



SCHLECHT UND PARTNER
WIRTSCHAFTSPRÜFER • STEUERBERATER

FASHION & FINANCE

ANPASSUNG DER FINANZIERUNGSSTRUKTUR
AN VERÄNDERTE MARKTBEDINGUNGEN

www.schlecht-partner.de

Agenda

- I. Dynamisches Marktumfeld & Implikationen auf das Unternehmensreporting
- II. Financial Reporting
- III. Finance Optimization

I. Dynamisches Marktumfeld

- Klassische Geschäftsmodelle von Herstellern und Einzelhändlern stehen im verstärkten Wettbewerb zu Unternehmen mit **vertikaler** Wertschöpfungskette
- Sinkende Besucherfrequenz erhöhen Druck auf Ertrag und Flächenproduktivität → Mieten sinken
- Online-Anteil am Umsatz steigt weiter an
- Neue Vertriebsmodelle wie *Concessions/ Marketplaces* werden in die bestehenden Strukturen integriert
- Anpassung des Geschäftsmodells erfordert Investitionen und löst Finanzierungsbedarf aus



Aktuelle Befragung der Firmenkundenbetreuer von Banken in 2019 (Finance Magazin)

- Branchenübergreifende Zunahme von Rating-Downgrades und Covenant-Brüchen

14. Restrukturierungsbarometer aus 2019 (Finance Magazin)

- Textil und Bekleidung stehen im Fokus der Restrukturierungsabteilungen bei Banken

I. Implikationen auf das Unternehmensreporting

FAZIT

- Markt fordert ein **agiles Management**, das in Zeiten des Umbruchs in erhöhtem Umfang Risiken eingehen muss

- ➔ Neue veränderte Anforderungen an
- **Reporting** zur Schaffung von Transparenz als Entscheidungsgrundlage
 - Anpassung des **Geschäftsmodells** hinsichtlich der Finanzierbarkeit aus Sicht der Kapitalgeber (Banken, Anleihegläubiger, etc.)

II. Financial Reporting

- **Regelmäßiges Reporting** über **bilanzielle** Risiken aus
 - Abwertung von Vorräten
 - Forderungsausfällen
 - Rückstellungen aus dauerhaft defizitären Geschäftsbereichen
 - Rückstellungen aus vertraglichen Rückbauverpflichtungen in Mietverträgen
- **Segmentberichterstattung** (Ergebnis, Kapitalbindung) nach
 - Vertriebskanälen
(Wholesale und Retail verschwimmen zunehmend mit Hinblick auf Wert-, Kosten-, Kapitaltreiber)
 - Artikelsortimenten (*Zu groß; Zu klein; Falsche Struktur*)
 - Geographischen Regionen
(*Wird im Ausland Geld verdient? Wieviel Kapital ist im Ausland gebunden?*)

II. Financial Reporting

- Herausfiltern **defizitärer Geschäftsbereiche**, die die Performance des Unternehmens belasten
- **Szenario-Berechnungen:** Darstellung der Auswirkungen auf Unternehmensplanung bei Schließung von Unternehmensbereichen auf das Gesamtunternehmen (Ergebnis, Bilanz, Kapitalbindung)
- Gegenüberstellung Markt- bzw. Umsatzchancen mit zunehmender Komplexität – **verursachungsgerechte Zuordnung** von Kosten und Kapitalbindung auf die verschiedenen Vertriebssegmente
- Abbildung der **vertikalen Wertschöpfungskette** in mehrstufigen Konzernstrukturen
 - Was verdient das Segment Wholesale ohne den eigenen Retail?
 - Ertragslage des Segments Retail aus Konzernsicht
- **Getrenntes Reporting** für den stationären Einzelhandel und den eigenen Online-Handel

II. Financial Reporting

- **KPIs - Stationärer Handel**

- EBITDA: Standortentscheidungen – Investition in bestehende Ladenlokale ist bereits getätigt, Abschreibungen sind nicht cash wirksam
- Abschriften je Sortiment

- **KPIs - Online-Handel**

- Break-Even Berechnung und Abgleich mit notwendigen Anfangsinvestitionen
- Conversion Rate
- Retourenquote/ -kosten

- Reporting über die operativen KPIs **über alle Unternehmensbereiche**

- >> Design >> Einkauf
- >> Vertrieb >> Marketing
- >> Logistik >> Verwaltung

II. Financial Reporting

- Wie erfolgt die **erfolgsabhängige variable Vergütung** der bereichsverantwortlichen Führungskräfte?

- KPIs für **Eigenkapitalgeber**
 - Eigenkapitalrentabilität
 - Dividendenrendite
 - Hochrechnung Enterprise Value auf Basis aktueller branchenüblicher Multiplikatoren
 - Hochrechnung Wert des Eigenkapitals = EV – NFV
 - EV = Enterprise Value
 - NFV = Nettofinanzverbindlichkeiten

II. Financial Reporting

- **Ongoing:** Reduzierung Finanzbedarf durch **Optimierung Net Working Capital**
 - $\text{Net Working Capital} = \text{Vorräte} + \text{kurzfristige Forderungen} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$
 - Welches Vertriebssegment löst welchen Kapitalbedarf aus?
 - Optimierung Artikelsortiment
- **Strategisch:** Deckung Finanzbedarf zur Anpassung des Geschäftsmodells
 - Wie kann ich nachhaltig Geld verdienen mit weniger Kapitalbedarf?
 - Nachhaltige Optimierung der Kapitaldienstfähigkeit
- Möglichkeiten **bankenunabhängiger Finanzierung**
 - Concession-Modelle aus Sicht des Einzelhandels
 - Stilles Factoring i.V.m. Kreditausfallversicherung aus Sicht der Hersteller

III. Finance Optimization

- Beachtung und Optimierung **Ratingkennzahlen** für Fremdkapital

EBITDA

= Betriebsergebnis
+ Abschreibungen – Zuschreibungen

Bereinigtes EBITDA

= Betriebsergebnis + Abschreibungen
– Zuschreibungen
+ einmalige Erträge
– einmalige Aufwendungen (insb.
Restrukturierungsaufwendungen)

Nett Debt

= Summe Finanzverbindlichkeiten
– Zahlungsmittel

Net Debt / Bereinigtes EBITDA

*Kapitaldienstfähigkeit des operativen
Geschäfts*

Beachte: Ab 2019 müssen Unternehmen, die nach IFRS bilanzieren, ihre Miet- und Leasingverpflichtungen in der Bilanz abgezinst bilanzieren

- Verschuldung steigt und EBITDA wird um Miet- und Leasingaufwendungen entlastet
- Auswirkung auch auf das Rating von nach HGB bilanzierenden Unternehmen
- **EBITDAR (HGB) = EBITDA + Miet- und Leasingaufwendungen**
 - entspricht ab 2019 annähernd dem EBITDA (IFRS)
- Abzinsung der Miet- und Leasingverpflichtungen ist stark abhängig von den vertraglich vereinbarten Restlaufzeiten

III. Finance Optimization

Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung des Ratios **Nett Debt / Bereinigtes EBITDA**

- Eliminierung von Verlustbringern mit hoher Kapitalbindung
- Reduzierung Mietzahlungen – Umstellung auf umsatzabhängige Miete mit Mindestmiete
- Reduzierung Mietlaufzeiten – künftige Mietverpflichtungen reduzieren sic
- Austausch Warensortimente zur Erhöhung Warenumschlag, Umsatz und Rohertrag
- Reduzierung Vororder zur Reduzierung Abschriftenrisiken und Kapitalbedarf
- Einführung Depot-/Concession-Modelle bei Händlern mit Lieferanten zur Reduzierung
- Warenbestände und Abschriftenrisiken
- Einführung stilles Factoring bei Herstellern betreff Kundenforderungen – „bankenunabhängige Finanzierung“ working capital
- Reduzierung Warensortiment um Warengruppen mit geringen Margen und negativen Ergebnisbeitragen auf Vollkostenbasis (incl. Zinsen für Kapitalbindung)
- Vermeidung Outsourcing Logistik sowohl bei Händlern als auch bei Herstellern
- Verringerung Komplexität im Unternehmen zur Einsparung Prozesskosten und Erhöhung Transparenz
 - Verschlankung der gesellschaftsrechtlichen Konzernstruktur im Zuge der vertikalen Ausrichtung des Unternehmens (*structure follows strategy*)
 - Optimierung Anlieferungszyklen zur Reduzierung Personalkosten

III. Finance Optimization

- **Handlungsoptionen** zur klassischen Bankfinanzierung
 - Banken nehmen betreff der Branche aktuell eine **kritische Grundhaltung** ein aufgrund steigender Anzahl von Insolvenzen und Restrukturierungsfälle
 - Bankinterne und aufsichtsrechtliche Vorgaben → eingengte **Handlungsspielräume** der Banken
 - **Strategische Zukunftsinvestitionen**, wie
 - Expansion ins Ausland bzw. Eröffnung neuer Filialen
 - Ausbau Online-Handel
 - Einmalige Restrukturierungskosten zur nachhaltigen Ertragssteigerungfinanzieren Banken nur eingeschränkt oder gar nicht



Alternativen: Schuldscheine, Anleihen, Eigenkapitalgeber

Ihre Ansprechpartner



Michael Schlecht

Wirtschaftsprüfer
Steuerberater

T: +49 (0) 89 24 29 16 30
F: +49 (0) 89 24 29 16 99

E: m.schlecht@schlecht-partner.de

www.schlecht-partner.de



www.linkedin.com/in/michael-schlecht-9a76322b



Sarah Kasper

Wirtschaftsprüferin
Steuerberaterin

T: +49 (0) 89 24 29 16 28
F: +49 (0) 89 24 29 16 99

E: s.kasper@schlecht-partner.de

www.schlecht-partner.de



www.linkedin.com/in/sarah-kasper

Ihr Weg zu uns



Schlecht und Partner München

T: +49 (0)89 24 29 16 – 0
F: +49 (0)89 24 29 16 - 99

Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Barer Str. 7
80333 München

E: info@schlecht-partner.de

Im Herzen der bayrischen Landeshauptstadt haben wir unseren Sitz in der Barer Str. 7, 80333 München. Unser Büro liegt im Zentrum Münchens zwischen dem Karlsplatz (Stachus) und dem Karolinenplatz.

Von München aus beraten wir bundesweit Unternehmer, Unternehmen und Privatpersonen in allen betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Belangen und prüfen mittelständische Unternehmen zu den unterschiedlichsten Anlässen.



Schlecht und Partner Stuttgart

T: +49 (0)711 4005 40 0
F: +49 (0)711 4005 40 99

Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Mailänder Platz 25
70173 Stuttgart

E: info@schlecht-partner.de

Sie finden uns im Zentrum Stuttgarts am Mailänder Platz 25, 70173 Stuttgart.

Vom Zentrum Stuttgarts betreuen wir mittelständische Unternehmen, Unternehmer und Privatpersonen ganzheitlich in Fragen der Betriebswirtschaft, der Finanzierung wie auch in steuerlichen Fragestellungen.

Unsere von Stuttgart aus betreute Mandantschaft ist im ganzen Bundesgebiet ansässig. Auch betreuen wir ausländische Mandanten, mit Investitionen in Deutschland.

An Ihrer Seite.
Vorausschauend.
Lösungsorientiert.
Antizipierend.
Beratend.

- Schlecht und Partner -



Disclaimer

Diese Präsentation beruht auf dem Rechtsstand zum Zeitpunkt des Datums dieser Präsentation und gibt unsere Interpretation der relevanten gesetzlichen Bestimmungen und die hierzu ergangene Rechtsprechung wieder.

Im Zeitablauf treten Änderungen bei Gesetzen, der Interpretation von Rechtsquellen sowie in der Rechtsprechung ein. Derartige Änderungen können eine Fortschreibung dieser Präsentation erforderlich machen.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir ohne gesonderten Auftrag nicht verpflichtet sind, diese Präsentation aufgrund einer Änderung der zugrunde liegenden Fakten bzw. Annahmen oder Änderungen in der Gesetzgebung oder Rechtsprechung zu überprüfen und gegebenenfalls fortzuschreiben.

Diese Präsentation wurde ausschließlich für unseren Mandanten erstellt. Sie ist nicht dazu bestimmt, Dritten als Entscheidungsgrundlage zu dienen. Dritten gegenüber übernehmen wir keinerlei Verpflichtungen, Verantwortung oder Sorgfaltspflichten (keine Dritthaftung), es sei denn, wir haben einem Dritten gegenüber im Vorhinein schriftlich etwas Abweichendes bestätigt.