

Vertikal und selbst genäht

Marken und Geschäfte müssen umdenken. Finanzexperten sind sich sicher: Die Kontrolle der Wertschöpfungskette mittels Eigenmarken verspricht Erfolge in der Krise.

TEXT MADELEINE STAEHELI TOUALBIA

Die Strümpfe sitzen, ob mit High Heels oder ohne. Beim Unternehmen Fogal hat nun aber nicht nur der weibliche Strumpf ausgedient, sondern das gesamte Geschäft. Dabei hatte CEO Renate Millauer-Lange Fogal zu neuem Glanz verhelfen wollen, nachdem sie vor einigen Jahren die Schweizer Bademodenmarke Lahco in die schwarzen Zahlen geführt hatte. In der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie gingen von Januar bis September vier Unternehmen Konkurs, im Einzelhandel insgesamt 116. Die Mehrheit der Einzelhändler kann sich trotz der seit Jahren zurückgehenden Umsätze halten. Im Bau- und Gastgewerbe sowie bei Handwerksbetrieben, aber auch im Grosshandel ist das Konkursrisiko bis zum doppelten Faktor höher. Das hat die Wirtschaftsauskunftei Bisnode errechnet.

Trotzdem sind in der Modebranche neben den Premiummarken Fogal und Lahco mit Sitz am Produktionsstandort Erlenbach bekannte Namen wie Vögele als eigenständige Unternehmen aus dem Handelsregister verschwunden. In Deutschland hat der Hosenhersteller Gardeur einen Insolvenzantrag gestellt und mit Glück einen Investor gefunden. Bettina Breitenbücher, Partnerin bei Kübler Law, einem der nach Angaben des Unternehmens grössten Insolvenzverwalter Deutschlands, nennt zu einer Konkurswelle im deutschen Modebereich Faktoren, die Erfolg versprechen und den Negativtrend nach oben korrigieren können. Dazu zählt die Kontrolle der Wertschöpfungskette mit Vertrieb über Eigenmarken. Die Anwältin, die zurzeit das Modeunternehmen Pohland berät, erklärt gegenüber der *textilrevue*: «Lidl ist beispielsweise mit Bekleidung mit sehr günstigen Verkaufspreisen an den Markt gegangen, die Sie in ähnlicher Qualität in anderen Läden für mehr Geld kaufen können.» Das setzt nach Angaben der Anwältin aber auch die Preisspirale nach unten in Gang. «Selbst H&M wird sich daran mittelfristig messen lassen müssen.»

Letzter Schritt: Insolvenzantrag

Bei Lahco/Fogal hat das nicht funktioniert. Noch im November hatte der Küssnachter Notar-Stellvertreter Jan Rohner erklärt, eine Aussicht auf Sanierung, stets eine Prüfung bei Konkursverfahren, sei nicht zu erkennen. Das Verfahren wird summarisch geführt, eine Anwendung bei nicht durch das Unternehmen finanzierbarer Abwicklung. Im Dezember, kurz nach Ende der Eingabefrist zum Schuldeneruf, hat Fogal erklärt, der Schweizer Unternehmer Edouard Burrus habe mit einer Investorengruppe die Marke übernommen und wolle sie langfristig zu Profit führen. Die Fogal GmbH in Deutschland hatte bereits im

Geschäftsabschluss zum 31. Dezember 2014, der der *textilrevue* vorliegt, eine bilanzielle Überschuldung angegeben, die durch die Alleingesellschafterin Fogal AG, Zürich, aktuell und mit überwiegender Wahrscheinlichkeit bis Ende 2016 gesichert sei. Der nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbetrag belief sich auf 3,7 Mio. Euro. Dabei hatte sich der Jahresfehlbetrag von 2,5 Mio. Euro auf 103 043 Euro verringert. Laut einer Quelle, die nicht genannt werden will, ist Philippe Gaydoul, mit der Gaydoul Group bis zum Verkauf an Renate Millauer 2015 sechs Jahre Eigentümer der Marke, für grössere Verluste verantwortlich, als bisher kommuniziert wurde. Laut der Quelle fand der verstorbene Von Koerber, der nach dem Verkauf Kapital eingebracht hatte und Hauptaktionär wurde, keine weiteren Geldgeber, während Renate Millauer, vom Verwaltungsrat abgesetzt, Möglichkeiten gesehen hatte. Nun soll das Unternehmen verkauft werden, Firmen seien keine interessiert.

Markus Müller, Notar beim Städtzürcher Notariat, nennt Parallelen bei Insolvenzen: «Wir stellen grundsätzlich fest, dass in den betroffenen Läden kein so grosser Umsatz erzielt werden kann, dass die Fixkosten gedeckt werden können. Vielmals haben sich die Inhaber auch mit Umbauten und Investitionen überschätzt. Sie verweisen häufig auch auf die grosse Onlinekonkurrenz.» Geschäfte, die versuchen, über den Insolvenzantrag durch Prüfung von Experten eine Sanierung zu erreichen, gibt es «in wenigen Fällen», erklärt Reto Brunner, Experte für Business Restructuring bei PricewaterhouseCoopers Schweiz. Das seien 0,5 Prozent oder 70 bis 100 Nachlassstunden von 15 000 Konkursverfahren jährlich; in 15 Prozent der Fälle werde erfolgreich saniert.

Grundsätzliche Veränderung

Auch wenn sich die Umsätze im Modebereich nach Jahren der Rückgänge erholen, was das Marktforschungsunternehmen GfK in der Schweiz für Januar bis September 2017 meldet, sind die Umwälzungen grundsätzlich. Werner Kindsmüller schreibt in «Insolvenz der Moderne»: «Die zunehmende Digitalisierung der Betriebsabläufe wird zu einer Vernetzung zwischen Kunden und Maschinen führen, wodurch die Kunden «ihre» Produkte selbst konfigurieren und individualisieren werden.» Lidl ist auf diesen Zug aufgesprungen. Die Vertikalisierung und damit Kontrolle aller Arbeitsabläufe, wie sie die Modekette Zara praktiziert, die eine verkürzte Produktionszeit mit Kapitalkosten von nur 10 Prozent des Umlaufvermögens vorfinanziert, werde zum Zukunftsmodell, prognostiziert Historiker Walter J. Koch in «Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen».