

Restrukturierung von Filialisten im Textileinzelhandel

Die Dynamik im Marktsegment von Textilfilialisten erfordert eine hohe organisatorische Flexibilität. Dazu sind die Bereiche Overhead, Aussonderung von unrentablen Geschäften und Sicherung von Top-Standorten stetig zu optimieren.

Autoren:

Prof. Dr. Wolfgang Portisch,
Leiter des Bereichs Bank- und Finanzmanagement an der Hochschule Emden-Leer und wissenschaftlicher Leiter des IQS Institut für Qualität und Standards in der Insolvenzabwicklung und

Sven Dierking,
Internationaler Betriebswirt (IBS),
Leiter Gehrke econ Branchenplattform Textil, Geschäftsführer Unternehmensberatung der Gehrke econ Gruppe, Hannover.

Diskutieren Sie zum Thema dieses Beitrags mit anderen BankPraktikern in unserem

FCH Blog:
blog.fc-heidelberg.de

Diesen Beitrag finden Sie dort unter der Rubrik: Bankrecht/Sanierung/Insolvenz.

» Filialisierte Handelsunternehmen zeichnen sich durch vielschichtige Einflussgrößen auf die Geschäftsentwicklung aus. «

¹ Vgl. Loock, Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren, 2008, S. 43 ff.

I. Einleitung

▷ Die deutschen Textilunternehmen haben die konjunkturell schwierigen Jahre 2009 und 2010 besser überstanden als allgemein erwartet wurde. Das Jahr 2010 kategorisiert der Präsident des Bundesverbands des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) als „Spitzenjahr“ für den Modehandel. Im Schnitt geht der BTE für den Textilfachhandel von einem Umsatzplus zum Vorjahr von im Schnitt drei bis vier Prozent aus. Auch für 2011 wird ein Wachstum, wenn auch auf schwächerem Niveau, erwartet.

Dennoch stellt eine weiterhin zunehmende Dynamik am Markt für viele Einzelhändler eine erhebliche Herausforderung dar. Der Kostendruck nimmt, insbesondere durch ein steigendes Mietpreisniveau, deutlich zu. Außerdem kommt es aufgrund eines Flächenwachstums zu immer neuen lokal und auch überregional ausgerichteten Marktplätzen.

Gerade unvorhergesehene Standortentwicklungen, verbunden mit einer hohen Dynamik in diesem speziellen Marktsegment, erfordern von filialbasiert aufgestellten Unternehmen eine hohe organisatorische Flexibilität. Obwohl Filialunternehmen im Bereich des Textilgewerbes weit verbreitet sind, geraten diese mit deren Besonderheiten bisher selten in den Fokus von Wissenschaftlern und Beratern.

Filialisierte Handelsunternehmen zeichnen sich durch vielschichtige Einflussgrößen auf die Geschäftsentwicklung aus. Um insbesondere nach Fehlentscheidungen im Rahmen einer starken Expansion mit neuen Standorten die Ertragskraft und die Liquidität des Unternehmens wieder herzustellen und abzusichern, sind mitunter Restrukturierungsmaßnahmen notwendig. Im Kern geht

es dabei um die Optimierung der folgenden Eckpunkte:

- Herstellung „schlanker“ Overheadkostenstruktur,
- Eliminierung umsatz- und ertragsschwacher Filialen (Verlustbringer),
- Verbesserung von Potenzialstandorten durch leistungswirtschaftliche Maßnahmen,
- Sicherung der Top-Filial-Standorte.

Dabei sind die Besonderheiten im filialbasierten Einzelhandel zu beachten. Die Sanierungs- und Restrukturierungsanforderungen müssen an besonderen Kriterien ansetzen.

II. Besonderheiten der Restrukturierung im Textileinzelhandel

1. Wirtschaftliche Herausforderungen und Verhandlungsführung

Der Betriebstyp „**Filialist im Textileinzelhandel**“ zeichnet sich durch seine regionale Nähe zum Endverbraucher mit einer Anzahl von mind. fünf Geschäften aus¹. Weitere Besonderheiten ergeben sich gerade in einem Restrukturierungsprozess ggf. aus dem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen. So befinden sich Berater filialbasierter Textileinzelhändler i. d. R. in einem Beziehungsdreieck zwischen Vermietern, Lieferanten sowie den Kapitalgebern meist in Form von Banken.

In einer wirtschaftlichen Schieflage ergeben sich daraus hohe Kommunikationsherausforderungen für einen externen Restrukturierer, da bei z. B. zehn Filialen schnell 20 Gesprächspartner involviert sind, die im Rahmen einer Sanierung und Restrukturierung ihre Interessen gewahrt sehen möchten. Häufig werden die

Filialen außerdem in unterschiedlichen Gesellschaften und Rechtsträgern geführt. Es ergibt sich ein Spannungsfeld, das durch den Berater aufzulösen ist. Die involvierten Akteure werden in folgender Abb. 1 dargestellt.

Neben der wirtschaftlichen Betrachtung sind auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, damit keine Haftungsrisiken oder weitere Gefährdungen durch eine Betriebsfortführung bzw. bei einer Schließung von Standorten zum Tragen kommen.

2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei notwendigen Filialverkäufen bzw. Filialschließungen sind für den Unternehmer insbesondere die arbeitsrechtlichen Vorschriften aus § 613a BGB (Betriebsübergang) zu beachten. Darüber hinaus bedarf es einer dezidierten Überprüfung der Mietverträge, inwieweit unter rechtlichen Gesichtspunkten Verhandlungsspielräume für vorzeitige Vertragsauflösungen bei nicht kostendeckenden Einheiten bestehen.

Werden Käufe oder Verkäufe von Filialen zur Erweiterung bzw. Reduzierung der Geschäftsbasis in Erwägung gezogen, ist zudem § 25 HGB zu beachten. Demnach kann eine Haftung des Nachfolgers für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers bestehen. Ein Haftungsausschluss ist im Handelsregister zu veröffentlichen. Außerdem ist für eine ggf. notwendige Überschlul-

dungsprüfung nach § 19 InsO die Bewertung der Vorräte kritisch zu hinterfragen. Diese Rahmenbedingungen sind zu beachten, wenn ein Restrukturierungsprozess in einer wirtschaftlichen Schieflage eingeleitet wird.

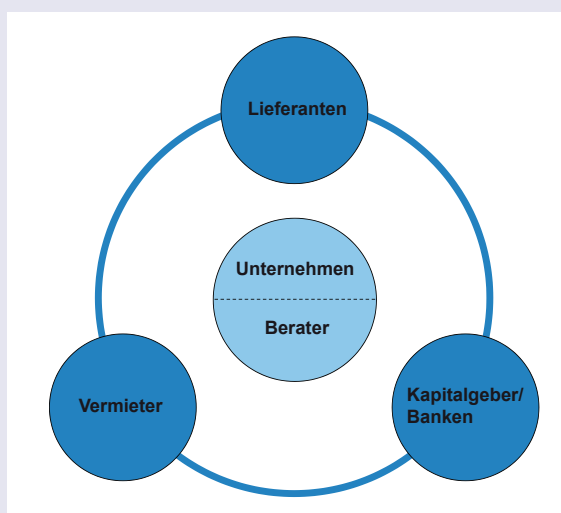
III. Phasen der Restrukturierung im Filialhandel

Im ersten Schritt nach der Krisenerkennung ist eine **Erstanalyse** der Filialen und der Overheadstrukturen durchzuführen auf deren Basis bereits Sofortmaßnahmen definiert und umgesetzt werden können. Nach der Erstellung eines **Grobkonzepts** sind die finanziellen Rahmenbedingungen zu prüfen und ggf. finanzwirtschaftliche Maßnahmen umzusetzen, um die Liquidität zu sichern. Im **Detailkonzept** werden leistungswirtschaftliche und langfristige wirkende finanzielle Maßnahmen erarbeitet (Analysephase I).

Aus dem Restrukturierungskonzept, das nach einem Standard wie IDW S 6 oder den Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte erstellt werden kann, leiten sich meist bereits umfangreiche **Verhandlungen** mit den involvierten und bereits benannten Parteien ab (Realisierungsphase II). Entscheidend für den Erfolg sind dann allerdings nach der **Maßnahmenumsetzung** die weitere Begleitung und das enge **Controlling** der eingeleiteten Maßnahmen (Überwachungsphase III).

» Berater filialbasierter Textileinzelhändler befinden sich i. d. R. in einem Beziehungsdreieck zwischen Vermietern, Lieferanten sowie den Kapitalgebern meist in Form von Banken. «

Abbildung 1: Anspruchsgruppen in der Restrukturierung von filialisierten Unternehmen



» Im Fokus der Restrukturierungsmaßnahmen stehen die Problemfilialen. «

In mittelständischen Filialunternehmen wird sich aufgrund der Überarbeitung der Kostenstrukturen typischerweise bereits kurzfristig ein erkennbarer Erfolg in den Zahlenwerken zeigen. Die nachhaltige Wirkung eines Restrukturierungsprojekts kann allerdings meist erst nach 12-18 Monaten abschließend beurteilt werden. Die nachfolgende Abb. 2 zeigt den exemplarischen Ablauf einer Restrukturierung über die drei genannten Phasen.

Darüber hinaus ist bei den einzelnen Schritten zwischen internen Maßnahmen (insbesondere der Sortimentsstrukturierung, der Warenbeschaffung und Warenpräsentation und der Personaleinsatzplanung) und externen Maßnahmen (Verhandlungsführung mit Vermietern, Lieferanten und Banken) zu unterscheiden.

IV. Restrukturierungsmaßnahmen im Einzelhandel

1. Filialanalyse und Festlegung möglicher Maßnahmen

Insbesondere bei einer hohen Anzahl an Filialgeschäften ist zunächst eine Strukturierung der Standorte in unterschiedliche Kategorien unabdingbar, um einen Überblick über die Profitabilität der Einheiten zu gewinnen und einen Ansatzpunkt für Maßnahmen zu erhalten. Es bietet sich eine systematische Unterteilung in vier Filialtypen an:

- **Problemfilialen** mit niedrigen Flächenumsätzen und nachhaltigen Verlusten.
- **Indifferente Filialen** mit neutralem Geschäftsergebnis.

- **Potenzialfilialen** an guten Standorten und mit wachsender Rendite.
- **Top-Filialen** mit hohen Umsätzen pro m² und hohen EBIT-Quoten.

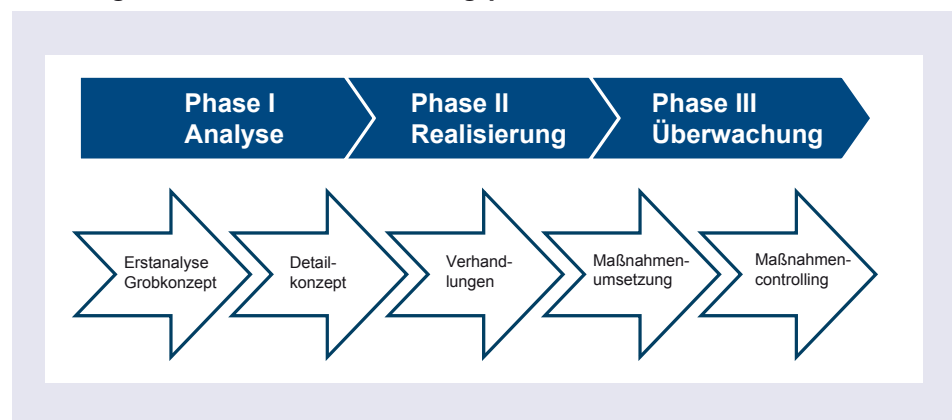
Im Fokus der Restrukturierungsmaßnahmen stehen die **Problemfilialen**. Diese können das Betriebsergebnis einer gesamten Handelsguppe stark negativ beeinflussen. Daher ist für jeden einzelnen Verlustbringer im Rahmen einer einfach gehaltenen Standortanalyse festzustellen, inwieweit überhaupt noch das Potenzial besteht, den Break Even zu erreichen.

Weitere Kennzahlen können tiefere Einblicke in die Filialstrukturen und Möglichkeiten zur Identifizierung der Problemeinheiten liefern. Dabei kann zwischen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (z. B. Umsatz pro m² bzw. pro Verkäufer, erzielter Rohertrag, Personalkostenquote, Raumkostenquote, EBT, ROCE) und warenauswirtschaftlichen Kennzahlen (Durchschnittsbons, Anteil der Mehrfachbons, Umsatz pro Kunde, Abschriftenquote, Warenumschlag) unterschieden werden.

Diese Kennzahlen sind in eine wirtschaftliche Beurteilung ebenso einzubeziehen wie Kaufkraftinformationen, eine Frequenzanalyse und eine Konkurrenzanalyse. Wichtig ist dabei, dass auch absehbare Standortveränderungen (z. B. Veränderung der Umgebung bzw. des Centers) in eine Beurteilung mit einfließen.

Bei einer hohen Anzahl an Standorten liegen umfassende Informationen vor. Diese meist unübersichtliche Rohdatenmenge ist aufgrund der Komplexität und des Umfangs aufzubereiten, damit aussagekräftige Informationen zur

Abbildung 2: Ablauf eines Restrukturierungsprozesses



effizienten Beurteilung und Überwachung einzelner Filialen vorliegen. Dazu kann eine **Filial-Scorecard** eingesetzt werden, bei der die einzelnen Bewertungskriterien zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Standorts mit einem gewichteten Punktesystem bewertet werden. Neben der Ermittlung der Ist-Zahlen lässt sich ein Abgleich mit den ursprünglich geplanten Zahlen vornehmen. Des Weiteren kann aufbauend auf der Zahlenhistorie ein Forecast in einem festen Regelkreissystem entwickelt werden². Auf diese Weise lässt sich schnell ein Gesamtüberblick über die Wirtschaftlichkeit einzelner Filialen gewinnen, wie nachfolgende Abb. 3 zeigt³.

Die Filialen wurden anhand des Geschäftserfolgs auf einer Punkteskala bewertet und in die vier Erfolgskategorien eingeteilt. Diese Filialübersichten können von zentralen Konzerneinheiten oder von Beratungsfirmen im Rahmen eines externen Controllings regelmäßig erstellt werden und dienen als laufende Überwachung des Erfolgs der Betriebe. Der Einsatz eines externen Controllers hat den Vorteil, dass keine weiteren (dezentralen) Fixkosten entstehen, denn ein wichtiger Einflussfaktor im Filialeinzelhandel sind variable Kostenstrukturen und ein schmaler Overheadbereich. Dazu sind optimale Strukturen zwischen zentralen und dezentralen Tätigkeiten zu wählen und diese sind mit dem Outsourcing von Teilprozessen abzustimmen.

2. Kosteneinsparungsmaßnahmen im Overheadbereich

Im Sinne einer möglichst flexiblen und effizienten Unternehmensstruktur gilt es gerade bei filialisierten Unternehmen, die Kosten in möglichst großem Umfang variabel zu halten. Ziel muss es sein, sich im Expansionsfall nicht durch das Schaffen von neuen (kostenintensiven) Verwaltungsstrukturen langfristig abhängig zu machen.

Einerseits sollten daher Logistik- und Warenbeschaffungsprozesse möglichst zentral organisiert und dezentral umgesetzt werden. Das heißt, die Bestellungen werden auf den Flächen vorgenommen und verantwortet, die Systematik wird aber dezidiert von Seiten der Zentrale vorgegeben. Ein effizienter Warenaustausch zwischen den Filialgeschäften sollte zudem durch ein anforderungsgerechtes Warenwirtschaftssystem ermöglicht bzw. unterstützt werden.

Andererseits kann im Bereich der Verwaltungskosten (insbesondere Personalmanagement, Vertragsmanagement, Buchhaltung, Controlling, Finanzierung) durch ein hohes Maß an Outsourcing eine große Flexibilität erreicht werden. Ebenso sollten die Finanzierungsstrukturen analysiert werden. Ladenbauleasing und Finanzierungsbeiträge der Lieferanten können in vielen Fällen kurzfristig die finan-

» Es kann eine Filial-Scorecard eingesetzt werden, bei der die einzelnen Bewertungskriterien zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Standorts mit einem gewichteten Punktesystem bewertet werden. «

Abbildung 3: Scoreboard zum Filial-Controlling

Filial- Scoreboard										Punkte für jede Kategorie Max. 20	
Ranking	Standort	Umsatz/ m ²		Ebit-Quote		Konkurrenz		Gesamt	Bewertung		
1	Hannover	15	5.000 €	18	9,2%	19	mittel	14	66	Top-Filialen	
2	München	18	5.200 €	19	8,8%	17	hoch	10	64	Filialen	
3	Berlin	20	3.900 €	16	6,0%	13	hoch	10	59	Potential-filialen	
4	Hamburg	17	4.100 €	17	5,0%	12	hoch	8	54	Filialen	
6	Frankfurt	16	3.700 €	14	1,3%	7	hoch	9	46	Indifferente Filialen	
5	Bremen	12	3.400 €	10	1,0%	6	mittel	15	43	Filialen	
7	Nürnberg	10	3.300 €	7	-2,0%	4	mittel	11	32	Problem-filialen	
8	Bielefeld	8	3.100 €	6	-3,5%	3	niedrig	17	34	Filialen	

Durchschnittlich	Top-Filialen	Potenzialfilialen	Indifferente Filialen	Problemfilialen
Punkte	65	57	45	33
Umsatz/m ²	5.100 €	4.000 €	3.550 €	3.200 €
Ebit-Quote	9,00%	5,50%	1,15%	-2,75%
Konkurrenten	2	2	2	2

² Vgl. Baum/Coenberg/Günther, Strategisches Controlling, 3. Aufl. 2004, S. 4.

³ Vgl. dazu auch Loock, Controlling in markt-orientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie, 2010, S. 65 ff.

» Im Sinne einer möglichst flexiblen und effizienten Unternehmensstruktur gilt es gerade bei filialisierten Unternehmen, die Kosten in möglichst großem Umfang variabel zu halten. «

zielle Beweglichkeit in einer Restrukturierungsphase erhöhen. Wichtig ist es jedoch, den Fokus auf die Verlustbringer zu setzen. Besteht keine Möglichkeit des Erreichens eines nachhaltigen Turnarounds bei bestimmten Standorten, so sind Filialschließungen unumgänglich. Diese sind durch den Berater vorzubereiten und umzusetzen.

3. Restrukturierungsmaßnahmen bei der Schließung von Filialen

Schließungen von problematischen Einheiten sind insbesondere bei der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung von Bedeutung. Übersteigt die Verlustwirtschaft eine kritische Anzahl von Filialen in der Unternehmensgruppe, so steigen die Kontokorrentinanspruchnahmen und die Verschuldungssituation an. In einem Cash-Pool wird dies schnell deutlich, wenn die Zahlungssalden täglich auf zentrale Konten gebucht werden. Damit die finanziellen Reserven erhalten bleiben, sind vom externen Restrukturierungsberater folgende Bereiche mit Hochdruck anzugehen:

- Ausschaltung von Verlustbringern und unrentablen Kleinstfilialen.
- Liquiditätsschöpfung durch die Reduzierung von Vorräten.
- Verwertung von Ladeneinrichtungen.
- Freisetzung von Mietavalen oder Mietkautionen.

Bei den Verhandlungen zu den Filialschließungen sind die vertraglichen Rahmenbedingungen mit den Lieferanten (Partner- oder Franchiseverträge, Abnahmeverpflichtungen), den Vermietern (Laufzeiten, Ausstiegsmöglichkeiten) sowie den Kapitalgebern, meist in Form von Kreditinstituten (Sicherheitenrechte an Vorräten, Mietavale), im Vorfeld sorgfältig zu analysieren. Gerade den Vermietern kann zur vorzeitigen Beendigung von Zeitmietverträgen eine Abfindung angeboten werden.

Die ggf. notwendige Finanzierung dieser Einmalbeträge ist jedoch mit den Banken abzustimmen. Denn oft reicht die Liquidität aus dem Abverkauf der Ware nicht aus, um die hohen Einmalaufwendungen (Schließungskosten) zu kompensieren. Im weiteren zeitlichen Verlauf der Restrukturierung, nach der Filialabwicklung, zeigt sich jedoch oft eine nachhal-

tige Entlastung der Kontokorrentlinie, da ein Verlustbringer eliminiert wurde. Des Weiteren wird sich das Obligo aus Mietavalen ebenfalls erst einige Wochen später, nach der Endabrechnung durch den Vermieter, mit der Rückgabe der Urkunde reduzieren.

4. Restrukturierungsschritte zur Verbesserung der „Potenzialstandorte“

Die Maßnahmen im leistungswirtschaftlichen Bereich der Potenzialfilialen können in fünf Bereiche unterteilt werden.

- Ware (Warensortiment, Warenpräsentation),
- Personal (Personaleinsatzplanung, Personalschulung, Motivation, variable Vergütung),
- Raumkosten (Mietverhandlungen, Rahmenverträge),
- Werbemaßnahmen,
- Finanzierung.

Im Fokus sollten in den meisten Fällen bei reinen Handelsunternehmen die Maßnahmen zur Optimierung des Warenangebots, die Personalsteuerung und die Mietkostenreduzierung stehen. Im Bereich **Ware** ist eine lagegerechte Sortimentszusammenstellung erforderlich. Dabei sollte immer die Frage im Vordergrund stehen, welche Kundengruppe bzw. Zielgruppe an einem bestimmten Standort für die Hauptfrequenz bestimmend ist. Zudem können oftmals bereits kleine Veränderungen in der Warenpräsentation, z. B. eine räumliche Umgestaltung der Warengruppen oder eine Optimierung der Beleuchtung, deutlich positive Umsatzauswirkungen nach sich ziehen.

Die Maßnahmen im **Personalbereich** des Verkaufs lassen sich in zwei Bereiche einteilen: Zum einen Schritte mit dem Ziel der Kosteneinsparung bzw. höherer Effizienz und zum anderen Maßnahmen zur qualitativen Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Die Einsatzplanung erfolgt häufig noch dezentral, i. d. R. durch den verantwortlichen Store Manager. Durch eine zentralisierte und EDV-gestützte Personaleinsatzplanung kann in den meisten Fällen ein erhebliches Kosteneinsparungspotential erzielt werden. Dabei sollten die regelmäßig zur Verfügung stehenden Umsatz- und Frequenzdaten nach Wochentagen und Tageszeiten ebenso berücksichtigt werden,

wie die individuellen und lokalen Öffnungszeiten sowie Sonderverkaufsaktionen z. B. an Sonntagen. Die Einsatzintensität von Aushilfen kann dadurch häufig ad hoc erheblich reduziert werden, ohne dass eine Beeinträchtigung der Betreuungsintensität die Folge ist. Durch gezielte Verkaufsschulungen und finanzielle Anreizsysteme kann außerdem die Performance pro Mitarbeiter häufig deutlich gesteigert werden.

Die Verhandlungsbereitschaft der **Vermieter** wird stets von der Standortattraktivität und der individuellen Vertragsausgestaltung abhängen. Es empfiehlt sich bereits frühzeitig Gespräche aufzunehmen, um insbesondere die Gesprächsbereitschaft der einzelnen Vermieter in Erfahrung zu bringen. Meist besteht auch von Seiten der Vermieter das Interesse einer Einigung und die Bereitschaft, den Mietpreis ggf. anzupassen oder variabel zu machen (Umsatzmieten). Gerade wenn langfristige Mietverträge abgeschlossen wurden oder Umbauten mit Anpassungen an den Mieter erfolgten, sind diese Einigungspotenziale mit

Unterstützung des meist als neutral empfundenen Beraters in den Verhandlungen auszuschöpfen. Durch diese Kernmaßnahmen lassen sich Potenzialstandorte vielfach zu ertragreichen Filialen entwickeln.

V. Fazit

Eine hohe Dynamik im Einzelhandel erfordert bei Handelsketten eine stetige Optimierung der Standorte. Aufgrund der hohen Konkurrenzintensität ist es notwendig, dass sich Handelsunternehmen laufend über den Erfolg der einzelnen Einheiten informieren. Über ein Filial-Scoreboard kann nicht nur ein ständiges Controlling der Standorte sichergestellt werden. Es können zum einen Verlustbringer verlässlich erkannt und eliminiert werden und zum anderen können Potenzialstandorte zu nachhaltigen Ertragssäulen ausgebaut werden. Eine Auslagerung im Rahmen eines externen Controllings hilft zudem beim Erhalt schlanker zentraler Kostenstrukturen im filialbasierten Einzelhandel. □

» Schließungen von problematischen Einheiten sind insbesondere bei der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung von Bedeutung. «

PRAXISTIPPS

- 📅 Zur Filialanalyse im Einzelhandel sollte eine **Filial-Scorecard** eingesetzt werden, um den wirtschaftlichen Erfolg von einzelnen Standorten übersichtlich zu bewerten und laufend die Geschäftstätigkeit effizient zu überwachen.
- 📅 Ein **Filialcontrolling** kann durch die Konzernzentrale erfolgen oder durch externe Beratungsfirmen. Letztere Alternative hat Vorteile, da neutral geurteilt wird und zudem keine weiteren Overhead-Kosten aufgebaut werden.
- 📅 Bei der Restrukturierung filialisierter Unternehmensgruppen ist es von Bedeutung, die **Verlustbringer** verlässlich zu erkennen und nachhaltig zu beseitigen. Dies kann über Standortschließungen oder die Sanierung einzelner Einheiten erfolgen.
- 📅 **Potenzialstandorte** sind dagegen auszubauen, damit diese zu nachhaltigen Ertragsquellen gestaltet werden. Dazu sind diese Einheiten verlässlich zu identifizieren und in den Kernbereichen Warenpräsentation, Personalmanagement und Mietkosten zu optimieren.