

TextilWirtschaft

NEWS | FASHION | BUSINESS

TextilWirtschaft 30 vom 26.07.2012 Seite 034 bis 037

Thema der Woche

Der Fall Neckermann

Spätestens seit der Insolvenz von Neckermann steht fest: Der Universalversand hat in seiner jetzigen Form ausgedient. Wer im hart umkämpften Markt überleben will, muss sich vom dicken Hauptkatalog trennen und kompromisslos auf das Internet setzen. Der Fall Neckermann zeigt auch: Modesortimente dürfen nicht beliebig sein. Sie müssen vielmehr über Alleinstellungsmerkmale verfügen, die klar definierte Zielgruppen anlocken. Am besten mit renditestarken Eigenmarken, die das Profil schärfen.

Die Beweislast ist erdrückend: Das Versandhaus Quelle ist tot, die Otto Group strukturiert ihre schwächelnden Universalversender um, die Walz-Gruppe will ein Viertel der Stellen abbauen, und vorige Woche meldete auch noch der traditionsreiche Versender Neckermann Insolvenz an. Angesichts dieser Fakten verwundert es nicht, dass so mancher Marktbeobachter das nahe Ende der klassischen Universalversender-Welt verkündet. Aber wie passen die hochprofitablen Vollsortimenter Amazon und Ebay in das Bild? Und hieße das nicht auch, dass die solide geführte Otto Group dem Niedergang entgegensteuert? Schwer vorstellbar.

Wer sich näher mit der jüngeren Geschichte von Neckermann beschäftigt (siehe Kasten auf Seite 37), kommt schnell zu der Erkenntnis, dass viele Probleme hausgemacht sind. Zentraler Kritikpunkt ist das starre Festhalten am dicken Hauptkatalog, der zwar immer noch Umsatz bringt, dessen Kosten aber schon lange nicht in einem gesunden Verhältnis zum Ertrag stehen. „Das ist ein Gefecht, das ich nicht gewinnen kann. Die Kunden warten nicht mehr auf den Katalog, weil sie im Internet kontinuierlich Angebote finden“, sagt der ehemalige Neckermann-Geschäftsführer Prof. Jochen Strähle, der jetzt an der Reutlingen University den Lehrstuhl für International Fashion Management innehat. Das heißt: Wenn Neckermann – wie von der Geschäftsführung im März geplant – sein Kataloggeschäft abschneidet, gehen zwar schätzungsweise 20% der Umsätze verloren. Aber im verbleibenden Online-Geschäft kehrt wieder eine gesunde Relation zwischen Werbekosten und Umsatz ein. Schließlich sind Suchmaschinen-Marketing, E-Mail-Newsletter und Papier-Mailings deutlich günstiger als die so genannten Big Books, die nach Branchenschätzung in der Herstellung um die 10 Euro kosten. Dazu kommen die Portokosten, die sich bei Neckermann 2010 auf mindestens 15 Mill. Euro beliefen.

Außerdem muss der Verzicht auf einen Hauptkatalog nicht zwangsläufig mit einem dramatischen Umsatzeinbruch einhergehen. Die Otto-Tochter Baur erwirtschaftete nach der Umstellung auf fast 90 dünne Verkaufsprospekte im Geschäftsjahr 2010/11 (28.2.) sogar ein Rekordwachstum.

Neckermann zog dagegen erst im April dieses Jahres die Notbremse. Auslöser war die dramatische

Entwicklung im ersten Quartal 2012, in dem sich die Umsätze im Kataloggeschäft Unternehmensangaben zufolge halbierten, nach einem Minus von 18% im vergangenen Geschäftsjahr.

Das lange Festhalten am verlustreichen Kataloggeschäft ist insofern erstaunlich, als Neckermann 1995 als einer der ersten Universalversender in den E-Commerce eingestiegen war und elf Jahre später stolz die Umbenennung in Neckermann.de verkündete. Die neue Firmierung sollte die verstärkte Ausrichtung auf den Online-Kanal unterstreichen. Doch de facto wurde der Schwenk zum E-Commerce-Anbieter nie richtig vollzogen. „Die Abbildung des Katalogsortiments im Netz ist kein echter Online-Handel. Dort ticken die Uhren ganz anders“, sagt der E-Commerce-Forscher Prof. Gerrit Heinemann, der das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein leitet.

Seiner Ansicht nach bestand der grundsätzliche Fehler darin, dass die Neckermann-Führung im starken Wachstum des Online-Geschäfts eine Bestätigung ihrer Geschäftspolitik sah. „Dabei waren das fast nur Online-Bestellungen aus dem Katalog heraus“, erklärt Heinemann.

Ein möglicher Grund für die fatale Fehleinschätzung: Bei dem angeblichen E-Commerce-Player hatten immer noch die alten Versandmanager und nicht die E-Commerce-Spezialisten das Sagen. Letztere wissen seit mindestens zehn Jahren, dass dicke Hauptkataloge mit bis zu 1000 Seiten ungefähr so überholt sind wie Telefonbücher. Insbesondere bei der modeaffinen und kaufkräftigen Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen, die sich fast nur noch online informieren. „Was bei Neckermann passiert, ist durchaus symptomatisch für die Grabenkämpfe zwischen On- und Offlinern, die die Versandhäuser schon seit Jahren zermürben“, sagt der auf E-Commerce spezialisierte Berater Jochen Krisch. Und: „In der Regel ziehen die Onliner den Kürzeren, weil sie zahlenmäßig unterlegen sind.“ So ging Neckermann wertvolle Zeit verloren. Zeit, die jetzt fehlt. Schließlich ist es extrem schwer und aufwendig, einen klassischen Versender zum reinen Online-Anbieter umzubauen.

Außerdem drücken den Frankfurter Konzern schon seit vielen Jahren hohe Schulden. Zwar gelang es der Geschäftsführung, den Konzernfehlbetrag 2010 fast zu

halbieren. Aber 65,3 Mill. Euro sind immer noch eine enorme Summe. Da half es auch nichts, dass sich das Management das Minus schön rechnete: Im Geschäftsbericht für 2010 ist von einem „bereinigten EBITDA“ von minus 2,72 Mill. Euro die Rede, bei dem Sondereinflüsse herausgerechnet wurden, die „die operative Geschäftstätigkeit überlagern“.

Vermutlich ein Relikt aus alten, unrühmlichen Arcandor-Zeiten (siehe Seite 30). Noch kurz vor der Pleite verkündete der damalige Arcandor-Chef Thomas Middelhoff, dank eines positiven bereinigten EBITDA die Trendwende geschafft zu haben. Auch Neckermann-Chef Henning Koopmann vermittelt mit dieser in der Finanzwelt völlig unüblichen Größe noch bis Februar 2012 den fälschlichen Eindruck, dass der Versender kurz vor dem Break-even stehe.

Grundlegende Fehler machte Neckermann auch in der Sortimentspolitik. Während deutschlandweit der Online-Handel mit Mode in den vergangenen Jahren stetig zweistellig wuchs, halbierten sich bei Neckermann seit 2007 die Erlöse im Geschäft mit Textil-Eigenmarken. Ehemalige Führungskräfte von Neckermann berichten von einer ständig wechselnden Modestrategie. Verursacht durch die ständigen Geschäftsführerwechsel. Zeitweise tauschte der Versandhändler seine Manager häufiger aus als seine Kollektionen. „An der Qualität der eigenen Sortimente wurde überhaupt nicht mehr gearbeitet. Weder bei der Designleistung noch bei der Auswahl der Mitarbeiter, die Modesortimente gestalten“, beklagt Strähle.

In der Folge hat es keine Mode-Eigenmarke geschafft, über Neckermann hinaus bekannt zu werden. Somit wurde nicht nur die Chance vergeben, sich ein eigenes Profil im Modebereich zu erarbeiten. Neckermann verzichtete auch auf Gewinne aus dem traditionell margenstarken Geschäft mit Eigenmarken.

Überhaupt verfügt das Mode-Sortiment von Neckermann über keine richtigen Alleinstellungsmerkmale. Während der Versandhändler in der mittleren Preislage dank zahlreicher Marken-Shops recht gut sortiert ist, gibt es in mehreren Segmenten große Lücken. Wer ein Kostüm sucht, muss sich durch mehrere Seiten von Bunny- und Krankenschwester-Kostümen durcharbeiten, bis er auf zwei bescheidene Eigenmarken-Outfits stößt, die sich nicht gerade für Vorstellungsgespräche eignen. Verwirrend sind Ausreißer nach oben: So gibt es etwa Seiden-Shirts unter einem Sub-Label von Yohji Yamamoto für 234 Euro sowie Totenkopf-Seidentops von Philipp Plein für 133 Euro. Zudem tauchen vereinzelt Shirts, Tops und Einzel-Blazer von Top-Marken wie Hugo Boss, Replay und D'Squared auf. Sie stammen vermutlich aus Restpostenaufkäufen.

Diese Beliebigkeit dürfte es dem Versandhändler schwer machen, sich als Online-Plattform unter der Vielzahl an Mode-Marktplätzen zu behaupten, sofern der Insolvenzverwalter überhaupt grünes Licht für

diesen Sanierungskurs gibt (siehe Kasten).

Die Konkurrenz kann aus der Misere der Frankfurter zahlreiche lehrreiche Schlüsse ziehen. Die wichtigste lautet: Der klassische Uniersalversand ist nicht zwangsläufig zum Sterben verdammt. Doch wer überleben will, kommt nicht umhin, den Online-Auftritt zum Dreh- und Angelpunkt seines Geschäfts zu machen. „Man muss vom Internet her denken“, sagt Markus Siebold von der E-Commerce-Beratung drei75 web strategies. Print habe nur noch als Kundenbindungsinstrument eine Chance, zum Beispiel in Form von personalisierten Papier-Mailings oder Verkaufsprospekten.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Kunden sowohl im stationären als auch im Online-Handel verstärkt Spezialanbieter aufsuchen. „Das sind ganz fundamentale Transformationsprozesse, die extrem anspruchsvoll sind“, erklärt Marc Sommer, der von 2006 bis 2010 die Versandhandelssparte der KarstadtQuelle AG (später Arcandor AG) leitete.

Weitere negative Einflussfaktoren seien der Flächenüberhang im deutschen Handel und die veränderten Wettbewerbsbedingungen durch wachstumsgetriebene Player wie das Start-up Zalando, das seinen Nettoumsatz 2011 dank großer Marketing-Power auf 510 Mill. Euro verdreifacht hat. „Die spielen mit anderen Spielregeln“, sagt Sommer, der kürzlich den Beiratsvorsitz des Öko-Versenders Hess Natur übernahm.

Kurzum: Die Universalversender müssen sich quasi neu erfinden. Der E-Commerce-Forscher Heinemann ist aber mehr als skeptisch, dass den Unternehmen das gelingt. Er empfiehlt daher eine Radikallösung: „Im Grunde müsste man das Geschäft sozialverträglich auslaufen lassen und ganz radikal mit hohen Investitionen wie Zalando ein neues Online-Geschäftsmodell aus dem Boden stampfen.“

Bert Rösch, Mitarbeit: AL, Me, PA, UB

Was wird aus Neckermann?

Insolvenzverwalter wollen bis zur ersten Augustwoche über die Fortführung des Geschäfts entscheiden. Für die Zukunft des insolventen Versandhauskonzerns Neckermann gibt es zwei mögliche Szenarien: — Neckermann findet einen Investor und wird – wie ursprünglich von der Geschäftsführung und dem Eigner Sun Capital geplant – zum reinen Online-Marktplatz. Die Logistik und das eigene Textil-Sortiment werden aufgegeben. Rund 1300 Mitarbeiter werden ohne Abfindung entlassen, was das Insolvenzrecht erlaubt. — Die Insolvenzverwalter Dr. Michael Frege und Joachim Kühne von der Kanzlei CMS stellen fest, dass nicht genügend Geld für die Fortführung des Geschäfts vorhanden ist. In der Folge wird Neckermann abgewickelt. Einigermaßen gesunde Unternehmensteile wie das Möbelsegment oder

Auslandstöchter werden verkauft. Ebenso die Domain und die Markenrechte. Dem Wandel zur Online-Plattform stehen aber noch zwei große Hindernisse im Wege: Zunächst müssen die Insolvenzverwalter bestätigen, dass genügend Geld für die Fortführung des Geschäfts vorhanden ist. „Die Liquidität des Unternehmens ist eine große Herausforderung“, teilte Frege, übrigens der Bruder des Punkrock-Sängers Campino („Tote Hosen“), auf Anfrage mit. Um den Geldfluss wiederherzustellen, müssten Gläubiger auf Forderungen verzichten. Viele Lieferanten haben einen Lieferstopp verhängt und warten nun auf ihre Gelder. Im Großen und Ganzen sind die Hersteller aber mit der Zahlungsmoral von Neckermann zufrieden (siehe rechts). In der ersten Augustwoche soll das Ergebnis feststehen. „Wenn das Unternehmen nach diesen zehn Tagen stabilisiert ist, werden wir nochmals sechs bis acht Wochen Zeit haben, um Fortführungsmöglichkeiten zu prüfen und Investoren zu suchen“, heißt es bei CMS. Bei Gelingen könne spätestens Anfang November 2012 ein Insolvenzverfahren eröffnet werden. Fraglich ist aber, ob sich ein Investor findet. Schließlich müsste dieser mindestens 25 Mill. Euro investieren – bei unsicherem Ausgang. Schließlich fehlt Neckermann durch die Aufgabe der Textileigenmarken ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal im hart umkämpften Online-Handel. Laut Marc Sommer gibt es aber genügend Finanzinvestoren, die „Unternehmen in schweren Situationen übernehmen“. Denkbar seien auch ausländische Händler wie La Redoute, Rakuten oder der holländische Anbieter Wehkamp, die sich „einen günstigen Marktzugang“ sichern wollen. „Wehkamp und Neckermann könnte ich mir als Kombination vorstellen.“

Neckermann unter Sun Capital

— Januar 2008: Der Finanzinvestor Sun Capital Partners übernimmt von Arcandor 51% an der Neckermann.de. — März 2008: Martin Lenz wird Vorsitzender der Geschäftsführung. — Juni 2008: Neckermann legt Einsparpläne vor. Im Juli beginnt der Abbau von 500 Stellen. Im Oktober einigen sich Betriebsrat und Management auf einen Sozialplan und gründen eine Transfergesellschaft. — Dezember 2008: Die Geschäftsführung tritt geschlossen zurück. — März 2009: Henning Koopmann wird neuer CEO; 1500 ehemalige Angestellte verlieren Anspruch auf den Sozialplan von 2004 und erhalten keinen Lohn. — Juli 2009: Abbau von 175 Vollzeitstellen und Gründung einer Transfergesellschaft. — September 2009: Der Vertriebsaußendienst mit 150 Mitarbeitern und zwölf Standorten wird aufgelöst. — September 2010: Ausbau des Online-Geschäfts mit der E-Commerce-Plattform von Demandware. — Oktober 2010: Sun Capital Partners erwirbt die übrigen 49% von Arcandor und wird alleiniger Gesellschafter. — Juli 2011: Neckermann zieht sich endgültig aus Frankreich zurück, im September 2011 wird das Osteuropa-Geschäft eingestellt. Die Belegschaft schrumpft um 175 Mitarbeiter. — April 2012: Neckermann veröffentlicht Pläne für den Abbau von 1380 der insgesamt 2400

Stellen. Betroffen sind vor allem Verwaltung und Logistik. Kataloge sollen nicht mehr gedruckt und das Zentrallager in Frankfurt geschlossen werden. Das eigene Textilangebot soll aufgegeben und durch Markenartikel von Vertriebspartnern ersetzt werden. — Mai 2012: Der Betriebsrat stellt ein Alternativkonzept zur Sanierung vor, findet damit aber keine Zustimmung bei Sun Capital. — Juni 2012: Mitarbeiter legen Arbeit für Warnstreik nieder. — 18. Juli 2012: Sun Capital lehnt einen vom Management und dem Betriebsrat ausgehandelten Sozialplan ab, der Abfindungen und eine Transfergesellschaft vorsieht. Kosten: etwa 9 Mill. Euro. Beobachter gehen davon aus, dass Sun bei Neckermann aussteigt. BR/AZ

Bildunterschriften

Foto: imago/Hoffmann Ex-Arcandor-Vorstand Marc Sommer: „Die Zeit drängt, einen Investor zu finden. Sonst besteht das Risiko, dass Lieferanten und Kunden abwandern.“ Mathias Eckert, Geschäftsführer von S. Oliver: „Offene Rechnungen gibt es nicht. Wir brauchen aber eine Deckungszusage, bevor wir wieder liefern.“ Volker Schmidt, Wholesale-Chef von Mexx: „Neckermann nimmt keine Ware mehr ab und zahlt auch nicht mehr. Wir werden diese Überhänge jetzt über Kaufhäuser und Online-Plattformen wie Zalando und Amazon verkaufen.“ Peter Rentsch, CEO von Eterna: „Die Zusammenarbeit mit Neckermann war bisher tadellos. Wir werden die offenen Bestellungen gemeinsam mit Neckermann erfüllen.“

Autoren

- Allstädt, Gudrun
- Erlinger, Matthias
- Probe, Anja
- Rösch, Bert
- Wollenschläger, Ulrike
- Zimmer, Anna

Land

- Deutschland

Unternehmen/Institution

- Neckermann.de
- Sun Capital Partners

Schlagworte

- Absatzkanal
- Bekleidung
- E-Commerce
- Finanzierung
- Handelsmarken
- Insolvenz
- Sortimentspolitik
- Versandhandel