

# Geschäftsmodelle in und aus der Mode

***Kufstein.** Am 25.10.2019 fand das Internationale Symposium Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein zum achten Mal statt. Die mit rd. 400 Besuchern voll besetzte Veranstaltung war bereits seit längerer Zeit ausgebucht. Der Vormittag war wie stets insolvenzrechtlichen Aspekten gewidmet und hatte Modeunternehmen und Prozesse zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Insolvenzverfahren zum Gegenstand. Der Management-Dialog des Nachmittags beschäftigte sich mit Themen aus dem Bereich der Restrukturierung rund um die Digitalisierung.*

***Text:** Regierungsdirektor Dr. Johannes Holzer, München*

Zur Eröffnung des 8. Internationalen Symposiums Restrukturierung begrüßte der Veranstalter, Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler, wie in den Vorjahren Gäste aus Deutschland, Österreich und dem benachbarten Ausland. Die Hälfte der Teilnehmer hatte bereits im vergangenen Jahr an der Tagung teilgenommen und etwa 15% waren 2012 bei der ersten Veranstaltung mit dabei gewesen.

Wie in den Vorjahren waren Gläubiger- und Bankenvertreter, Berater und Vertreter von Unternehmern anwesend. Exler, der die Veranstaltung moderierte, bewertete Kufstein angesichts eines kürzlichen Erdbebens verschmitzt als »Epizentrum der Restrukturierung«, bevor er den Sponsoren dankte und die Aktivitäten des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung vorstellte.





*Gastgeber und Moderator  
Prof. Dr. Markus W. Exler*



*RA Dr. Christian Gerloff*



*Alexis Johann*



*Stefan Kindermann*



*Dr. Martin Eldracher*



*Stefan Wolpert*

Unter anderem Sorge der Masterstudiengang Restrukturierung dafür, dass die Studierenden nicht im »Elfenbeinturm« sitzen müssten, sondern mitmachen, mitgestalten und mitreden dürften. Für Praxisbezug sorgten rund 50 externe Lehrbeauftragte und ein weniger aus Vorlesungen, sondern aus Workshops bestehender Studienplan, in den auch Praxisprojekte und Studienreisen eingebunden seien.

## Schachspiel als Modell für Planungen und Entscheidungen

In dem spannenden Eröffnungsvortrag von Schachgroßmeister Stefan Kindermann ging es um intelligente Intuition im digitalen Zeitalter. Kindermann erläuterte die gewaltigen Auswirkungen der künstlichen Intelligenz, die eine Vielzahl von Prozessen von der Gesichtserkennung über den Finanzbereich bis hin zum autonomen Fahren betreffen und bei denen die Rolle des Menschen zu hinterfragen sei, dessen Denkprozesse denen eines Schachspielers ähnlich seien, der innerhalb einer vorgegebenen Zeit komplexe Probleme vor dem Hintergrund des Ungewissen zu lösen habe. Dabei sei das »Bauchgefühl« entscheidend, sodass sich das Schachspiel als Modell für Planungen und Entscheidungen nutzen lasse. Dies belege sein historischer Hintergrund als Strategietraining für Feldherren im antiken Indien. Im Schachspiel werde deutlich, dass Intuition aus dem Wissens- und Erfahrungsschatz des Lebens schöpfe, Vertrauen auf Intuition basiere und die Wahrnehmung vom äußeren Rahmen sowie von eigenen Emotionen abhängt. Veränderungen des äußeren Rahmens könnten unser Verhalten steuern, sodass Entscheidungsträger auf die Bedeutung der Intuition achten, die Gründe dafür notieren und ein eigenes Profil dafür entwickeln sollten. Falle dieses

mit dem Ergebnis rationalen Denkens auseinander, könne man der Intuition bei Zeitdruck in komplexen Situationen vertrauen, wobei die Erfahrungen von Mitarbeitern genutzt werden sollten. Ggf. könnte eine Liste weiterhelfen, in der die Vor- und Nachteile von Ratio und Intuition gegenübergestellt werden. Dabei erweise es sich immer wieder, dass letztlich die Intuition entscheide. Hier könne zunehmend auch künstliche Intelligenz eine Rolle spielen, die dadurch zur größten Leistung des Menschen überhaupt werden könne.

Im insolvenzrechtlichen Teil des Symposiums wies RA Dr. Christian Gerloff (Gerloff Liebler) auf die Krisenanfälligkeit der Modeindustrie hin, die ihre Ursache auch in der Verschiebung preislicher Wertvorstellungen habe. Verbraucher würden immer mehr Geld für immaterielle Güter wie Reisen ausgeben, während die Anschaffung von Mode zunehmend hinterfragt werde. Zudem sei der Markt übersättigt und die Tragedauer von Mode kurz mit der Folge eines Preisverfalls (»fast fashion«). Die Modeindustrie arbeite ineffizient, weil die gesamte Branche in »order-weeks« ein Jahr vor dem Verkauf bestelle und die Erstellung der Kollektion etwa 18 Monate benötige. Dabei gebe es eine »Schwerpreisphase«, die für die Winterkollektion im September beginne. Bei warmem Wetter könne nur wenig verkauft werden und die dadurch entstehenden Ausfälle seien nicht nachholbar, was zu sinkenden Preisen bereits im Oktober führe. Auch der Lebenszyklus von Marken ändere sich rascher als früher, weil diese mit ihrer Aussagekraft nur eine Generation erreichten und immer wieder neu erfunden werden müssten. Abgesehen von dieser fehlenden Kundenorientierung würden manche Unternehmen auch andere Geschäftsbereiche erschließen und dadurch ihre Kernkompetenz im Modebereich gefährden. Die Einführung ähnlicher Marken bedrohen Modeunternehmen ebenso wie eine Vermarktung in eigenen Läden ohne Verkaufskompe-



RA Dr. Sven-Holger Undritz



Peter Rasenberger



Anzeige

tenz. Gefährlich seien übertriebene Expansion und falsche Werbung, etwa für Mode für die Generation ab 50 Jahren mit 20-jährigen Modells. Billige Onlineangebote könnten den Absatz in den Läden gefährden, wobei ein reduziertes Onlineangebot von den Kunden auf das in den Läden übertragen werde. Wichtiger als der Onlinehandel sei der Onlineauftritt, der zum Besuch der Läden anregen solle. Im Einzelhandel sei die Digitalisierung noch nicht angekommen, da Kundendaten oft schlecht gepflegt würden. Die Liquidität des Einzelhandels sinke durch Rabattschlachten, da die Kunden statt zu kaufen auf die nächste Rabattaktion warteten. Der Einzelhandel müsse die Kunden dazu bringen, bei einem Besuch mehr Produkte zu kaufen, für sie den Einkauf mit einem spannenden Markenmix erlebbar machen und den Aufenthalt im Laden sowie die Bezahlung so angenehm wie möglich gestalten.

Auf dem Podium tauschten sich RA Dr. Sven-Holger Undritz (White & Case), Peter Rasenberger (Grantiro Initiative GmbH), Carsten Gehring (Tetenal Europe GmbH), Annabell Pehlivan (Grantiro Initiative GmbH) und Gastgeber Exler über die Tetenal Europe GmbH aus, die ein bedeutender Anbieter für Fotochemie ist und deren Wurzeln bis in das Jahr 1847 zurückgehen. Die frühere Tetenal Beteiligungsgesellschaft mbH habe, so ihr Insolvenzverwalter Undritz, das von der Digitalisierung betroffene Geschäftsfeld nicht umstellen können und sei in die Insolvenz geraten, in der es nur geringes Interesse von Investoren gegeben habe und die Gewährung von Massekrediten schwierig gewesen sei. Der Geschäftsbetrieb habe sich nicht mehr gerechnet, sodass nur noch die Hälfte der Mitarbeiter habe beschäftigt werden können. Die Lösung sei eine über eine Tochtergesellschaft in England finanzierte Mitarbeiterinitiative gewesen. Rasenberger meinte, dass die Banken nicht mehr motivierbar gewesen seien, da sie Angst vor möglichen Fehlern gehabt hätten, wobei die Kompetenz des Unternehmens für ihn außer Frage gestanden habe. Pehlivan berichtete über den Ablauf des Innovationsprozesses, bei dem 40 Mitarbeiter als Wissensträger ausgewählt worden seien, die sich in einem Interview einem Kreativtest unterzogen hätten. Zwölf Mitarbeiter hätten dann in Workshops unter Beteiligung externer Wissensträger aus dem Bereich der Fotografie vor dem Hintergrund der St. Galler Business-Methode, der Kernkompetenz des Unternehmens und der vorhandenen Ausstattung nach kreativen Lösungen gesucht, von denen zehn innerhalb eines Mo-

nats am Markt getestet worden seien. Daraus sei, so Gehring, das Geschäftsmodell für ein Nachfolgeunternehmen im Bereich der Fotochemie entwickelt worden, das sich durch Kooperation mit der Industrie auszeichne und die analoge Fotografie in die Zukunft führen könne. Undritz stellte klar, dass diese Lösung nur durch das Zusammenwirken aller Beteiligten einschließlich des Vermieters und der Behörden möglich gewesen sei. Als Fazit waren sich die Diskutanten einig, dass in der Insolvenz nicht nur die Restrukturierung, sondern auch die Abschaffung des gesamten Geschäftsmodells sinnvoll sein könne.

## Umsetzung der Digitalisierung muss Chefsache sein

Der Management-Dialog des Nachmittags begann mit dem Vortrag von Dr. Martin Eldracher (DXC Technology Company) über die digitale Agenda für mittelständische Unternehmen, wobei die Digitalisierung als zweckgerichtete Vernetzung von Menschen und Organisationen aufzufassen sei. Je nach Nutzung könne die Digitalisierung Fluch oder Segen sein und zur Schaffung neuer Geschäftsmodelle, zu neuer Wertschöpfung und zu einer Veränderung des Wettbewerbs führen. Amazon, Google und Airbnb sei dies gelungen. Die digitale Revolution sei in Österreich und Deutschland weiter fortgeschritten als im EU-Durchschnitt. In Österreich seien verhältnismäßig mehr Arbeitnehmer im IT-Sektor beschäftigt als in Deutschland, wobei in beiden Ländern kleinere Unternehmen bei der Nutzung der Digitalisierung mehr Schwierigkeiten hätten als große. Die Digitalisierung sei bei Wachstumsunternehmen besonders wichtig, wobei die durch sie entstandenen und verlorenen Arbeitsplätze sich die Waage hielten. Der Erfolg der Digitalisierung sei von dem Verhalten der Führungskräfte und dem Potenzial der Mitarbeiter abhängig, wobei deren Umsetzung zur Chefsache gemacht werden müsse. Ferner müsse groß gedacht und klein begonnen, die Fehlerkultur zum Unternehmensprinzip erhoben, bestehende Prozesse und Geschäftsmodelle überdacht, die Talente der Mitarbeiter genutzt und die richtige Technik eingesetzt werden.

Kundenbeziehungen in der digitalen Welt und die Veränderung des Handels erläuterte im Anschluss Alexis Johann (Fehr Advice). Das Verhalten der Kunden werde durch Wahrnehmung von Marken



Carsten Gehring



Annabell Pehlivan



Anzeige

gesteuert, wobei die Aufmerksamkeit der Kunden durch die digitale Revolution limitiert sei. Die Aufmerksamkeit der Kunden könne durch Aufbau von Beziehungskonzepten erhalten werden, in denen Vorleistungen freiwillig erwidert würden. Dies könne bei dem Eintritt des Kunden in die digitale Welt durch Forderung bestimmter Handlungen (»log-in«) gestört werden. Eine starke Kundenidentität sei ein zentraler Faktor in der digitalen Welt und müsse systematisch in Richtung einer Übereinstimmung mit Normen, Werten, Gewohnheiten und Aufbau einer Community gestärkt werden. Zufriedene Kunden würden mehr und häufiger kaufen, weniger sensibel auf Preise reagieren, längere Wegstrecken oder Wartezeiten in Kauf nehmen und positiver über das Unternehmen sprechen. Dies könne durch Programme zur Kundenbindung wie »Miles and More« gefördert werden, die die Gewohnheiten der Kunden berücksichtigten und mit einem entziehbaren persönlichen Status verbunden seien. Daneben müsse das Einkaufserlebnis stärker auf die Kunden abgestimmt werden und dem Wunsch nach individueller Ausgestaltung des Lebens mit bestimmten Produkten Rechnung tragen. Dies könne auch bei

einer Kombination des digitalen und stationären Einkaufserlebnisses der Fall sein. Letztlich sei die Aufmerksamkeit des Kunden als knappe Ressource zu beachten, wobei eine starke Kundenidentität die Marke vor Kopien schütze.

Den Management-Dialog des Nachmittags schloss Stefan Wolpert (Fraunhofer IIS) mit einem Vortrag zu Experimenten im Handel der Zukunft vor dem Hintergrund der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Komplexität des Handels werde durch Digitalisierung gesteigert, sodass das Verhalten der Kunden analysiert werden müsse. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse führten beispielsweise zu einer besseren Einschätzung des Lieferbedarfs, wobei das Smartphone bei der Bezahlung (»Amazon Go«) oder Bestellung immer mehr an Bedeutung gewinne. Zunehmend komme es auf die Schaffung von Erlebnissen an, die Einzelhändler besser beherrschten als die Digitalisierung. In der anschließenden Diskussion wurde insbesondere die Notwendigkeit der Kundenfreundlichkeit hervorgehoben. Zum Abschluss bedankte sich Moderator Exler bei allen Referenten für den »wunderbaren Tag«, an dem diverse Geschäftsmodelle beleuchtet worden seien. <<



Am Vorabend fand der Workshop von TMA NOW statt, bei dem RAin Dr. Annerose Tashiro (Schultze & Braun) über »Restrukturierung im Ninja-Style – wie funktionieren Insolvenzen in Japan?« referierte.