

Bekleidungsindustrie

Krankende Industrie schwer getroffen

Zweitgrößte deutsche Konsumgüterbranche. Die deutsche Bekleidungsbranche zählt gemeinsam mit der Textilindustrie zu den größten Industriesektoren Deutschlands.

Deutschland mit führender Exportrolle. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland Platz 4 beim Export von Textilien und Bekleidung. Rund 35 Prozent der Produktion wird von deutschen Bekleidungsherstellern exportiert.

Andauernde Branchenkrise durch strukturellen Wandel. Die Industrie ist in Deutschland seit Jahren von rückläufigen Produktions- und Mitarbeiterzahlen geprägt. Infolge schwacher Inlandsnachfrage, nachteiliger Kostenstrukturen, beschleunigter Mode- und Produktzyklen sowie Billigimporten mussten viele inländische Unternehmen schließen oder zumindest ihre Produktion in Niedriglohnländer verlagern.

Dramatische Zuspitzung aufgrund historischer Wirtschaftskrise. Aktuell geht es den Unternehmen der Bekleidungsindustrie so schlecht wie lange nicht und die Lage verschärft sich zusehends: Auftragseingänge, Umsätze und Produktion gingen in 2009 signifikant zurück und eine Trendwende ist bislang nicht in Sicht.

Düstere Aussichten für krankende Branche. Die aktuelle Situation ist für viele Unternehmen der Bekleidungsindustrie bereits als existenzbedrohlich zu beschreiben und eine kurz- oder mittelfristige Verbesserung ist nicht in Sicht. Deutliche Wachstumsimpulse sind nicht erkennbar und gleichzeitig bleibt der Margen- und Kostendruck hoch. Hinzu kommt eine extrem schwierige Finanzierungssituation für die betroffenen Unternehmen.

Anhaltend hohe Anzahl von Insolvenzen zu erwarten. Die Branchenkonjunktur in der Bekleidungsindustrie ist seit Jahren kritisch. Die aktuelle Wirtschaftskrise wird die Konsolidierung der Branche beschleunigen und verstärken. In vielen Fällen wird die ohnehin schon schwache Grundverfassung der Unternehmen zu einem deutlichen Anstieg von Insolvenzen führen.

Besondere Anforderungen an die Insolvenzverwaltung. Die erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Fortführungslösungen erweist sich aufgrund der schnell wechselnden Kollektionen und dem damit verbundenen Finanzierungsbedarf als zunehmend anspruchsvoll.

perspektiv Research

perspektiv GmbH
Mühlstraße 9
81675 München

Tel. (089) 410 734-0
Fax (089) 410 734-10

Autoren:

Christian Nicolas Bächstädt
baechstaedt@perspektiv.de

Dr. Andreas Fröhlich
froehlich@perspektiv.de

I. Branchenprofil

Zweitgrößte Konsumgüterindustrie

1 Marktdaten der deutschen Bekleidungsindustrie (2009)

	2009
Branchenumsatz (Mio.€)	6.655
Betriebe (Anzahl)	355
Auftragseingang (+/- % Vorjahr)	-27,1
Produktion (+/- % Vorjahr)	-14,5
Mitarbeiter (Anzahl)	30.470
Exportquote (%)	35,9

Quellen: Gesamtverband textil+mode (bis 11/2009)
perspektiv-Schätzung (12/2009)

Die deutsche Bekleidungsbranche gehört der Textil- und Bekleidungsindustrie an, welche zu den ältesten und - gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahl - zu den größten Industriesektoren Deutschlands zählt. Die mittelständisch strukturierte Bekleidungsindustrie ist nach dem Ernährungsgewerbe die zweitgrößte Konsumgüterbranche in Deutschland.

Eine Abgrenzung der Segmente Textil und Bekleidung erfolgt üblicherweise anhand der Wertschöpfungsstufen: Der Schwerpunkt in der Textilindustrie liegt auf der Faserherstellung (Weben, Spinnen und Weiterverarbeitung) mit den Anwendungsgebieten Bekleidung (40%), Heim- und Haustextilien (30%) sowie technischen Textilien (30%). In der Bekleidungsindustrie werden demgegenüber die Textilien lediglich weiterverarbeitet. Hierbei fallen intensive Näharbeiten an und es wird im Vergleich zur Textilindustrie arbeitsintensiver produziert. Diese Beschreibung zeigt, dass die Abgrenzung nicht immer einfach ist, da man in vielen Unternehmen integrierte Produktionsabläufe vorfindet.

Mittelständische Marktstruktur

Die Bekleidungsindustrie in Deutschland ist eine sehr mittelständisch geprägte Industrie: Die rund 360 deutschen Unternehmen mit ihren ca. 30.000 Mitarbeitern haben in 2009 einen Umsatz von 6,7 Mrd. Euro erzielt (vgl. Abb. 1). Dabei erwirtschaftet ein durchschnittliches Unternehmen einen Umsatz von ca. 19 Mio. Euro mit rund 90 Mitarbeitern.

Deutschland als bedeutender Bekleidungsexporteur

Trotz des scharfen internationalen Wettbewerbs ist die deutsche Bekleidungsindustrie auf den Weltmärkten durchaus erfolgreich. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland beim Export von Bekleidung immerhin Platz 4 nach China, Hongkong und Italien.

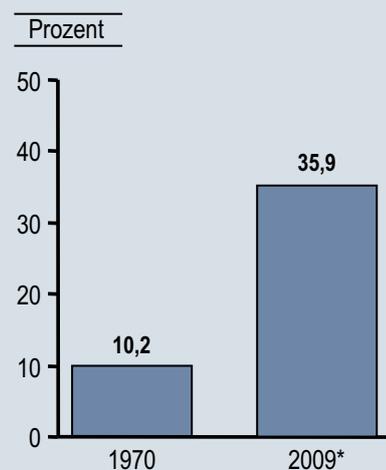
Als Reaktion auf die zunehmende Importkonkurrenz hat die Branche frühzeitig damit begonnen, ihre Exporte auf neue Absatzmärkte außerhalb der EU auszudehnen, um von der durch die WTO eingeleiteten weltweiten Öffnung der Bekleidungsmärkte und der weltweit steigenden Zahl zahlungskräftiger Konsumenten zu profitieren. So ist es ihr gelungen, ihre Exportquote seit 1970 von 10 % auf 35,9 % zu erhöhen (vgl. Abb. 2).

Bekleidungsmarkt mit drei Untersegmenten

Der Bekleidungsmarkt lässt sich nach Produktgruppen in drei Untersegmente einteilen (vgl. Abb. 3):

Der sog. *Massenmarkt* macht ca. 78% der deutschen Bekleidungsindustrie aus. Zu diesem Marktsegment gehören Bekleidungshersteller mit moderatem Preisniveau, die über die klassischen Discount-Anbieter wie etwa *C&A*, *KIK* und *Takko* angeboten werden. Des Weiteren sind auch die Bekleidungsangebote von *Tchibo*, *Aldi* und *Lidl* hinzuzuzählen. Schließlich fallen in dieses Einstiegssegment aber auch Marken wie *Esprit*, *S. Oliver* oder *H&M*.

2 Entwicklung der Exportquote in der deutschen Bekleidungsindustrie



* geschätzt
Quelle: Gesamtverband textil+mode

Das *Premium Segment* ist die Brücke zwischen dem Luxus- und Massenmarkt und hat einen Marktanteil von rund 20%. Hier wird ein gehobenes Image mit gehobenen Preisen kombiniert. In diesem Teilmarkt rangieren viele deutsche, aber auch internationale Anbieter wie zum Beispiel *Hugo Boss*, *Marc Aurel*, *Strenesse*, *Tommy Hilfiger* etc.

Das *Luxus Segment* rundet das Marktspektrum nach oben hin ab, hat jedoch lediglich einen Marktanteil von etwa 2%. Neben wenigen deutschen Anbietern beherrschen französische und italienische Unternehmen diesen Teilmarkt mit exklusiven Marken. Beispiele sind *Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)* mit *Louis Vuitton*, *Pinault-Printemps-Redoute (PPR)* mit *Gucci*, *Yves Saint Laurent* und *Givenchy* aber auch die Unternehmen *Prada*, *Chanel*, *Escada* und *Jil Sander*.

Heterogene Absatzkanäle

Je nach Geschäftsmodell nutzen die Bekleidungsunternehmen unterschiedliche Vertriebswege.

Im Massenmarkt wird typischerweise der Facheinzelhandel als traditioneller Vertriebskanal genutzt. Allerdings haben sich Lieferanten wie *Otto* oder *Bader* auf den Mail Order- und Internet Vertrieb spezialisiert. Die Einsparung von Ladenmieten ermöglicht den Unternehmen die Produkte besonders preisgünstig und standortunabhängig anzubieten.

Ein weiterer Absatzkanal im Massenmarkt sind große Kaufhäuser, die vom Hersteller beliefert werden und dann in Eigenregie die Produkte der verschiedenen Unternehmen in ihren Verkaufsräumen präsentieren. Seit Jahren befinden sich aber viele davon in einer wirtschaftlichen Schieflage oder stürzten bereits ab: Mit *Woolworth*, *Hertie* und *Karstadt* haben gleich drei Kaufhaus-Ketten seit 2008 Insolvenz angemeldet. Damit könnten in den kommenden Monaten 310 Point-of-Sales wegfallen. Verschiedene Ketten wie z.B. das spanische Unternehmen *Zara* konnten durch den Aufbau voll integrierter Wertschöpfungsstrukturen in den letzten Jahren davon profitieren.

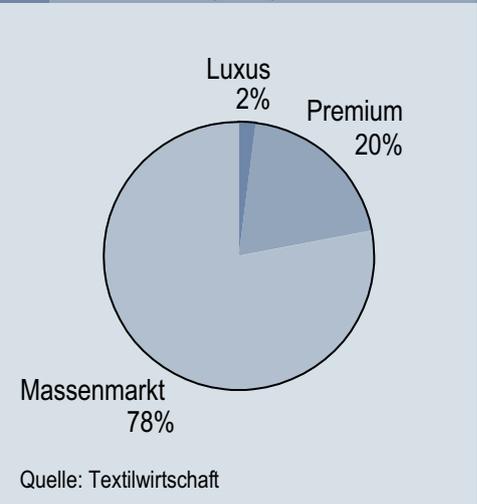
Im Premium Segment werden neben eigenen Läden immer häufiger Shop-in-Shop-Konzepte genutzt, bei dem das Sortiment des Modeunternehmens räumlich vom Rest des Angebots abgegrenzt wird. Durch die Ladengestaltung, die Anordnung sowie die Warenpräsentation erfolgt die optische Heraushebung als Spezialabteilung.

Die repräsentativste Art des Absatzes ist der eigene Laden mit Warenpräsentation im Schaufenster. Vor allem im Luxus Segment werden Produkte im wesentlichen über diesen Kanal vertrieben.

Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer

Da sich die Bekleidungsindustrie in einem weltweiten Wettbewerb mit erheblichem Kostendruck befindet, verlagern viele deutsche Unternehmen arbeitsintensive Produktionsbereiche wie das Zuschneiden und Nähen in Niedriglohnländer. Deutsche Firmen investieren dabei vorrangig in osteuropäische Zweigbetriebe und in neue Wachstumsmärkte (z.B. Asien). Ausländische Zulieferer sind zumeist nur als Lohnfertiger für den Auftraggeber in Deutschland tätig. In Deutschland verbleiben vielfach nur noch kapital- und wissensintensive Produktionsschritte wie Forschung & Entwicklung, Design, die Endverarbeitung/ Vere-

3 Anteile der Marktsegmente nach Umsatz (2008)



Absatzkanal-Mix durch Geschäftsmodell impliziert

Nur noch Kern-Wertschöpfung in Deutschland

delung sowie Marketing, Vertrieb und Logistik. Technologieintensive Fertigung, modische Gestaltung und die automatisierte Produktion von Spezialtextilien werden in gewissem Umfang ebenfalls noch in Deutschland ausgeführt.

Zwischenfazit

Die Bekleidungsindustrie als zweitgrößte Konsumgüterbranche in Deutschland ist eine mittelständisch strukturierte Industrie, die sich bislang trotz des scharfen internationalen Wettbewerbs auf den Weltmärkten erfolgreich behaupten kann.

II. Aktuelle Marktentwicklung

Anhaltender Strukturwandel in Deutschland

In den letzten Jahrzehnten hat sich in der deutschen Bekleidungsindustrie ein drastischer Strukturwandel vollzogen. Dieser wurde insbesondere durch den steigenden Importwettbewerb und eine Beschleunigung der Mode- und Produktzyklen verursacht. Gleichzeitig wurde die Bekleidungsindustrie in Deutschland zusätzlich von einer schwachen Inlandsnachfrage getroffen. So sind die privaten Ausgaben für Bekleidung und Schuhe in den letzten Jahren, gemessen an den Gesamtausgaben, kontinuierlich gesunken – von 5,4% in 2001 auf 4,7% in 2008.

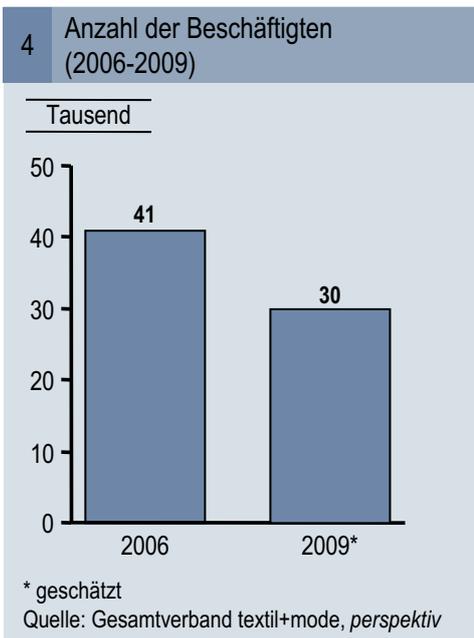
In den vergangenen Jahren machten der Branche darüber hinaus die Mehrwertsteuererhöhung, strukturelle Veränderungen im allgemeinen Konsumverhalten und im klassischen Facheinzelhandel sowie die Insolvenzen der genannten Kaufhausketten zu schaffen.

Dieser Strukturwandel manifestiert sich etwa in der rückläufigen Anzahl der Unternehmen sowie sinkenden Mitarbeiterzahlen. So ist die Anzahl der Bekleidungsunternehmen in Deutschland von 415 in 2006 auf ca. 355 in 2009, also um immerhin 15% gesunken. Die Mitarbeiteranzahl hat sich innerhalb von 3 Jahren um ca. 11.000 auf derzeit rund 30.000 reduziert (vgl. Abb. 4).

Branchenumsatz im Abwärtstrend

Der beschriebene Strukturwandel zeigt sich auch in den historischen Umsatzzahlen. Die Bekleidungsindustrie hat im Jahre 2006 ihren Höhepunkt erreicht. Seitdem kennt die Entwicklung der Industrie nur noch eine Richtung. Reduzierte sich der Branchenumsatz 2007 im Vergleich zu 2006 noch um moderate 0,4%, stand bereits in 2008 ein deutliches Minus von 3,2% in den Büchern (vgl. Abb. 5).

Das Klima wird rauer: Die Wirtschaftskrise zeigte bereits deutliche Auswirkungen auf die Modebranche. Im November 2009 sind die meisten Kennzahlen im Vergleich zum Vorjahr deutlich negativ, wenngleich sich eine Verlangsamung des negativen Momentums andeutet. So ist die Anzahl der Mitarbeiter im Inland um 7,8% und der Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 24,7% gesunken. Für die ersten elf Monate ist der Auftragseingang um 27,0% gefallen und auch die Exporte haben einen Rückgang von 13,0% zu verzeichnen.



Signifikanter Insolvenzdruck bereits seit 2008

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich die Insolvenzen in Deutschland seit 2008 häufen. Beispielhaft sei auf die Insolvenzen von durchaus renommierten deutschen Herstellern wie Escada, Schiesser, Bäumlner, Rosner und der Vatter-Gruppe verwiesen (vgl. Abb. 6). Unternehmen wie Caspar David werden abgewickelt und Kollektionen, wie die Wäschemarke Musis, verschwanden vom Markt.

Zwischenfazit

Die Bekleidungsbranche in Deutschland ist bereits seit Jahren durch einen andauernden Strukturwandel stark angeschlagen. Insofern ist es kaum überraschend, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise seit Mitte 2008 zu einem erheblichen Anspringen der Insolvenzen in dieser Branche geführt hat.

III. Ausblick 2010 / 2011

Weiterhin erhebliche strukturelle Risiken vorhanden

Zusätzlich zu der allgemeinen Sättigung im Bekleidungsmarkt ist die Branche stark durch die internationale Wirtschaftskrise geprägt und steht somit vor erheblichen Herausforderungen in der Zukunft.

So drängen immer mehr Anbieter auf den Markt und liefern sich einen erbitterten Preiskampf mit immer kürzeren Kollektionshalbwertszeiten. Vertikal organisierte Textilketten wie Zara oder H&M rollen den Bekleidungsmarkt auf, da sie pro Jahr bis zu 20 Mal die Kollektion wechseln.

Des Weiteren existiert das permanente, brancheninhärente Risiko, einen Trend zu verpassen. Richtungsweisend sind häufig die Strategien und Ausrichtungen der Luxusmarken, an welchen sich die übrigen Anbieter orientierten. Aufgrund der damit verbundenen wachsenden Dynamik wird zukünftig eine hohe Investitionsbereitschaft bei den einzelnen Unternehmen erforderlich sein.

Schließlich stellen moderne Produktpiraten, die so professionell organisiert sind, dass sie gerade in der Bekleidungsbranche oft schneller mit dem Imitat auf dem Markt sind als das Original, ein weiteres großes Risiko für die etablierten Marktteilnehmer dar.

Deutliche Auswirkungen der Krise absehbar

Die Wirtschaftskrise macht sich neben deutlich zurückhaltender Konsumneigung und somit fallenden Umsätzen zusätzlich durch das restriktive Verhalten von Kreditversicherungen und Kreditgebern bemerkbar.

Der Umsatzrückgang befindet sich noch nicht auf dem Tiefpunkt, da die Konsumneigung mit deutlicher Verzögerung auf Krisen reagiert. Erst wenn sich die Krise vollumfänglich in der Realwirtschaft, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt, manifestiert hat, wird hier die Talsohle erreicht werden. Zusätzlich hat sich aber auch die Zahlungsmoral der bestehen-

6 Ausgewählte Insolvenzen in 2008/2009

Unternehmen	Umsatz*	Mitarbeiter
Escada	582	1.790
Schiesser	175	2.300
Bäumlner	80	600
Adessa	59	740
Delmod	56	200
Vatter	45	820
Liberty	40	310
Goldix	30	60
Verse Wiebe	30	110
Rosner	30	200

* Mio. €

Quelle: *perspektiv*

Bedrohung traditioneller Hersteller durch neue Geschäftskonzepte

Hohe Insolvenzgefahr durch Liquiditätsfalle im Aufschwung

den Kunden verschlechtert, was sich unmittelbar auf die Liquiditätssituation der Unternehmen auswirkt.

Das restriktive Verhalten der Kreditversicherer äußert sich darin, dass diese in etlichen Fällen die Kunden der Hersteller aus der Deckung nehmen, obwohl die Indikatoren für deren Bonität sprechen. Zudem senken sie den Versicherungsschutz, erhöhen die Selbstbeteiligung und schrauben die Prämien hoch. Dieses Verhalten gefährdet auch gesunde Lieferstrukturen.

Spätestens das Auffüllen der Läger für die Produktion der neuen Kollektionen kann dann zur Zahlungsunfähigkeit führen, wenn die Finanzierung nicht gesichert ist. Dies ist allerdings bei der derzeit zurückhaltenden Finanzierungspolitik der meisten Kreditinstitute keine Ausnahme.

Es ist davon auszugehen, dass aufgrund dieser Risiken und der daraus resultierenden Umsatz- und Ergebnismrückgänge, der Heterogenität der Branche und anderer Branchenprobleme eine starke Konzentration der Marktteilnehmer – nach dem Prinzip „Survival of the Fittest“ – durch Fusionen, Übernahmen und durch Insolvenzen provoziert wird.

Vor diesem Hintergrund erwarten wir für die nächsten 12-18 Monate eine fortschreitende Marktkonsolidierung und einen weiteren Anstieg der Insolvenzen in dieser Branche. Dieser Prozess wird durch eine steigende Anzahl von Insolvenzen auch großer Bekleidungseinzelhändler mit entsprechenden Konsequenzen zu einer weiteren Verschärfung der angespannten Lage führen.

IV. Implikationen für Insolvenzverfahren

Die operative Fortführung von Bekleidungsunternehmen in der Insolvenz stellt die Verwaltung meist vor erhebliche Herausforderungen. Diese resultieren zumeist nicht nur aus dem extrem saisonalen Geschäft, sondern auch in dem hohen Vorfinanzierungsbedarf für die jeweils nächste Kollektion. Darüber hinaus erweist sich das Management der ausländischen Lieferanten, die oftmals nur als Lohnfertiger tätig sind, als ausgesprochen anspruchsvoll und auch der hohe Exportanteil erfordert, auf internationalem Parkett tätig sein zu können.

Branchen-Besonderheiten im Investorenprozess zu berücksichtigen

Hinzu kommt, dass sich viele Unternehmen in dieser seit Jahren krankenden Industrie bereits in einem vergleichsweise sehr schlechten Zustand befinden, wenn sie in die Insolvenz rutschen. Insofern verwundert es nicht, dass in vielen Fällen bereits im vorläufigen Insolvenzverfahren die Schalter auf Liquidation gestellt werden müssen.

Die Umsetzung von Fortführungslösungen wird – auch aufgrund der aktuellen Branchenkonzunktur – zunehmend anspruchsvoller und kommt meist nur dann in Betracht, wenn das Schuldnerunternehmen über eine besondere Marktstellung, ein außergewöhnliches Geschäftsmodell oder herausragende Marken verfügt.

Aufgrund der hohen Saisonalität des Geschäfts erfordern Fortführungslösungen insolventer Unternehmen in der Bekleidungsindustrie oftmals extrem schnelle Lösungen, um nicht die nächste Saison zu verpassen. Vor diesem Hintergrund sind bei der Investorensuche folgende Besonderheiten zu beachten:

Investorensuche über den „Tellerrand“ hinaus

Die Investorensuche beginnt – wie in anderen Branchen auch – regelmäßig bei den klassischen strategischen Investoren. Auch in der Textilindustrie gibt es neben den offensichtlichen Kandidaten eine Vielzahl von durchaus profitablen „Hidden Champions“, die auf den ersten Blick verborgen bleiben (vgl. Abb. 7). Allen direkten Wettbewerbern ist jedoch gemein, dass sie zumeist auf die Hebung von Synergieeffekten abzielen und daher oftmals nur „kleine Lösungen“ für das Schuldnerunternehmen anbieten können.

Daher sollte bei der Investorensuche über den Tellerrand hinaus Ausschau nach potentiellen Investoren gehalten werden. Denn ein optimaler „strategischer Fit“ kann auch mit solchen Unternehmen gegeben sein, die aus angrenzenden Kollektionsbereichen stammen. Ziel der Akquisition kann die Ergänzung des Produktportfolios oder Ausweitung des Kundenspektrums sein. Da diese Unternehmen naturgemäß nicht über die erforderlichen Produktionskapazitäten und -technologien verfügen, fallen Fortführungslösungen hier meist deutlich umfangreicher aus als bei direkten Wettbewerbern.

Darüber hinaus kommt in der Bekleidungsindustrie noch eine Investorengruppe hinzu, die im Konsumgüterbereich eine besondere Bedeutung hat. Hierbei handelt es sich um Unternehmen mit Interesse an Premium-Anbietern mit starken Marken, deren Geschäftsmodell auf der Verwaltung und Steuerung von Markenportfolios beruht.

Suchraum nicht auf Deutschland beschränken

Eine weitere Implikation für die Investorensuche in der Bekleidungsindustrie ergibt sich aus der starken Exportlastigkeit sowie dem extrem internationalen Wettbewerbsumfeld. Da viele, wenn nicht gar die meisten, Wettbewerber deutscher Bekleidungsunternehmen im Ausland sitzen, ist es essentiell, die internationalen Hauptmärkte der Bekleidungsindustrie nach potentiellen Erwerbern abzuklopfen. Als Regionen sind in der Bekleidungsindustrie neben den klassischen „Design“-Standorten Frankreich und Italien vor allem die „Produktions-Standorte“ in Indien und China zu nennen. Die Erfahrung aus Transaktionen im Restrukturierungs- und Insolvenzumfeld zeigt klar, dass viele deutsche Bekleidungsunternehmen von ausländischen Investoren aus diesen Märkten übernommen werden.

V. Fazit

Die Wirtschaftskrise hat die seit Jahren krankende Bekleidungsindustrie schwer erschüttert und bereits zu einer Flut von Insolvenzen geführt. Kurzfristig wird sich die Lage weiter verschlechtern, bis im Jahr 2010/ 2011 der Boden erreicht sein wird. Diese wirtschaftliche Ausgangslage sowie die Besonderheiten der Branche machen Fortführungen im Rahmen des Insolvenzverfahrens sehr anspruchsvoll. Die Umsetzung von Investorenlösungen in dieser Branche stellt die Beteiligten vor besondere Herausforderungen.

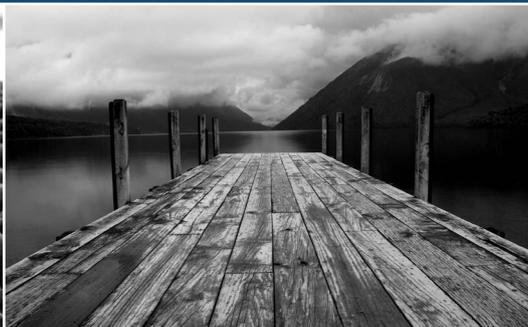
7 Nationale „Hidden Champions“ in der Bekleidungsindustrie

Unternehmen	Umsatz*
Multiline Textil	1.327
Miro Radici	880
CBR Holding	700
Holy Gruppe	399
Ahlers	268
Leineweber	240
Winter Holding	196
Oui Gruppe	150
Dr. Rehfeld	135
Schmidt Gruppe	118

* Mio. €

Quelle: *perspektiv*

Unkonventioneller Suchraum für Investoren erhöht Transaktionserfolg



Als marktführender Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen setzen wir gemeinsam mit fortführungsorientierten Verwaltern übertragende Sanierungen und Planverfahren um.

Durch die proaktive Gestaltung des Investorenprozesses erhöhen wir als Spezialisten für Transaktionen und Sanierungen im Insolvenzumfeld die Lösungsqualität maßgeblich.

Ihr Nutzen:

- Steigerung der Masse durch Gewinnung von Premium-Käufern
- Sicherung einer maximalen Anzahl von Arbeitsplätzen
- Kurzfristige Realisierung nachhaltiger Fortführungslösungen

Wir eröffnen Perspektiven in Insolvenzverfahren