

Interview Walter Lehmkühler

Herr Lehmkühler, Sie sind selbst im Schmuckgeschäft tätig. Haben Sie schon mal einen eigenen Laden aufgeben müssen?

Ja, das Geschäft meines Vaters. Da war ich allerdings schon in meinem aktuellen Feld tätig. Ich stamme aus einer alten Juweliersfamilie in Hagen und habe in Pforzheim auch Goldschmied gelernt.

Das heißt, Sie haben die Schließung von Vaters Geschäft selbst organisiert?

Genau. Ich war schon einige Zeit vorher, im Jahr 1995, in das Räumungsgeschäft gekommen. Ein Kollege hatte ein Juweliersgeschäft geerbt, und ich habe ihm bei Abverkauf und Neuausrichtung geholfen. Das lief sehr gut. Wir haben in vier bis sechs Wochen den zweieinhalbfachen Jahresumsatz generiert. Danach habe ich immer wieder Anfragen von anderen Juwelieren bekommen.

Wie erging es Ihrem Vater damit?

Er war anfangs nicht so begeistert. Aber heute ist er sehr glücklich darüber. Wir haben sein ganzes Warenlager verwertet, was ihn für's Alter gut abgesichert hat. Ich hätte das Geschäft auch übernehmen können, habe mich aber dagegen entschieden und für einen Nachfolger gesorgt.

Heute begleiten Sie andere Juweliere bei Sortimentsbereinigungen und Aktionsverkäufen zum Zweck der Liquiditätsbeschaffung. Wie oft steht dabei eine Insolvenz im Raum?

Die reine Insolvenz ist selten ein Thema, weil sie ja in der Regel abgewendet wird. 95 bis 98 Prozent der Kunden können wir von der Insolvenz verschonen. Sie kommen natürlich zu uns, weil das Geschäft schlecht läuft. Dann kümmern wir uns um die Verwertung des Umlaufvermögens zu optimalen Bedingungen. Auf dem Verwertungsmarkt werden teilweise nur 20 bis 30 Prozent vom EK bezahlt. Für uns gilt beim Abverkauf: EK plus X. Das macht also absolut Sinn für den Juwelier.

Woran erkennen Sie, ob sich das Steuer noch herumreißen lässt? Was genau bieten Sie in solchen Fällen an?

Da können wir kein Schema ansetzen. Das ist sehr individuell. Am Ende richten wir uns nach den Kennzahlen. Die schauen wir uns an, wenn wir am Beginn unsere Analyse machen. Welche Sortimente machen Sinn am Standort? Welche sind machbar? Auffälligkeiten ergeben sich oft schon, weil zum Beispiel viele Juweliere falsch finanziert sind, nämlich über teure Kontokorrentkredite. Manches lässt sich auch günstiger über KfW-Kredite finanzieren. Da kann man schon erhebliche Kosten einsparen. Wir erstellen dann Businesspläne, die oft ziemlich komplex sind. Wenn wir dort einen nachhaltigen Ertrag von fünf bis zehn Prozent darstellen können, dann kann man über eine Neuausrichtung sprechen.

Wie oft kommt es zu einer Neuausrichtung?

In etwa 90 Prozent der Fälle. Bei Umbau oder Generationenübergabe ergibt sich eine Umstellung des Sortiments oft durch die Analyse.

Vor allem kleinere Fachgeschäfte in der Branche geraten immer mehr unter Druck, auch, weil es an potentiellen Nachfolgern mangelt. Spiegeln sich die vielen Geschäftsaufgaben in Ihrer Auftragslage?

Ja, wir haben auch klare Anfragen für Geschäftsaufgaben, derzeit sehr viele. Volumenmäßig ist das etwa die Hälfte. Der Handel hat durch die Markenhersteller immer mehr an Marge verloren, und das bei steigenden Kosten. Das hat dafür gesorgt, dass die Rentabilität vieler Juweliere gesunken ist. Die durchschnittliche Rendite liegt bei gerade mal 1,8 Prozent. Da braucht es viel Leidenschaft. Wir haben aber durchaus auch Anfragen von Juwelieren, die expandieren

möchten.

Wie viele Kunden beraten Sie pro Jahr?

Etwa 50 bis 70 Juweliere. Viele beraten wir allerdings permanent. Wir schulen und coachen das Personal für den dauerhaften Abverkauf.

Terminieren Sie die Räumungs- und Aktionsverkäufe vor allem ins Weihnachtsgeschäft?

Ganz klar nein. Sie können solche Aktionen von März bis Dezember durchführen. Die Kennzahlen sind auch immer die gleichen. Wir sorgen für maximale Frequenz, da wird es zu allen Zeiten voll im Geschäft. Und mehr als arbeiten kann das Personal schließlich nicht. Wir haben teilweise 350 zahlende Kunden am Tag.

Wie sorgen Sie für Zulauf?

Die Printmedien reichen ja nicht mehr allein für den Erfolg. Wir machen viel über Social Media und bloggen vorher, um für Traffic zu sorgen. Zusätzlich kommen Mailings, Radio- und Bannerwerbung zum Einsatz. Die Werbekosten liegen dann meist bei fünf bis acht Prozent.

Sie haben ja eine eigene Schmuckmarke. Geht es Ihnen auch darum, diese dabei ins Spiel zu bringen?

Wir sagen, wir sind Berater. Hier und da macht es Sinn, Fremdware zuzusetzen. Aber das passiert nur selten. Das ist ja eine Rechenfrage und muss Sinn ergeben. Zu viel Ware zuzusetzen, ist nicht gut. Und bei hochwertigen Juwelieren hat unsere Edelstahlware auch nichts zu suchen.

Wie oft oder selten sollte eine Sortimentsbereinigung vorgenommen werden?

Nicht häufiger als alle fünf Jahre, weil sich die Rabatte sonst negativ auf's Normalgeschäft auswirken. Die Aktionen müssen gezielt sein. Insgesamt sind Rabatte zu weit verbreitet in der Branche. Einige Unternehmen kommen aus der Rabattkurve im Normalgeschäft gar nicht mehr raus.

Welchen zeitlichen Vorlauf sollten Fachgeschäfte bei Aktions- respektive Räumungsverkäufen einplanen?

Der Abverkauf selbst dauert vier bis acht Wochen. Die Vorbereitung dafür etwa genauso lange. Wenn es aber um Neuausrichtung und Umbau geht, dann brauchen wir teilweise ein halbes Jahr. Es ist sehr ratsam, da frühzeitig ranzugehen.