



DIE PERSON

Wilhelm Josten (56) wird in einer Einzelhandelsfamilie groß. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre, arbeitet er zunächst für die Handelsberatung **BBE** sowie bei **Aldi** und der **Deutschen Post**. Weil das Angestellt sein nicht seinem Naturell entspricht, macht er sich **1999** gemeinsam mit seinem Bruder **Paul** und mit **Frank Holzapfel**, dem ersten Ikea-Deutschland-Chef, selbstständig und gründet die Einzelhandelskette **Butlers**.

„Unsere Nerven sind krisengestählt“

Obwohl Butlers noch vor vier Jahren tief in den roten Zahlen steckte, ist das Unternehmen gut durch die Coronakrise gekommen. Mitgründer und -geschäftsführer Wilhelm Josten über die Lehren aus der Insolvenz, multiple Innenstädte der Zukunft und die wachsende Liebe von Pure Playern zum stationären Handel.

Herr Josten, wer ist bei Ihnen zu Hause für die Inneneinrichtung zuständig?

Im Wesentlichen meine Frau. Ich habe zwar selbst auch einen Sinn für schöne Dinge, lerne aber sehr gerne von ihr, denn sie kennt immer die neusten Trends, auch weil wir häufig Metropolen in aller Welt besuchen. Bis die entsprechenden Produkte schließlich ins Sortiment von Butlers gelangt sind, liegen wir beim Timing meist genau richtig.

Wie haben Sie sich gefühlt, als im Lockdown alle Ihre Läden schließen mussten und Sie selbst im Home Office festsaßen?

Das war sehr viel effektiver, als ich das vorher vermutet hätte. Ich absolvierte jeden Tag viele Termine und konnte via Bildschirm öfter mit meinen Mitarbeitern sprechen als zu normalen Zeiten. Keine Fahrt zum Büro einplanen zu müssen und einfach vom Schreibtisch aufstehen zu können, um mit der Familie zu essen, war zudem eine schöne Abwechslung vom Bürotag. Daher habe ich dem Lockdown viel Positives abgewinnen können – trotz aller Widrigkeiten und der Ungewissheit, wann die Geschäfte wieder würden öffnen können.

Starteten Sie deshalb aus dem Home Office heraus gemeinsam mit anderen Händlern und dem Handelsverband Deutschland die Initiative „Das Leben gehört ins Zentrum“?

Nachdem der zweite Lockdown bereits vier Wochen anhielt und kein Ende in Sicht war, haben wir uns zusammengeschlossen, um in der Krise gemeinsam dem Handel Stimme und Gesicht zu geben. Es kommt nicht sehr häufig vor, dass Wettbewerber gemeinsam auftreten und Aktionen organisieren. Aber allen Beteiligten war klar: Wenn wir jetzt nicht aufstehen, wird man uns vergessen. Also haben wir uns Gehör verschafft und

konnten beispielsweise Verbesserungen bei den Unterstützungsleistungen durchsetzen, etwa die Überbrückungshilfe III Plus.

Anfang des Jahres sagten Sie: „Wir verlieren jede Woche

eine Million Euro Umsatz.“ Wie ist Butlers im Rückblick durch die Coronazeit gekommen?

Stand Ende September liegen wir beim Umsatz über dem Vorjahr und im Ergebnis in etwa auf dem Niveau von 2020. Gestaltung und Verschönerung des eigenen Wohnraums war zu Zeiten des Lockdowns für viele Menschen ein Thema. Deshalb vermochten wir unser Onlinegeschäft deutlich auszubauen, was uns sehr geholfen hat. Im Gegensatz zu fast allen anderen Händlern ist bei uns die Rendite im Onlinehandel mittlerweile ähnlich hoch wie in den Filialen. Wir haben uns vor zwei Jahren dazu entschieden, alles Unrentable auf butlers.com nicht mehr anzubieten, also keine Rabatte mehr zu gewähren und sämtliche Serviceleistungen, wie zum Beispiel Versand und Retouren, in Rechnung zu stellen. Nach der Wiedereröffnung konnten wir auch im stationären Geschäft schnell wieder hohe Umsätze erzielen.

2017 haben Sie ein Planinsolvenzverfahren durchlaufen. Diese Phase beschreiben Sie als Ihre „größte Krise“. Im Zuge dessen musste Butlers 30 Filialen in Deutschland schließen und 300 Mitarbeiter entlassen. Wie konnten Sie in der Pandemiesituation von dieser Erfahrung profitieren?

Die Insolvenz war im Vergleich zu den pandemiebedingten Schließungen unserer Filialen weitaus heikler für uns, insofern sind unsere Nerven krisengestählt. Wir wussten bereits, dass es vor allem darauf ankommen würde, umgehend Liquidität zu sichern. So haben wir bestimmte Zahlungen sofort eingestellt, sind >>

prompt mit unseren Vermietern in Verhandlungen getreten und haben bei Banken rasch Anträge auf Überbrückungshilfe gestellt. Dass wir so schnell reagiert haben, hat uns und unseren Mitarbeitern enorm viel Sicherheit gegeben. Profitieren konnten wir zudem von unserem Social-Media-Tool, das uns ermöglicht, europaweit mit unseren 1 000 Mitarbeitern in Echtzeit zu kommunizieren. Darüber haben wir das gesamte Unternehmen gesteuert. Wir konnten beispielsweise Mitarbeiter von einem Tag auf den anderen aus den Filialen in den Onlineversand umschichten und waren ebenfalls in der Lage, am ersten Tag nach Ende des Lockdowns morgens um 9 Uhr die Ge-

schäfte wiederzueröffnen. Viele Händler haben dazu zwei bis drei Wochen benötigt.

Werden die aktuell zu beobachtenden Veränderungen der Einkaufs- und Konsumgewohnheiten von Dauer sein und wie wird sich dadurch perspektivisch das Verhältnis von Online und Offline entwickeln?

Die Krise war ein Brandbeschleuniger. Was unter normalen Umständen sechs Jahre bedurft hätte, hat sich nun binnen eines Jahres vollzogen. Im Ergebnis wird der Onlinehandel perspektivisch weiter Marktanteile gewinnen. Stationäre Standorte werden nur noch in optimierter Form ertragreich sein können. Das heißt, um Kunden anzulocken, müssen diese Standorte spannender und vernetzter werden. Die Konsumenten sind auf diversen Kanälen unterwegs, auf denen es gleichermaßen präsent zu sein gilt, um

sie nahtlos abzuholen. Für uns als vertikale Marke mit eigenen Sortimenten ist es einerlei, ob wir online oder offline verkaufen. Daher forcieren wir das Direct-to-Consumer-Geschäft über beide Kanäle – und sie wachsen gleichermaßen. Im Stationärgeschäft machen wir gerade die interessante Beobachtung, dass Läden in Nachbarschaftslagen zulegen, während die zuvor teuren Citylagen noch nicht die früheren Frequenzen wiedererlangt haben.

Wie wird sich dadurch die Funktion der Innenstädte verändern?

Die Innenstädte der Zukunft werden im Vergleich zu heute weitaus multipler sein. Der Handel wird vermutlich weniger dominieren und künftig nur noch auf zwei statt wie bisher auf vier oder fünf Etagen stattfinden. Stattdessen werden andere Systeme Einzug halten: Altenheime, Fitnessstudios und Theater beispielsweise oder auch städtische Angebote und Ämter sowie Manufakturen. Die Funktionen Wohnen, Arbeiten und Einkaufen werden sich wieder stärker durchmischen. Ich habe die Hoffnung, dass in fünf bis zehn Jahren viele Innenstädte spannender und abwechslungsreicher sein werden.

Sie sehen in der Krise, die der stationäre Einzelhandel gerade erlebt, durchaus eine Chance, weil Sie antizyklisch mehrere neue Standorte in Hochfrequenzlagen günstig gewinnen konnten. Wie hat die Coronakrise das Verhältnis zwischen Mietern und Vermietern verändert?

Zu Zeiten der Krise war der Kontakt zu den Vermietern intensiv. Unser Prinzip war, transparent zu kommunizieren und unsere Zahlen offenzulegen, sodass klar wurde, warum wir um Hilfe bitten. In der Regel kamen wir so über konstruktive Gespräche zu guten Entscheidungen. Die Krise hat vielen Vermietern deutlich gemacht, dass wir in einem Boot sitzen. Entsprechend wächst die Bereitschaft, die Mieten stärker an den Umsatz zu binden.

In der Hochphase der Pandemie berichteten Sie, dass aufgrund von Produktionsengpässen und der angespannten Frachtsituation einzelne Butlers-Artikel zeitweise ausverkauft

DAS UNTERNEHMEN

Butlers ist ein Handelsunternehmen mit Hauptsitz in Köln, das **Tischideen, Wohnaccessoires, Dekorationsartikel** und **Geschenke** verkauft. Nach eigenen Angaben zählt das Unternehmen jährlich rund **30 Millionen Besucher** in seinen **130 Filialen** im In- und Ausland. Zudem betreibt Butlers einen eigenen **Onlineshop**. 2017 stand das Unternehmen vor dem Konkurs und durchlief ein **Planinsolvenzverfahren**. Im Zuge dessen wurden **30 Filialen** in Deutschland geschlossen und **300 Mitarbeiter** entlassen. Danach ging es wieder aufwärts. Für das Jahr 2021 plant Butlers einen **Umsatz von 100 Millionen Euro**.



sein würden und höhere Preise drohten. Wie sehen Sie das mittlerweile – und wird es generell Veränderungen in den Beschaffungs- und Logistikstrukturen geben?

Die Auswirkungen der Lieferkettenunterbrechungen, vor allem aber die der Frachtkostensteigerungen sind so stark, dass die Verbraucherpreise in unserer Produktkategorie bereits moderat gestiegen sind. Die größten Effekte stehen aber noch bevor. Sie werden wahrscheinlich im letzten Quartal dieses Jahres, also im Weihnachtsgeschäft, durchschlagen. Wegen der erlebten Unterbrechungen geht der Trend weg von der Just-in-time-Lieferung. Stattdessen werden weltweit Läger aufgebaut, die befüllt werden wollen. Daraus resultiert kurzfristig eine immense Nachfrage nach Transportcontainern, die mittlerweile statt 1.000 Dollar pro Stück im Einzelfall bis zu 20.000 Dollar kosten. Dadurch hat sich für uns der Einkaufsinhalt eines Containers im Preis verdoppelt. Zu unserem Glück verfügen wir bereits über ein großes Lager und fertigen 40 Prozent der Waren in Europa. Doch weil sich beim Sourcing alle von Asien abwenden, sind die Lieferzeiten in Europa beispielsweise bei Geschirr von drei auf 14 Monate angestiegen. Sie sehen, die Herausforderungen sind komplex.

Niedrige Preise, ständig neue Sortimente auf den Thementischen, pro Jahr 3000 neue Artikel, zum Großteil in Asien produziert. Ist „Fast Deco“ in Zeiten, in denen das Thema Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, ein tragfähiges Geschäftsmodell?

Wir wollen unser Stammsortiment weiter ausbauen, die entsprechenden Fokusartikel stärker in unser Merchandising einbinden und sie das ganze Jahr in immer neuen Kombinationen auf unseren Tischen platzieren. Gleichwohl muss ein bestimmter Teil der Ware saisonal wechseln, weil die Menschen beispielsweise Weihnachts- oder Osterdekoration kaufen wollen. Doch unsere Strategie zielt eindeutig in Richtung Langfristigkeit. Entsprechend arbeiten wir daran, die Qualität unserer Artikel stetig zu verbessern. Ich sehe die Aufgabe von Butlers darin, nachhaltige Artikel für viele Menschen erschwinglich zu machen. Denn es



WILHELM JOSTEN IM LIVE-TALK ERLEBEN

Beim Handelskongress Deutschland (17. und 18. November) tritt Wilhelm Josten am Mittwoch, 17. November, im Rahmen des Roundtable-Gesprächs „Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle“ auf. Wie kann ein bestehendes Geschäftsmodell erfolgreich innoviert werden? Welche Ressourcen werden dafür benötigt? Weitere Teilnehmer der Diskussionsrunde sind Andreas Bartmann, Geschäftsführer von Globetrotter sowie Vizepräsident des Handelsverbands Deutschland (HDE), und Vanessa Stützle, Chief Digital Officer der Douglas GmbH (siehe Interview auf Seite 36 dieser Ausgabe). Tickets und weitere Informationen zum Programm auf: handelskongress.org



hilft unserer Natur nicht, wenn sich nur eine kleine Elite in Deutschland nachhaltige Artikel leisten kann.

Wie kann sich der Handel in einem rasanten, durch technologische Innovationen getriebenen Strukturwandel neu positionieren und auf sich stetig wandelnde Kundenanforderungen einstellen?

Der stationäre Händler hat den Vorteil, über Kundenkontakte zu verfügen, die ein Online Pure Player erst mühsam aufbauen muss. Gleichwohl muss er auf allen Kanälen präsent sein und darf nicht aufhören, in entsprechende Technologien und Systeme zu investieren. Gelingt dies, sind Multichannel-Händler gegenüber Online Pure Playern im Vorteil. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich in Zukunft immer mehr Online Pure Player mit Stationär- oder Multichannel-Händlern zusammenschließen, um ihre Kräfte zu bündeln. Ähnlich wie Amazon Whole Foods übernommen hat, um seine ausgefeilte Technologie an stationären Standorten mit vorhandenen Kundenkontakten auszurollen, höre ich vermehrt von Onlineplayern, die Kooperationen mit stationären Partnern suchen, weil sie ein nachhaltiges Wachstum allein nur schwer abbilden können. Umgekehrt kaufen auch viele große klassische Händler digitales Know-how hinzu. ●