

zero



# zero

**Sanierungsfall Deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie**

**zero: eine Bremer Erfolgsstory**

18.10.2018

# Agenda

---

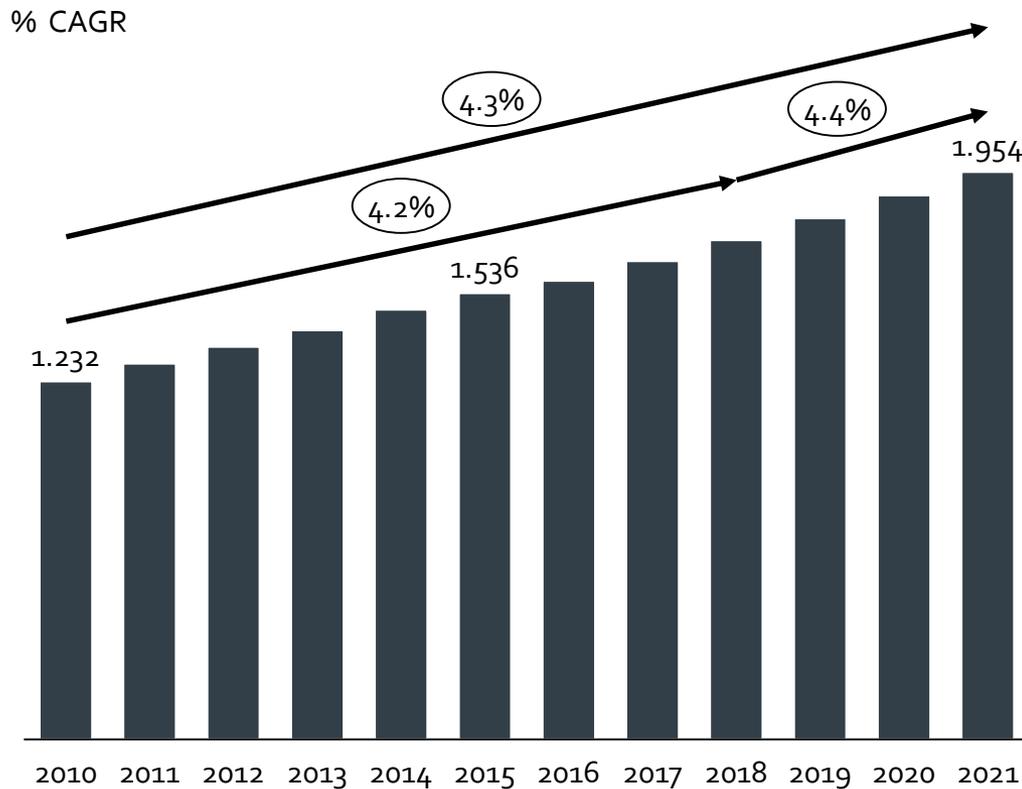
- |   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Der Bekleidungsmarkt wächst!                                  | 4  |
| 2 | Warum ist die Bekleidungsbranche dann in einer Krise?         | 10 |
| 3 | Welche Gründe haben die Krise hervorgerufen?                  | 13 |
| 4 | Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für Unternehmen? | 15 |
| 5 | Warum zero zu den Gewinnern von morgen gehört?                | 19 |
| 6 | Fazit   | 23 |

Der Bekleidungsmarkt  
wächst!

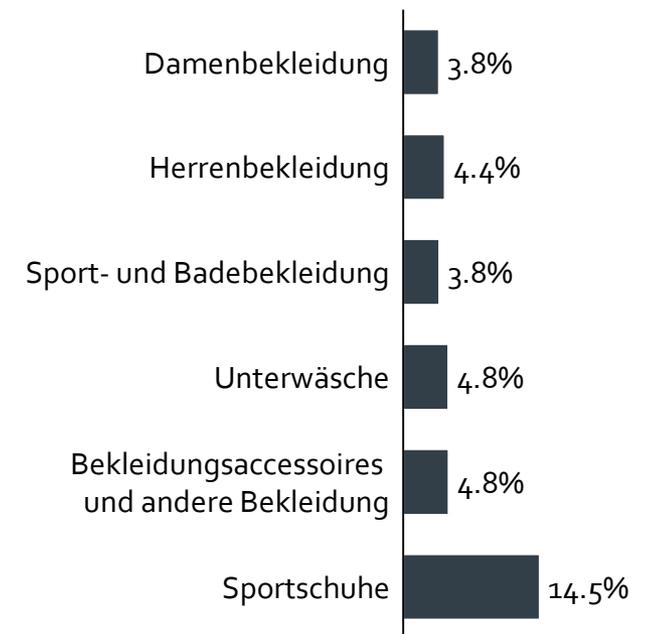
Seit 2010 wächst der globale Bekleidungs- und Schuhmarkt mit 4,2% p.a. und wird bis 2021 um weitere 4,4% p.a. wachsen. Das Segmentwachstum variiert

## globale Marktentwicklung

Marktentwicklung Bekleidung und Schuhe 2010-2021  
in Mrd. EUR



Segmententwicklung 2010-2020  
in CAGR

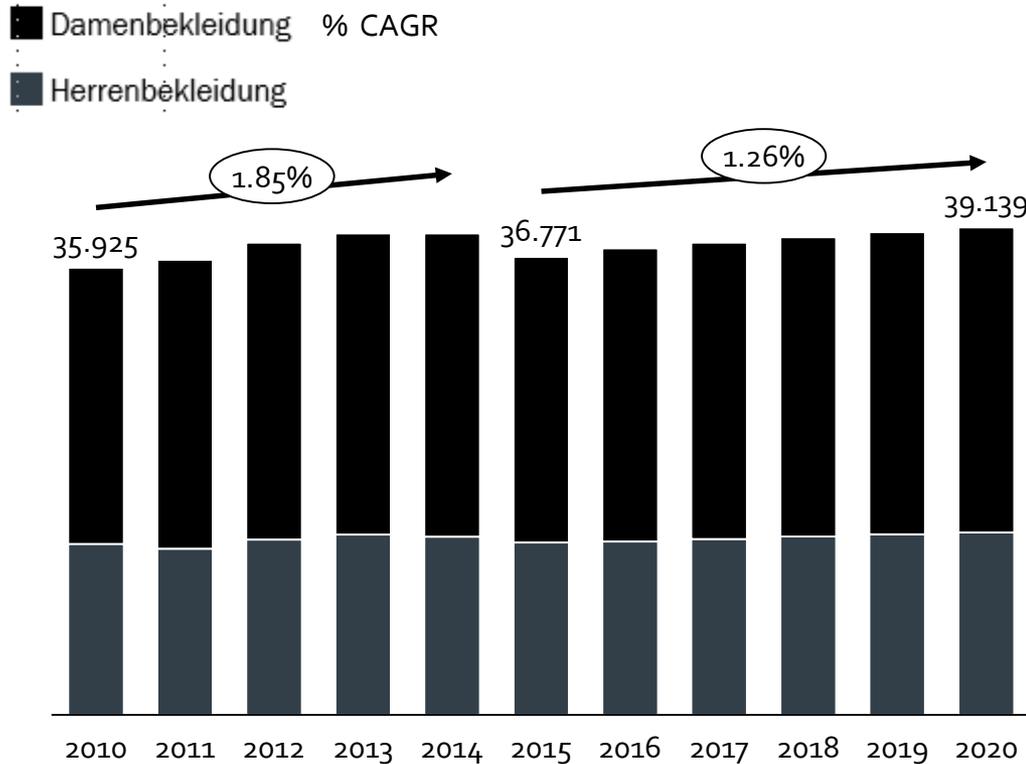


Quelle: Statista (Stand April 2018)

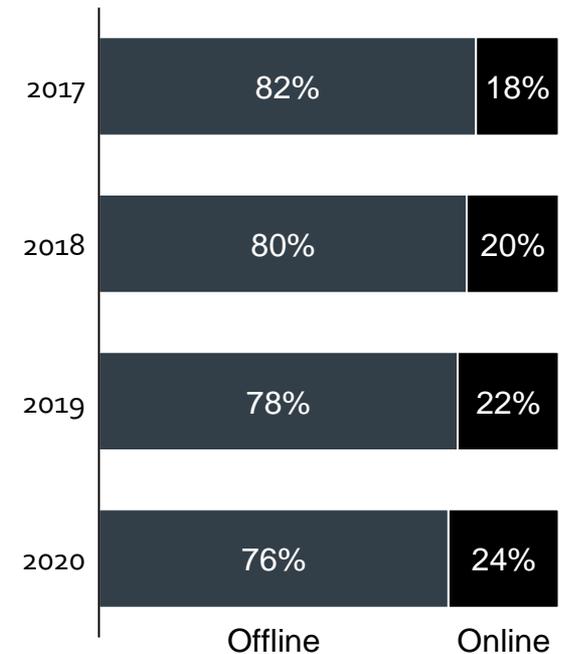
Nach 2015 erholt sich der deutsche Textilhandel mit 1,26% p.a. und wird bis 2020 gering wachsen. Der Vertriebskanal Online entwickelt sich wie global

## Marktentwicklung in Deutschland

Marktentwicklung Bekleidung 2010-2020  
in Mio. EUR



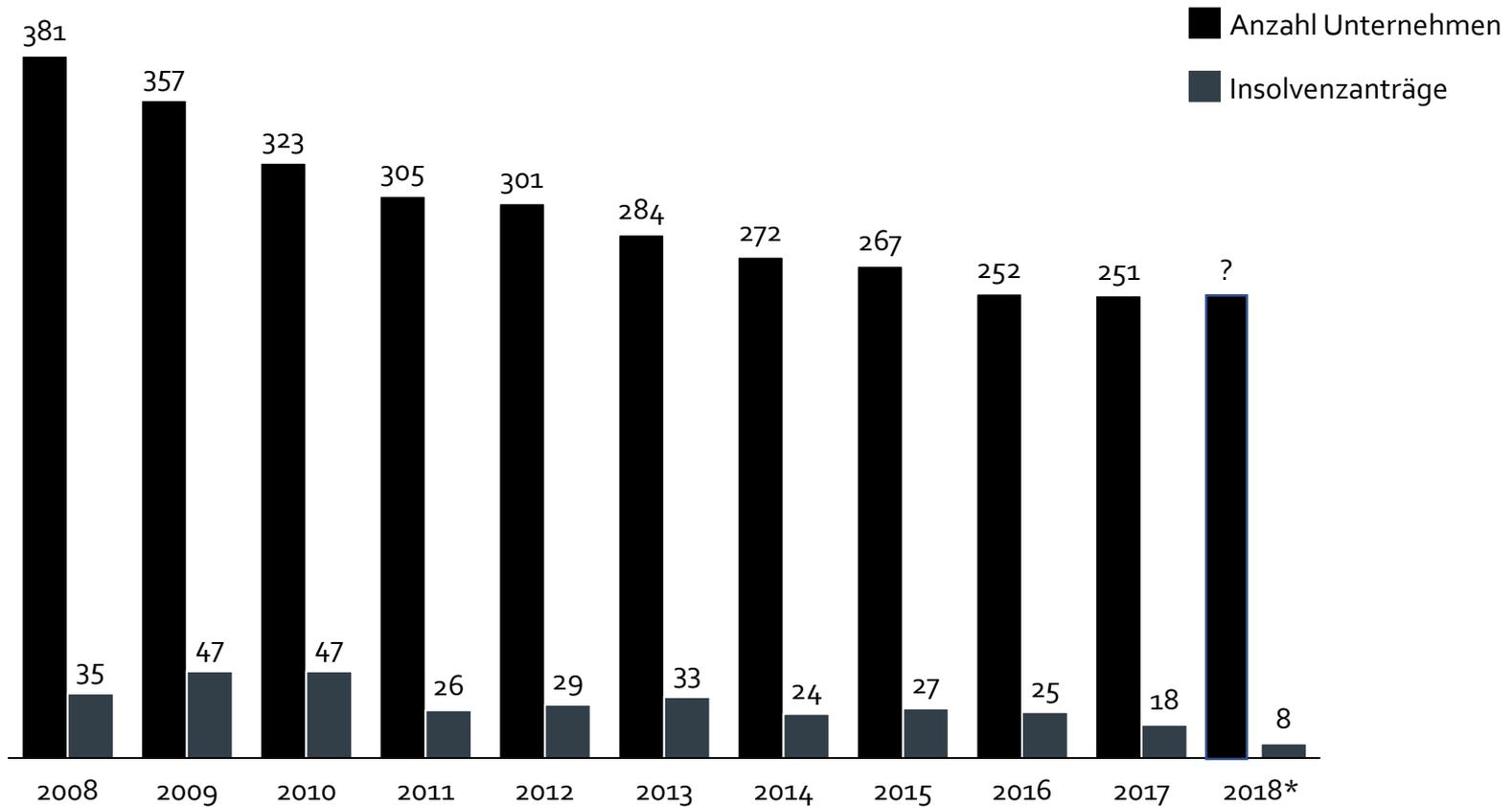
Online Umsatzanteil 2017-2020



Quelle: Statista (Stand April 2018)

# Die Marktbereinigung nimmt vorerst seit 2016 leicht ab

Anzahl Unternehmen und eröffneten Insolvenzverfahren der deutschen Bekleidungsindustrie 2008-2018\*



Quelle: Statistisches Bundesamt (Stand August 2018)

# Die Bekleidungsbranche durchläuft einen nachhaltigen Strukturwandel, der wenige Gewinner und zahlreiche Verlierer hervorbringt

## Gewinner und Verlierer

### Ausgewählte Insolvenzen in 2016

#	Unternehmen	Umsatz (€m)	Mitarbeiter
1	Steilmann	1.700	8.526
2	Wöhrl	254	2.229
3	Sinn Leffers	219	961
4	Strauss Innovation	n.a.	670
5	zero	103	1.090
6	dress-for-less	69	269
7	Promod Deutschland	64	480
8	Strenesse	35	240
9	St. Emile	20	130
10	c.a.r.o.	7	214

viele Verlierer

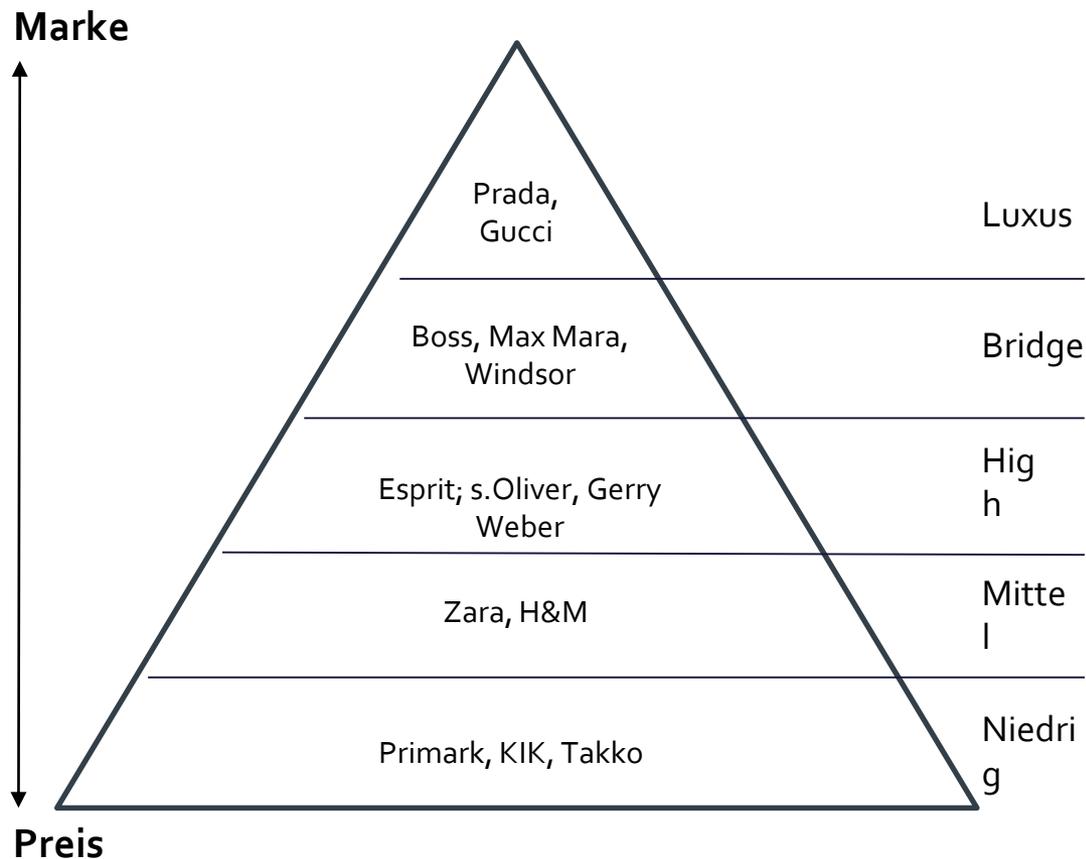
### Ausgewählte Performer in 2016

Online Player	Vertikale	Luxussegment	Sportbekleidung
Alibaba	Zara	LVMH	Under Armour
Zalando	Uniqlo	Kering	Nike
Amazon	Reserved		Adidas
Asos			
About You			

wenige Gewinner

# Eine klare Positionierung innerhalb der Markenpyramide ist notwendige Voraussetzung für die Definition des Geschäftsmodells und somit für wirtschaftlichen Erfolg

## Positionierung als Basis für die Definition des Geschäftsmodells



Differenzierte Geschäftsmodelle pro Ebene:

### Fokus Marke:

→ Investition in Marke

### Fokus Preis:

→ Generierung von Skaleneffekten über Größe und Mengenbündelung

Warum ist die Bekleidungsbranche dann in  
einer Krise?

# In der D-A-CH Region segmentiert sich der Anbietermarkt in unterschiedliche Vertriebsformaten

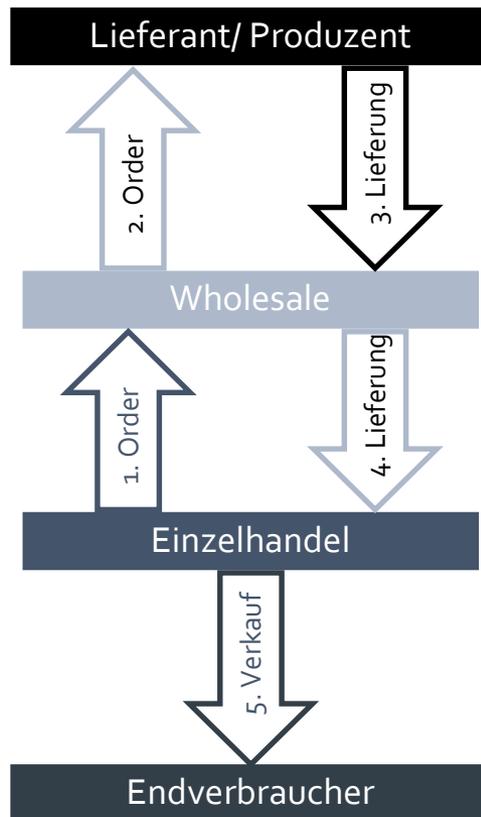
## Vertriebsformate (in der D-A-CH Region)

Einzelhandel				Multi Channel Marken	Vertikale
Kleine EH (Boutiquen)	Warenhäuser	Platzhirsche	Online Pure-Player		
	   	  <small>LENGERMANN+ TRIESCHMANN OSNABRÜCK</small>  	   	  <small>EST. 1962</small>  <small>GERRY WEBER</small>	    

Das klassische Geschäftsmodell kommt zunehmend unter Druck, während das vertikale Geschäftsmodell durch Kundennähe und geringere Komplexität wächst.

## Vertriebsformate (in der D-A-CH Region)

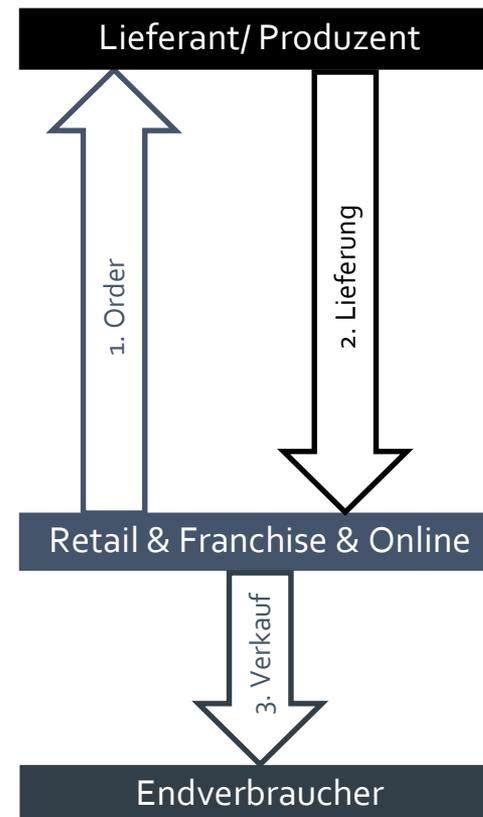
### klassisches Geschäftsmodell



Komplexität und Verwässerung durch zu viele Stufen

- kein direkter Zugriff auf den Endverbraucher
- zu großer Einfluss durch mehrere Partner

### vertikales Geschäftsmodell



geringeres Risiko:

- direkter Zugriff auf die Endverbraucherin
- kein Einfluss durch Wholesale Partner

Welche Gründe haben die Krise  
hervorgerufen?

# Dramatische Änderungen der Marktdynamiken setzen Bekleidungsunternehmen unter erhöhten Margen- und Wertschöpfungsdruck

## Gründe der Krise

1

### Wachstumsdruck

- Umsatzwachstum vs. Margenoptimierung
- Überdurchschnittliches und massives „künstlich“ geschaffenes Wachstum
- Notwendige Rückflüsse bleiben oft aus

3

### Beschaffungsdruck

- Kompensation des Margendrucks auf Vertriebsseite bisher durch Verlagerungen der Beschaffung in Niedriglohnländer
- Trend: Verlagerung von Asien nach Osteuropa (time-to-market)
- Beschaffungsmärkte werden wohlhabender folglich steigende Beschaffungspreise

2

### Wettbewerbsdruck

- Wettbewerbsdruck durch große, vertikale und weltweit schnell wachsende Bekleidungsunternehmen
- Verdrängungswettbewerb & Warenüberangebot
- Aufstrebende Online-Pure Player

4

### Kundenverhalten

- Anspruch an eine Marke sind gestiegen
- Kunden erwarten ein nahtloses Einkaufserlebnis
- Transparenz des Marktes bringt Kunden auf Augenhöhe



Welche Herausforderungen ergeben sich  
daraus für Unternehmen?

---

Es gibt keinen universellen Lösungsansatz!

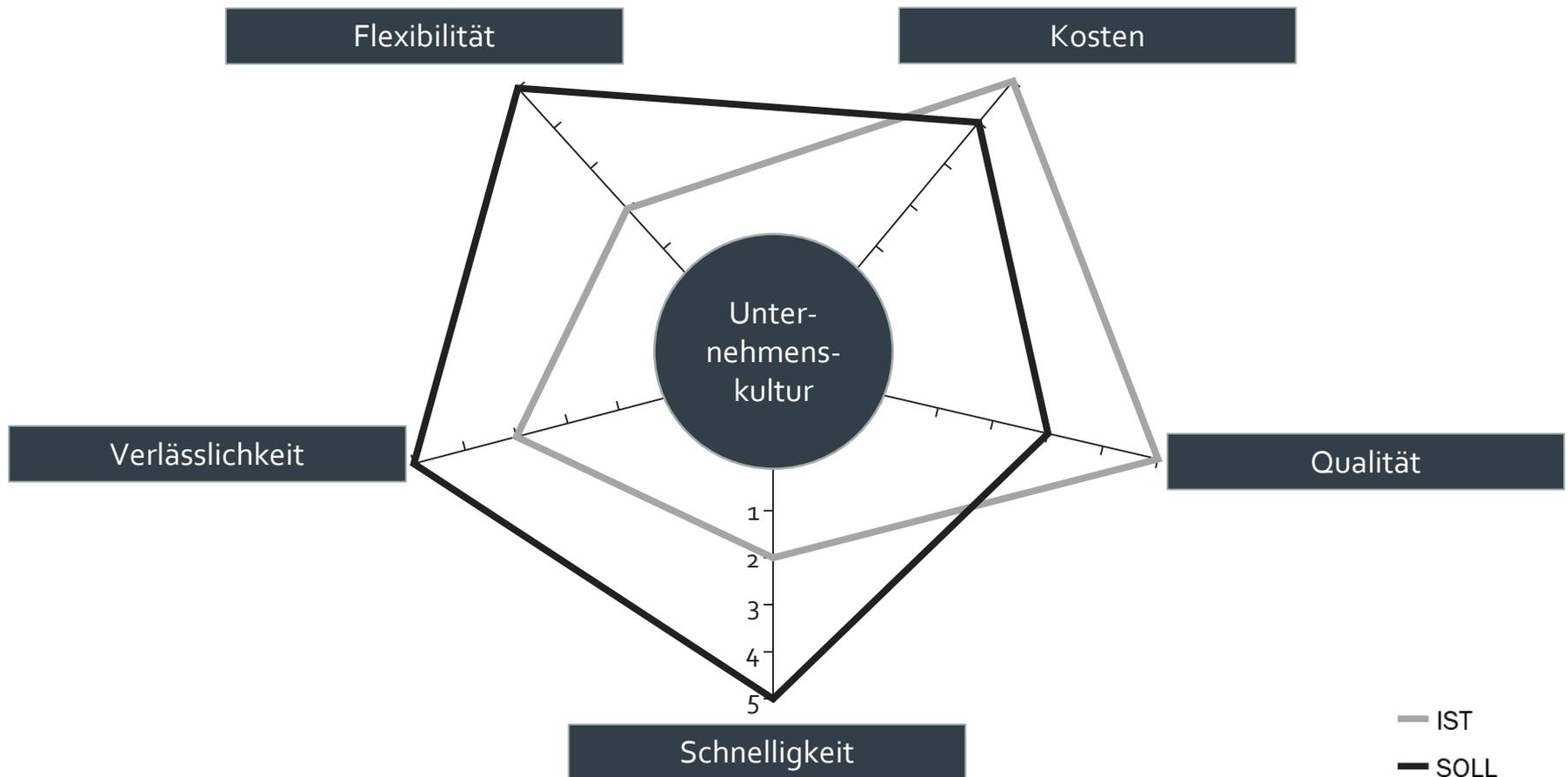
Jedes Unternehmen ist **individuell!**

So ist auch die Ausgestaltung der  
**'Must-Win Battles'** individuell!



# Verschiebung von Produkt- zu Geschäftsmodellfokus. Flexibilität, Schnelligkeit und Verlässlichkeit sind künftige Erfolgsfaktoren

Herausforderungen | Änderung der strategischen Anforderungen



Quelle: The Five Performance Objectives, Slack et al. (2011) / Exemplarische Abbildung

Warum zero zu den Gewinnern von morgen gehört?

# Ausrichtung der Positionierung und Prozesse an gängigen vertikalen Konzepten führt zero zum Erfolg. Voraussetzungen waren vorhanden, aber nicht konsequent genutzt

---

## Erfolgsindikatoren am Beispiel zero

### 1. Produkt

- Umsetzung der Mainstream-Ausrichtung auf eine begehrliche Kollektion

### 2. Preis- / Leistung

- Qualität zum passenden Preis
- „Die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt“

### 3. Point-of-Sale

- Formatstrategie (Shop-in-Shop, Stores)
- Frequenzlagen (Städte und Center)
- Ladenbau- / Visual Merchandising-Konzept

### 4. Merchandise-Flow / Warenfluss

- Maximale Verweildauer der Ware auf der Fläche:  
120 Tage
- regelmäßige Abschriften

### 5. Personal

- Qualifikation / Voraussetzungen
- Schulungen / Karrieresystem

### 6. Kollektionsarchitektur

- Preisaufbau und Modegrad
- Kollektionsrahmenplan

### 7. Lieferantenportfolio

- Flexibel, schnell
- Sustainability als Grundvoraussetzung  
(Nachhaltigkeit)

# Der Fashion-Markt ist nicht tot, aber Geschäftsmodell, Positionierung und konsequente strategische Ausrichtung der Marke sind entscheidend

---

Warum der Weg von zero zum Erfolg führen wird

1. zero hat **das richtige Geschäftsmodell**
2. durch die kleinen Flächen ( bis 250m<sup>2</sup> ) ist Zero eine **Alternative zum** aussterbenden **kleinen individuellen Facheinzelhandel** ( Boutique Charakter )
3. schneller Turnaround durch **schlanke Organisation**, schnelle Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit und **direkten Zugriff auf die Endverbraucherin**
4. **Internationalisierungsfähigkeit** des Konzeptes
5. Konsequente **Follower Strategie** in der Kollektionsausrichtung

# Neu-(Wieder-)Eröffnung des Bremer zero Stores in der Obernstrasse 14



Die „Filiale 001“ war der erste zero Store in der über 50-jährigen Firmengeschichte und wurde Anfang der 70er Jahre an genau derselben Stelle eröffnet:

**Die Fil. 001 ist kein „Flagship-Store“, sondern ein Leuchtturm**

- Filiale 001 ist neu, aber nicht fremd
- Filiale 001 ist Zukunft mit Vergangenheit
- Filiale 001 ist ein Signal in die Branche
- Filiale 001 ist Bremen – Filiale 001 ist zero

# Fazit

Es gilt: 'SURVIVAL OF THE FITTEST'  
(Darwin).

Der Handlungsdruck ist groß!

Zahlreiche Marktdynamiken haben den Bekleidungsmarkt verändert. Die Auswirkungen auf die Margensituation sind enorm. Die Herausforderungen sind vielfältig.

Unternehmen agieren in Zeiten der Überforderung.

Diejenigen, die ein Geschäftsmodell auf die Beine stellen, welches nahezu alle Markt- und Kundenanforderungen ressourcengerecht abbildet, werden zu den Gewinnern von morgen gehören.

# z e r o

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**