

„Wir brauchen mindestens 3 Prozent Rendite“

Ein klares Ziel – und den Cash-Flow – stets vor Augen zu haben, ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten existenziell. Nur eines der Themen beim jüngsten BTE-Kongress „Fashion-Emotion 4.0“.

Der Modehandel ist von Krisen belastet, die kaum kontrollierbar sind. Also lasst uns beeinflussen, was wir beeinflussen können – das war der Tenor des BTE-Kongresses 2024. Die sieben wichtigsten Themen des Tages.

1. Sortiment, Sortiment, Sortiment

Ein Angebot, das im Wortsinn unvergleichlich ist, sei die einzige Chance, sich der Konkurrenz zu entziehen, erklärte Carl Tillesen vom Deutschen Mode-Institut (DMI) in seinem Vortrag zur Zukunft des Fashion-Handels: Wieso sollte ein unabhängiger Händler den weißen Air Force One von Nike anbieten, wenn dieser überall erhältlich ist, vollständige Preistransparenz besteht, und das Paar Sneaker am Ende auch nach Preis gekauft wird? „Was früher reich gemacht hat, macht uns heute arm“, so Tillesen mit Blick auf die großen Marken. Und natürlich bleibt die Wareneinstellung das Kernthema zwischen Handel und Industrie. In diesem Herbst habe der Prozess schon etwas besser funktioniert als sonst, berichtete Felix Groß-Vallée von der Strategieberatung Hachmeister + Partner. Der Schlüssel sei eine kluge Kombination aus möglichst flach durch die Saison geführten Schnelldrehern im Coordinates-Segment, und Produkten, deren Nachfrage und Einsteuerung langfristiger geplant werden könne, etwa Outerwear.

2. Professionelle Liquiditätsplanung

Bei teilweise besorgniserregenden Renditen von 1% im Einzelhandel und weiter steigenden Kosten sei Cash-Flow-Management überlebenswichtig, zumal tiefes Wissen in Sachen Liquiditätsplanung nicht in jedem Unternehmen vorhanden ist. „Es braucht heute einen CFO“, sagte Gross-Vallée, auch weil es in diesen Zeiten kaum mehr Chancen auf eine weitere Bankenfinanzierung gebe. Das bestätigte auch Tillesen: „Früher konnte man sich ruhig mal Fehler erlauben, heute, in Zeiten, in denen nur 16% aller Geschäfte mit über 5% Rendite als gesund zu bezeichnen sind, kann einen die

kleinste Soll-Abweichung ins Schlingern bringen.“

3. Die KPIs neben dem Umsatz

Klar, Umsatz ist ein wichtiger Indikator für wirtschaftlichen Erfolg. Doch als Maßstab für künftige Investitionsfähigkeit natürlich nicht ausreichend, so Groß-Vallée. Der Netto-Roh-ertrag pro Quadratmeter sei die entscheidende Kennziffer. Ziel müssten 4.000 bis 5.000 Euro sein, die meisten Händler kommen aber nur auf rund 1.800 Euro. „Umsatz ist allein keine geeignete Messgröße für die Steuerung des Unternehmens“, bestätigte Holger Wellner vom Modehaus Wellner in Hameln: „Umsatz ist am Ende ja nur nur das Ergebnis von Frequenz x Conversion x Teile pro Kunde x Durchschnittspreis – ich muss also schauen, mit welchen Maßnahmen ich an den ersten vier Stellschrauben drehen kann.“

4. „Hacks“ für mehr Frequenz

„Frequenz ist für den Händler wie Sauerstoff“, sagte Wellner, „dazu muss man die Nachbarschaft vitalisieren“. Momentan plant er eine Erweiterung seiner Fläche um einen Concept Store samt Gastronomie und Dienstleistern wie einer Änderungsschneiderei. Wie er Stammkunden häufiger und Hameln-Besucher in den bald vergrößerten Wellner-Kosmos locken will? Etwa mit einer Second Hand-Fläche – dadurch, dass es dort fast täglich neue Produkte zu entdecken gibt, bringen

„Früher konnte man sich mal einen Fehler erlauben. Heute kann einen die kleinste Sollabweichung ins Schlingern bringen.“

Carl Tillesen, DMI



Der Lichtspiegel für Umkleidekabinen von Lyz begeisterte nicht nur die Besucherinnen.

Barbara Koch von Staff Solutions beim Austausch in der Kaffeepause.

solche Corners messbar mehr Frequenz, und beim Verkauf eines ausrangierten Teils bekommt der Kunde einen Wellner-Gutschein. Nicht mal die Gen Z sei für den stationären Handel verloren, erklärte SPSR-Gründer Daniel Samy El Menshawi in seinem Vortrag über „Retailtainment“: Wenn Händlern es gelänge, kulturelle Stätten zu schaffen, die Codes auf eine bestimmte Interessensgemeinschaft zugeschnitten wären, gelänge es auch wieder, Menschen, die für den stationären Handel als verloren gelten, in die Läden zu bekommen. „Über HipHop und Fußball bekomme ich Zugang zu einem ganz speziellen Tribe“, erklärt der Nagold-Dozent, „da spielt Alter keine Rolle mehr, nur die Stilgruppe.“ Von erfolgreichen Events berichtete auch Thimo Schwenzfeier vom P&C Concious Fashion Store in Berlin. Pop-ups mit arrondierenden Produkten wie Schmuck und Keramik, ein Vintage Flea Market, Diskussionsrunden und Filmvorführungen lockten die Kundinnen und Kunden regelmäßig auf die Fläche.

5. Visionen und Zielvereinbarungen

Wer langfristig erfolgreich sein will, brauche eine Vision, sagte Martin Heinzmann, Mitglied der Geschäftsführung des Modehauses Hagemeyer in Minden – einem Ort, inzwischen 145 Jahre alt, der sich seit jeher als Treffpunkt und emotionaler Anker der Innenstadt verstanden hat. „Zu Hause bei Hagemeyer“ lautet das Leitbild. Daraus hat Heinzmann sieben Ziele abgeleitet, an denen sich das



150 Tickets: Der BTE-Kongress im Kölner Mediapark war ausverkauft.

Team regelmäßig misst. Dazu zählen: „Wir wachsen durch neue Kunden und machen Gäste zu Fans“, „Wir brauchen eine Rendite von mindestens 3%“, „Ich liebe meinen Job“. Für das Zuhause-Gefühl im Geschäft wurde zum Beispiel eine in Salbeitönen, mit dunklem Holz, schwarzen Akzenten und schwarzweißem Fliesenboden ausgestattete „Dolce-Bar“ auf der Fläche installiert. Warum Heinzmann trotzdem einen Onlineshop betreibt? Um auch sonntags präsent zu sein. Wenn das Geschäft geschlossen ist, seien die Zugriffszahlen besonders hoch.

6. Culture & Talents statt Human Resources Nie war es so schwierig wie heute, Menschen

für einen Beruf im Einzelhandel zu begeistern. Zumal die Anforderungen ans Personal steigen – die Verkäuferin wird von der Warenmanagerin zur Kundenmanagerin, neue digitale Tools in Sachen Omnichannel müssen angewandt werden, mancher Abteilungsleiter oder die Inhaberin selbst wird zum Social Media Influencer. Wie erfolgsentscheidend das Thema People & Culture (von Human Resources spricht man hier nicht mehr) ist, berichtete Dascha Ustinova vom Modehaus Ramelow in Elmshorn. Im Unternehmen gibt es keine Teamleiter mehr, stattdessen Sales Manager (für Personaleinsatzplanung, Quartalsgespräche und Produktivität verantwortlich), POS-Manager (Ware,

Retouren, Renner/Penner) und Top-Berater (Verkauf, Events).

Statt auf die Gen Z zu schimpfen, müsse man ihre Perspektive einnehmen, erklärte Barbara Koch von Staff Solutions. Prioritäten seien in erster Linie ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und sichtbare Karrierechancen – Azubis bleiben nicht im Unternehmen, wenn sie keine Perspektive haben. Und: Die Ausbildung muss Spaß machen. Eine App mit Gamification-Anteilen bringt dem Nachwuchs Warenkunde und Kennzahlen nahe.

7. Der Mehrwert des Digitalen

„Digitalisierung erhöht die Anforderungen an Transparenz, Mitgestaltungsmöglichkeit, Verfügbarkeit und Service“, erklärte Heinzmann. Im Bereich Operations unterschätzten viele immer noch das Digital-Potenzial. Nicht so Christoph Berger, Inhaber des Modehauses Ebberts in Warendorf. Berger scannt seit längerem Produkte, Preise, Bestände und – neuerdings – auch die Laufwege seiner Kundschaft. Beides miteinander verknüpft, eröffne ihm neue, vielversprechende Möglichkeiten. Kunden lesen, sie begeistern und binden, darum geht's. Wellner berichtete von guten Erfahrungen mit Micro-Influencern aus der Region: Zwölf „Next Fashion Models“ aller Altersgruppen sind für den Händler im Einsatz. Der Content werde für sämtliche Werbekanäle genutzt und trage bereits stark zum Community Building bei. Krisen hin und Krisen her, „wir müssen wachsen“, schloss Guido Quelle, Managementberater mit Professur an der SRH Dortmund. Dies sei nach wie vor möglich, „wenn wir das, was wir beeinflussen können, auf unser Spielfeld holen.“ ■

BETTINA BILLERBECK