

PARTNER FÜR DEN MITTELSTAND *Wie Betrieb und Vertrieb vorne bleiben*

Mit dem Internet sieht man nicht besser

Online-Händler kämpfen sich mit neuen Vertriebswegen in den Optikermarkt

Es tut sich was auf dem Brillenmarkt – und viele bekommen es nicht mit. Ein Laden in Berlin, Betonwände, Hornbrillen. Die Modelle heißen hier „Keith“, „Floyd“ oder „Ivy“. Ein Mädchen probiert herum. Ob sie online Brillen kaufen würde? „Eher nicht“, sagt sie. „In bin eher jemand, der in die Läden geht.“ Was sie bislang nicht wusste: Der Shop, in dem sie steht, gehört zum Start-up Ace & Tate. Und das setzt vor allem auf eins: den Verkauf im Internet.

Immer neue Optik-Unternehmen versuchen ihr Glück im Online-Handel. Mister Spex, Brille.de und andere Firmen setzen auf einen wachsenden Markt: das Geschäft mit dem Besser-Sehen. In vergangenen Jahren wurden rund 5,8 Milliarden Euro mit Augenoptik in Deutschland umgesetzt – gut 3,6 Prozent mehr als im Vorjahr, wie Zahlen des Zentralverbands der Augenoptiker und Optometristen (ZVA) zeigen. Es wurden mehr Brillen und mehr Brillengläser verkauft. Analysten sehen auch in der alternden Gesellschaft Wachstumsperspektiven für die Branche.

Im Internet eine Brille bestellen, da scheinen viele aber noch skeptisch zu sein. Der Online-Handel macht bislang nur einen kleinen Teil im Optikermarkt aus: Knapp 4 Prozent des Umsatzes seien vergangenes Jahr online gemacht worden, schätzt der ZVA. Auf Kontaktlinsen entfällt davon fast die Hälfte. Und der Online-Handel ist zuletzt auch langsamer gewachsen. Läuft es online also doch schlechter als von manchen gehofft?

Neben Händlern, die Marken anbieten, werben Start-ups nun jedenfalls mit günstigen Eigenproduktionen. So etwa die Schweizer Firma Viu. Und auch Ace & Tate. Vor drei Jahren gründete Mark de Lange das niederländische Start-up. Er sei in New York gewesen und habe ein Brillengesell gekauft – zurück daheim wollte er sich Gläser einsetzen lassen. „Ich habe unglaublich viel für das Gestell gezahlt. Und dann noch einmal unglaublich viel für die Gläser“, sagt er. Brillenpreise seien sehr intransparent – obwohl das Produkt gar nicht so kompliziert und teuer sei.

Sein Unternehmen designt die Gestelle selbst, lässt sie extern produzieren und verkauft sie dann an Kunden. Zum Preis von 98 Euro, inklusive Gläsern. Wie soll das gehen? Sie hätten bestimmte Schritte, an denen normalerweise andere Leute verdienen, einfach ausgelassen, sagt de Lange. Es gebe keinen Lizenzgeber, der seine Marke verkaufe, und keinen Großhändler. Und bei den Gläsern gibt es nur eine Standardvariante.

Für den Leipziger Optiker und ZVA-Präsidenten Thomas Truckenbrod sind Kämpfe um günstige Preise nichts Neues. „Nach unten geht immer“, sagt er. Es habe auch früher Revierkämpfe gege-

ben. Was Brillen teuer mache, sei vor allem die Dienstleistung. Das Gespräch mit dem Kunden; herausfinden, warum er schlecht sehe; überlegen, welche Brille passe; das Einarbeiten der Gläser; das Anpassen an den Kopf. Das koste Arbeitskraft und Zeit.

Und auch Gläser können kosten: Die gibt es heute für spezielle Bedürfnisse, etwa um nachts beim Autofahren besser zu sehen. „Das sind wirklich Hochtechnologieprodukte.“ Aber auch Truckenbrod findet es schwierig, eine dicke Preisliste hinzulegen und zu sagen: Das wären dann 450 Euro – pro Glas. „Dass da der Kunde dahinschmilzt, das verstehe ich. Das muss schon ordentlich erklärt werden.“

Truckenbrods Laden hat rund 1100 Modelle, die ein Kunde anprobieren kann. „Und Sie haben jemanden neben sich, wenn Sie das wollen, der sagt: Also wissen Sie, wenn Sie mich fragen, die

Online-Händler eröffnen nun „Offline-Läden“

sieht bei Ihnen nicht toll aus.“ Das fällt beim Kauf im Internet weg. Online-Verkäufer haben es ohnehin schwerer: Damit Kunden Brillen anprobieren können, schicken mehrere Start-ups ihre Exemplare zur Probe nach Hause. Das ist aufwendig. Manche neue Unternehmen kehren da auch mit eigenen Filialen in die Einkaufswelt zurück.

Mister Spex – laut Verband einer der größten Online-Händler in Deutschland – öffnete im Februar einen ersten Laden in Berlin. „Offline-Store“ heißt das dann. „Es ist ein Test, es läuft sehr gut“, sagt eine Sprecherin. Dort soll der Kunde auch lernen, wie der Online-Handel funktioniert – wenn er künftig noch eine weitere Brille kaufen will. Ziel vieler Unternehmen ist es nämlich, die Käufer auch zur Zweit-, Dritt- und Viertbrille zu überzeugen. Ein Gestell mit zwei Gläsern soll zum Mode-Accessoire werden.

Auch Ace & Tate hat bereits fünf Läden, fünf weitere sind geplant, darunter in München. Im Berliner Laden hängen laut Filialleitung rund 300 verschiedene Brillen, inklusive Sonnenbrillen. Sie verkaufen etwa die Hälfte ihrer Brillen online, die Hälfte in den Läden, erklärt Unternehmensgründer de Lange. Zu genauen Verkaufszahlen schweigt er aber, wie auch andere Start-ups.

Analysten der DZ Bank schätzten in einer Analyse vom Juli, dass Online-Händler langfristig einen Absatzmarktanteil von etwa zehn Prozent erreichen könnten. Marktanteile verlieren könnten vor allem unabhängige Optiker aus dem Mittelstand.

JULIA KILIAN/DPA



Cora Wöllenstein von „Ace & Tate“ probiert für den Winterurlaub. Im Berliner Flagship Store der niederländischen Brillenmarke wird das Internetangebot fasbar. Foto: J. Kalaene/dpa

Feuerwehr in der Chefetage – Interim-Manager arbeiten wenn's brennt

Der Job ist spannend, aber auch unwägbare. Klassische Aufgaben sind Krisensituationen, Vakanz-Überbrückung oder komplexe Projekt-Aufgaben

VON JÜRGEN HOFFMANN UND ANNIKA GRAF

Stetig wachsendes Tempo bei Entwicklungen im globalen Wettbewerb lässt den Innovationsdruck auf die Unternehmen des Mittelstandes in bislang nicht gekannte Dimensionen steigen. Die zunehmende Digitalisierung erweist sich dabei als starker Treiber der Veränderungen. Deutschlands Mittelständler nutzen dabei zunehmend Interim-Manager, um ihre Erträge zu steigern, Kosten zu senken oder betriebliche Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Belegschaft sie mitträgt. „Für solche Projekte braucht man viel Erfahrung“, betont Thorsten Becker, Mitbegründer des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP). Kein Wunder, dass die meisten der rund 15 000 Führungskräfte auf Zeit, die laut Arbeitskreis hier zu Lande tätig sind, zwischen 50 und 55 Jahre alt sind und über mindestens 20 Jahre Management-Erfahrung verfügen.

Auf sogar 26 Jahre Führungsarbeit schaut die Berliner Interim Managerin Beate Brand zurück. In dieser Zeit hat die Expertin für Kundenbetreuung 15, vorwiegend mittelständischen Betrieben geholfen, Projekte zu realisieren, die diese nicht allein stemmen konnten. In einem Call Center ging es um die Einführung einer neuen Software, in einem anderen Unternehmen darum, die Mitarbeiter zu schulen, wie sie Kunden am Telefon behandeln und im After-Sale-Service betreuen sollten. Die Firmen buchen sie für vier, sechs oder zwölf Monate und über-

Am Ende stellen sich Trennungsschmerzen ein

tragen ihr eine Aufgabe, nach deren Erledigung sie den Betrieb wieder verlässt. „Ich komme, um zu gehen“, beschreibt die Freiberuflerin ihre Rolle kurz und knapp.

Interim Manager erhalten laut AIMP durchschnittlich einen Tagessatz von 1025 Euro, müssen sich dafür aber auch selbst sozialversichern. Im Mittel sind sie 143 Tage pro Jahr beschäftigt. Das entspricht in etwa dem Gehalt eines fest angestellten Managers im Mittelstand. Allerdings mit deutlich weniger Sicherheit: In der Regel arbeiten die Interim-Manager selbstständig. 50 Prozent aller Einträge sind in Firmen mit 100 bis 1000 Beschäftigten. Kleinere Firmen können sich die Manager kaum leisten. Größere Konzerne haben in der Regel eigene Manager, die sie übergangsweise auf Posten schieben. Ein Hemmschuh ist nach wie vor die Unbekanntheit der Manager-Form. „Um die Nachfolge-Problematik von Familienunternehmen zu lösen, wird Interim-Management erst vereinzelt eingesetzt“, sagt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management (DDIM). Das Gros der Aufträge liegt bei mittelständischen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Immer häufiger werden Interim-Manager auf Druck der Kreditgeber eingeführt. „Das hat mit der strengeren Regulierung unter anderem unter Basel III zu tun“, sagt DDIM-Vorstandsmitglied Harald Meyer.

„Der Einsatz beginnt üblicherweise sofort und findet fast nie am Wohnort statt“, sagt Björn Knothe, Geschäftsführer der Stuttgarter Manager-Vermittlung Division One. Im Gegensatz zu festangestellten Führungskräften kommen Interim-Manager



auch als Berater ins Haus. „Die Firmen wollen sicher gehen, dass sie bekommen, was sie selbst nicht haben“, erklärt Beate Brand. Das sei vor allem die Erfahrung, die sie in früheren Projekten in anderen Unternehmen in der gleichen oder einer verwandten Branche gesammelt hat: „Betriebsgeheimnisse bleiben dabei aber natürlich vertraulich.“

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren von dem Knowhow, das die Interim Managerin während ihrer Tätigkeit im Haus lasse. Thorsten Becker, der auch Geschäftsführer der auf Interim Management spezialisierte Vermittlungsfirma Management Angels ist: „Rein akademisch ausgebildete Unternehmensberater zu beschäftigen, die als Ergebnis ihrer Analysen aber nur Konzepte schreiben, kann für Konzerne mit tausenden Mitarbeitern Sinn machen. Mittelständler aber haben andere Bedürfnisse, suchen Unterstützer, die sich relativ schnell bei ihnen einarbeiten, kompetent beraten und dann ihre Empfehlungen auch selbst umsetzen.“

Für Beate Brand ist es eine besondere Herausforderung, „innerhalb kürzester Zeit zu analysieren, was die tatsächlichen Ursachen für die Krise sind, in der sich das Unternehmen befindet“. Personelle Vakanz an der Spitze führe häufig bei Mitarbeitern zu Orientierungslosigkeit: „Diese gilt es schnell zu beheben, damit das Schiff wieder in ruhigere Gewässer

kommt.“ Nach Beendigung eines Projekts kümmert sich die Berlinerin häufig auch noch um ihren Nachfolger oder ihre Nachfolgerin. „Ich suche einen Kandidaten zur Festanstellung und helfe ihm auf den ersten Metern.“

„Klassische Aufgaben sind Krisensituationen, Vakanz-Überbrückung oder komplexe Projekt-Aufgaben“, sagt Marei Strack, DDIM-Vorstandsvorsitzende. „Banken können in bestimmten Situationen neuen Krediten nicht ohne einen externen, in solchen Situationen erfahrenen Experten zustimmen“, sagt Meyer. Ist die Firma bereits in Schwierigkeiten, kommt die Bank in einen Konflikt und benötigt klare Indizien für eine positive Zukunftsperspektive, um neues Geld zu Verfügung zu stellen. In ihrer jährlich veröffentlichten Studie zum Deutschen Interim Management Markt spricht AIMP-Mitglied Ludwig Heuse GmbH von einem „Return-on-Interim-Management“ (ROIM), das sich rechnet: 698 Interim-Manager und Interim Managerinnen gaben für die Jahre 2014 und 2015 an, dass mit Projektabschluss in 80 Prozent der Fälle mehr als das Doppelte und in 20 Prozent sogar das Zehnfache ihres Honorars erwirtschaftet wurde. Ein rundes Drittel der Interim Manager werden in Projekten eingesetzt – in den Bereichen Produktionsoptimierung – verlagerung, Aufbau neuer Märkte, Compliance und Qualitätssicherung.



Beate Brand und Willy von Becker arbeiten als Interim-Manager in Unternehmen auf Zeit. Sie gehören einer noch jungen Branche an, die Alternativen zur Linienkarriere bietet. Selbstständige können hier zwischen 650 und 1100 Euro am Tag verdienen, die natürlich noch versteuert werden müssen. Fotos: Guido Karp/promo, Bernd Weißbrod/dpa



Als der heute 51 Jahre alte Willy von Becker Mitte der 90er Jahre seinen ersten Einsatz als Controller bei einem größeren mittelständischen Produktionsunternehmen hatte, wusste noch niemand etwas damit anzufangen. „Damals gab es das Berufsbild des Interim-Managers noch nicht und es war schwierig, das anderen zu vermitteln.“

Becker arbeitet seit gut 20 Jahren als Interim-Manager. Er springt ein, wenn Firmen in Schwierigkeiten geraten. Der Einsatz kann manchmal von einem Tag auf den anderen notwendig sein. Das ist die Schwierigkeit – oder für von Becker genau das, was ihm gefällt: „Jedes Mandat ist unterschiedlich“, schwärmt er. „Die Herausforderung immer neu.“ Interim-Management ist noch ein vergleichsweise junges Berufsbild. „Wichtig ist, sich eine finanzielle Reserve zu schaffen, um die projektfreien Phasen zu finanzieren“, sagt Erfahrung von Becker über seinen Erfahrungen. An das ständige Auf und Ab hat er sich dagegen gewöhnt: „Die Phase des Starts in ein Projekt ist überhaupt kein Problem. Eher wenn es ausläuft“, sagt er. Dann stelle sich fast eine Art Trennungsschmerz ein. „Man ist ja mit der Mannschaft durch dick und dünn gegangen.“

Inzwischen schätzt die Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management, dass die Zahl der Notfall-Manager 2015 auf 7500 gestiegen ist. (mit dpa)

ANZEIGE



wachsen MIT DER IBB

Aus Investition wird Expansion.

IBB für Unternehmen: Die Mittelstandsförderer in Berlin.

Ihr Unternehmen soll weiter wachsen – wir haben das Förderprogramm. Mit einem maßgeschneiderten Finanzierungsangebot unterstützen wir Sie dabei, Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Ihre Wachstumsziele zu erreichen. Sprechen Sie mit uns!

Telefon: 030 / 2125-4747
E-Mail: wachsen@ibb.de
www.ibb.de/wachsen

Investitionsbank
Berlin
Leistung für Berlin.