Thema | Fashion

hww kompakt

hermann wienberg wilhelm®

Ihre Ansprechpartner

Burkhard Jung

Geschäftsführer
hww Unternehmensberater GmbH
Tel.: +49 30 206437 200
E-Mail: burkhard.jung@hww.eu

Eva Ringelspacher

Senior Managerin
hww Unternehmensberater GmbH
Tel.: +49 69 913092 157
E-Mail: eva.ringelspacher@hww.eu

Impressum

hww Unternehmensberater GmbH
Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200
Fax: +49 (0)30 20 64 37-270

E-Mail: berlin@hww.eu
Internet: www.hww.eu

Handelsregister Berlin, Amtsgericht
Charlottenburg HRB 80 280 B.
Umsatzsteuer-Identnummer: DE 136617801

Verantwortlich für den Inhalt:
Kathleen Dräger, Burkhard Jung,
Dr. Stefan Weniger, Dr. Robert Tobias

Druck: trigger medien gmbh,
Colditzstraße 34-36, 12099 Berlin

Abgebildete Fotos sind rein zufällig
und stehen nicht im Zusammenhang mit
realen Unternehmen. Fotos S. 4 und 7:
Basler Fashion GmbH, www.basler-fashion.de

© 2017 hww Unternehmensberater GmbH

Liebe Geschäftsfreunde,

ich freue mich, dass Sie heute unser aktuelles hww kompakt in den Händen halten. Wir haben uns das Thema „Fashion" ausgesucht, einen Markt, den wir seit längerem beobachten und der spätestens im Verlauf des vergangenen Jahres in den Fokus der Restrukturierungsbranche gerückt ist. Mit Steilmann, zero, Wöhrl oder SinnLeffers trifft es sowohl Produzenten, als auch Händler. Und das nicht nur stationär, sondern auch online, wie der Fall dress for less gezeigt hat. Es ist einiges los und für uns damit Anlass, mit Ihnen unsere Gedanken hierzu zu teilen.

Sie finden in unserem hww kompakt Fashion den von uns für diesen Anlass erstellten Branchenreport „Fashion", der sich mit facts und figures, aktueller Situation und Trends der Branche auseinandersetzt. Eine interessante Sammlung von Informationen, die Ihnen helfen kann, die aktuelle Krise besser einzuschätzen. Ergänzt wird unser Report durch einen Bericht über unsere Erfahrungen, die wir im Herbst 2016 auf drei Restrukturierungsforen zum Thema Fashion in Düsseldorf, München und Berlin, die wir jeweils mitveranstaltet und moderiert haben, machen konnten.

Daneben haben wir Dr. Oliver Pabst, früher u. a. Vorstand bei Bogner, jetzt CEO bei Mammut, für ein Interview gewinnen können.

Und natürlich: Was wäre ein hww kompakt ohne konkrete Fälle? In diesem Fall haben wir zwei erfahrene Insolvenzverwalter, Dr. Rainer Eckert von ECKERT Rechtsanwälte und Dr. Biner Bähr von White & Case, gebeten, aus eigenen Erfahrungen zu berichten. Herausgekommen ist zum einen eine Case Study zur Sanierung des Onlinemodehändlers NETRADA, zum anderen ein Artikel zu den Vorteilen eines geplanten Insolvenzverfahrens bei der Restrukturierung des stationären Handels. Wir werden sehen, ob Wöhrl oder SinnLeffers diese Vorteile für sich nutzen können.

Bevor es jedoch zu einem Insolvenzverfahren kommt, sollten alle Möglichkeiten zur Restrukturierung ausgenutzt sein. Hierzu stellt uns Thomas Paul ein mögliches Vorgehen bei der Restrukturierung oder Schließung defizitär laufender Filialen vor, einem Problem, das vermutlich alle Stationären mehr oder weniger betrifft.

Kurzum: Ein Potpourri an Gedanken und Ideen rund um das Thema Fashion. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre

Ihr
Burkhard Jung

DIE MODEBRANCHE IN DER KRISE

Strenesse, Zero, Steilmann, Gerry Weber, Wöhrl, SinnLeffers, Mexx – diese bekannten Modemarken waren in den letzten Monaten in aller Munde. Jedoch anders als gewünscht: Bei allen laufen die Geschäfte schlecht, sie alle mach(t)en mit ihrer Krise Schlagzeilen, einige meldeten Insolvenz an. Die Gründe dafür sind zum Teil vielfältig, jedoch lässt sich klar erkennen, dass die Modebranche in Deutschland vor einer kompletten Neuausrichtung steht.

Nach Jahren des Wachstums erlebt die Modebranche seit einiger Zeit starke Umsatzeinbrüche, mit der Folge, dass im Markt ein Verdrängungsmodus eingetreten ist und einige Unternehmen um ihr Überleben kämpfen. Besonders deutlich ist dies u. a. durch die Insolvenzanmeldungen diverser bekannter Modeunternehmen in den letzten Monaten geworden.

In der Modebranche treffen bei vielen Unternehmen hausgemachte, konjunkturelle und branchenspezifische Probleme zusammen. Zum einen macht der Onlinehandel den stationären Modegeschäften zu schaffen. Immer mehr Kunden kaufen ihre Mode im Netz und eben nicht mehr im Geschäft vor Ort. Zum anderen wirbeln Billiganbieter den Modemarkt in Deutschland kräftig durcheinander und schaffen einen aggressiven Preiskampf. Dazu zählen auch branchenfremde Einzelhändler wie Aldi, Lidl und Tchibo, die in den vergangenen Jahren mit eigenen Modelabels und von Designern entworfener Mode den Markt erobert haben.[1]

Darüber hinaus ist Russland, ein für viele Modemarken wichtiger Markt, komplett weggebrochen und der chinesische Markt ist rückläufig. Hinzu kommen Rabattschlachten und immer neue Varianten von „Sales Aktionen" wie z. B. „Mid

[1] vgl. Wirtschaftswoche: „Billigheimer bringen Modehausketten ums Geschäft", 13.09.2016, URL: http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/sinnleffers-woehrl-und-steilmann-billigheimer-bringen-modehausketten-ums-geschaeft/14524298.html, Stand: 14.12.2016

Season Sale". Auch hat sich das Konsumverhalten verändert: Statt in Bekleidung wird in Smartphones investiert. Auch die Einflüsse der Klimaveränderung spürt die Modebranche enorm: Das Jahr 2016 ist das dritte Jahr in Folge, in dem der Winter in Europa sehr spät oder fast gar nicht kam. In Folge dessen blieb die Herbst-/Winterware wie

Neben zu vielen Kollektionen, Überproduktionen, zu wenig Kreativität und teilweise Qualitätsschwund gibt es zu wenig Magie.

Blei in den Regalen liegen. Das Gleiche gilt bei einem ausbleibenden Sommer für die Frühjahrs-/Sommerkollektion. Der Saisonwechsel ist für die Modebranche also auch keine Garantie mehr, Kunden in die Läden zu locken.

Die Modeindustrie befindet sich generell in einem tiefgreifenden Wandel: Neben zu vielen Kollektionen, Überproduktionen, Billiganbietern, mangelnder Kreativität und teilweise Qualitätsschwund gibt es zu wenig Magie. In jüngster Vergangenheit gab es kaum einen Monat, in dem nicht ein Designer entlassen wurde oder entnervt selbst das Handtuch warf.[2]

Fast Fashion – in wenigen Wochen in den Handel
Um die Krise zu überwinden, sollte es das Ziel der Modelabels sein, einen profitablen und nachhaltigen Wachstumskurs zu entwickeln. Dabei sollte der Fokus auf der Anzahl der Kollektionen, dem Vertrieb und auf dem Thema Nachhaltigkeit liegen.

Die Anzahl der Kollektionen muss neu überdacht werden und die Mode muss vor allem schneller in die Läden kommen. Die Kollektionen werden bisher aufwendig produziert, in großen Shows pompös inszeniert und von Bloggern in Echtzeit verbreitet. Zu kaufen sind die Produkte aber erst ein halbes Jahr später. Daher ist ein wichtiger Trend die sogenannte „Fast Fashion", um schnelle, hohe Lagerumschlagzeiten zu erreichen und auf den Geschmack der Kundschaft zeitnah zu reagieren. Dies ist bei einer bisherigen Vorlaufzeit von sechs bis neun Monaten nicht möglich. Modenschauen werden im Zeichen der Digitalisierung zu Verkaufsschauen: Die neue Kollektion muss sofort sowohl im Onlineshop als auch im Handel verfügbar sein. Daneben ist eine Portfoliobereinigung von Nöten: Zweitmarken oder jüngere Marken waren auch in der Vergangenheit nur in wenigen Ausnahmefällen erfolgreich. Kaum ein Label schafft wie „Nike" die Markendehnung: Es werden alle Produkte von billig über Mittelklasse bis hin zu Luxus abgedeckt, ohne dass es der Marke schadet.[3]

Multichannel Vertrieb auf dem Vormarsch
Um erfolgreich in der Modebranche bestehen zu können, sollte der Multichannel Vertrieb – also der Verkauf über eigene Läden, den Fachhandel und Online – verfolgt werden. Insbesondere die Onlineshops stellen die Branche vor große Herausforderungen – allen voran in Bezug auf die Kosten. Diese umfassen beispielsweise für den Aufbau eines Onlineshops neben den einmaligen Kosten auch die Aufwendungen für das Betreiben, wie die Seitengestaltung und Produktpräsentation (Fotos, Texte). Hinzu kommt die breite Servicepalette: Inzwischen ist es schon Standard, dass der Kunde online bestellt, die Ware im Laden abholt, direkt vor Ort oder daheim anprobiert und die Retouren im Laden zurückgeben kann.

Margenfresser Retouren
Die Kosten für die Retouren stellen einen enormen Margenfresser dar. Da ist zum einen der Rückversand, den fast alle Händler für ihre Kunden übernehmen. Hinzu kommen die Bearbeitungskosten, die für die zurückgesandten Waren anfallen: Erfassung des Paketes im System, Prüfung, ob der Sicherheitssticker noch vorhanden ist, ob die Kleidung Gebrauchsspuren aufweist, ob sie eventuell repariert oder gereinigt

Eine einzige Retoure kostet den Händler im Durchschnitt zwischen 17,50 und 20,00 €

werden muss. Dazu kommen die Arbeitsschritte Wiederverpackung, Einsortierung im Regal und Erstattung des bezahlten Kaufpreises an den Kunden. Im Durchschnitt kostet eine einzige Retoure zwischen 17,50 und 20,00 €.[4]

[2] vgl. Arp, Christiane: Editorial, Vogue, Juli 2016, S. 28
[3] vgl. Nesshöver, Christoph: „Schräge Helden", Manager Magazin, Mai 2016, S. 36
[4] vgl. Süddeutsche Zeitung: „Kleidergrößen – Das Land der Zurückschicker", 12.05.2016, URL: http://www.sueddeutsche.de/panorama/kleidergroessen-das-land-der-zurueckschicker-1.2986215, Stand: 14.12.2016

Aber auch die Welt der Onlineshops ändert sich. Vor allem reine Onlineshops müssen ihre Konzepte neu überdenken: In vielen Fällen entspricht deren Struktur der eines Retailers: Wareneinund -verkauf. Zukünftig werden auch Onlineshops neben einer ansprechenden Präsentation der Ware weitere Serviceleistungen anbieten

müssen.[5] Stichworte sind hier z. B. Stylisten oder Auslieferung mit Kurieren. Die Onlinemodeberatung ist auf dem Weg zum neuen State of the Art. Dies bedeutet aber immense Verknüpfungen von E-Commerce und zum Beispiel Entertainment: Filme streamen und das Outfit der Hauptdarstellerin im Onlineshop ordern. Dabei spielt vor allem auch die Technik hinter dem Onlineshop eine entscheidende Rolle – hier steht die Modebranche vor der Herausforderung, ständig mit der neusten Technik mithalten zu müssen, um nicht gegen die Konkurrenten abzufallen. Die damit verbundenen Kosten sind teilweise immens hoch.[6]

Nachhaltigkeit als Imagevorteil

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt auch für die Modebranche immer mehr an Bedeutung: Selbst Billiganbieter wie Primark bemühen sich um vernünftige Arbeitsbedingungen und um umweltfreundliche Produktionen bei ihren Zulieferbetrieben. Bei der Hauptversammlung von Hugo Boss nahm die Diskussion um unfaire Arbeitsbedingungen in Indien, Türkei und Bangalore einen breiten Raum ein.[7] Bei Nichtbeachtung kann dies langfristig das Image einer Marke beschädigen. Hier ist zum Beispiel eine Mitgliedschaft in der „Fair Wear Foundation" von Vorteil, die sich für bessere Arbeitsbedingungen und gegen Kinderarbeit in der Textilindustrie einsetzt. Die Mitglieder sind verpflichtet, ihre Lieferanten entsprechend zu auditieren.

Flächenkonzepte überdenken

Als Erfolgsfaktor in der Modebranche gilt allgemein die vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel. Das bedeutet die Abbildung der kompletten Wertschöpfungskette – vom Entwurf über die Produktion bis zum Verkauf.[8]

Die Flächenkonzepte reichen von kleinen Flächen, sogenannten Corners über Shop-in-Shop-Konzepte bis hin zu eigenen Geschäften oder Franchise-Modellen. In den letzten Jahren war dabei ein Wandel vom Wholesale hin zu Concession[9] bzw.

Marken, die auf ein entsprechendes Ladendesign sowie Einkaufserlebnis und Beratungsqualität setzen, werden weiterhin erfolgreich sein

zu „Flagshipstores" zu beobachten. Generell ist es von großer Bedeutung, Präsenz am Point of Sale zu zeigen. Allerdings liefen hier oft die Investitionen aus dem Ruder.

Was bei der Restrukturierung zu beachten ist

Die Einrichtung von Shops sollte nur auf Grundlage einer Umsatzausweitung basierend auf einer Markt- und Standortanalyse der Flächenleistung pro Quadratmeter erfolgen. Marken, die auf ein entsprechendes Ladendesign sowie Einkaufserlebnis und Beratungsqualität setzen, werden weiterhin erfolgreich sein, auch in Zeiten der Digitalisierung.[10] Denn Stilberatung und Maßanfertigung (taylormade) funktionieren nach wie vor im Laden vor Ort am besten. Dies muss bei den Kosten berücksichtigt werden. Die oft überzogene Expansion im Einzelhandel (Stichwort „Flagshipstores") verbunden mit der Anmietung von teuren Ladengeschäften muss angepasst werden. Fast alle Modemarken distanzieren sich inzwischen von der Expansionspolitik der letzten Jahre, die die Kosten in die Höhe getrieben hat, und setzen auf die Optimierung – häufig verbunden mit einer Verkleinerung – des Storenetzes.

[5] vgl. Hau, Moritz: „Zalando wird das Netflix der Mode", Textilwirtschaft – 58. Forum der TW, Sondernummer 27.05.2016, S. 55
[6] vgl. Hau, Moritz: „Heute normal, morgen lächerlich", Textilwirtschaft – 58. Forum der TW, Sondernummer 27.05.2016, S. 57
[7] vgl. Handelsblatt: „Hugo Boss: Gulasch, Spätzle und Ärger in den Fabriken", 19.05.2016, URL: http://www.handelsblatt.com/unternehmen handel-konsumgueter/hugo-boss-gulasch-spaetzle-und-aerger-in-den-fabriken/13615888.html, Stand: 23.11.2016

Neben dem Storenetz muss auch die Lagerhaltung auf den Prüfstand gestellt werden: Oft halten Modefirmen ein Zwischenlager vor. In dieses liefern die Lieferanten Stoffe, Nähgarn usw., und erst nach einer Qualitätskontrolle werden diese Rohstoffe an die Fertigung versandt. Diesen Zwischenschritt und die damit verbundenen Kosten – insbesondere die hohen Personalkosten in Deutschland – kann man durch die Lieferung direkt in die Produktionsstandorte begrenzen. Selbstverständlich muss dort dann trotzdem eine Qualitätskontrolle erfolgen.

Die Anforderungen an Warenverfügbarkeit und Auslieferungsgeschwindigkeit werden sich dramatisch erhöhen.

Wichtig sind zudem ein funktionierendes Warenwirtschaftssystem und die richtige Logistik. Die Anforderungen an Warenverfügbarkeit und Auslieferungsgeschwindigkeit werden sich weiterhin dramatisch erhöhen. Aus einer Analyse der Lagerumschlagsgeschwindigkeit kann die modische Aktualität (mit Ausnahme der NOS = Never out of stock) und die Anzahl der notwendigen Kollektionen herausgearbeitet werden. So weisen geringe Abverkaufsquoten auf eine Überdimensionierung der Fläche oder einen schlechten Standort hin.

Traumwelt Mode

Für das Marketing ist die Positionierung der Marke und damit verbunden eine klare Zielgruppendefinition erforderlich. In der Restrukturierung stehen Marketingkosten immer auf dem Prüfstand. Eine Kürzung ist gerade in der Modebranche sehr schwierig, da Mode von Traumbildern lebt. Der Erfolg einer Werbekampagne lässt sich aber nur bedingt in Kennzahlen messen. Ein Marketingetat liegt gemessen am Umsatz erfahrungsgemäß im unteren Bereich bei ca. 5 bis 6 Prozent und im oberen bei 20 Prozent. Überprüft werden muss, welche Werbekanäle bedient werden sollen: Printmedien oder digitale Medien? Und wie interessant können die diversen Modeblogs für eine Marke sein? Letzteres ist vor allem für kleinere Modelabels eine gute Option, um sich erfolgreich in einer Nische zu positionieren und sich von den großen Marken abzugrenzen.

[8] vgl. Handelswissen: „Marktpositionierung", URL: http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung, Stand: 06.09.2016
[9] Der Modeproduzent mietet eine Fläche beim Händler an, bestückt diese mit eigenem Mobiliar, Personal und verkauft auf eigene Rechnung
[10] vgl. Torpe, Johannes: „Ganz einfach: kein Erlebnis, keine Kunden", Textilwirtschaft – 58. Forum der TW, Sondernummer 27.05.2016, S. 59

Modemarken, die sich leistungswirtschaftlich und finanziell restrukturieren, benötigen dabei im Normalfall die Unterstützung der involvierten Banken. Deren Begleitung setzt immer ein Sanierungskonzept voraus. Daneben wird ein solches Konzept auch Grundlage für Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite, aber auch mit den Finanzbehörden sein, im Falle eines Sanierungserlasses.[11]

Finanzierungsstruktur im Blick

Bei einer finanziellen Restrukturierung ist die Überprüfung der Finanzierungsstruktur im Hinblick auf die Fristenkongruenz wichtig. Für die hohen Anlaufkosten der Kollektionen sollten Saisonlinien sowie Aval-, Akkreditivlinien für den Einkauf, der überwiegend im Ausland stattfindet, vorhanden sein.

Private Equity Häuser als Eigentümer von Modelabels neigen dazu, im Rahmen der Finanzierung Unternehmen mit Fremdkapital zu überhäufen. Nicht selten liegt der Kaufpreis bei dem 8-fachen des EBITDA. Die hohen Zinsbelastungen aus den übernommenen Schulden belasten den Ertrag. Wenn dann die Erfolgskurve abbricht, wird das Unternehmen von der Schuldenlast begraben. Hinzu kommt als weitere Erschwernis, dass der Turnaround nicht in Reichweite ist. Hier muss im Rahmen einer Finanzierungsberatung die Höhe der Verschuldungskapazität ermittelt werden, um so die Passivseite der Bilanz über Rangrücktritte, Wandlung in Genussrechtskapital oder auch Forderungsverzichte zu bereinigen.[12]

Burkhard Jung
Eva Ringelspacher
hww Unternehmensberater

[11] vgl. Ringelspacher, Eva: „Krisenmanagement aus Bankensicht", in Crone/Werner (Hrsg.), „Modernes Sanierungsmanagement", 4. Aufl. 2014, S. 501 ff.

[12] vgl. Ringelspacher, Eva: „Unternehmensrestrukturierung aus Sicht der Fremdkapitalgeber", in Baur/Kantowsky,Schulte (Hrsg.), „Stakeholder-Management in der Restrukturierung", 2. Aufl. 2015, S. 92 ff.

„Eine Modemarke muss digital kommunizieren und verkaufen“

Dr. Oliver Pabst ist ausgewiesener Modeexperte und derzeit CEO der Mammut Sports Group. Davor war er u. a. langjähriger Vorstand bei der Willy Bogner. Frühere berufliche Stationen umfassten unter anderem Tätigkeiten im Boardsport-Bereich bei der Boards & More, im familieneigenen Textilbetrieb Gerhard Pabst sowie als Senior Associate bei McKinsey.

hww kompakt: Wo wird sich die deutsche Modebranche in Zeiten von Überkapazitäten und Margendruck hin entwickeln?

DR. PABST: Es findet eine massive Bereinigung auf Industrie- und Handelsebene statt. Die Entwicklung zeichnet sich seit einiger Zeit schon ab, Anleihen können nicht zurückbezahlt werden und Insolvenzen nehmen zu. Die große Herausforderung wird sein, wie Industrie und Handel mit den Überkapazitäten umgehen, denn diese führen im Wesentlichen zu den erodierenden Margen. Darüber hinaus sind vertikale Anbieter wie Zara oder H&M durch optimierte Prozesse und Strukturen klar im Kostenvorteil und bieten damit ein sehr attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis. Erhöht wird dieser Druck durch das sich ständig ändernde Kauf- und Konsumverhalten.

Was können die deutschen Modeunternehmen machen?

DR. PABST: Für die deutsche Branche bietet sich die Chance zur Differenzierung über Spezialisierung. Darüber hinaus sind die Strukturen und Prozesse rasch anzupassen. Flexibilität und Schnelligkeit, also flexibel und schnell auf die veränderten Marktanforderungen reagieren zu können, sind die Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg in der Branche.

Über die enorme Bedeutung von Onlineshops liest man ständig. Ist eine Modemarke ohne eigenen Onlineshop wirklich nicht überlebensfähig?

DR. PABST: Nein, ohne eigenen E-Commerce ist eine Marke zukünftig nicht überlebensfähig. Die Kosten für den Aufbau und den Betrieb des eigenen E-Commerce werden oftmals überschätzt. Insbesondere wenn man aus Markensicht die Economics des Betreibens eines Shops analysiert. Die zentralen Kennziffern, sprich Kundenakquisitionskosten versus Customer-Lifetime-Value und Preisdurchsetzbarkeit versus Preisreduzierungen, sprechen grundsätzlich dafür, dass eine Modemarke gute Chancen hat, profitabel im Netz zu agieren. Abgesehen davon muss eine Marke heute auch digital kommunizieren und verkaufen, denn nur so lässt sich Konsumentenverhalten direkt messen bzw. kann die Reaktion der Konsumenten auf Produkte und Kommunikation Eins zu Eins, ohne zusätzliche Filter, erfahren werden.

Wer jetzt noch keinen Onlinehandel betreibt: Wie viel Zeit und Geld muss investiert werden, um noch den Anschluss zu schaffen?

DR. PABST: Die Frage muss man differenziert beantworten. Das Zeit- und Kostenbudget ist je nach Positionierung der Marke zu definieren. Es lässt sich generalisiert nicht beantworten, aber Sie können davon ausgehen, dass ein E-Commerce-Shop, up and running innerhalb eines Dreivierteljahres, mit einem Budget von etwa einer dreiviertel Million Euro aufzusetzen ist.

Was ist mit dem typisch deutschen mittelständischen stationären Einzelhändler? Soll dieser online aktiv werden?

DR. PABST: Aus der Perspektive des Handels muss man sehr viel genauer analysieren, wie eine zukünftige Positionierung im Markt ausgestaltet wird. Es macht für viele kleine, stationäre Einzelhändler schlichtweg keinen Sinn, einen eigenen E-Commerce aufzubauen, weil weder das technologische Know-how, noch das Budget vorhanden ist, um gegen die Amazons, Zalandos oder auch spezialisierte Shops anzugehen. Es gibt wenige Beispiele von stationären Einzelhändlern, hier kann man Engelhorn als Beispiel anführen, die erfolgreich ihren E-Commerce aufgebaut haben. Etwas anderes ist, und das muss man unterstreichen, der Aufbau von digitaler Kommunikation. Der erfolgreiche Retailer der Zukunft muss diese Kompetenz „inhouse" aufbauen, um sein Angebot zu bewerben und attraktiv zu machen, um Communities zu schaffen, in die Interaktion mit dem Konsumenten zu gehen und viral Botschaften zu teilen.

Was kommt nach der „Flucht" vom Wholesale in den Retailbereich?

DR. PABST: In den letzten Jahren konnte man eine sehr starke Orientierung aller Marken in Richtung eines eigenen Retails beobachten. Dies führte u. a. dazu, dass auch nicht „retailfähige" Unternehmen mit z. T. großen Expansionsschritten ihr eigenes Netz an Geschäften aufgebaut haben. Die Anpassungsnotwendigkeiten der eigenen Strukturen und Prozesse hin zu mehr „Vertikalisierung" sind hoch und zeitraubend und man sollte zuerst ein skalierbares Modell definieren, bevor der Roll-out angegangen wird. Darunter leidet dann nicht nur die Performance in den neu eröffneten Geschäften sondern auch das klassische Wholesale-Geschäft. Wenn dann zwei bis drei weniger erfolgreiche Kollektionen dazukommen, schlägt diese Retail-Expansion natürlich umso negativer bis zum Ergebnis durch. Mit den richtigen Strukturen und Prozessen ist der Schritt hin zu mehr Vertikalisierung zwingend notwendig, allerdings in enger Abstimmung mit dem E-Commerce-Geschäft und den Wholesale-Aktivitäten.

Also sind wird dann bei einer Omni-Channel-Strategie?

DR. PABST: Ja genau, und je mehr Touch Points die Marke dem Konsumenten anbietet, desto stärker kann dieser mit der Marke in Interaktion treten, und daraus leitet sich dann auch ein höherer Anteil an den Bekleidungsausgaben des Konsumenten ab. Entscheidend dabei ist, dass jedem der Kanäle eine spezifische Rolle zugewiesen wird. Sowohl der Wholesale als auch der eigene Retail und der eigene E-Commerce sind jeweils zielgerichtet aufeinander abzustimmen und koordiniert voranzutreiben. Der Konsument muss sozusagen über alle Kanäle hinweg das gleiche Markenerlebnis haben. Das betrifft auch ganz konkrete Dinge wie z. B. den Preis oder spezifische Angebote.

Gibt es eine Zukunft für die Flagshipstores oder ist dieser Trend schon wieder überholt? Hugo Boss ist dabei die Anzahl solcher Stores zu verkleinern.

DR. PABST: Den Flagshipstores kommt im Rahmen der gerade beschriebenen Omni-Channel-Strategie eine besondere Bedeutung zu, weil sie der Marke die Möglichkeit geben, sich „erlebbar" in ihrer ganzen Vielfalt dem Konsumenten gegenüber emotional zu präsentieren. Insofern ist der Trend zu Flagshipstores ungebrochen. Die Frage ist weniger das „Ob", sondern viel mehr das „Wie". Also wie integriere ich meine sonstigen Vertriebsaktivitäten auch in meinen Auftritt im Flagshipstore? Dies gilt insbesondere auch für die digitalen Angebote respektive den E-Commerce und wie eine Verknüpfung erreicht wird. Einfache Beispiele sind Click-and-Collect oder aber auch die Akquisition von Neukunden in den eigenen Stores. Dass Hugo Boss dabei ist, die Anzahl der eigenen Stores zu reduzieren, ist eher darauf zurückzuführen,

dass die Expansion zu schnell vorangetrieben wurde und sowohl Regionen als auch lokale Standorte mit unzureichendem Potential angegangen worden sind. Grundsätzlich denke ich, dass dem eigenen Retail und damit auch den Flagshipstores weiterhin eine besondere Rolle zukommt.

Wie stark muss die Wertschöpfungskette digitalisiert werden?

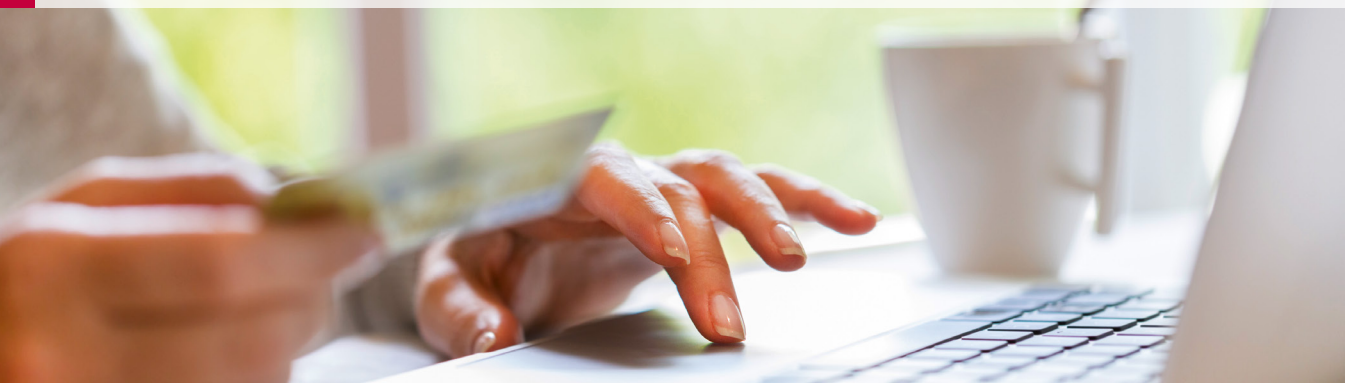
DR. PABST: Die Digitalisierung ist die Voraussetzung, um die Wertschöpfungskette zu optimieren, und zwar stufenübergreifend. So lassen sich beispielsweise Informationen digitalisieren, die die Abstimmungsprozesse in der Produktentwicklung zwischen Industrie und Handel erleichtern und beschleunigen. Beispielsweise können Einkäufer wie Designer u. a. Produkte während des Entwicklungsprozesses am Markt testen, Warenbestände und andere Informationen schnell und vollständig abrufen. Ziel ist neben Transparenz und Vollständigkeit der Informationen insbesondere auch die Verkürzung der Durchlaufzeiten und damit die marktorientierte respektive konsumentenorientierte „Denke". Durchschnittliche Durchlaufzeiten liegen heute bei über 200 Tagen. Dies muss massiv reduziert werden, um möglichst eng an den Konsumenten und dessen Bedürfnisse heranzurücken.

Das Voranschreiten der Digitalisierung betrifft auch das Marketing: Was empfehlen Sie? Werbung klassisch in den Printmedien oder in Mode Blogs?

DR. PABST: Die Frage lässt sich leicht beantworten. Das Konsumverhalten der Kunden weist uns den Weg und die Veränderungen in der Mediennutzung haben allen klassischen Verlagen zugesetzt. Die Richtung heißt weg von Print hin zu Digital. Auch und insbesondere die klassische Kundenakquisition und -aktivierung wird in Zukunft rein digital erfolgen. Die zentrale Frage lautet: Wie viel klassische Werbung benötigt eine Marke, um zukünftig als Marke wahrgenommen und ernst genommen zu werden? Ich gehe davon aus, dass dieser Anteil unter zehn Prozent des Kommunikationsinvestments ausmachen wird, und auch dann nur in dieser Höhe, wenn die Zielgruppen das „verlangen". Das heißt, die Digitalisierung übernimmt die Kommunikation, Modeblogs sind davon eine Facette. Ähnlich der Omni-Channel-Distribution wird man eine Omni-Channel-Kommunikation „bespielen" müssen.

CASE STUDY

RESTRUKTURIERUNG EINES SPEZIALISTEN FÜR ONLINEMODEHÄNDLER



Der im Jahr 1997 gegründete E-Commerce Dienstleister NETRADA gehörte zu den Pionieren einer Branche, die bis heute einen immer bedeutenderen Einfluss auf die gesamte Modebranche gewinnt. Geschäftsmodelle die allein auf Wachstum und Marktanteile fokussiert sind, haben zu einem enormen Wettbewerbsdruck auf alle Beteiligten geführt. Dies, hohe Investitionen sowie die mangelnde Bereitschaft der Gesellschafter, weiteres Kapital zuzuführen, führten dazu, dass für dieses Unternehmen 2013 ein Insolvenzverfahren eingeleitet werden musste. Im Jahr 2014 konnte das Unternehmen an einen namhaften Investor veräußert werden. Heute hat NETRADA seine führende Rolle im Mode E-Commerce im Arvato Konzern ausgebaut. Dabei war insbesondere der flexible Umgang mit den Kundenanforderungen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

NETRADA bot sogenannte Full-Service E-Commerce Lösungen im Fashion Bereich an. Das Unternehmen entwickelte für seine Kunden mehr als 70 Onlineshops in verschiedenen Ländern. Vom sogenannten Frontend, dem eigentlichen Internet-Shop, bis zum Backend, der Distribution und dem Retourenmangement, wurden alle Dienstleistungen erbracht. Neben der Bonitäts- und Betrugskontrolle wurde auch der Kundenservice für die weltweiten Käufer der Modemarken abgebildet. NETRADA übernahm den kompletten Betrieb des Onlinekanals des Kunden. Das beinhaltete insbesondere das Hosting und die Verwaltung des E-Commerce Business inklusive des Data- und Interface-Managements. Daneben wurden die Logistik, das Carrier-Management, der Customer-Service sowie der Financial-Service (inkl. Inkasso) übernommen. NETRADA verzichtete auf eigene Onlineshops. Dies war und ist bis heute ein wichtiges Abgrenzungskriterium zu Wettbewerbern, wie zum Beispiel Zalando. Der Kunde behielt die Hoheit über die strategische Ausrichtung, die Steuerung der Marke und die Marktstrategie. Auch die Kommunikation, das Onlinemarketing und das Merchandising verblieben beim Kunden.

Zum Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung – der spätere Insolvenzverwalter ist Autor dieses Artikels – bot NETRADA diese Leistungen für 13 internationale Modemarken an. Die namhaftesten Kunden waren Esprit, C&A, Hugo Boss, Tommy Hilfiger und Puma. Die Hauptkunden Esprit und C&A hatten zusammen einen Umsatzanteil von rund 70 Prozent. Der Kunde Esprit ist mit seinem Onlineshop bis heute Branchenprimus und macht deutlich, wie erfolgreich und wichtig der Onlinehandel für die Modeindustrie ist.

DIE KRISENURSACHEN

- **Einziger Fokus auf Wachstum**
  Den Kunden wurde viel geboten. Häufig mehr, als die Entgelte abdeckten. Um mit anderen E-Commerce Konzepten konkurrieren zu können, wurden den Kunden die Wünsche von den Augen abgelesen. Dazu kamen Verträge, die in Bezug auf die Entwicklung und den Betrieb der Onlineshops keine Deckelung enthielten. Dies führte zu einer „All You Can Eat" Mentalität die ertragsseitig nicht gespiegelt wurde.

- **Hoher Investitionsaufwand ohne finanzielle Deckung**
  Das Unternehmen betrieb fünf Distributionsstandorte in Deutschland. Speziell für den Kunden Esprit sollte ein technologisch bis dahin einmaliges Distributionszentrum entstehen. Die hierfür erforderlichen Mittel im deutlich zweistelligen Millionenbereich waren nicht durchfinanziert. Der Gesellschafter war schlussendlich nicht bereit, einen geforderten Eigenbeitrag zu der ausstehenden Finanzierungstranche zu leisten.

Mit Einleitung des Insolvenzeröffnungsverfahrens war es zunächst erforderlich, das Vertrauen der Beteiligten in eine ordnungsgemäße Fortführung des Geschäftsbetriebes herzustellen. Dazu konnte, neben der üblichen Insolvenzgeldvorfinanzierung, mit den beteiligten Kreditinstituten ein Massekredit unbürokratisch vereinbart werden. Auch die Kunden hatten sich an der Finanzierung beteiligt, insbesondere durch Übernahme der jeweiligen Carrier-Kosten. Die Belegschaft und ihre Vertreter, die Betriebsräte und Gewerkschaften, wurden über die weiteren Schritte informiert und in die Prozesse einbezogen. Wie bei nahezu jeder gerichtlichen Sanierung war der Zeitfaktor entscheidend. Ein strukturierter fast-track M & A-Prozess wurde initiiert. Wegen des enormen Interesses an dem Unternehmen bestand in diesem Fall die besondere Schwierigkeit darin, sich auf die vielversprechendsten potentiellen Erwerber zu konzentrieren. Es wurde sehr schnell deutlich, dass die Kunden einen langfristig orientierten strategischen Investor bevorzugen würden. Die Investorensuche für die übrigen Konzerngesellschaften wurde parallel gestartet, aber insbesondere in Bezug auf die Aktivitäten in Nordamerika und Ostasien erst im Nachgang abgeschlossen. Dies betraf auch Deutschlands größtes Fotostudio, die Picture Park Studios in Hamburg.

In Fällen starker Kundenabhängigkeit wird jeder potentielle Investor sein Angebot vom Inhalt der Verträge mit den wichtigsten Kunden abhängig machen. Aus diesem Grund wurde es zügig notwendig, die Eckdaten künftiger Lieferbeziehungen zwischen den potentiellen Erwerbern und dem Kunden abzustimmen. In dieser Konstellation kommt es zwangsläufig dazu, dass die Interessen des Investors und der Kunden eher auf einen möglichst niedrigen Kaufpreis gerichtet sind und somit denen der Insolvenzverwaltung entgegen laufen. Hier konnte nur durch Erhalt einer Wettbewerbssituation erreicht werden, dass ein dem Wert des Unternehmens angemessener Preis gefunden wurde. Die diesbezüglichen Verhandlungen waren entsprechend intensiv. Dass sich am Ende ein strategischer Investor durchsetzen konnte, war nicht verwunderlich. Das Unternehmen war bereits durch die Hände zweier Finanzinvestoren gegangen. Bei der Neuausrichtung des Unternehmens wurde das Preis-, Mengen- und Servicegerüst auf eine neue Basis gestellt. Mit den wesentlichen Kunden wurden Eckpunktepapiere verhandelt.

Um das Unternehmen langfristig stabil aufzustellen, war eine weitere Forderung des Investors, die Mietverträge für die Logistikstandorte neu zu verhandeln. Im Ergebnis konnten die Mietpreise und die Laufzeiten an die Investorenanforderungen angepasst werden. Auch wenn letzendlich nur wenige Arbeitsplätze abgebaut wurden, war der Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen notwendig. In einem Zeitraum von weniger als drei Monaten war es letztlich gelungen, die Vorrausetzungen für einen Neustart zu schaffen. Heute ist der neue, hochmoderne Logistikstandort fertiggestellt. Dem Unternehmen ist es gelungen, den Geschäftsbetrieb auszuweiten und eine führende Rolle im wachsenden Onlinehandel zu behalten.

Dr. Rainer Eckert
Rechtsanwalt/Insolvenzverwalter
ECKERT Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft

KOMMT DER TEXTIL-HANDEL AUS DER MODE?

Drei Restrukturierungsforen[1] beschäftigten sich im Herbst 2016 mit der Krise des Textilhandels. Egal ob in Berlin, Düsseldorf oder München – die Referenten waren sich im Grunde einig: Kundenbindung, Markenstory und den Einkauf als Erlebnis zu gestalten seien das A und O für die Modebranche.

Zwölf Experten, die entweder in der Modebranche zu Hause sind oder diese bereits lange Jahre auf die eine oder andere Art begleiten, nahmen den Textilhandel genauer unter die Lupe und diskutierten die Zukunft des stationären Einzelhandels in der Modebranche. Den Auftakt machte das Düsseldorfer Restrukturierungsforum[2] mit Markus Held, Prof. Dr. Manfred Hunkemöller, Dr. Malte Köster und Falco Weidemeyer. In München[3] diskutierten dann Anfang November Dr. iur. Christian Gerloff, Ansgar Obermüller, Carsten Paris und Daniel Thomasius. Last but not least trafen sich Martin Herrmann, Dr. Ralf Moldenhauer, Dr. Jan Markus Plathner und Thomas Schenk in Berlin[4] zur Diskussion über die Zukunft des Textilhandels.

Dr. Jan Markus Plathner
Rechtsanwalt, Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter:
„Ich bin überrascht darüber, wie oft sich ein Management wenig Gedanken darüber macht, wie es mit seiner Marke Geld verdienen kann. Viele der von mir betreuten Unternehmen sind nicht durchfinanziert und leben von der Hand in den Mund."

Daniel Thomasius
Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei der SportScheck GmbH:
„Viele Händler haben mit dem Frequenzwegfall zu kämpfen. Es kommen deutlich weniger Kunden vor allem in die kleineren Städte."

Thomas Schenk
Direktor Multichannel Retail – Retail Excellence, Otto Group:
„So wie sich die Mode von Saison zu Saison ändert, ändern sich auch die Erfolgskriterien im Einzelhandel. Einzelhändler müssen sehr genau prüfen, in welchen Kanälen sie präsent sein sollten, um ihre Kunden zielgerichtet und bestmöglich zu erreichen, und ob ein Omnichannel-Ansatz wirklich Sinn macht. Einzelne eCommerce-Player haben die alteingesessenen großen stationären Einzelhändler wie Galeria Kaufhof, Karstadt oder Peek & Cloppenburg längst überholt."

[1] Die Restrukturierungsforen werden jeweils zweimal im Jahr in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, München sowie Stuttgart und einmal im Jahr in Hamburg veranstaltet. Sie bringen alle an der Sanierung eines Unternehmens Beteiligten zusammen.
[2] Das Düsseldorfer Restrukturierungsforum wird von Deloitte, hww hermann wienberg wilhelm, SK Dienstleistungs GmbH, Taylor Wessing und White & Case veranstaltet.
[3] Die Veranstalter des Münchener Restrukturierungsforums sind anchor Rechtsanwälte, Deloitte, GSK Stockmann und hww hermann wienberg wilhelm.
[4] Das Berliner Restrukturierungsforum wird von Ernst & Young GmbH, GÖRG Rechtsanwälte Partnerschaft mbB und hww hermann wienberg wilhelm veranstaltet.

Falco Weidemeyer
Senior Partner im Competence Center Restructuring & Corporate Finance bei Roland Berger GmbH, Chief Restructuring Officer (CRO):
„Mit dem reinen Gesundsparen ist es oft nicht getan, und im Zweifel wird die Krise nur verlängert. Um die Krise angehen zu können, muss das Unternehmen seine Kunden kennen – und zwar sowohl quantitativ als auch qualitativ."

Dr. iur. Christian Gerloff
Rechtsanwalt und Partner bei Gerloff Liebler Rechtsanwälte:
„Der Modeeinzelhändler befindet sich in der sogenannten Z-Falle. Er wird zerrieben zwischen Onlinehändlern wie Zalando und vertikalisierten Händlern wie Zara."

Ansgar Obermüller
Abteilungsleiter Group Intensive Care Corporates Süd-Ost bei der Commerzbank AG:
„Wer nicht auf seine Kunden und deren Bedürfnisse eingeht, der verliert. Viele Unternehmen haben kundenspezifische Daten, nutzen diese jedoch nicht. Damit vergeben sie wichtige Marketingchancen."

Carsten Paris
Geschäftsführer und Partner, ICS Partners GmbH:
„Als Unternehmer muss ich dann auch den Mut haben zu sagen, jetzt mache ich zu. Entweder weil sich mein Geschäftsmodell nicht mehr trägt oder überlebt hat, ich für einen Turnaround nicht ausreichend liquide Mittel habe bzw. beschaffen kann oder mir das richtige Managementteam für diese Aufgabe fehlt."

Dr. Malte Köster
Fachanwalt für Insolvenzrecht, WILLMERKÖSTER Rechtsanwälte Insolvenzverwalter:
„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."

Prof. Dr. Manfred Hunkemöller
Geschäftsführer des Institutes für Handelsforschung in Köln:
„Eine Multi-Channel-Strategie ist unabdingbar, denn der Online-Shop funktioniert häufig wie ein Schaufenster. D. h. der Verbraucher informiert sich online, kauft aber tatsächlich vor allem nach wie vor stationär. Mit Blick in die Zukunft sind vor allem die stationären kleinen Einzelhändler in kleineren Städten chancenlos und ein Auslaufmodell."

Dr. Ralf Moldenhauer
Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group:
„Die Marktveränderungen werfen wichtige Fragen für die Händler auf: Welche Rolle wird eCommerce in Zukunft für meinen Kunden spielen? Wie wird das Zusammenspiel aus Offline, Online und Mobil aussehen? Oder: Wie gestalte ich die künftige Kommunikation mit meinen Kunden?"

Markus Held
Managing Director, One Square Advisors GmbH:
„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 denkt eben immer in der nächsten Kollektion und eben nicht in Leistungskennzahlen."

Martin Herrmann
Geschäftsführender Gesellschafter, Tempus Capital GmbH:
„Es ist fatal, die Mitarbeiter nur als Kostenfaktor zu verstehen. Mit dem Motto ‚nur sparen' kommt man nicht weiter. Man muss die Vertriebsmitarbeiter motivieren – zum Beispiel durch Provisionen oder andere Incentive-Programme. Denn darauf kommt es an: Kundenbindung durch gute Kundenberatung."

PORTFOLIO-OPTIMIERUNG STATT SIECHTUM

Gehört Ihr Unternehmen auch zu denen, denen es gemessen an der Gesamtsituation der Textilwirtschaft eigentlich noch ganz gut geht? Das „eigentlich" hat seine Berechtigung, weil es da doch den einen schlechten Apfel im Korb gibt? Studien zeigen, dass gerade in Textilindustrie und -handel zumeist nicht das gesamte Unternehmen von krisenhaften Symptomen erfasst wird. Vielmehr sind es Teilbereiche – Marken, Vertriebskanäle, Shops, Werke –, die einem Sorgenfalten auf die Stirn treiben.
Wer eine solche Situation kennt, der weiß: Problemkinder bereiten überproportional Sorgen. Bisweilen werden auch eigene Entscheidungen, die zur unbefriedigenden Situation des jeweiligen Assets geführt haben, vernachlässigt. Ist das Problem dann erkannt, wird viel Zeit in Umstrukturierungen, Rettungsaktionen und letzte Versuche gesteckt.

So groß können die Kapazitätsreserven im Management gar nicht sein: Es geht in jedem Fall Zeit für die Weiterentwicklung des erfolgreichen Teils der Geschäftsaktivitäten verloren. Diese Investition in das mehr oder weniger Aussichtslose erfolgt sogar dann, wenn kein tatsächlicher Return mehr zu erwarten ist. Unnötig zu erwähnen, dass die Zeit vor allem von denen aufgebracht wird, die an entscheidender Stelle im Unternehmen tätig sind und dort dringend benötigt werden.

Jeder weiß: Problemkinder bereiten überproportional Sorgen.

Von dieser Belastung des Tagesgeschäfts abgesehen gibt es noch einen weiteren Grund, über eine Trennung von nicht mehr plangemäß laufenden Aktivitäten nachzudenken: Eigen- und Fremdkapitalgeber haben die Angewohnheit – und das ist ihr gutes Recht – besonders die Schwachstellen eines Unternehmens immer wieder anzusprechen, Fragen zu adressieren und Antworten einzufordern. Dabei kann es vorkommen, dass das eine „schlechte" Asset die Bewertung nach unten zieht. Letztlich drückt sich dies in erhöhten Kosten oder sogar fehlendem Zugang zu weiteren Finanzmitteln aus.

Hier ist es ratsam, sich externe Unterstützung zu sichern und das betreffende Asset an jemanden zu übergeben, der seine ganze Aufmerksamkeit darauf richten kann. Die externen Fachleute analysieren die Situation und erarbeiten ein Konzept für die Übertragung des jeweiligen

Die externen Fachleute erarbeiten ein Konzept für die Übertragung des jeweiligen Assets.

Assets und setzen es – wenn gewünscht – auch um. Dabei sind alle Gestaltungsformen, angefangen von der Übernahme der internen Projektleitung über eine treuhänderische Lösung bis hin zur vollständigen Übernahme, denkbar.

Ein wesentlicher Aspekt gerade für die Unternehmen der Textilwirtschaft ist die Zusammenarbeit mit Spezialisten für die Verwertung von Warenbeständen. Unabhängig von den gewohnten Absatzwegen können hier – schonend für Image und laufendes Geschäft – nicht mehr kurante Vorräte vermarktet werden.

Was können typischerweise die Elemente eines solchen Konzeptes im Textilsektor sein?

- Führung des laufenden Geschäfts (auch unter Beachtung der Markenpflege, um Negativwirkungen auf das übrige Geschäft zu vermeiden)
- Verlagerung der kaufmännischen Verwaltung
- Verhandlungen zur Kündigung von Mietverträgen (Filialen, Outlets, Shopeinrichtungen, Läger)
- Verlagerung von Standorten
- Organisation des Abverkaufs der Ware
- Verwertung von Restbeständen
- (temporäre) Übernahme von Mitarbeitern
- Abschluss von Vereinbarungen mit Mitarbeitern

Angesichts der anhaltenden strukturellen Schwächen der Textilwirtschaft kann es im Falle eines langen Zuwartens teuer und kompliziert werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr der Infektion des planmäßig laufenden Geschäfts durch Problemträger.

Wer rechtzeitig Grenzen zieht, kann Risiken eindämmen und Spielraum für unternehmerische Entwicklung wieder zurückgewinnen. Deshalb lohnt sich das Gespräch mit in diesem Metier erfahrenen Experten.

Thomas Paul
Geschäftsführer
paul und collegen consulting gmbh & co. kg

GEPLANTE INSOLVENZ ALS RESTRUKTURIERUNGSCHANCE DES STATIONÄREN HANDELS

In den vergangenen Jahren hat der Einzelhandel in Deutschland eine ganze Reihe aufsehenerregender Insolvenzen erlebt. Betroffen waren neben den Kaufhausketten Hertie und Karstadt unter anderem große Filialisten wie Praktiker, Schlecker, Woolworth oder Strauss Innovation.

Auch an der Modebranche sind die letzten Jahre nicht spurlos vorübergegangen. Die Insolvenzen von Wehmeyer, SinnLeffers, Strenesse, Schiesser, Steilmann und Zero zeugen davon, dass sich die Modebranche bereits seit einiger Zeit in einem tiefgreifenden Umbruch befindet. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar. Es besteht daher in der Modebranche auch zukünftig ein hoher Restrukturierungsbedarf.

Die Insolvenzen der vergangenen Jahre belegen allerdings, dass ein Insolvenzverfahren auch für einen Händler längst nicht mehr das „Aus" bedeuten muss. Das moderne Insolvenz- und Sanierungsrecht in Deutschland hat sich bewährt und bietet umfassende Möglichkeiten zu einer sowohl finanziellen als auch operativen Restrukturierung. Es hält verschiedene Verfahrensarten bereit, deren Besonderheiten bei der Einleitung eines Insolvenzverfahrens zu berücksichtigen sind, um die für den Einzelfall „passgenaue" Verfahrensart auszuwählen.

Für viele Unternehmer ist es dabei besonders wichtig, auch in der Insolvenz ihre Geschicke selbst steuern zu können und das Heft des Handelns nicht aus der Hand geben zu müssen. Ermöglicht wird dies durch eine umfassende Änderung des deutschen Insolvenzrechts im Jahr 2012 (ESUG), die dem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zum Durchbruch verholfen hat. In der Eigenverwaltung bleibt die Geschäftsleitung im „driver seat" und führt das Unternehmen auch während des Insolvenzverfahrens selbstständig fort. Zur Seite gestellt wird ihr dabei kein Insolvenzverwalter, sondern lediglich ein Sachwalter, der die Geschäftsführung kontrolliert und mit seiner insolvenzrechtlichen Expertise berät. Solange in der Eigenverwaltung der „Bock nicht zum Gärtner" gemacht wird, haben die Gerichte und die Gläubiger in der Regel auch keine Einwände gegen die Durchführung eines Eigenverwaltungsverfahrens.

Ein weiterer wesentlicher Punkt bei einer Restrukturierung ist der Faktor Zeit. Insbesondere

Lieferanten, Dienstleister, Warenkreditversicherer, Kunden und Mitarbeiter erwarten einen schnellen Abschluss des Verfahrens. Ermöglicht wird dies mit Hilfe eines sog. „Planverfahrens", das im Kern auf einen Vergleich mit den Gläubigern unter Aufsicht des Gerichts ausgerichtet ist. Innerhalb weniger Monate können hierbei einvernehmlich Regelungen mit den Gläubigern getroffen werden, mittels derer das Unternehmen wieder auf gesunde Füße gestellt wird. Nur das schafft bei den Beteiligten neues Vertrauen, was für die erfolgreiche Fortsetzung der Geschäftsbeziehung besonders wichtig ist. Eines der ersten Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung hat der Autor selbst im Jahr 2012 mit der Frick-Heimtextilkette durchgeführt. Bereits fünf Monate nach Antragstellung konnte das Insolvenzverfahren wieder aufgehoben werden.

Zugleich sorgt das Planverfahren regelmäßig für eine finanzielle Restrukturierung des Unternehmens. Durch Forderungsverzichte, Stundungen, Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital und ähnliche Maßnahmen kann eine Bilanzbereinigung vorgenommen und das Eigenkapital deutlich gestärkt werden.

Für die Durchführung einer operativen Restrukturierung bietet das Insolvenzrecht zahlreiche Ansatzpunkte, die einem Unternehmen normalerweise nicht zur Verfügung stehen. Wird der „Werkzeugkasten" des Insolvenzrechts richtig eingesetzt, kann ein Unternehmen schnell, kostengünstig und nachhaltig wieder auf neue Füße gestellt werden.

Neuordnung von Vertragsverhältnissen möglich
Möglich ist es etwa, dass sich ein Unternehmen in einem Insolvenzverfahren von nachteiligen Verträgen befreit. Enthält ein Kunden- oder Lieferantenvertrag schlechte Konditionen oder wird die Leistung eines Dienstleisters nicht mehr benötigt, kann sich ein Unternehmen außerhalb einer Insolvenz regelmäßig nicht ohne hohe Schadenersatzforderungen von diesen Verträgen lösen und ist durch lange Vertragslaufzeiten an die jeweiligen Geschäftspartner gebunden. Im Rahmen eines Insolvenzverfahrens ist dies anders. Quasi im Wege des „Rosinenpickens" können hier Verträge sofort beendet werden. Es besteht die Möglichkeit, alle Vertragsverhältnisse komplett neu zu ordnen, was zu erheblichen Liquiditätsvorteilen führen kann.

Dies gilt auch für die Beendigung von Mietverträgen. Insbesondere im stationären Handel erschweren lange Vertragslaufzeiten oftmals die Neuausrichtung eines Unternehmens erheblich. Eine vorzeitige Beendigung von Mietverträgen ist, wenn überhaupt, mit erheblichen Abschlagszahlungen verbunden. In einem Insolvenzverfahren besteht hingegen lediglich eine dreimonatige Kündigungsfrist. Durch die schnelle Beendigung von Mietverträgen kann die Filialstruktur eines Händlers neu ausgerichtet werden. Es können in einem Insolvenzverfahren somit gezielt die Mietverträge unprofitabler Filialen beendet oder bessere Verträge verhandelt werden, während die Mietverträge der wirtschaftlich starken Filialen fortgeführt werden.

Personalabbau: schnell und rechtssicher
Bei einem Unternehmen in der Krise ist der Abbau von Personal häufig unausweichlich. Außerhalb eines Insolvenzverfahrens ist ein Personalabbau zum einen mit großen Rechtsunsicherheiten und zum anderen mit erheblichen Kosten für Abfindungszahlungen oder Sozialpläne verbunden. Dies führt dazu, dass die ohnehin bereits angespannte Finanzlage weiter belastet wird. In einem Insolvenzverfahren bestehen hingegen zahlreiche Möglichkeiten, einen Personalabbau schnell, rechtssicher und deutlich kostengünstiger durchzuführen, etwa durch verkürzte Kündigungsfristen, die Begrenzung des Sozialplanvolumens, mehr Gestaltungsfreiheit bei der Sozialauswahl oder die Kündigung von Betriebsvereinbarungen.

Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist es allerdings von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmer sich frühzeitig professionellen Rat einholen. Noch immer scheitern viele Sanierungen daran, dass eine insolvenzrechtliche Beratung und insbesondere auch die Einleitung eines Insolvenzverfahrens zu lange hinausgezögert werden. Die Chancen einer erfolgreichen Sanierung verringern sich dadurch.

Dr. Biner Bähr
Rechtsanwalt/Insolvenzverwalter
White & Case LLP

Die **hww Unternehmensberater GmbH** gehört seit 40 Jahren zu den führenden Restrukturierungs- und Sanierungsberatungen in Deutschland. Wir betreuen Unternehmen – mit Fokus auf den Mittelstand – branchenübergreifend in den drei Leistungsbereichen Sanierung & Insolvenzberatung, Restrukturierung & Optimierung sowie Mergers & Acquisitions. Als kompetenter und unabhängiger Partner beraten und begleiten wir Unternehmen in schwierigen Situationen.

Die hww Unternehmensberater GmbH ist Teil von hww hermann wienberg wilhelm – ein auf Rechtsberatung, Restrukturierung, Insolvenz- und Zwangsverwaltung spezialisierter Dienstleister. Mit mehreren hundert Mitarbeitern ist die hww-Gruppe in 24 Städten in Deutschland vertreten und verfügt über ein eigenes internationales Netzwerk.

hermann wienberg wilhelm®

unabhängig. kompetent. engagiert.

hww Unternehmensberater GmbH
Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200
Fax: +49 (0)30 20 64 37-270

E-Mail: berlin@hww.eu