



ARS

rundum gut aufgehoben

Die Spielzeugbranche flirtet mit Größe. Konzentration lautet das Mantra. Auch der ARS wächst – wie das

Beispiel Krokodil zeigt. Nur ist Wachstum für den ARS nicht Selbstzweck, sondern eine Frage der Inhalte.



Sind sie nun erwachsen und eine ganz normale Verbundgruppe innerhalb der Spielwarenbranche? Oder sind sie nach wie vor die Jazzer, die Individualisten mit Hang zur Improvisation, dem Drang zu Solonummern und der Leidenschaft zu basisdemokratischen Grundsatzdiskussionen, während die anderen Verbundgruppen immer noch Volksmusik bieten? Fest steht, dass der ARS seit zwei Jahren eine Genossenschaft ist, die erstmals eine Rückvergütung auszahlt und dass diese Genossenschaft durchaus über Zentralregulierung nachdenkt, aber das Denken darüber auch wiederum nicht so ernst nimmt, weil ZR auch eine Frage der „Bequemlichkeit“ sei. Man will es eben auch „ohne“ schaffen, wie man auch „ohne“ viel Marketing-Gedöns eine exquisite Eigenmarke im Markt etabliert hat. Das riecht alles so sehr nach Romantik, dass man es kaum glauben mag, dass dieser Verband 2007 sein wirtschaftlich erfolgreichstes Jahr aufweist, dass sich unter den Geschäften mit die schönsten Spielwarenläden der Republik finden und dass sie wunderbare Randsortimente führen. Sie wissen also, was sie tun, nur sie tun es oft anders, als es andere tun. Also doch nicht ganz normal, doch der Hang zu „blue notes“.



Arche Noah für den guten Geschmack

„Tatsache ist,“ wie geschäftsführende Vorstand **Ralf Engelhardt** versichert, der seit sechs Jahren die Geschäfte des Vorstandes führt, „dass das Gros dieser Individualisten Quereinsteiger ist.“ Was anderes zu behaupten, wäre auch tollkühn, sieht man auf die ge-

lernten Berufe der Individualisten: Fernmelde-techniker, Banker, Goldschmied, Drucker, Tischler, Food-Redakteur, selbst Bergvermessungstechniker, Agrarwissenschaftler und Kinderärzte finden sich darunter.

Mehr Artenvielfalt geht nicht. Eine Arche Noah sozusagen für den guten Spielzeuggeschmack. Entsprechend sehen die Geschäfte aus. Engelhardt attestiert ihnen die gewisse, die besondere Note. Davon gibt es derzeit 119 allein in Deutschland sowie etwa 20 in der Schweiz, Holland, Belgien, Luxemburg und Italien. Mit der Krokodil-Gruppe stoßen jetzt weitere 14 Geschäfte dazu (s.a. Cortoos-Interview). Für Engelhardt soll das aber noch nicht das Ende der Fahnenstange sein. Bis zu 200 Standorte hält er in Deutschland für möglich, vorausgesetzt das Konzept und die Kaufkraft am Standort stimmen. Dann würden auch Banken mitspielen (was die Spielbar in Saarbrücken belegt). Die anhaltende Diskussion über die Spielzeugsicherheit spiele dem ARS in die Hände, glaubt Engelhardt. „Wir haben etliche Anfragen aus Deutschland.“ Allerdings zeigt man sich durchaus wählerisch, was die Aufnahme betrifft. „Ein etwas schlechter VEDES-Laden,“ machte noch vor zwei Jahren **Bettina Ernst**, Leiterin der Katalog-Gruppe deutlich, „kann nicht morgen ein ARS-Laden sein.“ Dennoch gab es unter der Ägide **Ursula Lindl** durchaus Bestrebungen, die Individualisten zu vereinnahmen. Was daraus geworden ist, ist Geschichte und der ARS immer noch selbstständig.

Interne Bindung besonders wichtig

Zum Selbstverständnis des ARS zählt, Nischenanbieter für das gehobene Segment zu

sein und zu bleiben, wie Geschäftsführer Engelhardt versichert. Gedanken, wo man allerdings mittelfristig stehen will, macht man sich dennoch: Wie groß darf man werden? Wie wird der ARS bei Lieferanten gesehen? Wer darf rein? Wofür stehen wir? Fragen, an denen man seit 2007 gemeinsam mit dem Institut für Genossenschaftswesen in Münster zusammenarbeitet, um eine Strategie und ein Marketingkonzept für die kommenden Jahre zu entwickeln. Denn trotz der Tatsache, dass der ARS mittlerweile weltweit Anfragen zu seiner Eigenmarke erhält und die rundum-Produkte erfolgreich vermarktet, insgeheim war und ist der Verband nach wie vor eher ein Geheimtipp. Typisch für den ARS ist deshalb, dass die Individualisten das interne Marketing, die Bindung untereinander als wichtiger erachten als eine Penetration der Marke selbst: Man bleibt lieber der local hero. Überraschend kommt das für einen Verband der Quereinsteiger wiederum nicht, der die Beteiligung der Mitglieder, das Netzwerk unter ihnen, als den Unterschied zu anderen Verbänden bezeichnet.

Dass sie aber dennoch normal können, zeigen die ERFA-Gruppen mit einem externen Wirtschaftsberater und das Marketing mit rundum-Sorglospaketen, die aus Tragetaschen, Papier, Sammelpunktheften usw. bestehen.

Mehr als Verpackungstexte

Zweites Alleinstellungsmerkmal ist für Ralf Engelhardt die Beratungskompetenz. In den Geschäften finden Kunden tatsächlich noch gute Beratung, die mehr kann als Verpackungstexte fließend vorzulesen. Gesellschaftsspiele werden noch selbst gespielt, um Kunden aus der Flut der Neuerscheinungen auch das Richtige anbieten zu können. Auch wenn der Fokus

nach wie vor aus Spielzeug mit pädagogisch-kulturellem und hohem funktionalem Wert liegt, das vorwiegend aus natürlichen oder einfachen Materialien hergestellt wird, stehen geblieben sind die ARS-Aktivisten keinesfalls. Viele setzen seit Jahren auf Randsortimente. Geschäfte wie „Wupatki“, die „Villa Kunterbunt“ oder in Kürze der neue „Kinderreigen“ in Hamburg haben deshalb kräftig in die Flächenerweiterung investiert. Treu bleibt man sich auch hier. Nur Spitzenqualität käme in die Regale, wie der Leiter der Produktentwicklung, **Dieter Selmair**, betont.

Die „Manufactumisierung“ der Spielware

Zum Schönsten und Besten, was der Spielwarenhandel zu bieten hat, zählt ebenfalls der Katalog „rundum“, den der ARS zweimal im Jahr herausgibt. Das liegt nicht nur an den ausgesuchten Produkten, sondern auch maßgeblich an der grafischen und inhaltlichen Präsentation. Eltern entdecken hier neben einer Fülle von Anregungen zum Spielen auch produktneutrale Informationen, z.B. wie fantasievoll Forschen sein kann.

Mit dem neuen Herbst/Winter-Katalog setzen die Macher einmal mehr darauf, dass der desorientierte und oft überforderte Verbraucher mehr will als „Preisknüller“. Das kann nicht weiter verwundern in einem Land, das zunehmend die Erziehung outsourct.

Mit der klaren Ausrichtung auf anspruchsvolles, fantasievolles wie qualitativ hochwertiges Spielzeug und persönlich geführten Geschäften ist es dem ARS gelungen, zu einer festen Größe im Markt der Spielwarenhändler aufzusteigen, die modischen Trends weniger unterworfen ist als andere Zusammenschlüsse.





Interview

Ausgeprägte Individualisten

Sie sind anders und nicht normal, aber durchaus geerdet. Sie sind Quereinsteiger, aber keine Querköpfe. Sie neigen zur Debatte, aber stehen auch für Verbindlichkeit. Sie sind gesprächsbereit, verbitten sich aber Einmischungen in die „inneren Angelegenheiten.“ Gemeint ist der ARS, ein Becken von Überzeugungstätern, die sogar noch Lust aus ihrer Arbeit gewinnen. planet toys sprach mit dem Vorstand.



Zentrifugalkräfte gibt es aber auch im ARS und Sepp Fleck betont wohlweislich, dass der Anspruch auf Mitgliedschaft im ARS auch an bestimmte Bedingungen geknüpft sein muss.

planet toys: Herr Engelhardt, die Generalversammlung in Leipzig liegt noch nicht lange zurück. Was haben die Delegierten an zukunftsweisenden Entscheidungen getroffen?

Ralf Engelhardt: Zunächst einmal wurde positiv festgehalten, dass die Umwandlung in eine Genossenschaft nicht nur wichtig, sondern auch der richtige Weg war, um auch in Zukunft eine gewichtige Rolle am Markt zu spielen. Mit der Bestätigung bzw. Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates haben die Mitglieder den Kurs bestätigt und auch damit eine zukunftsweisende Entscheidung getroffen. Es wurde sehr intensiv über die Strategie des ARS für die Zukunft diskutiert, auch in Hinsicht auf Mitgliederstrukturen und eines zukünftigen Marketingkonzeptes.

pt: Und wie sieht die Strategie konkret aus?

Rita Denk: Der ARS wird auch in Zukunft der Verband für das gut sortierte Spielwarenfachgeschäft sein. Wir sehen uns nach wie vor in der Nische des qualitativ und pädagogisch ausgesuchten Sortimentes, ohne dass dieses jedoch zum Dogma erhoben wird, das heißt man findet je nach Standort und Inhaber durchaus trendige Sortimentsbereiche. Vom sogenannten Vollsortimenter sind wir jedoch nach wie vor weit entfernt. Außerdem finden sich in jeder Altersgruppe Produkte, die zu uns passen, ohne dass man in andere Bereiche ausweichen muss.

Petra Muschik: Der ARS will

beim Endverbraucher als Marke bekannter, zu einer Art Gütesiegel werden. Bei den Lieferanten geht es uns um partnerschaftliche Zusammenarbeit, die auch zukunftsorientierte kritische Fragen zulässt. Wir sind der Nischenspezialist, der über den Tellerrand schaut und seine Kunden immer wieder mit ungewöhnlichem überrascht. Das Spielen hört nicht bei 10 Jahren auf und ich empfinde es als Herausforderung, auch Jugendliche für unser Sortiment zu begeistern.

pt: Verbundgruppen neigen mehr denn je zu franchiseähnlichen-Modellen. Nur beim ARS spürt man davon noch nichts. Warum eigentlich?

Sepp Fleck: Franchise-Systeme bergen immer ein hohes Maß an Abhängigkeit. Die Lebendigkeit und Fortschrittlichkeit des ARS ist aber nicht zuletzt auf der Individualität der einzelnen Mitglieder begründet. Eigene Ideen entwickeln und diese dann zusammenführen, ist besser

als ein von oben verordnetes Geschäftskonzept.

Dirk Grieger: Die Mitglieder des ARS sind ausgeprägte Individualisten, größtenteils Quereinsteiger und überhaupt nicht über einen Kamm zu scheren. Jede Einmischung in „innere Angelegenheiten“ ist unerwünscht. Es ist daher auf absehbare Zeit kein franchiseähnliches Erscheinungsbild zu erwarten.



Auch wenn man inzwischen eine Genossenschaft ist, eine „normale“ Verbundgruppe will der ARS auch zukünftig nicht sein, sagt der Geschäftsführende Vorstand Ralf Engelhardt.



Der ARS ist auch ein Spaßunternehmen, denn seine Mitglieder engagieren sich, weil sie Spaß aus ihrer Arbeit beziehen und sie haben Spaß, weil sie sich engagieren. Davon zeigt sich Dirk Grieger überzeugt.

pt: Seit 2007 ist der ARS eine Genossenschaft, in diesem Jahr gab es erstmals eine Rückvergütung. Wird der ARS jetzt erwachsen und eine ganz normale Verbundgruppe?

RE: Erwachsen ist der ARS schon lange und eine „normale“ Verbundgruppe sind wir sicherlich nicht, wollen es auch nicht im herkömmlichen Sinne sein. Wir verstehen uns als eine besondere Verbundgruppe, die sich durch viele kleine Dinge abhebt. Und die Rückvergütung an unsere Mitglieder zeigt, dass es sich durchaus lohnt, bei uns „mitspielen“. Außerdem lernt man ja noch, auch wenn man schon erwachsen ist!

pt: Was unterscheidet den ARS und vor allem, was machen seine Gesellschafter anders?

DG: Wie schon ausgeführt, sind die Mitglieder im ARS Individualisten. Im Ergebnis bleibt der Verband daher höchst individuell. Der Verband bündelt die Summe der Möglichkeiten seiner Mitglieder und stellt die Ergebnisse den anderen Mitgliedern zur Verfügung – z. B. zur gelegentlichen Nachahmung. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Geschäftsinhabern im Einzelhandel mag sein, dass unsere Mitglieder ihr hohes Engagement aus dem Spaß an ihrer Arbeit beziehen.

pt: Sind im ARS also vorwiegend Einzelkämpfer mit Hang zur Kooperation oder Teamspieler mit Neigung zur Individualität anzutreffen?

RD: Der alte Witz „Warum heißt der Einzelhändler Einzelhändler? Weil er einzeln handelt!“ hat sicherlich einen wahren Kern, der auch für unsere Mitglieder gilt. Gleichzeitig sind wir fast alle sogenannte „Quereinsteiger“ mit unterschiedlichen beruflichen Vorgeschichten, zum Teil aus sozialen oder pädagogischen Berufsfeldern, was wiederum eine hohe Bereitschaft zu Kooperation und zu demokratischen Gruppenstrukturen erzeugt. Unsere Stärke besteht in der Vielfalt, die zu gemeinsamen Aktivitäten zusammengefasst wird, so dass wir zugleich individuell bleiben können und trotzdem die Synergieeffekte des gemeinsamen Auftritts nutzen.



pt: Wie es aussieht, stößt bald die belgische Krokodil-Gruppe zum ARS. Was hat den Ausschlag dafür gegeben?

RE: Ich denke, dass das Konzept der ARS eG überzeugend ist, weil wir uns damit und insbesondere mit unseren eigenen rundum-Produkten vom Markt abheben. Dass die Händlerspannen bei unseren schönen rundum-Produkten zudem noch, ich sage mal, höchst erfreulich sind, trägt sicherlich auch dazu bei.

pt: Der ARS ging 1993, zur Blütezeit des Holzspielzeugs, an den Start. Wofür steht er denn heute, denn das Segment hat es heute doch nicht mehr so leicht?

RD: Unsere Geschäfte setzen auf Einkaufserlebnis statt Preisverhau. Ambiente, kompetentes und freundliches Personal stehen neben der Sortimentsgestaltung im Focus.

PM: Ein Verband mit innovativen Mitgliedern, die an der Basis mitarbeiten und genau wissen, was dem einzelnen ARS-Mitglied nützt. Der ARS verfolgt heute verstärkt betriebswirtschaftliche Ziele, Marketingmaßnahmen und die Entwicklung der Eigenprodukte, die in den Gründungsjahren nicht möglich gewesen wären. Eine starke Gemeinschaft, in der aber jeder individuell sein darf.

pt: Besteht derzeit nicht ein großer Bedarf an guten Spielzeugläden, angeheizt auch durch die Sicherheits- und Qualitätsdiskussionen der letzten Monate? Die Expansion einiger ARS-Mitglieder wie Wupatki in Rostock, Schönfelder in Kiel oder Schaukelpferdchen in Hagen deuten doch darauf hin!

PM: Qualität und Sicherheit ist in unseren Geschäften ein wichtiges Kriterium. Die Randsortimente im Spielwarenhandel werden immer größer und wichtiger. Deshalb haben viele Kollegen in den letzten Jahren ihre Fläche vergrößert, um den kommenden wirtschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu





sein. Neue Mitglieder kommen meist aus der Branche und weniger als Existenzgründer zu uns.

SF: Die Expansion und qualitative Verbesserung vieler unserer bereits bestehenden

Mitgliedsfirmen weisen sicher in die richtige Richtung. Ein allgemeiner Existenzgründungsboom von hochwertigen Läden in der Spielzeugbranche ist allerdings nicht auszumachen. Wir bekommen jedoch immer wieder Anfragen, teils auch größerer Geschäfte, die wir sehr wohlwollend prüfen. Wachstum ist für uns nicht ausgeschlossen.

pt: Die Geschäftsstelle finanziert sich über die Eigenmarke rundum. Eine ZR mit bankverbürgtem Delkredere würde Ihnen zusätzliches Geld bringen. Wird es nicht Zeit für diesen Schritt oder befürchten Sie, einige Mitglieder kämen nicht über die Rating-Hürden?

RE: Das Thema Zentralregulierung hat ja nicht nur Vorteile, sondern auch etliche Tücken und ggf. Nachteile. Man muss also genauestens prüfen und abwägen, wer wie profitiert. Der ARS hat sich diese Thema auf seine Agenda geschrieben, allerdings ohne an das vermeintlich schnelle Geld zu denken. Alles, was den Mitgliedern in irgendeiner Weise schaden würde, kommt aus meiner Sicht nicht in Betracht. Außerdem wurde bei den Banken schon immer jeder Fachhändler einem Rating unterzogen. Durch Basel II haben sich lediglich die Bedingungen geändert.

DG: Delkredere-Systeme stehen bei der großen Mehrheit unserer Mitglieder ganz hinten auf der Tagesordnung. Die Vorteile daraus sind eher marginal und bedienen eher die Bequemlichkeit des Einzelnen. Auch auf Seite der Industrie gibt es hier kein großes Interesse an neuen Delkredere-Partnern. Sollte sich einmal – quasi nebenher – ein zentral reguliertes Verfahren ergeben, das den Mitgliedern nützlich wäre, gäbe es sicher keinen großen Widerspruch.

pt: In Verbundgruppen stehen sich oft Fortschrittsanhänger Bedenkenträgern gegenüber. Auch im ARS verpflichten sich nicht alle zur Abnahme des rundum-Katalogs. Wie lösen Sie diesen Konflikt?

SF: Der Katalog ist ein zentraler Bestandteil unseres Marketingkonzepts und daher unerlässlich für eine gemeinsame

Außendarstellung. Andererseits gibt es aber keine schriftliche Verpflichtungserklärung für dessen Abnahme. Wer jedoch dieses Medium auf Dauer bewusst nicht einsetzen will, wird den Anspruch auf eine Mitgliedschaft wohl nach und nach verlieren.

pt: Verbundgruppen haben sich zu modernen Dienstleistern gewandelt. Wo besteht aus Ihrer Sicht in den kommenden Jahren Handlungsbedarf?

PM: Für die ARS Mitglieder wäre mittelfristig eine zentrale Auslieferung von großem Vorteil, da unser Angebot aus einer Vielzahl von Lieferanten besteht und wir immer schneller auf Kundenwünsche reagieren müssen. Eine wichtige Aufgabe sehe ich auch im internen Marketing des ARS, um die einzelnen Mitglieder optimal zu betreuen und zu stärken. Hierüber findet zurzeit eine Studie mit Diplomarbeit an der Uni Münster statt. Da es bereits ein sehr gutes Dienstleistungsangebot in unserem Verband gibt, sehe ich es als Chance und Herausforderung diese zeitgemäß weiterzuentwickeln.

pt: Das Scheitern der Toy Alliance kam für den ARS nicht überraschend. Der Verband wollte auf Beobachtungsposten bleiben. Was haben Sie denn zwischenzeitlich gescannt?

RE: Mit dem Scheitern haben ja auch andere gerechnet. Schadenfreude ist hier aber fehl am Platz. Wir scannen die Entwicklung in der Spielereislandschaft weiter, seien es die neuen Kooperationen zwischen Verbundgruppen oder die Verkäufe größerer Spielwarenketten wie z.B. die Salzmann Gruppe. Wir sind aber weit entfernt davon, beunruhigt zu sein, denn wir wissen, wie gut wir sind. Dass der ARS ein interessanter Partner für andere Verbundgruppen zu sein scheint, bestätigt unser gutes Konzept und unseren Kurs.

pt: Vielen Dank für das Gespräch!

