

Die deutsche Modebranche Trends, Herausforderungen und Lösungsansätze

PwC Deals | Retail & Consumer Goods
Januar 2021



Liebe Leser:innen, liebe Fashionistas,

wir freuen uns, Ihnen die neue Ausgabe der PwC-Fashion-Studie „Die deutsche Modebranche – Trends, Herausforderungen und Lösungsansätze“ präsentieren zu dürfen. Diesmal setzen wir uns mit der Frage auseinander, mit welchen Strategien die deutschen Fashion-Unternehmen der aktuellen, tiefgreifenden Krise, die durch die weltweite COVID-19-Pandemie verstärkt wurde, begegnen können. Die Konsolidierungstendenzen im deutschen Modemarkt sind nichts Neues. So ist die Liste der Unternehmen, die auch vor COVID-19 in existenziellen Schwierigkeiten waren, lang und namenhaft: Atelier Gardeur, BREE, René Lezard, Strenesse – um nur ein paar klanghafte Namen zu nennen.

Die COVID-19-Pandemie hat die Branche 2020 allerdings zusätzlich schwer getroffen: Die Einschränkungen im stationären Einzelhandel sowie die Veränderungen in Beruf (Homeoffice) und Freizeit (weniger Feste und Anlässe) führten in eine wirtschaftliche Krise, von der sich die Fashion-Branche nur langsam erholen wird. Die Pandemie kann jedoch nicht nur als tiefgreifende Herausforderung gesehen werden, sondern auch als Katalysator und Beschleuniger der Transformation und Disruption der gesamten Branche.

Wir möchten in der diesjährigen Ausgabe der Studie, die COVID-19-bedingt sieben Monate später als geplant veröffentlicht wird, darstellen, inwiefern die omnipräsenten Trends Digitalisierung, Veränderung des Konsumverhaltens, Konnektivität, Individualisierung, Gender-/Generationenfokus sowie Green and Social Awareness über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen im Modemarkt entscheiden und wie COVID-19 diese Branchentrends, die schon vor der Pandemie bestanden, noch beschleunigt.

Kassenschlager oder Ladenhüter? Welche Rolle spielen Themen wie Marktkonnektivität, Differenzierung und Sustainable Fashion? Und welche Lösungsansätze sieht PwC, um Modeunternehmen wieder fit zu machen und eine identitätsgerechte, konsumentenorientierte Strategie maßzuschneidern? Für die Beantwortung dieser Fragen möchte die vorliegende Studie Anregungen geben.

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen in einen vertiefenden Dialog zu treten und weitere Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen.

Eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen



Patrick Ziechmann

Partner | Advisory Deals
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 211 981-7518
E-Mail: patrick.ziechmann@pwc.com



Stefan Schwertel

Director | Advisory Deals
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 69 9585-6057
E-Mail: stefan.schwertel@pwc.com



Bernd Förster

Senior Manager | Advisory Deals
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 211 981-5438
E-Mail: bernd.foerster@pwc.com



Auf einen Blick



Die deutsche Modebranche



Die Auswirkungen von COVID-19



Branchentrends und Herausforderungen



Lösungsansätze

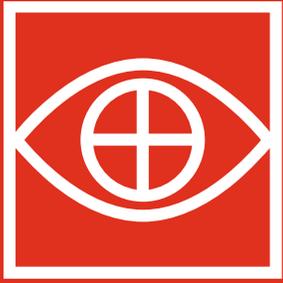


Benchmarking

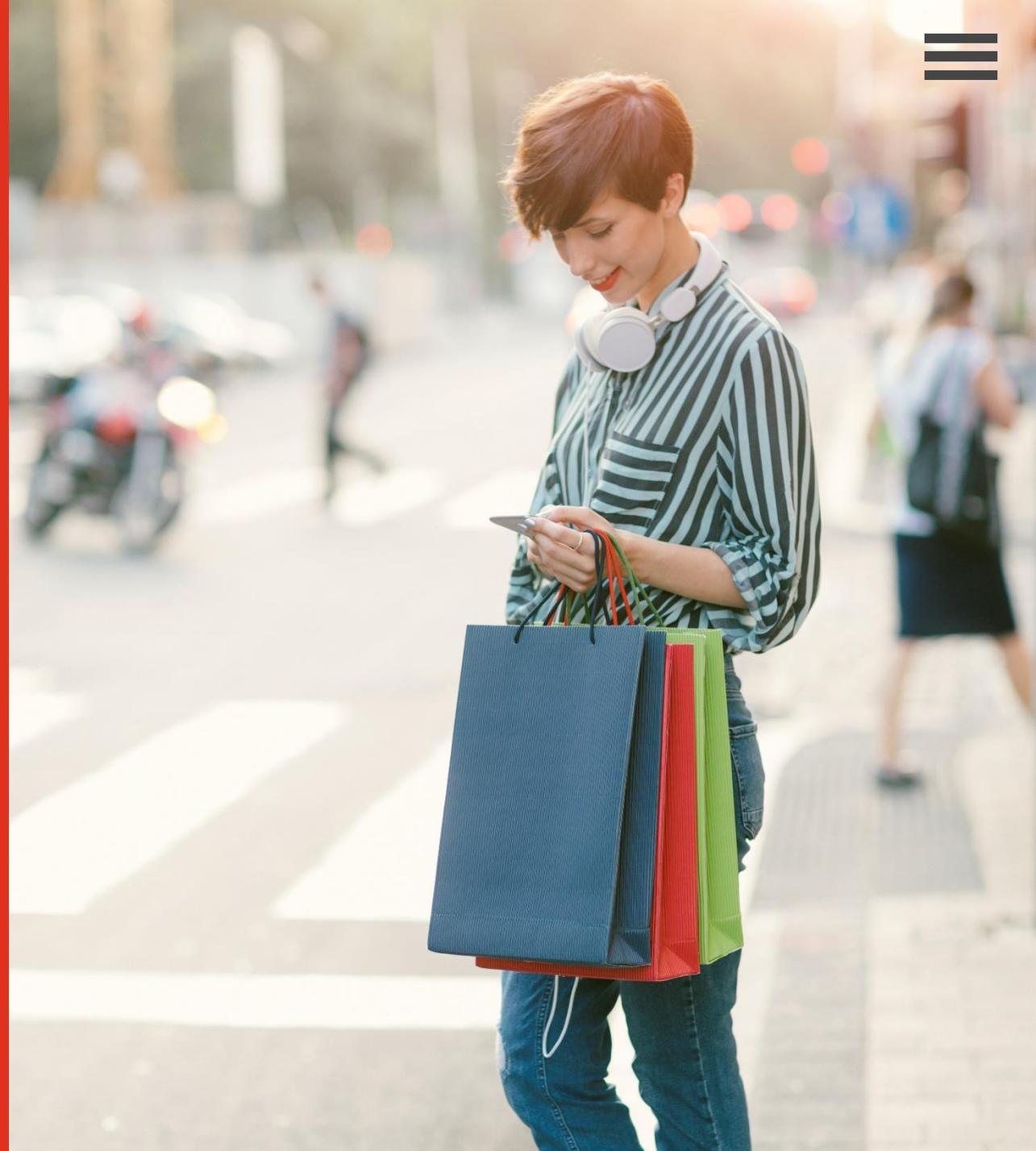


PwC | Referenzen und Experten





Auf einen Blick



Auf einen Blick

Markttrends im Modemarkt

Digitalisierung

Neues Konsumverhalten

Konnektivität

Individualisierung

Gender-/Generationenfokus

Green and Social Awareness

 **1,8** € Bill.

prognostizierter Umsatz
in der globalen
Bekleidungsindustrie 2023

 **3,7** %

jährliches globales
Umsatzwachstum in der
Bekleidungsindustrie 2016–
2023 – trotz COVID-19-Effekt
von -19 % in 2020

 **5** %

Anteil von Bekleidung
an Konsumausgaben
in Deutschland 2019

 **-31** %

Anzahl von Unternehmen
im deutschen Bekleidungs-
einzelhandel 2010–2018

 **38** %

Anteil von Kunden im
stationären Handel, die im
Geschäft mobil
recherchieren,
in Deutschland 2018

 **94** %

Zustimmung der Gen Z
zur Verantwortungspflicht
von Unternehmen für
Erde und Gesellschaft

Quellen: PwC-Analyse, Statista Expert Tool, Statistisches Bundesamt

Auf einen Blick

Analyse des deutschen Modemarktes



- Der internationale Markt für Bekleidung war bis 2019 durch solides Wachstum gekennzeichnet, im Wesentlichen getrieben durch die weltweit wachsende Mittelschicht und deren Zugriff auf E-Commerce, soziale Medien und Kreditkarten – vor allem in den aufstrebenden Ökonomien im asiatisch-pazifischen Raum.
- Die Deutschen waren bis 2019 keine Modemuffel und gaben rund 5 % der gesamten Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe aus – knapp das 5-Fache im Vergleich zu Bildungsausgaben.
- Vor allem Fast-Fashion-Anbieter und Onlinehändler profitierten vom anhaltenden Interesse der Deutschen für Mode.
- Deutsche Hersteller und Einzelhändler profitierten nur in geringem Maße von der globalen Entwicklung, weshalb in Deutschland weiterhin Konsolidierungstendenzen bestehen.

Die Auswirkungen von COVID-19



- Die Modebranche wurde wie alle Branchen unvorbereitet von COVID-19 getroffen, vor allem durch die Lockdowns in zahlreichen europäischen Ländern und weiteren Einschränkungen für den stationären Einzelhandel
- Diverse Maßnahmen wurden zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zum Schutz vor Insolvenzen ergriffen. Zahlreiche Unternehmen haben ihre Existenz im ersten Lockdown neben der Ergreifung interner Maßnahmen durch Kurzarbeitergeld, Steuer- und Abgabenstundungen, Mietstundungen und öffentliche Förderdarlehen gesichert.
- Die COVID-19-Pandemie hat viele Konsumtrends, vor allem im E-Commerce, beschleunigt; die Auswirkungen auf das Shoppingverhalten im Retail (online/stationär) werden nachhaltig sein.

Branchentrends und Herausforderungen



- Der Markt für Mode und Bekleidung ist stark segmentiert. Alle Marktteilnehmer werden aber durch die sechs Megatrends Digitalisierung, Änderung des Konsumverhaltens, Konnektivität, Individualisierung, Gender-/Generationenfokus sowie Green and Social Awareness beeinflusst.
- Gewinner der Digitalisierung des stationären Einzelhandels sind innovative Händler, denen es gelingt, eine inspirierende und zugleich reibungslose Customer Journey von der Ideensuche bis zur Kaufentscheidung zu schaffen.
- Endkunden unter 30 Jahren legen besonders großen Wert auf die Vernetzung des stationären Einkaufserlebnisses mit dem Informationsschatz des mobilen Internets.
- Individualisierung im Markt für Mode durch Personalisierung – Distinktion statt Konvention; Besitz personalisierter Produkte als Status gelebter Einzigartigkeit
- Jüngere Generationen sehen in Nachhaltigkeit mehr als nur ökologische Verantwortung. Modemarken sollen die öffentliche Wahrnehmung nutzen, um auch in sozialen und politischen Fragen Stellung zu beziehen.

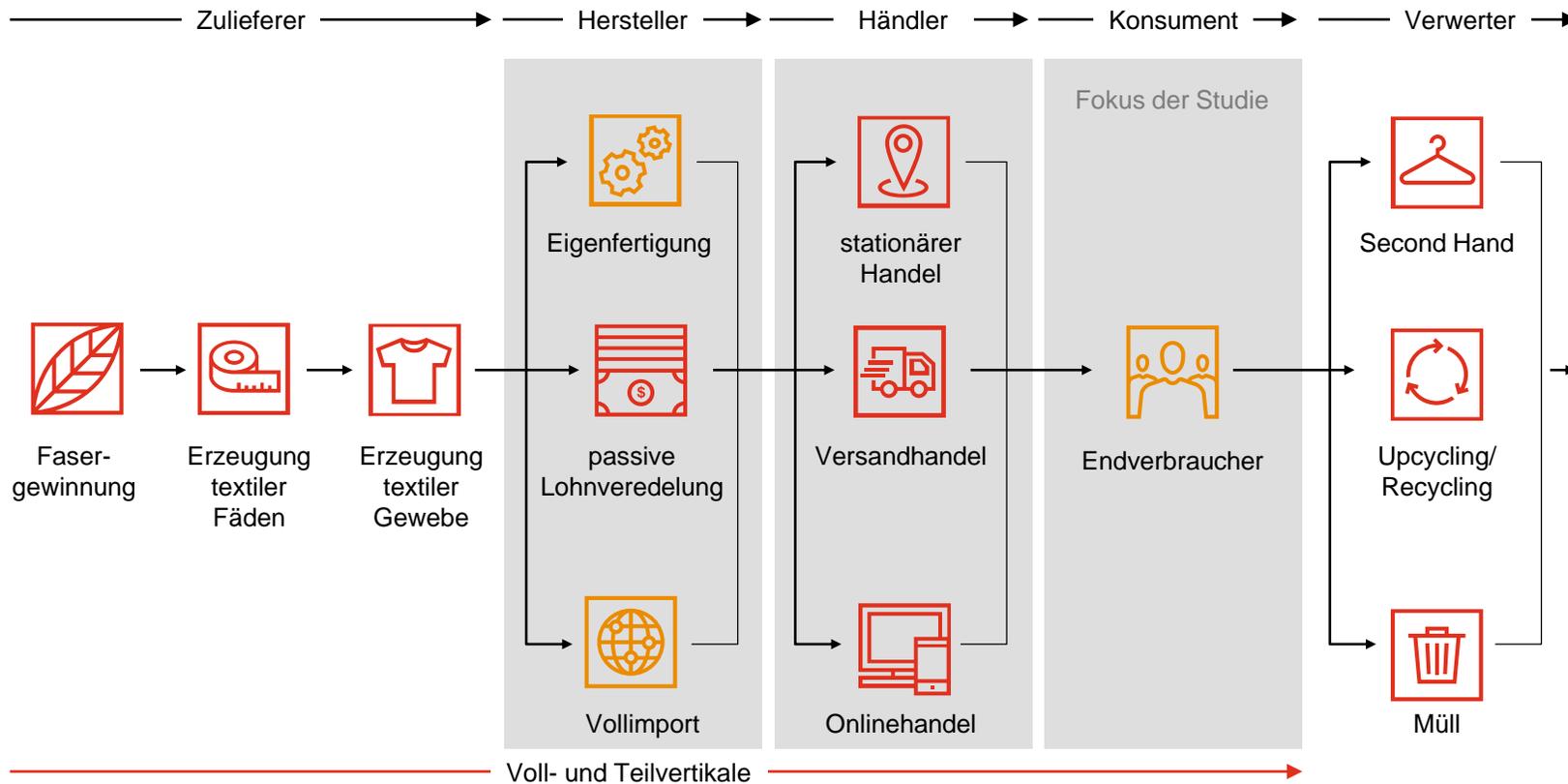
Lösungsansätze



- Aufgrund der aktuellen COVID-19-Pandemie stehen insbesondere Maßnahmen zur Liquiditätssicherung (z. B. Personalmanagement, Filialschließungen, Working-Capital-Management, Kostenoptimierung und Einwerbung staatlicher Fördermittel) sowie operative (v. a. digitale) Verkaufsmaßnahmen im Vordergrund. Zum Teil können auch weiterhin Insolvenzverfahren (v. a. Schutzschirmverfahren) sowie der neue präventive Restrukturierungsrahmen nach dem Sanierungs- und Insolvenzrecht zur Sanierung genutzt werden.
- Zum Umgang mit den nachhaltigen Branchentrends empfehlen wir vor allem die Durchführung einer Brand Due Diligence, aus der markenspezifische, strategische und operative Handlungsfelder, vor allem in digitalen Bereichen, abgeleitet werden.
- Auch bei der Stärkung des Markenkerns, der Maximierung der Customer Journey Experience und der Digitalisierung unterstützen wir Sie gern.

Von der Faser bis zur Tonne – die Wertschöpfung im Modemarkt

Die PwC-Studie „Die deutsche Modebranche“ beschäftigt sich mit der Wertschöpfung vom Hersteller bis zum Konsumenten.



Die textile Wertschöpfungskette beginnt mit dem Abbau der Rohstoffe, zumeist Baumwolle oder Kunstfasern, sowie deren Verarbeitung zu Fasern und endet mit dem Konsum und der Weiterverwertung.

Der Fokus der PwC-Studie „Die deutsche Modebranche“ liegt auf der textilen Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zum Konsumenten.

Ziel der Studie ist die Aufarbeitung der aktuellen Markttrends und der **Herausforderungen für deutsche Modemarken** in einem sich immer weiter globalisierenden, digitalisierenden und verändernden Markt für Bekleidung.

Zur näheren Betrachtung der Entsorgung bzw. der zirkulären Wertschöpfung durch Wiederverwendung empfehlen wir Ihnen unser Whitepaper „The road to circularity“.

Quelle: PwC-Analyse



Die deutsche Modebranche



Experten drängen auf radikale Veränderungen in der Branche



Market Sounding – Wie steht es um den deutschen Modemarkt?

„Der klassische Modehandel hat seine Daseinsberechtigung verloren.“

Prof. Dr. Jochen Strähle, Dekan der Fakultät Textil und Design, Hochschule Reutlingen

Die Branche ist in einer absoluten Umbruchphase, fast in einer Revolution.

Thomas Rasch, ehemaliger CEO, GermanFashion Modeverband e. V.



Der beste Weg, um im Wandel erfolgreich zu sein, ist, ihn aktiv zu gestalten.

Urs-Stefan Kinting, geschäftsführender Gesellschafter, zero



Viele Innenstädte in Deutschland sind in höchster Not.

Stefan Genth, Hauptgeschäftsführer, Handelsverband Deutschland (HDE)

Die deutsche Modeindustrie steht längst nicht dort, wo sie eigentlich sollte.

Mandie Bienek, Mitgründerin des Fashion Council Germany (FCG)



Welchen Footprint hinterlasse ich? Diese Frage ist in den letzten Jahren für die Konsumenten immer wichtiger geworden.

Cécile Wickmann, Gründerin, Rebelle



Wir müssen einsehen, dass sich unsere Branche verändert hat.

Mark Langer, CEO, Hugo Boss

Bekleidung kaufen ist einfach nicht mehr sexy.

Petra Mücke, Handelsexpertin von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)



Die Zeil als hochgezüchtete Verkaufsmaschine stottert derzeit erheblich.

Joachim Stoll, Vorsitzender des Frankfurter Einzelhandelsverbands



Die Haltung gegenüber Mode und Konsum ändert sich hin zu einem starken Bewusstsein und Verantwortung.

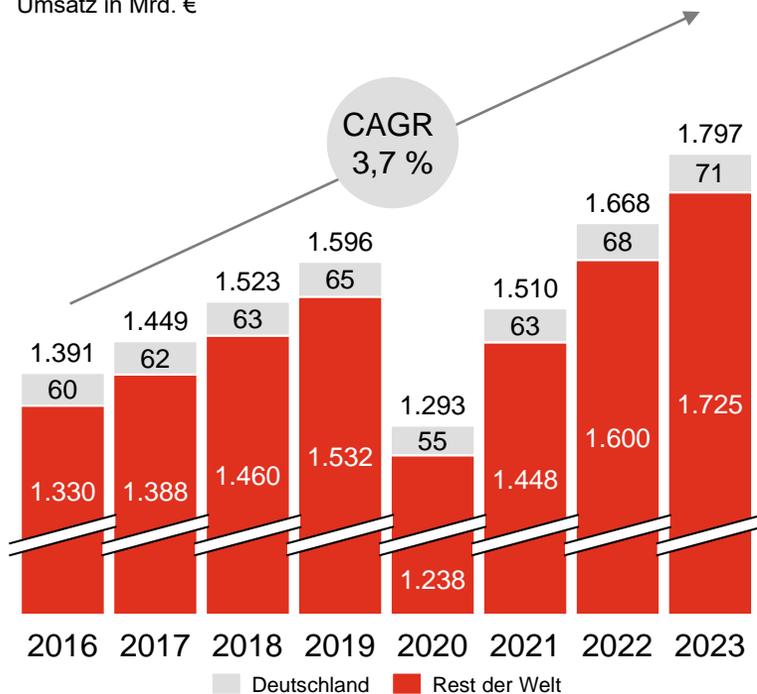
William Fan, Modedesigner, William Fan

Von Sättigung bis Treiber: nach COVID-19 steigt der globale Umsatz, während Deutschland – preisbereinigt – stagniert

Treiber des globalen Wachstums ist im Wesentlichen die wirtschaftlich aufstrebende Mittelschicht.

Weltweiter Umsatz Bekleidungsindustrie¹

Umsatz in Mrd. €



Weltweite Wachstumstreiber der Bekleidungsindustrie



Haupttreiber des globalen Wachstums ist im Wesentlichen die weltweit wachsende Mittelschicht und deren Zugriff auf E-Commerce, soziale Medien und Kreditkarten.

Der erfolgreiche Umgang mit den Wachstumstreibern zeigt sich vor allem in den aufstrebenden Regionen des asiatisch-pazifischen Raums (Emerging Asia-Pacific) und des paneuropäischen Raums (Emerging European²). Dort wird ein **signifikantes Wachstum des globalen Bekleidungsmarktes** prognostiziert.

Aber trotz des globalen Marktpotenzials müssen sich alle Marktteilnehmer, unabhängig von Preis- und Modepositionierung, zu **Fragen** rund um verkürzte Ready-to-Shelf-Zeiten, digitale Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeit positionieren.

Die Beantwortung dieser Fragen entscheidet über das Überleben der Unternehmen in einem umkämpften Markt, der sich mitten in einem disruptiven Wandel befindet.

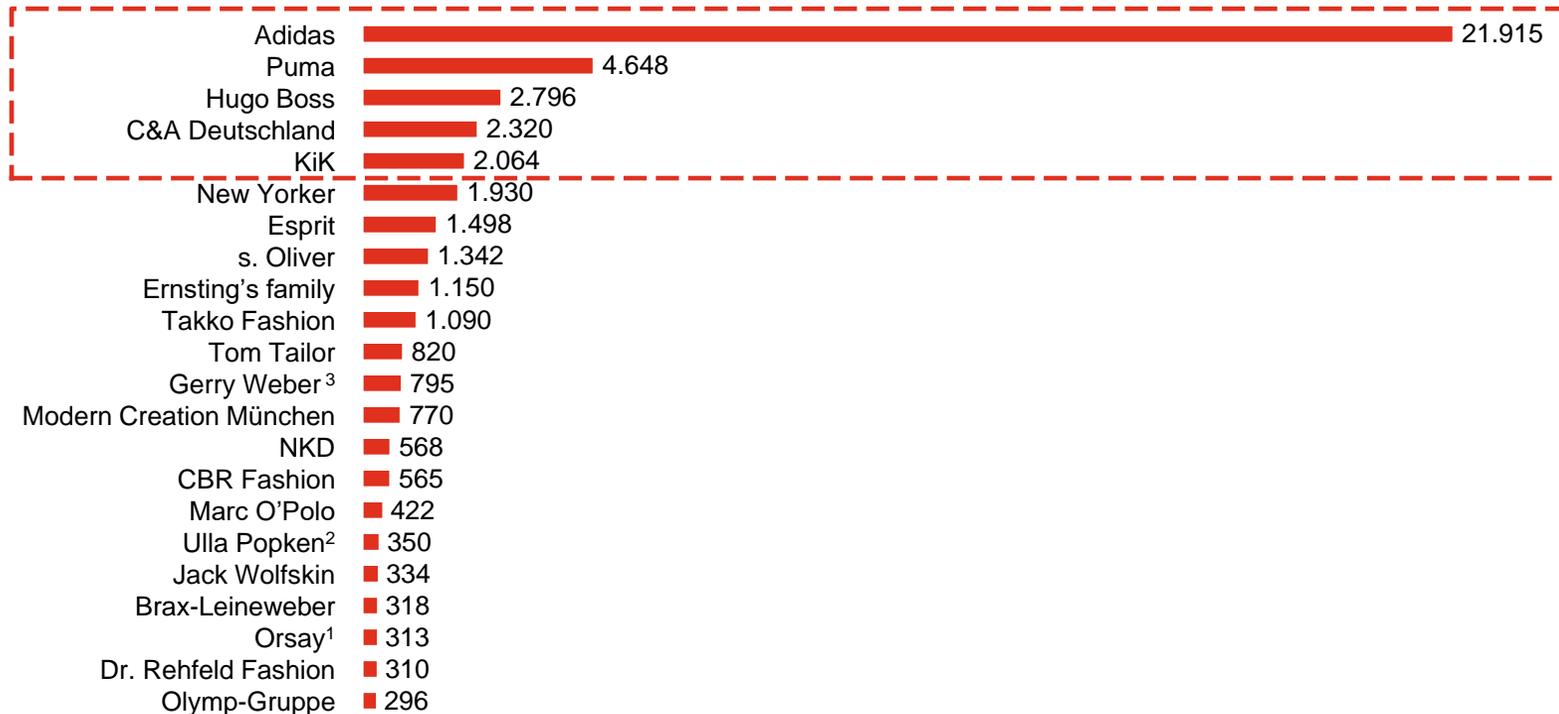
Quellen: PwC-Analyse, Statista Expert Tool, Statistisches Bundesamt | ¹ Bekleidungsindustrie umfasst alle Segmente, die für den privaten Endverbraucher vorgesehen sind. Arbeits- und Berufsbekleidung sowie Accessoires sind nicht berücksichtigt. ² aufstrebende europäische Staaten, u. a. Ukraine, Polen, Ungarn, Kroatien, Bulgarien, Tschechische Republik

Wer sind überhaupt die größten deutschen Bekleidungshersteller?

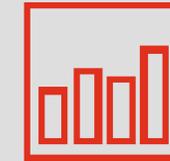
Umsatz der führenden deutschen Bekleidungshersteller 2018

Moderiesen unter den deutschen Bekleidungsherstellern 2018

in Mio. €



Quelle: Statista & Textilwirtschaft (2018) | Anmerkung: Weltweiter Umsatz in Mio. € | ¹ Umsatz der Orsay GmbH, ² Expertenschätzung, ³ inkl. Hallhuber



74%

des Umsatzes der größten deutschen Bekleidungshersteller wird von fünf Unternehmen generiert; Vielzahl von Unternehmen < 250 Mio. Euro

Deutschland, deine BekleidungsHersteller

Strukturdaten deutscher BekleidungsHersteller nach Bundesländern 2019

BekleidungsHersteller als regionale Wirtschaftskraft

Die Bekleidungsindustrie in Deutschland konzentriert sich räumlich stark auf die Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Mit großem Abstand folgen Niedersachsen und Hessen.

Mehr als 80 % der im Bekleidungsbranche Beschäftigten sind damit in diesen drei Bundesländern tätig.

Die regionalen Schwerpunkte der Bekleidungsindustrie in Deutschland sind historisch bedingt und liegen in Ostwestfalen (Bielefeld, Herford), am Rand der Schwäbischen Alb, in Franken und am Niederrhein.

In diesen Clusterregionen ist die Bekleidungsindustrie ein bedeutender Arbeitgeber und trägt zur regionalen Wirtschaftskraft bei. Krisen haben daher enorme Auswirkungen auf die wirtschaftliche Kraft der Schwerpunktregionen.

Quellen: PwC-Analyse, Statistisches Bundesamt | ¹ Werte 09/2019; Branchencode WZ08-14



Umsatz in Mrd. Euro¹

Anzahl Beschäftigte¹

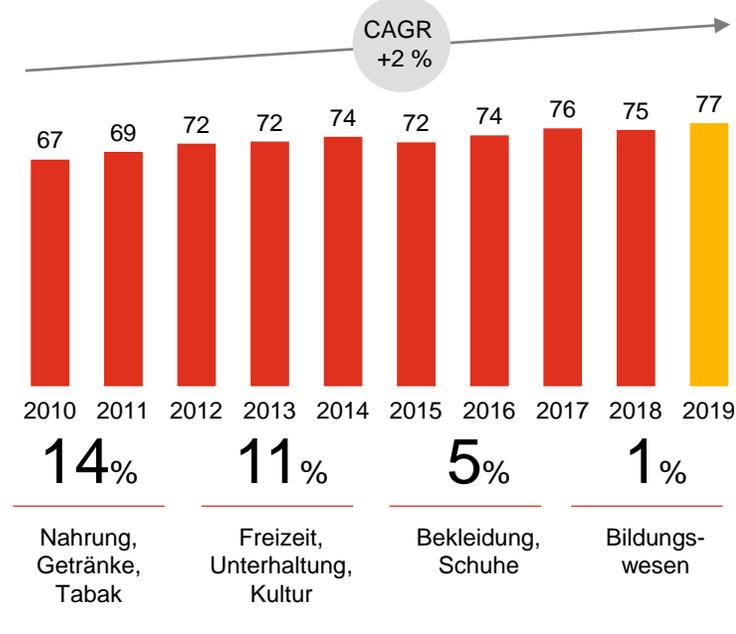
Anzahl Betriebe inkl. < 50 Beschäftigte¹

Die Deutschen: weiterhin keine Modemuffel

Konsum- und Ausgabebereitschaft für Bekleidung und Schuhe in der Vergangenheit steigend – Fast Fashion auf Wachstumskurs

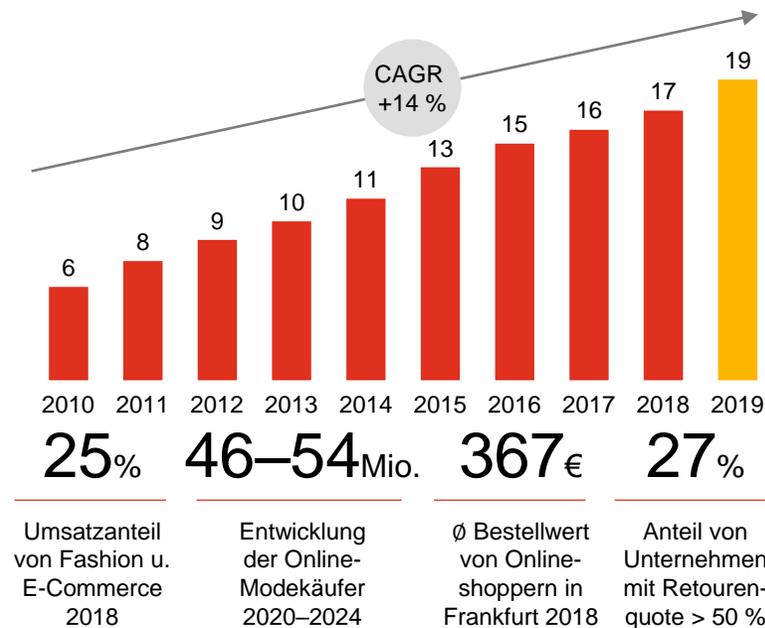
Konsumausgaben privater Haushalte für Bekleidung

in Mrd. € (inkl. Schuhe¹; unten stehend Anteil an Konsumausgaben 2019)



Umsatz im Online-Modehandel in Deutschland

in Mrd. € (inkl. Schuhe; unten stehend Highlights des Onlinehandels)



Laut der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse waren knapp 33 Millionen Deutsche (ab 14 Jahren; CAGR 2015–2019 +/- 0%) bereit, einen **signifikanten Anteil des monatlichen Netto-Einkommens für Mode** auszugeben (hohe Ausgabebereitschaft).

2019 verwendeten deutsche Privathaushalte rund **5 % der gesamten Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe** – knapp das 5-Fache im Vergleich zu den Bildungsausgaben.

In Deutschland waren **Fast-Fashion-Anbieter** wie ZARA, H&M und Primark auf Wachstumskurs. Sie profitierten von einer stabilen Ausgabebereitschaft und der Verlagerung hin zu günstigerer Mode.

Auch der **Onlinehandel profitiert vom anhaltenden Interesse an Mode**. Dabei bestellten die Konsumenten aber mitnichten nur von ihrer Couch aus. Viele Deutsche bestellten auch im Store, wenn passende Ware nur noch online verfügbar oder der Preis günstiger war.

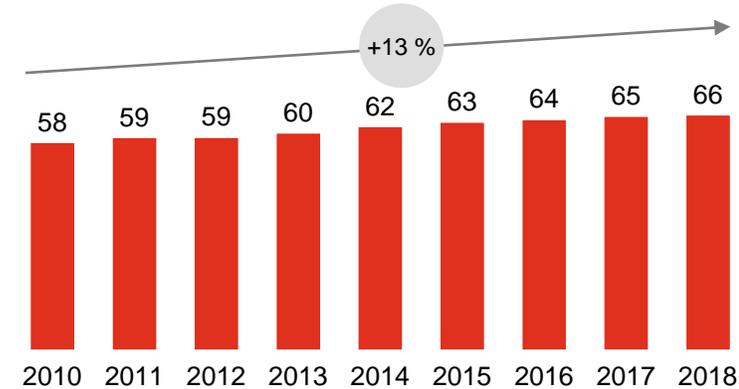
Quellen: PwC-Analyse, Statistisches Bundesamt, Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse, bevh, Beyondata, HDE, Statista Digital Market Outlook | ¹ abweichend zu Folie 10, ² von 2018

Auch schon vor COVID-19 zeichnete sich eine Konsolidierung im Markt ab

Eine Vielzahl deutscher Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel verpasst den Anschluss und verschwindet vom Markt.

Umsatz mit Textilien/Bekleidung im Einzelhandel

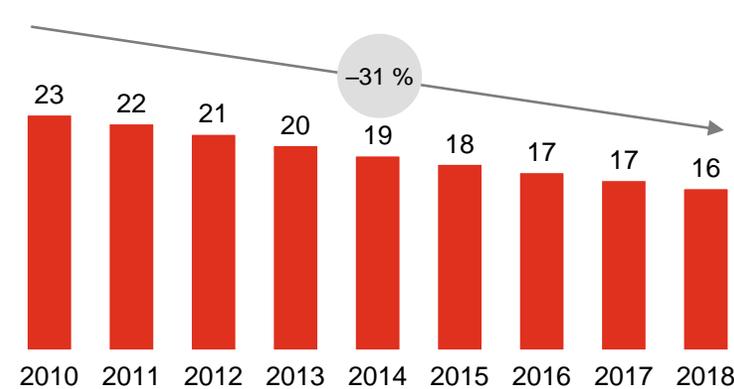
inklusive Heimtextilien (in Mrd. €)¹



Deutsche geben gern Geld für Bekleidung und Textilien aus und nutzen dabei trotz der Konkurrenz aus dem Onlinegeschäft auch den stationären Einzelhandel.

Anzahl Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel

Anzahl Unternehmen bis 2018 (in Tsd.)

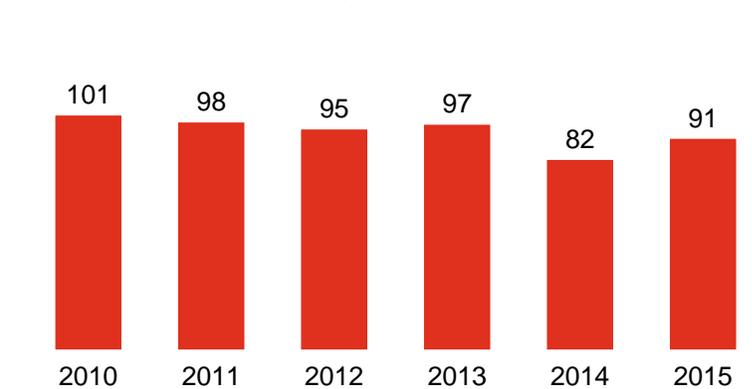


Die Anzahl der Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel ist aber rückläufig. Steigender Wettbewerbsdruck, Preis- und Rabattschlachten sowie ein sich wandelndes Konsumverhalten führen zu Verschiebungen im Markt: hin zu Fast Fashion und Onlinekäufen.

Marktteilnehmer ohne strategische Neuausrichtung verschwinden und sorgen für Leerstand und Unattraktivität in den Innenstädten Deutschlands.

Bruttoumsatz je Bon im Bekleidungseinzelhandel

durchschnittliche Bonsumme (in €)



Auch der durchschnittliche Umsatz pro Kunde ist in Deutschland seit Jahren rückläufig, unter anderem getrieben durch Substitutionstendenzen.

Zu wenige Unternehmen des Bekleidungseinzelhandels schaffen es, Kunden zu begeistern und ein Shopping-Erlebnis zu kreieren, bei dem die Kunden „nicht anders können“, als mehr Geld auszugeben.

Quellen: Statistisches Bundesamt, BTE | ¹ abweichend zu Folien 10 und 13

Tausend Wege führen zu Omnichannel

Vom stationären Handel bis zum Online Pure Player – der Weg führt zum Omnichannel-Anbieter mit hervorragender Customer Journey.

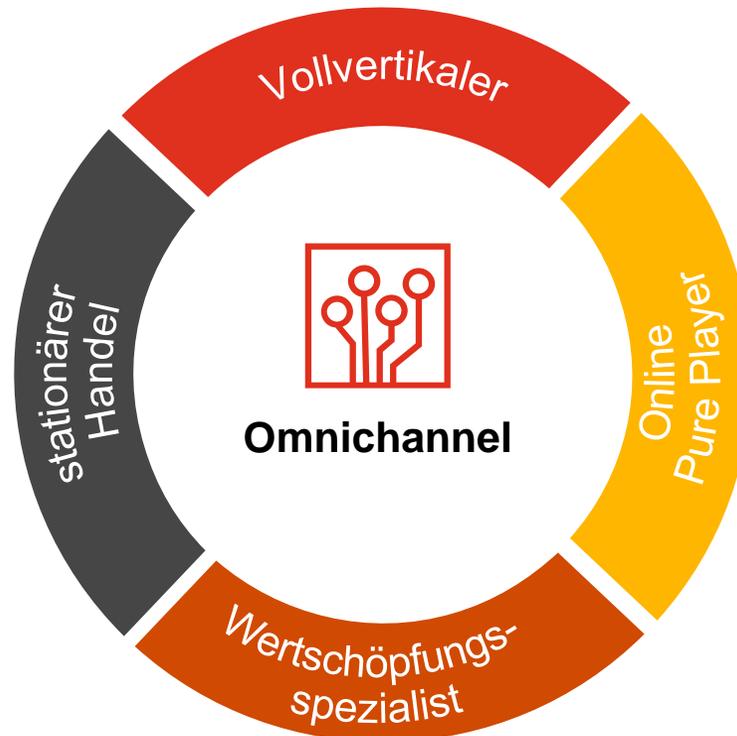
Zara owner Inditex's omnichannel strategy helps boost sales
(14.07.19, InsideRetail)

Fokus des schwedischen Konzerns zu lange auf dem stationären Einzelhandel [...] Verpassen des Onlinehandels sowie die Transformation dahin
(31.01.20, wallstreet-online)

Auf dem Weg zum Omnichannel-Händler:
P&C launcht Click&Reserve
(19.07.19, Textilwirtschaft)

Auf dem Weg zum Omnichannel-Händler:
P&C launcht Click&Reserve
(19.07.19, Textilwirtschaft)

Quellen: PwC-Analyse, Factiva, Bundesanzeiger



Bonprix: Shopping mit dem Smartphone – aber im Laden („fashion connect“ Pilotstore) (16.01.19, Idealo)

Transformation von Orsay zu einem Online-Retailer mit Stores (29.07.20, Textilwirtschaft)

Breuninger wird zum Onlineriesen: In drei Jahren dürfte das Stuttgarter Kaufhaus auf der Fläche gleich viel umsetzen wie im Internet
(04.09.19, Stuttgarter Nachrichten)

In bester Lage: Zalando eröffnet Outlet Store in Nürnberg (10.01.20, nordbayern)

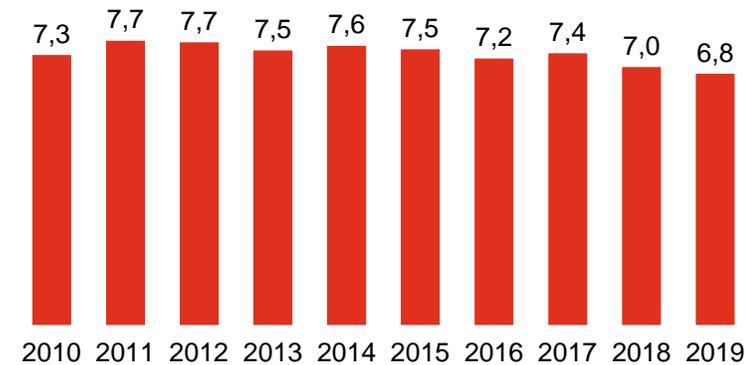
„In unserem Laden wird es auch ein paar Artikel geben, die man online nicht bekommt“, so Best-Secret-Geschäftsführer Schikora
(30.08.19, Frankfurter Rundschau)

Die Hose wird zu eng: schwere Zeiten für deutsche Bekleidungshersteller

Deutsche Bekleidungshersteller sind unter Druck: die Umsätze sinken, die Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten sind rückläufig – auch schon vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie.

Umsatz deutscher Bekleidungshersteller

Umsatz in Mrd. €



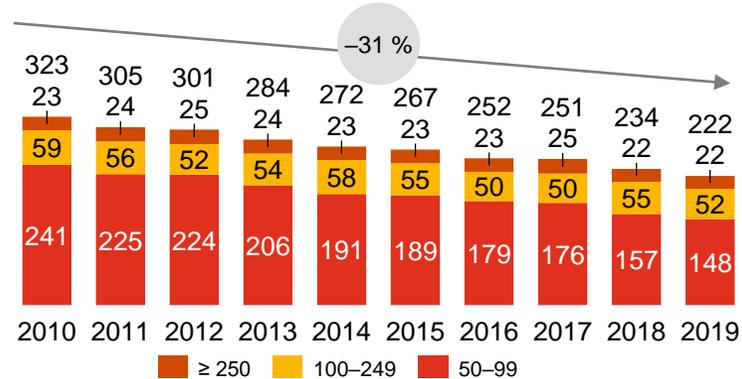
Deutsche Bekleidungshersteller partizipieren nicht am Wachstum des weltweiten Bekleidungsmarktes; der Umsatz sinkt seit 2010 (insbesondere unter Berücksichtigung der Inflation).

2019 sank der Umsatz um 2,6 % auf 6,8 Mrd. Euro. Insbesondere eine schwächere Nachfrage im Inland (-4,5 %) trug hierzu bei. Die Umsätze in den Exportmärkten stagnieren nahezu (+0,1 %).

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), Bekleidungshersteller (2019)

Anzahl der Betriebe nach Betriebsgröße

Anzahl Betriebe in Stück – Betriebsgröße nach Mitarbeiteranzahl

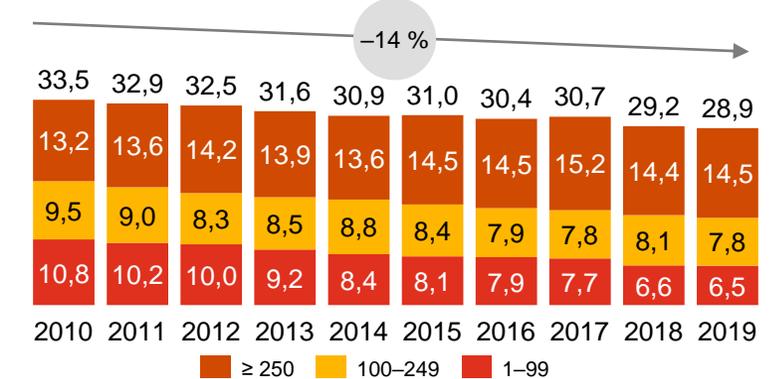


Die deutsche Bekleidungsindustrie ist vorwiegend von mittelständischen Strukturen geprägt, nur 10 % der Betriebe beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter.

Die Marktkonsolidierung vollzieht sich vor allem bei Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten.

Anzahl der Beschäftigten nach Betriebsgröße

Anzahl Beschäftigte in Tsd. – Betriebsgröße nach Mitarbeiteranzahl



Wesentliche Treiber der Entwicklung scheinen preisbereinigt rückläufige Umsätze und ein hohes Inlandslohniveau zu sein, weswegen vor allem ein Abbau der Produktion und eine Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer stattfindet.

Weite Wege, lange Wartezeiten

Deutsche Bekleidungsunternehmen fertigen weiterhin vor allem in Asien. Fast-Fashion-Anbieter erreichen signifikant kürzere Ready-to-Shelf-Zeiten durch Nearshoring. Die COVID-19-Pandemie stellt Wertschöpfungsketten und Lieferfähigkeit zusätzlich in den Fokus.

Deutsche Unternehmen der Bekleidungsindustrie produzieren weiterhin im Wesentlichen in **asiatischen Ländern**. Das macht sie bei Lieferengpässen, wie zu Beginn der COVID-19-Pandemie, anfällig.

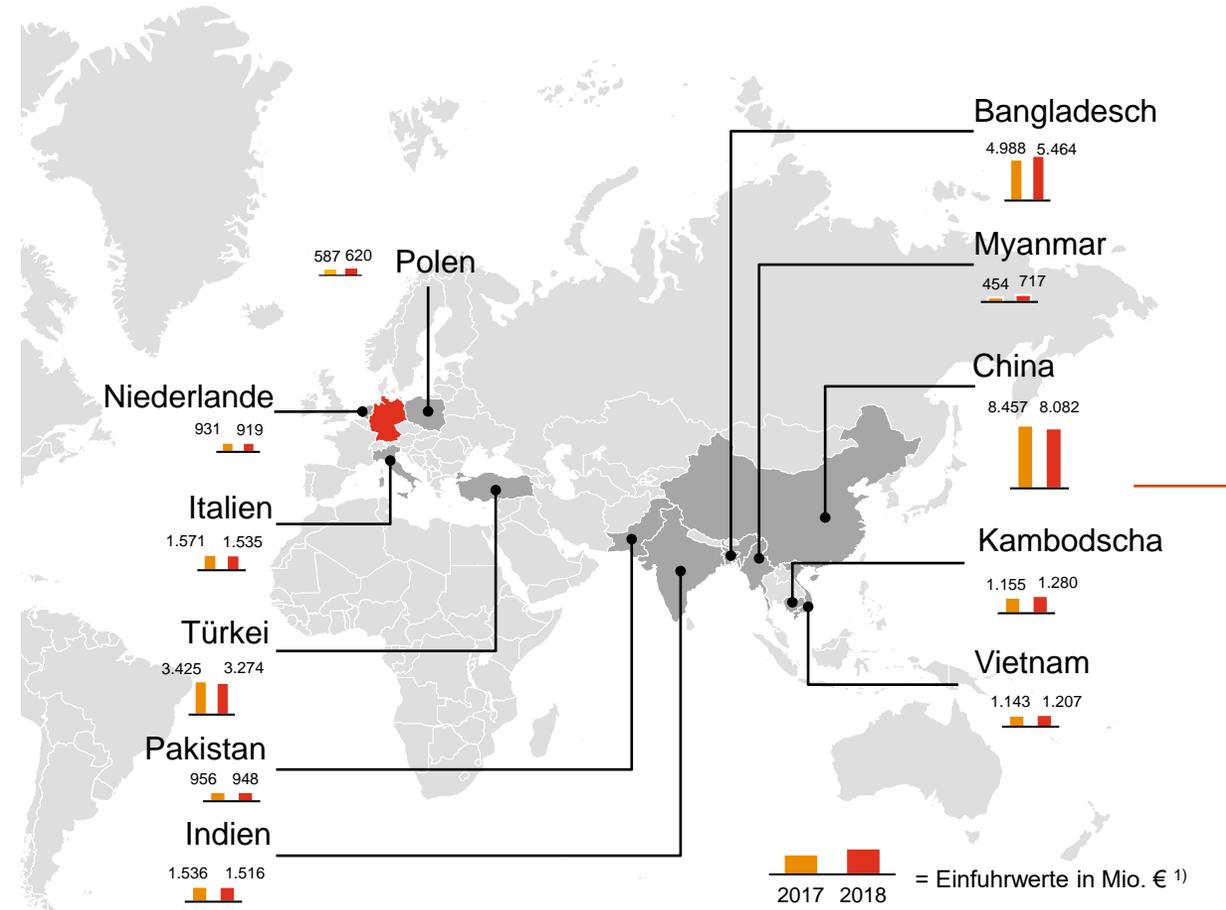
Dabei waren 2018 vor allem China (8 Mrd. €) und Bangladesch (5,5 Mrd. €) Treiber der Warenimporte.

Fast-Fashion-Anbieter verlagern derweil **Produktionsstufen vor allem zurück nach Europa und Nordamerika** (Nearshoring), im Wesentlichen getrieben durch:

- diverse politische und gesellschaftliche Risiken in den asiatisch-pazifischen Herkunftsländern
- verbesserte Arbeitsbedingungen
- Verkürzung der Ready-to-Shelf-Zeit
- geringere Transport- und Einfuhrkosten

Lieferengpässe während der COVID-19-Pandemie (z. B. bei Jeans) werden den Trend verstärken.

Quellen: PwC-Analyse, Statistisches Bundesamt | ¹ Werte 09/2019

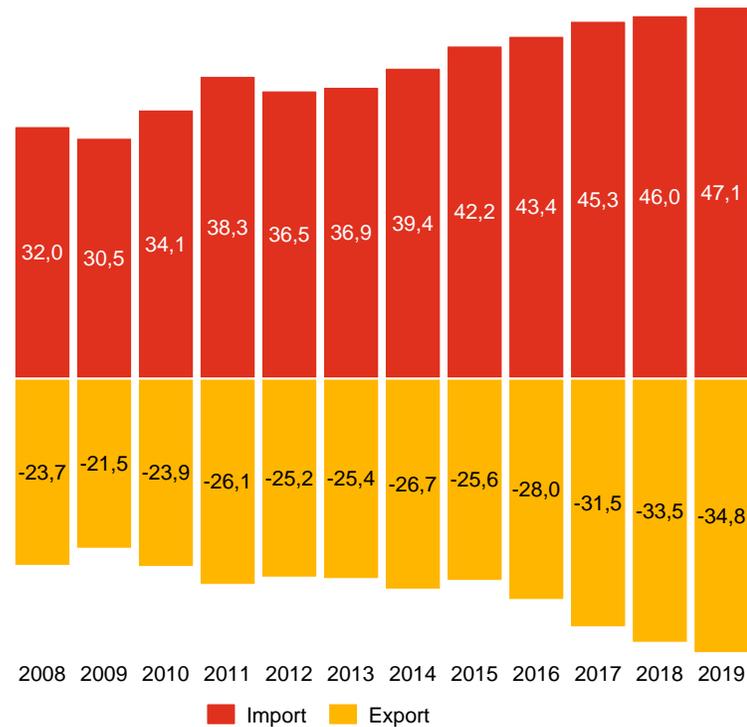


Exportweltmeister – aber nicht im Textilbereich

Exporte steigen zwar, liegen aber deutlich hinter den Importen zurück.

Import und Export von Textilien und Bekleidung

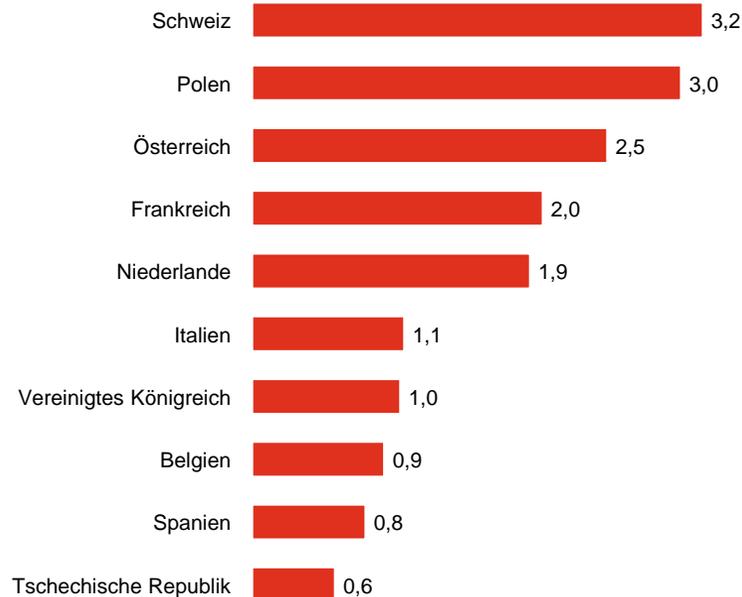
in Mrd. €



Quellen: Statistisches Bundesamt, PwC-Analyse

Wichtigste Abnehmerländer aus Deutschland

Ausfuhrwerte in Mrd. € (Textil- und Bekleidungsindustrie 2019)



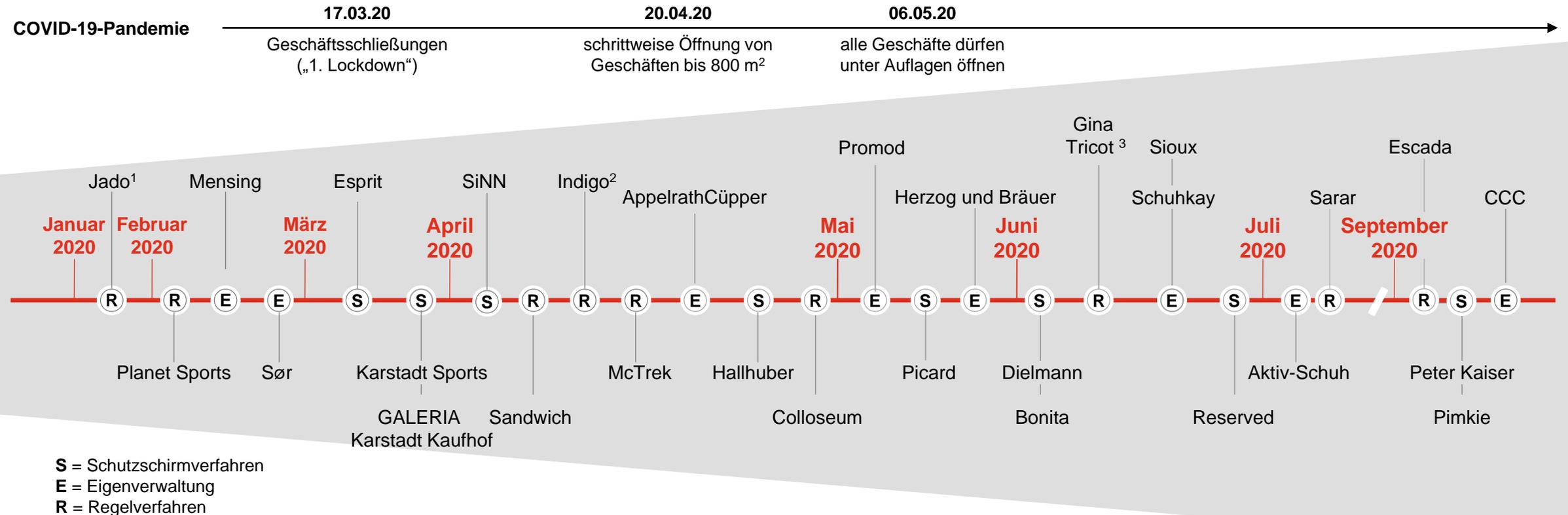
Deutsche Textilien und Bekleidung sind vor allem im **gesättigten, paneuropäischen Ausland und den direkten Staatennachbarn** nachgefragt, die mit Blick auf die globale Entwicklung des Modemarktes wenig Relevanz genießen.

Deutsche Hersteller von Textilien und Bekleidung scheinen **nicht am globalen Wachstum** in den Staaten der Regionen Emerging Asia-Pacific und Emerging Europe zu **partizipieren**.

Die erstarkende Mittelschicht der **aufstrebenden Ökonomien** fragt somit vor allem Marken **ausländischer Bekleidungshersteller**, die den Markteintritt erfolgreich meistern konnten, nach.

Mit einbrechendem Konsum durch COVID-19 retten sich Unternehmen zunehmend ins Schutzschirmverfahren

Ausgewählte Insolvenzen im deutschen Modemarkt (2020)



Quellen: PwC-Analyse | ¹ Roland Sauer GmbH, ² Unterföhringer Schwabe & Baer Entwicklungsgesellschaft, Hersteller von Ski und Ski-Ausrüstung unter der Eigenmarke Indigo sowie u. a. für Bogner, ³ betrifft lediglich das deutsche Retail-Geschäft

Verändern, verkaufen, schließen – die deutsche Modebranche

Auswahl wesentlicher Sanierungen, M&A-Transaktionen und Insolvenzen im deutschen Modemarkt (vor COVID-19)

Sanierungen in der Modebranche 2018–2020

Takko

„Seit Wochen steckt [...] Takko in diffizilen Refinanzierungsverhandlungen“ (Finance, 21.07.20)

Adler

„Restrukturierung zeigt Wirkung“ (Textilwirtschaft, 07.05.19)

Peek & Cloppenburg

„McKinsey bereitet Sanierung vor“ (Manager Magazin, 21.03.19)

Ahlers

„Ahlers in den roten Zahlen“ (Neue Westfälische, 28.02.19)

Seidensticker

„Hemdenspezialist stellt sich neu auf“ (Textilwirtschaft, 28.02.19)

Tom Tailor

„Bei Tom Tailor ist die Krise zurück“ (Handelsblatt, 13.11.18)

C&A

„C&A will sich aus der Krise befreien“ (Handelsblatt, 08.11.18)

M&A-Prozesse in der Modebranche 2018–2020

	Käufer	Target
2020	Invision & Toner Partner	Planet Sports
	Galeria Karstadt Kaufhof	Sportscheck
2019	SIGNA Group (100%)	Galeria
	Merger	Outfittery, Modomoto
2018	Management Buyout	Wormland
	TDR Capital (UK)	NKD
	Coindu	Bree
	Callaway Golf Company (US)	Jack Wolfskin
	Management Buyout	Zero
	Victory & Dreams Holding (NL)	Vögele
	Alteri Investors (UK)	Street One, Cecil

Insolvenzen in der Modebranche 2018–2020

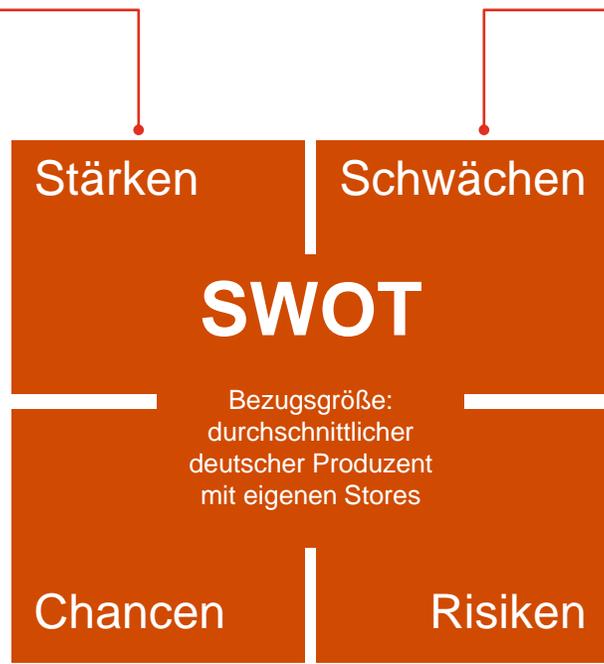
Firma / Marke	Umsatz	Mitarbeiter
Galeria Karstadt Kaufhof	2.129 Mio. €	12.000
Gerry Weber	795 Mio. €	6.900
AWG	249 Mio. €	2.900
Miller & Monroe	185 Mio. €	1.800
K&L	143 Mio. €	1.200
Escada	110 Mio. €	292
Lesara	75 Mio. €	k. A.
Bree	50 Mio. €	200
Monsoon	25 Mio. €	250
Bench.	150 Mio. €	200
Sør	43 Mio. €	320
René Lezard	31 Mio. €	269
Strenesse	35 Mio. €	254

Quellen: Creditreform, JUVE, Bundesanzeiger, Factiva, Mergermarket | M&A-Prozesse absteigend chronologisch; Insolvenzen in Deutschland, sortiert nach Anzahl der Mitarbeiter

Deutsche Modeunternehmen – Wohin geht die Reise?

Marktkennntnis, Qualitätsanspruch und Markenbekanntheit deutscher Bekleidungsunternehmen sind vorhanden – Potenziale können jedoch viel besser genutzt werden.

- Aufgrund des Grundbedarfscharakters von Kleidung unterliegen die Branchenumsätze im allgemeinen **nur geringen Schwankungen**.
 - Deutsche Modeunternehmen profitieren von einem großen und **kaufkraftstarken Inlandsmarkt**, der durch steigende Löhne und niedrige Zinsen konsumfreudige Verbraucher hervorbringt.
 - Ein **etabliertes Produktionsnetzwerk in Niedriglohnländern** führt zu geringen Herstellungskosten unter Gewährleistung von Qualitätsstandards durch langjährige Erfahrungen.
 - Deutsche Unternehmen befriedigen einen **hohen Qualitätsanspruch**, der von Kunden geschätzt wird.
 - Deutsche Marken genießen einen hohen **Bekanntheitsgrad**.
-
- Onlinevertrieb und **Omnichannel-Konzepte** bergen Potenziale für deutsche Modeunternehmen, vor allem hinsichtlich Bequemlichkeit und Transparenz (Warenverfügbarkeit, Click and Collect).
 - Umsatzwachstum durch überzeugende Umsetzung **nachhaltiger Prozesse** in der gesamten Wertschöpfungskette im Einklang mit den sozialen und ökologischen Anforderungen der Generation Z
 - Zuschneiden **des Ladenlokals auf den Konsumenten 4.0**, der Einkaufen als Erlebnis begreift, sich online informiert und Produkte anfassen möchte, sichert Marktanteile in Zeiten von Marktconsolidierung
 - Die **deutsche Innovationskultur** bietet einen Nährboden für die Umsetzung globaler Trends (Wearables, Fasertechnologie etc.).
 - **Partnerschaften** zwischen Plattformen und stationären Modehändlern helfen, ein breites Sortiment anzubieten und durch Ship-from-Store eine 24-Stunden-Lieferung zu ermöglichen. (z. B. Zalando Connected Retail).



- Im Vergleich zu vertikal integrierten Fast-Fashion-Retailern sind deutsche Bekleidungshersteller und -händler regelmäßig **zu langsam, um neue Trends zu setzen** und „am Puls der Zeit“ zu sein.
 - In einem hochkompetitiven Marktumfeld wie der Modeindustrie benötigen einzelne **Marken und Stores einen klaren USP**, um nicht austauschbar zu sein – hier besteht Handlungsbedarf.
 - **Deutsche Produzenten** können kaum mit Niedriglohnländern konkurrieren und sind daher im Exportgeschäft und in der internationalen Expansion nur bedingt wettbewerbsfähig bzw. auf das höhere Preissegment angewiesen.
 - Mangelnde Erfahrung in der **systematischen Auswertung von Kundendaten** bildet eine relevante Hürde, vor allem für Mittelständler.
-
- Die **Dauer und Schwere der COVID-19-Pandemie ohne wirksame Impfung und/oder Therapie** stellt eines der größten Risiken für die deutsche Bekleidungsindustrie dar, vor allem außerhalb der Casual Ware und des Discount-Sektors.
 - Onlinehändler profitieren von zunehmender **Digitalisierung und stellen weiter ein Risiko für den stationären Handel** dar.
 - vermehrte Investitionen reiner Modehändler in **Eigenmarken**
 - **Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Risiken** in den primären Produktionsländern deutscher Händler sind evident.
 - **geringe Markteintrittsbarrieren im Onlinesegment**, vor allem für ausländische Händler; gleichzeitig ist eine Konsolidierung zu erwarten infolgedessen die dominanten Player (Amazon, Otto, Zalando) noch stärker als Gatekeeper agieren könnten.

Quellen: PwC-Analyse, Statista, Branchenbericht Commerzbank, Regio Data



Die Auswirkungen von COVID-19

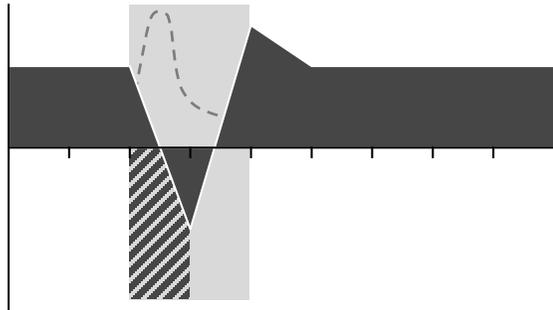


Der Modesektor wird sich nur langsam von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erholen

Einfluss durch und Regeneration der Modebranche nach COVID-19

V-Szenario

indikative Darstellung



kurzfristiger Nachfragerückgang aufgrund des Lockdowns; **sofortige Erholung**

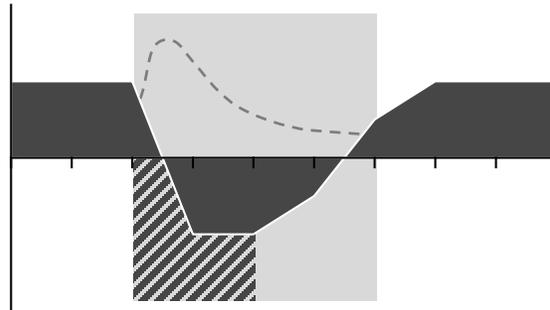
Zugang zum **persönlichen PoS** **kurzzeitig eingeschränkt**

Auftragsbücher vor der Krise gefüllt, um Krisenzeit zu überbrücken

Nachkrisen-Nachfrageniveau **auf oder über dem Vorkrisenniveau**

U-Szenario

indikative Darstellung



Störung der (internationalen) Lieferkette (v. a. China) mit mittelfristigem Produktionsrisiko zusätzlich zum starken Nachfragerückgang

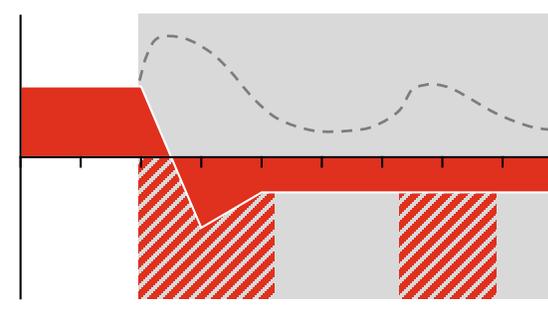
Online-Retail kann die Verluste nicht vollständig ausgleichen

Nicht lebensnotwendige Dienstleistungen unterliegen längerfristigen Lockdown-/Hygiene-Restriktionen (langsamere Erholung)

Wahrscheinlichste Szenarien für Non-Food-Retail

L-Szenario

indikative Darstellung

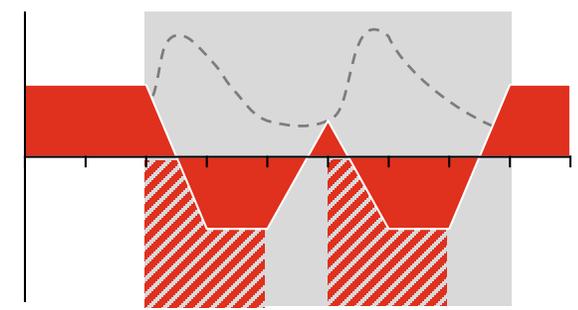


COVID-19-induzierte Veränderung des Konsumverhaltens: weniger Nachfrage nach Waren/Dienstleistungen, die durch digitale Dienste und Interaktion ersetzt werden können

Die Erholung nach der Krise, zum Beispiel für Fluggesellschaften, Kinos, (B2B) Hotels und Unterkünfte, **wird das Vorkrisenniveau nicht erreichen.**

W-Szenario

indikative Darstellung



kurzfristiger Nachfragerückgang aufgrund des Lockdowns mit **temporärer Erholung** durch niedrige Infektionszahlen

erneuter Nachfragerückgang durch einen zweiten Lockdown

Das Konsumverhalten zwischen den Lockdowns erreicht nicht das **Vorkrisenniveau.**

Nachkrisen-Nachfrageniveau **auf oder über dem Vorkrisenniveau**

Quellen: PwC-Analyse, Statista, Branchenbericht Commerzbank, Regio Data

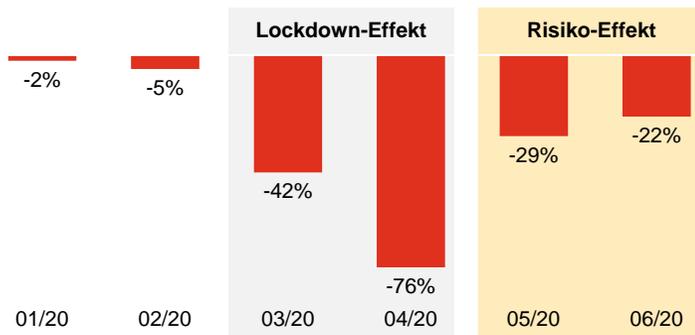
■ Krise und Erholungsphase ▨ Lockdown-Periode - - - Infektionskurve

Der stationäre Einzelhandel wurde vom Lockdown stark getroffen – eine Verschiebung hin zu Onlinekäufen ist sichtbar

Auswirkungen von COVID-19 auf den Einzelhandel in Deutschland

Umsatz im stationären Textileinzelhandel

Umsatzentwicklung gegenüber dem Vorjahresmonat (in %)

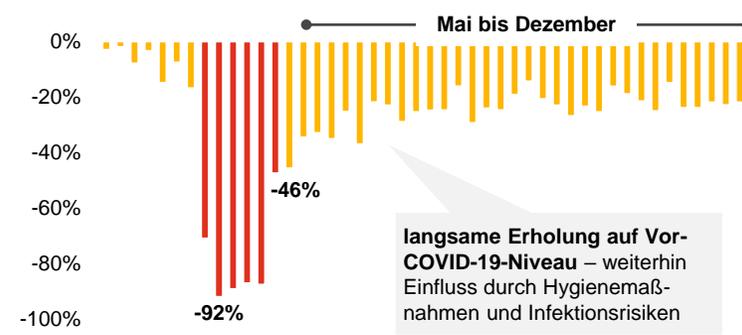


Aufgrund der von der Bundesregierung beschlossenen **Leitlinien zur Eindämmung der Pandemie** (Shutdown/Lockdown) ist der Umsatz im stationären Einzelhandel für Textil und Bekleidung im Vergleich zum Vorjahr im März (-42 %) und April (-76 %) stark eingebrochen.

Auch nach Aufhebung der vollständigen Einschränkungen des stationären Shoppings zeigen sich deutliche Umsatzeffekte, etwa durch **wahrgenommenes Infektionsrisiko** und eingeschränkte Sortimentsauswahl.

Besucherfrequenz im deutschen Einzelhandel

Frequenz gegenüber dem Vorjahr nach Kalenderwochen (in %)¹

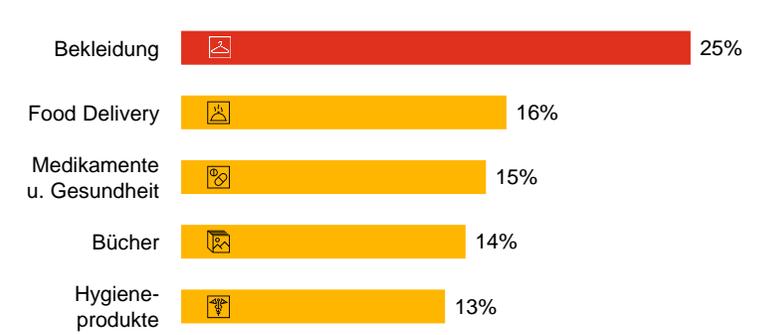


Durch die zwischenzeitliche Schließung von Stores bzw. die Wiedereröffnung mit stark eingeschränkter Verkaufsfläche liegt auch die **Besucherfrequenz** weit hinter der des Vorjahrs (z. B. KW 13: -92 %).

Auch nach der vollständigen Öffnung der Stores – unter Hygieneauflagen – kommt es nur zu einer **langsamen Erholung des Besucheraufkommens**. Vor allem Einlassbeschränkungen, Angst vor Infektion und Substituierung durch E-Commerce scheinen hierfür die Gründe zu sein.

Channel-Verschiebungen nach Produktkategorie

Produkte, die bewusst online statt offline gekauft wurden – Top 5 (in %)



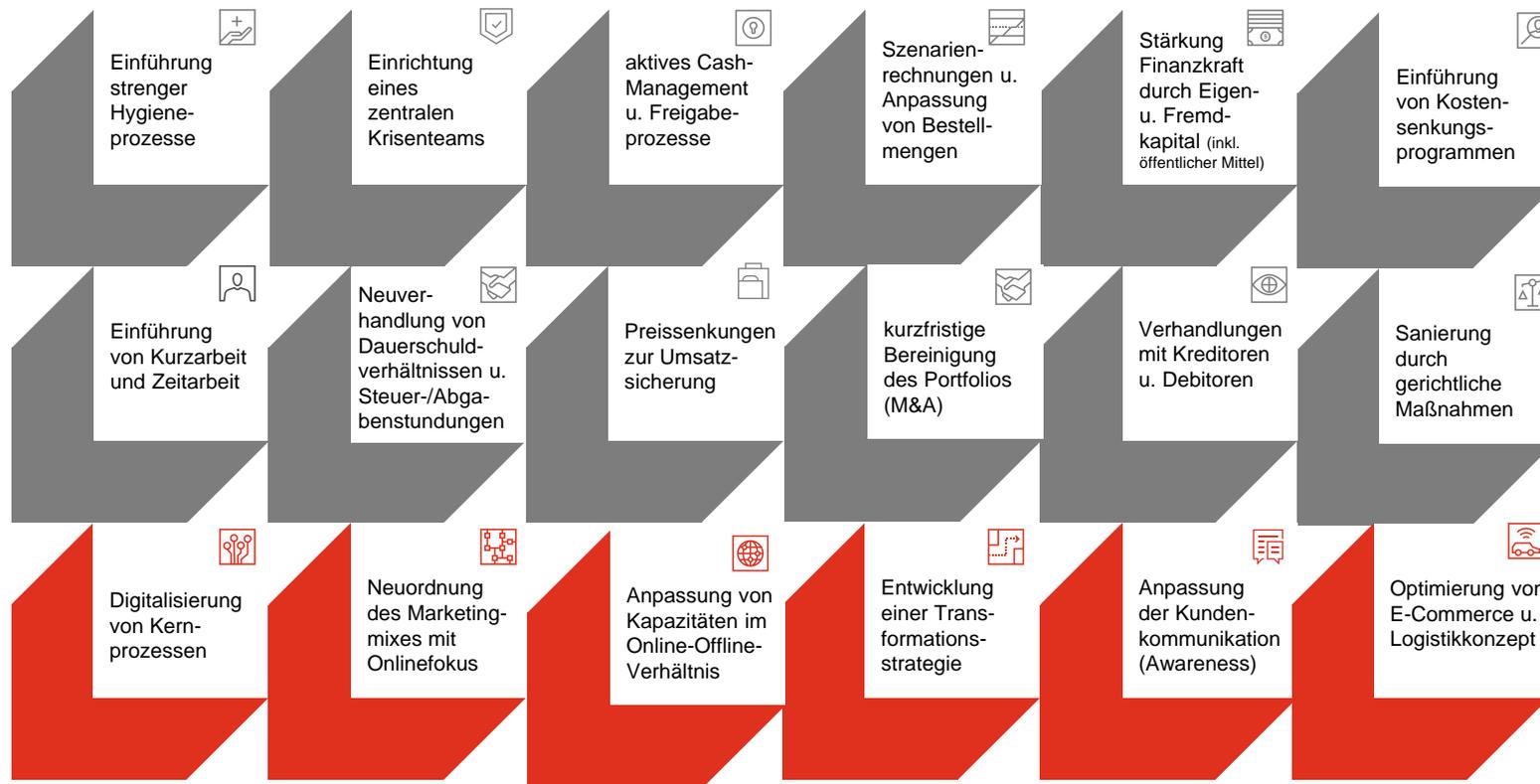
Endkonsumenten haben sowohl Einschränkungen (Restaurants, Shopping) als auch Lieferengpässe im stationären Handel (Medikamente, Hygieneprodukte) durch **E-Commerce teilweise substituiert**.

Online Pure Player scheinen dabei Gewinner zu sein: So meldet bspw. Zalando ein Wachstum des Quartalsumsatzes von rd. 400 Mio. Euro (+27 %) zum Vorjahr – sowohl aus klassischen E-Commerce-Aktivitäten, aber auch aus verstärkter **Zusammenarbeit mit dem stationären Handel** (z. B. über Zalando Connected Retail).

Quellen: Textilwirtschaft, Crossscan, Zalando, Statista COVID-19-Barometer 2020, PwC-Analyse | ¹ Fachmarktzentren, Innenstadtlagen und Shoppingcenter

Die deutsche Modebranche setzt zur Existenzsicherung vielfältige, finanzwirtschaftliche und operative Maßnahmen um

Maßnahmenbeispiele zur Stabilisierung der finanzwirtschaftlichen Situation während der COVID-19-Pandemie



Die bereits vor **strukturellen Herausforderungen** stehende Modebranche wurde durch die bundesweiten Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie schwer getroffen.

Vor allem mit Beginn des Lockdowns mussten alle Marktteilnehmer **kurzfristige Maßnahmen entwickeln**, um ihre Existenz zu sichern.

Jedoch ist es auch wichtig zu verstehen, dass die COVID-19-Pandemie ein **Katalysator für Veränderungen in den Geschäftsmodellen** der Marktteilnehmer sein kann, um strukturellen Defiziten entgegenzuwirken.

Unsere indikative PwC-Analyse zeigt, dass eine Vielzahl von **COVID-19-Maßnahmen (rot markiert) auch aktiv auf langfristige Branchentrends** wie E-Commerce und Prozessdigitalisierung, Zahlungs- und Transformationsprozesse beschleunigen oder gar anstoßen.

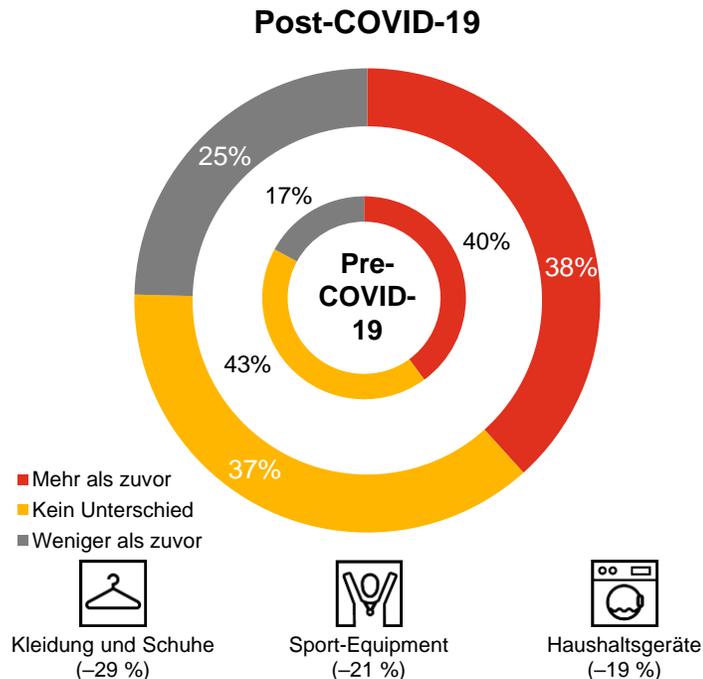
Quellen: Desktop Research, Strategy& (2020), How retailers can manage and recover from COVID-19

Die COVID-19-Pandemie hat viele Konsumtrends beschleunigt – mit Auswirkungen auf das Shoppingverhalten im Retail

Auf dem Weg zur neuen Einkaufsnormalität in Europa

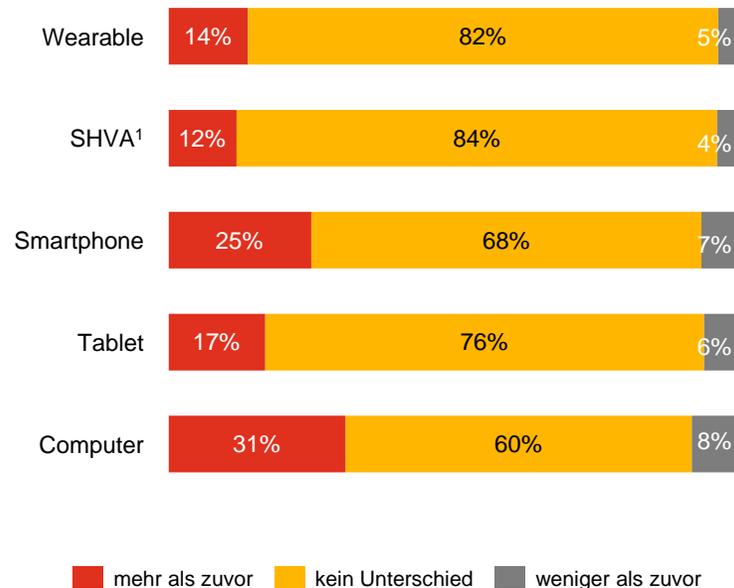
Geplante Konsumausgaben in der Zukunft

% aller befragten Konsumenten (in Deutschland)



Nutzung des E-Commerce während der Pandemie

% aller befragten Konsumenten



COVID-19 hat Verbraucher zu einer **veränderten Wahrnehmung von Konsum** bewegt: Teilweise durch Einkommensverluste, aber auch durch ein verstärktes Nachhaltigkeitsbewusstsein sinken die erwarteten Konsumausgaben (-8 PP).

Zusätzlich haben sowohl die Lockdowns als auch die Angst vor einer Infektion eine **Veränderung im E-Commerce-Verhalten** herbeigeführt – so wurden verstärkt bekannte Devices, aber auch Wearables (+14%) und SHVAs (+12%) genutzt.

Somit hat die Pandemie nicht nur den bereits bestehenden E-Commerce-Trend verstärkt, sondern auch zum **Experimentieren mit neuen Wegen** zu Produkten angeregt.

Strategy&-Analysen zeigen einen leichten **Gewöhnungseffekt der Konsumenten**, der die neue Einkaufsnormalität im E-Commerce auch in die Post-COVID-19-Periode trägt.

Zur näheren Betrachtung der Veränderungen des Konsumverhaltens empfehlen wir Ihnen die PwC-Studie „Die neue Einkaufsnormalität in Europa.“



Branchentrends und Herausforderungen





This is an important time for fashion companies to make sure that their strategies are clear and differentiating. The companies' priorities should include making operations leaner and using any freed-up funds to push their organisations to be more entrepreneurial, more customer-centric, and more adept at connecting to outside partners through technology.

Strategy&, Fashion's way forward: An action plan for the hard-hit fashion industry (2016)

Digital oder stationär darf keine binäre Entscheidung werden!



Digitalisierung

Die Digitalisierung und das rapide Wachstum des E-Commerce setzt den Einzelhandel – in seiner bestehenden Form – **unter Druck**.

Die Endverbraucher in Deutschland werden jedoch auch in Zukunft **nicht auf den stationären Einzelhandel verzichten**, wenn sich dieser unter den Anforderungen des Kunden neu erfindet.

Gewinner der Digitalisierung des stationären Einzelhandels sind **innovative Händler**, die es schaffen, eine inspirierende und zugleich reibungslose Customer Journey von der Ideensuche bis zur Kaufentscheidung zu bieten.

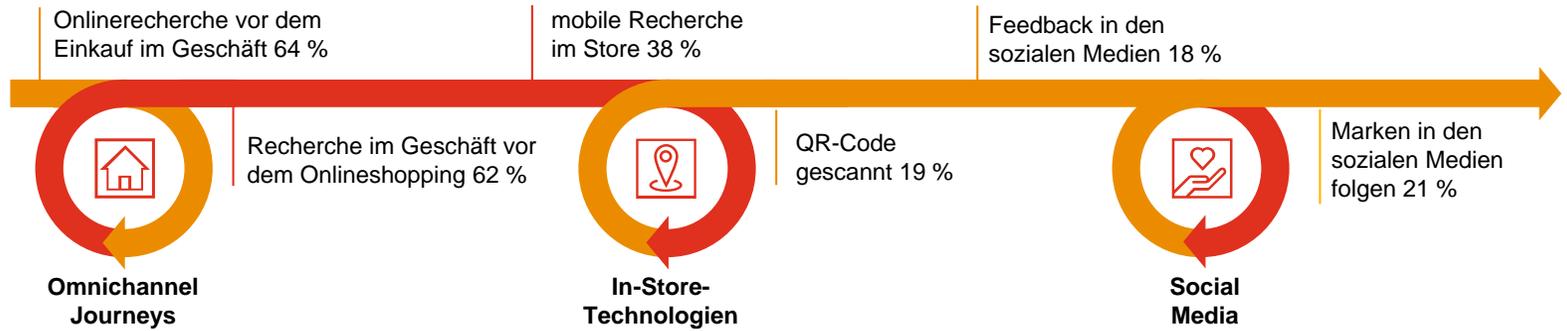
Die **COVID-19-Pandemie** hat dabei diesen Trend signifikant beschleunigt und muss als **Katalysator der digitalen Disruption** verstanden werden.

Online-handel **Smart Homes** **Omnichannel-Konzepte**

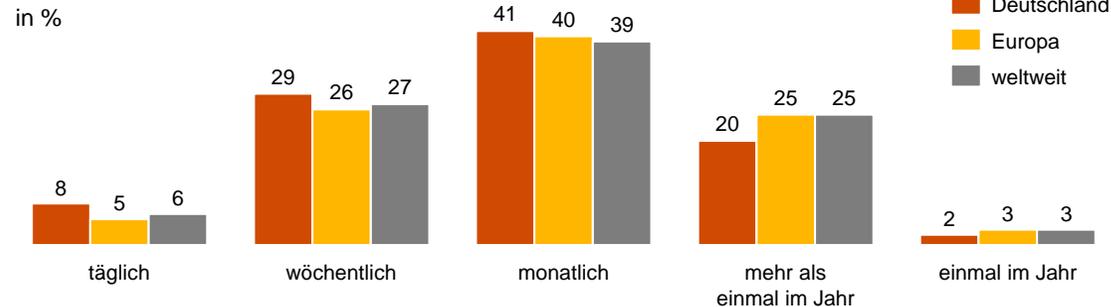
Omnichannel-Konzepte verbinden digitale und stationäre Vorteile, Smart Homes erleichtern den Zugang zu Onlinelösungen.

Customer Journey 4.0

Nutzung digitaler Lösungen beim Shopping (in %)



Häufigkeit von Onlinebestellungen



Quellen: PwC (2019), Surviving the Retail Apocalypse; PwC (2016), Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels

Zur näheren Betrachtung der Customer Journey 4.0 und der Möglichkeiten der Digitalisierung des Käuferlebnisses empfehlen wir Ihnen diese PwC-Studien:

- „Surviving the Retail Apocalypse Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels“
- „A Major Shift for Shopping: how Digital Trends are Transforming Customer Behaviour in Europe“

Ohne Zusatznutzen wird der stationäre Handel verlieren



Neues Konsumverhalten

Auch die Veränderung des Konsumverhaltens setzt den stationären Einzelhandel unter **Revitalisierungsdruck**.

Innenstädte mit Einzelhändlern, die diesen Wandel zu Omnichannel-Lösungen mit **Zusatznutzen für den Kunden** nicht stemmen, verlieren an Attraktivität.

Auch das **Konsumverhalten** könnte sich durch **Gewöhnungseffekte** der COVID-19-Pandemie durchaus rapider wandeln (siehe 3. Kapitel).

Nähere Einblicke in die Bedürfnisse des Kunden beim Shopping-Erlebnis können Sie unserer Studie „Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis“ entnehmen.

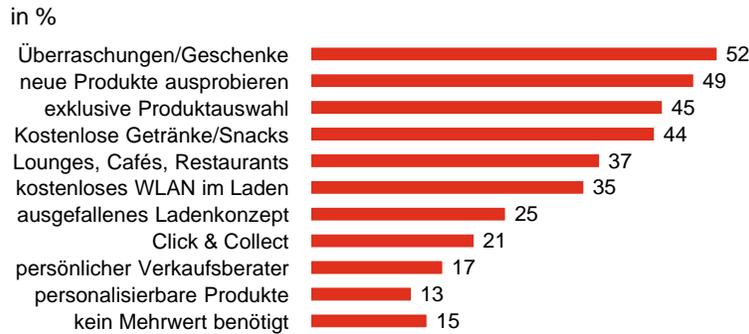
E-Commerce

Fast Fashion

Vertikalisierung

Dem stationären Einzelhandel kann es gelingen, weiterhin für alle Generationen unabdingbar zu sein, wenn stationäre Vorteile mit digitaler Bequemlichkeit kombiniert werden.

Was stiftet Zusatznutzen beim Einkaufen?

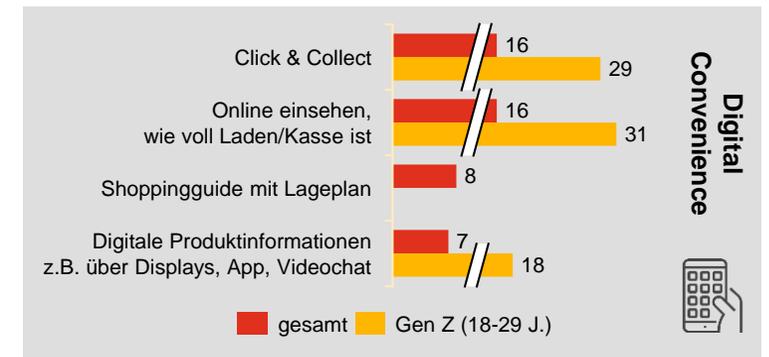
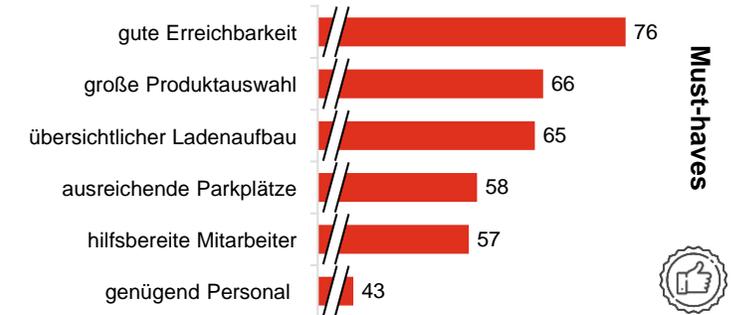


Mit Blick auf das Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung scheinen vor allem die Innenstädte kleinerer Städte an Attraktivität zu verlieren.

Zwar sind noch immer die Basiserfolgskriterien wie Erreichbarkeit, Produktauswahl und Ladenaufbau dominierend, aber das Konsumverhalten der Gen Y und Gen Z wird vor allem durch digitale Lösungen bestimmt.

Stationäre Händler in größeren Städten scheinen diesen Anforderungen gerecht zu werden und zeigen dem Kunden den entsprechenden Zusatznutzen im Vergleich zum E-Commerce.

Was erleichtert den Einkauf im Laden?



Quellen: PwC (2018), Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis; Institut für Handelsforschung Köln

Ohne digital, ohne uns!



Konnektivität

Omniprésente Preistransparenz, Zugang zu Produktbewertungen und Informationen über die Produktherkunft im Markt – der Kunde ist mittlerweile ein **allwissender Konsument**.

Vor allem **jüngere Endverbraucher unter 30 Jahren** legen besonders großen Wert auf die Vernetzung vom stationären Einkaufserlebnis mit dem umfangreichen Informationsschatz des mobilen Internets.

Die **Investition in digitale Services** (Front- und Backend) binden die Kundschaft der Zukunft an eine Marke.

Informations-
transparenz

Markt-
konnektivität

Das Bedürfnis des jungen, allwissenden Konsumenten nach Informationstransparenz treibt die Konnektivität im Markt für Mode.

Die Konnektivität in der Customer Journey

Top-3-Faktoren für das Kundenerlebnis und Abweichungen bei Kunden unter 30 Jahren

	Top-3-Faktoren	Top-2-Besonderheiten U30 (18–29 J.)
vor dem Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media (45 %) • Werbeprospekte (34 %) • online Produktverfügbarkeit prüfen (26 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media (73 %, +28 % Abweichung) • online Produktverfügbarkeit prüfen (43 %, +17 %)
Auswahl des Geschäfts	<ul style="list-style-type: none"> • gute Erreichbarkeit (76 %) • gutes Sortiment (66 %) • ausreichend Parkplätze (58 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnungszeiten bis 22 Uhr (47 %, +14 %) • gute Erreichbarkeit (62 %, +11 %)
während des Einkaufs	<ul style="list-style-type: none"> • übersichtlicher Ladenaufbau (65 %) • freundliche Mitarbeiter (57 %) • ausreichend Personal (43 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • SB-Kassen (36 %, +15 %) • digitale Produktinformationen (18 %, +11 %)
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • freundliche, aufmerksame und präzise Verkäufer (75 %) • neutrale und ehrliche Beratung (60 %) • persönliche Beratung (51 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ernsthaftes Interesse an persönlichen Präferenzen (44%,+10%) • Verkäufer gibt Empfehlungen (59%, -9%)
Mehrwert des Einkaufs	<ul style="list-style-type: none"> • Überraschungen (52 %) • neue Produkte testen (49 %) • große Produktauswahl (45 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • WLAN (51 %, +16 %) • Produkte personalisieren (24 %, +11 %)
Checkout-Bezahlen	<ul style="list-style-type: none"> • SB-Kassen (61 %) • Anzeige der Wartedauer an Kasse (59 %) • Produkte selbst scannen und per Handy bezahlen (41 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte selbst scannen und per Handy bezahlen (55 %, +14 %) • Bezahlung per App (53 %, +12 %)
nach dem Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> • zuverlässige Lieferung (93 %) • unkomplizierte Reklamationsabwicklung (91 %) • Entsorgung von Altprodukten (85 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onlineberatung durch Chatbot (40 %, +10 %) • Entsorgung von Altprodukten (78 %, -7 %)

Quelle: PwC (2018), Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis

Das Prinzip der Vernetzung, sowohl von digitalen Lösungen als auch von Lebensbereichen, treibt den gesellschaftlichen Wandel. Auch im Markt für Bekleidung hält die Disruption durch Konnektivität Einzug. Entlang der Customer Journeys vom Konsumgedanken bis zur Empfehlung nach dem Einkauf steigt die Relevanz der Vernetzung von realer, stationärer und digitaler Welt. Die steigende Nachfrage nach Konnektivität gründet auf dem Konsumverhalten der jüngeren Generation, für die eine allumfassende Informationstransparenz (Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Substitution) zum Hygienefaktor reift.

Ich trage, also bin ich – Individualisierung als Symbol der gelebten Einzigartigkeit



Individualisierung

Der gesellschaftsweite Megatrend der Individualisierung greift in alle Lebensbereiche ein und spiegelt das **Streben nach Einzigartigkeit des Einzelnen** – in einer immer anonymeren Welt – wider.

Individualisierung im Markt für Mode ist im Wesentlichen die **Personalisierung (Customisation)** von Produkten und Dienstleistungen. Distinktion statt Konvention.

Die Co-Creation und der Besitz personalisierter Produkte wird zum **Zeichen der Differenzierung und des Status gelebter Einzigartigkeit**.

Zur näheren Betrachtung des Streetwear-Segments und der Individualisierung empfehlen wir Ihnen die **Strategy&-Studie „Streetwear: the new exclusivity.“**

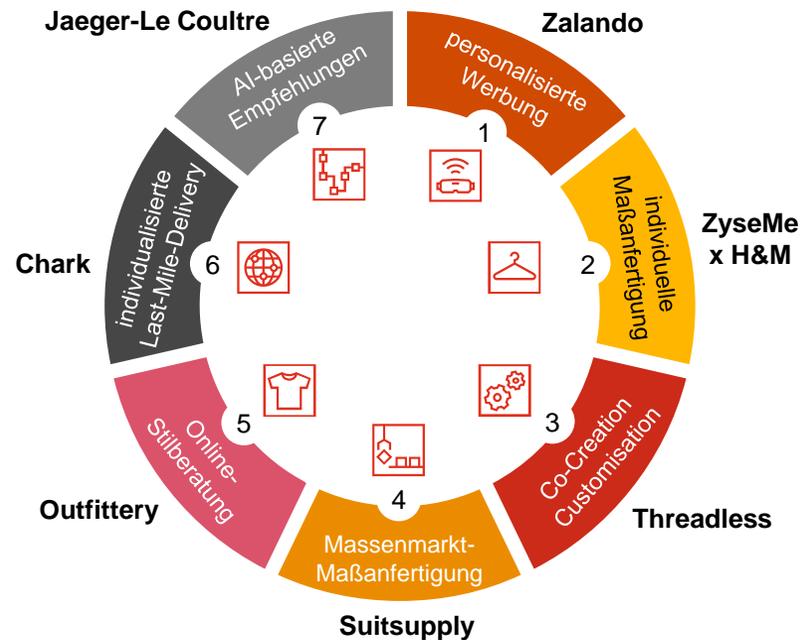
Self-Design

Kunden-zentrierung

Differen-zierung

Individualisierung findet vollumfänglich in der gesamten Wertschöpfung der Branche statt – von der Ideenfindung bis zur Lieferung.

Individualisierung im Modemarkt (Beispiele)



Quellen: PwC-Analyse; Fashion United

Innovative Beispiel für Fashion Customization

Nike

NIKE BY YOU zur Personalisierung der Schuhe „Mercurial“ (Fußball) & „Psyched“ (Sneaker)

Adidas

„KNIT FOR YOU“-Pop-up-Store zur Umsetzung kundeneigener Designideen

Louis Vuitton

In-Store Patch-Service zum Verzieren und Personalisieren des VL-Gepäckstücks

Nogs

modulare Mix-&-Match-Sonnenbrillen zum Selbstdesign von Rahmen, Glas und Bügel

Onitsuka Tiger

Individualisierung des Sneakers „Mexico 66 Deluxe“ von Material bis Farbgebung

Gucci

„Make it Personal“-Feature im Onlineshop zur Verewigung der eigenen Initialen auf Produkten

Deutschland, deine Jugend – wie zukünftige Generationen das Einkaufen verändern



Gender-/Generationenfokus

Durch den demografischen Wandel verändert sich das Altersgefüge in der Bundesrepublik Deutschland: Die Gesellschaft wird älter.

Nichtsdestotrotz prägt die Young Generation (Gen Z ff.) die Ansprüche an Unternehmen im Modemarkt durch strengeren Fokus auf Nachhaltigkeit, Digital Services und Individualisierung.

Tiefgehende Informationen zum Konsum- und Nutzerverhalten der Generation Z finden Sie in unserer Studie „Gen Z is Talking. Are you Listening?“

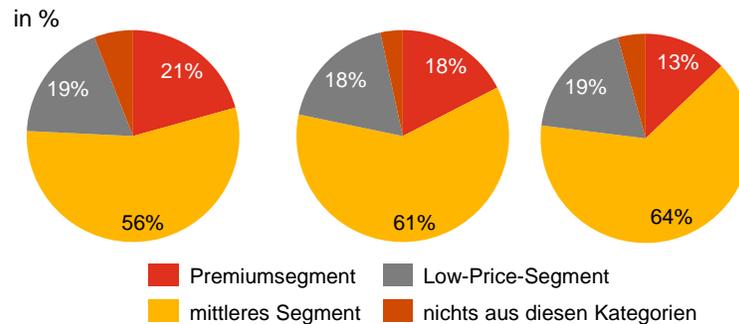
demografischer Wandel

Silver Society

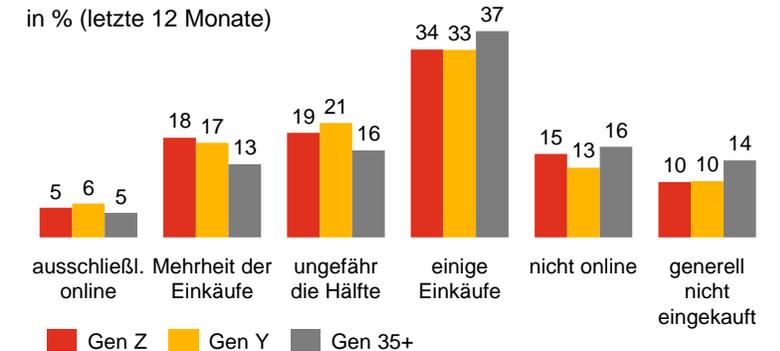
Young Generation

Die Kaufkraft, die Präferenzen und das Nutzerverhalten der Gen Z und folgender Generationen beeinflussen den Markt für Bekleidung in Deutschland.

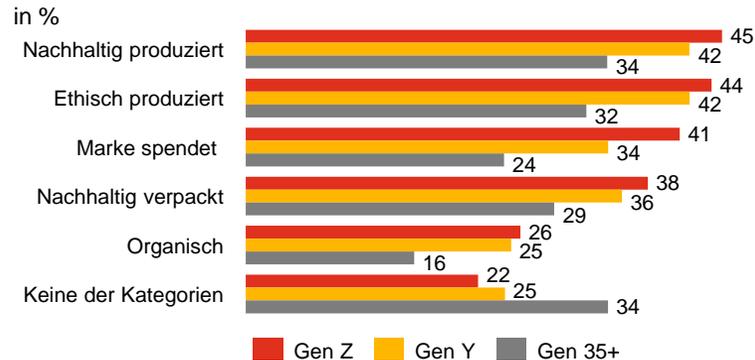
In welchem Preissegment werden Produkte gekauft?



Wie häufig wurde Mode zuletzt online gekauft?



Welche Produkteigenschaft ist ein Preis-Premium wert?



Während zum aktuellen Zeitpunkt die Beliebtheit von Fast-Fashion-Anbietern weiter ungebrochen ist, wandelt sich der Markt weiter in Richtung soziale und ökologische Nachhaltigkeit von Produkten.

Treiber dieser Entwicklung sind die jüngeren Generationen, die neben dem „Aufmerksamkeitsfaktor“ den Markt durch die Nachfrage nach digitalen Services oder Einzigartigkeit (Personalisierung) in einen Wandel versetzen.

Unternehmen im Markt für Bekleidung und Mode müssen sensibel dafür sein, welche Generation die Hauptnachfrage stellt und welche Ansprüche diese an das Produkt und den Service hat.

Quelle: PwC (2020), Gen Z is Talking. Are you Listening? | Generation Z: Jahrgänge 1998–2016, Generation Y: Jahrgänge 1981–1997

Ökologisch nachhaltig, sozial gerecht, wirtschaftlich erfolgreich



Green and Social Awareness

Mit Blick auf die Supply Chain achten Marktteilnehmer auf eine umfangreiche Kontrolle des **ökologischen Fußabdrucks**.

Für die **jüngeren Generationen** (v. a. Gen Z) ist Nachhaltigkeit mehr als nur ökologische Verantwortung.

Konsumenten verlangen, dass Modemarken die **öffentliche Wahrnehmung** nutzen, um auch in sozialen und politischen Fragen Stellung zu beziehen.

Green and Social Awareness muss Teil der Unternehmensstrategie werden, denn Greenwashing nehmen junge Konsumenten wahr und strafen es ab.

Auch während des **COVID-19-Lockdowns** haben viele Konsumenten den Lebensstil angepasst und fordern umso mehr die Nachhaltigkeit von Modeunternehmen.

Recycling/
Upcycling

Verant-
wortung

Sustainable
Fashion

Der Anspruch an Nachhaltigkeit übersteigt den ökologischen Faktor – vor allem die Gen Z fordert von Unternehmen, sich mit sozialen Fragen zu befassen.

Awareness im Fashion Retail

Sind Sie der Meinung, dass Unternehmen sich mit sozialen und Umweltfragen befassen sollten?



- Gen Z – 94 %
- Millennials – 87 %
- Gen X – 83 %

Was ist der Benchmark?

Nike Inc.

„Dream Crazy“-Kampagne

multimediale Kampagne zur Gleichstellung und Chancengleichheit aller Religionen, sozialer Schichten, Geschlechter und Handicaps, unter anderem mit Serena Williams, Colin Kaepernick, LeBron James

Adidas x Parley

„Aus Plastikmüll werden Sportoutfits“

Adidas und Parley setzen das AIR-Prinzip (Avoid-Intercept-Redesign) in der Praxis ein und entwickeln unter anderem Schuhe und Tights aus Plastikmüll, der vom Parleys Global Cleanup Network in den Regionen der Malediven gesammelt wurde. Die Produkte bestehen aus mindestens 75 % recyceltem Plastik.

Quellen: PwC-Analyse; PwC (2020), The Urban Dweller; Cone Communications; VuMA

CSR 2.0 – Maßnahmen und Effekte

Achtsam sein gegenüber Ungerechtigkeit und Ungleichheit in der Gesellschaft, insbesondere Diskriminierung, Altersdiskriminierung, Homophobie, aber auch gegenüber aktuellen sozialen Fragen

integrierte Medienkampagnen und Werbung

Social-Media-Kampagnen/Hashtag-Kampagnen

Schirmherrschaft von Events (Märsche, Proteste)

aufmerksamkeitsstarke öffentliche Auftritte



Medienpräsenz, Aufmerksamkeit, im Mittelpunkt der Diskussion stehen



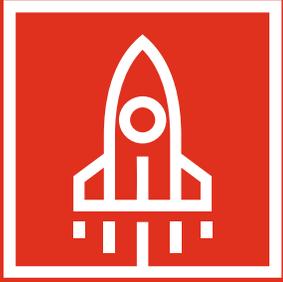
Gewinnung einer jüngeren und aufgeweckten Zielgruppe



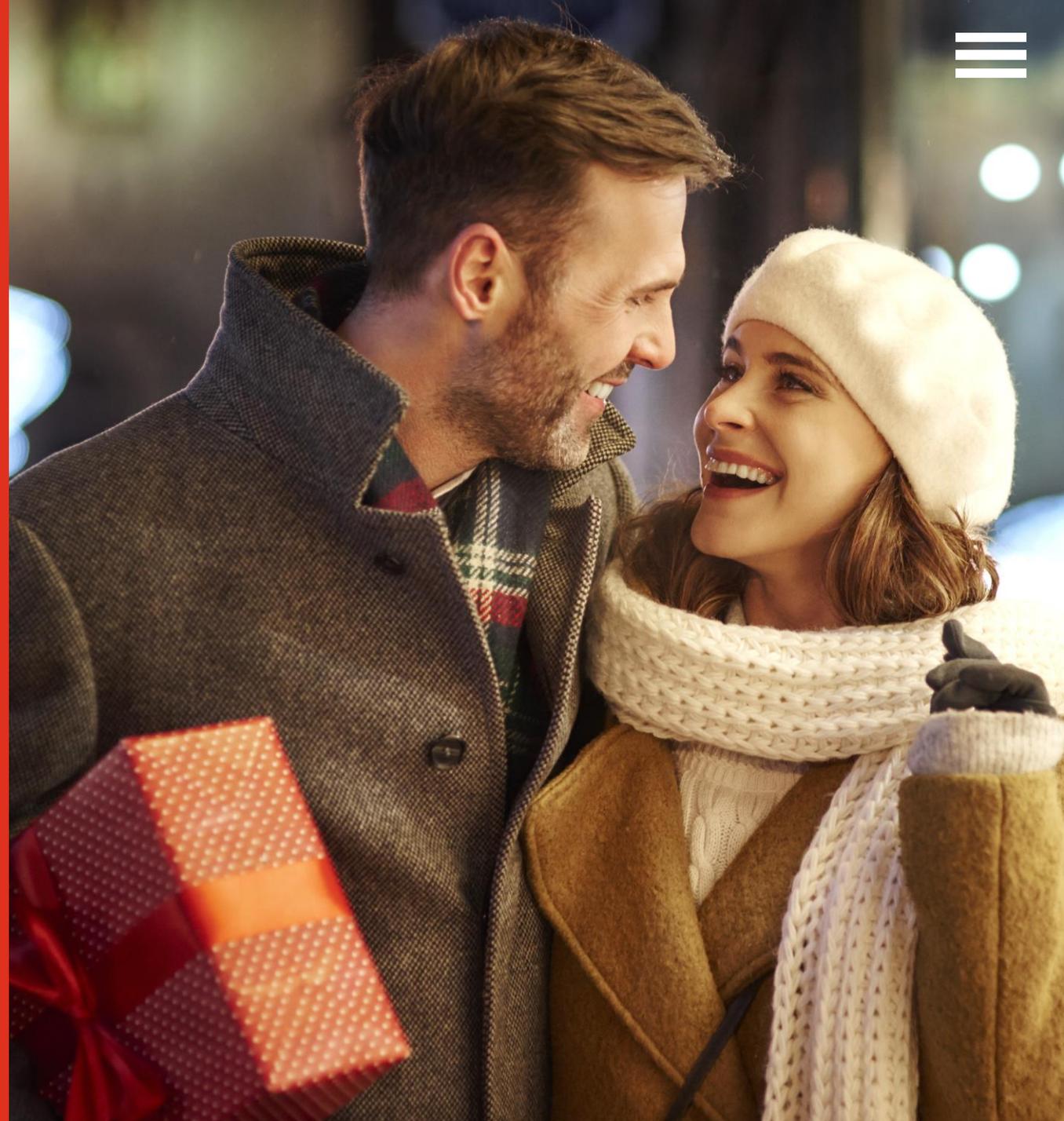
positiver Imagetransfer durch eine klare Haltung



möglicherweise öffentliche Gegenreaktion, aber positiv bei treuen Kunden



Lösungsansätze



PwC ändert die ganzheitlichen Restrukturierung im Fashion Retail – kundenorientiert, maßgeschneidert, nachhaltig

Könnte Ihr Mitarbeiter einen Kunden beraten, **ohne mit ihm zu sprechen?**

Könnte Ihr Mitarbeiter einen Kunden beraten, **ohne ihm zuzuhören?**

Könnte Ihr Mitarbeiter einen Kunden beraten, **ohne ihn anzusehen?**



“

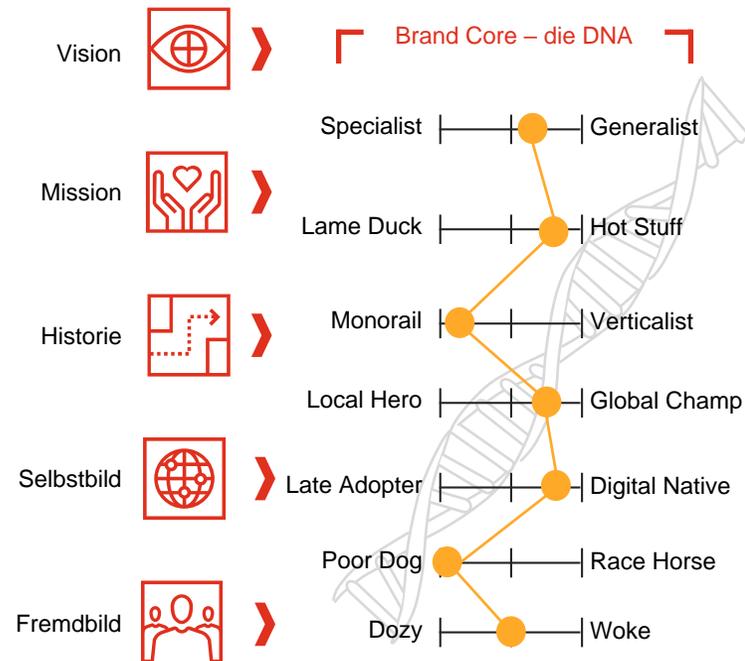
Bei Design und Vertrieb haben wir immer im Hinterkopf, dass es zwingend notwendig ist, **unsere Produkte auf den Kunden zuzuschneiden**. Warum machen wir das nicht mit unserer **Unternehmensstrategie?**

One size fits all?

PwC verändert in drei Schritten den Weg zur Restrukturierung der Modebranche – von der Brand Due Diligence bis Umsetzung strategischer und operativer Maßnahmen.

Bewertung einer Marken-DNA unter Einsatz einer Brand Due Diligence (BDD)

#1



Quelle: PwC-Analyse | ¹ RoX: Return on Experience

Entwicklung strategischer Handlungsfelder und Restrukturierungsmaßnahmen

#2



Priorisierung der Umsetzungshandlungen

#3

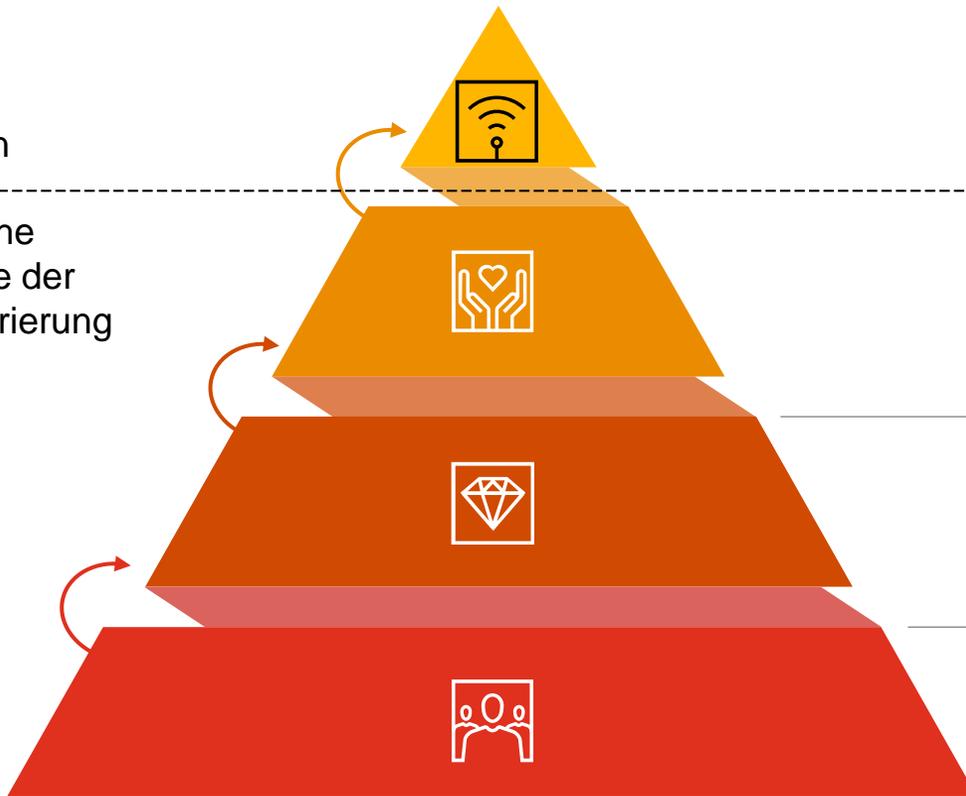


Warum Digitalisierung wirklich nicht alles ist

Modeunternehmen müssen die Kundenorientierung und ihre Markenkernwerte ganzheitlich stärken – und nicht nur auf Investitionen in Omnichannel und Digitalisierung setzen.

Strategic
Evergreen

tatsächliche
Grundlage der
Restrukturierung



Digitalisierung von Filialen und Lieferketten

Die Digitalisierung ist kein Nebenprozess. Digitale Potenziale entlang der Customer Journey sind essenziell – finden Sie heraus, wofür Ihre Kunden die Digitalisierung im Handel benötigen, und implementieren Sie diese.

Maximierung der Customer Journey Experience und Return on Experience

Definieren Sie Ihre Customer Journey neu und verstehen Sie, wie sich Ihre Investitionen in Interaktionen mit dem Kunden direkt auf Ihre Marke auswirken.

Attraktivität des Produkts und Stärke des Markenkerns

„Je mehr, desto besser“ sollte für Sie nicht das Credo Ihrer Sortimentsstrategie sein. Seien Sie begehrenswert und zeigen Sie, wofür Ihre Marke steht: Egal wofür, aber zeigen Sie es!

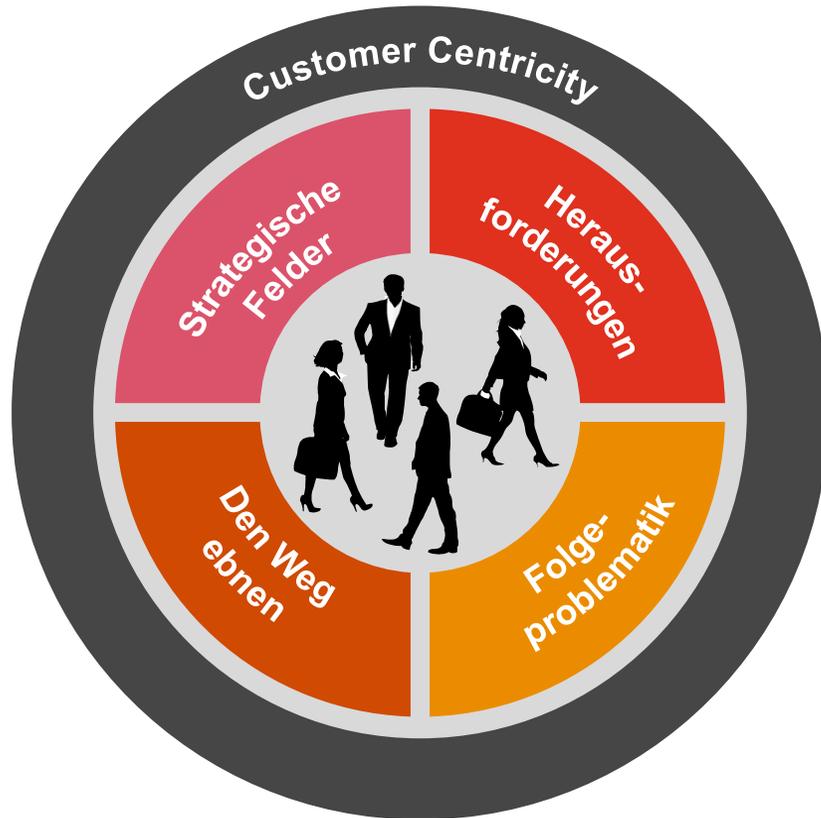
Customer Centricity (CC)

Stellen Sie die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt all Ihrer Entscheidungen – vom Head Office über den Designprozess bis zur Kasse.

Quelle: PwC-Analyse

Die Bedürfnisse des Kunden müssen für eine hervorragende Customer Journey und Experience im Mittelpunkt stehen

Der Kunde steht im Mittelpunkt der Entscheidungen.



- **Customer Centricity (CC)**
Ermöglichen von positiven Erfahrungen für den Kunden entlang aller Phasen der Customer Journey – vom ersten Eindruck bis zum After-Sales
- **Aktuelle Herausforderungen**
Die Modeunternehmen in Deutschland müssen weiterhin versuchen, den Kunden mehr in den Mittelpunkt des Geschäftsmodells zu stellen.
- **Status-quo-Analyse**
Jeder Mitarbeiter und jede Abteilung könnten unterschiedliche Kundenverständnisse haben, was den Modus Operandi der Unternehmensaktivitäten beeinflusst.
- **Wie man den Weg für Customer Centricity ebnet**
Untersuchung des Kundenverhaltens durch repräsentative Umfragen, aber auch mithilfe vorhandener Daten (Treueprogramm) und kundenbezogener Algorithmen, durch die ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenpräferenzen geschaffen wird
- **Strategische Handlungsfelder, die von Customer Centricity berührt werden**
CC beeinflusst jede einzelne Geschäftseinheit vom Design bis zum After-Sales.

Quelle: PwC-Analyse

Marken können sich durch Begehren und Hype sowie Vermittlung von Markenwerten von der Masse abheben

Role Model für deutsche Modeunternehmen – Was kann von Streetwear-Marken gelernt werden?

Begehrlichkeit eines Produkts

“ Streetwear is one of the most striking retail and fashion trends to have emerged in recent years, involving the production, promotion, sale and resale of casual fashion in ways that bypass traditional retail channels. (Strategy&, Streetwear: the new exclusivity)

Wie wird man „die Eine“?

-  Schaffung von virtuellem Nutzen durch Storytelling
-  Exklusivität durch Preisstrategie im Luxussegment
-  künstliche Knappheit durch begrenztes Angebot oder Distribution
-  innovative Geschäftsmodelle, z. B. Collaboration Business

Being Streetwear.

-  Streetwear steht für Hip-Hop, Jugendkultur und Exklusivität.
-  Streetwear folgt nicht dem Kalender mit Saisonkollektionen.
-  Streetwear Labels produzieren Produkte selten nach.
-  Labels setzen auf Kollaborationen mit diversen Marken.

Quelle: PwC-Analyse

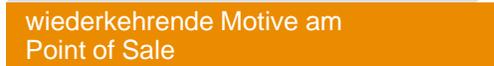
Die Stärke des Markenkerns

Welche Kernwerte könnten dargestellt werden?



-  Medienpräsenz, Aufmerksamkeit, im Mittelpunkt der Diskussion stehen
-  Gewinnung einer jüngeren und aufgeweckten Zielgruppe

Wie können Werte vermittelt werden?

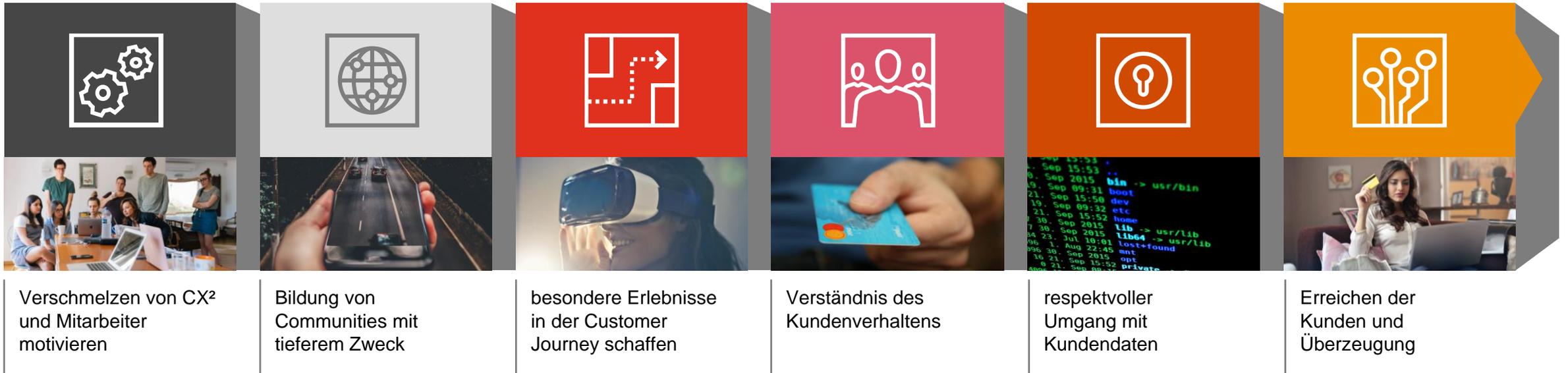
-  integrierte Medienkampagnen und Werbung
-  Social-Media-Kampagnen/ Hashtag-Kampagnen
-  wiederkehrende Motive am Point of Sale
-  aufmerksamkeitsstarke öffentliche Auftritte

Zur näheren Betrachtung des Streetwear-Segments und der Individualisierung empfehlen wir Ihnen die Strategy&-Studie „Streetwear: the new exclusivity.“

-  positiver Imagetransfer durch eine klare Haltung
-  möglicherweise öffentliche Gegenreaktion, aber positiv bei treuen Kunden

Der Einzelhändler muss großen Wert auf RoX¹⁾ legen, da der Kunde sich an reibungslose Einkaufsprozesse gewöhnt hat

Maximierung der Customer Journey Experience und des RoX¹⁾



Quellen: PwC-Analyse, PwC Global Consumer Insights Survey 2019; PwC, Store 4.0; Pexels | ¹⁾ Return on Experience, ²⁾ Customer Experience

Digitalisierung muss, auf bestimmte Kundenbedürfnisse ausgerichtet, zur Steigerung des Einkaufserlebnisses beitragen

Die Digitalisierung von Filialen und Lieferketten erfolgt mit einer Vielzahl von Technologien.



Best Practise

Research und Design
 personalisiertes Design/
 Co-Creation
 Ideenplattformen
 Wearables
 maßgeschneiderte
 Kleidung für die
 Massenproduktion

Einkauf und Logistik
 RFID-Technologie
 Blockchain-Technologie
 Echtzeit-Tracking
 Digital Warehouse
 horizontale Partner-
 kollaborationen

Filialen/Points of Sale
 mobiles Bezahlen
 vorausschauende
 Analytik und schnelle
 Reaktion
 innovative Store-
 Formate
 Beacons

Marketing und Verkauf
 Omnichannel-Lösungen
 Big-Data-Analysen
 Distanzberatung
 Augmented Reality
 360° In-App Customer
 Journey

Kundenmanagement
 digitales Servicecenter
 Relationship-Marketing
 Geotargeting
 Social Media
 Social Shopping

Innovationen

Pop-up-Stores zur
 Umsetzung individueller,
 kundeneigener
 Designideen

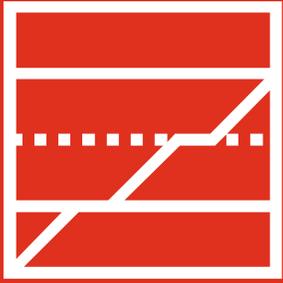
Blockchain zur Waren-
 verfolgung, um
 Fälschungen zu
 verhindern

Store-App vereinfacht
 die Produktsuche, die
 Anprobe und den
 Bezahlprozess.

Interaktive Umkleiden
 zeigen Verfügbarkeiten
 von Größen und Farben
 an.

Curated Shopping
 ermöglicht Beratung und
 persönlichen Kontakt im
 E-Commerce.

Quellen: PwC-Analyse, Fashion United (2019)



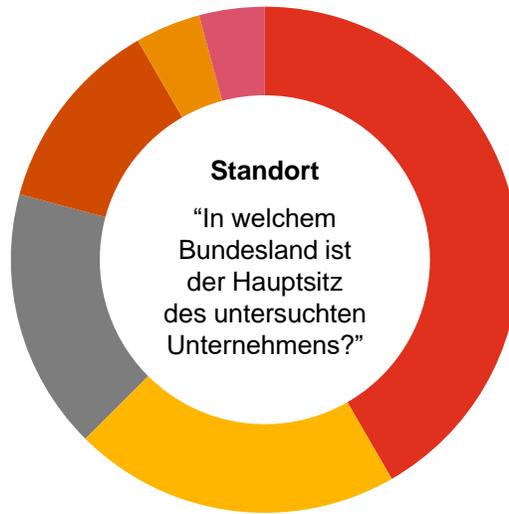
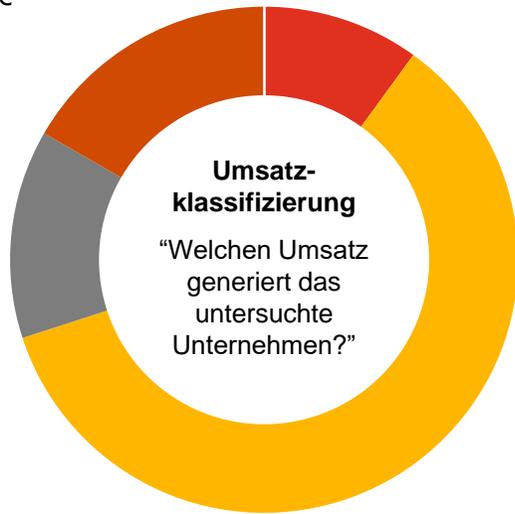
Benchmarking



Exkurs: Peer 30 – das Datenset

Die in dieser Studie vorgestellten Benchmarking-Ergebnisse sind aus einer Benchmark-Datenbank von PwC Deutschland abgeleitet. Die Analysen spiegeln wesentliche Erkenntnisse aus der Entwicklung der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage von 30 großen Unternehmen im deutschen Modemarkt wider. Die Basis der zum Zeitpunkt der Studie verfügbaren Jahresabschlüsse für 2019 war – im Wesentlichen COVID-19-bedingt – zu klein, um Aussagen treffen zu können. Daher wird in der Folge die Entwicklung der Jahre 2014–2018 gezeigt.¹

in Mio. €



■ 50–100 ■ 100–500 ■ 500–1.000 ■ > 1.000

■ Nordrhein-Westfalen ■ Niedersachsen ■ Brandenburg
■ Baden-Württemberg ■ Hamburg ■ Bremen

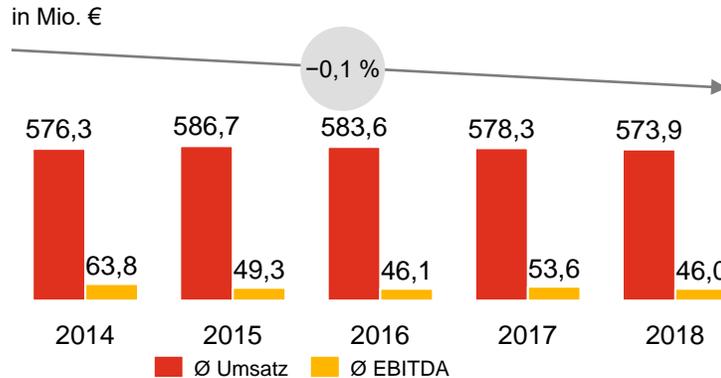
■ 100–1.000 ■ 5.000–10.000
■ 1.000–5.000 ■ > 10.000

Quelle: PwC-Analyse | ¹ Analyse basierend auf den Daten von 30 großen deutschen Bekleidungsherstellern (exkl. Schuhe) von 2018, da mehr als 50 % der Peer 30 noch keinen Jahresabschluss 2019 veröffentlicht hatten

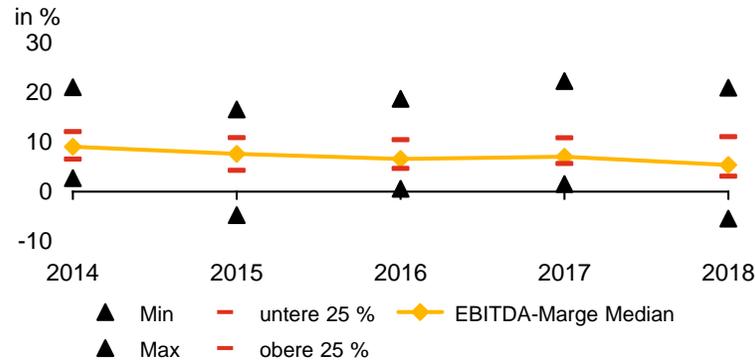
Exkurs: die wichtigsten Kennzahlen ausgewählter deutscher Modeunternehmen

Profitabilitätsanalyse auf Basis von 30 großen deutschen Modeunternehmen¹ im Zeitraum 2014–2018

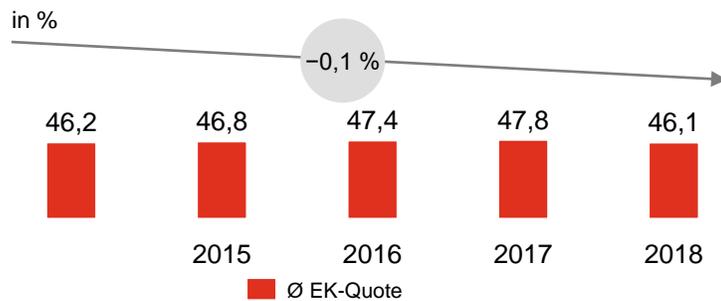
Umsatz- und EBITDA-Entwicklung



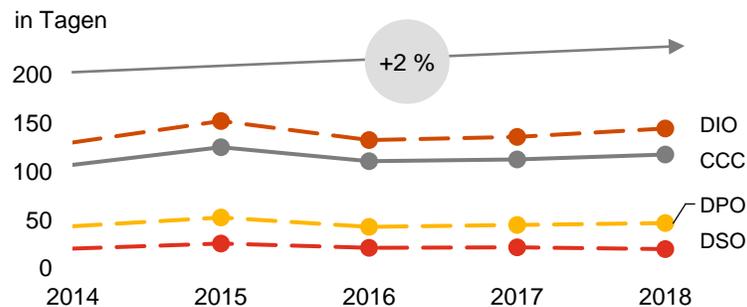
Entwicklung der EBITDA-Marge



EK-Quote



Working Capital Performance



Quelle: PwC-Analyse | ¹ Analyse basierend auf den Daten von 30 großen deutschen Bekleidungsherstellern (exkl. Schuhe) von 2018, da mehr als 50 % der Peer 30 noch keinen Jahresabschluss 2019 veröffentlicht hatten

Von 2014 bis 2018 verzeichneten die untersuchten Unternehmen einen **geringfügigen Umsatzrückgang** (CAGR +0,1 %).

Erwirtschafteten die Peer 30 im Jahr 2014 im Durchschnitt ein **EBITDA** von 63,8 Mio. Euro, verringerte sich dieses in den folgenden Jahren um **17,8 Mio. Euro** auf 46,0 Mio. Euro 2018.

Während sich die durchschnittliche **EBITDA-Marge** von 2014 (10 %) bis Ende 2018 um **circa 3 %** auf 7 % **verschlechterte**, blieb die maximale EBITDA-Marge 2018 mit 20,9 % nahezu auf dem Vergleichswert von 2014 (21,0 %). Die minimale EBITDA-Marge lag mit -5,4 % deutlich unter dem Vergleichswert von 2014 (2,7 %).

Von 2014 bis 2018 entwickelte sich die **durchschnittliche Eigenkapitalquote** mit einer jährlichen Wachstumsrate von -0,1 % leicht rückläufig und lag per Ende 2018 bei 46,1 %.

Während die DPO und DSO weitestgehend auf dem Ausgangsniveau von 2014 blieben (DPO: -0,4 Tage bzw. DSO: +3,3 Tage) war die Working Capital Performance vor allem durch die signifikant höheren DIO (+14,4 Tage) getrieben. Damit verlängerte sich die Cash Conversion um 10,7 Tage auf 117,7 Tage per Ende 2018, was einer jährlichen Erhöhung der kurzfristigen Kapitalbildung von 2,4 % entspricht.

Wachstum, EBITDA-Profitabilität und DIO-Performance sollten – auch ohne die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie – im Fokus der Unternehmensführung von Bekleidungsunternehmen stehen. Die COVID-19-Pandemie hat zusätzlich das Thema der **Liquiditätssicherung in der Vordergrund** treten lassen.



PwC | Referenzen und Experten



PwC-Netzwerk mit 23.000 Experten im Bereich Handel und Konsumgüter



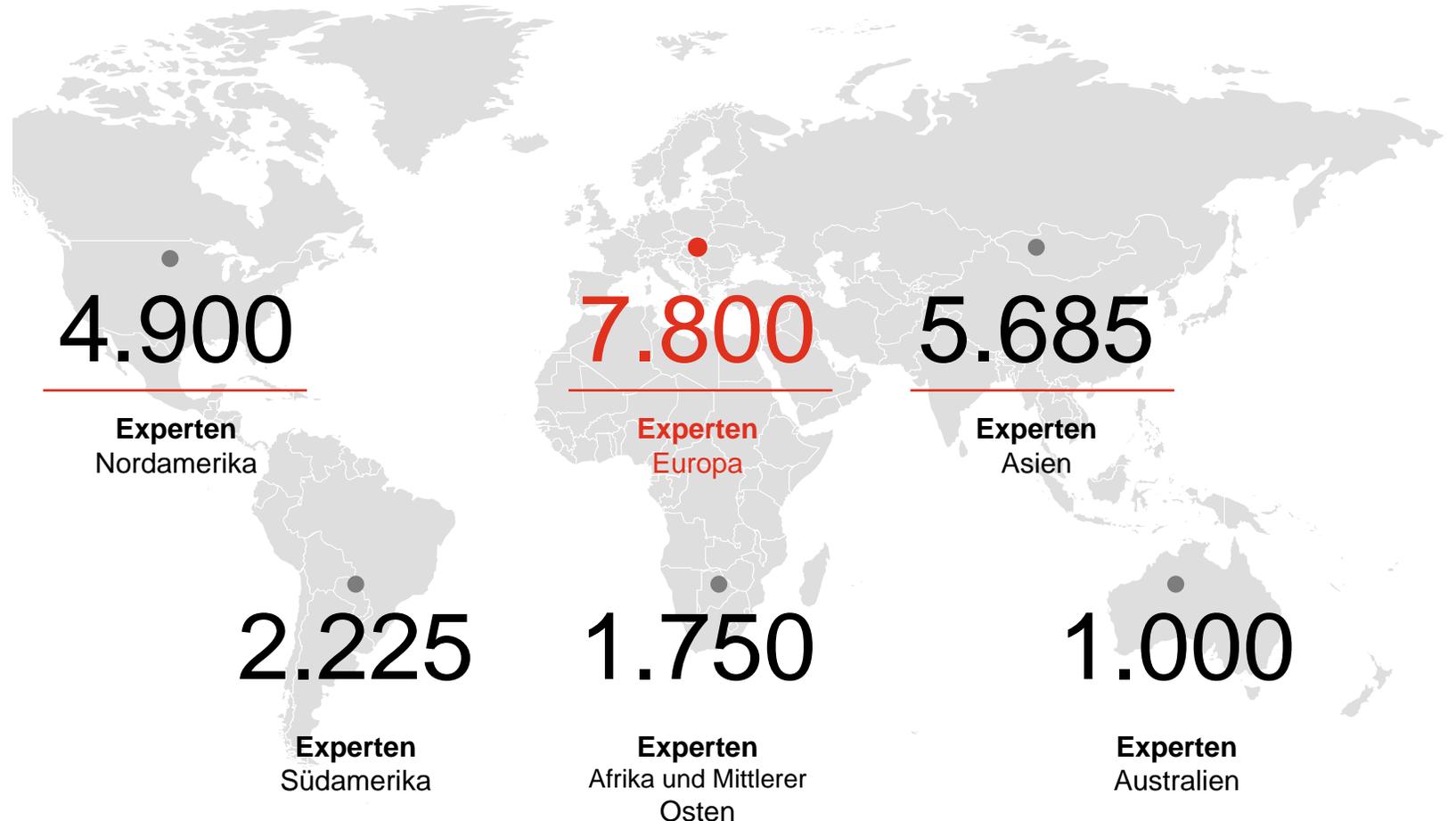
Kompetenzzentrum Handel und Konsumgüter

interdisziplinäre Teams mit langjähriger Erfahrung und profunder Fachkenntnis der gesamten Wertschöpfungskette im Bereich Handel und Konsumgüter

- Analysen, Studien und Publikationen über aktuelle Marktthemen

Spezialistenteams im Bereich Handel und Konsumgüter in mehr als 50 Ländern weltweit

- Beratung unserer Kunden mit Fachwissen und Expertise in lokalen Märkten
- hohe Qualitätsstandards in allen Projekten



PwC publiziert führende Marktstudien über aktuelle Branchenthemen des Handels und der Konsumgüterindustrie

11/2020

How the COVID-19 pandemic is transforming city life



09/2020

Die neue Einkaufsnormalität in Europa



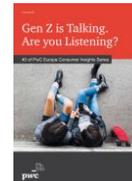
08/2020

Warenhausimmobilien im Wandel



06/2020

Gen Z is Talking. Are you Listening?



11/2019

A Major Shift for Shopping: how Digital Trends are Transforming Customer Behaviour in Europe



11/2019

Frauen im Handel und in Konsumgüterunternehmen



10/2019

PwC Markenstudie 2019



07/2019

Die deutsche Möbelbranche Struktur, Trends und Herausforderungen



07/2019

Streetwear: the new exclusivity – five ways how fashion brands can win in this growing market



07/2019

The road to circularity – Why a circular economy is becoming the new normal



04/2019

Mobile Payment Report 2019



04/2019

Global Consumer Insights Survey 2019



Unsere Autoren und Experten

Sie haben Fragen oder möchten uns Feedback geben? Sprechen Sie uns einfach an!



Patrick Ziechmann

Partner | Deals
Business Recovery Services
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 211 981-7518
E-Mail: patrick.ziechmann@pwc.com



Dr. Christian Wulff

Partner | Deals
Retail & Consumer Goods
Leader Germany and Europe

Tel.: +49 40 6378-1312
E-Mail: christian.wulff@pwc.com



Reinhard Vocke

Partner | Strategy &
Retail & Consumer Practice
Leader Europe

Tel.: +49 211 3890-303
E-Mail: reinhard.vocke@pwc.com



Stefan Schwertel

Director | Deals
Business Recovery Services
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 69 9585-6057
E-Mail: stefan.schwertel@pwc.com



Bernd Förster

Senior Manager | Deals
Business Recovery Services
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 211 981-5438
E-Mail: bernd.foerster@pwc.com



Siemen Schmidt

Senior Associate | Deals
Business Recovery Services
Retail & Consumer Goods Industry

Tel.: +49 211 981-4480
E-Mail: siemen.schmidt@pwc.com

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.