

Warum das **Prinzip Hoffnung** nicht reicht



Foto: Dr. Wieselhuber & Partner

Manuel Farrokh – zur Person

Manuel Farrokh ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und Leiter des Bereiches „Fashion, Beauty & Lifestyle“ am Standort Düsseldorf. Seine berufliche Karriere startete er in der Lebensmittelindustrie, gefolgt von Positionen im Peek & Cloppenburg Düsseldorf-Konzern als Mitglied der Geschäftsleitung sowie als Geschäftsführer in der Unternehmenszentrale bei Sinn Leffers. Nach seiner Tätigkeit bei einer mittelständischen

Unternehmensberatung war er freiberuflich als Interim Manager in Linienfunktionen, Berater und CRO tätig, u.a. für van Laack, Reno und Marc Cain. Sein Fokus liegt im Bereich Turnaround/Restrukturierung, Vertrieb (Retail/Wholesale/Online), Personalmanagement, Retail Excellence, Kostensenkung und Ertragssteigerung. Manuel Farrokh studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bielefeld und der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin.

Der Schuhhandel steht unter Druck. Wo liegen die größten Probleme, wo gibt es Chancen? Wer sind die Gewinner? Fragen an den Restrukturierungsexperten Manuel Farrokh.

Herr Farrokh, der Schuhhandel befindet sich in der Konsolidierung. Wann, denken Sie, ist dieser Prozess abgeschlossen?

Manuel Farrokh: Die aktuellen Rahmenbedingungen sind äußerst herausfordernd. Wir sehen eine Kombination aus steigenden Kosten, insbesondere beim Personal und in der Warenbeschaffung, aber auch bei der Finanzierung der Ware. Die gedämpfte Konsumbereitschaft und sinkende verfügbare Einkommen verschärfen die Lage zudem. Trotz dieser externen Faktoren gelingt es vielen Händlern, erfolgreiche Konzepte zu entwickeln und diese nachhaltig zu betreiben. Daher ist es insbesondere wichtig, auch einen Blick nach innen zu werfen und die eigenen Strategien, Finanzstrukturen, Kostenstrukturen und Prozesse zu überprüfen und anzupassen.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Probleme für den Schuh- und Modehandel?

Insbesondere kleine Unternehmen trifft es hier besonders. Sie verfügen über wenig Eigenkapital oder liquide Mittel und haben ggf. Ladenlokale angemietet. Daher ist es entscheidend, auch die eben erwähnten internen Strategien, Finanzstrukturen, Kostenstrukturen und Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Ausreichende Liquidität ist oft der Dreh- und Angelpunkt. Manchen Unternehmen fehlen Frühwarnsysteme.

Wie kann es sein, dass Unternehmerinnen und Unternehmer nicht sehen, wie ernst die Lage ist?

Es gibt nach wie vor Unternehmen, die keine regelmäßigen Auswertungen durchführen und ihre Zahlen nicht genau kennen – und dann eben auch keine Frühwarnsysteme haben. Es fehlen dann einfach das Controlling und ein ehrlicher Blick nach innen in den Maschinenraum. Man muss wissen, wo man bei Finanzierung, Working Capital und insbesondere der Liquidität steht.

Foto: Adobe Stock



Problemlöser mit Aufenthaltsqualität: So kann der Schuhfachhandel bei den Verbrauchern punkten.

Wo sehen Sie Chancen?

Die Chancen variieren natürlich je nach Konzept, weshalb pauschale Antworten oft unterschiedlich stark zutreffen. Dennoch lässt sich festhalten, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren, kaufmännisch gesehen, in der Qualität der Finanzkennzahlen und in der Liquiditätsplanung und operativ gesehen in der Kundenkenntnis und der Positionierung liegen. Stationäre Händler können in der Sortimentsbreite oft nicht mit der Online-Konkurrenz mithalten, bieten jedoch wertvolle Orientierung und ein einzigartiges Erlebnis. Der Faktor Mensch spielt immer noch eine entscheidende Rolle, insbesondere im stationären Geschäft. Es ist unerlässlich, seine Kunden umfassend zu kennen – idealerweise auf datenbasierter Grundlage, um Einkaufs- und Sortimentsentscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus zu treffen. Dafür ist das Personal enorm wichtig: Die Kundenberaterinnen und -berater müssen dem Kunden mehr Sicherheit bieten und ihn schneller zum Ziel führen als ein Onlineshop. Zudem sollten

Umsatzchancen, etwa durch bessere Abschöpfung, höhere Durchschnittsbons und Zusatzverkäufe, konsequent genutzt werden. Da Schuhe Gebrauchsgegenstände sind, ist ein gutes Kundenmanagement/CRM von besonderer Bedeutung und unerlässlich. Aktives Kundenmanagement, Saisonstart-Aktionen, Newsletter und Events sind einige Impulse, die gesetzt werden können.

Was sind die größten Fehler, die ein Schuh- und Modehändler machen kann?

Zwei zentrale Punkte sollten unbedingt beachtet werden, um teure Fehler zu vermeiden und zukunftssicher zu agieren: Erstens absolute Transparenz und Realismus in der betriebswirtschaftlichen Planung und den Finanzkennzahlen an sich, einschließlich einer umfassenden und rollierenden Liquiditätsbetrachtung. Hier beobachten wir häufig, dass viele Unternehmen noch stark auf das „Prinzip Hoffnung“ setzen, anstatt betriebswirtschaftlich professionell und strukturiert vorzugehen und darauf aufbauend fundierte Entscheidungen zu treffen. Zweitens die Entwicklung einer klaren Zukunftsvision: Wo möchte ich in fünf Jahren stehen? Wer sich nur von Monat zu Monat oder von Saison zu Saison orientiert, läuft Gefahr, die übergeordneten Ziele aus den Augen zu verlieren.

Was kann man als Händler in Innenstadtrandlage tun, wenn die Frequenz deutlich nachlässt?

Zunächst gilt es, die bestehende Frequenz optimal zu nutzen und die Abschöpfung zu erhöhen, wie bereits erwähnt. Zudem stellt sich die Frage, welche Marketingmaßnahmen ergriffen werden können, um Aufmerksamkeit zu generieren und die Frequenz weiter zu steigern. Perspektivisch können solche Standorte oft nur profitabel betrieben werden, wenn man aktiv eigene Frequenz schafft, sprich, eine Community aufbaut, diese pflegt und zum Problemlöser mit Aufenthaltsqualität wird und Zusatzleistungen anbietet, wie z.B. vergriffene Größen nach Hause zu schicken.

Auch in den Innenstädten ist es für viele Schuhhändler nicht leicht, angesichts der sehr hohen Mieten profitabel zu arbeiten.

Wir haben aktuell einen Mietermarkt, das verändert die Situation auch für mietende Schuhhändler. Ich sehe durchaus die Möglichkeit, Mieten nachzuverhandeln. Es gibt Experten, die die Lage so einschätzen, dass man in solche Verhandlungen mit der Hälfte der bisherigen Miete einsteigen kann. Das erfordert Mut und Konsequenz. Aber ich würde einem Händler in jedem Fall raten, das Gespräch mit dem Vermieter zu suchen.

Foto: Adabe Stock



Konsolidierung im Markt:
„Händler, die es nicht schaffen, sich zu differenzieren, werden es vermutlich schwerer haben.“

„Es gibt nach wie vor Unternehmen, die keine regelmäßigen Auswertungen durchführen und ihre Zahlen nicht genau kennen – und dann eben auch keine Frühwarnsysteme haben.“

Manuel Farrokh

Wie erleben Sie das Mindset von Schuh- und Modehändlern, mit denen Sie zu tun haben?

Was ich an der Branche besonders schätze, ist der Optimismus, den viele Händler trotz der herausfordernden Lage bewahren. Gleichzeitig ist es entscheidend, die Realitäten anzuerkennen und entsprechend zu handeln. Nur so können nachhaltige Lösungen gefunden werden. Aus meiner Erfahrung aus über 20 Jahren Einzelhandel kann ich sagen, dass ich im kleinen und mittelständischen Schuhhandel regelmäßig erlebt habe, dass vieles – insbesondere im kaufmännischen Bereich, wie dem Retail- oder Einkaufscontrolling – noch recht rudimentär geplant, gemessen und ausgewertet wird.

Wer sind die Gewinner der Krise?

Diejenigen, die auch vorher schon ihre Hausaufgaben gemacht haben und das weiterhin tun, indem sie sich und ihr Unternehmen regelmäßig – auch und vor allem in guten Zeiten – auf den Prüfstand stellen und sich neu erfinden. Natürlich geht es bei Schuhen um Mode und Markttrends und ja auch um Bauchgefühl, aber bitte nicht bei den Zahlen, Daten und Fakten. Sie benötigen den kreativen Freigeist für das modische Gespür, doch unbedingt auch den Gegenpol, der das Finanzgerüst stabil ausrichtet und sicherstellt.

Welche Formate haben aus Ihrer Sicht keine Zukunft mehr?

Eine pauschale Antwort darauf ist schwierig. Händler, die es nicht schaffen, sich zu differenzieren, werden es vermutlich schwerer haben. Wir erleben immer mehr den Wandel vom reinen Schuhhändler hin zu einem Händler mit Fokus auf

Schuhen bei gleichzeitigem Ausweiten der Warengruppen um arrondierende Segmente wie Mode und Accessoires. Gleichzeitig weiten Department Stores mehr und mehr ihre Schuhabteilungen aus mit breiten Sortimenten, was es den reinen „kleinen“ Schuhhändlern von nebenan das Leben erschwert.

Würden Sie dazu raten, jetzt ein Schuhgeschäft zu eröffnen?

Auch das ist individuell zu betrachten und hängt von Lage, Miete und Konzept ab. Eine pauschale Antwort gibt es nicht.

Gibt es „Erste Hilfe“-Tipps, wenn die Situation schwierig wird?

Sich frühzeitig fachkundige Hilfe zu holen, wenn man merkt, dass es finanziell eng wird und eben nicht auf das Prinzip „Hoffnung“ bauen. Es ist oft ratsam, rechtliche und betriebswirtschaftliche Beratung in Anspruch zu nehmen, um im Falle einer Insolvenz teure Fehler zu vermeiden. Besonders haftende Gesellschafter und Geschäftsführer sollten dies im Blick haben.

Wie findet ein Unternehmen die richtigen neuen Eigentümer?

Entweder geschieht es durch das eigene Netzwerk oder, was weitaus häufiger der Fall ist, durch einen professionellen aufgesetzten und strukturierten M&A-Prozess. Dabei werden gezielt die richtigen potenziellen Interessenten, Strategen wie auch Finanzinvestoren angesprochen. Oft sind potenzielle zukünftige Eigentümer nicht aktiv auf der Suche, sondern werden durch den M&A-Berater auf Marktchancen aufmerksam gemacht und im gesamten Prozess professionell begleitet und beraten. ■

Petra Steinke