



Pressemitteilung

Düsseldorfer Restrukturierungsforum: Kommt der Textilhandel aus der Mode?

Düsseldorf, 7. Oktober 2016. Eine hoch aktuelle Branche nahm das Düsseldorfer Restrukturierungsforum bei seiner achten Veranstaltung genau unter die Lupe – den Textilhandel. Am 27. September 2016 verfolgten etwa 140 Gäste die Diskussion zur Fragestellung „Kommt der Textilhandel aus der Mode?“.

Strenesse, Zero, Steilmann, Gerry Weber, Wöhr, SinnLeffers – diese bekannten Modemarken waren in den letzten Wochen und Monaten in aller Munde. Jedoch anders als gewünscht: Sie alle mach(t)en mit ihrer Krise Schlagzeilen, einige meldeten Insolvenz an. Die Gründe dafür sind zum Teil vielfältig. Jedoch scheint die Modebranche als solches in Deutschland vor einer Neuausrichtung zu stehen. Grund genug, sich beim Düsseldorfer Restrukturierungsforum damit detailliert auseinanderzusetzen.

Den Aufschlag machte Prof. Dr. Manfred Hunkemöller (Geschäftsführer des Institutes für Handelsforschung in Köln) mit seinem Impulsreferat. Er zeigte anhand von Zahlen, Daten und Fakten die Entwicklung vom Handel und vor allem von der Modebranche in den vergangenen Jahren. Klares Fazit: Die Verlierer der vergangenen Jahre sind der kleinbetriebliche Einzelhandel, die kleinen Innenstädte, aus denen die Kaufkraft stetig in Richtung Großstadt abfließt, und zum Teil markenführende Filialisten. Generell stünden die Modehändler von verschiedenen Seiten unter Druck: Zum einen gewinnen fachfremde Anbieter und Vertikalisten im unteren Preissegment Marktanteile. Zum anderen nimmt der Online-Anteil am Umsatz stetig zu und diese Entwicklung wird weiter anhalten – so die Diagnose von Prof. Dr. Hunkemöller. Eine Multi-Channel-Strategie sei unabdingbar. Denn der Online-Shop funktioniere häufig wie ein Schaufenster. D.h. der Verbraucher informiere sich online, kaufe aber tatsächlich vor allem nach wie vor stationär. Das Stichwort Beratungsklau wie vor einigen Jahren sei heutzutage nicht mehr aktuell.

In der anschließenden Podiumsdiskussion – geleitet von Burkhard Jung (hww hermann wienberg wilhelm) – berichteten dann die Panelisten aus ihren umfangreichen Erfahrungen mit Restrukturierungen in der Modebranche. Falco Weidemeyer (Senior Partner im Competence Center Restructuring & Corporate Finance bei Roland Berger GmbH, Chief Restructuring Officer (CRO)) zeigte sich überzeugt, dass es „mit dem reinen Gesundsparen oft nicht getan ist und im Zweifel die Krise nur verlängert wird“. Wichtig sei aus seiner Sicht, dass eine Formatentwicklung stattfindet. Vor allem in der Vergangenheit seien die Verkaufsläden reine Warenlager ohne Verpackung gewesen. Inzwischen reiche das jedoch schon lange nicht mehr aus. Heute sei das A und O die ansprechende Warenpräsentation und ein umfassender Service. Und er sah ebenfalls wie Prof. Dr. Hunkemöller die Notwendigkeit, dass ein Multi-Channel-Ansatz verfolgt werde. Jedoch nur, wenn dieser Offline- und Online-Handel durch relevante Services verbindet, ansonsten sei es nur „Many-Channel“. Aber Weidemeyer sah auch Hoffnung für die Branche: „Es gibt diverse Beispiele auch von lokal kleineren Ketten, die sehr gut laufen“. Vor diesem Hintergrund warnte auch Dr. Malte Köster (Fachanwalt für Insolvenzrecht, WILLMERKÖSTER Rechtsanwälte Insolvenzverwalter) vor vorschnellen Pauschalurteilen. Zwar gäbe es klare Anzeichen für eine strukturelle Krise in der Modebranche, gleichzeitig lägen aber in vielen Unternehmen ungenutzte Potenziale brach.

Markus Held (Managing Director, One Square Advisors GmbH) stellte gleich zu Beginn fest, dass eigentlich bei den Schwierigkeiten der Branche die Orderbücher der Berater voll sein müssten. „Jedoch gibt es eine starke Beratungsresistenz und das ‚Prinzip Hoffnung‘ regiert – fast noch ausgeprägter als in anderen Branchen. Das Wetter hält immer wieder gut als Ausrede her“, schränkt er gleichzeitig wieder ein. Diese Erfahrung bestätigte Dr. Köster: Die Veränderungsbereitschaft in der Modebranche habe nicht im Einklang mit dem dynamischen gesellschaftlichen Wandel im Umfeld gestanden. In Teilen habe sich die Branche auch zu sehr an wünschenswerten Wirklichkeiten orientiert.

„Um die Krise angehen zu können, muss das Unternehmen seine Kunden kennen – und zwar sowohl quantitativ als auch qualitativ“, war Weidemeyer überzeugt. Fakt sei leider, dass die tatsächliche Zielgruppe häufig von der differiert, die sich das Unternehmen vorstellt bzw. wünscht. Erst mit dem Wissen um die eigenen Kunden sei es möglich, ein Geschäftsmodell aufzusetzen bzw. die Kostenstrukturen daraufhin anzupassen. Dafür benötige man Konsumentendaten – also ein Profil des Kunden. Aber eben auch wirtschaftliche Daten zu den Produkten, Margen etc. Dass letzteres häufig nicht in der notwendigen Transparenz vorhanden ist, bestätigte auch Held: „Die Managementebene oder auch die Designer sind häufig verliebt in ein Bild der Marke, das aber mit der Realität wenig zu tun hat. Fragen wir dann nach konkreten Daten, ist die Antwort häufig sehr schwammig“. Man denke eben immer in der nächsten Kollektion und eben nicht in Leistungskennzahlen.

Doch wie schnell ist ein Modeunternehmen saniert? In einem Insolvenzverfahren allein schaffe man das für gewöhnlich nicht, so die einhellige Meinung der Referenten. „Das Insolvenzverfahren kann der erste Schritt für einen Neubeginn sein. Es geht darum, tragfähige Zukunftsperspektiven zu schaffen. Die Umsetzung in nachhaltigen unternehmerischen Erfolg findet zumeist im Anschluss an das Verfahren statt“, berichtete Dr. Köster. Letztere dauere – so die Erfahrung von Weidemeyer – eher 12 bis 18 Monate. Als Orientierung gelte, das Unternehmen brauche in etwa so lange, bis es wieder gesund aufgestellt ist, wie es sich in die Krise reingefahren hat.

Den Blick in die Zukunft wagte Prof. Dr. Hunkemöller. Aus seiner Sicht seien vor allem die stationären kleinen Einzelhändler in kleineren Städten chancenlos und ein Auslaufmodell. Um die Verschiebung von kleinere in größere Städte wenigstens teilweise abzufangen, sei ein gutes kommunales Marketing gefragt. Außerdem sei der Unterhaltungsfaktor im Laden enorm wichtig, denn die Kunden wollen zunehmend „entertained“ werden. Zudem berichtete er davon, dass vor allem die Verzahnung von on- und offline eine entscheidende Rolle spielen wird. Ein Stichwort war dabei „Shopper ohne Schleppen“. Die Kunden sollen in der Stadt einkaufen gehen und die gekauften Artikel dann am nächsten Tag geschickt bekommen. Die Verzahnung stecke aber bei vielen Händlern noch in den Kinderschuhen. Düster sieht es nach Ansicht von Held für einige Modehändler aus, die in den kommenden Jahren noch Anleihen zurückzahlen müssen. Hier gebe es wahrscheinlich wieder den einen oder anderen Krisenkandidaten.

Die Veranstalter des Düsseldorfer Restrukturierungsforums sind Deloitte, hww hermann wienberg wilhelm, SK Dienstleistungs GmbH, Taylor Wessing und White & Case. Im Frühjahr 2017 findet die nächste Ausgabe des Düsseldorfer Restrukturierungsforums statt. Weitere Informationen finden Sie unter: www.duesseldorfer-restrukturierungsforum.de.