

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Ethik
Ein Schnellkurs
für den
Umgang mit KI
Seite 46

Diversität
Bye-bye
zu überholten
Klischees
Seite 70

Psychologie
Wie Sie
Selbstzweifel
überwinden
Seite 76

Fallstudie
Mehr Umsatz
durch
Nachhaltigkeit?
Seite 86



Dezember 2023

WIR MÜSSEN REDEN

SCHWERPUNKT MENTAL HEALTH

Was tun, wenn Arbeit krank macht?

Fallstudie



Grün, grün, grün sind ...?

Bei einem Modehaus steht ein Generationswechsel bevor. Der Juniorchef will es auf Nachhaltigkeit trimmen und digitaler machen, sein Vater warnt vor allzu vielen Neuerungen. Ist es wirklich klug, das Geschäftsmodell umzukrempeln?

Von **Dirk Funck** und **Heike Schinnenburg**

Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studierenden mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen. Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung. In jedem Heft präsentieren wir unseren Leserinnen und Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Expertinnen und Experten.

A Iso, wenn man es zusammenfasst, geht es um zwei Dinge“, sagte die 22-jährige Svenja Berg und blickte in die Runde des Führungskreises: „Erstens: Der Onlinehandel wird prozentual zulegen – aber da sind wir als traditionelles Modehaus noch nicht gut genug aufgestellt. Und zweitens haben wir keine überzeugende Strategie für die Zukunft. Gerade nachhaltige Mode könnte uns in der Region eine wertebasierte Value-Proposition geben. Sustainability ist ein Megatrend, das zeigt sich in allen Studien. Daher schlagen wir aus der Projektgruppe vor, sich primär auf diese beiden Themen zu konzentrieren.“

„Danke, Svenja, für eure Arbeit. Da habt ihr euch wirklich Gedanken gemacht.“ Lukas Huber, als Co-Geschäftsführer im elterlichen Familienunternehmen Huber Moden tätig, nickte der Nachwuchskraft aufmunternd zu und schaute dann die

anderen Führungskräfte an. Mehrere von ihnen schüttelten den Kopf.

Einkaufsleiter Volker Mormann ergriff das Wort: „Das ist ja alles schön und gut, aber wie realistisch ist das Thema Nachhaltigkeit für uns? In Befragungen sind alle immer hübsch umweltbewusst. Aber am Ende zählen doch Trend, Passform und vor allem der Preis. Und die Prozessketten sind wirklich schwierig zu kontrollieren. Wir sollten auf keinen Fall etwas in den Vordergrund stellen, was für ein Modehaus unserer Größe kaum umsetzbar ist. Wie sieht das denn Ihr Vater?“

Lukas Huber registrierte, dass etwa die Hälfte der Anwesenden beifällig nickte. Es folgte eine teils hitzige Diskussion. Augenscheinlich gab es sehr unterschiedliche Meinungen im Führungskreis. Auch wenn die meisten wahrnahmen, dass die aktuelle Positionierung als klassischer Modeanbieter im Segment „Mitte/obere Mitte“ für die Zukunft nicht mehr reichen

würde: Eine gemeinsame Vision, wie sich Huber Moden künftig positionieren sollte, existierte noch nicht.

Nach der Sitzung des Führungskreises drehte Lukas nachdenklich eine Runde durch das Modehaus. Die Wäscheabteilung war wieder einmal unterbesetzt. Fachkundige Verkäuferinnen waren immer schwieriger zu bekommen. Das war gerade in diesem beratungsintensiven Sortiment ein großes Problem. Bereits vor zwei Monaten war die stellvertretende Abteilungsleiterin mit einer schönen Feier in den Ruhestand verabschiedet worden. Doch bislang hatten sie ihre Stelle noch nicht neu besetzen können. Es gab einfach keine geeigneten Bewerberinnen.

Für diesen Zeitpunkt in der Saison war zudem der Warenbestand zu hoch. Die gesamte Branche bekam derzeit die inflationsbedingte Kaufzurückhaltung zu spüren. Auch hatte sich das Kaufverhalten nach der Covid-19-Pandemie verändert.



Vor allem die Nachfrage nach Businessbekleidung war deutlich gesunken. Homeoffice und Veränderungen des Dresscodes in Unternehmen machten sich deutlich im Verkauf bemerkbar.

„Gut, dass wir keine Schuhe haben“, dachte Lukas, denn auch Lederschuhe wurden zunehmend durch Sneaker ersetzt. Hoffnung gab dagegen die anlassbezogene Mode. Vor allem Abiturfeiern und Hochzeiten belebten das Geschäft.

Über die vergangenen 30 Jahre hatte sein Vater einen kleinen Textilladen mit Schneiderei zum führenden Modehaus in Gründlingen ausgebaut – 2000 Quadratmeter Verkaufsfläche. Wie sollte der Nachfolger es nun in die Zukunft führen? Sollte er stärker auf Onlinehandel setzen, digitale Kommunikations- und Verkaufskanäle nutzen? Oder war es der richtige Weg, nachhaltige Mode in den Mittelpunkt zu stellen, wie das Projektteam der Nachwuchskräfte vorgeschlagen hatte?

Lukas' Handy vibrierte, auf dem Display erschien das Gesicht seines Vaters, Martin Huber, vor einem Wohnmobil. Der Senior und Co-Geschäftsführer kam gleich zum Punkt: „Lukas, ich habe gerade mit Mormann wegen der zunehmenden Schwierigkeiten mit der D2C-Strategie bei Real-time gesprochen.“ Die bieten ihre neuen Produkte erst mal exklusiv über die Flagshipstores und den Online-shop der Marke an. Wir Händler bekommen die Ware frühestens in vier Wochen.“ Er klang verärgert. „Die schöpfen den Rahm ab, und wir dürfen die verbleibende Ware mit Preisnachlass verkaufen. Darum müssen wir uns unbedingt kümmern. Außerdem habe ich mir die aktuellen Zahlen angeschaut: Wir sind auch in diesem Monat unter Plan. Wir müssen den Preiseinstieg² stärken und früher in die Ausverkaufphase gehen.“

Lukas seufzte: „Papa, du wolltest doch endlich mal mit Mutter Urlaub machen.“

1 Eine Direct-to-Consumer-Strategie (D2C-Strategie) steht für den systematischen Direktvertrieb von Markenprodukten an Endverbraucher. Der klassische Einzelhandel wird dabei bewusst umgangen. Der Vertrieb läuft über Onlineshops, Outlets oder eigene Ladengeschäfte in Metropolen – sogenannte Flagshipstores. Diese Strategie soll die Marke positionieren, höhere Erträge generieren und mehr Kontrolle über Vertrieb und Kundendaten ermöglichen.

2 Im Einzelhandel wird das Billigsegment oft auch als „Preiseinstieg“ bezeichnet.

3 Wer im Handel eine neue Vertriebsstrategie entwickelt, muss entscheiden, ob stationäre und digitale Kanäle miteinander verbunden werden sollen – und wenn ja, wie. Bleiben die Kanäle eher unabhängig voneinander und setzen zum Teil auf unterschiedliche Zielgruppen oder Angebote, spricht man von Multi-Channel-Konzepten. Ist dagegen die (vollständige) Integration aller Kanäle das Ziel, handelt es sich um eine Omni-Channel-Strategie. Ausgangspunkt ist hier der Kunde, um den herum die Kanäle vernetzt und abgestimmt werden. Dabei sollte ein barrierefreier Wechsel möglich sein.

4 Eine Web-to-Store-Strategie nutzt alle Möglichkeiten der virtuellen Welt, um Kunden über Onlinekanäle zum stationären Geschäft zu führen, zum Beispiel Click & Reserve. Dabei können User Produkte auf der Website auswählen, reservieren und im Geschäft abholen. Weitere Möglichkeiten sind die digitale Buchung von Beratungsterminen und die Nutzung von Social-Media-Plattformen.

5 Alternative 1: Modeplatzhirsch im gehobenen Segment mit Web-to-Store-Strategie. Das hätte folgende Konsequenzen: Stärkung des stationären Geschäfts, leichtes Trading-up (Sortiment/Ladenumbau), mehr Community-Arbeit (online wie offline), deutlicher Ausbau der Social-Media-Aktivitäten, Nutzung von Marktplätzen für den Abfluss der Ware.

6 Alternative 2: Transformation zum Multi-Channel-Anbieter von nachhaltiger Mode. Dafür ist die Entwicklung eines Stufenmodells erforderlich. Eine erste Maßnahme wäre die Integration von Nachhaltigkeitslabels, parallel dazu der Aufbau eines Multi-Label-Onlineshops für nachhaltige Mode (First-hand und Secondhand). Perspektivisch müsste die Fläche im stationären Handel aufgeteilt werden, mit getrennten Eingängen: Zum einen das Modehaus mit 1500 Quadratmetern (First-hand mit nachhaltiger Ausrichtung), zum anderen eine Secondhandboutique mit Repairservice.

Genieß die Zeit in eurem tollen Wohnmobil und ruf nicht jeden Tag die Zahlen ab. Ich kümmere mich schon um alles. Und über die Strategie lass uns sprechen, wenn ihr wieder zurück seid, okay?“

Lukas legte auf und schüttelte den Kopf. Sein Vater konnte einfach nicht loslassen. Martin Huber hatte zwar immer betont, mit 65 Jahren das Unternehmen an seinen Sohn übergeben zu wollen. Und jetzt, ein Jahr vor dem geplanten Ausstieg, war Lukas auch in die Geschäftsleitung eingetreten, und seine Eltern nahmen sich mehr Auszeiten. Aber sein Vater sah sich immer noch als verantwortlicher Entscheider in allen Bereichen – trotz formal eindeutig gekläarter Rollenverteilung in der Geschäftsführung. Schon des Öfteren hatten die Beschäftigten deshalb un-abgestimmte und widersprüchliche Anweisungen erhalten.

Mehr Experimente wagen?

Nach dem langen Arbeitstag freute Lukas sich auf den Biergartenbesuch mit seinem alten Schulfreund Samuel. Kaum hatten beide Platz genommen, trat eine Kellnerin an ihren Tisch. „Das ist ja schön, der Lukas Huber. Was darf’s denn sein, meine Herren?“ Überrascht schaute Lukas sie an – und erkannte seine ehemalige Mitarbeiterin Lisa. Ihre Kündigung vor zwei Jahren hatten alle bedauert.

Lisa war bei den Kundinnen in der Damenoberbekleidung (DOB) sehr beliebt gewesen. Sie war eine exzellente Verkaufsberaterin und hatte oft Prozessverbesserungen angeregt. Irgendwann hatte sie sich jedoch nicht mehr mit dem wenig nachhaltigen Modekonsum identifizieren können. Aktuell war sie neben ihrem Job im Biergarten als Minijobberin in einem gemeinnützigen Repaircafé tätig, wo sie Bekleidung und andere Konsumartikel für den längeren Gebrauch herrichtete. Zudem organisierte sie im Café Kleider-tauschpartys und Nähkurse.

Als sie ihnen Weißbier und Brezeln auf den Tisch stellte, sagte sie: „Herr Huber, wir planen gerade eine Secondhand-Modenschau; allerdings ist es schwierig, das im Repaircafé umzusetzen. Wir haben einfach zu wenig Fläche. Und wenn wir es im Hof machen, sind wir vom Wetter abhängig. Wie wäre es denn bei Ihnen im

Haus? Könnte ich Sie dafür begeistern?“ Sie schaute ihn aufmunternd an. „Viele unserer Kunden kaufen auch bei Ihnen, wollen aber weniger überflüssigen Konsum und schätzen die Möglichkeit, sich zur Abwechslung auch mal Secondhandmode zu gönnen.“ Lukas versprach, darüber nachzudenken und sich in der nächsten Woche bei ihr zu melden.

Über das Thema hatte er doch kürzlich etwas in der Branchenzeitschrift gelesen, fiel Lukas ein, als er nach Hause radelte. Politik und Gesetzgebung bemühten sich zunehmend, die Kreislaufwirtschaft zu stärken und den Materialverbrauch beim Modekonsum zu senken. Vor allem junge Leute waren offen dafür.

Gleichzeitig gewannen digitale Anbieter für Ultra-Fast-Fashion hohe Marktanteile. Sie konzipierten und produzierten billige Trendprodukte innerhalb weniger Tage. Ihre Produkte verkauften sie über Onlineshops, und den Umsatz trieben sie durch massive Social-Media-Kampagnen, Influencer und Rabattcodes an. Qualität und Nachhaltigkeit spielten dort gar keine Rolle. Die überwiegend junge Kundschaft kaufte modische Schnäppchen ein, die sie oft nur kurze Zeit trugen und dann wegwarfen.

Wie die Stammkunden wohl reagieren würden? Lukas war überzeugt, dass irgendeine Form von Secondhand ihnen sicher noch schwer zu vermitteln wäre. Gleichzeitig gab es immer mehr Anbieter für nachhaltige und modische Kleidung. Wer weiß, vielleicht ließen sich mit einer konsequenteren Umstellung auch wieder jüngere Menschen für die Mitarbeit im Modehaus Huber gewinnen?

Potenziale, Potenziale

In den folgenden Tagen befasste sich Lukas mit der Frage, ob das Geschäftsmodell des Modehauses digitaler werden sollte. Natürlich gab es eine moderne Website, und in den vergangenen Jahren hatte er einen Teil des Werbebudgets in unterschiedliche Instrumente des Onlinemarketings umgeschichtet. Die technischen Voraussetzungen für einen Onlineshop waren vorhanden. Doch bislang verkaufte das Modehaus seine Ware ausschließlich im Ladengeschäft. Von einer Multi-Channel-Strategie konnte keine Rede sein.³

Vor knapp vier Jahren hatte Lukas zusammen mit dem Marketingmitarbeiter Philipp einige Ideen entwickelt. Doch sein Vater hatte den Vorstoß sehr deutlich abgelehnt. „Das ist ein völlig anderes Business, in dem noch nicht einmal die großen Plattformen Geld verdienen, Lukas“, hatte er kopfschüttelnd gesagt. „Die Rücksendequoten sind extrem hoch. Und wo willst du das hier alles verpacken? Nein, das überzeugt mich nicht.“

Im Nachhinein musste Lukas seinem Vater recht geben, dass die Vorschläge nicht ausgereift gewesen waren. „Aber wir hätten das beharrlich weiterdenken sollen, bis wir ein fundiertes Konzept gehabt hätten“, dachte er, als er sich am Rechner verschiedene Onlineshops und Marktplätze anschaute. Stattdessen hatte er sich damals um den teuren Umbau der DOB-Fläche mit dem neuen Café gekümmert. Und Philipp hatte kurz nach seiner E-Commerce-Fortbildung die Kündigung eingereicht. Heute arbeitete er für eine große Digitalagentur.

Es klopfte an der offenen Tür. Svenja Berg schaute herein, um die aktuellen Onlinemarketing-Aktivitäten mit Lukas abzustimmen. Im Anschluss fragte sie: „Wie sieht es denn eigentlich mit unseren Vorschlägen aus? Gibt es dazu etwas Neues? Ich hatte neulich das Gefühl, dass die Führung sehr unterschiedliche Meinungen vertritt und die meisten eher den Status quo beibehalten wollen. Und das, obwohl selbst manche Traditionsfirmen deutlich weiter sind als wir.“

Lukas versicherte ihr, dass er alle Vorschläge intensiv prüfen werde, und nutzte die Gelegenheit, die Secondhand-Modenschau anzusprechen. Svenja war begeistert, gab aber auch zu bedenken: „Viele Verkaufsberaterinnen werden sich mit so etwas schwer tun. Ich fürchte, sie sagen, dass wir damit unser Geschäft kannibalisieren.“ Lukas versprach, für die nächste Woche einen Termin mit ihr und dem Projektteam einzustellen, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Als Svenja sich verabschiedete, schaute er ihr lächelnd hinterher. „Die bleibt hartnäckig dran“, dachte er. Solche Leute brauchten sie für die Zukunft des Modehauses.

Spontan wählte er die Nummer von Joe Keinger, dem Digitalexperten seines Ein-

kaufsverbands, den er noch aus seiner Ausbildungszeit kannte. Im Gespräch mit Joe wurde schnell klar: Einfache, schnelle Lösungen würde es nicht geben.

Joe war sehr eindeutig in seiner Beurteilung: „Schau, Lukas. Ein eigener Onlineshop ist bei Unternehmen eurer Größenordnung selten profitabel. Das Sortiment ist zu austauschbar, und der Wettbewerb geht stark über den Preis. Zu bedenken sind schließlich die hohen Kosten für das Onlinemarketing – das wird oft unterschätzt. Manche Kollegen haben Erfolg mit besonders spezialisierten Shops wie zum Beispiel Businessbenden. Oder sie nutzen die Marktplätze, um Überhänge und Altware zu verkaufen. Ganz wichtig aus meiner Sicht: Huber Moden schöpft die Potenziale der sozialen Medien bisher kaum aus, um die Kundenfrequenz im Geschäft zu erhöhen und auch Neukunden zu gewinnen. Also, bei der Web-to-Store-Strategie habt ihr Nachholbedarf.“ Melde dich gern, wenn du dazu ein Projekt aufsetzen möchtest.“

Zwei Szenarien auf dem Whiteboard

Gleich nachdem er aus dem Urlaub zurückgekehrt war, suchte Martin Huber morgens seinen Sohn Lukas in dessen Büro auf. Ohne lange von der Reise zu erzählen, kam er direkt aufs Geschäft zu sprechen: „Hast du mit Real-time gesprochen? Das können die unmöglich so durchziehen! Und wie schaut es mit einer Rabattaktion aus? Gibt es schon einen Entwurf für den Flyer?“

Lukas versuchte seinen Vater zu bremsen: „Papa, wir haben hier ein paar grundlegende Fragen zu klären. Das lässt sich mit einem Telefonat und einem Flyer nicht so einfach lösen. Es geht hier letztlich darum, unsere Positionierung und Vertriebsstrategie zu überdenken.“

Martin Huber war anderer Meinung: „Die Marke Huber hat eine herausragende Strahlkraft in der Region. Das haben wir uns in vielen Jahren aufgebaut, und das wissen auch die Lieferanten. Setz das nicht leichtfertig aufs Spiel.“

Er zog demonstrativ sein Handy aus der Tasche. „Ich rufe jetzt selbst bei Real-time an“, verkündete er und war mit forschem Schritt zur Tür hinaus.

Um sich nach diesem Gespräch zu beruhigen, holte Lukas sich einen Kaffee und warf einen Blick in die Tageszeitung. Im Lokalteil weckte ein Artikel seine Aufmerksamkeit: „Gemeinnütziges Projekt Repaircafé vor dem Aus?“. Offensichtlich lief die Förderung aus, man konnte die Miete nicht mehr zahlen. „Vielleicht wären wir mit einer Nachhaltigkeitsstrategie unsere Personalprobleme los?“, überlegte er. Svenja würde eine neue Perspektive sehen und das Projekt begeistert vorantreiben. Angesichts der unsicheren Zukunft beim Repaircafé wäre bestimmt auch Lisa wieder für Huber zu gewinnen, wenn sie ihre Ideen und Überzeugungen einbringen könnte.

Am Vormittag widmete Lukas sich wieder dem Tagesgeschäft. Doch die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung des Modehauses ließ ihn nicht los. Deshalb nahm er sich nach Ladenschluss Zeit, im Büro zwei alternative Szenarien auf dem Whiteboard zu skizzieren.^{5,6} Die Option „Alles bleibt, wie es ist“ verwarf er sofort.

„Ist es realistisch, das Geschäftsmodell noch einmal komplett umzugestalten?“, fragte er sich und schaute vom Whiteboard hinüber zum Parkplatz des Modehauses mit den Huber-Fahnen. Auch wenn er selbst für einen größeren Sprung in Richtung Nachhaltigkeit war und sich davon eine höhere Attraktivität bei jungen Bewerberinnen und Bewerbern versprach: Konnte es gelingen, seinen Vater und die Belegschaft für diese Veränderung zu gewinnen?

Autor und Autorin

Dirk Funck

ist Professor für Multi-Channel-Retailing, Sales-Management und Social Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.

Heike Schinnenburg

ist Professorin für BWL mit dem Schwerpunkt Personal und Change an der Hochschule Osnabrück.

Wie soll sich Huber Moden für die Zukunft aufstellen? Unsere Experten antworten.

Der hier geschilderte Fall begegnet uns in der Praxis regelmäßig. Aktuell ist die gesamte Modebranche damit beschäftigt, den richtigen Umgang mit Nachhaltigkeit und der Konkurrenz beziehungsweise den Chancen von Internet und Social Media zu finden. Hinter uns liegen drei turbulente Jahre mit Lockdowns, Lieferengpässen, extrem gestiegenen Lohn- und Energiekosten, Personalengpässen und Konsumflaute. Da geht es häufig ums pure Überleben. Strategische Weichenstellungen werden zugunsten von kurzfristigen Rabatten und Erlösen hintangestellt. Das birgt die Gefahr, immer wieder nur Feuer zu löschen, anstatt eine langfristige Erfolgsstrategie zu entwickeln und sich vom Wettbewerb abzuheben.

Eine nachhaltige und onlineorientierte Ausrichtung muss in der Chefetage anfangen. Sonst führt sie nur zu halb garen Kompromissen, von denen am Ende niemand etwas hat. Dafür braucht es allerdings die Einsicht: So, wie wir bisher gewirtschaftet haben, kann es nicht weitergehen. Das ist aus meiner Sicht der wichtigste Punkt für Huber junior. Hier darf er gegenüber seinem Vater keine Kompromisse machen. Zudem muss er sein Führungsteam überzeugen und auf die neue Ausrichtung einschwören.

Viele Modehäuser versuchen derzeit, ausschließlich mit bestehenden Lieferanten nachhaltiger zu werden, indem sie darauf hinweisen, was an diesen bereits nachhaltig ist. Das ist ein wichtiger und notwendiger Schritt, solange es sich nicht um Greenwashing handelt. Doch das reicht nicht aus und ist den Endkunden gegenüber auch nicht glaubwürdig genug. Modehäuser sollten mehr auf zertifizierte, transparent agierende Lieferanten setzen. Zertifikate wie der Global Organic Textile

Standard (GOTS), die die gesamte Lieferkette unabhängig auditieren, geben hierfür die notwendige Sicherheit. Hier gibt es inzwischen ausreichend Lieferanten, die auch bei Modegrad und Pricing attraktiv und wettbewerbsfähig sind. So zeigt der Handel Lösungen für die Zukunft der Modebranche und kann glaubwürdig ein innovatives Image aufbauen.

Repairservices und Secondhandabteilungen werden mittelfristig zum Standard gehören. Sie sind zumindest im ersten Schritt häufig keine Profitbringer, sind aber für eine konsequent nachhaltige Ausrichtung ein absolutes Muss.

Hier geht es darum, sich gegenüber reinen Onlineplayern zu differenzieren, Community-Erlebnisse zu schaffen und über Themen rund um Mode, Nachhaltigkeit und faire Produktion zu informieren. Das schafft langfristige Kundenbindungen und erschließt jüngere und kaufkräftige Kundengruppen.

Eine nachhaltigere Ausrichtung ist ein Prozess mit vielen Schritten, der nicht aufhört. Er gibt dem eigenen Team Sinnhaftigkeit, neudeutsch „Purpose“. Es ist besser, diesen Weg mutig zu beschreiten, als kontinuierlich auf Risiken und mögliche negative Effekte zu verweisen. Sonst läuft man Gefahr, mit dem Unternehmen im Gestern hängenzubleiben.

Meine persönliche Erfahrung ist: Wenn die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit transparent und ehrlich kommuniziert wird, ist die Kundschaft offen und dankbar dafür und will an diesem Prozess teilhaben. Es geht nicht darum, perfekt zu sein. Das ist sowieso unmöglich. Es geht darum, die richtige Marschroute konsequent umzusetzen und bereit für die Zukunft zu sein, ja sie aktiv und verantwortungsbewusst zu gestalten.



Moritz Biel-Peretti

ist Mitgründer und Geschäftsführer des Fair-Fashion-Labels Givn Berlin. Es ist durch das Textil-Ökosiegel GOTS zertifiziert und produziert in Europa. Das Label arbeitet derzeit mit rund 180 Einzelhändlern zusammen.

„Repairservices und Secondhandabteilungen werden mittelfristig zum Standard gehören.“

Robert Waloßek ist Geschäftsführer von Bettenrid, einem Unternehmen der Günther-Rid-Stiftung des Bayerischen Einzelhandels. Bettenrid verfolgt ein ausgeprägtes Multi-Channel-Konzept (zwei Bettenhäuser und ein Outlet, Onlineshop).



Viele Traditionsunternehmen sind mit neuen Herausforderungen und Technologien in einem Markt voller Veränderungen konfrontiert. Die Zyklen werden immer kürzer. Bewährte Konzepte funktionieren nicht mehr wie früher, neue sind kostspielig und risikoreich. Wird dann auch noch der Staffelnstab an die nächste Generation übergeben, kann die Ausrichtung des Unternehmens für die Unternehmerfamilie zur Zerreißprobe werden.

Hier möchte ich einen Satz zitieren, der auf den französischen Sozialisten Jean Jaurès zurückgeht: „Tradition ist nicht das Bewahren der Asche, sondern das Weitergeben des Feuers.“ Übersetzt in die heutige Zeit heißt das: Unternehmen sollten natürlich auf ihren alten Werten aufbauen. Gleichzeitig müssen sie sich und ihre Geschäftsmodelle dem Wandel der Zeit anpassen.

Sie sollten daher prüfen, was ihr Fundament ausmacht. Worin besteht unsere Tradition? Warum ist die Kundschaft so loyal? Wofür sind wir bekannt? Wofür werden unsere fachkundigen Mitarbeitenden besonders geschätzt?

Die Transformation in ein neues Zeitalter kann gelingen, wenn Unternehmen die Grundlage ihres Geschäftsmodells beibehalten, aber gleichzeitig neue Wege beschreiten. Eine zu schnelle, vollständige Änderung kann Kundinnen und Kunden ebenso wie Mitarbeitende überfordern. Daher halte ich es für richtig, dass Lukas keine einseitig neue Strategie fährt, sondern die USPs des Unternehmens mit neuen Geschäftsansätzen verschmilzt.

Huber Moden würde es helfen, dies mit einer breit angelegten Kunden- und Mitarbeiterumfrage zu flankieren. Damit stellt das Unternehmen sicher, dass es

nicht am Bedarf und seinen eigenen Möglichkeiten vorbeitransformiert.

Der Shift zum Modeplatzhirsch im gehobenen Segment mit Web-to-Store-Strategie bildet dafür die beste Grundlage. Mit dem Fokus auf das gehobene Segment kann sich das Modehaus vom Mainstream abheben und steht nicht mehr so stark im Preiswettbewerb. Dafür braucht es ein kuratiertes Sortiment, das optimal auf seine Zielgruppen abgestimmt ist. Gleichzeitig sollte Lukas den Multi-Channel-Gedanken vorantreiben. Kundinnen und Kunden nutzen das Schaufenster eines Onlineauftritts als Informations- und Kaufmöglichkeit. So ist es eine wichtige Ergänzung für den Handel der Zukunft.

Mit nutzwertigen Tools für die Kunden könnte Huber Moden essenzielle Verbesserungen schaffen. Die Kundenbedürfnisse sollten hier konsequent im Mittelpunkt stehen (Customer-Centricity). Dazu könnte ein Online-Terminvereinbarungstool beitragen, über das sich ein Termin mit einem persönlichen Berater oder einer Beraterin im Haus vereinbaren lässt. Eine gute Ergänzung wäre auch der Service, Waren online zu reservieren und sie anschließend fertig gepackt am Kundencounter abzuholen (Click & Collect).

Zudem sollte sich Huber Moden neue Kundengruppen erschließen, für seine Zukunft ist dies von entscheidender Bedeutung. Dazu zählt vor allem die jüngere Generation, die „Huber-Einsteiger“, die sich in puncto Wertesystem und Nutzung neuer Marketingkanäle stark von der bisherigen Stammkundschaft unterscheiden. Auch ihretwegen würde es sich aus mehreren Gründen anbieten, das Repaircafé zu übernehmen: Das Risiko ist überschaubar, der Nutzen groß. Das Modehaus

„Eine zu schnelle, vollständige Änderung kann Kunden wie Mitarbeitende überfordern.“

erschließt sich neue Kundengruppen und erhöht so die Frequenz und Spannung im Haus. Denn wer sich regelmäßig im Modehaus aufhält – egal aus welchem Grund – wird hoffentlich auch irgendwann Huber-Kunde oder -Kundin.

Dem Fachkräftemangel könnte das Haus durch die Übernahme erfahrener und motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenwirken, die bereits große Expertise mit der neuen Zielgruppe und deren Ansprache mitbringen. Lukas könnte die Social-Media-Aktivitäten zunächst auf den neuen Bereich konzentrieren und anschließend auf das ganze Haus ausweiten. Gleichzeitig stärkt das nachhaltige Projekt die Außenwirkung des Unternehmens (Corporate Image).

Ob Huber dann auch noch den nächsten Schritt geht, seine Produkte online zum Verkauf anzubieten, sollte das Unternehmen vom Erfolg des stationären Geschäfts abhängig machen. Grundsätzlich gilt: Ein verkaufsfähiger Onlineshop ist mit einem hohen Aufwand bei Marketing, IT und Logistik verbunden und erfordert entsprechendes Know-how. Das erhöht das Risiko für den Unternehmer. Daher halte ich die etwas behutsamere Maßnahme Web-to-Store – also die Verknüpfung von Online- und Offline-Angeboten – für den richtigen Ansatz.

Vater und Sohn sollten sich unbedingt abstimmen, wer welche Entscheidungen – natürlich nach intensiven gemeinsamen Diskussionen – verbindlich treffen darf. Die gesamte Führungsebene muss von der Zukunftsfähigkeit dieser Entscheidungen überzeugt sein und dies auch an die Mitarbeitenden kommunizieren. Nur so kann das ganze Unternehmen an einem Strang ziehen. © HBm 2023