MANAGEMENT VORDENKER

GABRIELLE «COCO» CHANEL, MODEDESIGNERIN

LES PIONNIERS DU MANAGEMENT

GABRIELLE «COCO» CHANEL, CREATRICE DE MODE

Don't spend time beating on a wall, hoping to transform it into a door

Noch zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts war die Trennung zwischen Damen- und Herrenmode sehr strikt. Umso schockierender und provokativer war die Aufnahme von Hosen in Chanels Kollektion. Die Frauen liebten ihre Mode und die neue unbekannte Bewegungsfreiheit.

(et) Im Werdegang und Schaffen von Chanel, geboren als Gabrielle Chanel, finden sich viele Beispiele für innovatives Unternehmertum. Nebst dem Aspekt der professionellen Einführung von Neuheiten zeichnete sich das Imperium Coco Chanels vor allem in den Bereichen Gewinn und finanzieller Unabhängigkeit aus.

Chanels finanzieller Erfolg war die Folge davon, dass sie die Bedürfnisse der Kundinnen besser verstand und bediente als jeder andere zu ihrer Zeit. Sie bot zunächst einen Kundennutzen an, was für die damalige Perspektive nicht selbstverständlich war. Kein Modehersteller stellte damals so radikal alles infrage wie Madame Chanel. «Ein Kleid muss so geschnitten sein, dass die Träge-

Au début du XXe siècle, la séparation entre la mode féminine et la mode masculine était encore très marquée. L'intégration de pantalons dans sa collection était d'autant plus choquante et provocatrice. Les femmes aimaient sa mode et une liberté de mouvement inédite à cette époque.

(et) Le parcours et l'œuvre de Chanel (née Gabrielle Chanel) sont jalonnés d'exemples innovants dans la gestion d'une entreprise. Outre la professionnalisation du lancement des innovations, l'empire de Coco Chanel se distinguait par son indépendance au niveau des bénéfices et de son financement.

Le succès financier de Chanel était dû au fait qu'elle comprenait et servait mieux que quiconque à l'époque les demandes de ses clientes. Elle offrait d'abord une valeur ajoutée pour le client, ce qui n'était pas une évidence. Aucun fabricant de mode de l'époque ne remettait tout en cause aussi radicalement que Madame Chanel («une robe doit être taillée de sorte que sa porteuse puisse mon-

rin sich auch aufs Pferd setzen kann», so ihr Credo, und das, obwohl es für viele ihrer Zeitgenossinnen zu einem zu eng geschnürten Korsett keine Alternative zu geben schien. Ihre Kollektionen prägten den Stil der modernen, emanzipierten Frau.

Ihre Jugend

Um Chanels Jugend ranken sich zahlreiche Legenden, zu deren Entstehung Coco Chanel, vermutlich aus Scham über ihr Aufwachsen in ärmlichen Verhältnissen, selbst beigetragen hat. Tatsächlich wurde sie als zweite uneheliche Tochter des Hausierers Henri-Albert Chanel und der Wäscherin Eugénie Jeanne Devolle in einem Armenhaus in Saumur an der Loire (Anjou) geboren.

Als Chanel zwölf Jahre alt war, starb ihre Mutter. Der Vater, der das Sorgerecht behielt, gab sie und ihre ältere Schwester als Halbwaisen in die Obhut eines von Nonnen geführten Waisenhauses, wo sie den Beruf der Näherin erlernte. Es wird vermutet, dass sie sich für ihre Familie schämte und eben aufgrund ihrer Erfahrung sehr früh den Entschluss fasste, niemals finanziell abhängig zu sein. Als Unternehmerin legte sie deshalb grossen Wert darauf, Geschäftsschulden umgehend zurückzuzahlen.

Ihren ersten Laden eröffnete Coco im Alter von 27 Jahren in der Rue Cambon nahe der vornehmen Place Vendôme in Paris, wo noch heute Frauen aus aller Welt Mode aus dem Hause Chanel kaufen. Bereits 1916 hatte sie mehrere Boutiquen und beschäftigte rund dreihundert Mitarbeiter. Im Jahr 1920 kreierte sie ihr schon bald legendäres Parfüm *Chanel N° 5*, noch im gleichen Jahr versteuerte sie zehn Millionen Franc und bis Ende der 1920er Jahre wuchs ihr Unternehmen auf über dreitausend Mitarbeiter an.

Gewinn verstehen, Unabhängigkeit anstreben

Chanel zeichnete sich durch die ausgeprägte Kundennähe aus, das profunde Verständnis der Kundenbedürfnisse, die historischen Innovationen, die gezielte Fokussierung der Ressourcen, den Einsatz von überdurchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeitern und durch den ausgeprägten Willen zum Erfolg. Sie ist ein grosses Vorbild diverser weltweit führender Unternehmen. Diese fokussieren ebenso wie Chanel ihre Ressourcen und konzentrieren sich auf klar begrenzte Märkte und Zielgruppen. Sie definieren aber auch eindeutig, was sie nicht wollen. Gleichzeitig nutzen sie die Chancen, die sich ihnen dadurch bieten, dass sie ihre Leistung weltweit anbieten können – beides verfolgte Chanel ebenfalls. So trug beispielsweise auch Jacqueline Kennedy – die First Lady – ihre Kostüme, womit Chanel die perfekte Repräsentantin für ihre Mode in Amerika für sich gewinnen konnte.

ter à cheval» était son credo), bien que nombre de ses contemporaines ne juraient que par un corset lacé très serré. Ses collections ont marqué le style de la femme moderne et émancipée.

Sa jeunesse

La jeunesse de Chanel a donné naissance à de nombreuses légendes auxquelles Coco Chanel, probablement par pudeur sur son enfance pauvre, a elle-même contribué. Deuxième fille hors mariage du camelot Henri-Albert Chanel et de la laveuse Eugénie Jeanne Devolle, elle est effectivement née dans un hospice à Saumur, sur les rives de la Loire (Anjou).

Sa mère meurt lorsqu'elle a douze ans. Son père, qui obtient sa garde, la place avec sa sœur aînée dans un orphelinat dirigé par des sœurs, où elle apprend le métier de la couture. On suppose qu'elle a honte de sa famille et que par expérience elle décide très tôt de ne jamais être dépendante financièrement. En tant que cheffe d'entreprise, elle tiendra toujours à rembourser ses dettes le plus vite possible.

Chanel ouvre son premier magasin à l'âge de 27 ans rue Cambon, près de la luxueuse place Vendôme à Paris, où aujourd'hui encore les femmes du monde entier achètent les vêtements de mode Chanel. Dès 1916, elle possède plusieurs boutiques et emploie environ 300 personnes. En 1920, elle crée son parfum *Chanel N° 5*, bientôt légendaire, et la même année elle déclare dix millions de francs de chiffre d'affaires. A la fin des années 1920, son entreprise compte plus de 3'000 collaborateurs.

Comprendre les bénéfices, aspirer à l'indépendance

Chanel se distingue aussi par sa proximité à la clientèle, par sa profonde compréhension des demandes de ses clientes, par ses innovations historiques, par sa concentration sur les ressources, par son recours à des collaborateurs extrêmement performants et par sa volonté farouche de réussir. Elle est un grand exemple pour plusieurs entreprises leaders dans le monde. Comme Chanel, celles-ci ciblent leurs ressources et se centrent sur des marchés et groupes cibles clairement délimités. Elles définissent aussi ce qu'elles ne veulent pas et dans le même temps elles exploitent les opportunités liées à la distribution mondiale de leurs services – comme le faisait Chanel. Jacqueline Kennedy, la Première dame des Etats-Unis, porte par exemple ses tailleurs, ce qui permet à Chanel de se doter d'une représentante de mode de choix dans ce pays.

Chanel s'attache toujours les services de personnes exceptionnelles, une tradition que la direction de l'entre-

Chanel verpflichtete stets herausragende Leute, eine Tradition, die die Unternehmungsführung unter Karl Lagerfeld auch nach ihrem Tod fortsetzte. Das Imperium Chanel weist nach wie vor eine grosse Eigenkapitalquote aus. Dieses Streben nach monetärer Unabhängigkeit führt zwangsläufig zu einer anderen Denkweise beim Thema *Gewinn*. Denn es stellt sich dann nicht die Frage nach dem wünschenswerten Gewinnmaximum, sondern vielmehr stellt sich die Frage nach dem erforderlichen Gewinnmaximum, dem Betrag also, der nach dem erforderlichen Gewinnminimum, dem Betrag also, der nach Abzug aller Kosten, Steuern und Dividendenzahlung mindestens erreicht werden muss, um anhaltend finanziell unabhängig zu bleiben. Das Ziel muss ein dauerhaftes starkes, gesundes Unternehmen sein, das selbst schwere Krisenzeiten durchstehen kann.
Neben einer anderen Sicht auf den Gewinn bedingt das Streben nach finanzieller Unabhängigkeit ausserdem auch einen anderen Umgang mit dem Kunden. Dieser muss kompromisslos ins Zentrum gerückt werden, denn nur er bezahlt auch die Leistungen, die einen Gewinn überhaupt erst entstehen lassen.

Business Mission

Der Erfolg von Chanel basiert ganz elementar darauf, dass sie nicht von Produkten ausging – schöne Kleidung produzierten schliesslich auch ihre Konkurrenten –, sondern die Bedürfnisse der Frauen nach Eleganz, Einfachheit, Klarheit und Bequemlichkeit in den Mittelpunkt rückte. Letzten Endes muss der Gewinn beim Thema *finanzielle Freiheit* als das gesehen werden, was er im Kern ist: der Beweis dafür, dass die Business Mission richtig gewählt und kompetent erfüllt wurde.
Wenngleich die grossartige Erfolgsgeschichte von Coco Chanel im Rückblick einen selbstverständlichen, natürlichen und leichten Eindruck erwecken mag, hatte sie trotzdem mit dem Unternehmen mehrfach auch grosse Schwierigkeiten zu meistern. Als sie im Alter von 70 Jahren noch ankündigte, sie werde ein neues Kostüm auf den Markt bringen, hatte die Presse nichts als beissenden Spott für sie übrig. Unbeirrt machte sie weiter, mit dem beeindruckenden Ergebnis, dass dieses Kostüm als das Chanel-Kostüm zum Klassiker wurde – the Chanel-Look. ■

Quellen
– *de.wikipedia.org/wiki/Chanel*
– *Management von den Besten lernen. Verlag Hanser*

prise, sous la houlette de Karl Lagerfeld, perpétuera après sa mort. L'empire Chanel conserve un taux de fonds propres élevé. Cette volonté d'indépendance monétaire sous-entend un autre concept dans le domaine des bénéfices. La question n'est plus de maximiser les bénéfices, mais plutôt d'obtenir le maximum nécessaire de bénéfices, autrement dit le montant qui, après le minimum nécessaire de bénéfices – somme minimale à atteindre après déduction de tous les frais, impôts et versements de dividendes – permet de rester indépendant financièrement à long terme. L'objectif est d'avoir une entreprise solide et saine sur la durée, capable de résister aux crises les plus difficiles.
Outre cette vision différente des bénéfices, la volonté d'indépendance financière induit un autre rapport avec le client. Un rapport centré sur lui sans compromis, car il est le seul à payer le service à l'origine de tout bénéfice.

Mission d'affaires

Le succès de Chanel est basé tout simplement sur le fait qu'elle ne part pas d'un produit – car finalement la concurrence fabrique aussi de beaux vêtements, mais se centre sur les demandes des femmes en termes d'élégance, de simplicité, de sobriété et de confort. Au final, eu égard à l'indépendance financière, les bénéfices doivent être considérés pour leur essence: la preuve du bon choix de la mission d'affaires et de sa réalisation compétente.
Ceci dit, bien que la réussite spectaculaire de Coco Chanel semble évidente, naturelle et avenante, celle-ci doit surmonter plusieurs fois de rudes épreuves avec son entreprise. Lorsqu'à l'âge de 70 ans elle annonce la création d'un nouveau tailleur, la presse ne lui fait pas de cadeau. Impassible, elle poursuit son projet, convaincue que ce tailleur sera LE tailleur Chanel, THE Chanel Look. ■

Sources
– *de.wikipedia.org/wiki/Chanel*
– *Management von den Besten lernen. Editions Hanser*