

Zu langsam, zu leise, zu spät –  
Warum so viele Händler sehenden  
Auges in die Krise laufen



Manuel Farrokh  
Partner

Ein Artikel von Manuel Farrokh, Partner bei Horn & Company,  
Experte für Konsumgüter & Handel mit umfangreicher **Expertise**  
im (Mode-)Handel und in der (Mode-)industrie.

Krisen im Handel kommen nicht überraschend, sie werden ignoriert. Sinkende Frequenzen, geringere Durchschnittsbons, steigende Fixkosten, strukturelle Margenerosion und ein überholtes Geschäftsmodell sind seit Jahren sichtbar. Dennoch handeln viele Unternehmen erst, wenn Liquidität bereits verloren ist und operative Handlungsfähigkeit fehlt.

Der zentrale Fehler: Hoffnung ersetzt Steuerung. Warnsignale wie steigende Lagerüberhänge, sinkende Umschlagsgeschwindigkeit, negative Liquiditätsentwicklung und unprofitable Filialen werden nicht konsequent gemessen oder aufgegeben. Besonders Bestände sind im Handel ein präziser Frühindikator für eine herannahende Krise.

Wenn Restrukturierungen starten, ist der Cash Conversion Cycle meist zu lang, das Working Capital falsch allokiert und die Organisation zu komplex, um schnell zu reagieren. Über Jahre gewachsene Strukturen, langsame sowie oft unklare Entscheidungswege und fehlende Transparenz verhindern das, was in der Krise entscheidend ist: Geschwindigkeit und Fokus auf das Wesentliche.

Erfolgreiche Sanierungen folgen klaren Prinzipien: kompromisslose Transparenz, sofortige Liquiditätssicherung („stop the bleeding“), schnelle Strukturentscheidungen, externe Expertise und offene Kommunikation mit Banken und Stakeholdern. Verzögerung, geschönte Zahlen und Aktionismus beschleunigen hingegen den Weg in die Insolvenz.

## FAZIT

**Im Handel scheitern Unternehmen selten am Markt – sondern an zu spätem Handeln.**

**Wer früh eingreift, kann Werte retten. Wer zögert, verwaltet am Ende oft nur noch den Schaden.**

Der Modehandel befindet sich seit Jahren im tiefgreifendsten Strukturwandel seiner Geschichte. Doch obwohl die Signale klar sind – sinkende Frequenzen, verändertes Konsumentenverhalten, hohe und steigende Fixkosten, Überangebot im Markt – handeln viele Unternehmen erst dann, wenn der Handlungsdruck existenziell wird. Insbesondere Eigentümer, CEOs und CFOs im Mittelstand unterschätzen häufig die Geschwindigkeit, mit der sich die Marktmechanismen im Fashion Retail verändert haben und die Geschwindigkeit, mit der sich die Lage zuspitzt.

Dabei sind die Krisen, in die Unternehmen geraten, selten überraschend. Sie sind das Ergebnis schleichender Entwicklungen, die zu spät erkannt und verzögert adressiert werden.

Der Grund hierfür ist oft psychologischer Natur: Das Prinzip Hoffnung ist im Mittelstand tief verwurzelt – doch Hoffnung ist keine Strategie.

## Gefährliche Komfortzone

Viele Modehändler und Filialisten agieren noch immer nach den Erfolgsmustern der 2000er- und frühen 2010er Jahre. Die damalige Mischung aus stabiler Laufkundschaft, berechenbarer Nachfrage, planbaren Umsätzen und überschaubarem Wettbewerb existiert heute nicht mehr und zugleich nimmt die Dynamik auf den Märkten zu.

---

### DIE REALITÄT

- // Frequenzen sind seit Jahren rückläufig.
  - // Online-Anbieter dominieren Convenience und Preisvergleich.
  - // Konsumenten kaufen selektiver und preissensibler.
  - // Mieten, Energie und Personal treiben die Fixkosten.
  - // Margen sinken durch hohe Rabattsensitivität.
- 

Statt rechtzeitig gegenzusteuern, setzen viele Verantwortliche weiterhin auf „bessere Zeiten“, auf Saisonsgeschäft, Wetter oder kurzfristige Trends – ein gefährliches Muster, das Unternehmen handlungsunfähig macht.

### DIE FOLGE

Zu hohe Warenbestände, sinkende Umschlagsgeschwindigkeit und Liquiditätsdruck sowie am Ende die „plötzliche“ Krise, die sich tatsächlich schon lange oder gar über Jahre angedeutet und zugespitzt hat.

## Krisenfrüherkennung – der entscheidende Erfolgsfaktor

Unternehmer, CEOs und CFOs, die heute erfolgreich steuern, verlassen sich nicht allein auf das Bauchgefühl, sondern auf harte Daten.

Krisen kündigen sich an – und zwar eindeutig. Die Frage ist: Werden die Warnsignale erkannt und noch wichtiger: Werden sie ernst genommen.

---

### ZU DEN WICHTIGSTEN FRÜHINDIKATOREN ZÄHLEN

- // Liquiditätsentwicklungen inkl. Kontokorrentlinien und Zahlungszielen im Blick haben
- // Lagerreichweite und Überhänge prüfen
- // Umschlagsgeschwindigkeit im Vergleich zur Planung
- // Entwicklungen der Filialprofitabilität monitorieren
- // Fixkostenquote, insbesondere Personal- und Mietkosten
- // Skontoverluste/ Zahlungsverzug bei Lieferanten

---

Lagerdaten sind im Modehandel ein hochpräziser Krisenfrühindikator.

---

### STEIGENDE ÜBERHÄNGE SIND FAST IMMER EIN ZEICHEN FÜR

- // Fehlllokation im Einkauf
- // Mangelnde Flächenproduktivität
- // Fehlende Preisdisziplin
- // Unzureichendes Abverkaufsmanagement

---

Wer die richtigen KPIs konsequent und wöchentlich analysiert, erkennt, wann Interventionen notwendig sind und kann handeln, bevor Liquidität verloren geht.

## Target Operating Model – unterschätzter Hebel gegen Ineffizienzen

Viele Unternehmen im Modehandel haben über Jahre hinweg expandiert – neue Filialen, breitere Sortimente, mehr Managementebenen.

---

### DIES FÜHRTE ZU

- // Hoher interner Komplexität
- // Langsameren Entscheidungswegen
- // Ineffizienten Strukturen
- // Steigenden Overheadkosten
- // Mangelnder Reaktionsfähigkeit

---

Ein modernes und zeitgemäßes Target Operating Model (TOM) definiert, wie ein Unternehmen in Zukunft arbeiten soll, um wettbewerbsfähig zu sein.

## Bausteine eines Target Operating Models

### GOVERNANCE & STEUERUNG

- // Klare Rolle des CEO, COO, CFO und Category Management
- // Standardisierte Entscheidungsriten
- // Short-Interval-Control-Zyklen

### AUFBAUORGANISATION (STRUKTUR)

- // Klare Verantwortlichkeiten
- // Weniger Managementebenen
- // Reduzierte Schnittstellen

### ABLAUFORGANISATION (PROZESSE)

- // End-to-End-Prozesse
- // KPI-basierte Steuerung statt Bauchgefühl
- // Straffe und nicht zu viele/ zu lange Meetings

### TECHNOLOGIE

- // BI-Tools, automatisierte Reportingstrukturen
- // Saubere Datenbasis als Führungsgrundlage

### PEOPLE & SKILLS

- // Stellen-/ Rollenprofile und Kompetenzanforderungen
- // Objektive Stellenbewertungen
- // Leistungstransparenz

## Organisations- und Prozessanalyse – der „TÜV“ für Handelsunternehmen

Wie beim TÜV für Kraftfahrzeuge, sollten sich auch Unternehmen alle 2-4 Jahre einem Organisationsscheck unterziehen.

### ORGANISATIONSCHECK (AUSZUG)

- // Passt die aktuelle Organisationsstruktur zur Unternehmensgröße?
- // Existiert Abteilungsdenke statt End-to-End-Verantwortung?
- // Sind Doppelstrukturen vorhanden?
- // Sind Entscheidungswege zu lang?

### PROZESSCHECK (AUSZUG)

- // Verzeichnen Prozesse genügend kurze Durchlaufzeiten?
- // Finden keine oder wenig signifikant hohe manuelle Eingriffe in Prozesse statt?
- // Werden Entscheidungen nicht nach oben delegiert?
- // Bereiche verlassen sich auf Systemdaten statt auf Excel?
- // Passt die vorhandene Prozessstruktur zum Geschäftsmodell?

### FINANZCHECK (AUSZUG)

- // Ist – auch auf Sicht – genügend Liquidität vorhanden?
- // Stimmt das Working Capital/ Bestandsentwicklung?
- // Wie steht es um den Cash Conversion Cycle?

## ———— DAS ÜBERGEORDNETE ZIEL SOLLTE SEIN ————

- // **SIMPLIFY** *structures*
- // **REDUCE** *complexity*
- // **INCREASE** *speed*

Sollten Unternehmen o. g. Fragestellungen teilweise oder gar ganz mit „Nein“ beantworten, weist dies auf eine Krisensituation hin und es ist angeraten ohne Verzögerungen, zielgerichtet und konsequent zu handeln.

Aus der Restrukturierungspraxis ergeben sich aus der Erfahrung klare „Dos & Don'ts“, die unbedingt beachtet werden sollten.

## Die Dos – Was Unternehmen jetzt konkret tun müssen

1. Zunächst muss an erster Stelle für klare Transparenz hinsichtlich, Liquidität, Beständen und Lagerumschlägen gesorgt werden.  
Die Liquidität zu sichern ist der wichtigste Aspekt und oberstes Gebot.
2. Es empfiehlt sich zudem, frühzeitig externe Fachexpertise an Bord zu holen. Die Erfahrung zeigt, dass zu oft angenommen wird, eine Krise im Alleingang und neben dem Tagesgeschäft bewältigen zu können.
3. Es müssen zielgerichtet schnelle und fundierte Entscheidungen getroffen werden, denn Geschwindigkeit ist eine kritische Variable, die Liquidität rettet. Wir nennen das „stop-the-bleeding“.
4. Das Geschäftsmodell sollte strategisch hinterfragt werden.
5. Nicht zu unterschätzen ist die offene Kommunikation, insbesondere mit Banken, aber auch mit den Mitarbeitern und Lieferanten. Ein Erfolgsfaktor, der immer wieder unterschätzt wird. Insbesondere Banken reagieren allergisch auf Wegducken und wenig Kommunikation. Sie sollten involviert werden, um gemeinsam und partnerschaftlich eine Krise zu meistern. Auch die Belegschaft und Lieferanten werden es dem Unternehmen danken, eingebunden zu werden. Was auf keinen Fall geschehen sollte, ist bspw. das Schieben von Zahlungen ohne Kommunikation. Das kann schnell zum Tatbestand der Insolvenzverschleppung führen, sollte später eine Insolvenz unausweichlich sein.
6. Ist die Überlebensfähigkeit gesichert sollte die Organisation entschlackt werden und Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden.

## Die Don'ts – Was den Absturz beschleunigt

Die klaren Don'ts in der Krise sind folgende, aus jahrelanger Praxis immer wieder beobachtete, Faktoren und Handlungsweisen.

1. Hoffen statt handeln
2. Intransparente oder geschönte Zahlen
3. Verzögerungen von Entscheidungen, z.B. Filialschließungen, Personalabbau etc.
4. Nicht fundiertes Cost-Cutting
5. Fehlender Konsumentenfokus
6. Management-by-Action: Aktionismus und ausufernde Komplexität
7. Verzetteln: Zu viele Prioritäten/ Projekte gleichzeitig

## // FAZIT

Krisen sind Wendepunkte – wenn man sie richtig nutzt

Eine Krise ist kein Zeichen von Schwäche – nicht angebracht zu handeln allerdings sehr wohl. Eine Krise ist ein Wendepunkt und eine Chance für jedes Unternehmen. Unternehmen, die ihre Situation schonungslos analysieren, konsequent handeln und ihr Geschäftsmodell anpassen, gehen in der Regel gestärkt daraus hervor.

Daher ist es wesentlich, die Liquidität zu sichern, Frühindikatoren konsequent zu messen, die Organisation & Prozesse zu prüfen und zu modernisieren (TOM) und die Komplexität(-skosten) radikal zu reduzieren.



## ÜBER DEN AUTOR

---

Manuel Farrokh, Partner im Bereich „Konsumgüter und Handel“ bei der Unternehmensberatung Horn & Company. Er ist spezialisiert auf Transformation, Wertsteigerung, Restrukturierung, M&A und Krisenmanagement. Seit über 15 Jahren begleitet er mittelständische und familiengeführte Unternehmen sowie Unternehmer, als Top-Management-Berater und Chief Restructuring Officer (CRO), durch komplexe Veränderungsprozesse und Krisenszenarien – mit klarem Fokus auf Wertsteigerung & Performance, nachhaltige Ertragskraft, operative Exzellenz und zukunftsfähige Geschäftsmodelle, insbesondere im Mode- und Modehandelskontext. Manuel Farrokh verfügt über tiefgreifende operative Expertise im Handel, durch jahrelange Managementenerfahrung bei namhaften Mode- und Handelsunternehmen, sowie auf Herstellerseite.

Wenn Sie den Strukturwandel in Ihrem Unternehmen aktiv gestalten möchten, freue ich mich auf den persönlichen Austausch mit Ihnen.



Manuel Farrokh  
Partner

[Manuel.Farrokh@horn-company.de](mailto:Manuel.Farrokh@horn-company.de)

+49 1522 2726 063



## ÜBER HORN & COMPANY

---

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und daten-getriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich. [www.horn-company.com](http://www.horn-company.com)

### HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | [marketing@horn-company.de](mailto:marketing@horn-company.de)

[www.horn-company.com](http://www.horn-company.com)