



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

**Raus
aus der
Krise**

**Transformation
und Zukunftsgestaltung in der
Fashion- & Lifestylebranche**

Herausfordernde Zeiten?

Standortbestimmung als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche betriebliche Transformation

Wandel als Konstante

Die Branche befindet sich in einem ständigen Wandel. Gesellschaftlich, politisch und demografisch bedingte Änderungen im Verbraucherverhalten führen zu sich ändernden Anforderungen an Geschäfts-/Vertriebsmodelle, Produktleistung und Herstellprozesse. Die Stärken, die viele Unternehmen der Branche eint – hohe Margen, Anpassungsfähigkeit und Routine im Umgang mit Wandel – gilt es nun mehr denn je zu nutzen!

Die drei wesentlichen Erkenntnisse:

- Mit pauschalen, marktbedingten Umsatzzuwächsen kann nur schwierig geplant werden.
- Kostensteigerungen sind unvermeidbar und vernichten ohne Einleitung von Gegenmaßnahmen das Unternehmensergebnis.
- Unternehmen müssen heute flexibler und anpassungsfähiger werden, um auf Marktveränderungen schnell reagieren zu können.

Wo stehen Sie?

Die Aufgaben für jedes Unternehmen sind individuell und höchst unterschiedlich. Die Skala reicht von strategischen Herausforderungen, über Handlungsdruck zur Performanceverbesserung bis hin zu harten (gerichtlichen) Sanierungen. Eine ehrliche Standortbestimmung ist die Grundlage für die Ausgestaltung von Weiterentwicklungs- und Transformationsprogrammen und -initiativen.

Ausgehend von dieser Standortbestimmung sehen wir folgende 4 wesentliche Stellhebel zur Ergebnisverbesserung:

- Strategisches und operatives Marketing
- Operational Excellence
- Kostenmanagement
- Nachhaltigkeitsmanagement

Diese Unterlage zeigt pragmatische und praxiserprobte Wege, wie Sie mithilfe dieser Stellhebel Ihr Unternehmen optimieren können und warum **effizientes und professionelles Projektmanagement** in der Transformation für mittelständische Fashion- & Lifestyleunternehmen ein **Erfolgsfaktor** ist.

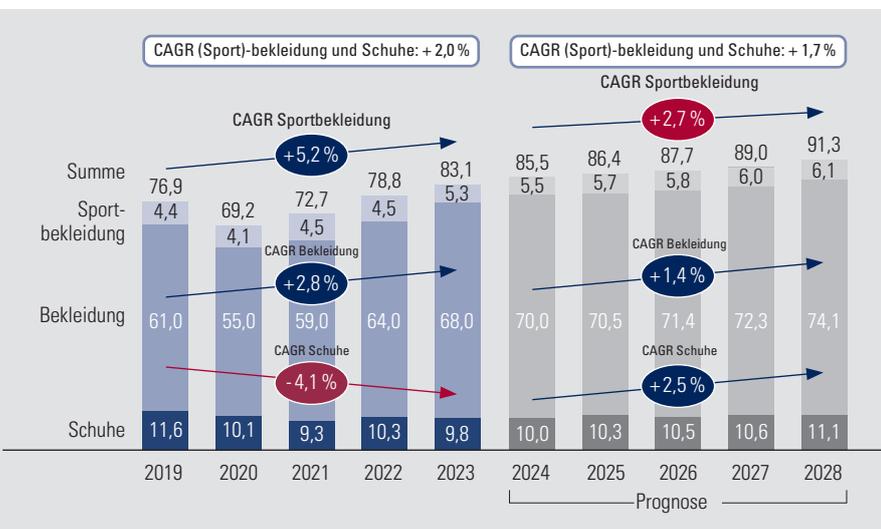


Abb. 1: Umsatz mit (Sport-)bekleidung und Schuhen in DE (in Mrd. EUR)
Umsatzprognose für die Jahre 2024-2028

Wirtschaftliche Entwicklung der Märkte

Der Markt für (Sport-)Bekleidung und Schuhe entwickelte sich innerhalb der betrachteten Segmente sehr unterschiedlich und wuchs insgesamt durchschnittlich um ca. 2 % p.a. mit ähnlicher Prognose für die Zukunft.

Steigerungen und erhöhte Volatilität auf der Kostenseite, insb. bei Rohstoffen, Logistik, Frachtpreisen, Personal, Miete, ESG-Anforderungen und Energie, tragen zur wirtschaftlichen Anspannung bei und werden zur Herausforderung.



Abb. 2: Standortbestimmung des Unternehmens



Marketing-Effizienzboost durch Künstliche Intelligenz

Potenziale in allen Marketingfunktionen

In der Fashion- & Lifestylebranche ist die Marke eines der größten Assets vieler Unternehmen. Da die Produktion nur noch von wenigen Unternehmen der Branche direkt selbst gesteuert wird, kann Marketing (inkl. Produktentwicklung) und Vertrieb als die entscheidende Kernkompetenz des Unternehmens bezeichnet werden. Das sog. 7P-Modell beschreibt alle relevanten Funktionen des Marketings.

KI erhöht die Effizienz

Die folgenden Praxisbeispiele illustrieren die Potenziale in der Fashion- & Lifestylebranche, die mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz entlang der 7Ps gehoben werden können:

- 1. Product:** Die Sortimentsplanung wird treffsicherer, denn KI-basierte Auswertungen kombinierter Produktmerkmale (z. B. Farbe, Kragenform, Ärmellänge) können vorab zutreffende Aussagen zum Produkterfolg (Renner/Penner) machen.
- 2. Pricing:** Moderne Tools erlauben durch Crawling Preise systematisch und in Echtzeit zu überwachen und dynamisch zu optimieren.
- 3. Place:** Dort sichtbar zu sein, wo sich das Zielpublikum aufhält, kann insbesondere bei Online-Kontaktpunkten durch KI besser gewährleistet werden. Das wird sichtbar in erhöhten Klickraten auf Social Media und längerer Verweildauer im Onlineshop.
- 4. Promotion:** Auch Online-Werbung und Content-Erstellung kann mithilfe KI-basierter Tools vereinfacht, beschleunigt und treffsicherer gemacht werden.

5. People: In der Personalbeschaffung kann die Zeit um 20 % durch KI-gestützte Bewerberauswahl reduziert werden. Unternehmen erreichen durch Einsatz von KI in der Personalentwicklung eine um 5 % gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, was wiederum die Fluktuationsrate senkt. Relevante Faktoren bei der angespannten Personalsituation insb. im Modehandel.

6. Process: KI-Anwendungen können Optimierungen von Prozessen und Prozessketten ermöglichen, insbesondere bei den komplexen Lieferketten der Fashionbranche gibt es hier hohe Potenziale.

7. POS: Künstliche Intelligenz ist in der Lage, für den individuellen Kunden ansprechende Artikelkombinationen auszuwählen oder Ordervorschläge zu identifizieren und vorzuschlagen.

W&P hat zur Nutzung dieser und weiterer Potenziale von KI in den Marketingfunktionen einen Ansatz entwickelt, der sich in die Phasen Transparenz, Identifikation und Realisierung aufteilt.

Unser Leistungsangebot:

- Konzeption von Marketing- und Vertriebsstrategien
- Definition des KI-optimierten Target Operating Models
- Identifikation von KI-Erfolgspotenzialen mit KI-Toolauswahl
- KI-Implementierungsbegleitung

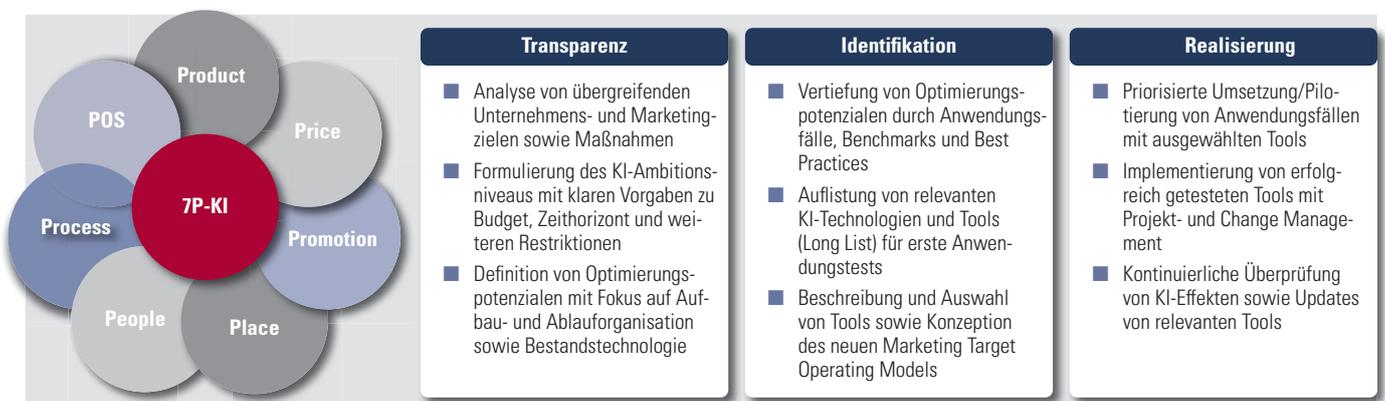


Abb. 3: Das 7P-KI-Modell von W&P

Operational Excellence

Operative Potenziale bei Händlern und Herstellern heben

Raumkosten für Einzelhandelsflächen

Die Einzelhandelsmieten variieren enorm je nach Region und Flächengröße – generell sollte jedoch die Relation zwischen Raumkosten und dem erwarteten Umsatz stimmen, um ein profitables Geschäft am jeweiligen Standort betreiben zu können. Hierfür gilt es folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Transparenz zur **Mietkostenquote** vom Umsatz und Profitabilität jedes Stores (vor und nach Umlagen).
- Professionelle **Kalkulation von Neuanmietungen** vor dem Hintergrund von Markt Know-how und realistischen Umsatzerwartungen. Vermeidung von Index-Mietverträgen und Einbinden von vorzeitigen Exit-Klauseln.
- Trotz eindeutiger Vertragslage sollte bei negativen Storeergebnissen auch während der Vertragslaufzeit das **Gespräch mit dem Vermieter** gesucht werden (nach professioneller Vorbereitung).

Ware als Herzstück und Erfolgstreiber

Kollektionen, Sortimente, Liefertermine, Preislagen und Wareneinstellung müssen auf den Punkt geplant werden und an die gegebenen Marktbedingungen angepasst werden. Hierzu gehört:

- Professionelle **Planung des Warenbedarfs** (je nachdem, ob Händler oder Hersteller: Limitplan oder Kollektionsrahmenplan) unter Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Informationen (inkl. Nutzung von KI – s. Vorseite) sowie die stringente Einhaltung dieser.
- Überprüfung von **Diversifizierungsoptionen** zur Erschließung neuer Marktbereiche.
- **Arbeiten an der Kollektion** während der Saison: Nachorder, Reduzierungen, Aktionen sollten nicht aus dem Bauch heraus erfolgen, sondern datenbasiert entschieden, strukturiert geplant und im Nachgang ausgewertet werden.

Unser Leistungsangebot in Operational Excellence

- Entwicklung von Kosteneffizienzprogrammen und Personalkonzepten
- Erstellung von Marktanalysen und Kollektionsrahmenplanung
- Optimierung von Marktsegmentierung und Sortimenten
- Supply Chain Management und Beschaffungsoptimierung
- Retail Space Management (RSM) und Wholesale Space Management (WSM)

Personal aus Kosten und Umsatzperspektive

Das Personal ist im Einzelhandel nicht nur als bedeutender Kostenfaktor zu sehen, sondern vielmehr auch als Umsatz-Enabler. Die letzten Tarifvertragsabschlüsse im Einzelhandel machen jedoch klar, dass sich die Inflation der letzten Jahre massiv in den Personalkosten niederschlägt. Um gegenzusteuern, bedarf es eines Personalmanagement-Systems mit folgenden Zielsetzungen:

- **Flexibilisierung der Arbeitszeiten** entsprechend der Umsatzkurve zur Erhöhung der Produktivität.
- Die Berücksichtigung von **Mitarbeiterinteressen** ist notwendig, um Zufriedenheit sicherzustellen und teure Fluktuation zu vermeiden.
- **Weiterbildungen** sollten fester Bestandteil des Personalkonzepts sein, da diese sich positiv auf die Motivation und im Handel auch direkt auf den Umsatz auswirken.

Supply Chain & Beschaffung

In Zeiten von sich verändernden Marktbedingungen und geopolitischen Verwerfungen, kann im Hinblick auf die Beschaffungsstruktur und die Auswahl der Produzenten, nicht nur allein der Angebotspreis, sondern auch Produktionsstandorte, Beschaffungswege und die Geographie der Produzenten und Lieferanten Auswahlkriterium sein. Es gilt folgende Faktoren zu beachten:

- Natürlich: **Preis und Qualität** müssen wettbewerbsfähig sein.
- **Lead-Times** von der Produktionsstätte in den Absatzmarkt.
- Realistische **Risikoabschätzung zu Störungen** im Produktionsprozess oder auf dem Transport.

Runter mit den Kosten!

Organisation, Prozesse und vergessene Kosten

Die fetten Jahre sind vorbei – zumindest für den Moment!

Konnten in wirtschaftlich guten Zeiten Ineffizienzen in der Organisation und den Prozessen noch über gute Umsätze und starken Ertrag abgedeckt werden, gelingt dies heute zunehmend nicht mehr. **Organisation und Prozesse** sollten daher in der aktuell angespannten Situation **auf den Prüfstand** eines jeden Unternehmens gestellt werden. Es gilt zu prüfen, ob und wie die Organisation sowie die dahinterliegenden Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden können.

Durch eine **strukturierte und analytische Aufnahme der im Unternehmen ausgeführten Aufgaben** über eine Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA), werden Implikationen zu Optimierungspotenzialen in Organisation und Prozessen gegeben, die mithilfe der Methodik auch direkt quantifiziert werden können.

Eine **Prozessaufnahme** wird heutzutage in der Regel nicht mehr durch „Aufmalen“ in Workshops sondern **komplett digital** mittels der Celonis-Software durchgeführt. Nicht selten driften die Annahme darüber, wie ursprünglich geplante Prozesse im Unternehmen ablaufen und die Realität darüber, wie sie tatsächlich gelebt werden, weit auseinander:

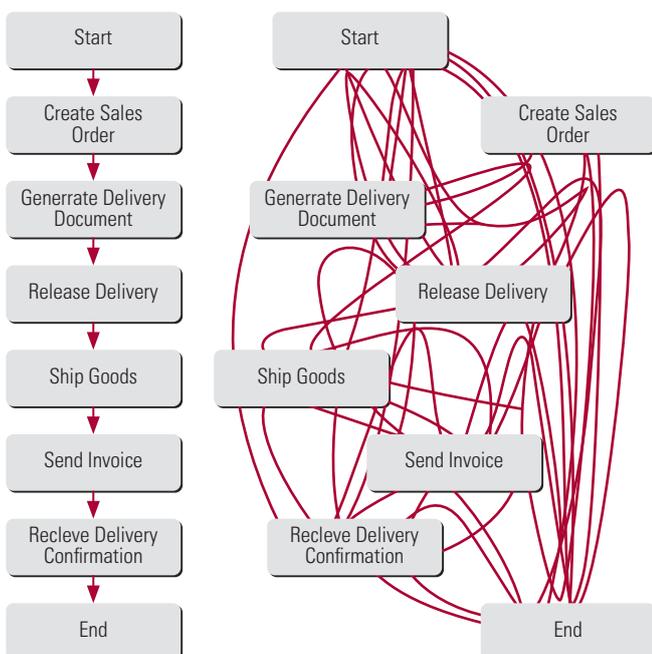


Abb. 4: Definierter (links) vs. tatsächlich gelebter Prozess (rechts)

Vergessene Kosten

Ein wirkungsvoller Hebel zur Senkung des Working Capital und direkter Steigerung des EBIT ist eine **Sachkostenoffensive der indirekten Kosten**. Da diese GuV Positionen oft nicht im Fokus des täglichen Geschäfts stehen, sprechen wir hier auch von „**vergessenen Kosten**“.

Unser Leistungsangebot:

- Organisationsentwicklung (kosten- und leistungsorientiert)
- Prozessoptimierungen auch digital mit Celonis
- Sachkostenreduzierungen & Einkaufsoptimierung

Diese Strategie zielt auf eine umfassende **Analyse des Einkaufs von indirekten Materialien** ab. Nachdem Transparenz je Warengruppe hergestellt wurde, werden strukturierte Interviews mit den Verantwortlichen der jeweiligen Warengruppen geführt und gemeinsam eruiert, ob man gewisse Kostenpositionen noch benötigt oder optimieren kann. Möglichkeiten, die wir analysieren und bei der Optimierung in Betracht ziehen, sind: Vereinfachung, Variantenreduktion, Bedarfsmanagement, Make or Buy, Best Cost Sourcing, Umverteilung.

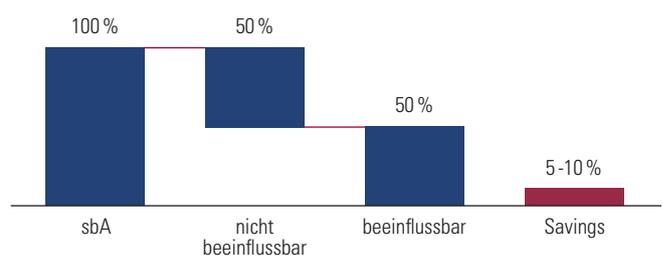


Abb. 5: Sachkostenoffensive

Ist die richtige Strategie gefunden, gehört die **persönliche Verhandlungsführung mit Lieferanten** ebenfalls zu unserem Serviceangebot.

Erfahrungsgemäß können hier EBIT-wirksame Einsparungen von 8-15 % der Sachkosten jährlich erzielt werden.

Chancen des ESG-Reportings nutzen

Nachhaltigkeit als Pflicht oder Kür?

Seit der Veröffentlichung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die EU ist klar:

Die **neue Berichtspflicht** nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) betrifft viele Familienunternehmen und den Mittelstand in Deutschland, insbesondere **in der Fashion- & Lifestylebranche** ab dem Geschäftsjahr 2025, da sie mindestens 2 von den 3 folgenden Kriterien erfüllen:

- Nettoumsatzerlöse: min. 50 Mio. €
- Bilanzsumme: min. 25 Mio. €
- Anzahl der Mitarbeitenden: min. 250

Auf die Unternehmen kommt somit ein wesentlicher Aufwand für die Berichterstattung zu. Nun gilt es eine Entscheidung zu treffen: Fokussierung auf möglichst effiziente Erfüllung der Reportingpflichten oder Nutzen der Chance als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und dem entsprechend daraus abgeleiteten Nachhaltigkeitsmanagement.

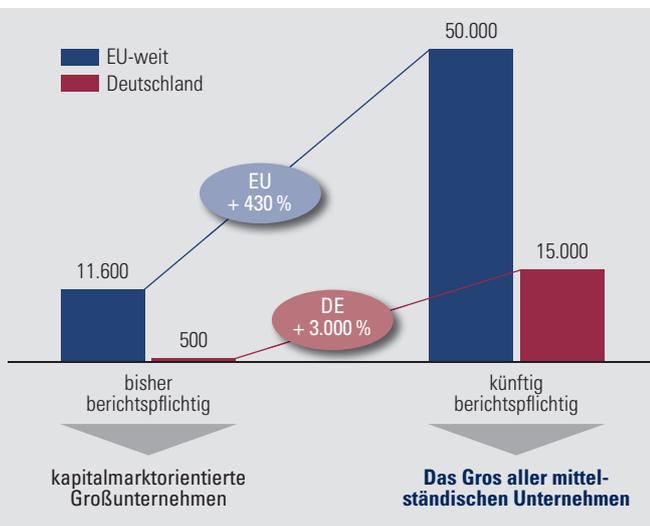


Abb. 6: Berichtspflichtige Unternehmen nach CSRD

Unser Leistungsangebot:

- Nachhaltigkeitsreporting entsprechend der gesetzlichen Anforderungen
- Nachhaltigkeitsstrategie – Analyse und Konzeption
- Nachhaltigkeitsmanagement – TOM Design und Implementierung

NACHHALTIGKEITSREPORTING

- **Transparenz zu Anforderungen an das Nachhaltigkeits-Reporting:** Aufstellung aller relevanten regulatorischen Vorgaben mit Stakeholder-Einbindung. Zusammenstellung der verpflichtenden Vorgaben, faktischen Anforderungen sowie Differenzierungschancen
- Definition der wesentlichen und **zu berichtenden ESRS-Themen:** Wesentlichkeitsanalyse für das ESRS-konforme Reporting
- Erstellung der **Berichtsinhalte**

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- **Inside-out und outside-in-Analyse:** Transparenz und aktueller Status zu laufenden Initiativen und zu externen Rahmenbedingungen und Druckpunkten sowie Chancen/Risiken im Markt- und Wettbewerbsumfeld, inkl. Zertifikate
- Konzeption der **Nachhaltigkeitsstrategie:** Definition von Zielen und Prioritäten, Ausarbeitung von Stoßrichtungen und Initiativen zur Zielerreichung über Alternativen und deren Bewertung
- Implementierungs- und **Umsetzungs-Roadmap**

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

- **Organisationsstatus und Anforderungen:** Status und Benchmark der aktuellen Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements, Ableitung organisatorischer/prozessualer Anforderungen aus Nachhaltigkeitsstrategie und Regulatorik an das TOM
- **TOM-Design:** Konzeption der Strukturorganisation, Definition der Führungs- und Ablaufstruktur mit Rollen und Verantwortlichkeiten, Verankerung von Nachhaltigkeitsanforderungen in Prozessen und Workflows, Definition von Informationen/KPI für Reporting und Strategieumsetzung mit Datenverfügbarkeit/-verantwortlichkeit, Change und Schulungsprogramm
- Implementierungs- und **Umsetzungs-Roadmap**

Unser Know-how – Ihr Nutzen

Branchenerfahrungen mit funktionaler Expertise

W&P kennt die Herausforderungen zur strategischen Neuausrichtung und Transformation von Fashion- & Lifestyleunternehmen und verfügt über relevantes Know-how zu den Aufgabenstellungen. Je nach Anforderungen **arbeitet das branchenerfahrene Team zusammen mit unseren funktionalen Experten für Ihren Erfolg!**

Für die erfolgreiche Umsetzung ist ein **professionelles Projektmanagement der Schlüssel zum Erfolg**. Hierbei werden wesentliche Funktionen wie Projektkoordination, Projektpriorisierung, Projektcontrolling und -reporting ausgefüllt. Sie können sich hierbei auf unsere **Neutralität, Methoden- und Führungskompetenz** verlassen.

W&P-PRACTICE-CASES ZU DEN AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN DER FASHION- & LIFESTYLEBRANCHE

Strategische Weiterentwicklung

CASE 1

Internationalisierung

- **Herausforderung:** Vermutete Potenziale zur Internationalisierung der Marke
- **Lösung:** Strukturierte Untersuchung zu Markt und Wettbewerb in 15 in Frage kommenden Zielmärkten
- **Nutzen:** Begründete Entscheidung zur Expansion mit definierter Roadmap und Businessplan

Performance Improvement

CASE 3

Optimierungen Supply Chain

- **Herausforderung:** Hohe Fixkosten durch PLV, unvorteilhafte Lagerlogistik
- **Lösung:** Erhöhung des Anteils an FOB-Beschaffung, Anpassung der Lagerstandorte
- **Nutzen:** 25 % geringere Personalkosten in der Beschaffung, 3 % höherer Rohertrag durch geringeren Wareneinsatz, 10 Tage kürzere Lead-Time

Restrukturierung/Sanierung

CASE 5

Fehlende Liquidität

- **Herausforderung:** Angespannte Liquiditätssituation mit hoher Varianz im Forecast
- **Lösung:** Professionelle und gerichtsfeste Liquiditätsplanung (wichtig für einen möglichen Insolvenzfall) inkl. quantifizierter Maßnahmen zur Verbesserung von Profitabilität und Working Capital
- **Nutzen:** Entscheidungssicherheit für die Geschäftsführung

CASE 2

Weiterentwicklung Produktportfolio

- **Herausforderung:** Hohes Wachstumspotenzial, Herausforderungen in der Umsetzung (insb. Organisation)
- **Lösung:** Analyse des Produktentwicklungsbereichs auf Erleichterungen durch den Einsatz von KI-Tools inkl. Umsetzungsroadmap
- **Nutzen:** Erfolgreiche Einführung von KI-Tools in der Produktentwicklung

CASE 4

Einkaufsoptimierung

- **Herausforderung:** Identifikation von Potenzialen im Einkauf von Nicht-Handelsware (Fokus sbA)
- **Lösung:** Strukturierte Analyse, Identifikation und Verhandlung aller relevanten Kostenpositionen (Verbrauchsmaterial, Energie, Verpackungsmaterial etc.)
- **Nutzen:** Reduzierung der sonstigen betrieblichen Ausgaben um 8 %

CASE 6

Schlechte Refinanzierbarkeit

- **Herausforderung:** Refinanzierbarkeit bei Fälligkeit einer Anleihe nicht sichergestellt
- **Lösung:** Schaffung von Transparenz durch professionelle Finanzplanung, Entwicklung eines umfassenden Sanierungskonzepts und Verhandlung mit Finanzierern
- **Nutzen:** Entwicklung und Umsetzung von neuen Refinanzierungsoptionen für die Gesellschafter

Unser Team für Sie



Dr. Timo Renz
Managing Partner

Telefon: +49 160 745 18 78
E-Mail: renz@wieselhuber.de



Manuel Farrokh
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 160 745 18 85
E-Mail: farrokh@wieselhuber.de



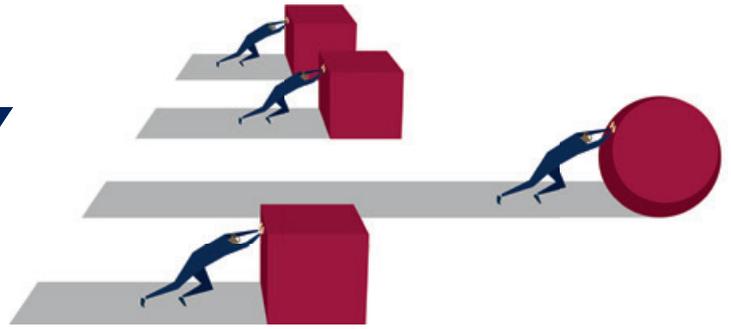
Philipp Trompeter
Senior Manager

Telefon: +49 151 551 359 24
E-Mail: trompeter@wieselhuber.de

Sprechen Sie uns an!

In einem unverbindlichen Erstgespräch stimmen wir Ihre Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein maßgeschneidertes Angebot – mit unternehmerischer Perspektive und frei von Ideologie oder Formalismus.

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de