



Daniel Terberger ist seit 18 Jahren Vorstandsvorsitzender der Katag AG.

„Jacken im Juni? Müssen wir nicht!“

Mit mehr als 350 Partner-Unternehmen im Handel an über 1600 Standorten ist die Katag einer der größten Fashion-Dienstleister in Europa. Als wir die Katag-Vorstände Daniel Terberger und Angelika Schindler-Obenhaus zum Gespräch in Bielefeld treffen, neigt sich eine äußerst anspruchsvolle Saison dem Ende zu. Dennoch wird das Unternehmen das Jahr mit einem kleinen Plus abschließen, weiß Terberger. Im Vorjahr konnten die Erlöse um fast 4% auf 1,13 Mrd. Euro gesteigert werden. Als Fashion-Dienstleister steht die Katag jedoch vor den selben Fragen und Herausforderungen, die auch ihre Anschlusshäuser umtreiben. Wie relevant bleiben? Wie die Digitalisierung meistern? Und wie Schritt halten mit dem damit verbundenen neuen Tempo? Eine mögliche Antwort hat die Katag mit dem Einstieg bei der Online-Plattform Modehaus.de Ende November gegeben. Die Textilwirtschaft sprach mit Terberger und Schindler-Obenhaus über den Start in die Order, Herausforderungen im Handel und „das große Endgame“.

TW: Frau Schindler-Obenhaus, Herr Terberger, Sie verkaufen in diesen Tagen das Katag-Premium-Label The Mercer NY in Ihrem Showroom in Berlin. Was ist nach einer extremen Saison anders? Können Sie einfach so weiter machen ?

Daniel Terberger: 2018 hatten wir ein sehr, sehr schwieriges Jahr, das auf viele schwierige nochmal eines oben drauf setzt. Dieser Strukturprozess hat sich nicht geändert und läuft auch schon seit vielen Jahren. Ein weiteres Prozent Umsatz geht über die Kanalverschiebung ins Internet. Das drückt den kleinen Händler weiter ins Minus. Da müssen Sie schon eine Menge tun, um das zu kompensieren.

Zum Beispiel?

Terberger: Wir haben vor Berlin ‚out of the box‘ diskutiert und uns gefragt: Müssen wir jetzt im Januar, wenn wir die Order für den Liefertermin Juni machen, dicke Jacken und Cashmere auf den Bügel hängen? Müssen wir nicht! Also zeigen wir diesmal zehn leichte Teile, die eigentlich in die Order im Juli gehören. Sommerware. Kon-

kret: Einstiegssommerware. Einfach als Angebot. Nicht belehrend. Aber, wer wirklich etwas verändern möchte, dem geben wir die Möglichkeit.

Angelika Schindler-Obenhaus: Das ist ja auch nicht trivial. Seit Jahren kündigen alle Einkäufer vor der Messe an, die Vororder-Limite zu kürzen. Das machen sie auch. Aber sie kaufen auch nicht automatisch später in der Saison kurzfristig nach. Oder sie kriegen dann nicht das, was sie adäquat brauchen.

Vor diesem Hintergrund hat die Katag vor einigen Saison mit #fashionwithsoul eine kleine Fast-Fashion Linie gestartet.

Schindler-Obenhaus: Ja. Die konnte vor der EU-Datenschutzreform per WhatsApp bestellt werden. Jetzt stellen wir #fashionwithsoul über unsere neue Katag-App dar. Zudem kaufen wir die Ware neuerdings selbst ans Lager, damit sie sofort lieferbar ist. Wir gehen da in Vorleistung, um schneller zu sein.

In Zeiten von Order per Chat oder App –

Angelika Schindler-Obenhaus ist Vorstand für Einkauf, Vertrieb, Marketing und IT.



Foto: Steffen Höft

Die Katag-Vorstände Daniel Terberger und Angelika Schindler-Obenhaus über zwingende Kooperationen, den Kampf um kluge Köpfe und Fast Fashion aus der App

welche Bedeutung haben angesichts der fortschreitenden Digitalisierung überhaupt noch Branchentreffs wie die Fashion Week?

Terberger: Da bin ich erzkonservativ. Ich glaube, dass die wirklich großen Geschäfte immer noch im persönlichen Kontakt entstehen und nicht von Rechnern und Maschinen gemacht werden, die sich Guten Morgen sagen. Für mich ist auch die Katag vor allem eine analoge Plattform, wo sich Menschen begegnen. Wir müssen Relevanz schaffen.

Um selbst als Einkaufsverband oder Verbundgruppe noch relevant zu bleiben.

Terberger: Als ich bei der Katag anfang, habe ich aus allen Pressemitteilungen das Wort „Verbundgruppe“ gestrichen. Ich wollte da vorarbeiten. Denn ich hatte das Gefühl, der Begriff klingt staubig. Wir sind ein „Systemdienstleister“, eine „Systemplattform“. Natürlich wird auch aus einem Kaufhaus über Nacht kein Department Store. Aber wenn ich den Begriff wähle, definiere ich doch die Richtung, in die ich will.

Dabei entspricht der Begriff „Verbund“ gerade durchaus dem Zeitgeist.

Terberger: Das Zeitalter der Digitalisierung ist das Zeitalter der Kooperation. Mit dieser Welt, dem Spirit und in dieser Atmosphäre fühlen wir uns sehr wohl. Und tatsächlich schließt sich der Kreis: Viele jüngere Händler, bei denen die Katag in der Vergangenheit vielleicht nicht oberste Priorität hatte, kommen nun wieder zu unserem Markentag nach Bielefeld. Die sagen: Wir brauchen diese Veranstaltung, um uns auszutauschen, um Impulse zu bekommen. Inzwischen hat da draußen wirklich auch der Letzte erkannt, dass wir digital etwas machen müssen.

Ist Digitalisierung das Thema, das den Handel momentan am meisten umtreibt?

Terberger: Ja, eindeutig das dominanteste Thema. Die Schwächeren neigen dabei gern zum Extrem. Die haben noch vor zwei Jahren gesagt: Digital brauchen wir nicht, Zalando macht irgendwann Pleite und Amazon kann keine Mode verkaufen. Das sind jetzt dieselben, die sagen, wir brau-

chen einen E-Commerce-Shop. Die Guten aber haben ein besseres Gleichgewicht. Digitalisierung ist da ein Schwerpunkt, aber nicht das einzige Thema. Es muss Teil eines Gesamtkonzepts sein, wo Warenpositionierung, Sortiment, Trading-up/Trading-down, neue Marken, Gastrokonzept – das alles zusammenspielt.

Was raten Sie den „Schwächeren“?

Terberger: Die Wahrheit liegt in der Mitte. Sie müssen natürlich digital etwas machen – ob ein Schaufenster, Click & Collect – da kann man über viele Dinge nachdenken. Es muss aber Teil eines Gesamtkonzepts sein, das individuell auf meinen Standort, meine Mitarbeiter, meine Unternehmerfamilie, meine Immobilie, meine Digitalkompetenz abgestimmt ist. Das ist für mich Unternehmertum 2.0. Das ist es, was die Nummer so anspruchsvoll macht. Die Zeit, in der man den edc-Shop an die junge Substitutin gegeben hat – Plan machen, abhaken, und das funktioniert – die sind total vorbei.
Schindler-Obenhaus: Mich hat kürzlich ein Modehändler gefragt, ob ich jemanden

kenne, der seinen Einkäufern das kuratierte Einkaufen beibringen kann. So jemanden gibt es nicht. Sie müssen erst einmal den Platz in Ihren Häusern schaffen. Dann haben Sie schon automatisch kuratiert. Und dann müssen Sie den richtigen Einkäufer finden, der das richtige Gespür hat.

Ist es heute anspruchsvoller geworden, das richtige Personal zu finden?

Terberger: Das große Endgame findet ganz klar im Human Resources-Bereich statt. Sie brauchen vielseitige Persönlichkeiten, die mehr können und mehr leisten. Und bisher ist der mittelständische Modehandel was Standorte, Arbeitskonditionen und Gehälter betrifft überhaupt nicht in der Lage, da wettbewerbsfähig in den Ring zu gehen. Aber wir haben einen entscheidenden Vorteil.

Und der wäre?

Terberger: Schon allein durch die Demografie hat die junge Generation die Begünstigung, eine Work-Life-Balance zu leben, die dem Zeitgeist entspricht. Die sagen: Jetzt hast du mich die letzte Zeit so gefordert, jetzt möchte ich dafür drei Monate segeln gehen. Aber da liegt auch eine Chance. Denn wir als Familienunternehmen können hier schnell und flexibel reagieren. In diesem einem Bereich sind wir den Warenhäusern, P&C und Zalando überlegen. Beim Gehalt und was die Standorte betrifft, können wir nicht mithalten. Das ist vielleicht jetzt noch ein Randaspekt, aber ich denke, dass Mitarbeiter und die Möglichkeiten, die Sie als Unternehmen ihnen bieten, in den nächsten fünf Jahren entscheidend sein werden.

Zurück in die Gegenwart. Sie haben sich kürzlich im Bereich Digitalisierung Unterstützung geholt und sind bei der Plattform Modehaus.de eingestiegen. Was war Ihre Motivation?

Schindler-Obenhaus: Wir sind über eine Kunden-Daten-App zusammengelassen. Ursprünglich wollten wir als Katag selbst eine entwickeln, haben uns aber vorher im Markt umgeschaut, was es schon gibt. Die



Leichtes für den Juli: The Mercer NY.

Entwicklungszeit ist einfach unglaublich lang. Und Modehaus.de hatte bereits eine Kundendaten-App. So sind wir ins Gespräch gekommen und haben schnell festgestellt, dass wir uns ähnlich weiterentwickeln wollen. Etwa in den Bereichen Marketplace und Plattform-Business. Es hat einfach Sinn gemacht, unsere Kräfte – auch finanziell zu bündeln und so schneller und agiler zu werden. Um Speed in die Sache zu bekommen.



„ Das Zeitalter der Digitalisierung ist das Zeitalter der Kooperation. Mit diesem Spirit fühlen wir uns als Katag sehr wohl.“

Terberger: Wir haben bewusst die Form der Beteiligung gewählt, als stärkste und verlässlichste Art der Kooperation. So wie es eben auch einen Unterschied zwischen einer netten Karnevalsliebschaft und einer Ehe gibt. Es ist noch kein Erfolgsgarant, aber das größtmögliche Commitment.

Wie genau soll die Kooperation aussehen? Einige Services, die Modehaus.de anbietet, haben Sie schließlich bereits über Ihr eigenes Tool MyVeio abgedeckt.

Terberger: Unsere Kernthese ist: Eine Homepage allein reicht heute nicht mehr. Ich muss mich als Händler mit meinen Produkten auch am Sonntag darstellen, wenn mein Kunde im Internet surft. Dann gibt es Händler, die sagen: Ich glaube da nicht richtig dran, ich will dafür nicht extra Prozesse aufgleisen. So jemand kann mit MyVeio für kleinstes Geld sein Sortiment im Netz in einem digitalen Schaufenster präsentieren. Die Kundin, die am Sonntagnachmittag ein Kleid sucht, sieht dass es das Comma-Kleid in Rot in Größe 36 für 99 Euro in seinem Laden gibt. Wer möchte kann auch noch Click & Collect anbieten.

Und wie sieht die Modehaus.de-Version aus?

Die ist für den Händler, der sagt: Online ist für mich eine neue Filiale. Ein Wachstumsmarkt, an dem ich aktiv teilhaben will, den ich nicht Amazon und Zalando überlassen will. Der einen Online-Shop mit eigenem individuellen Content, Lager und Prozessen aufbauen will. Für denjenigen gibt es modehaus.de. Bildlich gesprochen ist also MyVeio vergleichbar mit der schlanken Direktbank und Modehaus.de ist die Privatbank mit dem etwas komfortableren Shopping-Erlebnis. Wir wollen aber beiden Händlertypen Servicepartner sein. Und nutzen im Hintergrund in den Prozessen natürlich enorme Synergien. In ein paar Jahren wissen wir dann, was davon geklappt hat. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTEN JUDITH KESSLER UND MICHAEL WERNER