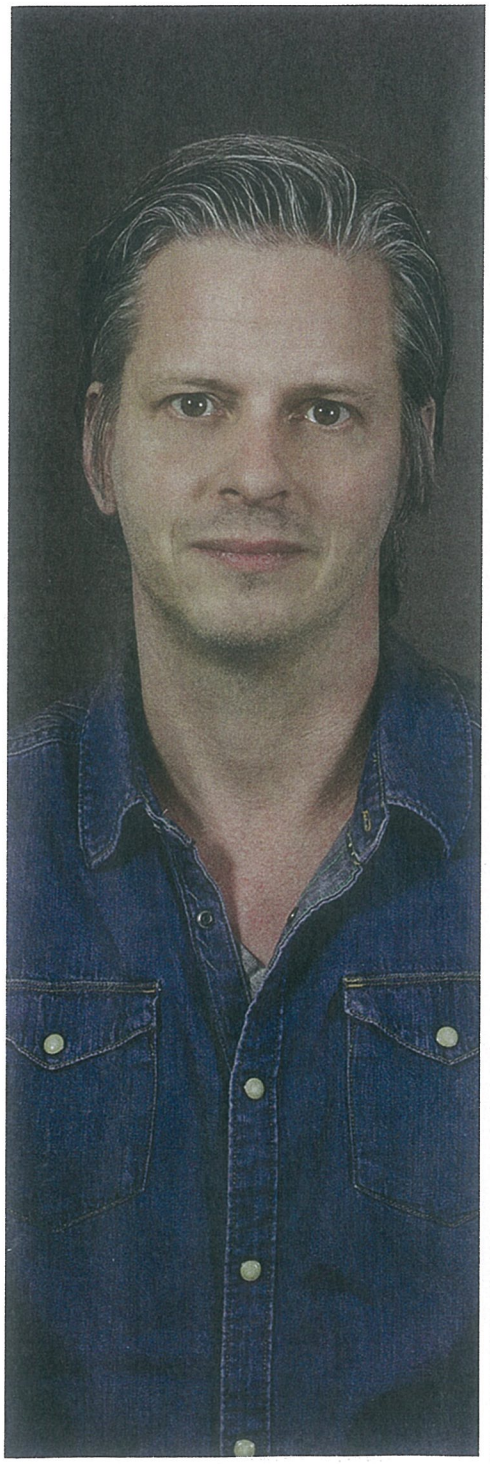
Die **Schritt-** macher



Street One-Chef Jim Nowak.

CBR-CEO Michael Kamm.

Cecil-Chef Jesper Reismann.

Das neue **Führungstrio** will die CBR-Labels **Cecil** und **Street One** wieder stark machen. Im Fokus: **Tempo** und **Wholesale.**

Cecil steht für casual-sportive Mode.

Michael Kamm hat extra noch mal nachgezählt: Am Tag des TW-Gesprächs ist er seit exakt 100 Tagen im Amt. Zeit zu reden also. Gesprächsbedarf über die CBR-Gruppe gibt es einigen: Zum Beispiel über die Verkaufsgerüchte. Über die immensen Lieferschwierigkeiten, die das Unternehmen noch bis zum Sommer 2016 beschäftigt haben und die für sehr viel Kritik von den Handelspartnern sorgten. Über die vielen personellen Wechsel. Das alles hat für Unruhe in der Gruppe und im Markt geführt. Kamm weiß das. Der 57-Jährige will gegensteuern und erklären. Vor allem mit einer – im Gegensatz zu früher – offenen Informationspolitik, die von ihm und von seinen Geschäftsführer-Kollegen Jesper Reismann (Cecil) und Jim Nowak (Street One) gepflegt werden soll. Die wichtigsten Botschaften der neuen Führung: Cecil und Street One sollen zurückkehren zu den Wurzeln. Beide Marken werden künftig operativ komplett getrennt gesteuert. Die Kollektionen wurden deutlich verkleinert.

Um zu verstehen, was das neue Team vorhat – Reismann ist seit sechs Wochen an Bord, Nowak kam, wie Kamm, im Oktober zu der Gruppe – ist ein Blick auf die vergangenen Jahre notwendig. Eigentümer der CBR-Gruppe ist seit zehn Jahren der schwedische Finanzinvestor EQT, dem auch der Hemdenhersteller Eton gehört. Seit Frühjahr 2012 stand Christoph Rosa an der Spitze der Niedersachsen. Er ist im Dezember 2016 aus gesundheitlichen Gründen ausgeschieden.

Unter Rosas Ägide ist vieles angestoßen worden. So wurden 2012 die Labels One Touch (DOB) und Cecil Men eingestellt, die DOB-Labels Street One und Cecil bekamen einen neuen Markenauftritt. Im gleichen Jahr wurde auch das Multimarken-Store-Konzept Favors, in dem Street One und Cecil verkauft werden, aus der Taufe gehoben. 2013 übernahm die Gruppe Franchise-Läden von Handelspartnern und wurde erstmals selbst im stationären Retail aktiv.

Die Geschäfte liefen 2012 und 2013 nicht gut. Das Unternehmen schrieb Verluste. 2014 waren die Zahlen wieder schwarz, der Nettogewinn lag bei 88.000 Euro, der Umsatz bei 609 Mill. Euro. Aber Street One und Cecil hatten, genau wie die Wettbewerber S. Oliver, Esprit und Tom Tailor, weiterhin mit den massiven Umwälzungen im mittelmodischen Mainstream-Markt zu kämpfen.

Im Sommer 2015 mehrten sich die Anzeichen für einen Ausstieg EQTs. Vieles deutete darauf hin, dass die Eigentümer einen Börsengang favorisierten. Dem Vernehmen nach hat EQT mehr als 1,2 Mrd. Euro für CBR bezahlt. Erwartet wurde ein Geldsegen von mindestens 200 Mill. Euro. Damit hätten die Schulden auf gut 300 Mill. Euro reduziert werden können, was dem Unternehmen Luft für Investitionen, z.B. in den E-Commerce verschafft hätte. Kurz vor dem Börsenstart Ende Juni wurde der Gang aufs Parkett mit dem Hinweis auf die wirtschaftliche Situation Griechenlands und deren Auswirkungen auf die Finanzmärkte abgeblasen. Im Dezember 2016 erhielten die Verkaufsgerüchte neue Nahrung: EQT wolle Cecil und Street One getrennt für 700 Mill. bis 800 Mill. Euro veräußern, hieß es. Keine Bestätigung, kein Dementi.

Seit dem geplatzten Börsengang ist es noch stiller um die Gruppe mit Firmensitzen in Celle (CBR Fashion Holding GmbH, Logistik) und Isernhagen (Street One GmbH, Cecil GmbH) geworden. Dafür brodelt die Gerüchteküche umso heftiger, zumal im Herbst 2015 extreme Lieferschwierigkeiten hinzukamen. Bei der Umstellung der Logistik-IT funktionierte nichts wie es sollte. Für einen Anbieter, der monatlich neue Kollektionen in den Wholesale, in die Partner-Stores und in die eigenen Läden einsteuert (Seite 38) eine Katastrophe. Die Nachwehen seien bis Sommer 2016 zu spüren gewesen, aber jetzt laufe alles wieder rund, sagt Kamm. „Trotzdem hat uns das jede Menge Vertrauen unserer Partner gekostet."

Doch auch die Kollektionen werden von vielen Handelspartnern heftig kritisiert. Es ist die Rede von zu wenig Produktinnovationen, fehlender Kompetenz bei Artikelgruppen. Auch der Modegrad sei ein echtes Problem. Auf die Kritik, die Kollektionen seien zu langweilig, sei mit zu viel Mode reagiert worden, das wiederum kam bei den Verbrauchern nicht gut an. Das Unternehmen ruderte wieder zurück, mit dem Ergebnis, dass Street One und Cecil beliebig geworden seien. „Wir brauchen dringend ein Pufferjahr, in dem wir mit den beiden Labels Geld verdienen können", so eine Händlerin.

An diesem Punkt will das neue Führungsteam ansetzen. Kamm, Reismann und Nowak betonen aber, es seien nicht nur Fehler gemacht worden. Im Gegenteil: „Vieles, was wir jetzt umsetzen, wurde schon vor unserer Zeit auf den Weg gebracht", sagt Kamm, der zuletzt CEO der Sympatex-Gruppe war. Lehren aus der Vergangenheit müssten dennoch gezogen werden. So habe das Augenmerk zuletzt nur auf dem Ergebnis gelegen, das es zu pushen galt, oftmals zu Lasten der Partner. Umsätze seien zum Teil durch Partner-Incentives „erkauft" worden. Zudem war Vieles in der Holding zentralisiert, was „zur Entmündi-

Mehr Varianten und mehr Frische sollen die Street One-Kollektionen prägen.

In den Favors-Stores werden Street One und Cecil angeboten.

gung der Teams geführt hat". Die hausgemachten Probleme sind das eine, die Marktbedingungen das andere. Der mittelmodische Mainstream-Markt hat sich radikal verändert. Vertikalisierung, Preissensibilität, Rabattschlachten und Frequenzrückgang sind nur einige Stichworte. „Mit diesen Begebenheiten müssen wir leben, aber wenn wir uns auf unsere Stärken konzentrieren, ist schon viel gewonnen", so Kamm.

Dreh- und Angelpunkt der Neuausrichtung ist Cecil. Dort wird alles durchgespielt. Später soll das Label dann als Blaupause für Street One dienen. Aber: Die Marken sind nun komplett eigenständig und werden unabhängig von einander geführt.

„Der Kern von Cecil ist richtig gut", sagt Jesper Reismann, der sein ganzes bisheriges Berufsleben bei P & C Düsseldorf verbracht hat, u.a. als Brand Director der Review GmbH. Zuletzt war er Managing Director DOB bei P& C. „Wir müssen die alten Stärken der Marke wieder aktivieren und sie auf die neuen Gegebenheiten des Marktes anpassen." Um das zu erreichen, haben er und sein Team sich intensiv mit der Cecil-Kundin beschäftigt und dazu eine Studie in Auftrag gegeben. Eine der zentralen Fragen: „Welche Motivation hat unsere Kundin, Bekleidung zu kaufen?" Eines der Ergebnisse: Der Modekauf ist eine ihrer liebsten Freizeitbeschäftigungen, aber er ist auch eine der größten Frustrationen – weil entweder die Trends für sie nicht richtig umgesetzt sind oder die Artikel nicht richtig passen.

Für Cecil bedeute das: „Wir müssen Artikel anbieten, die die Kundin schöner machen und kuratierte Sortimente bieten", so Reismann. Das heiße aber nicht, dass alle Trends aufgegriffen werden müssten. „Unsere Kundinnen sind jung und modisch, aber keine absoluten Trendsetter und legen großen Wert auf Passformen." Das könne Cecil mit einem Größenspiegel von 34 bis 46 bieten. Ganz wichtig sei ihm auch ein sehr gutes Preis/Leistungsverhältnis. „Das heißt aber nicht billig." So kosten T-Shirts 25,99 Euro, Hosen und Jeans werden für 59,99 Euro angeboten.

Vorteile von Cecil seien, die Konzentration auf ein Segment – auf casual-sportive Mode mit den beiden USP Passform und Stilsicherheit –, das konsequente Ausklammern von Randsortimenten und das Fehlen von Flagships. Der größte Cecil-Laden habe gerade mal 150 m². Reismann: „Eine unserer vordringlichsten Aufgaben ist es nun, die Lücke zu den Vollvertikalen zu schließen und auch in den Prozessen schneller zu werden." Als einer der ersten Schritte wurde dafür das Produktmarketing aufgebaut, bestehend aus einer „Design-Säule" und einer „Marketing-Säule", wobei das Marketing das Design hinsichtlich der Kundenbedürfnisse brieft.

Ebenfalls angestoßen wurde ein neuer Design-Prozess. Die Kollektionen wurden „entrümpelt", wodurch nun bis zu 40 % weniger Artikel angeboten werden. Zu 40 % weniger Umsatz soll das selbstverständlich nicht führen. Kamm ist sich sicher, das schnell auffangen zu können, denn durch die Verschlankung wird „unser Designteam leistungsfähiger." Die NOS-Artikel wurden neu ausgerichtet, sie laufen nun drei bis vier Monate.

Verbesserungspotenzial sieht der Cecil-Chef aber noch zur Genüge. Zwar sei die LUG recht gut, „wir liegen deutlich über vier, bei manchen Partnern im Handel auch bei sechs oder gar acht, aber die Abschriftenquote muss niedriger werden". Helfen sollen dabei eine klare Bildsprache und eine gelungene Ansprache auf den Flächen und in den Läden. „Wir müssen uns als Erlebnisanbieter verstehen, um Einkaufen als Freizeitbeschäftigung zu etablieren." Dafür wird in Isernhagen auch an einem neuen Laden-Konzept getüftelt. Die ersten Tests sollen in den nächsten Monaten starten. Die kräftige Umstrukturierungen im Vertrieb hätten das Ziel, die Partner wirklich gut zu betreuen. „Wir gehen weg vom Umsatz-Push", verspricht der 50-Jährige.

Diese Pläne stehen und fallen mit den Kollektionen. Daher wurde ein Team aufgebaut, das noch kurzfristiger und schneller reagieren kann. „Die Entscheidung für ein Produkt treffen wir jetzt so spät wie möglich." Das funktioniere, obwohl der Großteil der Waren aus Asien kommt, vor allem aus China – dem größten Lieferland –, Bangladesch, Indien und Pakistan (Denim). Die Waren von dort werden alle geflogen. „Das ist zwar teurer, aber es lohnt sich." Fertigen lässt Cecil daneben auch in der Türkei (weniger als 10 %) und in Griechenland. Synergien zwischen Cecil und Street One bei der Produktion gibt es so gut wie keine. Beide haben unterschiedliche Produzenten, die Überschneidung liege bei knapp 10 %.

Bei der Logistik wird allerdings zusammengearbeitet. Das Zentrallager für beide Labels ist in München und liefert nach ganz Europa. Cecil ist in 17 Ländern, Street One in 19 vertreten. Für Cecil werden pro Jahr 17 Millionen Teile ausgeliefert, pro Tag sind es rund 70.000. Bei Street One sind es 23 Millionen Teile im Jahr und rund 90.000 pro Tag. „Es wurde sehr viel Geld in die Logistik investiert, kein Artikel liegt länger als eineinhalb Tage im Lager", so Kamm. Die Steuerungs-Tools seien so ausgereift, dass auch in München noch Einfluss auf die Auslieferung einzelner Artikelgruppen genommen werden kann. Ein Beispiel: Wenn, der Sommer im September noch mal zurückkommt, werden statt der dicken Jacken verstärkt T-Shirts ausgeliefert.

Auch bei Street One wurde in den vergangenen Monaten kräftig an den Stellschrauben gedreht – vor allem beim Produkt. Mit Jim Nowak ist seit Oktober 2016 ein ausgewiesener Produktspezialist als Geschäftsführer am Ruder. Nowak war zuletzt Senior Vice President Global Product bei Mexx. Davor arbeitete bei Esprit in verschiedenen Funktionen und Segmenten. Am Anfang seiner Karriere war der 44-Jährige auch schon mal bei Street One, als Produkt-Manager. „Street One ist eine gesunde Marke", sagt Nowak. Sie sei nicht durch Preisschlachten beschädigt. Die Voraussetzungen um das Label zu alter Stärke zurückzuführen seien also gut. Dabei helfe auch, dass der größte Laden nur 280 m² groß sei. „Es gibt keine Flagships, die Distribution ist sehr klar, wir können uns voll und ganz aufs Produkt konzentrieren."

Street One stehe für feminin sportive Bekleidung für den „normalen Alltag". Der Größenspiegel reicht von 34 bis 44. Nowak: „Das

größte Asset von Street One war, dass die Artikel sowohl von den Müttern als auch von den Töchtern gekauft wurden. Da wollen wir wieder hin." Um das zu erreichen, wurde die Stilwelt konzentriert. Was zu clean war, wurde aus den Kollektionen genommen, was zu jeansig war auch. „Wir bieten nun innerhalb unserer Welt mehr Varianten, die Kundinnen sehen mehr Neues und mehr Frische." Ganz wichtig sei auch, dass alle Warengruppen miteinander kombiniert werden können. „Wenn man sichtbar mehr Qualitäten und ein wirklich gutes Preis/Leistungsverhältnis bringt, dann ist in unserem Segment noch richtig viel Luft", ist Nowak überzeugt. Die Preise bei Street One sind die gleichen wie bei Cecil, T-Shirts kosten 25,99 Euro im VK, Hosen/Denims 59,99 Euro.

Drittes Standbein der CBR-Gruppe ist der E-Commerce. Mit den digitalen Kanälen wurde 2011 gestartet. Die Abteilung, der Matthias Weber als Geschäftsführer vorsteht, ist als separate Einheit unter der CBR Holding angesiedelt. Online-Shops gibt es für Deutschland, die Schweiz, Österreich, die Niederlande, Belgien und Frankreich. Daneben ist die CBR-Gruppe auch auf Marktplätzen bei Otto, Amazon, Zalando, About you und Ebay aktiv. In den Shops werden immer komplette Styles gezeigt, um Zusatzkäufe zu generieren. Seit einem Jahr wird mit Bewegtbildern gearbeitet. Sortimentsunterschiede zwischen On- und Offline gibt es nicht.

Click & Collect wurde schon vor einigen Jahren eingeführt. Via App können die Handelspartner auf den Lagerbestand von Cecil und Street One zugreifen. Für die Kunden gibt es die Möglichkeit, sich die bestellten Artikel in den Laden oder nach Hause liefern zu lassen.

Für das Label Cecil, hier der Store in Mönchengladbach, gibt es 335 Läden.

Die Ertragseffizienz der Kanäle nehme ab, sagt Weber. Wachstum soll daher über die Beschäftigung mit der Kundin erreicht werden. Die Fragen, die sich Weber und sein Team stellen, sind denen von Reismann und Nowak sehr ähnlich: „Wer ist unsere Kundin? Welche Artikel interessieren sie? Über welche Kanäle kommt sie in den Online-Shop? „50 % der Einstiege erfolgen mobil", so Weber. Also müsse die Konsumentin auch an diesen Stellen noch besser erreicht werden. Die erfolgreichste Display-Plattform sei nach wie vor Facebook.

2016 war für die CBR-Gruppe trotz aller Schwierigkeiten kein schlechtes Jahr, betont Kamm. Die genauen Umsätze liegen noch nicht vor, aber „es wird sich so um die 600 Mill. Euro einpendeln". Der E-Commerce sei deutlich zweistellig gewachsen, in den Cecil-Läden seien 3 % Plus nach einem zweistelligen Zuwachs im Jahr 2015 erreicht worden. Insgesamt gibt es 730 Läden, 76 führt die Gruppe selbst. Dazu kommen noch 116 Multibrand-Geschäfte, davon über 70 Favors-Läden. „Wir sehen uns als Partner des Großhandels", sagt Kamm, der nicht unbedingt noch mehr eigene Läden im Portfolio haben will. Wenn allerdings ein großer Partner mit einem guten Standort wegbreche, werde schon mal gerechnet, ob es sich lohnt, den Laden selbst zu übernehmen.

Zum Portfolio gehören auch 14 Outlets, kleine regionale Läden, die nötig seien. Kamm: „Ich bin kein Freund einer strategisch aufgestellten Outlet-Distribution, aber auch wir haben Rückläufer, auch aus dem E-Commerce, die abgeschleust werden müssen. Wir wollen ja nicht die Flächen vollpacken." Spezielle Outlet-Ware werde nicht produziert.

Ob die neue Strategie mit den operativ verselbstständigten Marken aufgeht, müssen die kommenden Saisons zeigen. Der Grundstein, um zu den Wurzeln zurückzukehren aber sei gelegt – darüber sind sich die neuen Herren bei der CBR Group einig. ■

ULRIKE WOLLENSCHLÄGER

CBR-Gruppe: Zahlen und Fakten

CBR Fashion Group

:: Gründung: 1980
:: Unternehmenssitz CBR Fashion Holding GmbH: Celle
:: Geschäftsführung: Michael Kamm (CEO), Matthias Born (CFO), Matthias Weber (E-Commerce CBR Labels)
:: Marken: Street One, Cecil
:: Verkaufsstellen CBR insgesamt: über 8800
:: Multibrand-Läden: 116, davon über 70 Favors-Läden in Deutschland, Österreich, der Schweiz, den Niederlanden
:: Online-Shops: Deutschland, Österreich, Schweiz, Niederlande, Belgien, Frankreich
:: Umsatz 2016: knapp 600 Mill. Euro
:: Mitarbeiter: über 1200

Cecil

:: Gründung: 1989
:: Unternehmenssitz Cecil GmbH: Isernhagen
:: Geschäftsführer: Jesper Reismann
:: Kollektionen: 12 pro Jahr
:: Auslieferung: 17 Millionen Teile pro Jahr; rund 70.000 Teile pro Tag
:: Monolabel-Stores: 335
:: Shop-in-Shops: 1030
:: Multilabel-/Soft-Shops: rund 2500
:: Eigene Läden: 25
:: Outlets: 11
:: Länder insgesamt: 17

Street One

:: Gründung: 1983
:: Unternehmenssitz Street One GmbH: Isernhagen
:: Geschäftsführer: Jim Nowak
:: Kollektionen: 12 pro Jahr
:: Auslieferung: 23 Millionen Teile pro Jahr; rund 90.000 Teile pro Tag
:: Monolabel Stores: rund 400
:: Shop-in-Shops: 1110
:: Multilabel-/Soft-Shops: 3200
:: Eigene Läden: 51
:: Outlets: 13
:: Länder insgesamt: 19