



„Das Problem ist nur verschoben“

Luxusexperte **Lorenzo Novella** von Alix Partners über Bilanzputz, zaudernde Finanzinvestoren und Staatshilfen, die irgendwann enden

Die Freude hat nur kurz gewährt. Nachdem LVMH, Kering und Hermès durchweg solide Ergebnisse im dritten Quartal präsentiert und die Hoffnung auf einen Aufschwung genährt haben, trübt sich der Ausblick für die Luxusbranche schon wieder ein.

Die steigenden Infektionszahlen zwingen die Regierungen dazu, erneut Lockdowns zu verhängen. Betroffen ist momentan vor allem Europa. Nach Großbritannien, Frankreich und Deutschland bleibt auch Italien keine Wahl, die Sicherheitsvorkehrungen zu verschärfen.

Einen guten Überblick über die aktuelle Lage der Luxusindustrie hat Alix Partners. Die Beratungsgesellschaft hilft Unternehmen dabei, Krisen zu meistern. Im Mailänder Büro arbeitet Lorenzo Novella. Der Absolvent der Bocconi-Universität kann auf zehn Jahre Erfahrung in der Luxusindustrie zurückblicken. Er arbeitete für das Menswear-Label Pal Zileri, das wie Valentino und Balmain der Gesellschaft Mayhoola des Emirats Katar gehört, und kümmerte sich dort um die Lieferkette.

Novella prophezeit der erfolgsverwöhnten Branche eine jahrelange Durststrecke. „Wir

gehen davon aus, dass die Branche nicht vor 2023 oder 2024 das Niveau von 2019 erreichen wird.“ Er rechnet mit einer Welle an Übernahmen, Fusionen und auch Insolvenzen. „Sie rollt an, sobald der Staat die öffentlichen Hilfen abdreht. Er kann die Firmen nicht ewig unterstützen.“

TW: Brunello Cucinelli hält die Finanzkrise von 2008 für wirtschaftlich einschneidender als Covid-19. Sind Sie mit ihm einverstanden?

Lorenzo Novella: Da widersprechen wir. Covid-19 trifft den Luxussektor wesentlich härter als die Subprime-Krise. Wir rechnen damit, dass die Branche 2020 rund 30% Umsatz verliert. In der Finanzkrise lag das Minus nur bei 10%. Eine wichtige Rolle spielen die chinesischen Kunden. Vor einer Dekade machten sie 10% des globalen Luxuskonsums aus. Jetzt sind es mehr als 30%. Dass die Chinesen nicht nach Europa und in die USA reisen können, ist für die Branche ein schwerer Schlag.

Einige Unternehmen wie Brunello Cucinelli, Moncler und Tod's rutschten im ersten Halbjahr in die roten Zahlen. Hat

Sie das Ausmaß der Verluste überrascht oder waren Sie vorbereitet?

Es ist wichtig, sich die Zahlen genau anzuschauen. Beispielsweise kann ein Großteil der Firmenverluste den Abschreibungen auf Warenbestände geschuldet sein. Es ist also durchaus denkbar, dass einige Unternehmen die Gelegenheit für einen Bilanzputz ergreifen und Verluste vorziehen, um für die kommenden drei bis fünf Jahre gerüstet zu sein. Alles in allem ist der Einbruch der Profitabilität wahrscheinlich weniger brisant, als es den Anschein hat.

Wann kehrt die Luxusindustrie zum Vorkrisenniveau zurück?

Das braucht Zeit. Wir gehen davon aus, dass die Branche nicht vor 2023 oder 2024 das Niveau von 2019 erreichen wird. Ein Indikator sind die Ankündigungen der großen Fluggesellschaften. Lufthansa, BA und andere haben mitgeteilt, dass sie mit keiner kurzfristigen Erholung des Passagieraufkommens rechnen. Die Tatsache, dass die Chinesen mehr und mehr im eigenen Land einkaufen, hilft nur Mega-Brands wie Louis Vuitton, die auf ein starkes Retail-Netzwerk auf dem chinesischen Festland



Foto: courtesy of MonteNapoleone District

bauen können. Deshalb werden die Luxusumsätze in den nächsten Jahren gedrückt bleiben.

Online boomt in Zeiten von Covid-19. Ist E-Commerce die Rettung?

Die Covid-19-Pandemie hat definitiv die digitale Transformation beschleunigt. E-Commerce ist für die Marken wichtiger geworden. Sie streben danach, ihre Kunden direkt online anzusprechen. Nichtsdestotrotz zweifeln wir daran, dass der Anteil des E-Commerce am Gesamtumsatz die Schwelle von 15% wesentlich übersteigen wird. Das Digitale ersetzt das echte Einkaufserlebnis im Laden nicht.

Wie viele Luxusfirmen stecken finanziell in der Bredouille?

Wir haben simuliert, wie sich ein Umsatzeinbruch auf 2000 kleine und mittelständische Zulieferer der Luxusbranche in Italien auswirkt. 2019 erwirtschafteten diese Betriebe im Schnitt weniger als 200 Mio. Euro Umsatz und kamen auf eine EBITDA-Marge von 9%. Sollte der Umsatz um 40% zurückgehen, dann würde die Hälfte der Firmen nur noch auf eine Marge von 2% kommen. Die andere Hälfte würde einen negativen EBITDA ausweisen. Covid-19 drückt ihre Ertragskraft also erheblich.

Das sind besorgniserregende Zahlen. Warum gibt es in Italien dennoch bislang nur wenige Insolvenzen?

Dass wir bislang nicht viele Insolvenzen gesehen haben, liegt daran, dass die Regierung eingeschritten ist. Die meisten Unternehmen nutzen staatlich finanzierte Kurzarbeit, um ihre Personalkosten zu

Ein Bild aus guten Zeiten: Die Luxusmeile Via Montenapoleone in Mailand, auf der unter anderem Louis Vuitton, Balmain, Balenciaga und Dolce & Gabbana Läden haben, hat wegen Covid-19 mehr als die Hälfte ihrer Besucher verloren. Vor allem die Chinesen fehlen.

senken. Zudem haben viele Retailer zumindest übergangsweise tiefere Ladenmieten durchgesetzt. Allerdings ist das Problem damit nur verschoben. Staatshilfen sind nicht nachhaltig, die EU wird sie nicht für ewig gewähren. Wir rechnen damit, dass eine Welle der Übernahmen, Fusionen und Insolvenzen einsetzen wird, sobald der Staat den Geldhahn abdreht.

Liquidität ist entscheidend in der Krise. Was sollten Firmen tun, um das Geld in der Kasse zu halten?

Viele Modefirmen waren es vor der Krise nicht gewohnt, die Zyklen, in denen Geld aus der Kasse fließt, genau im Blick zu halten. Das muss sich ändern. Wir raten allen Firmen dazu, eine Stelle im Unternehmen einzurichten, die sämtliche Zahlungsflüsse kontrolliert. Wir sprechen von einem Cash Management-Office.

Nach wie vor gibt es viel unverkaufte Ware. Was kann die Mode tun, um solche Überhänge in Zukunft zu verhindern?

Merchandising ist der Schlüssel. Kurzfristig müssen die Retailer den Anteil der Carry-Over-Artikel erhöhen und ihr Sortiment auf

Kernprodukte konzentrieren. Weil die Touristen erst einmal fernbleiben, müssen die Marken auf die Vorlieben der lokalen Kunden eingehen.

Einige Firmen brauchen frisches Kapital. In der Vergangenheit waren Private Equity-Investoren auf der Suche nach attraktiven Übernahmekandidaten. Nutzen die Fonds die Krise, um günstig bei der einen oder anderen Marke einzusteigen?

Die Mehrheit der Finanzinstitute und Private Equity-Fonds ist eher unwillig, in den nächsten drei bis vier Jahren in Mode zu investieren. Das gesamte Umfeld ist im hohen Maße unsicher. Jetzt eine Modemarke zu übernehmen, wäre wirklich eine mühsame Aufgabe. Man müsste die Marke durch die Krise steuern und gleichzeitig in ihren Relaunch und die Positionierung investieren. Die einzigen Marken, die Interesse auf sich ziehen dürften, sind die etablierten Top-Brands und Labels, die hoch in der Gunst der Millennials und der Generation Z stehen. Zudem könnten auch Fertigungsbetriebe ins Visier geraten. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE TOBIAS BAYER