

Carina Hoffmann

4 Fashionette GmbH – Demokratisierung von Luxus

Heute ist die Fashionette GmbH ein erfolgreicher Online-Händler, der sich auf den Verkauf von Taschen, Schuhen und Kleinlederwaren spezialisiert hat. Seit 2013 schreibt das in Düsseldorf ansässige Unternehmen schwarze Zahlen und beschäftigt mittlerweile über 140 Mitarbeiter.

Doch der Weg von der Gründung im Jahre 2008 bis zum heutigen Erfolg war ein langer, geprägt von wichtigen Entscheidungen, die das Gründerteam treffen mussten, um das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben. Dabei haben die Gründer viel gelernt, unter anderem, dass nicht immer alles nach Plan verläuft und Strategien auch mal angepasst oder geändert werden müssen. Dies erfuhr das Team gleich zu Beginn des Eintritts in den deutschen Markt, als sich das ursprüngliche Geschäftsmodell als nicht profitabel erwies und zu scheitern drohte. Sobald den Gründern dies klar wurde, entwickelten sie einen alternativen Plan. Ähnlich gingen sie in der weiteren Geschäftsentwicklung vor, so im Zuge der Internationalisierung. Dabei wurde auf Basis erster Marktergebnisse der einzelnen Länder über den weiteren strategischen Verlauf entschieden.

Eine Idee im Wandel

Mit dem Ziel einer erfolgreichen Gründung der Fashionette GmbH war ein strukturierter Ideenfindungsprozess verbunden. Nach eigens entwickelten Kreativitätsmethoden trafen sich Dr. Sebastian Siebert, Ronald Reschke, Dr. Fabio Labriola und später auch dessen Frau Yulia Labriola zunächst zum Brainstorming am Wochenende, damals noch in München. Es entstanden insgesamt 150 Geschäftsideen, die das Team auf fünf wirtschaftlich realistische Ideen reduzierte.

Mit diesen fünf ausgearbeiteten Ideen im Gepäck machte das Team Gebrauch vom eigenen Netzwerk und holte sich Feedback von bekannten Business Angels (privaten Investoren) ein. Nach dem Prinzip des „Market Sounding“ prüfte das Gründerteam, welche der ausgewählten Ideen am meisten Anklang bei den Privatinvestoren fanden. Es stellte sich innerhalb kurzer Zeit schnell heraus, dass für die Idee der „Fashion Rental“ das größte Interesse bestand.

Die Idee bestand darin, die Nutzung von Designertaschen aus dem internationalen Luxussegment jedermann zu ermöglichen, indem das Unternehmen einen

Verleih von Luxustaschen anbietet. Zu diesem Zeitpunkt gab es kein vergleichbares Geschäftsmodell auf dem Markt. Luxusartikel wie Designertaschen waren somit einem wohlhabenden Klientel vorbehalten. Mit der Option des Verleihs ermöglichten die Gründer nun auch Personen mit geringeren finanziellen Mitteln, in den Genuss des Statusobjekts „Luxustasche“ zu kommen.

Investoren zur Finanzierung des Unternehmensaufbaus („Seedphase“) waren schnell gefunden. Um Frauen deutschlandweit erreichen zu können und mit den Entwicklungen des Handels zu gehen, stellte sich die Fashionette GmbH als reines E-Commerce Unternehmen auf.

Der Markteintritt erfolgte Anfang 2009. Zu diesem Zeitpunkt bestand ein ausgeprägter Wettbewerb zu anderen Anbietern von Designertaschen. Die Verleihoption stellte jedoch ein Alleinstellungsmerkmal der Fashionette GmbH dar. Der Vorteil des Verleihs war es, dass ein Nischenmarkt bedient und Fashionette so eine größere Zielgruppe als seine Wettbewerber ansprechen konnte. Die Verleihoption wurde zwar Anfang 2010 durch den Ratenkauf ersetzt, trotzdem bot das angepasste Geschäftsmodell weiterhin die Möglichkeit, eine breitere Zielgruppe als die Konkurrenz zu erreichen.

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal der Fashionette GmbH war und ist die Spezialisierung. Die Gründer verfolgten von Anfang an das Ziel, sich als Anbieter für Handtaschen von renommierten Labels wie Gucci, Prada, Michael Kors, Chloé oder DKNY zu etablieren, um sich so ein Image als Experte für qualitativ hochwertige Taschen sowie aufstrebende Talente unter den Designern zuzulegen. Anders als Zalando wird die Fashionette GmbH daher heute in erster Linie mit Designertaschen assoziiert.

Aufgrund der Spezialisierung konnte sich die Fashionette GmbH als Anbieter etablieren, welcher für Luxus und Qualität steht, und als treuer, stilsicherer Begleiter für Frauen mit einer ausgeprägten Liebe zur Handtasche. Durch die stringente Spezialisierung hat das Unternehmen einen großen Bestand an Designtaschen und mittlerweile auch Accessoires und Schuhen bekannter Hersteller aufgebaut. Anders als nicht-spezialisierte Online-Händler, kann die Fashionette GmbH seinen Kunden nahezu das gesamte Produktsortiment exklusiver Designermarken bieten.

Wechselvolle Geschichte

Zum Zeitpunkt der Gründung verfügte das Team über fundierte Kenntnisse, da nahezu alle Mitglieder einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Sebastian Siebert verfügte als Einziger sogar über erste Gründungserfahrungen. Bereits während seines Studiums hatte er das Lebensmittelunternehmen „Käfer“ gegrün-

det. Ronald Reschke und Dr. Fabio Labriola arbeiteten zuvor einige Jahre in der Unternehmensberatung, wohingegen Yulia Labriola als Diplomingenieurin direkt nach der Universität bei Fashionette einstieg.

Um als E-Commerce Unternehmen die Fachkenntnisse des Teams entsprechend zu erweitern, stellten die Gründer als ersten Mitarbeiter einen IT-Spezialisten als Programmierer ein. Dieser war für die Website verantwortlich, sodass im Februar 2009 die Fashionette GmbH zunächst als Verleihunternehmen von Designerhandtaschen online gehen konnte. Anfang 2010 wurde das Unternehmen zum reinen Handelsunternehmen und bietet seitdem neben dem üblichen Sofortkauf von Taschen die Möglichkeit des Ratenkaufs an, welcher die Option des Verleihs ablöste. Der Ratenkauf fand großen Anklang bei den Kunden/innen und seitdem wuchs das Unternehmen beständig.

Ende 2010 erhielt die Fashionette GmbH ihre erste institutionelle Finanzunterstützung durch die NRW-Bank. Das Förderprogramm war mit der Bedingung verbunden, den Unternehmensstandort nach Nordrhein-Westfalen zu verlegen. Zu diesem Zeitpunkt lebten die Gründer in unterschiedlichen Städten, weswegen ihr Büro im für alle gut erreichbaren Frankfurt am Main lag.

Im Zuge der Standortänderung entschied sich das Team dann für Düsseldorf. Der große Modebezug der Stadt und die damit einhergehende Nähe zu Modelieferanten und Modehochschulen sollte sich als großer Vorteil erweisen. Dr. Fabio Labriola hält dazu fest: „Wir haben hier bestimmt 50 Prozent unserer Einkaufstermine, weil fast alle Modemarken hier in Düsseldorf eine Dependance haben. Zudem, durch die ganzen FHs und Unis im Modebereich, haben wir wirklich auf sehr viele Stellen immer super Bewerbungen.“

Die Unternehmensentwicklung verlief mit der Standortverlegung nach Düsseldorf positiv, jedoch erkannten die Gründer mit der Zeit, dass die Marke Fashionette durch eine reine Online-Präsenz und die Fokussierung auf Online-Marketing Kanäle, wie Preissuchmaschinen oder Search Engine Advertising (SEA), nicht die Bekanntheit erlangen würde, welche die Gründer anstrebten. Im Zuge der Stärkung der Marke „Fashionette“ entschied sich das Team Anfang 2012 dazu, aus dem reinen Online-Marketing auszusteigen und zusätzlich Offline-Werbung in Form von TV und Print zu schalten. Dies erwies sich als großer Erfolg, sodass Offline-Werbung seitdem einen wichtigen Bestandteil des Marketing-Budgets einnimmt.

Im Jahr 2015 fand ein Wechsel der Mehrheitseigentümer statt. Nachdem die Gründer unter anderem mithilfe der finanziellen Unterstützung durch die NRW-Bank das Unternehmen in der Textilbranche etabliert hatten, verfolgten sie das Ziel mit dem neuen Mehrheitseigentümer, der Hamburger Beteiligungsgesellschaft Genui Partners, das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben. Mit dem Eigentümerwechsel gewann die Fashionette GmbH den erfolgreichen, erfah-

renen Gründer und Inhaber von Fressnapf, Torsten Toeller, als Portfoliomanager und Beiratsvorsitzenden. Seitdem ist dieser ein wichtiger Ansprechpartner für das Gründerteam und steht als Coach bei strategischen Fragen mit Rat und Tat zur Seite. So zum Beispiel im Zuge der Internationalisierung der Fashionette GmbH. Um das Wachstum des Unternehmens weiter voranzutreiben, war es für die Gründer klar, dass Fashionette sich auch in internationalen Märkten etablieren soll. Bei der Erstellung des Internationalisierungsplans konnte das Team auf die Erfahrungen und Ratschläge von Torsten Toeller zurückgreifen und in der Planung berücksichtigen. Heute ist das Unternehmen in den europäischen Ländern – Österreich, der Schweiz, Italien, Frankreich, Schweden, UK und Holland – erfolgreich unterwegs.

Neben der Internationalisierung verfolgten die Gründer als weitere Wachstumsstrategie, das Produktsortiment zu erweitern. Bei der Auswahl der Produkte folgten sie weiterhin ihrer Unternehmensphilosophie, nämlich Luxus und Status zu verkaufen. So entschied sich das Team dafür, Schuhe in das Sortiment aufzunehmen. Dr. Fabio Labriola erläutert das so: „Sowohl bei Taschen als auch bei Schuhen erkennt man bei den großen Marken schon aus hundert Meter Entfernung, zu welcher Marke das gehört. Also spricht, Schuhe sind genauso wie Taschen ein Statussymbol, über das man sich identifizieren kann oder auch zu einer gewissen Gruppe zugehörig fühlen kann.“

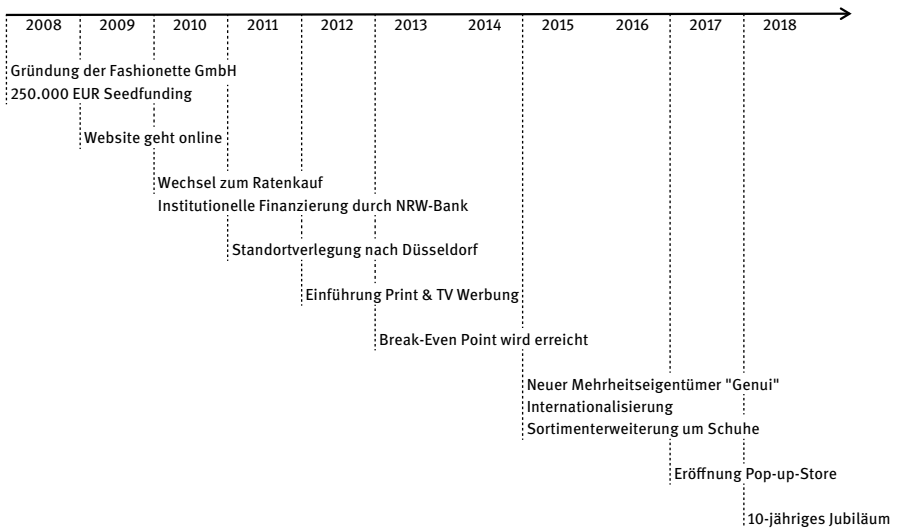


Abb. 4.1: Wichtige Meilensteine der Fashionette GmbH im Zeitverlauf (eigene Darstellung)

Heute nehmen Schuhe die zweitwichtigste Produktkategorie der Fashionette GmbH ein, Taschen liegen nach wie vor auf Platz eins. Mittlerweile ist das Unternehmen auf dem deutschen wie auf dem europäischen Markt fest etabliert. Der Umsatz lag 2017 bei 60 Millionen Euro netto (nach Retouren), das EBITA bei 3,5 Millionen Euro (Abb. 4.1).

Learning by Doing

Im Laufe der Unternehmensentwicklung ist Dr. Fabio Labriola und den restlichen Gründern der Fashionette GmbH eines klar geworden: Es läuft nicht immer alles nach Plan. Das Wichtigste, um auf unplanmäßige Ereignisse zu reagieren, ist es, flexibel zu bleiben. Diese Erkenntnis war wichtig für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens und dessen Wachstum. „Viele Gründer machen den Fehler – da haben wir sicherlich auch dazugehört –, dass sie dann im Vorfeld wahnsinnig viel Zeit in Planungsmodelle reinstecken und richtig sophisticated in Excel was bauen, statt einfach mal loszulegen und Erfahrung zu sammeln. Weil am Ende sind es halt alles Annahmen, die man trifft, und die Realität sieht häufig ganz anders aus, und sobald dann eine Annahme von der Realität über den Haufen geworfen wird, bricht häufig so ein gesamtes Modell komplett in sich zusammen. Und deswegen, das wäre auch die Empfehlung, die ich jedem Gründer gebe: Natürlich, macht eine Planung, ansonsten kriegt ihr auch keine Investorengelder, aber steckt nicht zu viel Zeit rein am Anfang, weil es kommt eh immer ganz anders, als man denkt.“

Diese Flexibilität mussten die Gründer gleich zu Beginn lernen, denn nachdem die Website der Fashionette GmbH online gegangen war, zeigte die geplante Verleihoption nicht die erhofften Ergebnisse und erwies sich sogar als nachteilig für das Unternehmen. So kehrten die Taschen zum einen oft in schlechtem Zustand zurück und waren für den weiteren Verleih nicht mehr geeignet, zum anderen standen die Akquisitionskosten der Kunden/innen in einem schlechten Verhältnis zum eigentlichen Kundenwert.

In der Akquise von Neukunden setzte das Unternehmen zu Beginn auf Marketingkanäle wie Google. Jedoch nutzen viele Kunden/innen den Verleih nur einmalig, sodass sich die Ausgaben nicht rentierten und das Unternehmen so unmöglich in naher Zukunft rentabel und erfolgreich werden konnte.

Die Verleihoption, die das gesamte Geschäftsmodell ausmachte und als Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens sämtliche erfahrenen Investoren überzeugte, funktionierte nicht. Was sollten die Gründer nun tun?

Mit Blick auf die Lage erkannten sie, dass sie nicht an dem Verleih festhalten konnten, sondern eine Lösung finden mussten. Dr. Fabio Labriola dazu:

„[...] dann mussten wir relativ schnell das Geschäftsmodell stark anpassen und haben in der Phase sehr viel experimentiert mit Produktkategorien, aber auch mit Zahlarten.“ Das Geld, welches die Gründer für die Unternehmensgründung von den Privatinvestoren erhalten hatten, drohte auszugehen. Zu diesem Zeitpunkt betragen die monatlichen Investitionen zwischen 50.000 und 60.000 Euro. Sollte die Fashionette GmbH keinen Erfolg erzielen, hätte dies eine negative Auswirkung auf eine Folgefinanzierung gehabt und ggf. das Scheitern bedeutet.

Schließlich führten die Gründer zunächst die Option des Mietkaufs ein, die es den Kunden/innen erlaubte, Designertaschen wie zuvor bei der Verleihoption für einen bestimmten Zeitraum zu mieten. Zum Mietende jedoch erhielten die Kunden/innen nun die Möglichkeit, die Tasche zurückzugeben oder zu kaufen.

Die Einführung des Mietkaufs wirkte sich zwar positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus, jedoch war auch dieser Lösungsansatz mit dem Nachteil verbunden, relativ lange auf einen Umsatz zu warten. Somit war klar: Mit dem Mietkauf kamen die Gründer ebenfalls nicht an ihr Ziel.

Das Gründerteam kam daher schnell auf die Idee Forderungen zu „verfactorn“. Beim sogenannten Factoring handelt es sich um eine Finanzierungsform, bei der Forderungen an Dritte, zumeist Banken, verkauft werden. Der große Vorteil für den Verkäufer besteht darin, dass der Verkauf von Forderungen dessen Eigenkapital und damit die Liquidität unmittelbar steigert. Das Factoring hätte es den Gründern ermöglicht, schnell Umsätze zu generieren und das Unternehmen so profitabel zu entwickeln. Die Banken jedoch erkannten den Mietkauf nicht als Kaufvertrag an, da der Mietkauf keine geltende Forderung darstellte. Dr. Fabio Labriola erklärt: „[...] der Kunde hätte ja jederzeit das Produkt zurückgeben können. Das haben auch viele gemacht. Und der Mietkauf war nicht verfactorbar.“

Diese Sachlage stellte die Gründer vor eine weitere schwierige Entscheidung. Zum einen bestand die Option, den Mietkauf von Taschen beizubehalten und den Kunden/innen so weiterhin eine Wahlmöglichkeit zu bieten. Dann wäre das Unternehmen erst sehr spät rentabel und somit weiterhin auf Gelder von Investoren angewiesen gewesen. Diese zu gewinnen wäre aufgrund der mageren Unternehmensergebnisse schwer gewesen. Zum anderen bestand die Option, den Mietkauf nicht mehr anzubieten und komplett in ein Kaufmodell zu wechseln. Dann wäre der Verkauf von Forderungen möglich und damit stiege die Liquidität des Unternehmens erheblich. Allerdings bestand das Risiko, die Kunden aufgrund der dann fehlenden Wahlmöglichkeit zu verlieren.

Getrieben von der Notwendigkeit, schnell zu handeln, und dem Ziel, profitabel zu werden, entschied das Gründerteam, den Mietkauf komplett durch eine Kaufoption zu ersetzen. Um trotzdem eine breite Zielgruppe ansprechen zu können, führten die Gründer den Ratenkauf ein. Dieser ermöglicht es den Kunden/innen, den Kaufbetrag für eine Tasche in Raten über einen längeren Zeitraum zu

tilgen, sodass die Vorzüge von Designertaschen weiterhin einer breiten Masse ermöglicht werden konnte. Damit war es der Fashionette GmbH möglich, weiterhin einen Nischenmarkt zu bedienen und sich so von der Konkurrenz abzuheben.

Der Vorteil des Ratenkaufs bestand für das Unternehmen darin, dass es sich um einen Kaufvertrag handelte und somit als geltende Forderung an Banken verkauft werden konnte. Dr. Fabio Labriola dazu: „[...] das war für uns als sehr kleines Start-up damals extrem wichtig, dass wenn wir jetzt einer Frau eine Prada-Tasche über 2.000 Euro im Ratenkauf bereitstellen, nicht zwölf Monate warten, bis wir dieses Geld bekommen, sondern dass uns eine Bank direkt in der Sekunde, wo die Frau den Ratenkauf tätigt, das Geld überweist, abzüglich natürlich einer gewissen Provision, dass diese Bank auch daran verdient.“

Beim Ratenkauf jedoch besteht die Gefahr, dass Kunden/innen die finanzielle Belastung nicht tragen können und es daher zu Zahlungsausfällen kommt. Um dieses Risiko einzudämmen, führten die Gründer zusammen mit den Kooperationsbanken ein Scoring-Modell ein. Dabei wird auf Basis einzelner Scores individuell für jeden Kunden/jede Kundin ein Gesamtscore gebildet. Die einzelnen Scores bilden Risikofaktoren ab, die beispielsweise auf soziodemografischen Merkmalen wie dem Wohnort beruhen. Der Gesamtscore entscheidet dann, ob einem Kunden/einer Kundin je nach Höhe des Kaufpreises ein Ratenkauf angeboten wird oder nicht.

Letztendlich erwies sich der Ratenkauf als geeignete Lösung und wurde, trotz anfänglicher Sorge beim Gründerteam, sehr gut von den Kunden/innen angenommen. So übte der Ratenkauf einen positiven Einfluss auf die Konversionsrate aus und führte zu sinkenden Akquisitionskosten. Dr. Fabio Labriola erklärt hierzu: „Der Mietkauf war im Gegensatz zum Ratenkauf den Kunden noch nicht bekannt. Das hemmte viele Kunden daran, diesen zu nutzen.“

Rückblickend betrachtet Dr. Fabio Labriola das erste Jahr als nervenaufreibende Zeit, aber er und die anderen Gründer sind sich sicher, die richtige Entscheidung für das Unternehmen getroffen zu haben. So hat sich das Tool des Ratenkaufs mittlerweile fest etabliert.

Neben der tief greifenden Entscheidung, das Geschäftsmodell in einem frühen Stadium zu ändern, wurden die Gründer im Entwicklungsprozess vor weitere schwierige Entscheidungen gestellt. Dr. Fabio Labriola betrachtet heute als eine der schwierigsten Entscheidungen, die in Bezug auf die Fashionette GmbH getroffen werden mussten, die Internationalisierung des Unternehmens einschließlich des Rückzugs aus ausländischen Märkten, insbesondere dem US-amerikanischen Markt.

Hat sich ein Unternehmen etabliert und strebt ein weiteres Wachstum an, besteht die strategische Option, in den Auslandsmarkt zu expandieren. Dieses Ziel verfolgten bald auch die Gründer der Fashionette GmbH. Zum Zeitpunkt der Inter-

nationalisierung hatte das Gründerteam bereits gelernt, unerwarteten Entwicklungen zu begegnen. Aus diesem Grund entschied es sich dafür, keinen zu detaillierten Plan für die Internationalisierung zu erstellen, sondern nach dem Motto „Grau ist alle Theorie, maßgeblich ist sie auf dem Platz“ vorzugehen. So entschieden sich die Gründer zunächst für einen relativ kurzen Zeitraum von drei Monaten gleichzeitig in ausgewählte Märkte eintreten und eine Testphase zu durchlaufen, um zu prüfen, ob sich ein Markt rentiert oder nicht.

Als Eintrittsmärkte wählten Dr. Fabio Labriola und die restlichen Gründer über zehn europäische Märkte sowie den US-amerikanischen Markt aus. Bei der Auswahl gaben pragmatische Aspekte wie Sprach- und Zollbarrieren den Ausschlag.

Um die Ergebnisse der einzelnen Länder aus der Testphase miteinander vergleichen zu können, wählten die Gründer bei jedem Markt denselben Vertriebskanal, nämlich Google AdWords. Zudem verwendeten sie ebenfalls dasselbe Kampagnenset inklusive der Keyword-Struktur für alle Märkte. Das Budget wurde proportional zur Einwohnerzahl der Länder und je nach Kaufkraft der Einwohner/innen festgelegt. Beispielsweise erhielt Estland ein relativ kleines Budget, Frankreich oder Großbritannien hingegen ein deutlich größeres.

Nach Abschluss aller nötigen Vorbereitungen und der Fertigstellung des Kampagnensets trat die Fashionette GmbH im Jahr 2015 gleichzeitig in alle ausgewählten Auslandsmärkte ein.

Auf Basis von Key Performance Indikatoren (KPI), wie den Kundenakquisitionskosten oder dem Kundenwert, prüften die Gründer, welcher Markteintritt erfolgreich verlief und welcher nicht. Es stellte sich heraus, dass manche Märkte wie in den USA nicht profitabel waren und bereits gesättigt zu sein schienen. Dr. Fabio Labriola dazu: „[...] mit den USA hatten wir schon so auch Richtung Globalität geschickt. Wenn das funktioniert hätte, wäre der nächste Schritt dann wahrscheinlich gewesen, dass wir auch in Asien versuchen, das Geschäft aufzubauen. Aber da haben wir halt gesagt: Jetzt konsolidieren wir uns mal lieber, fokussieren uns vor allem auf Dachländer und auf die fünf Länder, die in diesem Internationalisierungstest gut performt haben.“

So zog sich die Fashionette GmbH aus den USA und weiteren europäischen Ländern zurück und fokussierte sich auf Österreich, die Schweiz, Italien, Frankreich, Schweden, Großbritannien und die Niederlande. Nachdem die ersten Zahlen für diese Märkte in der Testphase vielversprechend gewesen waren, musste im nächsten Schritt nun die Profitabilität gestärkt werden. Dazu sollte der Kaufprozess komfortabel und einfach sein, um kein Hindernis darzustellen.

Daher leitete das Gründerteam Lokalisierungsmaßnahmen ein. Dazu gehörte es, die Website länderspezifisch zu gestalten, indem die Sprache von Englisch in die jeweilige Landessprache geändert wurde. Zudem erfolgte eine Anpassung an

die ländertypischen Versand- und Zahlungsarten. Um mehr potenzielle Kunden/innen zu erreichen, wurden neben Google weitere Werbe- und Vertriebskanäle, wie soziale Netzwerke oder Preissuchmaschinen, eingeschaltet. Die länderspezifischen Anpassungen erwiesen sich als gute Entscheidung, denn die Fashionette GmbH ist nach wie vor in den genannten europäischen Märkten aktiv. Österreich und die Schweiz befinden sich derzeit fast auf dem gleichen Umsatzniveau wie Deutschland, auch die übrigen Länder haben sich zu profitablen Märkten entwickelt.

Kurz und bündig

Die Entwicklungsgeschichte der Fashionette GmbH ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine Gründung in der Regel nicht unbedingt nach Plan verläuft. Trotz intensiver Marktanalysen oder Expertenmeinungen im Vorfeld kann die tatsächliche Entwicklung eines Unternehmens anders verlaufen.

Obwohl sich das Gründerteam bei der Ideenentwicklung nach den Bedürfnissen des Markts und der potenziellen Nachfrage richtete und erfahrene Start-up-Investoren von dem Geschäftsmodell überzeugt waren, ließ der Erfolg auf sich warten. Oft fehlt es Gründern an diesem Punkt dann an der Fähigkeit einzusehen, dass ihre Idee so nicht funktioniert. Wer jedoch nicht die Realität wahrhaben will und vehement den unveränderten Anfangsplan verfolgt, riskiert den Misserfolg.

Das Beispiel Fashionette GmbH zeigt auf, dass die Fähigkeit zur Einsicht und Flexibilität wichtige Fähigkeiten von Gründern darstellen. Gründer sollten auf den Markt hören und darauf reagieren. Das bedeutet nicht, dass sie ihre Idee komplett über den Haufen werfen sollen, aber dazu bereit sein müssen, diese ggf. anzupassen, um erfolgreich zu werden. Die Gründer der Fashionette GmbH änderten damals das Geschäftsmodell und verzichtete auf die Leihoption, jedoch blieb der Kern der Geschäftsidee, nämlich luxuriöse Designertaschen einer breiten Zielgruppe zugänglich zu machen, erhalten.

Laut Dr. Fabio Labriola haben die Gründer inzwischen verstanden, was funktioniert und was nicht. Daher plant das Team sich zunächst weiterhin auf das Kerngeschäft, den Online-Handel, zu fokussieren und die Erfolge weiter auszubauen. Zudem bestehen Überlegungen eine Eigenmarke als weitere Wachstums- und Weiterentwicklungsoption einzuführen. Mit einer Eigenmarke kann eine wesentlich höhere Marge als mit anderen Herstellermarken erzielt werden, was bei Erfolg einen signifikanten Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens hätte.

Des Weiteren hatte die Eröffnung des ersten Pop-up-Stores auf der Düsseldorfer Königsallee positive Auswirkungen auf das Geschäft, indem zum einen die Wahrnehmung des Unternehmens bei den Kunden/innen erhöht wurde und so

die Marke Fashionette gestärkt werden konnte. Zum anderen hat der Store einen deutlich positiven Einfluss auf die Umsätze im Raum Düsseldorf bewirkt. Daher kann sich Dr. Fabio Labriola gut vorstellen, künftig weitere Pop-up-Stores in Großstädten wie Hamburg oder Köln zu eröffnen, um dort ähnliche Effekte zu erzielen. Zudem besteht die Option, mit Fashionette in den stationären Handel einzutreten. Dies sind allerdings nur erste Überlegungen und keine konkreten Vorhaben. Eins jedoch ist sicher: An ihrer Strategie, flexibel zu bleiben und nicht übermäßig zu planen, werden Dr. Fabio Labriola und die anderen Gründer festhalten, denn diese hat sich für die Fashionette GmbH bewährt.



Das Team der NUMAFERM GmbH (Bildnachweis: Numaferm GmbH)