

Gewusst wie

Sanierung im filialisierten Textileinzelhandel

Von Wolfgang Krogmann und Dr. Rainer Mayer, Maconda GmbH

Maßnahmen zur Sanierung eines Unternehmens setzen typischerweise zunächst bei den Kosten an, um kurzfristig die Liquidität zu erhöhen. Das ist im Textilhandel nicht anders. Zu den größten Kostentreibern gehören Personal, Miete, Werbung und Warenbeschaffung, bei filialisierten Unternehmen kommen die Logistik und die Zentrale als bedeutende Faktoren hinzu.

Personalkosten in der Zentrale und den Filialen

Ein direkter Vergleich verschiedener Sanierungsprojekte zeigt: Der größte Handlungsbedarf bei schwächelnden Filialisten liegt in der Zentrale! Anders als „auf der Fläche“ wurden hier Abläufe und Strukturen oftmals länger nicht an die Markterfordernisse angepasst. Eine reine Optimierung von Prozessen führt hier jedoch häufig ins Leere. Spürbar sparen lässt sich nur dann, wenn man auf vieles verzichtet. Personalkosten in der Zentrale können so um bis zu 50% reduziert werden. Und zwar ohne Einbußen für das Geschäft. Die Personalkosten der Filialen hängen vor allem von drei Aspekten ab: (a) dem Servicegrad, also der angestrebten Intensität der Kundenbetreuung, (b) der zentraseitigen Vorgabe von Verwaltungsabläufen und (c) der Personal-Einsatzplanung. Bereits mit einer genau durchdachten Einsatzplanung kann man die Personalkosten einfach und schnell um einen Prozentpunkt vom Umsatz senken. Eine sinnvoll gewählte Kennzahl zur Steuerung, z.B. Umsatz pro eingesetzte Mitarbeiterstunde, schafft die nötige Transparenz.

Gezieltes Einsetzen der Werbemaßnahmen

In den meisten Fällen lassen sich Werbekosten dauerhaft senken. Auch ohne Verlust an Qualität in der Außendarstellung, zumal Werbeausgaben häufig „top down“ an den Umsatz gekoppelt werden. Da das schnelle Schaffen von Cash im Vordergrund steht, wird in einem ersten Schritt nicht sofort gekürzt, sondern die Werbung wird für schnelle Abverkäufe eingesetzt. Erst dann, und nach Prüfung der wirklich relevanten und wirksamen Werbemaßnahmen,



Wolfgang Krogmann



Dr. Rainer Mayer

lassen sich in einem zweiten Schritt meist mühelos 20% der Werbekosten einsparen.

Warenbeschaffung

Kurzfristig kann man die Kosten der Warenbeschaffung durch geschicktes Nachverhandeln und vor allem durch Verlängern von Zahlungszielen senken. Eine eher mittelfristig wirksame Sanierungsmaßnahme besteht z.B. darin, die Beschaffung stärker nach Fernost zu verlagern. Dazu bedarf es einer systematischen Vorbereitung.

Optimierung der Logistik durch Vertikalisierung

Vertikal organisierte Bekleidungs-Einzelhändler haben bis zu zwölf Kollektionen im Jahr. Dies basiert auf einer durchgehend gesteuerten Versorgungskette vom Lieferanten bis auf den Warenträger, die perfekt und mit kurzer Vorlaufzeit auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sein muss. Just-in-Time-Wareneingänge entlasten das Zentrallager und die Filial-Organisation und verbessern den Cashflow spürbar. Natürlich braucht es Zeit und viel Expertise, das Geschäft richtig zu vertikalisieren.

Fazit:

Es gibt immer Einsparpotenzial. Die Herausforderung liegt darin, die richtige Balance zwischen den Anforderungen von Filialen und Zentrale sowie den Kundenbedürfnissen zu finden und alle Kostenstrukturen daraufhin anzupassen. Die Natur macht es uns vor: Will ich einen kranken Strauch im Garten retten, muss ich ihn stark zurückschneiden. Damit alle Energie in den Rest geht. Das ist bei einer Sanierung nicht anders.

ZU DEN PERSONEN: WOLFGANG KROGMANN UND DR. RAINER MAYER

Dr. Rainer Mayer (r.mayer@maconda.de) ist Geschäftsführer, Wolfgang Krogmann (w.krogmann@maconda.de) Partner für Einzelhandel und Fashion, zudem ehemals Geschäftsführer von H&M Deutschland, der auf Restrukturierung und Unternehmens-Transaktionen spezialisierten Beratungsgesellschaft Maconda GmbH. www.maconda.de