

# Trends in der Bekleidungsindustrie

Das M&A-Geschehen in der Bekleidungsindustrie steht vor einem Wandel.

Ein Blick auf die potenziellen Käufergruppen verdeutlicht dies.



In der Vergangenheit wurden nahezu alle rentablen Bekleidungsunternehmen, die zum Verkauf kamen, von einem Vertreter der Private-Equity-Branche erworben. Strategische Investoren, d. h. Käufer aus der Branche, waren regelmäßig nicht bereit, Kaufpreise in zweistelliger Millionenhöhe oder höher zu leisten. Sie traten vorrangig bei der Übernahme insolventer oder strauchelnder Konkurrenten zu entsprechend niedrigeren Kaufpreisen auf. Solche Restrukturierungsfälle wurden in den letzten Jahren somit entweder von Branchenkäufern oder Sanierungsinvestoren übernommen.

Die Finanzmarkt- und die allgemeine Wirtschaftskrise beeinflussen das M&A-Geschehen in der Bekleidungsbranche insbesondere von zwei Seiten. Einerseits haben die bisherigen solventen Käufer, die Private-Equity-Branche, heute erhebliche Probleme bei der Beschaffung der geschäftstypischen Kaufpreis-Fremdfinanzierung. Sie sind

daher in den letzten ca. neun Monaten als Käufer weitgehend ausgefallen. Es zeigen sich zwar augenblicklich im Segment der Akquisitionsfinanzierung erste Erholungstendenzen, nachhaltige Aktivitäten werden jedoch für einige weitere Monate nicht zu erwarten sein. Andererseits sind die wirtschaftlichen Leistungskennziffern der allermeisten Bekleidungsunternehmen durch die Wirtschaftskrise belastet. Es kommen damit gegenwärtig kaum „makellose“, erfolgreiche Unternehmen, sondern vielmehr Sanierungs- und Insolvenzfälle auf den Markt. Dieses Segment findet heute wie bisher das Interesse von Branchenkäufern und Sanierungsinvestoren. Die Anzahl dieser auf den Markt kommenden Opportunitäten erhöht sich deutlich.

Zukünftig wird daher der Anteil der durch Branchenkäufer getätigten Unternehmenszäufe in der Bekleidungsbranche ansteigen. „Anstatt in

Akquisitionen wurde bisher eher in den Auslandsvertrieb und in das Marketing investiert, um so die Exportmöglichkeiten weiter zu verbessern“, erläutert Dr. Lutz Becker, Geschäftsführer der Angermann M&A International GmbH. Auch führten Vorbehalte, die viele Eigentümer gegen das Engagement eines Konkurrenten hatten, zur Zurückhaltung bei Branchenzusammenschlüssen. Doch steigende Kosten, sinkende Export- und Inlandsumsätze und die Heterogenität der Marktteilnehmer machen eine Branchenkonzentration unumgänglich.

Umsatzrückgänge und andere Branchenprobleme werden eine Konzentration der Marktteilnehmer – ganz darwinistisch – durch Insolvenzen oder Zusammenschlüsse herbeiführen.

„Ein Argument, das häufig gegen Zusammenschlüsse in der Bekleidungsbranche angeführt wird, ist das Scheitern bisheriger Bekleidungs Holdings wie der Brandt-Ecco-Gruppe, der Mode Holding München oder der Hucke AG. Für eine sinnvolle Gesamtbeurteilung ist die Kritik jedoch wenig förderlich, da diese Holdings zu stark finanzwirtschaftlich gesteuert wurden. Sie können somit nicht als Beweis dafür dienen, dass Zusammenschlüsse in der Bekleidungsindustrie generell nicht funktionieren“, erörtert Becker. Die Dringlichkeit, Synergien mit anderen Marktteilnehmern zu knüpfen, zeigt sich auch daran, dass die strategischen Aufgaben der kommenden Jahre nur durch die Realisierung von Größen- und Mengeneffekten zu lösen sein werden. Den Fokus einzig auf den Ausbau der eigenen Marke zu legen wird deshalb für eine starke Positionierung kaum mehr ausreichen. „Auch mittlere Marktteilnehmer sollten sich deshalb überlegen, ob sie nicht mit einem Zukauf den entscheidenden Schritt für den Erhalt ihres Unternehmens tätigen. Fehlt hierfür die nötige Finanzierung, kann die Fusion mit einem Konkurrenten sinnvoll sein“, so Becker.

Ein weiterer wichtiger Schlüssel zum Erfolg bleibt die Vertikalisierung. Viele Hersteller arbeiten derzeit verstärkt an ihren Retail-Fähigkeiten oder verbessern bereits vorhandene Strukturen. Mit der Entwicklung eigener Absatzmöglichkeiten können die Unternehmen vielfach neue Potenziale für Umsatzwachstum erschließen. Der Anteil an Monomarken-Stores ist im vergangenen Jahr entsprechend gestiegen. Unternehmen wie Calvin Klein, Daniel Hechter, QS oder Woolrich eröffneten erstmals Läden in Deutschland. „Hersteller, die nicht über

die für eine Vertikalisierung notwendigen Finanzmittel verfügen, sollten hingegen konsequent versuchen, ihre Partnerschaft mit dem Handel zu optimieren. Weitere Aufgaben bleiben natürlich die Markenbildung, globaler Vertrieb, gerade auch in fernerer Wachstumsmärkte in Asien, und die Optimierung der Logistikkette“, sagt Becker. Größere Einzelhandelsfilialisten verbessern gegenwärtig ihre Vertriebsstrukturen und agieren als Großhändler. „Im Gegensatz zu den Herstellern findet eine Vertikalisierung bei Einzelhändlern gegenwärtig jedoch nur über die Etablierung von Eigenmarken statt“, erklärt Becker.

Angermann M&A International GmbH

Dr. Lutz Becker

+49 (0) 40-3 49 14 162

[www.angermann-ma.de](http://www.angermann-ma.de)

