlert, Groß-Bölting & Heinemann 2009, S. 642). Demzufolge beschäftigen wir uns in dieser Publikation zu größten Teilen mit vertikalen Kooperationen, in denen Händler und Hersteller gemeinsam Kompetenzen und Zusammenarbeit definieren unter Berücksichtigung fest vereinbarter Verantwortungen und Zuständigkeiten. Diese Kooperationen werden in der Praxis auch häufig als Teil-Vertikal oder Semi-Vertikal bezeichnet.

Zielsetzung dieser Art der Zusammenarbeit ist es, Prozesse besser und effizienter zu gestalten, als es im Rahmen einer traditionellen Arbeitsteilung möglich ist. Dies führt idealerweise zu höheren Produktivitäten und Kostenreduktionen für beide Beteiligte, ohne dabei die Eigenständigkeit von Händler und Hersteller aufzulösen. Ausgangspunkt dieser Initiativen ist meist der Hersteller im Sinne einer Vorwärtsintegration, da er den

# 4. HERAUSFORDERUNGEN IM RAHMEN ZWEISTUFIG VERTIKALER KOOPERATIONEN

## 4.1 VORAUSSETZUNGEN UND BESTANDTEILE

Obwohl zweistufige vertikale Kooperationen mittlerweile weit verbreitet sind, werden grundsätzliche Voraussetzungen für einen Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Händler und Lieferant oftmals nur unzureichend erfüllt. Folgende Mindestanforderungen sollten gewährleistet sein, um im Rahmen einer vertikalen Kooperation erfolgreich zusammenzuarbeiten (In Anlehnung an Jacobs (2014), S. 102 ff.):

### „Flächenfähiges“ Sortiment

Der Lieferant verfügt über eine wettbewerbsfähige und vertikal steuerbare Kollektion, wobei Kollektionentwicklung, Produktionsabläufe und Logistikprozesse am Timing zeitgemäßer Lieferrhythmen und den Nachversorgungserfordernissen des POS ausgerichtet sind. Eine kontinuierliche Warenversorgung wird durch ein leistungsstarkes NOS-System unterstützt. Der Lieferant sollte in der Lage sein, Slowmover zu erkennen und diese durch bessere Artikel zu ersetzen.

### Datenaustausch

Beide Marktpartner sind EDI-fähig und nutzen EDI-Standardformate (EANCOM). Die Ware wird lieferantenseitig mit einer EAN-Nummer ausgezeichnet und wenn der Handel es wünscht, auch mit einem UVP. Handels- und Industrieunternehmen verfügen über eine GLN-Nummer (Global Location Number. Mit dieser Globalen Lokationsnummer können Unternehmen und Unternehmensteile, z.B. Standorte, Filialen oder Lager, eindeutig und überschneidungsfrei identifiziert werden.). Sie verfügen über die organisatorischen innerbetrieblichen Voraussetzungen, um Geschäftsprozesse elektronisch abzuwickeln. Sie beherrschen alle EDI-Nachrichten, die im Rahmen der jeweiligen Bewirtschaftungsformen eingesetzt werden müssen.

Das Handelsunternehmen stellt mindestens wöchentlich lieferantenbezogene Abverkaufs- und Bestandsdaten elektronisch zur Verfügung.

Händler wie auch Lieferanten verfügen über ein Warenwirtschaftssystem, welches die Bestands- und Bewegungsdaten der Verkaufsfläche abbilden und handelsrelevante Auswertungen vornehmen kann. Hierzu gehört auch die Verwendung handelsorientierter und zwischen den Marktpartnern abgestimmter Warenklassifikationen. Idealerweise bedient man sich dabei einer Standardklassifikation, z. B. des BTE-Warengruppenschlüssels.

### Zieldefinition

Beide Marktpartner legen je nach Geschäftsmodell und Sortimentsverantwortung und auf Basis des lokalen Marktpotenzials Umsatz- und Ergebnisse fest, wobei für den Fall von Soll-/Ist-Abweichungen klare Handlungsregeln bestehen.

- Definierte Netto-Fläche in qm
- Umsatz in Euro inkl. MwSt.
- Erzielte Kalkulation brutto/netto
- Wareneingangskalkulation
- Preisabschriften total
- Netto-Rohhertrag in Euro
- Lagerumschlag p.a.
- Endbestand pro Monat

### Prozesse und Leistungen

Händler und Lieferant einigen sich je nach Art der Zusammenarbeit über die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Konditionen und Leistungen, die beide Seiten im Rahmen der vertikalen Kooperation übernehmen, werden definiert und eine Laufzeit wird festgelegt.

# 6. VORGEHENSWEISE ZUR ERRICHTUNG EINER VERTIKALEN KOOPERATION ZWISCHEN HANDEL UND HERSTELLER

In der Praxis hat sich folgende schematisch dargestellte Vorgehensweise zur vertikalen Kooperation aus Perspektive des Handels bewährt. Diese gilt es selbstverständlich für jeden Einzelnen situativ und firmenindividuell zu optimieren. Auch sei noch einmal bemerkt, dass es sich hierbei um kooperative Prozessoptimierungen handelt und nicht um Preisabstimmungen zwischen Handel und Hersteller.

Bevor eine vertikale Kooperation eingerichtet werden kann, müssen beide Seiten selbstverständlich die bereits beschriebenen Anforderungen gewährleisten und vor allem ein gemeinsames Bekenntnis zu einer Win-Win Situation abgeben.

Um eine vertikale Kooperation einzugehen, sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

### 1. Partnerauswahl

Die Auswahl des Partners sollte immer von der Haus- und Sortimentsstrategie abgeleitet werden und nicht von Opportunitäten oder Konditionenvorteilen. Im Fokus steht der Ertrag je Quadratmeter gepaart mit potenziellen Sortimentssynergien.

### 2. Platzierung, Flächen- und Zieldefinition

Gemeinsame Festlegung der bestmöglichen Platzierung der Marke im richtigen Sortimentsumfeld und Definition der richtigen Flächengröße. Ausgangspunkt hierfür ist die bisherige Umsatzgröße und/oder der Vergleich mit gleichartigen Händlern. Die Flächengröße muss die Kernsortimente des Herstellers kompetent abbilden können und eine hohe Flächenproduktivität gewährleisten. Es ist besser, wenn die Fläche kontinuierlich und mit steigenden Umsätzen wächst, als wenn sie zu groß ist und damit die Bestände nach oben treibt. Auf Basis der Platzierung und Flächengröße

werden Umsatz- und Ertragsziele für das Planjahr festgelegt.

### 3. Auswahl des Geschäftsmodells und der Bewirtschaftungsform

Mit der Auswahl des Geschäftsmodells und der Bewirtschaftungsform wird festgelegt, wer grundsätzlich die Verantwortung in Bezug auf Warenauswahl und Warensteuerung in der Saison übernimmt, wobei die Preisgestaltung dabei in der Hoheit des Händlers liegt.

Da es am Markt unzählige Modelle und Mischformen gibt, gibt es an dieser Stelle die folgenden allgemeinen Hinweise:

- Überprüfung des Markterfolgs der Hersteller-Modelle
- Check der Ressourcen und Skills
- Einforderung von Transparenz bei allen Entscheidungen und wenn notwendig gemeinsame Abstimmung
- Regelmäßige und zum Start häufige Abstimmungsgespräche
- Gemeinsame saisonale Sortimentsanalyse mit Definition von Maßnahmen

### 4. Weitere Vereinbarungen und Verträge

Im Weiteren müssen eine ganze Reihe von Vereinbarungen getroffen werden, die je nach Händler und Hersteller sehr unterschiedlich ausfallen. Es geht z.B. um die Festlegung der Möblierung der Fläche und in diesem Zusammenhang um die Übernahme der Kosten für die Möblierung. Auch andere Konditionen und Services müssen definiert und vertraglich niedergeschrieben werden. Dazu gehören u.a. die Einkaufskonditionen, Marketing- und Personalkostenzuschüsse sowie die Bestimmung des Umgangs mit Restbeständen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es gut ist, alle Punkte exakt