



Zero betreibt 80 Läden und 310 Franchise-Flächen.

## Zwei für Zero

**Trotz Insolvenz:** Der Bremer DOB-Anbieter erhält Lob vom Handel. Die Verhandlungen über die **Übernahme stocken** allerdings.

Zero? Gibt's die überhaupt noch?“, fragt der Taxifahrer auf dem Weg vom Bremer Hauptbahnhof zur Zero-Zentrale. „Ich dachte, die sind pleite.“ Er habe sich stets gewundert, wie dort gewirtschaftet wurde. Jeden Morgen sei per Taxi die Post abgeholt worden, oft habe er einzelne Kartons nach Hannover oder Hamburg gefahren.

Damit dürfte seit geraumer Zeit Schluss sein. Spätestens seit dem 1. April 2016. An jenem Freitag musste der geschäftsführende Gesellschafter Reinhard Fischer Insolvenz anmelden. Fischer ist inzwischen ausgeschieden. Das Sagen haben jetzt die Insolvenzverwalter Malte Köster und Tim Beyer. Sofort haben sie mit Victor Seuwen einen Manager ins Boot geholt, der etwas von der Branche versteht. Seuwen hat in der Modebranche schon einige Mandate als Interimsmanager hinter sich, u. a. bei Rosner.

Bei Zero ist er jetzt der Mann für Beschaffung, Logistik, Finanzen, IT. Schnell war klar, dass er für die Bereiche Produktion, Vertrieb und Marketing Unterstützung benötigt. Also rief er bei Urs-Stefan Kinting an. Die beiden kennen sich seit 15 Jahren. Kinting war unter anderem Geschäftsführer von Comma und

Olsen. Schnell war man sich einig. Jetzt sitzen sie gemeinsam im loftartigen Großraumbüro in der Zentrale am Europahafen.

Zero ist einer der Pioniere im deutschen Modehandel. Gegründet wurde das Unternehmen 1967 von Detlef Ruddat, zunächst noch als Multilabel-Händler. Seit 1993 arbeitet Zero als vollvertikaler DOB-Filialist.

Irgendwann in den vergangenen Jahren kam Zero vom Erfolgskurs ab. Fischer begründete die Insolvenz letztes Jahr mit gestiegenem Wettbewerbsdruck. Beobachter sagen, dass Zero seine Zielkundin aus den Augen verloren hatte. Die Wahrheit liegt wohl irgendwo in der Mitte. Fakt ist: Die Produktivität ging zurück, die Kosten drückten. Irgendwann blieb nur der Gang zum Amtsgericht.

Seuwen und Kinting sollen das Unternehmen nun neu aufstellen. „Ich kenne Zero schon lange als Mitbewerber. Das klare, vertikale Geschäftsmodell hat mich schon immer fasziniert“, sagt Kinting. Die beiden Manager haben sich sofort in die Analyse gestürzt. Sie hatten Glück, sagen sie. Im Großen und Ganzen hätten sie ein funktionierendes Unternehmen vorgefunden. Trotzdem haben die neuen Chefs natürlich Änderungen vor-



Seit April an Bord: Urs-Stefan Kinting (links) und Victor Seuwen. Foto: Nowicki

genommen. Dabei geht es vor allem um die Formatstrategie. Viele Läden seien zu groß gewesen für die Kollektion. Kinting: „150 bis 200 m<sup>2</sup> reichen, alles andere ist zu groß.“ Komplexität wurde rausgenommen. Besonderes Gewicht wurde auf die strategisch wichtigen Warengruppen Shirts und Kleider gelegt. Ein Alleinstellungsmerkmal hat Zero bei Anlassmode. „Dafür sind wir bekannt und damit ziehen wir jüngere Kundinnen in unsere Läden“, sagt Kinting.

Ein wichtiges Thema war die Preisarchitektur. Kinting hat Einstiegspreislagen verstärkt. Heute repräsentieren 30 % der Kollektion den Preiseinstieg, 50 % die mittleren Preislagen und 20 % die Spitze. Außerdem sei das NOS-Programm aufgewertet worden. Seine Maßgabe: „Es muss an allen Teilen etwas dran sein. Schlicht können andere billiger.“ Um die Prozesse zu beschleunigen wurden die Verantwortlichkeiten für Design und Buying getrennt.

**Natürlich ging es** auch darum, die Kosten an die Umsatzentwicklung anzupassen. Lag die durchschnittliche Produktivität laut Kinting vor fünf Jahren noch bei 6000 Euro pro Quadratmeter, bewegt sie sich heute zwischen 3500 und 4000 Euro. 15 % Personalkostenanteil seien für ein Bedienkonzept wie Zero akzeptabel, so Kinting. Bei der Miete seien es 10 %. Die Verhandlungen mit Vermietern sieht er auf gutem Wege. „Wir verzeichnen keine erdrutschartigen Mietsenkungen, aber durchaus Teilerfolge.“

„Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind die Säulen unseres Geschäfts“, sagt Seuwen. Vor allem an diesen drei Fronten müsse bei einer Insolvenz kommuniziert und für Ruhe gesorgt werden. Mit den Menschen reden, sie einbeziehen, das sei am wichtigsten. „Wir waren froh, dass die meisten uns die Treue gehalten haben.“ Von einst rund 1000 Mitarbeitern sind heute noch 720 im Dienst. Das Minus gehe vor allem auf das Konto geschlossener Stores, ansonsten habe es kaum Einschnitte gegeben. Auch die Lieferanten seien bei der Stange geblieben. „Weil sie durch die Insolvenz nicht überstrapaziert und nicht zu stark zur Finanzierung genutzt wurden“, sagt Seuwen. Rund drei Viertel der Ware bezieht Zero bei nur zehn Lieferanten, vor allem in China, Indien und der Türkei. Gespart wird jetzt am Transport. Früher wurde der Großteil der Ware geflogen, jetzt kommen 80 % per Schiff. „Zero ist nicht so modisch, dass wir unbedingt fliegen müssen.“

Es ist den beiden Managern eigenen Angaben zufolge mittlerweile gelungen, die Entwicklung des Unternehmens zu stabilisieren. „Wir haben zwar noch viel Arbeit vor uns, aber wir verbrennen kein Cash mehr“, sagt Kinting. Schon seit November sei der Cash flow positiv, für 2017 strebe man „deutlich schwarze Zahlen“ an. 2016 seien 80 Mill. Euro Erlöst worden, 2017 solle der Umsatz stabil gehalten

## ZERO IN ZAHLEN

- 1967 von Detlef Ruddat in Bremen als Multilabel-Filialist gegründet
- 1979 steigt Reinhard Fischer ein
- seit 1993 ist Zero voll vertikal
- 1998 Start mit Franchising
- Umsatz 2009: 120 Mill. Euro, Umsatz 2016: 80 Mill. Euro
- seit April 2016 in der Insolvenz
- Juli 2016: Verkauf an Investoren wird bekannt gegeben, das Closing ist aber bis heute nicht erfolgt
- Zero sieht sich im Umfeld von S.Oliver, Esprit Collection, Comma CI, Opus. Oberste Preislagen sind 189 Euro (Kleider)/199 Euro (Jacken)
- Durchschnittsalter Zero-Kundin: 45

werden. Nachdem im vergangenen Jahr 15 verlustreiche Läden geschlossen wurden, gibt es jetzt 80 Filialen. Hinzu kommen 310 Franchise-Flächen mit Partnern, vorwiegend als Shop-in-Shops. Es gibt ein einziges Outlet in Bremen.

2017 sollen vier neue Geschäfte in Berlin, Köln, Braunschweig und Bayreuth eröffnen. Eine Filiale im Elbe-Einkaufszentrum wird geschlossen, weil der Mietvertrag ausläuft. „Wir wollen uns zunächst vor allem auf Deutsch-



Die Kollektion ist aufgeteilt in drei Linien: Essentials, Collection (Foto) und Event

land fokussieren“, sagt Kinting. In Österreich und der Schweiz wurden alle Läden dichtgemacht. „Das Insolvenzrecht dort setzt nicht so sehr wie in Deutschland auf die Fortführung“, sagt Seuwen. In Österreich gibt es aber noch 21 Franchise-Flächen in Multilabel-Häusern. Insgesamt sollen 2017 ein Dutzend neuer Flächen eröffnen. Zu den größten Kunden zählen Modepark Röther und Galeria Kaufhof. Röther war sogar mal an einer Übernahme von Zero interessiert. Woran sie gescheitert ist, weiß Kinting nicht oder will es nicht sagen. Er selbst hat die Röthers durch die Zero-Zentrale geführt. Immerhin: Als Kunde ist Modepark Röther den Bremern treu geblieben. 2016 seien drei neue Flächen eröffnet worden, so Kinting. Auch 2017 wolle man gemeinsam expandieren.

Das Franchise-Geschäft will Kinting ausbauen. Zwischen 40 und 80 m<sup>2</sup> groß sind die Shops. 350 Euro pro Quadratmeter müssen Einzelhändler investieren. Zero bespielt die Fläche und übernimmt das Warenrisiko. Kinting: „Alles, was älter als 90 Tage ist, nehmen wir zurück.“ Zero deckele die maximal realisierte Abschriftenhöhe bei 15 %.

Kinting und Seuwen machen ihren Job offenbar gut. Aus dem Handel bekommen sie Rückendeckung. „Die Fläche entwickelt sich überdurchschnittlich. Die Umsätze sind stabil bei guter Gewinnspanne“, sagt Gerhard Gieseke, Inhaber von Bredl in Ravensburg. Julia van Buer, Verkaufsleiterin bei Ebberts in Warendorf sagt: „Zero hat die Hausaufgaben gemacht und auf die Kunden gehört. Die Kollektionen haben sich deutlich verbessert.“ Lob kommt auch aus Buxtehude: „Die Entwicklung ist sehr positiv. Bei einer Produktivität von 4000 Euro gibt es zwar noch Luft nach oben, aber wir sind zufrieden“, sagt Dieter Stackmann, Modehaus Stackmann.

**Die Weichen für** die Zukunft von Zero, so scheint es, sind gestellt. Einen Haken gibt es allerdings noch: Der bereits im Juli verkündete Verkauf an ein Investorenkonsortium ist noch immer nicht perfekt. Bislang haben sich die Investoren noch nicht mal zu erkennen gegeben. Kinting und Seuwen wissen offiziell nicht, um wen es sich handelt. Bekannt ist nur, dass Jean Joseph Jacober als Anführer fungiert. Der 65-Jährige ist in der Branche nicht unbekannt. Er war von 2001 bis 2003 im Vorstand der Huber Holding (u. a. Hanro). Seine weiteren Stationen waren Roland Berger, Procter & Gamble und Patek Philippe. Offensichtlich stocken die Verhandlungen über den Verkauf. Angeblich aufgrund des jüngsten Beschlusses des Bundesfinanzhofs zur steuerlichen Praxis bei Sanierungsgewinnen. Kinting gibt sich gelassen: „Manchmal dauern die Dinge eben ihre Zeit. Das Unternehmen läuft stabil und kann aus eigener Kraft investieren. Das ist das Wichtigste.“ ■

JÖRG NOWICKI