

kreuzerfischerpartner

## **Strukturwandel im Vertrieb**

# **Herausforderungen für die deutsche Bekleidungsindustrie**

**Management Summary**



## Präambel

Diese Studie wurde zwischen September 2013 und Januar 2014 vom Beraternetzwerk KREUTZER FISCHER & PARTNER mit aller gebotenen Sorgfalt - jedoch ohne Gewähr - verfasst.

Datenbasis sind Auswertungen einschlägiger Studien zum Thema im Rahmen einer umfassenden Metaanalyse, eigene empirische Erhebungen sowie zahlreiche Interviews mit Branchenexperten.

Der Inhalt ist als Präsentationsunterlage konzipiert und ohne mündliche Erläuterung unvollständig. Er sollte daher nur in Zusammenhang mit dem Vortrag gesehen werden.

Sämtliche Urheberrechte dieser Studie liegen bei KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH.

Vervielfältigung und Nachdruck - auch auszugsweise - bedürfen der Genehmigung von KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH.

Impressum:

KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH  
1070 Wien | Wimberggasse 14-16 | [www.kfp.at](http://www.kfp.at)

## Beraternetzwerk

### KREUTZER FISCHER & PARTNER

**KREUTZER FISCHER & PARTNER ist ein Netzwerk eigenständiger Unternehmensberater mit Büros in Wien, Berlin, Hannover und Branchenexperte in der Textilindustrie.**

**Aktuell besteht der Verbund aus folgenden Unternehmen:**

#### **KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH | Wien**

[www.kreutzerfischerpartner.com](http://www.kreutzerfischerpartner.com)

KREUTZER FISCHER & PARTNER zählt seit 20 Jahren zu den führenden Anbietern von Markt- und Wettbewerbsanalysen im deutschsprachigen Raum, die auch als Multi-Client-Studien unter der Marke BRANCHENRADAR angeboten werden.

Ihr Ansprechpartner: **Andreas Kreutzer** | Geschäftsführender Gesellschafter

#### **alphaprojects GmbH | Hannover**

[www.alphaprojects.de](http://www.alphaprojects.de)

alphaprojects macht Business Development für Unternehmen der Mode- und Konsumgüterbranche. Gegründet wurde das Unternehmen von Hugo Reissner, ehemaliger Geschäftsführer von Street One und Master Mind von einem der spektakulärsten Mergers der deutschen Bekleidungsindustrie in den letzten zehn Jahren.

Ihr Ansprechpartner: **Hugo Reissner** | Geschäftsführender Gesellschafter

#### **Leo-Impact-Consulting GmbH | Berlin**

[www.leo-impact-consulting.de](http://www.leo-impact-consulting.de)

Leo-Impact-Consulting ist der wohl profilierteste deutsche Unternehmensberater für Produzenten von Heimtextilien. Kein anderes europäisches Beratungsunternehmen hat in den letzten Jahren mehr einschlägige M&A-Projekte abgewickelt.

Ihr Ansprechpartner: **Gunter von Leoprechting** | Geschäftsführender Gesellschafter

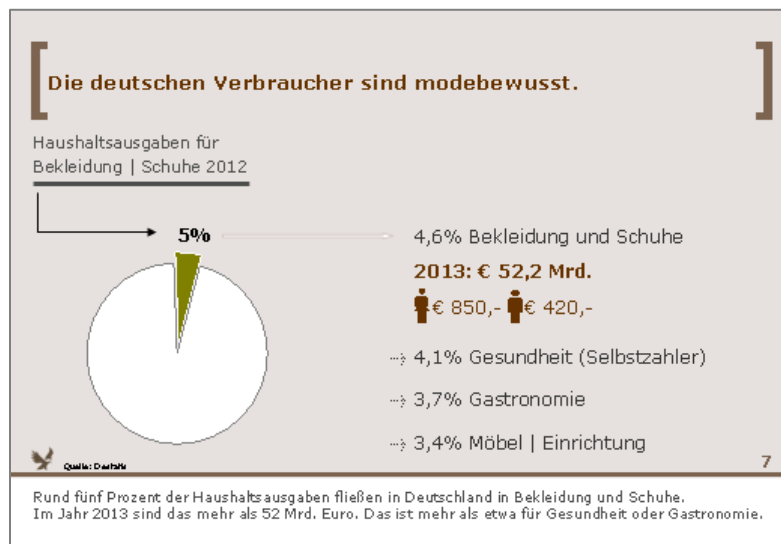


## **Management Summary**

## Deutsche Bekleidungsindustrie kämpft mit Strukturwandel

Mit einem Marktanteil von 65 Prozent dominiert die deutsche Bekleidungsindustrie den heimischen Modemarkt. Doch das Geschäftsmodell ist immer weniger wettbewerbsfähig. Mittelfristig stehen 50.000 Arbeitsplätze am Spiel, wie KREUTZER FISCHER & PARTNER heute in einer Pressekonferenz in Düsseldorf mitteilen.

Deutsche Verbraucher sind modebewusst. Im Jahr 2013 gaben deutsche Haushalte mehr als 52 Milliarden Euro für Bekleidung und Schuhe aus. Das entspricht 4,6 Prozent der gesamten Haushaltsausgaben und ist deutlich mehr als für Gastronomie bzw. Möbel und Einrichtungs-Accessoires.

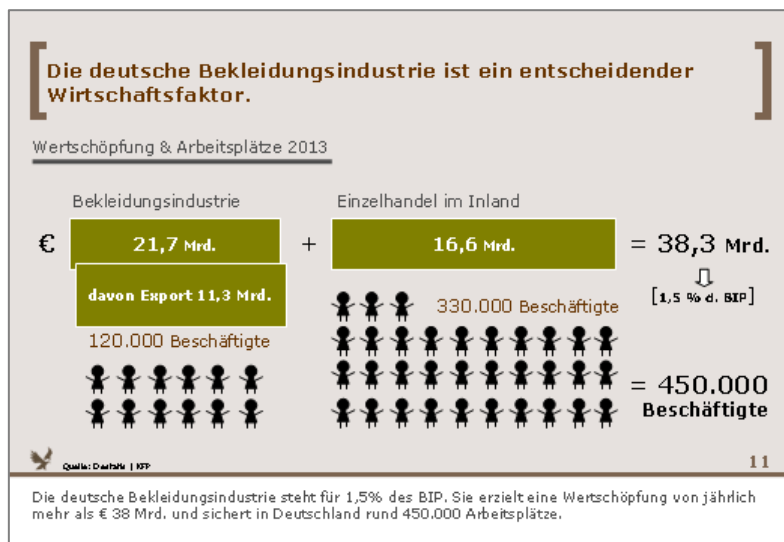
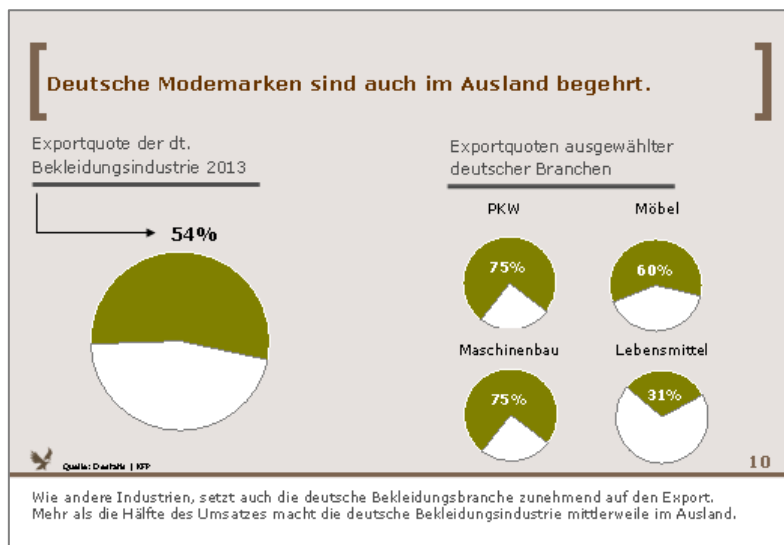
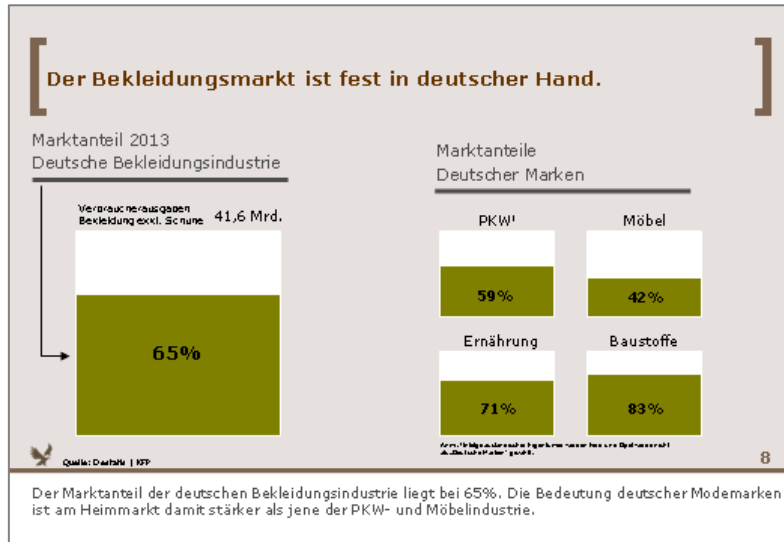


Alleine für Bekleidung wurden zuletzt knapp 42 Milliarden Euro ausgegeben. Und, was wohl viele nicht vermuten, die deutsche Bekleidungsindustrie sichert sich den Löwenanteil dieser Umsätze. Denn hinter zahlreichen Marken mit angelsächsischem, italienischem oder skandinavischem Klang stehen deutsche Unternehmen. Aktuell liegt der Inlandsmarktanteil der deutschen Bekleidungsindustrie bei 65 Prozent. Damit ist man am Heimmarkt stärker als die Marken deutscher PKW-Hersteller (59% Marktanteil) und deutlich dominanter als etwa die deutsche Möbelindustrie (42% Marktanteil).

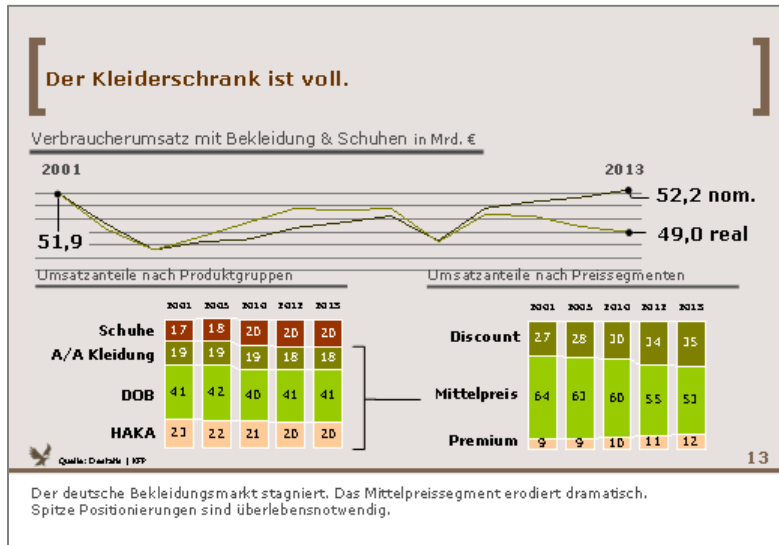
Die deutsche Modeindustrie ist somit ein entscheidender Wirtschaftsfaktor deren hohe Bedeutung in der öffentlichen Wahrnehmung eindeutig zu kurz

**Bekleidungsindustrie sichert 450.000 Arbeitsplätze**

kommt. Produktion und Handel von Bekleidung mit deutschem Markensprung brachten zuletzt eine Wertschöpfung von mehr als 38 Milliarden Euro oder 1,5 Prozent des BIP. Vor allem sichert die deutsche Bekleidungsindustrie entlang der Wertschöpfungskette insgesamt rund 450.000 Arbeitsplätze, davon alleine 330.000 im Einzelhandel.

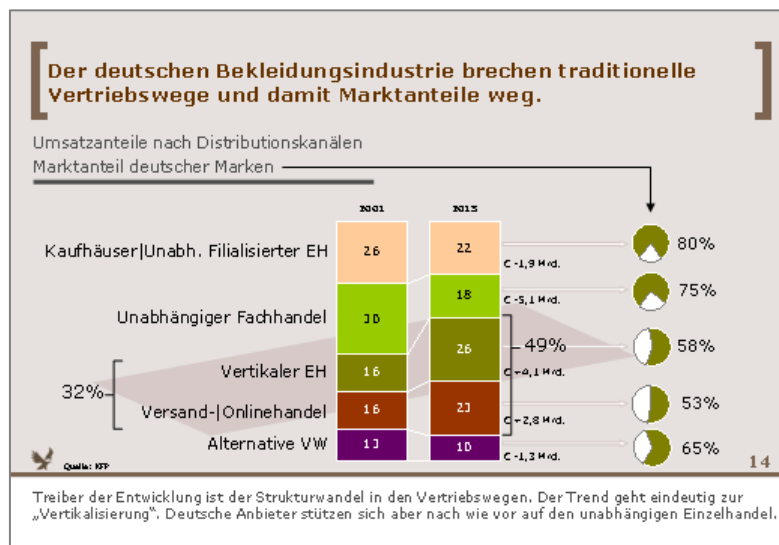


Doch der Erfolg im Inland ist zunehmend gefährdet. Verantwortlich dafür ist zum einen ein stagnierender Markt, zum anderen ein rasanter Strukturwandel in der Bekleidungsindustrie.



### Der Kleiderschrank ist voll

Wenngleich die deutschen Verbraucher einen vergleichsweise hohen Anteil in Bekleidung und Schuhe investieren, stagnieren die Ausgaben nominal doch seit mehr als zehn Jahren. Real wurden 2013 sogar um drei Milliarden Euro weniger ausgegeben als im Referenzjahr 2001. Aus gutem Grund, denn der Kleiderkasten ist voll. Besonders deutlich wird dieser Trend bei Bekleidung für Männer (HAKA), wo seit 2001 sogar signifikant sinkende Ausgaben gemessen werden. Wachstum gibt es in der Modeindustrie insgesamt nur noch in der Preiseinstiegs- und in der Preis-Premium-Lage, jedoch zu Lasten des Mittelpreis-Segments. Fazit, es herrscht ein brutaler (preis- und effizienzgetriebener) Verdrängungswettbewerb.

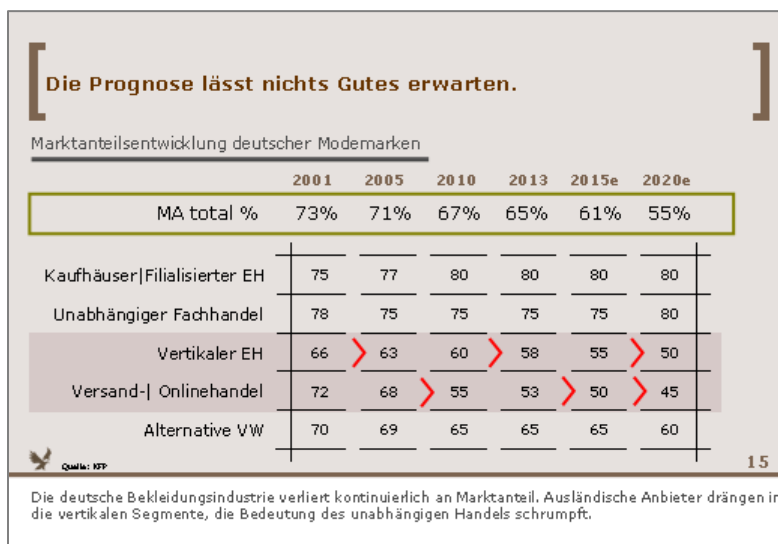


Dieser Verdrängungswettbewerb befeuert auch nicht zuletzt einen rasanten Strukturwandel im Vertrieb, mit dessen Tempo viele deutsche Modemarken nicht Schritt halten können. Traditionell war der Bekleidungshandel in Deutschland durch Modekaufhäuser auf der einen, und einen markenunabhängigen Fachhandel auf der anderen Seite geprägt. Und hier ist die deutsche Bekleidungsindustrie mit einem Marktanteil von 75 Prozent und mehr auch heute noch überdurchschnittlich stark vertreten.

**Dt. Bekleidungsindustrie brechen die traditionellen Vertriebswege weg**

Doch beide Vertriebsschienen verloren im letzten Jahrzehnt an Marktanteil, speziell der markenunabhängige Fachhandel. Zwischen 2001 und 2013 halbierte sich dessen Marktanteil auf nunmehr nur noch 18 Prozent. Gleichzeitig bauten der vertikal organisierte (markengebundene) Einzelhandel und der Versandhandel (Stichwort Online-Handel) ihre Bedeutung erheblich aus. Mittlerweile entfallen bereits 49% der Bekleidungsumsätze auf diese beiden Distributionswege. Im Jahr 2001 waren es erst 32 Prozent.

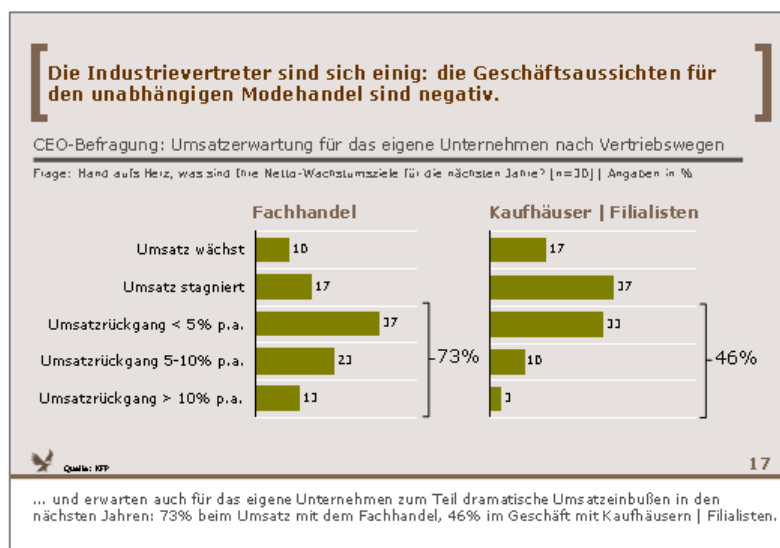
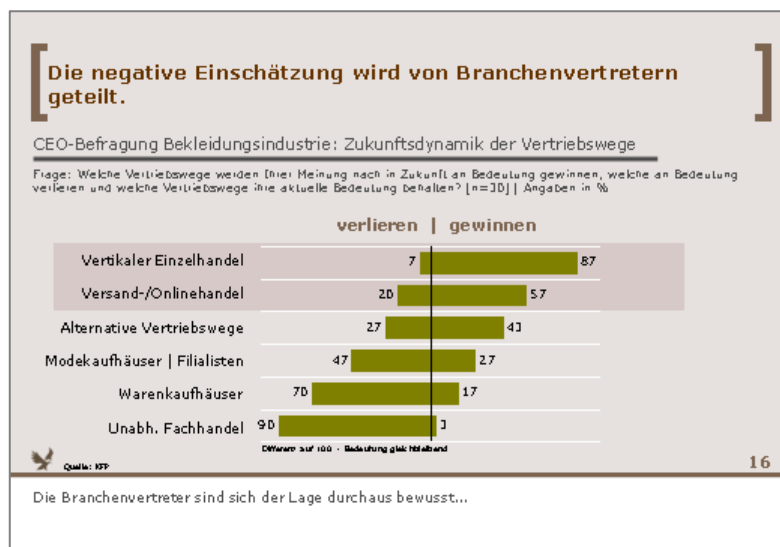
Vor allem ausländische Anbieter setzen auf Marken-Stores und Online-Handel, was zur Folge hat, dass in den boomenden Vertriebsmodellen die Marktbedeutung der deutschen Anbieter weitaus schwächer ist als am Gesamtmarkt. Mit der Erosion der angestammten Vertriebswege verliert die deutsche Bekleidungsindustrie deshalb zunehmend an Marktanteil. Zwar ist der aktuelle 65 Prozent Marktanteil ein respektabler Wert, im Jahr 2001 lag er aber noch bei 73 Prozent. Und schreibt man den Trend bis 2020 fort, schrumpft der Marktanteil auf 55 Prozent.

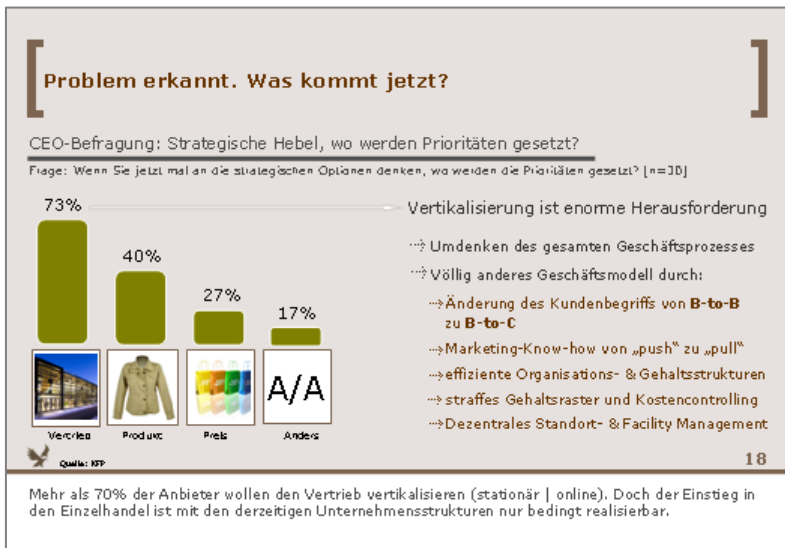




**Vertreter der deutschen Bekleidungsindustrie erwarten Umsatzeinbußen**

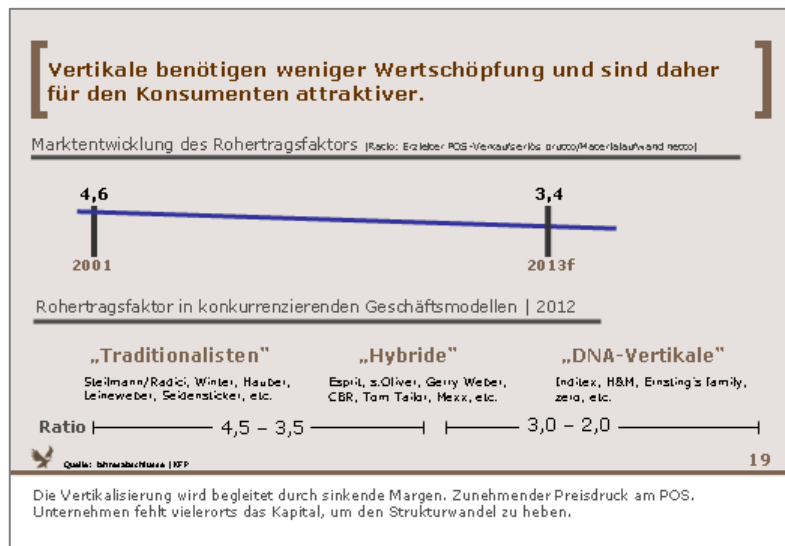
Die Bekleidungsindustrie ist sich dieser Entwicklung auch durchaus bewusst. In einer von KREUTZER FISCHER & PARTNER durchgeführten Branchenbefragung [n=30] bei Eigentümern und Geschäftsführern der führenden deutschen Modeanbieter meinten satte 90 Prozent, dass der unabhängige Fachhandel in Zukunft an Bedeutung verliert, 70% sehen diese Tendenz auch für Warenhäuser. Gleichzeitig gehen 87% von einem weiteren Wachstum des vertikalen Einzelhandels und 57% des Versand-/Onlinehandels aus. Auch für ihr eigenes Unternehmen erwarten 73% der Befragten signifikante Umsatzrückgänge im Geschäft mit dem unabhängigen Fachhandel, ein Drittel der Befragten sogar von mehr als fünf Prozent pro Jahr. Der Umsatz mit Kaufhäusern und unabhängigen Filialisten wird von etwa der Hälfte der Befragten in Zukunft als rückläufig eingeschätzt.





**Sind Marken-Stores und Online-Handel ein Ausweg?**

Infolge setzen die meisten der Befragten in der strategischen Ausrichtung auf stärkere Vertikalisierung des Angebots, sowohl stationär als auch über Online-Handel. Doch das ist leichter gesagt als getan. Denn die Umsetzung eines solchen Vorhabens ist eine enorme Herausforderung. Es erfordert ein Umdenken des gesamten Geschäftsprozesses. Es ist ein völlig anderes Geschäftsmodell. Plötzlich ist der Konsument der Kunde und nicht mehr ein anderes Unternehmen. Und dafür bedarf es nicht nur eines mentalen Wandels im Unternehmen, sondern auch neues Know-how.



Darüber hinaus fehlt vielerorts das Kapital, um den betrieblichen Strukturwandel zu finanzieren. Infolge des sich verschärfenden Preiswettbewerbs sinkt im Branchendurchschnitt der durchschnittliche Rohertrag seit Jahren. Seit 2001 um gut ein Viertel. Während „DNA-Vertikale“, wie die internationalen Gruppen Inditex oder H&M bzw. die deutschen Firmen Ernsting's family oder zero ihre Geschäftsmodelle auf

diese Entwicklung hin ausgerichtet haben, kämpfen ‚Hybrid-Anbieter‘, d.h. Modeunternehmen, die sowohl eigenen Retail betreiben als auch im Großhandel tätig sind, wie z.B. S.Oliver, Gerry Weber, CBR oder Tom Tailor und vor allem traditionelle Großhandelsholdings, wie Steilmann/Radici, Winter, Leineweber, Hauber oder Seidensticker mit ihren Kostenstrukturen. Und auch der Weg über Fremdfinanzierung, sei es klassisch über Bankdarlehen oder über den Kapitalmarkt, ist schwierig wie schon lange nicht.

**Die Modebranche ist nicht zwingend ein Top-Asset für Investoren.**

Performance der Börsennotierten | Entwicklung 2011 vs. 2012

😊			😐			😞		
Umsatz	Gewinn	Kurs	Umsatz	Gewinn	Kurs	Umsatz	Gewinn	Kurs
/Aktie	/Aktie		/Aktie	/Aktie		/Aktie	/Aktie	
Ardis Group	↑	↑	Ardis AG	↑	↑	Esprit Holding	↓	↓
Hugo Boss AG	↑	↑	Tom Tailor Holding	↑	↑			
			Gerry Weber AG	↑	↑			

Profitabilität des Onlinehandels noch nicht gesichert

2012: EBIT Onlinegeschäft bei TOP 30 Modehändlern negativ (2012: -3,8% exkl. klassischer Versandhandel)

- Restriktionen aus dem Fernabsatzrecht (§312b – 312d BGB)
- Zielgruppe: Versandhandel 80er-Jahre: ♂ 42 Jahre | *Einkaufstyp*: Traditionell
- Online-Shopper Heute: ♂ 26 Jahre | *Einkaufstyp*: Variety Seeking

Quelle: www.strommarkt | Internetwirtschaft | IFF

20

Fremdfinanzierungen sind für die Bekleidungsindustrie zunehmend schwieriger (→ Basel III). Die Gesetzeslage und das Kaufverhalten erschweren den Weg zur Profitabilität im Onlinehandel.

An diesem Punkt macht sich bei überraschend vielen der befragten Anbietervertreter jedoch eine Art Realitätsverweigerung breit: 37% meinen, „sie machen eben weiter wie bisher“. Etwa gleich viele hoffen trotz allem auf einen „Verkauf an einen Investor, an Mitarbeiter oder das Management“ und 17% planen die „Übergabe an die nächste Generation“.

**Viele Anbieter verdrängen das Problem oder suchen den Exit.**

CEO-Befragung Bekleidungsindustrie

Frage: Und welche Perspektive sehen Sie für Ihr Unternehmen, etwa auch hinsichtlich der Eigentümerstruktur? (n=10)

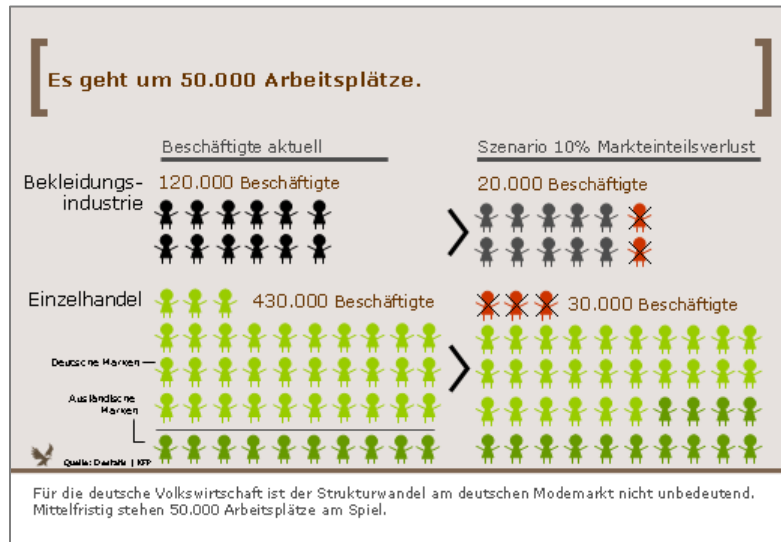
Weitermachen wie bisher	37
Verkauf an Investor	27
Übergabe an nächste Generation	17
Verkauf an Mitarbeiter   Management	7
Weiß nicht	11

Quelle: IFF

21

Nichtsdestotrotz peilt etwa ein Drittel der deutschen Unternehmen einen Exit an.

Ob alle deutschen Modemarken die angesagte „Vertriebswende“ überleben, lässt sich seriöser Weise schwer abschätzen. Fakt ist aber, dass bei einem weiteren Marktanteilsverlust von zehn Prozentpunkten 50.000 Arbeitsplätze am Spiel stehen. Die Entwicklung der deutschen Bekleidungsindustrie ist daher zweifelsohne auch ein volkswirtschaftliches Thema.



### Interesse an einem persönlichen Gespräch?

KREUTZER FISCHER & PARTNER Consulting GmbH

Andreas KREUTZER +43 1 470 65 10

Alphaprojects GmbH

Hugo REISSNER +49 511 27 04 66 0

LEO-IMPACT CONSULTING GMBH

Gunter von LEOPRECHTING +49 30 809 61 609