

„Jetzt ist nochmals Durchhaltewillen gefragt!“

SABU-Geschäftsführer Stephan Krug blickt auf die zurückliegenden Monate und das kommende Jahr. 2023 wird seiner Meinung nach das härteste aller bisherigen Krisenjahre.

Herr Krug, wie lautet Ihre Einschätzung: Ist die Situation im Schuhhandel schlimmer als gedacht oder besser als befürchtet?

Das ist eine Frage der Perspektive. Wir befinden uns im dritten Jahr einer veritablen Krise für den Modehandel. Dabei überlagern sich die Probleme. Die Coronapandemie ist noch nicht vorbei, und hinzu kommen nun die Auswirkungen des Ukraine-Krieges. Wir sind gewissermaßen von einer Gesundheitskrise in eine Wirtschaftskrise geschlittert. Diese betrifft allerdings bei weitem nicht nur den Schuh- und Modehandel. Mit ihr einher geht eine Kaufzurückhaltung, die nur vor ganz wenigen Geschäftsmodellen Halt macht. Hinzu kommen explodierende Kosten, Inflation und mit großer Wahrscheinlichkeit eine hoffentlich nur moderate Rezession, die uns wahrscheinlich im Jahr 2023 bevorsteht.

Da sind dunkle Wolken am Horizont. Meine Einschätzung ist, dass das Jahr 2023 das härteste der Krisenjahre wird, die wir seit 2019 erleben.

Was bedeutet das konkret für den Schuhhandel?

Die Kaufzurückhaltung schlägt sich im Mode- und Schuhhandel möglicherweise etwas stärker nieder als in anderen Sparten. Natürlich spürt auch der Lebensmittelhandel die Veränderung. Güter des täglichen Bedarfs werden aber weiter gekauft; die Menschen verhalten sich nur anders, etwa indem sie insgesamt weniger kaufen oder preiswerter. In unserem Segment wird dagegen gefragt: Brauche ich die neuen Schuhe wirklich? Muss die Winterjacke sein? Hier kann man konkret Verzicht üben, wenn das Budget knapper ist. Das wird uns 2023 beschäftigen.

Wird die Situation Unternehmen in eine Existenzkrise stürzen?

Die Kaufzurückhaltung wird sich in geringeren Umsätzen niederschlagen. Das muss man im Hinblick sowohl auf die Paarzahl als auch auf den Wert betrachten. Zum Teil wird der sinkende Konsum durch höhere Preise ausgeglichen, denn der Durchschnittspreis von Schuhen geht definitiv nach oben. Das Ausmaß, in dem weniger Paare gekauft haben, wird dadurch aber nicht aufgewogen. Konkret: Wir rechnen mit Preissteigerungen zwischen 5 und 7%, aber die Paarzahl wird zweistellig zurückgehen. Zudem trifft der Umsatzrückgang auf explodierende Kosten: Die Energiekosten werden uns künftig auch im Sommer treffen, weil die Konsumenten in den jetzt sehr heißen Sommern bei angenehmen Temperaturen shoppen wollen. Das bedeutet also nicht nur im Winter hei-



SABU-Geschäftsführer Stephan Krug sprach mit schuhkurier über die Lage der Branche.

zen, sondern im Sommer Investitionen in Klimaanlage und deren zusätzliche Betriebskosten. Und Licht brauchen wir immer. Hinzu kommt die Lohnkostenspirale, angefangen beim Mindestlohn, aber auch das gesamte Lohnniveau betreffend – nicht zuletzt auch, um die Inflation zumindest teilweise auszugleichen. Außerdem kommen Mietanpassungen, etwa bei indexierten Mietverträgen. Da ist die durchschnittliche Rendite von 4 bis 5% im Schuhhandel schnell aufgebracht.

In welchen Segmenten wird sich die Kaufzurückhaltung am stärksten auswirken?

Ganz allgemein werden die Menschen stärker auf ihr Geld achten, weil sie insgesamt mit steigenden Kosten konfrontiert sind. Im ersten Schritt wird es weniger Bedarfskäufe geben. Wenn weniger Geld zur Verfügung steht, müssen die Schuhe eben länger halten. Die preissensibleren Kunden sind im Normalfall diejenigen, die wenig Budget zur Verfügung haben. Das sind die Kunden der Fachmärkte: Familien beispielsweise, die über ein durchschnittliches Einkommen verfügen und jetzt sehr genau rechnen müssen. Wenn ein Schuh früher 59 Euro gekostet hat und jetzt 69 oder sogar 74, dann ist das für diese Konsumenten ein Problem. Im Kinderschuhbereich wechseln sie beispielsweise von hochwertigen Markenschuhen zu günstigeren Fabrikkäufen, die 20, 30 Euro preiswerter sind. Da sagen sich die Konsumenten dann auch: Der Schuh hält eh nur sechs Monate, bis ein neuer gekauft werden muss, obwohl dieses Argument natürlich auch wegen der hohen Beanspruchung im Kinderschuhbereich deutlich zu kurz gesprungen ist.

Im Premium- oder Boutique-Bereich mit entsprechendem Service im städtischen Umfeld ist das Thema Preis weit weni-



Stephan Krug will die Wertschöpfungskette im Schuhhandel optimieren.

ger relevant. Ob der Schuh 130 oder 140 Euro kostet, macht bei diesen Konsumenten nicht den großen Unterschied.

Wie kann sich ein Händler auf die wahrscheinlich schwierige Situation im nächsten Jahr vorbereiten?

Wir müssen unterscheiden zwischen kurzfristigen Fragen, die man jetzt umsetzen kann, und der mittel- bis langfristigen Strategie. Ich glaube nicht, dass die Krise ein Dauerzustand sein wird. Wir müssen uns darauf einstellen und uns anpassen, aber die Situation wird sich mit der Zeit auflösen. Die Frage ist, wann das passieren wird. Bis dahin müssen wir versuchen möglichst flexibel in unseren Entscheidungen zu bleiben.

...und ob Unternehmen es schaffen, so lange durchzuhalten.

Fangen wir mit ganz einfachen Themen an: Energiesparen. Dazu werden wir Seminare anbieten und haben bereits nützliche Informationen über Newsletter verbreitet. Wir sagen klar, dass die Strompreise niemals wieder so niedrig sein werden wie 2019, 2020 oder 2021. Darauf muss sich der Handel einstellen. Wir setzen daher unter anderem auf Energieberatung und werden über die Möglichkeiten informieren, bei Strom und Beleuchtung zu sparen. Wir werden auch über Themen wie Luft-Wärme-Pumpen oder Geothermie und Möglichkeiten der staatlichen Förderung informieren. Solche Themen gehören zu unseren Aufgaben und wir werden unseren Mitgliedsunternehmen im nächsten Jahr konkrete Beratung anbieten.

Hinzu kommt, dass generell alle Kosten auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Das führt zu der Fra-

ge, wie wir die Wertschöpfungskette im Schuhhandel optimieren können: weniger Abschriften, bessere Abverkäufe und bessere Renditen. Wir müssen uns auch intensiver über das unterhalten, was zwischen Eingangs- und Ausgangskalkulation liegt. Die Abschriften von 9% auf 5% herunterzubringen, also vier Prozentpunkte auf den Gesamtumsatz einzusparen, das ist genau die Marge, die wir in den vergangenen Jahren erreicht haben. Es geht um kluges Einkaufs- und Bestandsmanagement. Viele Lieferanten müssen derzeit die Preise erhöhen und wollen gleichzeitig auch die Marge verbessern. Das ist sicherlich nicht die schlechteste Idee. Auch dies wäre hilfreich.

Was bedeutet das für die Order?

Wie soll sich der Handel verhalten:

weniger einkaufen? Später einkaufen?

Wichtig wird sein, sich die größtmögliche Flexibilität zu schaffen. Cash ist King. Wie erreicht man das? Zum einen über eine kluge und ausgewogene Anteiligkeit der Vororder. Eine Reduzierung derselben wird leider zwangsläufig kommen, auch wenn die Lieferanten das natürlich nicht gut heißen werden, dies ist aber auf Grund der hohen Altbestände nicht zu verhindern. Zudem raten wir unseren Händlern, sich jetzt schon mit Möglichkeiten der erweiterten Finanzierung zu befassen. Dazu bereiten wir auch intern einige individuell gehaltene Angebote vor. Es empfiehlt sich, jetzt schon Gespräche mit den Hausbanken zu führen, um mehr Spielraum zu bekommen. Die Krux wird sein, dass die Lieferanten ähnlich arbeiten werden, also ihr Risiko minimieren und weniger Ware bevorraten werden. Das könnte, wenn die Nachfrage wieder steigt, dazu führen, dass man mehr Umsätze machen könnte, die Ware aber nicht verfügbar ist. Das wäre aber ein „Luxusproblem“. Was ausverkauft ist, ist dann eben ausverkauft. Die Abverkäufe sind ohnehin zu gering; wir haben uns an 50% bis 60% gewöhnt. Das ist aber nicht richtig. Die Lösung wäre, weniger Ware im Markt zu haben und diese möglichst ohne Abschriften zu verkaufen, d.h. „mehr von der richtigen Ware und weniger von der falschen“.

Die Industrie signalisiert dem Handel seit mehreren Saisons, er müsse früher ordern, damit die pünktliche Lieferung gewährleistet ist. Konterkariert das nicht die Strategie des Handels?

Unser klares Ziel ist, zu einem Rhythmus zurückzukommen, bei dem zwischen Vororder und Auslieferung maximal fünf bis sechs Monate liegen. Wir leiden zum Teil immer noch unter Lieferproblemen, speziell aus Asien, was Komponenten und fertige Produkte betrifft. Das scheint aber besser zu werden.

Es wäre kontraproduktiv und kurzsichtig, auf den sehr langen Leadtimes zu beharren, wenn dies nicht unbedingt notwendig ist. Denn es wird dazu führen, dass die Abverkäufe noch schlechter werden. Und das führt wiederum zu einer höheren Kürzung des Einkaufslimits in der nächsten Saison.

Kritisch sehe ich, dass Firmen ganz bewusst Themen nach vorne ziehen, um sich frühzeitig Aufträge zu sichern. Das führt dazu, dass alles nach vorne zieht, damit keiner im Nachteil ist, weil spätestens dann eventuell Budgets vergeben sind. Das kann aber nicht die

bedingt auf Rosen gebettet. Interessant ist, dass sich auch der Onlinehandel von der generellen Kaufzurückhaltung nicht abkoppeln konnte. In den vorangegangenen Jahren gab es durch die Lockdowns ein enormes Umsatzwachstum im Onlinehandel. Jetzt wird er genauso von der Konsumzurückhaltung getroffen wie der stationäre Handel. Dass es einen gewissen Rebound-Effekt geben würde, wenn die Geschäfte wieder öffnen, war klar. Dass der Rückgang im Onlinebereich aber so stark ausfallen würde und teilweise umsatzseitig unter 2019 liegt, haben viele nicht erwartet. So kommt es

”

Es wird 2023 zu Insolvenzen kommen, weil die Situation deutlich kritischer sein wird als noch in diesem Jahr.

Stephan Krug, Geschäftsführer SABU

Lösung sein. Wir müssen näher an die Saison. Wir müssen informierter einkaufen – und wir müssen weg vom zu frühen Einkauf nach Bauchgefühl.

Rechnen Sie mit einer steigenden Zahl der Insolvenzen im Schuhhandel?

Sie kennen mich als eigentlich optimistischen Menschen. Aber mit Blick auf das Jahr 2023 habe ich ernsthafte Bedenken. Es wird zu Insolvenzen kommen, weil die Situation deutlich kritischer sein wird als noch in diesem Jahr. Allerdings: Die Konzepte, die bereits jetzt in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, waren auch in den Jahren zuvor nicht un-

jetzt zu Entlassungen wie z.B. bei Amazon und zu massiven Stornos durch Onlinehändler. Bis zuletzt ist versucht worden, noch die Vororder F/S 23 zu reduzieren. Auch werden, so wie ich höre, die Planungen für das kommende Jahr deutlich heruntergeschraubt. Um das aber ganz klar zu sagen: Ich rate dem Schuhhandel, weiterhin alle Kanäle zu bespielen, auch den E-Commerce. Man muss sich nur darüber klar werden, unter welchem Aspekt man Onlinehandel betreiben will – als Service, als ergänzenden Umsatz oder als substantiellen Umsatzträger. Ertrag wird und muss in diesem Bereich ein wichtiges Entscheidungskriterium sein. Es wird allgemein darum

gehen, das jeder Händler sein Geschäftsfeld definiert und das Geschäftsmodell regelmäßig prüft.

In der Pandemie gab es Hilfen für den Handel. Erwarten Sie weitere?

Die Hilfen waren sehr sinnvoll. Wir nehmen aktuell aus Berlin keinerlei Signale wahr, dass eine Überbrückungshilfe 5, 6 oder 7 geplant sei. Man wird sich dort vielmehr um das „Management“ der Energiepreise kümmern und versuchen, Schadensbegrenzung zu betreiben. Es ist davon auszugehen, dass das Thema „vereinfachtes“ Kurzarbeitergeld wohl verlängert wird, um den Betrieben die Möglichkeit der Kompensation zu geben. Weitere Hilfen sehe ich zumindest momentan nicht – auch weil auch die zur Verfügung stehenden Mittel zusehends aufgebraucht sind. Am Ende des Tages muss das alles ja mal zurückbezahlt werden.

Was bedeutet das für den SABU?

Das bedeutet, dass wir Vorkehrungen treffen müssen, um unsere Händler zu unterstützen. Dass wir Aufmerksamkeit schaffen für das Thema der finanziellen Flexibilität. Und dass wir frühzeitig in die Materie des intelligenten Einkaufs einsteigen. Möglicherweise haben wir einen gewissen Vorteil, weil wir sehr stark in den mittleren und kleineren Städten vertreten sind. Dort gibt es eher solide Einzelhandelsstrukturen und Kundenbindung sowie eine bessere Kostenstruktur. Diese Händler hat es in der Corona-Krise nicht so stark getroffen wie Unternehmen, die eine sehr starke Präsenz in großen Metropolen haben, wo das Thema Frequenz eine große Rolle spielt. Wir haben vor diesem Hintergrund das Thema CRM in den Vordergrund gerückt. Denn wenn die Frequenz nicht steigt, müssen wir dafür sorgen, dass die bestehenden Kunden öfter kom-

men und mehr kaufen. Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement sowie die gerade gelaunchte Weiterentwicklung unsere Plattform www.sabu.de 2.0 stehen ganz oben auf der Agenda.

Ist die Kaufzurückhaltung auch in diesem Jahr schon spürbar?

Betrachten wir die ersten sechs Monate, gab es überwiegend ein zweistelliges Minus und nur im Mai ein kleines Plus bezogen auf 2019, dem letzten „Normaljahr“ vor Corona. Wir lagen aufgelaufen Ende Juni bei 13,5% im Minus. Wir haben also schon im ersten Halbjahr trotz Preissteigerungen Umsatzrück-

Tunnels gibt und dieses gibt es wirklich! Der Schuhhandel hat zwei Jahre lang eine enorme Resilienz bewiesen. Jetzt ist nochmals Durchhaltewillen gefragt, mit der Aussicht, dass sich einige Probleme im Laufe des kommenden Jahres lösen. Die Motivation muss aus dem Gedanken kommen, dass wir schon viele Krisen gemeistert haben und da jetzt durch müssen – in der Hoffnung, dass sich Ende 2023 oder 2024 die Dinge wieder Schritt für Schritt normalisiert haben werden, wir zu Wachstum zurückkommen und wieder in einem beherrschbaren, planbaren Umfeld wirtschaften können. Bis dahin müssen wir flexibel und zweckoptimistisch bleiben.

„ Die Motivation muss aus dem Gedanken kommen, dass wir schon viele Krisen gemeistert haben.

Stephan Krug, Geschäftsführer SABU

gänge hinnehmen müssen. In der zweiten Jahreshälfte lag bislang lediglich der September im Plus. Das aufgelaufene Minus dürfte zum Jahresende zwischen -10 bis -15% zu 2019 liegen. Ist das Kaufzurückhaltung? Offensichtlich!

Wie schafft man es in dieser Situation, sich zu motivieren, trotzdem aufzuschließen und seine Mitarbeitenden zu motivieren?

Das ist eine große Herausforderung, ganz klar. Man kann nur damit argumentieren, dass es Licht am Ende des

Herrn Terbuyken von der ANWR haben wir schon gefragt. Nun fragen wir auch Sie: Was halten Sie vom Vorstoß des Schuhhändlers Peter Bödeker, die Verbundgruppen im Markt sollten fusionieren?

Ich bin ein großer Freund des Wettbewerbs. Wettbewerb spornt zu besserer Leistung an. Er führt dazu, dass man sich fortentwickelt, dass man nicht einschläft. Ich glaube, dass man eine gewisse Vielfalt bieten muss, und zwar für Händler ebenso wie für Hersteller und für Verbraucher. Durch Wettbe-

werb entstehen im Übrigen auch bessere Preis-Leistungsverhältnisse. Ich schließe nicht aus, dass man in einigen Bereichen zusammenarbeiten und mehr erreichen kann als alleine. Aber was das Leistungsportfolio und die Positionierung angeht und vielleicht auch die gelebte Philosophie, denke ich, dass Wettbewerb wichtig ist. Es sollte zumindest immer eine Alternative im Markt geben.

Der insolvente Warenhauskonzern Galeria Kaufhof wird wohl etliche Standorte schließen. Das hat Auswirkungen auf die Innenstädte. Auch vielen Centern geht es nicht gut. Was muss geschehen?

Die Parameter für vitale Innenstädte sind bekannt. Es geht um Aufenthaltsqualität, Sicherheit, Zugänglichkeit, Parkplätze, Wegeführung und ähnliche Aspekte. Hinzu kommt der vernünftige Mix aus Gastronomie, Handel, Wohnen, Kultur und Event. Ich glaube sehr stark an eine große Zukunftsfähigkeit der Innenstädte. Allein die demographische Entwicklung zeigt klar in dieser Richtung. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen auf die Rente zu. Dadurch verändern sich die Ansprüche an Verfügbarkeit und Erreichbarkeit. Güter des täglichen Bedarfs in der Nähe zu haben, Kultur und Gastronomie, das ist ein sehr zukunftsträchtiges Konzept. Wenn das gut umgesetzt wird, hat es viel Potenzial. Bei den Centern bin ich sehr zwiespalten. Das Problem ist die Höhe der Miete, explizit auch der so genannten zweiten Miete, also den Nebenkosten, die zum Teil genauso hoch sind wie die Quadratmeter-Mieten. Die Rechtfertigung der Center-Betreiber dafür lautete immer, man biete auch eine entsprechend hohe Frequenz, um die Miete wieder einspielen zu können. Nun aber gibt es ein Überangebot an Centern, unter dem deren Produktivität leidet. Ich glaube, dass



Wenn E-Commerce, dann gemeinsam mit dem stationären Handel – Stephan Krug sieht das Thema D2C kritisch.

hier dringend eine Korrektur erforderlich ist: Wir brauchen eine Anpassung der Mieten und der Vertragslaufzeiten. Ohne die richtige Frequenz hat ein Center außerdem keine Existenzberechtigung – oder zumindest nicht die Berechtigung, so hohe Mieten einzufordern. Wir werden eine ähnliche Entwicklung sehen wie in den USA, wo Center schlicht leer stehen, wenn sie keine ausreichend hohe Frequenz mehr bieten.

Derzeit wird das Thema D2C intensiv in der Branche diskutiert. Wie stehen Sie dazu?

Ich kann grundsätzlich verstehen, dass Marken den direkten Weg zum Konsumenten suchen. Der direkte Kontakt bringt direkte Informationen. Wenn aber auch das Onlinegeschäft von Lieferanten selbst abgewickelt wird, kann ich das aus Verbundgruppensicht nicht nachvollziehen. Gerade die aktuelle Schieflage von großen Playern im Handel zeigt, dass man als Lieferant möglichst nicht abhän-

gig von einzelnen Konzepten sein sollte. Es ist eine große Chance, sich breit aufzustellen. Es lohnt sich, den mittelständischen Handel als Partner zu haben. Weil er solide ist, gute Aufträge platziert, eine Bindung an die Marken hat und weil die Konditionen vernünftig sind. Vielleicht muss man als Lieferant mehr Aufwand betreiben, wenn man viele kleinere Kunden bedient. Man hat aber auch eine relativ solide Basis und ist in der Lage, Schwankungen abzufedern. Bei einigen Lieferanten sind inzwischen Zalando, Amazon und About You die größten Kunden. Und es herrscht der Irrglaube, der kleinteilige Handel koste nur Geld. Dem kann ich nur widersprechen! Einige Hersteller haben das sehr gut erkannt. Zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gehört für sie auch, dem Handel die Möglichkeit zu geben, am Onlinehandel des Lieferanten zu partizipieren. Wenn es schon in diese Richtung geht, dann bitte unter Einbeziehung der Händlerschaft. ■

Petra Steinke