

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Silver Fashion (Griechenland)

Marina Katsaiti
United Arab Emirates University

Panagiotis Petrakis
University of Athens

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

SILVER FASHION

Einleitung

Ende April 2010 saß Afrodite Vakondiou, Eigentümerin und Managerin der griechischen Modeboutique *Silver Fashion*, am Küchentisch in ihrer Athener Wohnung. Eigentlich wollte sie ein gemütliches Frühstück mit ihrem Sohn Angelos genießen, ein seltener Fall in der Familie Vakondiou, aber in Gedanken konnte sie sich einfach nicht von ihrem Unternehmen losreißen. Während des Gesprächs mit ihrem Sohn beschäftigte sich innerlich mit der Frage, in welche Richtung sie Silver Fashion in den nächsten Monaten lenken sollte.

Die Modeboutique hatte in den letzten 10 Jahren turbulente Zeiten erlebt, darunter Phasen rasanten Wachstums und dramatischer Schrumpfung. Nach Expansion, Reife und schließlich Stabilisation hatte Afrodite es schließlich geschafft, eine ansehnliche Summe Geld als Betriebskapital zusammen zu sparen, mit der sie zukünftige Wachstumsentwicklungen von Silver Fashion absichern wollte. Eine Möglichkeit war dabei die Eröffnung einer weiteren Boutique. Ihr Sohn Angelos hatte erst vor kurzem mit dem lokalen Bankmanager über einen Kredit für so ein Projekt gesprochen. Er war angenehm überrascht gewesen, dass die Bank durchaus aufgeschlossen gegenüber der Idee war vor dem Hintergrund der soliden finanziellen Situation des Geschäfts. In der Tat waren Bedingungen und Konditionen des vorgeschlagenen Kredits attraktiv und die Vorstellung, dass die Expansion von Silver Fashion günstig finanzierbar und schnell umsetzbar war, gefiel Angelos, dem ein schnelles Geschäftswachstum mit mehreren Filialen für Silver Fashion vorschwebte. Trotzdem war sich Afrodite nicht sicher, ob die wirtschaftliche Lage und Situation in Griechenland derzeit sicher genug sei, um eine neue Boutique zu eröffnen und damit erneut ein unternehmerisches Risiko einzugehen. Sie hatte Gerüchte gehört, dass Griechenland vor einem volkswirtschaftlichen Staatsbankrott stehe, dass die Rückkehr zur alten Währung, den Drachmen, möglich sei und sogar, dass Griechenland die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion verlassen könnte.

Afrodite wollte nicht die derzeitige Stabilität und das langsame Wachstum ihres Unternehmens gefährden, das einen Großteil ihres Lebensunterhaltes und Lebensqualität

für sie und ihre Familie ausmachte. Sie wollte auch das Vermögen, das sie bereits in wirtschaftlich anstrengenden Zeiten angespart hatte, nicht riskieren. Sie bevorzugte einen Expansionspfad, der auf einer Steigerung des Absatzes beruhte und bei dem Silver Fashion weniger hochpreisige Artikel verkaufen würde, die sie aus China günstig ankaufen wollte, um so mehr Kunden aus der weiblichen Mittelschicht anzulocken. So würde sie Erträge und Wirtschaftlichkeit steigern nach dem Motto: „Expansion des Absatzes und Verringerung der Kosten“. Silver Fashion war in Athen jedoch gut etabliert und bekannt für das Angebot von aktueller Mode im Hochqualitätssegment und sie war besorgt, dass sie mit so einer Strategie viele Kunden verlieren würde, die sie über die Jahre an sich gebunden hatte. Eine Entscheidung musste getroffen werden und Afrodite gab sich zwei Wochen Zeit, um diese zu treffen.

Die Geschichte von Silver Fashion

Anfang der 80er Jahre eröffneten Afrodite und ihr Mann George in der Sommersaison von Mai bis Oktober eine kleine Pizzeria. Aber nach drei Jahren erkannten sie, dass das Geschäft nicht genug einbrachte, um eine junge Familie mit all ihren Bedürfnissen zu versorgen. Afrodite entschied sich, zusammen mit ihrem Freund Michael zu arbeiten, der in Athen zwei Modeboutiquen besaß. Die Modebranche hatte Afrodite schon immer fasziniert und dies war ihre Chance, in die Branche hineinzuschnuppern. Im November 1986 begann sie für *Silver Fashion* zu arbeiten, und schon kurze Zeit später realisierte Michael, dass Afrodite hier echtes Talent besaß. Ihre Stärken lagen in der Organisation der Boutique, Ausstattung und Dekoration der Schaufenster, Arrangement der Ware im Laden und der persönlichen Ansprache der Kunden. Afrodite war eine geborene Geschäftsfrau und wurde zu einer wertvollen Kollegin bei Silver Fashion. Als direktes Ergebnis ihrer Arbeit nahmen die Verkäufe zu und die Gewinne stiegen merklich. Deshalb beförderte Michael Afrodite zur Chefeinkäuferin, die die Mode direkt vom Großhandel bestellte und entdeckte dabei, dass sie auch diese Arbeit beherrschte und ein exzellentes Talent als Einkäuferin entwickelte. Michael fürchtete, dass Afrodite sich mit einer eigenen Boutique selbständig machen könnte, und sich so zu einer ernsthaften Konkurrentin entwickeln würde. Daher lud er sie ein, seine Geschäftspartnerin zu werden. Die Idee war, gemeinsam eine neue Modeboutique zu eröffnen und vielleicht Silver Fashion als Großhändler weiterzuentwickeln.

Afrodite sagte zu und kurze Zeit später eröffneten Michael und Afrodite eine neue Boutique und starteten zeitgleich einen Mode-Großhandel. Aufgrund der Expansion und der neuen Aufgaben stieg ihr Bedarf an Mitarbeitern und so wurden Mary (Michaels Ehefrau) sowie George und Angelos (Afrodite's Ehemann und ihr Sohn) bei Silver Fashion angestellt. Die Arbeit wurde folgendermaßen verteilt: Angelos und Mary waren für die Leitung der beiden Modeboutiquen verantwortlich, George für die Kunden und den Großhandel (hier insbesondere dafür, andere Boutiquen als Neukunden für den Großhandel zu gewinnen), Afrodite blieb Chefeinkäuferin und Michael war verantwortlich für Personal, Management und Finanzierung. Die größte Herausforderung für Afrodite und Michael war die Entwicklung von neuen Ideen, um das Großhandelsgeschäft wettbewerbsfähig zu machen, dabei gute Qualität anzubieten und dies zu günstigen Preisen. Nach reiflicher Überlegung machten sie ihren Importeuren folgendes Angebot: Sie würden Mode in großen Losen abnehmen, sie würden dafür keine Kredite aufnehmen und sie würden immer in Bar bezahlen. Im Gegenzug für dieses Angebot verlangten sie einen Discount von 15 Prozent auf alle Kleidung, die sie einkauften. Sie wurden sich mit vielen Importeuren auf dieser Basis einig. Mit dem rasch wachsenden Cash Flow eröffneten Michael and Afrodite einen neuen Showroom für den Großhandel mit mehr Auswahl zu günstigeren Preise als ihre Wettbewerber in der Region.

Zu diesem Zeitpunkt produzierte die griechische Textil-Industrie fast ausschließlich für große Modelabels. Die Branche war attraktiv, da sie niedrige Lohnkosten ausnutzte. Ein gängiges Geschäftsverhalten war, dass die Textilunternehmen 10 Prozent ihrer Aufträge als Überschuss produzierten. Zufälligerweise besaß Afrodite's Schwägerin eine der größten Textilunternehmen in Griechenland und mit ihrer Hilfe konnte Silver Fashion leicht in den Markt eintreten. Afrodite konnte den Überschuss der Firma günstig erwerben und so Hochqualitätsmode zu niedrigen Preisen anbieten. Dies brachte Silver Fashion in eine äußerst günstige Wettbewerbsposition und der Showroom war ein voller Erfolg.

Nach der Eröffnung einer neuen Boutique (nunmehr verfügte Silver Fashion über drei Modegeschäfte) und der Eröffnung des neuen Showrooms stieg der Bedarf an

Mitarbeitern weiter. Die Firma stellte zusätzliches Verkaufspersonal ein und beschäftigte nunmehr auch einen Fahrer, der die Großhandelsware zu den Kunden brachte. Das Geschäft verlief extrem gut, es war sehr profitabel und die Verkaufszahlen stiegen ständig. Die Konkurrenz im Großhandel und Mode-Importgeschäft konnten preislich nicht mit Silver Fashion mithalten. Sie versuchten daher Silver Fashion zu schaden, indem sie den Vertrieb und Lieferungen sabotierten, um den Ruf von Silver Fashion zu schaden. Silver Fashion reagierte darauf prompt, in dem sie das Geschäftsmodell auf den direkten Import ausweitete. Sie trennten sich von allen Zwischenhändlern und führten nunmehr Importe selbständig durch. Dieser Schritt erwies sich als außerordentlich profitabel für das Unternehmen.

Die Wirtschaftskrise bringt Schwierigkeiten

Anfang 1987 belieferte der Großhandel von Silver Fashion an die 400 griechische Modeboutiquen. Diese bezahlten alle in Bar. Als die neue Saison im Herbst 1987 anbrach, entschied die Firma, ihr gesamtes liquides Kapital in neue Importe zu investieren. Sie bestellten Ware im Wert von 80 Millionen Drachmen (ca. 240.000 €) bei ausländischen Textilfabriken.

Am Abend des 26. Novembers 1987 saßen George und Afrodite beim Abendessen und sahen in ihrer Wohnung in Athen fern. Plötzlich wurde das TV-Programm für eine wichtige Nachrichtensendung unterbrochen. Gesendet wurde, dass der griechische Wirtschaftsminister eine massive Abwertung der Währung ankündigte. Die Drachmen würden um 15 Prozent abgewertet. Gleichzeitig verabschiedete die Regierung ein neues Gesetz, das jedes Unternehmen mit Importgeschäft dazu verpflichtete, 80 Prozent des Wertes ihrer Warengeschäfte zinslos für 6 Monate bei der Bank von Griechenland zu hinterlegen, wenn diese den Zoll passieren sollte. George und Afrodite konnten nicht glauben, was passierte. Michael rief sie gleich nach der Bekanntgabe an. Sie hatten Ware im Wert von 80 Millionen Drachmen im Hafen von Athen liegen, die am nächsten Tag vom Zoll abgefertigt werden sollte. Afrodite und George waren panisch und konnten in dieser Nacht vor Sorge nicht schlafen. Um 6 Uhr 30 am frühen Morgen kamen sie am Zoll im Hafen von Piraeus an. Eine große Menschenmenge wartete bereits vor der Zollverwaltung. Jeder versuchte zu verstehen, was passiert war und was dies für das

Geschäft bedeutete. George glaubte, dass dies das Ende von Silver Fashion sei, denn es gab seiner Meinung nach keine Chance 64 Millionen Drachmen bei der Bank von Griechenland zu hinterlegen, um die Ware durch den Zoll zu bekommen.

Die Situation für Silver Fashion stellte sich folgendermaßen dar:

1. Im Athener Zoll befanden sich Waren im Wert von 80 Millionen Drachmen, die bereits bezahlt waren.
2. Aufgrund des neuen Regierungsbeschlusses, musste das Unternehmen, das die Waren durch den Zoll abfertigen lassen wollte, nunmehr 64 Millionen Drachmen zinslos bei der Bank von Griechenland hinterlegen.
3. Aufgrund der 15prozentigen Abwertung der Drachmen würde die Firma Preise erhöhen müssen, was ihre Produkte weniger wettbewerbsfähig auf dem Markt machte. Dies würde dazu führen, dass weniger Waren verkauft würden und mehr Waren im Lager verblieben.
4. Die 64 Millionen Drachmen, die vom Zoll verlangt wurden, konnten nur durch einen Kredit aufgebracht werden, der Zinszahlungen mit sich bringen würde.

Die Firma stand also an einem Scheideweg, an dem sie entscheiden musste, ob sie ihre Ware vom Zoll abfertigen lassen sollte oder nicht.

Die Entscheidung wurde gefällt, dass Silver Fashion das Risiko eingehen und einen Kredit aufnehmen sollte mit allen damit verbundenen, negativen Konsequenzen. Um die Verluste so gering wie möglich zu halten, entließen Michael und Afrodite einige Angestellte, um die Personalkosten zu senken. Der Fahrer musste gehen und George übernahm seine Arbeit. In jeder Boutique wurde Verkaufspersonal entlassen, insgesamt drei Leute wurden freigesetzt. Gleichzeitig versuchten sie, neue Kunden zu finden, um ihre Ware so schnell wie möglich zu verkaufen. Nach dem Prinzip des „Klinkenputzens“ klapperten sie jede Stadt und jede Modeboutique in Griechenland ab, die sie erreichen konnten und schafften es, den gesamten Warenbestand innerhalb von 40 Tagen zu verkaufen. Dies erlaubte der Firma die 80 Millionen wieder zu erwirtschaften plus 20 Prozent, was gerade ausreichte, die entstandenen Kosten auszugleichen.

Das Durchleben dieser gefährlichen Geschäftssituation zeigte Afrodite und Michael, welches Risiko sie eingingen, wenn sie ihr gesamtes Finanzkapital in ihre Importe steckten. Zu diesem Risiko kam die wachsende Unsicherheit hinzu, wie sich die griechische Währung in Zukunft entwickeln würde. Sie fürchteten die Gefahr weiterer möglicher Abwertungen der Drachme in den kommenden Jahren. Dies brachte die Eigentümer von Silver Fashion dazu, ihr Geschäftsmodell zu verändern. Sie teilten nun sie ihr Großhandelsgeschäft in nationale und internationale Zulieferer und Textil-Produzenten auf und versuchten so das Risiko, das durch Auslandstransaktionen und Währungsschwankungen hervorgerufen wurde, zu reduzieren. Sie konzentrierten sich auf griechische Modeproduzenten, die nunmehr einen Großteil ihrer qualitativ hochwertigen Waren herstellten. Diese Lösung war ihre Rettung, denn Silver Fashion schaffte es so, die Krise zu überleben und wieder im Modemarkt Fuß zu fassen. Dieser Aufschwung hielt sechs Jahre lang an. Der Großhandel florierte und auch die Modeboutiquen wirtschafteten gesund und profitabel.

Mit dem Vertrag von Maastricht 1993 galten neue Konditionen für den EU-Binnenmarkt, welche den freien Verkehr von Waren und Kapital begünstigten. Wirtschaftsbarrieren wurden zwischen den EU-Ländern abgebaut. Dazu kam, dass alle Länder ihre Währungen mit festen Wechselkursraten zueinander und zum ECU fixierten, und so das Ziel einer gemeinsamen Währung im Jahr 2000 bereits vorbereitet wurde. Viele Verwaltungsabläufe wurden vereinfacht und Importe aus anderen EU-Ländern wurden nun nicht mehr durch den Zoll abgefertigt. Wechselkurse waren innerhalb Europas kein Thema mehr. Internationale Geschäfte wurden so für Silver Fashion wieder einfacher.

Der Untergang der griechischen Textilindustrie

Mit der Unterzeichnung des Vertrags von Maastricht trat aber auch ein neuer Verwaltungsakt in Kraft, der wirtschaftliche Unterstützung von Unternehmen durch staatliche Subventionen stark einschränkte. Für die griechische Regierung bedeutete dies, Subventionen an die heimische Textilindustrie einzustellen. Dies führte im Ergebnis dazu, dass die Produktion durch Wegfall der staatlichen Unterstützungszahlungen und durch gestiegene Löhne weniger wettbewerbsfähig wurde. Als Konsequenz daraus verlagerte die Textilindustrie im großen Stil Arbeitsplätze in Niedriglohnländer wie z.B. in

die Balkan-Region, insbesondere nach Bulgarien und Rumänien. Der schnelle Untergang der heimischen Textilindustrie machte es für Silver Fashion unmöglich ihre Waren im großen Stil aus heimischer Produktion zu beziehen. So begann die Firma nach neuen Produzenten außerhalb von Griechenland zu suchen, um die zu ersetzen, die ihre Produktion im Land eingestellt hatten. Transportkosten waren jedoch aus der Balkan-Region hoch, zudem waren diese Länder in den 90er Jahren noch nicht Mitglieder der EU, was bedeutete, dass sie weder an der Wirtschafts- noch an der Währungsunion teilnahmen und damit auch deren Vorzüge nicht teilten. Diese Umstände führten dazu, dass sich Silver Fashion schnell aus der Balkan-Region zurückzog.

Der dynamische Wandel der wirtschaftlichen Kräfte rund um den Globus führte zu einer Konzentration eines großen Teils der Textilindustrie in China. Hier fanden die Textilproduzenten extrem niedrige Arbeitskosten und günstige Bedingungen durch Wanderarbeiter, die Chinas Textilbranche in eine dominante Position brachten. Chinesische Textilunternehmen wurden die Haupt-Zulieferer für den europäischen Modemarkt. Diese chinesische Dominanz und Macht führten dazu, dass Silver Fashions Großhandel sich anpassen musste, denn das heimische Geschäftsmodell mit griechischen Textilunternehmen funktionierte nicht länger. Es wurde die Entscheidung gefällt, sich vom Großhandel zu trennen. Silver Fashion stieg aus dem Importmarkt aus und konzentrierte sich wieder auf die Modeboutiquen. Afrodite und Angelos übernahmen Michael's Anteil der Firma und führten das Geschäft allein weiter. Zudem schlossen sie zwei Filialen und reduzierten damit ihre Geschäftstätigkeit nur noch auf eine Boutique. Afrodite war verantwortlich für den Verkauf, die Schaufensterdekoration und Ausstattung des Ladenlokals. Angelos übernahm den Einkauf und die Finanzierung.

2005 wurde die Wettbewerbssituation auf dem Modemarkt in Griechenland dadurch verstärkt, dass große internationale Mode-Ketten in den Markt eintraten. Gleichzeitig waren jedoch Firmen-Kredite leicht verfügbar und führten zu einer Expansion von kleinen Ladenlokalen, die bei Preis und Qualität miteinander im Wettbewerb standen. Die griechische Wirtschaft profitierte noch vom Wachstum, das durch die Olympischen Spiele in 2004 generiert worden war. Gleichzeitig wurde aber auch die Bildung einer gefährlichen spekulativen Wirtschaftsblase auf verschiedenen Ebenen gefördert. Dies

beinhaltete Kosten für Waren, für Mieten (insbesondere für Ladenmieten), hohe Zinsen etc. Alle diese Elemente führten zu einer drastischen Überbewertung der Wirtschaft und insbesondere der Ladenmieten, die sich in wenigen Jahren in begehrten Stadtvierteln verdoppelten und verdreifachten.

Die Finanzkrise, die 2008 begann, hatte einen enormen Einfluss auf Griechenland. Als erstes stoppten Banken die Vergabe von Krediten an Kleinunternehmen und Entrepreneurere. Fristgerechte Zahlungsverpflichtungen, die mit kurzfristigen Krediten finanziert wurde, waren so beeinträchtigt. Die gesamte Wirtschaftsentwicklung begann sich zu verlangsamen. Dann stoppten die Banken die Vergabe von Krediten an private Haushalte und die Konsumquote fiel. Afrodite realisierte schnell, dass sich ihre Verkaufszahlen ständig nach unten entwickelten und Kunden vermehrt nach günstigerer Mode verlangten. Silver Fashion würde seine Einkaufs- und Preispolitik verändern müssen. Die Gewinnspanne wurde immer kleiner und gleichzeitig nahmen die Verkaufszahlen immer weiter ab. Die Regierungswahlen im Oktober 2009 brachten dann die gesamte Krise ans Licht: Griechenland war so gut wie Bankrott. Die folgenden Notfallmaßnahmen, um dies zu verhindern, hatten eine äußerst negative Wirkung auf die griechischen Bürger. Der gesamte Handel war betroffen, viele Warenhäuser mussten schließen. Die Banken stellten ihre Kreditvergabe mehr oder weniger ganz ein und die Arbeitslosenquote explodierte. Handel und Großhandel hatten keine Möglichkeit, Liquidität über Kredite zu erhalten und konnten so Kauf- wie Lieferverpflichtungen nicht nachkommen. Gleichzeitig sanken die Ladenmieten drastisch, Bargeld stand hoch im Kurs und alle Geschäfte, die bar abgeschlossen werden konnten, erlaubten gute Gewinne. Der Schwund in der Nachfrage führte zu einer Herabsetzung der Großhandelspreise. Langsam begann sich die spekulative Wirtschaftsblase aufzulösen. Immobilienbesitzer und Anbieter von Verkaufsflächen mit Leerständen begannen, ihre Mietpreise weiter zu senken. Der Markt veränderte sich und Chancen für neues Firmenwachstum und Start Ups zu sehr niedrigen Eintrittspreisen wuchsen.

Unglücklicherweise waren die Vorhersagen für die griechische Wirtschaft insgesamt nicht gut. Die Wirtschaft trat in eine Rezessionsphase ein. Einige Wirtschaftsexperten argumentierten, dass es mindestens fünf Jahre dauern würde, bis sich die Lage wieder

erholt hätte. Andere Analysten glaubten und publizierten, dass sich die wirtschaftliche Lage Griechenlands weiter verschlimmern würde. Ein Staatsbankrott sei unvermeidlich und eine Rückkehr zur alten Währung, d.h. der Austritt aus dem Euro-Raum, unausweichlich. Das resultierte in eine sehr fragile wirtschaftliche Entwicklung mit einem großen Grad an Unsicherheit für alle Wirtschaftsbeteiligten. Geschäfte schlossen weiter, die Konkurrenz im Handel nahm weiter ab. Viele Händler wirtschafteten am absoluten Existenz-Minimum. Glücklicherweise hatte Silver Fashion relativ stabile Absatzzahlen und gehörte zu den Boutiquen, die auch in der Krise Profit machten. Grund dafür waren niedrige Personalkosten, denn mittlerweile war es nur noch George, der mit Angelos und Afrodite zusammenarbeitete. Die fixen Kosten konnten stabil gehalten werden und Silver Fashion schaffte es, gesund durch eine konjunkturelle Phase zu kommen, die gezeichnet war von Unsicherheit und Krise.

Interessanterweise brachte die Krise sogar neue Chancen mit sich, Chancen zur Expansion, denn die Ladenmieten waren nun extrem niedrig, Warenpreise sanken, die Regierung hatte neue Gesetze zum Niedriglohn verabschiedet, die das Lohnniveau weiter senkten und Arbeitszeiten mehr flexibilisierten. Die Marktbedingungen hatten sich also verändert und wurden attraktiv für Unternehmer, die zu niedrigen Kosten nunmehr investieren konnten. Trotzdem machten die Erfahrungen der Krise und die unsicheren Prognose jede Entscheidung für Unternehmer sehr schwierig. Der Wettbewerb hatte sich abgeschwächt, gleichzeitig waren aber auch die Preise gesunken. Das führte dazu, dass die Konkurrenzsituation sich nur wirklich für die Wettbewerber entspannt hatte, die günstig einkaufen konnten. Die Finanzkrise und daraus resultierenden Wirtschafts- und Staatskrisen führten dazu, dass es für griechische Unternehmen extrem schwierig war, in dieser Situation der Unsicherheit zu entscheiden in welche Richtung sich das Geschäft in den kommenden Jahren entwickeln sollte.

Unterschiedliche Marketingstrategie-Optionen

Afrodite hatte immer geglaubt, dass das Angebot der Waren von Silver Fashion von den Kunden wie Experten beschrieben werden würde als "hochwertige Qualitätsware", während die Preise als angemessen nach dem Motto „value-for-money“ galten. Im Anbetracht der hohen Kosten für den Einkauf von Hochqualitätskleidung hatten Afrodite

and Angelos in den letzten Monaten begonnen, zu überlegen, ob sie sich nicht mit der Idee anfreunden könnten, Produkte mit niedrigerer Qualität zu niedrigeren Preisen zu verkaufen, um damit einen größeren Kundenkreis anzusprechen. Sie hatten sogar bereits diese Idee angetestet, indem sie einige Stücke mit niedrigerer Qualität eingekauft hatten und dabei beobachteten, dass dies einen positiven Effekt auf Kundenzahl und Verkaufsvolumen mit sich brachte. Auch die „Mund-zu-Mund“-Werbung über die Boutique hatte sich dadurch nicht negativ verändert. Dieser kleine Erfolg warf die Frage auf, ob sich Silver Fashion in Richtung Einkauf von Modeware mittlerer Qualität zu niedrigeren Einkaufskosten entwickeln sollte.

Der Modemarkt für Frauen in Athen konnte in zwei Kategorien unterteilt werden: (1) niedrigpreisig, keine Markenware und (2) hochpreisig, etablierte Modemarken. Diese beiden Kategorien sind sehr unterschiedlich und ziehen extrem verschiedene Käufer mit unterschiedlichen verfügbaren Budgets an. Die Kosten-Spar-Kategorie kann als ein Marktsegment beschrieben werden, in dem zwei Typen von Wettbewerbern existierten – das kleine Familien-Unternehmen, das ein bis zwei Boutiquen unterhielt und in dem zumeist nur Kunden aus der direkten Nachbarschaft einkauften. Auf der anderen Seite die großen Modeladenketten, die standardisierte Massenware zu niedrigen Preisen anboten. Diese befanden sich zumeist in großen Handels- und Einkaufszentren und zogen damit einen Kundenkreis aus einer größeren Region an. Dafür mussten sie aber in der Regel auch höhere Ladenlokalnieten zahlen.

Die Geschäfte, die sich auf teurere Mode konzentrierten, zielten auf Kunden mit einem größeren Budget für den Modekauf ab, insbesondere auf Frauen, die auf Qualität achten und weniger auf Schnäppchen aus waren. Mit Beginn der Finanzkrise war dieses Kundesegment stark geschrumpft und eine Vielzahl von Händlern, die sich auf diesen Kundenkreis spezialisiert hatte, mussten ihre Preise und Qualität anpassen, um Kundenwünschen nach niedrigeren Preisen und Qualität gerecht zu werden. Einige Händler hatten sich in diesem Zuge von Hochqualitäts-Boutiquen zu Mittelqualitätshändlern entwickelt, andere schieden ganz aus dem Wettbewerb aus. Die Boutiquen, die übrig blieben, suchten nach Möglichkeiten zum günstigen Einkauf, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder veränderten ihre Service-Qualität, um weiter attraktiv

für Kunden und gleichzeitig profitabel zu bleiben. Währenddessen bauten die großen Modehandelsketten ihren Marktanteil weiter aus, indem sie Personalkosten weiter senkten und ihre Marktmacht aufgrund von großen Einkaufsvolumina dazu nutzten, günstigere Einkaufspreise auszuhandeln.

Qualität und Preise in der Modebranche zu verändern war nicht einfach. Textilproduzenten von Billigwaren waren nicht in unendlicher Zahl zu finden, schon gar nicht mehr in Griechenland und die Qualität, die sie liefern, war oftmals wirklich schlecht. Auch fielen unter Umständen hohe Transportkosten aus dem Ausland an. Falls Afrodite und Angelos die Qualität ihrer Ware veränderten, riskierten sie auch, einen Großteil ihrer Kunden zu verlieren, nämlich jene, die ausschließlich auf hohe Qualität achteten. In diesem Fall würde es bedeuten, dass die Verkaufszahlen dramatisch abfielen und der Ruf der Boutique negativ betroffen war. Auf der anderen Seite würde eine Veränderung in Richtung Medium-Qualitätsware potentiell eine große Anzahl an Neukunden anlocken, die sich bislang Silver Fashion Mode nicht leisten konnte. Damit könnte das Unternehmen sich in Richtung Medium-Qualität entwickeln, ein Marktsegment in dem aufgrund der Finanzkrise mehr Kunden als im Hochpreis- wie Hochqualitätsmarkt zu vermuten sind. Kosten könnten gesenkt werden z.B. Lagerkosten und Lagervolumen aufgrund von niedrigeren Preisen, was wiederum zu einem Anstieg der Verkaufszahlen führen könnte. Wenn Silver Fashion in der Lage wäre, die Verkaufszahlen prozentual mehr zu steigern als die Absenkung ihrer Preise, dann würde sie dies in die Lage versetzen, ihre Erträge erheblich zu steigern, Kosten zu senken und damit den Gewinn der Firma zu steigern.

Was blieb zu tun?

Während sie ihren Kaffee am Frühstückstisch tranken und über die Zukunft von Silver Fashion sinnierten, begann Angelos laut über die Möglichkeit nachzudenken, eine neue Boutique unter einem neuen Namen und mit einer anderen Zielgruppe zu eröffnen. Ein neuer Laden, der auf eine andere Käufergruppe im Markt abzielte und neue Käufer damit in die Boutique holen könnte. Zwei Läden mit zwei Zielgruppen würde Silver Fashion auch flexibler machen in Bezug auf Waren, die zwischen Läden und Lagern nach Bedarf verteilt werden könnten v.a. in der Schlussverkaufssaison. Afrodite machte ihren Sohn jedoch darauf aufmerksam, wie riskant so ein neues Geschäft in der aktuellen wirtschaftlichen

Lage sein könnte. Eine weitere Filiale mit einem neuen Geschäftsmodell könnte Silver Fashion insgesamt gefährden. Angelos argumentierte, dass ein neuer Laden für Medium-Qualitätsmode jedoch derzeit keine aufwändige Investition wäre. Zumal wenn es ihm gelänge, ein freistehendes Ladenlokal mit niedriger Miete zu finden. Mit der Hilfe seines Vaters könnte er das Lokal renovieren und einfach ausstatten mit gebrauchten Regalen und Möbeln. Afrodite sollte die Dekoration übernehmen. Dadurch würden die Kosten für eine Neueröffnung wesentlich niedriger als dies in der Vergangenheit möglich gewesen wäre. Auch könnte man die Werbung für den neuen Laden in der Boutique von Silver Fashion beginnen und so schneller in der Modeszene bekannt werden.

Afrodite konnte sich mit dieser Idee nicht anfreunden, aus ihrer Perspektive klang die Idee ihres Sohnes zu riskant. Sie konnte sich eher vorstellen, dass Kunden von Silver Fashion schlicht von der alten Boutique zur neuen wechseln würden und dadurch das Unternehmen insgesamt gefährdet wäre. Sie war sich außerdem nicht klar darüber, ob so ein Shop in einen der großen Verkaufszentren nicht besser angesiedelt wäre als in einem günstigen Stadtviertel, so wie Angelos es vorschwebte.

Angelos hatte noch weitere Ideen: Das neue Geschäft könnte gleichzeitig auch einen Online-Shop mit aufbauen, eigene Kataloge vertreiben und damit völlig neue Verkaufs- und Vertriebskanäle für sich öffnen. So könnte man auch ein ganz neues Marktsegment erreichen mit jungen Käufern, Käufern, die eher virtuell shoppen. Diese Online-Kanäle generierten natürlich zu Anfang höhere Kosten, aber dafür würden die operationellen Kosten wesentlich niedriger sein als bei einem klassischen Ladengeschäft.

Afrodite mochte auch diese Idee nicht. Alles was sie wollte, war in der aktuellen ökonomischen Krise das Geschäft weiter zu stabilisieren und nicht neue waghalsige Risiken einzugehen. Angelos argumentierte, dass dies sehr konservativ gedacht sei. Jetzt wäre die Zeit für unternehmerische Chancen und Möglichkeiten, wenn man bereit sei ein bisschen unternehmerisches Risiko einzugehen. Die Diskussion wurde lauter und erregter. George kam in den Raum und fragte, was die Schreierei und der Lärm in der Küche solle. Afrodite erklärte, dass sie schon genug Risiko in ihrem unternehmerischen Leben eingegangen sei. Sie wolle keine weiteren mehr eingehen. Alles was sie wolle, sei

in fünf Jahren ohne finanzielle Sorgen in Rente gehen zu können. Angelos, der immer angenommen hatte, dass er einmal das Familienunternehmen übernehmen würde, wunderte sich nun, ob sich seine Mutter vielleicht mit dem Gedanken trage, das ganze Unternehmen zu verkaufen. George hatte ebenfalls eine neue Idee für ein Geschäft. Er träumte sich dabei zurück in die Vergangenheit, als er nur ein einfacher Händler war. Er dachte an ein kleines Ladenlokal auf einem Marktplatz, an den Verkauf von günstiger Mode ohne jedes Nachdenken über Modemarken, über Werbung oder Geschäftsmodelle. Sein Traum sei das simple Kaufen von Kleidung zu einem guten Preis und das simple Verkaufen zu einem höheren.

Schließlich saßen alle drei still am Tisch, ein jeder versunken in seine eigene Vorstellung ihres zukünftigen Geschäftes.