



LOCKDOWN

LOCKD

Zero Umsatz statt Zero Covid

Der erneute Lockdown trifft den Modehandel hart. Zwar wurden die Überbrückungshilfen aktuell aufgestockt – vor allem für größere Unternehmen dürfte das aber nur ein Tropfen auf den heißen Stein sein. Es gilt, neue, respektive bereits bewährte Wege zu gehen, um den Winter zu überstehen und in den darauffolgenden Monaten wieder auf die Füße zu kommen.

Gastbeitrag: Georgiy Michailov

Ausgangsbeschränkungen, Lockdown, leere Verkaufsflächen: Der Modehandel erlebt aktuell die Wiederholung eines Albtraums. Trotz Beteuerungen der Politik, eine Situation wie im Frühjahr 2020 dürfe sich nicht wiederholen, stehen Händler erneut vor riesigen Herausforderungen. Denn wer die erste Welle einigermaßen überstanden hat, dem blieben nur wenige Wochen Zeit, sich ein gewisses Resilienzpolster zuzulegen.

Gut beraten waren jene, die trotz der widrigen Umstände Weitsicht bewiesen: Durch eine optimale Vorbereitung der Filialen und Mitarbeiter auf die Wiedereröffnung noch während des Lockdowns und gezielte, umsatzrelevante und intelligente Werbemaß-

nahmen konnte es gelingen, die Umsätze trotz Flächenbegrenzungen, Kundenlimitierungen und Hygienekonzepten auf ein sehr gutes Niveau zu bringen.

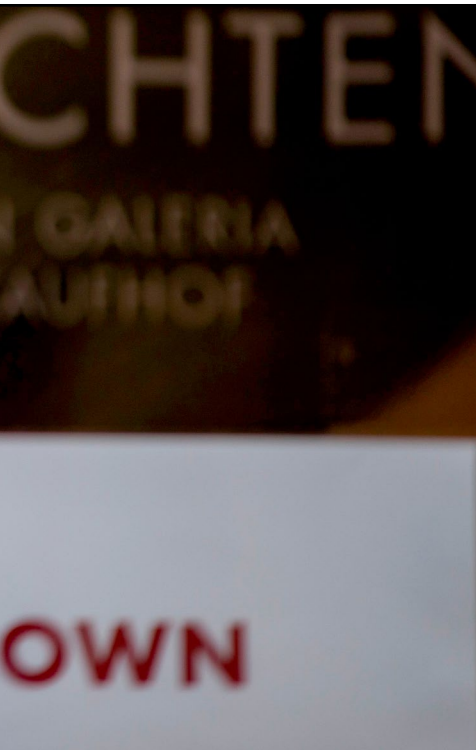
Für diejenigen, denen das gelang, geht es nun erneut darum, möglichst viel Cash zu schonen – sei es durch rigorose No-go-Politik oder Vermieterverhandlungen – und weitere kreative Lösungen zu finden, um am Leben zu bleiben. Neben Maßnahmen wie Click & Collect oder virtuellen Verkaufsevents braucht es dazu allerdings einiges mehr. Von Investitionsstopps über den Verzicht auf Werbemaßnahmen bis hin zu Verhandlungen über zusätzliche Zahlungsziele sollten Unternehmen inzwischen keine Möglichkeit mehr unversucht lassen.

Die größte Herausforderung des zweiten Lockdowns im Vergleich zum ersten ist die hohe Unsicherheit über die Länge der andauernden Filialschließungen. Während im Frühjahr vergangenen Jahres schnell klar war, dass je nach Bundesland Ende April oder Anfang Mai die Geschäfte unter gewissen Auflagen wiedereröffnen konnten, wird der zweite Lockdown fast wöchentlich verlängert. Erst bis Anfang Januar, dann Ende Januar, dann Mitte Februar, zuletzt bis zum 7. März – und am Ende womöglich bis Ostern? In Szenarien denken

In Szenarien denken

In solchen Situationen der Unsicherheit hilft es, in potenziellen Szenarien zu denken und zu arbeiten, um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Geht man vom Worst Case mit Filialschließungen bis Ostern oder darüber hinaus aus und leitet rechtzeitig entsprechende Maßnahmen ein, kann das den entscheidenden Vorsprung bringen, um besser auf jeden denkbaren Krisenverlauf vorbereitet zu sein.

Um für den Aufbau weiterer Resilienz zu sorgen, gilt es, an verschiedensten Stell-schrauben zugleich zu drehen: Vom Redesign



Einsam wacht: Die Anordnung, Modegeschäfte geschlossen zu halten, bringt viele deutsche Fashionhändler in Existenznöte.

dem richtigen Grad an Transparenz Vertrauen und Verständnis schaffen – aber gleichzeitig hart in der Sache bleiben.

2. Kreativ – und doch fokussiert

In Sachen Liquiditätssicherung gilt es, keinen Stein liegen und keine Chance ungenutzt zu lassen. Unternehmen sollten keiner Verhandlung und keinem Konflikt mit den Geschäftspartnern aus dem Weg gehen. Alle Möglichkeiten zu Einsparungen, Erlassen oder Stundungen sollten geprüft werden.

3. Vorausschauende Planung

Kostenmanagement allein reicht nicht aus. Um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, ist eine starke operative Performance schnell nach Wiedereröffnung essenziell. Durch eine optimale Vorbereitung der Verkaufsmannschaft und die rechtzeitige Ausrichtung der Filialen auf die Wiedereröffnung, gepaart mit einer zielgerichteten Werbestrategie, kann die Basis für starke Umsätze nach dem Lockdown gelegt werden.

4. Intelligente Preisgestaltung

Einen Ski zu verkaufen, obwohl die Skilifte geschlossen sind, kann nur bei einem Schnäppchenjäger gelingen, der günstig auf Vorrat kauft. Ein radikaler Preisaktionismus rächt sich jedoch sehr schnell, da die Absatzimpulse und Cashzuflüsse deutlich überschätzt werden, gleichzeitig aber die Eigenkapitalvernichtung deutlich unterschätzt

wird. Darum gilt es, auf intelligente und kreative Aktionen zu setzen.

5. Redesign des Sortiments

Momentan müssen viele Händler Winterware verschleudern, im schlimmsten Fall sogar vernichten. Mittelfristig sollte die Sortimentspolitik überdacht werden, um die Abhängigkeit von saisonaler Ware durch eine Erhöhung der Never-out-of-Stock-Ware zu reduzieren. Ware, die durchgängig abverkauft werden kann, reduziert die Risiken von Krisen, die nicht notwendig durch Schließungen, sondern auch durch nachfragebedingte Umsatzeinbrüche ausgelöst werden können. Gleichzeitig ist es möglich, durch eine Umstellung auf Konsignationsware den Vorfinanzierungseffekt und damit sowohl die Kapitalbindung wie auch das Abverkaufsrisiko zu reduzieren. Beides erhöht in Krisenzeiten die Resilienz des Unternehmens.

des Sortiments bis hin zur rechtzeitigen Vorbereitung auf die Wiedereröffnung bestehen für Unternehmen mannigfaltige Handlungsmöglichkeiten. Die wichtigsten fünf Empfehlungen für ein wirksames Überlebensmanagement fasst die folgende Auflistung zusammen:

1. Harte, aber faire Verhandlungen

Mit einer Mischung aus Härte und Empathie lassen sich gute Effekte erzielen – vor allem bei Verhandlungen über Mietstundungen und Mieterlasse mit den Vermietern respektive bei Gesprächen mit Lieferanten über Zahlungsziele und Lieferverschiebungen. Dabei sollte man auf die Vorbehalte des Geschäftspartners eingehen und mit

Fazit

All diese Handlungsempfehlungen sind kein Patentrezept – allein schon, weil Unternehmen und Branchen nach wie vor in einer Zeit größter Unsicherheit leben. Doch sie können Unternehmen helfen, die aktuelle Situation zu überstehen, mittel- und langfristig ihre unternehmerische Handlungsfreiheit wiederzuerlangen und den Grundstein für eine stabile Unternehmensresilienz zu legen. ●



ZUR PERSON

Georgiy Michailov (Dipl.-Volkswirt, B.M. [TSUoE]) begann seine Berufslaufbahn nach seinen Studien in Taschkent und Freiburg im Jahre 2003 bei der Unternehmensberatung Struktur Management Partner GmbH. Neben der Erstellung von Turnaround- und Performance-Programmen begleitete er große mittelständische Unternehmen bei der Konzeptumsetzung in über 70 Projekten. Seit 2009 ist er Partner und seit 2013 Managing Partner von Struktur Managing Partner und verantwortet das Competence-Center Wachstum und Geschäftsmodell-Transformation.