



Kompetenz² - Fashion & Mode

Bessere Entscheidungen in herausfordernden
Marktsituationen

Auf einen Blick

Die Fashion Industrie steht vor herausfordernden Zeiten. Kluge Entscheidungen sind zu treffen, um sich an die aktuellen Marktgegebenheiten anzupassen und das Geschäftsmodell zukunftsorientiert und resilient zu transformieren. Wirtschafts- und Konsumkrisen haben die Kapitalreserven der Unternehmen belastet und individuelle Freiräume eingeengt. Während die Anzahl der Händler schrumpft, sind weitere gefährdet und ein Ende dieses Trends ist nicht absehbar.

Die Finanzbranche betrachtet Fashionunternehmen zeitgleich kritisch und fordert die Transformation, um weiterhin als Finanzierungspartner langfristig zur Verfügung zu stehen. Das Geschäftsmodell muss auf Wachstum, Kosteneffizienz und Finanzierung hin optimiert werden, um langfristig überlebensfähig zu sein.

Neben der Herausforderung der strategisch-inhaltlichen Transformation, kommt der Kommunikation ein bedeutende Rolle zu. Alle Stakeholder, insbesondere die Finanzierer, müssen in den Transformationsprozess einbezogen werden, um tragfähige Lösungen zu finden.

Unter dem Stichwort Kompetenz² haben wir unsere umfangreiche Expertise in der strategischen, Daten basierten Ausrichtung von Fashion Unternehmen und Transformationserfahrung gebündelt. Wir stehen als Ihre Partner bereit, um Sie bei der nachhaltigen erfolgreichen Ausrichtung Ihres Unternehmens zu begleiten.

Sprechen Sie uns an.

Beste Grüße

Ole Schartl



Maximilian Funk



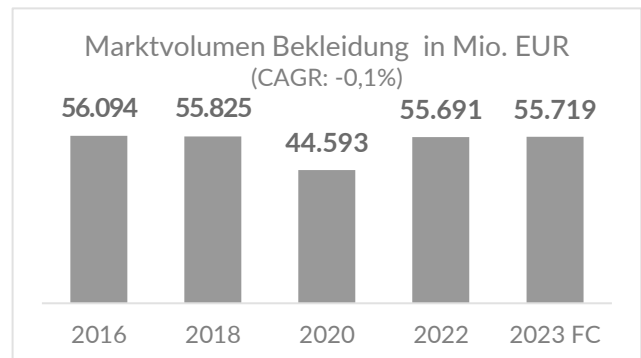
Dr. Jan Duch



Effizientere Lösungsfindung in kritischer Wirtschaftslage

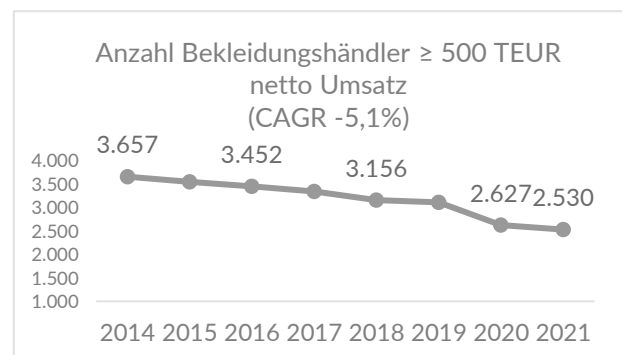
Wirtschafts-/Konsumkrisen der letzten Jahre haben Kapitalreserven stark beansprucht

- Die Corona Krise hat im Bekleidungshandel im Jahr 2020 und 2021 starke Einschnitte hinterlassen. Aber auch ohne diese markanten Einschnitte gibt es seit Jahren kein Wachstum im Bekleidungsmarkt.
- Corona und andere äußere Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass die Beschaffungspreise insbesondere aus Asien stark angestiegen sind und sich die Lead-Times verlängert haben.
- Stagnierende bzw. sinkende Marktvolumen, steigende Beschaffungspreise und längere Lead-Times führen auf Seite der Hersteller-Marken zu Ertragsverlusten und erhöhtem Finanzierungsbedarf.
- Zusätzlich bleibt die konjunkturelle Situation in Deutschland eingetrübt, das Wirtschaftswachstum ist negativ und Anzeichen einer Stabilisierung sind bisher nicht sichtbar. Die Unsicherheit der weltweiten Polykrisen schlägt auf die Verbraucherstimmung und dämpft damit den aktuellen Konsum und dessen Aussichten.



Anzahl Händler stark rückläufig und weitere gefährdet

- Alle Marktteilnehmer stehen bei diesen Rahmenbedingungen unter Druck und müssen verstärkt auf Profitabilität und Ergebnis achten. Die Anzahl der Bekleidungshändler sinkt allerdings schon seit Jahren, insbesondere die Anzahl der kleineren Händler geht stark zurück.
- Die Insolvenzzahlen der letzten Jahre verdeutlichen die Gefahr: 2022 hat es in der Bekleidungsbranche über 50 Insolvenzen gegeben und 2023 mussten sogar über 130 Modeanbieter Insolvenz anmelden auch für 2024 rechnen Beobachter der Branche mit einem zweitstelligen prozentualen Anstieg der Insolvenzen.
- Neben der Bereinigung des Filialportfolios aus Insolvenzverfahren sind weiterführende Standortschließungen und Flächenreduktionen von Filialisten zu erwarten.
- Mit dem anhaltenden Wegfall zentraler Vertriebsstandorte geht es vielen Lieferanten nun endgültig an die Substanz.



Kritische Beurteilung von Fashion Unternehmen durch die Finanzbranche

- **Marktkonsolidierung**

Deutsche Hersteller und Einzelhändler agieren in einem stark segmentierten Markt und waren schon vor der COVID Pandemie mit verstärkten Konsolidierungstendenzen konfrontiert, da sie nur in geringem Maße von der positiven globalen Entwicklung des internationalen Modemarktes profitieren konnten.

- **Nachwehen der COVID-Pandemie**

In der Pandemie beschlossene finanzwirtschaftlichen und operativen Maßnahmen wurden durch Kurzarbeitergeld, Steuer- und Abgabenstundungen und öffentliche Förderdarlehen unterstützt, die nach dem Ende der Pandemie zumindest teilweise eine Rückführung dieser staatlichen Stützungsmitel notwendig machten und die Unternehmen zusätzlich belasteten. Viele der kurzfristigen Maßnahmen wurden in mittel- bis langfristige Transformationsprogramme übergeleitet, die die notwendige strategische Neuausrichtung leisten sollten. Dieser Umbau ist zumeist noch in vollem Gange.

- **Disruption bestehender Geschäftsmodelle durch Mega-Trends**

Verschiedene Mega-Trends wirken auf die Branche: v.a. Digitalisierung, aber auch Neues Konsumverhalten, Individualisierung, Nachhaltigkeit und Umweltschutz/Social Awareness. Diese Mega-Trends sind durch die Pandemie beschleunigt und in ihrer Relevanz erhöht worden und vereinen sich aktuell mit schwachen Konjunkturaussichten. Kreditgebende Bank, PE-Fonds und Investoren sehen sich so einer neuartigen Gemengelage an Risiken gegenüber, die gültige Bewertungsschema der Branche in Frage stellt und zu umfassendere Kredit- und Geschäftsmodellprüfungen führen.

- **Höhere Risiken**

Dabei werden die zunehmend steigenden Insolvenzzahlen als ein weiteres Indiz für gravierende Änderungen in Marktstrukturen und Wettbewerbsumfeld und immer schnellerer Wandel gewertet - bei dem auch Größe kein Garant für Überleben ist. Es bedarf einer passenden Strategie, auch um den fortschreitenden Marktanteilsgewinn von digitalen Fashion-Plattformen zu begegnen, was gleichzeitig Investitionen der etablierten Unternehmen notwendig macht.

Transformation gestalten

Strukturelle Veränderungen des Geschäftsmodells

Die entscheidende Frage, ist die nach der Transformation der übergeordneten Trends in wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle im jeweiligen Marktsegment. Dabei ist die Situation der Unternehmen vielfältig komplex, da sie von geopolitischen Unsicherheiten, Lieferkettenprobleme und Kostendruck geprägt wird und Marktteilnehmer dabei gleichzeitig mehr auf digitale Kanäle als Medium des Einkaufs sowie auf ein verändertes Konsumverhalten reagieren müssen, das neue Anforderungen an Marktteilnehmer stellt. Klassische Wholesale-Modelle haben vor diesem Hintergrund kaum noch Marktberechtigung. Es gilt für Mode-Hersteller vor allem den Konsumenten direkt zu erreichen und ihn für die eigene Marke zu begeistern und zu binden. Dazu müssen eine Reihe von strukturellen Veränderungen forciert werden:

- Neujustierung des Kanalmixes zwischen Wholesale, own Retail und E-Commerce
- Voraussetzungen schaffen, um die Wirtschaftlichkeit des eigenen E-Shops und vor allem der Plattform zu erhöhen
- Retail und Konsumenten Fokus in allen Wertschöpfungsstufen etablieren
- IT und Prozesse aufbauen, die end-to-end Merchandise Management ermöglicht
- Erhöhte Ausrichtung der Kollektionsrhythmik auf Konsumentenbedarfe

Notwendige Entscheidungen

1. Wachstumsfördernd

- Ein durchdachter Umgang mit den Wachstumstreibern des Marktes wie z.B. den Ausbau von D2C Kanälen oder die Expansion in neue Ländermärkte führen zu Handlungspotential
- Neue Standpunkte - neben Preis- und Modepositionierungen – müssen v.a. bei digitalen Geschäftsmodellen und Fragen der Nachhaltigkeit gefunden werden. Die Anpassungen der eigenen Geschäftsstrategie muss formuliert und konsequent umgesetzt werden
- Entwicklung einer Transformationsstrategie; Check und Anpassung der vorhandenen Unternehmensplanung, Identifikation von zukünftigen Trends und deren Berücksichtigung sowie Aufnahme von Risikodimensionen und Szenario-Gestaltungen und Priorisierung von Investitionen in die „richtigen“ Absatzkanäle
- Innovationskultur verbessern v.a. eine Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit, um neue Trends zu setzen; auch mithilfe systematischer Auswertung von Kundendaten

2. Kostensparend

- Digitalisierung von Kernprozessen, wie z.B. in der Kollektionsentwicklung
- Analyse und Durchführung von Kostensenkungsprogrammen für die operativen Geschäftsaktivitäten. Aber auch Untersuchung struktureller Kostensenkungspotenziale, z.B. Schließungen oder auch Verlagerung von Unternehmensteilen oder Make-or-Buy Vergleiche für bestimmte Teile des Wertschöpfungsprozess
- Anpassung der Vertriebsorganisation auf neue Marktgegebenheiten
- Straffung des Marken- und Produktportfolios
- Senkung der Beschaffungspreise durch Konzentration und neue Partnerschaften
- Aufsatz eines effizienten Maßnahmen-Managements

3. Finanzierend

- Detaillierte Vorbereitung gepaart mit Marktverständnis und Verhandlungserfahrung für erfolgreiche Investoren und Partner-Suche
- Durchführung eines M&A-Prozess mit Unterstützung sämtlicher Transaktionsphasen: von der Strukturierung bis zur Post-Merger-Integration

Finanzbranche und andere Stakeholder in den Transformationskurs einbinden

Die Krisensituation als Ausgang der Transformation verursacht zusätzliche und neuartige Ansprüche an viele Prozesse in der Organisation – Transparenz durch spezifische Informationsbeschaffung, neues Reporting und kritische Planung. Gleichzeitig besteht ein neuer Anspannungsgrad bei allen Stakeholdern durch Verunsicherung: Irritation bei Kunden, Bedenken bei Lieferanten, Sorge bei Mitarbeitern etc., die zum Gelingen der Transformation unbedingt Beachtung finden muss. Und so verschiebt sich der Handlungsfokus auf eher kurz- bis mittelfristigen Maßnahmen und die stärkere Einbindung aller Stakeholder (insbesondere der Kredit- und EK-Geber) wird essenziell und bedarf einer offenen, konsistenten und vertrauensschaffenden Kommunikation.

Wir unterstützen Sie gerne durch

- Internes/Externes Reporting (für Banken und Private Equity's)
- Business Plan Plausibilisierung, Kapitaldienstfähigkeitsanalyse
- Project Management Office (PMO)
- Verhandlungen mit Kreditoren und Debitoren
- Gemeinsames Erarbeiten von strategischen Lösungen im Dialog und auf Augenhöhe unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder-Gruppen

- Gesprächen mit potenziellen Investoren, um eine langfristige Neuaufstellung und Refinanzierung des Unternehmens zu gewährleisten
- Erarbeitung von Sanierungskonzepten und Begleitung bei der Implementierung
- Operative Restrukturierung inkl. Übernahme von Kernprozessen/CRO
- Begleitung von Eigenverwaltungsverfahren
- Beratung bei Umsetzung im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens

Gemeinsam die Transformation starten und neues Wachstum generieren

Mit uns haben Sie die richtigen Partner für dieses Vorhaben an ihrer Seite. Kompetenz² bedeutet zum einen umfangreiche Expertise in der strategischen Ausrichtung von Fashion Unternehmen durch jahrzehntelange Erfahrung und einem einmaligen Daten-Pool von hachmeister + partner, aus dem sich bis ins Detail erfolgsrelevante Ableitungen treffen lassen. Zum anderen steht mit Advyce & Company ein Spezialisten für Transformationsmanagement in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld zur Verfügung.

Durch diese Kombination erhalten Sie:

- eine höhere Relevanz bei der Priorisierung der strategischen Themen
- eine Verstärkung der Zielorientierung
- eine Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit
- einen stärkeren Fokus auf wertschöpfende Bereiche
- zusätzliches Know-How in erfolgskritischen Aufgabenstellungen

hachmeister + partner

Als führendes Beratungsunternehmen in der Fashion-, Schuh-, Sport- und Lifestyle-Branche begleitet Sie hachmeister + partner im Zentrum einer Branche mit stetig wechselnden Herausforderungen. Mit strategischem Weitblick unterstützen wir Sie dabei, Veränderungsbedarfe frühzeitig zu erkennen, praxisnahe Lösungen zu entwickeln und diese zu implementieren.

Advyce & Company

Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Management- und Transformationsberatung erarbeiten unsere erfahrenen Restrukturierungsexperten Konzepte und setzen diese zielgerichtet um. Dank unserer interdisziplinären und branchenübergreifenden Expertise können wir ganzheitliche Perspektiven und einen breiten Erfahrungsschatz sowie maßgeschneiderte Lösungen bieten.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Jan Duch

Geschäftsführer & Senior Partner
Advyce & Company

Scheibenstraße 49
40479 Düsseldorf

+49 177 230 9353
j.duch@advyce.com



Maximilian Funk

Geschäftsführer & Senior Partner
Advyce & Company

Scheibenstraße 49
40479 Düsseldorf

+49 172 899 7390
m.funk@advyce.com



Ole Schartl

Partner
hachmeister + partner

Peter-Müller-Str. 14a
40468 Düsseldorf

+49 173 212 8860
oschartl@hachmeister-partner.de



Felix Groß-Vallee

Principal
hachmeister + partner

Peter-Müller-Str. 14a
40468 Düsseldorf

+49 151 7028 1779
fgrossvallee@hachmeister-partner.de