

# „Wir können **nur** vertikal arbeiten“

**Bonita-Chef Udo Greiser** spricht erstmals seit der Übernahme durch die Tom Tailor Group über Schwächen, Potenziale, Pläne

Im Jahr 1999 erklärte der damalige Bonita-Eigentümer Günter Biegert, er wolle einmal 500 Filialen in Deutschland haben. Damals gab es 272 Läden des vertikalen DOB-Konzeptes, der Umsatz lag bei 385 Mill. DM. Das Ziel ist längst übererfüllt, heute sind es mehr als 1000 Stores in acht Ländern (siehe Kasten). Mittlerweile hat Gründer Biegert Bonita an die Tom Tailor Group verkauft. Er selbst hatte sich 2011 zurückgezogen.

Für weiteres Wachstum sollen jetzt neue Kanäle wie Teleshopping und Concessions, die Menswear sowie Expansion ins Ausland sorgen. Bei der Übernahme von Bonita durch Tom Tailor 2012 sah es so aus, als seien alle Ansprüche der Hamburger erfüllt. „Wir wollten unser Portfolio schon immer um ein anderes Konzept erweitern. Idealerweise sollte es eine eigene Marke und ein Retail-Konzept sein und sich nicht mit unserem Sortiment überschneiden“, fasst Udo Greiser zusammen. Es ist das erste Gespräch mit dem Bonita-Chef, der 2014 vom Tom Tailor-Vorstand in die Geschäftsführung nach Hamminkeln wechselte. Tom Tailor-CEO Dieter Holzer beschrieb damals die anvisierten Synergien so: Die Labels Bonita und Bonita Men sollten modernischer werden, die neue Tochter sollte Tom



Bonita-CEO Udo Greiser will das Label weiter modernisieren und über neue Kanäle und Märkte expandieren.

Tailor in Sachen Systemfähigkeit voranbringen. So einfach wie gedacht, war das allerdings nicht. In Hamminkeln musste zunächst kräftig aufgeräumt werden, was auch Umsatzrückgänge über fünf Quartale zur Folge hatte – und Tom Tailor Häme aus der Branche einbrachte. In den ersten drei Monaten dieses Jahres ist Bonita zum ersten Mal wieder gewachsen. Ein massives Problem waren zudem die vielen Sale-Aktionen, die auf die Marge drückten. Sie wurden inzwischen stark zurückgefahren, und Bonita schreibt nun wie-

der schwarze Zahlen. Es sei ziemlich schnell klar gewesen, dass jemand aus dem Hause Tom Tailor das Unternehmen vor Ort komplett leiten muss. Mit Greiser übernahm ein Produkt-Profi diese Aufgabe. Er war lange Jahre edc-Chef bei Esprit und arbeitete beratend für Street One. Vor allem das Produkt soll bei Bonita weiter optimiert werden. Die Hälfte des Design-Teams wurde ausgetauscht, frische Ideen sollen Raum bekommen.

Das Label bietet zwölf Kollektionen mit jeweils 60 bis 100 Artikeln, unterteilt in Farbthemen, in den Größen 36 bis 48. Schuhe, Taschen und Düfte sind in Lizenz vergeben. In der Ausrichtung sieht sich Bonita neben Gerry Weber oder Biba. Die Schwerpunktpreise der Bekleidung liegen zwischen 49 und 69 Euro. Lederjacken gehen bis zu 299 Euro, T-Shirts starten bei 15,99 Euro.

**Typisch Bonita** war das Multicolor-Shirt oder die -Bluse in Viskose. Einfarbige Blusen laufen nicht, so lautete ein ungeschriebenes Gesetz. Das hat Greiser ausgehebelt. Blusen gibt es nun in vielen Varianten, im Materialmix, mit neuen Kragenlösungen und natürlich auch einfarbig. „Wir haben behutsam begonnen, zeitgemäße Produkte zu kreieren.“



Pro Stunde und Mitarbeiter werden bis zu 450 Teile kommissioniert.



120 Mitarbeiter sind in Hamminkeln in der Logistik beschäftigt.



Bonita hat 912 DOB- und 106 HAKA-Stores, die alle ein Facelift erhalten haben. An einem neuen Ladenbau wird derzeit gearbeitet.

Und wir haben festgestellt, dass die Verbraucherinnen offen für neue Trends sind.“

Die Bonita-Kundinnen sind im Durchschnitt über 50 Jahre alt, aber es kommen auch zunehmend deutlich jüngere Frauen in die Läden, so Greiser. So ganz ist er noch nicht zufrieden mit der Kollektion, er würde sie gerne noch weiter schärfen, will aber die angestammte Zielgruppe nicht verprellen. Denn die ist treu. Das zeigen u.a. die 604 000 Kundenkarten. Ein Erfolgsrezept ist dabei auch die intensive Beratung. „Die Kunden werden umsorgt.“ Und so stehen denn auch 4000 Mitarbeiter auf der Payroll, von denen aber nur 300 in Hamminkeln beschäftigt sind.

Vor allem die DOB ist hierzulande bereits gut distribuiert, überwiegend in Toplagen kleinerer und mittlerer Städte, sagt Udo Greiser. Potenzial schlummert noch in der HAKA: Von Bonita Men gibt es bislang 106 Läden. Greiser sieht mittelfristig im deutschsprachigen Raum Platz für 300 bis 400 Stores. Modisch hinkt die HAKA noch deutlich hinter der DOB her. Die Zielgruppe sei ähnlich, aber die Männer stünden Trends konservativer gegenüber. Begeistert ist Greiser von dem ausgeklügelten System, das Gründer Biegert einst aufgesetzt hat. Das Unternehmen ist schlank

aufgestellt, alle Läden sind um die 85 m<sup>2</sup> groß, alle haben nahezu das gleiche Sortiment. Funktioniert an einem Standort ein Teil nicht, wird es in eine andere Filiale geschickt, in der dieser Artikel besser läuft.

Die Leadtimes liegen im Schnitt bei vier bis fünf Monaten. Inzwischen hat Tom Tailor dafür gesorgt, dass Bonita in mehreren Zeitschienen arbeitet und auch Flash-Programme innerhalb von fünf Wochen in die Läden bringen kann. Früher agierte der Filialist wie ein Wholesaler und war dadurch wenig flexibel, so Greiser. Bonita nutzt das gleiche Sourcing-Office in Hongkong wie die Gruppe, bei den Lieferanten aus Asien, der Türkei, Portugal und Bulgarien gebe es aber nur eine Überschneidung von 5%, da zumeist höherwertige Qualitäten eingesetzt werden.

**Die erhoffte Synergie** in der Logistik konnte nicht erzielt werden. Zwar gibt es in Hamminkeln noch genügend Kapazitäten – „wir könnten aus dem Stand 1000 weitere Filialen bestücken“ –, aber bei der Tom Tailor Group gibt es wegen der zahlreichen Divisionen eine viel größere Optionenvielfalt, die eine Integration unmöglich macht. Im Vertrieb will Bonita künftig auch neue Wege gehen.

Gerade ist das Label auf dem Teleshopping-Kanal Channel 21 gestartet. „Wir müssen die Kundin da ansprechen, wo sie ist“, sagt Greiser. Im Juli und August werden die Kollektionen an acht Stunden pro Woche verkauft. Bei Erfolg solle die Sendezeit ausgedehnt werden. Man arbeite zudem daran, dass die Retouren künftig in Bonita-Stores abgegeben werden können. Ab September flimmert die Marke auch erstmals in TV-Spots auf Sendern der Pro7-Sat1-Gruppe über die Bildschirme.

E-Commerce sieht Greiser eher als strategisches Wachstumsfeld. Es gibt zwar einen Web-Shop in Deutschland, aber „unsere Kundinnen sind wenig online-affin. Sie informieren sich im Netz über das Produkt und kaufen es dann wegen unserer guten Beratung lieber im Geschäft“.

Neuland ist der Vertriebskanal Multilabel-Handel. Bonita bleibt jedoch auch dort Retailer und will im Herbst bei ausgewählten Händlern Concessions testen. „Wir können nur vertikal arbeiten“, so Greiser. „Über Concessions erreichen wir noch einmal eine andere Kundin, die sonst vielleicht nie in einen Monomarken-Laden gegangen wäre.“ ■

ANJA PROBE



Jede Filiale bekommt täglich mindestens einen Karton geliefert.

## Bonita im Überblick

- 1979: Übernahme des Bocholter Meterwaren-Filialisten Moha durch Günter Biegert, der sich 2011 zurückzog
- 1986: Umbenennung in Bonita, 1987 Eröffnung der ersten Filiale
- 1989: Umzug von Bocholt nach Hamminkeln
- 1996: Biegert bringt das Unternehmen in die Versorgungs- und Förderungstiftung, Liechtenstein, ein
- 1997: Übernahme des Herrenausstatters Nicolas Scholz, 2006 Umbenennung in Nic, später in Bonita Men
- 2009: Start des neuen Logistikzentrums in Hamminkeln
- 2012: Übernahme durch die Tom Tailor Group
- 2014: Udo Greiser wird Bonita-Chef
- Aktuell 1014 Stores europaweit, Umsatz Q1: 72,4 Mill. Euro (plus 5,8%), Ebitda: 0,2 Mill. Euro. Umsatz 2014: 325 Mill. Euro