

Thesenpapier von hachmeister + partner als Impuls für eine strategische Allianz der Bekleidungs-, Sport-, Schuh-, Lederwaren-Branchen in Deutschland in Kooperation mit KATAG AG als führender Verbundgruppe der Textilbranche, dem BTE (Bundesverband des textilen Einzelhandels) /BDSE (Bundesverband des Schuh-Einzelhandels) /BLE (Handelsverband Lederwaren)

1.) Fakten und systemische Relevanz der genannten Branchen für das Funktionieren vitaler Innenstädte in Deutschland

Die genannten Branchen stellen etwa 24 Mio. qm Verkaufsfläche dar. Allein im Bereich des Facheinzelhandels in den Bereichen Bekleidung/Schuhe/Lederwaren sprechen wir über ca. 440.000 Beschäftigte in ca. 33.000 Unternehmen mit ca. 80.000 Verkaufspunkten und einem Netto-Umsatz in Höhe von ca. 50 Milliarden Euro p.a. Hinzu kommen weitere Handelsformate, wie z.B. die Warenhäuser mit ihren innerstädtischen Standorten, bei denen auf die betreffenden Sortimente ein Anteil von oftmals mehr als 60 Prozent entfällt. All diese Handelsunternehmen prägen und tragen die vitalen innerstädtischen Kulturen in Deutschland in geradezu einzigartiger Form gemeinsam mit den Gastronomiebetrieben und kulturellen Einrichtungen. Ohne sie wäre unser freies Leben und die Begegnung von Menschen in den Städten nicht vorstellbar. Sie sorgen tagtäglich für eine Vielzahl an sozialen Kontakten und haben damit eine hohe systemische Relevanz für unser gesellschaftliches Leben.

Verkaufsflächen im Textil-, Bekleidungs-, Schuh-, Sport- und Lederwareneinzelhandel

	Verkaufsfläche*		Umsatz je Verkaufsfläche*
	in qm	Anteil Gesamt (in %)	in Euro/qm
Insgesamt	148.425.875	100,0	3.788
EH mit Bekleidung	14.968.096	10,1	2.465
EH mit Schuhen	3.321.081	2,2	2.368
EH mit Heimtextilien	2.313.015	1,6	1.319
EH mit Sportartikeln	2.014.050	1,4	2.443
EH mit Haustextilien	1.730.170	1,2	1.218
EH mit Lederwaren, Reisegepäck	185.784	0,1	6.970

Quelle: BTE Statistik-Report 2019

2.) Kurzvorstellung von hachmeister + partner inkl. der externen Markt-Partner

Die Mandanten von hachmeister + partner, die den obigen Branchen zuzuordnen sind, repräsentieren ca. 11 Mrd. VK Umsatz p.a. im Handel und spiegelbildlich den entsprechenden Wert auf der Industrieseite.

Neben der Unternehmensberatung stellt hachmeister + partner eine Daten- und Kommunikationsplattform dar. Der Schwerpunkt dieser Mandanten sind Unternehmungen, die das Bild unserer Innenstädte in entscheidender Form prägen und die dahinterstehenden Industriebetriebe, ohne die der Handel nicht lebensfähig wäre. Typische mittelständische zumeist Inhaber-geführte Unternehmungen sind auf der Handelsseite z. Bsp. Hirmer, München; Engelhorn, Mannheim; Garhammer, Waldkirchen; Zinser, Tübingen; Peek & Cloppenburg Hamburg und Düsseldorf; Breuninger, Stuttgart und Leffers, Oldenburg.

Typische mittelständische Industriebetriebe sind Marc O'Pollo, Marc Cain, BRAX, Olymp, S.Oliver, Opus, Seidensticker, Mey, Falke, Wortmann, ARA und SCHÖFFEL.

Strategische Partner von hachmeister + partner sind genauso die KATAG als führender Verbundgruppe in der Textilbranche und die Bundesfachverbände BTE als Mitinitiator dieses Thesenpapiers, BDSE und BLE und GermanFashion.

3.) Zielsetzung dieses Arbeitspapiers

Die Zielsetzung dieses Papiers ist im Kern die Realisierung eines **Ausgleichs der Vermögensschäden** bei allen Marktteilnehmern durch den Staat. Kredite alleine reichen nicht aus.

Daneben geht es uns um **Impulse für die betroffenen Branchen selbst**, partnerschaftlich und nachhaltig mit den für Handel und Industrie existenzbedrohenden Herausforderungen umzugehen.

Der Textil-, Schuh-, Sport- und Lederwarenhandel ist aufgrund seiner saisonalen modischen Warenangebote in ganz besonderem Maße von diesen Schließungsmaßnahmen betroffen. Aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtungen sind genauso auch die Vorstufen, vor allem die Markenlieferanten und deren Zulieferindustrien, in Mitleidenschaft gezogen. Eine Lösung der aktuellen Probleme muss zeitnah und für alle Parteien gefunden werden.

Daher möchte dieses Thesenpapier im Sinne einer „**konzertierten Aktion**“ Kräfte bündeln und verschiedene Initiativen aus unterschiedlichen Branchen zusammenführen, um mit einer Stimme in Berlin, aber auch vor Ort in den Städten und den vielen Foren und Communities zu sprechen. In diesem Sinne begrüßen und unterstützen wir auch beispielsweise die virale Kampagne „**Voices of Retail**“ von Herrn Stefan Leewe von Opus, der sich rund 30 Markenhersteller angeschlossen haben.

Dieses Papier möchte im Kern die absolute Ernsthaftigkeit der Situation verdeutlichen, denn diese Branchen arbeiten alle mit „verderblicher“ saisonaler Ware, wobei wenige Wochen Geschäftsschließungen ausreichen, um ganze Branchen existenziell zu gefährden.

Die Instrumente KfW Darlehen und Kurzarbeitergeld sind für den Moment durchaus extrem hilfreich vor allem für Kleinbetriebe. Sie reichen aber nachhaltig nicht im Entferntesten aus, um die Existenzgefährdung, die über das gesamte Jahr 2020 und in 2021 hinein reichend absehbar ist, abzufangen. Es braucht darüber hinaus definitiv weitere staatliche Hilfen, durch die die bereits entstandenen und weiter auch im 2. Halbjahr 2020 entstehenden Vermögensschäden ausgeglichen werden, damit die Unternehmen mit ihren Hundertausenden von Mitarbeitern eine Überlebenschance bekommen.

4.) Problembeschreibung

Die behördlich verfügte Schließung des relevanten Einzelhandels stellt ein vorübergehendes Verbot der Geschäftsausübung im stationären Einzelhandel dar. Der Onlinehandel ist zwar noch möglich, hat bei den allermeisten Teilnehmern des stationären Einzelhandels aber eine untergeordnete oder gar keine Bedeutung. Folglich sind die Umsätze des hier betrachteten stationären Einzelhandels auf Null zurückgegangen.

Die aufgrund der aktuellen Situation entfallenden Umsätze sind endgültig verloren und auch nach Wiedereröffnung des Handels werden weitere Umsätze verloren gehen. Die Umsätze im Konsumhandel werden nicht nachgeholt werden können!

Die liquiden Mittel aller Beteiligten der Wertschöpfungskette sind gerade zum jetzigen Zeitpunkt der Saison auf dem niedrigsten Stand, da die Liquidität in den Beständen der Handelsware für die Frühjahr/Sommer Saison gebunden ist, die derzeit nicht abverkauft werden kann.

Der totale Umsatz- und Ertragsausfall bei weiterhin laufenden Kosten führt daher zu einem rasanten Abfluss der geringen noch vorhandenen liquiden Mittel. Eine in dieser Situation notwendige Anpassung der Kosten auf Null ist weder zeitlich noch der Höhe nach möglich. Die größten Kostenblöcke, nämlich die Kosten für die Ware, die Mieten und das Personal sind weitestgehend Fixkosten, die sich geringfügig bis gar nicht flexibilisieren lassen. Lediglich die Kurzarbeit ist ein gutes, aber letztendlich nicht auskömmliches Instrumentarium der Kostenentlastung, verbessert aufgrund der nachschüssigen Abrechnung zunächst aber nicht die Liquidität.

Alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette versuchen, die operativen Prozesse soweit wie möglich herunterzufahren, um die Kosten radikal zu reduzieren und soweit wie möglich mit den noch vorhandenen Barmitteln auszukommen. Das ist insbesondere auf der Industrieseite allerdings nur sehr bedingt möglich, da die zukunftsgerichteten Prozesse wie die Kollektionsentwicklung, die Produktion der Herbstware, die logistischen Inbound-Prozesse und die Vertriebsprozesse aufrechterhalten werden müssen.

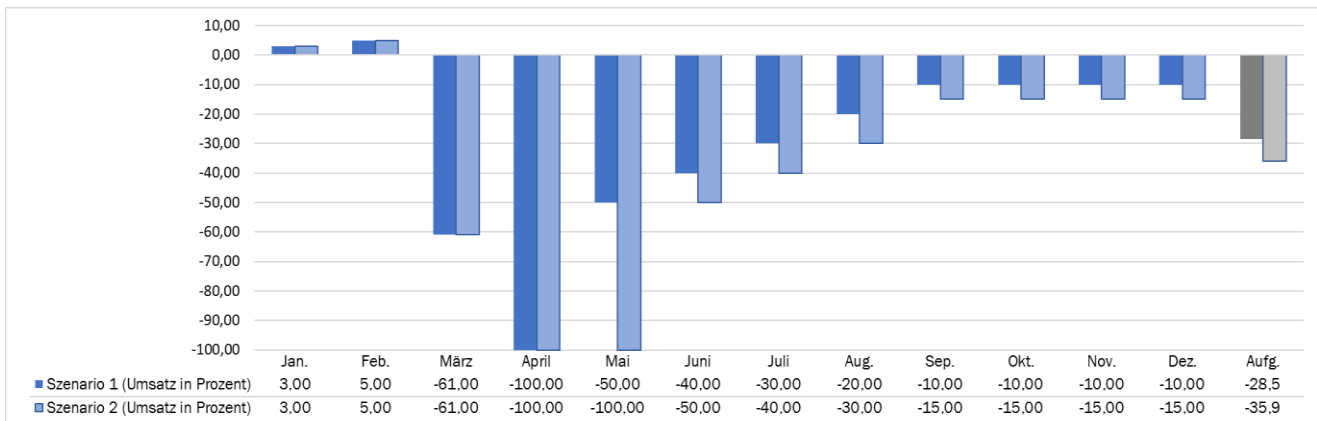
Da alle Unternehmen der Kette zwangsläufig Liquiditätssicherung betreiben müssen, werden nur noch die internen und unbedingt notwendigen Unternehmensprozesse zahlungstechnisch bedient. Dadurch ist der Geldfluss der gesamten Lieferkette zum Erliegen gekommen, vom Handel über die Industrie bis hin zu den Fabrikationsstätten, den Vorlieferanten der Produktion und den Dienstleistern.

Die Liquidität vieler Unternehmen ist bereits aufgebraucht oder wird es bei den meisten innerhalb weniger Wochen sein. Die verlorene Liquidität muss durch Zuführung neuer liquider Mittel auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ausgeglichen und der Geldfluss muss wieder in Gang gesetzt werden. Ansonsten wird es zu einem vollständigen und endgültigen Systemversagen der Wertschöpfungskette kommen, das alle mitreißen wird, auch diejenigen, die zunächst noch die unmittelbare Störung der Krise überstehen sollten.

Im Einzelnen werden nachfolgend die genannten Auswirkungen detailliert dargestellt.

4.1) Das Ausmaß drohender Umsatzverluste des Bekleidungs-, Sport, Schuh- und Lederwareneinzelhandels in 2020 und betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Umsatzveränderung von Wiedereröffnungs-Szenarien



Szenario 1 unterstellt eine Wiedereröffnung Anfang Mai

Szenario 2 unterstellt eine Wiedereröffnung Anfang Juni

4.2.) Kernprobleme der Branchen Bekleidung, Sport, Schuhe und Lederwaren

KERNPROBLEM NR. 1: WARE

Zu allererst haben die Branchen durch die Geschäftsschließungen ein gravierendes physisches Warenproblem, das sich zunächst darin zeigt, dass sich die Ware sowohl im Handel, aber genauso bei den Industriepartnern „bis unter die Decke stapelt“. Die Warenannahmen vieler Handelsunternehmen mussten geschlossen werden, Lieferanten mussten die zur Auslieferung bereitstehende Ware einlagern und weitere Ware befindet sich aus aller Welt im Zufluss. Die Industrie bemüht sich so gut wie möglich um Stornierung von Produktionsaufträgen, was aber nur in Teilen gelingen kann. Die bestellte Ware befindet sich bereits auf dem Transportweg, ist bereits produziert oder befindet sich in Produktion, die Materialien der Vorstufen sind bereits beschafft.

Je länger die Geschäftsschließungen andauern, desto geringer wird der Zeitraum sein, in dem die sich aufstauende Ware vermarktet werden kann, umso größer wird das Problem auf beiden Seiten. Wir haben als Branche zu Recht in gutem Glauben auf den Saisonverlauf vertraut. Die Auswirkungen, mit denen wir aktuell alle konfrontiert sind, waren für niemanden auch nur ansatzweise zum Zeitpunkt der Auftragsplatzierung vorhersehbar.

In diesem Zusammenhang ist es wie schon zuvor betont wichtig zu wissen, dass es sich in diesen Branchen um überwiegend modische und saisonale Ware handelt, die im Saisonverlauf schnell altert, somit an (Verkaufs-)Wert verliert und nach Wiedereröffnung der Geschäfte nur über hohe Preisreduzierungen verkauft werden kann.

Der Einzelhandel und die Industrie benötigen dringend eine Warenlagerbereinigung, um ausreichende Liquidität nicht zuletzt für die Bezahlung der Herbst-/Winterware zu bekommen.

Es ist unabdingbar, dass Politik diese grundsätzliche Funktionsweise der Modebranche mit all ihren Konsequenzen versteht. Hierbei sind insbesondere die Orderrhythmen zu erwähnen, die mit sechs bis acht Monaten Vorlaufzeit erfolgen und somit eine in diesen Zeiten umso bedeutendere Besonderheit darstellt, was allein schon aus diesem Grund eine branchenspezifische Lösung der Probleme zwingend erfordert.

KERNPROBLEM NR. 2: LIQUIDITÄT

Selbstverständlich sind vor allem bei Handelsunternehmen, die weitestgehend in gemieteten Räumlichkeiten arbeiten, bereits jetzt akute Liquiditätsnöte entstanden. Die Industrie bekommt kaum noch Geld für die nicht ausgelieferte Ware. Verschärft wird das Liquiditätsproblem dadurch, dass die Staatshilfen bei vielen Unternehmen nicht oder nur zu zögerlich ankommen. Sie bleiben im System der Geschäftsbanken stecken. Es war definitiv ein Fehler, den Geschäftsbanken einen Selbstbehalt abzuverlangen. Den können oder wollen sie nicht in der gebotenen Kürze leisten. Dieser Fehler ist in dieser Woche bereits mit Hilfe der Verbände erkannt und vom Staat weitgehend korrigiert worden, was positiv zu bewerten ist.

Trotzdem gibt es nach wie vor für den größeren Mittelstand keine zielgerichteten staatlichen Unterstützungsmaßnahmen. Er fällt nach wie vor durchs Raster.

KERNPROBLEM NR. 3: RENTABILITÄT

Die Kosten sind nicht so schnell herunter zu fahren, wie die Umsatz- und Ertragseinbußen durch die Schließungen entstanden sind und wie die Kosten auch im 2. Halbjahr weiterlaufen werden (Mieten, Personalkosten, Energiekosten, Infrastrukturkosten etc.). Aufgrund dieser Tatsache ist die eigentliche Insolvenzwelle in einem nie gekannten Ausmaß erst im Laufe des Jahres 2020 und weit ins Jahr 2021 hineingehend zu erwarten, wenn nicht Grundlegendes passiert.

Rentabilitätsrechnung 2019 vs. 2020 für ein Wiedereröffnungs-Szenario 1 (Anfang Mai)
für ein durchschnittliches Handelsunternehmen mit Schwerpunkt Fashion, Sport, Schuhe und Lederwaren

	2019 (T€)	2019 (%)	Szenario 1: 2020 (T€)	Szenario 1: 2020 (%)
Umsatzerlöse, brutto	30.000 €	100,0	21.446 €	100,0
MwSt.	- 4.791 €	16,0	- 3.425 €	16,0
Umsatzerlöse, netto	25.209 €	84,0	18.021 €	84,0
Aufwand für bezogene Waren	- 12.900 €	43,0	- 10.723 €	50,0
Rohertrag	12.309 €	41,0	7.298 €	34,0
Löhne und Gehälter	- 6.210 €	20,7	- 5.164 €	24,1
Miete	- 2.100 €	7,0	- 1.904 €	8,9
Marketing	- 1.140 €	3,8	- 956 €	4,5
Steuern	- 141 €	0,5	- €	0,0
Abschreibungen und Zinsen	- 960 €	3,2	- 922 €	4,3
sonst. betriebliche Aufwendungen	- 759 €	2,5	- 716 €	3,3
EBIT	1.140 €	3,8	- 2.365,47 €	-11,0
EBITDA	2.100 €	7,0	- 1.443,30 €	-6,7

Dargestellt wird ein durchschnittlicher Modehändler des h+p-Mandantenkreises mit einem Jahresumsatz von 30 Mio. Euro Umsatz im Jahre 2019. Demgegenüber steht Szenario 1 in 2020 mit einer möglichen Wiedereröffnung Anfang Mai und den Folgen der Umsatzbeeinträchtigung auf die verschiedenen Kosten- und Ergebnispositionen.

KERNPROBLEM NR. 4: KONSUMZURÜCKHALTUNG DURCH ÄNGSTE DES ENDVERBRAUCHERS

Durch die Krisen-Berichte auf allen Kanälen in Verbindung mit dem Kurzarbeitergeld und drohenden (Massen-) Entlassungen halten die Menschen aktuell ihr Geld zusammen. Auch die großen Online-Marktplätze spüren diese Kaufzurückhaltung aus der Angst der Menschen vor dem Jetzt und der Zukunft. Dieses Problem dürfte sich mindestens bis weit ins zweite Halbjahr 2020 und ins Jahr 2021 hineinziehen.

5.) Lösungsansätze für die Kernprobleme

5.1.) LÖSUNGSANSÄTZE DER MARKTPARTNER

Das totale Versagen des Systems kann nur dann vermieden werden, wenn der Geldfluss durch die gesamte Wertschöpfungskette wieder in Gang gesetzt wird,

- zum einen durch die Zuführung neuer Liquidität in Form von den geforderten Zuschüssen oder im ungünstigsten Fall in Form von Krediten
- zum anderen durch die schnellstmögliche und bestmögliche Wieder-Ingangsetzung der Wertschöpfung

Status Quo

hachmeister & partner war in den letzten Wochen aktiv auf allen Ebenen und mit vielen Teilnehmern unserer Branche in Diskussion, um die Auswirkungen und die Strategien zur Bewältigung der Krise zu evaluieren.

Es sind (hoffentlich) nur noch wenige Wochen Zeit, bis sich beweisen wird, ob unsere arbeitsteilig organisierte Branche in der Lage ist, gemeinsam zu handeln und chancenorientierte Lösungen umzusetzen oder ob wir gezwungen werden, den vertikalen Anbietern und dem Onlinehandel das Heft des Handels weitgehend zu überlassen.

Wir sind zu dem Ergebnis gelangt, dass die gesamte Branche aktuell weit weg von einer guten Lösung ist. Wir sehen die Gründe wie folgt:

- Die bisherig diskutierten Vorschläge sind nicht weitreichend und nicht differenziert genug, die notwendige Reorganisation unserer Branche zu gewährleisten. Die Vorschläge können auch nicht auf eine vollumfängliche Akzeptanz stoßen, da sie weitgehend einseitig formulieren, was die Teilnehmer auf anderen Stufen der Wertschöpfung tun sollen.
- Die großen Marken werden nur dann überleben, wenn der kleine und mittlere Fachhandel auch überlebt und die Leuchttürme des Handels nur dann, wenn Sie die Vielfalt der Marken auf ihren Flächen ausspielen können. Überleben bedeutet also, dass möglichst Viele das rettende Ufer erreichen.
- Jeder weiß, dass jeder und die gesamte Branche einen Schaden erleiden wird, niemand aber weiß, wie groß der Schaden sein wird. Über die Teilung des Schadens zu sprechen, bevor das Ausmaß bekannt ist, wird jeglichen Konsens verhindern.

Jüngst lancierte Vorschläge, dass pauschal maximal X % der Ware zur Auslieferung gelangen sollen, ist z.T. auf massive und berechnete Kritik gestoßen, und zeigt das Dilemma, das systemimmanent in pauschalen Vorschlägen liegt. Die Kritik lautet unter anderem:

- Die Chance von Industrie und Handel kann nur darin liegen, dem Verbraucher das bestmögliche Angebot zu machen, das den Angeboten der vertikalen Anbieter und des Onlinehandels standhalten wird.
- Auf den derzeitigen Shut Down mit einem pauschalen Shut Down des Angebotes zu begegnen, wäre wie Feuer mit Benzin löschen.

Dennoch besteht ein Grundkonsens zwischen Industrie und Handel, den wir wie folgt zusammenfassen und der die Grundlage für eine gemeinsame und chancenorientierte Entwicklung von Lösungen sein kann, nämlich:

- Die Ware muss kontrolliert auf die Fläche nachgeliefert werden
- Es muss bedarfsorientiert ausreichend Ware zur Verfügung stehen
- Die Taktung der Lieferung muss dem noch nicht bekannten Zeitpunkt der Wiedereröffnung und dem Anspringen des Handels flexibel angepasst werden
- Der Handel braucht ein Höchstmaß an sogenannter „Ready-to-Wear“ Ware
- Die Sommersaison muss länger gezogen werden, das hat bereits im letzten Jahr gut funktioniert und die Herbstsaison muss später anlaufen, ganz der Ready-to-Wear Strategie folgend
- Der Handel muss mit dem stärksten Angebot auftreten

Deshalb braucht es jetzt folgenden Ansatz:

- Alle Händler und Marken haben unterschiedliche Voraussetzungen (vertikale Monats-Lieferanten, Ready-to-Wear Lieferanten, klassische Vororder-Lieferanten, Lieferanten mit kompetenten NOS/ seasonal NOS-Angeboten). Dieser Situation ist je Lieferant individuell Rechnung zu tragen.
- Gerade die Ready-to-Wear Lieferanten stehen noch vor der Hauptauslieferung, während die klassischen Vororder Lieferanten die Hauptauslieferung bereits zum Teil seit November beginnend ausgeführt haben. Ready-to-Wear seitens des Handels als System zu fordern, aber gleichzeitig Ready-to-Wear stoppen, das passt nicht und wäre in höchstem Maße kontraproduktiv für die Zukunft.
- Nicht nur die in den Lägern der Industrie befindliche Ware ist zu viel, vielmehr die Ware, die schon länger auf der Fläche befindlich ist und nicht verkauft werden konnte, ist nunmehr falsch. Industrie und Handel müssen aber die beste Ware auf die Flächen lassen.
- Gute Marken bieten Kooperationsmodelle an, die chancenorientiert, aber auch risikoorientiert und interessenausgleichend arbeiten. Es gibt Konsignationsmodelle oder Kooperationen mit Endlager- oder Margengarantien. Diese Modelle müssen wirken, sich entfalten können und partnerschaftlich und beidseitig fair angepasst werden.
- NOS gehört zum Standard, es gibt aber auch Anbieter mit Repeat-on-Stock Modellen, die aktuelle Kollektionsware auf SKU-Ebene nachversorgen können, KPI basiert, also nicht nach dem NOS-Motto „ein Teil verkauft und ein Teil nachgeliefert“, sondern kein Teil nachliefern, wenn die Drehung nicht stimmt, aber zwei Teile nachliefern, wenn die Drehung den Bedarf anzeigt.
- Es gibt Lieferanten, die In-Season-Management anbieten, schlecht drehende Ware in der Saison gegen gut drehende Ware tauschen, langsame Artikelgruppen reduzieren, schnelle hingegen stärken. Das ist absolut zielführend.
- Es gibt Marken, die schnell drehen. Warum diese langsam machen?
- NOS-Anteile würden bei einem pauschalen Liefer-Stopp anteilmäßig unangemessen hoch gehen. Das kann nicht zielführend sein.

Was nun?

Neben der fehlenden Liquidität ist die Zeit die limitierende Ressource in der aktuellen Situation. Zwar wissen wir noch nicht, wann die Branche ins Marktgeschehen zurückkehrt, aber die Gefahr, dass bis dahin nichts geregelt ist, erscheint mehr als realistisch.

Daher glauben wir, nur mit pragmatischen, realistischen und leistbaren Schritten uns gemeinsam und bestmöglich vorbereiten zu können.

Unser Vorschlag an die gesamte Branche dazu lautet:

1. Die Branche gründet eine **Task Force**, die sich übergreifend aus krisenerfahrenen und integren Persönlichkeiten der Branche in einem ausgewogenen Mix aus Handel und Industrie zusammensetzt.
2. Es wird schnellstmöglich eine Leistungsübersicht über die vorhandenen und ggf. im Hinblick auf die Krise bereits verbesserten Geschäftsmodelle der Industrie zum Warenmanagement erstellt. Handel und Industrie sind aufgerufen, das für die Krisenbewältigung bestmögliche Geschäftsmodell zu definieren und die besonderen Krisen-Parameter zu vereinbaren.
3. Es werden differenzierte Krisen-Leitmodelle entwickelt, die darauf abzielen, die Bestände auf den Flächen in beiderseitigem Interesse bestmöglich zu vermarkten. Voraussetzung ist die Definition von bestimmten KPI's, wie Bestandsgrößen oder Teile/qm. Natürlich erfolgt die Festlegung der Parameter im Rahmen der Modelle zwischen Industrie und Handel.
4. Sinn ist es, der besten Ware die größtmögliche Abverkaufschance zu geben und dadurch die Liquidität der gesamten Wertschöpfungskette bestmöglich sicherzustellen und eine Vergrößerung des Schadens durch Reibungsverluste zwischen Industrie und Handel jedenfalls für die zu vermeiden, die sich der Initiative anschließen.
5. Als Vorschlag und großen Wunsch fordert der Handel, den 3. Oktober als Feiertag der Deutschen Einheit als einen verkaufsoffenen starken Handelstag zu machen im Jahre 2020. Es bedarf dazu einer rechtlichen Lockerung des Ladenschlussgesetzes.

Wir befinden uns in der ersten von 4 Phasen jeder Krise, der „**Phase der unmittelbaren Störung**“. Die erste Phase ist davon gekennzeichnet, die unmittelbaren Auswirkungen der Störung zu verstehen und soweit wie möglich zu kontrollieren; das muss jedes Unternehmen für sich jetzt regeln.

Schon und hoffentlich bald wird die zweite „**Phase der Reorganisation**“ beginnen, wenn die Türen des Handels wieder geöffnet werden. Das muss, wie der Name sagt, organisiert werden, und zwar jetzt! Es geht um die Schadensbegrenzung, nicht um Schadensvermeidung, wer das glaubt, der wird den Schaden nur vergrößern. Niemand kann sich im Rettungsboot davonmachen.

Es geht z. Bsp. darum, proaktiv darüber nachzudenken, wie man sich auf welche Öffnungsbeschränkungen optimal einstellen und vorbereiten kann (max. X Besucher im Geschäft, Schutz von Risikogruppen, Aufstellung von Hygiene-Einrichtungen, Bereitstellung von Atemmasken und Handschuhen für Mitarbeiter und Kunden, Scanning von Kunden- und Mitarbeiteransammlungen etc.). Hierzu sind Best-Practice-Empfehlungen denkbar.

Ob und wie Industrie und Handel in die dritte „**Phase der Konsolidierung**“ eintreten werden, hängt davon ab, wie wir uns jetzt entscheiden. Entweder ziehen Industrie und Handel sich auf ihre Position zurück und versuchen die Probleme alleine zu lösen oder aber die Mutigen sind bereit, ganz neue Wege zu gehen, Branchentabus zu brechen und endlich das zu beginnen und schon ab Morgen zu tun, worüber die Branche viel zu lange redet. (z. Bsp. ein Endkundengerechter Saisonablauf, partnerschaftliche Kooperationsmodelle etc.)

Wir sind der Meinung, das ist alternativlos notwendig! Selbstverständlich wird dabei das Kartellrecht beachtet. Es ist hinreichend flexibel, um Industrie und Handel die notwendigen Kooperationsspielräume zur gemeinsamen Bewältigung der Krise zu eröffnen. Die Kartellbehörden haben bereits signalisiert, dass sie für Gespräche hierüber offen sind.

Die am Ende der Krise stehende vierte „**Phase der Transformation**“ unserer Branche werden nur diejenigen erleben, die sich heute auf den Weg machen, die das Unvermeidbare zulassen und die damit verbundene Chancen ergreifen. Die Krise bedroht die Existenz des Handels und der Industrie, ist aber zugleich Chance, langfristig die Fehler der Vergangenheit endlich abzustellen.

5.2) NOTWENDIGE STAATLICHE MASSNAHMEN / FORDERUNGEN DER BRANCHEN AN DIE BUNDESREGIERUNG

5.2.1) STAATLICHE KREDITE UND DIREKTHILFEN

Vorbemerkung: Die Bundesregierung hat in enger Zusammenarbeit mit den Ländern in ganz einzigartiger Art und Weise einen Rettungsschirm aufgespannt in Form von Kreditprogrammen der KfW und Sonderprogrammen und in Form eines Wirtschaftsstabilisierungsfonds, in Form von diversen steuerlichen Hilfsmaßnahmen und in Form des flexibleren Kurzarbeitergeldes.

Selbstverständlich gilt es, sich zunächst einmal in diesen Möglichkeiten zu bewegen und die daraus resultierenden Möglichkeiten im Detail zu prüfen und Unternehmens-individuell auszuschöpfen. An dieser Stelle sei auch einmal ein großes Dankeschön für die ungeheure Kraftanstrengung an alle Politiker zum Ausdruck gebracht, die damit verbunden war und ist. Die zugesicherten Staatshilfen kommen leider noch nicht in der gebotenen Geschwindigkeit an, sondern bleiben vielfach im System der Geschäftsbanken stecken. Es war definitiv ein Fehler, den Geschäftsbanken einen Selbstbehalt abzuverlangen. Den können oder wollen sie nicht in der notwendigen Geschwindigkeit leisten. Wir können in diesem Zusammenhang sehr von unseren Schweizer Freunden lernen: sie gewähren Kredite in Höhe von 10% des Jahresumsatzes mit 0% Haftung der Geschäftsbanken und 0% Verzinsung der Kredite.

Zwingend wäre also eine dauerhafte Aussetzung von Zinsen, eine Streckung der Rückzahlungszeiträume und ein Verzicht auf Zinsen. Überdies sollten durch Gesetz sämtliche Kapitaldienste für sechs Monate auf Antrag ausgesetzt und die Laufzeit insoweit verlängert werden.

Zur Lösung des akuten Liquiditäts- und Rentabilitätsproblems der Textil- Schuh-, Sport- und Lederwarenbranche:

Die beschlossenen staatlichen Kredithilfen reichen bei weitem nicht aus als Problemlösung, wenn Unternehmen Verluste erwirtschaften. Die Kosten sind zurzeit nicht so schnell zurück zu fahren, wie Umsätze und Erträge sinken. Wie sollen die Kredite getilgt werden aus betriebswirtschaftlichen Verlusten (siehe unsere Grafik unter Punkt 4)? Wir müssen auch nach der Wiederöffnung der Geschäfte von einem nachhaltig signifikant niedrigeren Umsatzniveau ausgehen.

Die von den Geschäftsschließungen unmittelbar betroffenen Handelsunternehmen und die mittelbar betroffenen Industrieunternehmen müssen deshalb für die erlittenen Vermögensschäden entschädigt werden!

Richtungweisend in diesem Ansatz sind unsere österreichischen Nachbarn: Unternehmen bis zu einer Umsatzgröße von 500 Mio. netto p. a. erhalten dort im ersten Schritt zur Liquiditätsstärkung Kredite in Höhe eines Quartalsumsatzes von bis zu max. 120 Mio. €, die dann aber zeitversetzt zum Zeitpunkt der Bilanzierung (ggf. auch bereits vorab auf Basis qualifizierter Forecasts) umgewandelt werden können in Zuschüsse gegen den Nachweis der durch die Geschäftsschließungen entstandenen Vermögensschäden in Höhe von max. 75% des zuvor erhaltenen Kredites (sowohl bei den unmittelbar betroffenen Handelsunternehmen und bei den mittelbar betroffenen Industrieunternehmen).

Die Hausbanken gewähren die Kredite, der Staat spannt im Hintergrund einen Sicherheitsschirm für alle Marktteilnehmer in Form einer Garantie, die die Banken absichert. Dies ist eine hochintelligente und zugleich pragmatische Lösung. Hierbei muss allerdings sichergestellt sein, dass die Systematik ausreichend dynamisch ist, da niemand per heute absehen kann, über welchen Zeitraum sich die Nachwirkungen der Pandemie volkswirtschaftlich ausprägen werden. Von einem Jahr hierbei auszugehen, wird vermutlich nicht ausreichen.

Dieser 2-Phasenansatz, zuerst ausreichende Kredite zur Stärkung der Liquidität zu ermöglichen, danach teilweise und verursachungsgerecht eine Umwandlung in nicht zurückzahlbare staatliche Zuschüsse vorzunehmen, könnte auch für Deutschland eine richtungweisende Lösung sein:

Wichtige Prämisse für den skizzierten 2-Phasenansatz:

Die erste Phase der Kreditierung sollte nicht eine zwingende Voraussetzung für Phase zwei (Zuschüsse) sein. Sie kann in Deutschland weitgehend aus den bereits aufgelegten Programmen erfolgen, idealer Weise mit den dargestellten Modifikationen in punkto Verzinsung und Zeitraum der Tilgung.

Die zweite Phase müsste jetzt seitens der Politik genauso zügig wie sorgfältig vorbereitet werden, um die oben dargestellten überlebensnotwendigen Zuschüsse zu gewähren.

6.) ALTERNATIVE ÜBERLEGUNGEN

Lassen Sie uns zum Schluss unserer Überlegungen noch einen Blick auf das Thema „Verlustrückträge“ werfen, das im Augenblick hinter den Kulissen heiß diskutiert wird:

Unternehmen, die vor der Krise deutlich zum Staatshaushalt beigetragen haben, werden jetzt mit ihren Fehlbeträgen auf die höchst unsichere Zukunft verwiesen. Ein Verlustrücktrag auf den vorangegangenen Veranlagungszeitraum (also nur 1 Jahr!) ist nur für die Körperschaftsteuer und die Einkommensteuer vorgesehen und durch eine Mindestgewinnklausel begrenzt. Für die Gewerbesteuer gibt es keinen Verlustrücktrag.

Um hier die Liquidität und die Rentabilität zu stützen, wird angeregt, einen uneingeschränkten Verlustrücktrag auf fünf Veranlagungszeiträume einzuführen und die Mindestgewinnbesteuerung (§ 10d Abs.2 EStG) außer Kraft zu setzen. Der Verlustrücktrag sollte auch auf die Gewerbesteuer ausgedehnt werden, weil auch die Gemeinden ein vitales Interesse am Überleben ihrer Steuerpflichtigen haben müssen.

Damit wäre eine liquiditäts- und rentabilitätswirksame Maßnahme geschaffen, die zielgenau jenen Unternehmen hilft, die durch die Corona-Krise in Not geraten sind und die auf die tatsächlichen Fehlbeträge abstellt. Um die Vorteile kurzfristig nutzbar zu machen, darf nicht auf die Vorlage des Jahresabschlusses 2020 gewartet werden. Es muss Abschlüsse geben auf verantwortlich aufgestellte betriebswirtschaftliche Auswertungen der Unternehmen (evtl. prüfbare Quartals-Ergebnisse). Im Interesse der Klarheit und Rechtsformspezifität könnte man den Steuervorteil auch mit einem pauschalen Satz von 30 % bei Kapitalgesellschaften und 42 % bei Personengesellschaften festlegen.

Damit ergäbe sich eine Liquiditäts- und Rentabilitätshilfe von 30-45 % der tatsächlichen Verluste, die möglicherweise noch mit Nebenbedingungen auf die konkrete Corona-Krise abgestimmt werden kann. Das Instrumentarium für Prüfung und Bewilligung ist in den Finanzämtern gegeben, die überdies ihre Steuerpflichtigen langjährig kennen. Das wäre ein weiterer Vorteil dieser Idee.

Dieser Ansatz wäre allerdings aus Sicht der betroffenen Unternehmen deutlich schlechter als ein Ausgleich der Vermögensschäden, wäre aber besser als nichts. Er ist damit im Rahmen einer Exitstrategie aus der Krise eindeutig zu depriorisieren.

7.) SCHLUSSBEMERKUNGEN

Dieses Thesenpapier versteht sich als Diskussionsgrundlage und Entscheidungshilfe. Wir wünschen uns, dass hierdurch ein offener und konstruktiver Diskurs initiiert wird vor Ort in den Unternehmen und in den Städten, in den Verbänden und Verbundgruppen und natürlich auch bei den Landesvertretern und in Berlin. Am Ende des Tages werden wir die Zukunft gemeinsam erfolgreich gestalten, wenn wir jetzt schnell und entschlossen die richtigen Maßnahmen treffen und die Politik die notwendigen Hilfsmaßnahmen umsetzt. Die Nichterfüllung der vorgeschlagenen Lösungsansätze hätte eine Tragweite, die jedes erdenkliche bisherige Ausmaß politisch und gesellschaftlich in Bezug auf unsere Innenstädte übersteigen würde. Die Folge wäre eine nie dagewesene Insolvenzwelle und eine weitere Verödung der Innenstädte, die wir uns alle nicht vorstellen können und wollen. Die genannten Branchen werden die aktuellen Probleme definitiv nicht aus sich heraus bewältigen können, auch nicht mit Krediten. Die Lösung liegt deshalb allein in einer konzertierten Aktion gemeinsam mit den Verbänden als unsere legitimierten Interessenvertreter gemeinsam mit dem Staat. Möge dieser Brief zu dem angezeigten Dialog, zu dem notwendigen Verständnis der spezifischen Branchensituation inkl. der systemischen Relevanz dieser Branchen und dem notwendigen Schulterschluss beitragen.

Solidarität zeigt sich besonders in Krisenzeiten. Genau diese Solidarität braucht es jetzt zur Erhaltung der Unternehmen mit den vielen dahinterstehenden Menschen und zur Erhaltung unserer einzigartigen innerstädtischen Kulturen.

hachmeister + partner steht bereit, sich branchenübergreifend um die Lösungen zu bemühen, die Aktivitäten auf der strategischen Ebene zu koordinieren, die Gespräche zu moderieren, Ergebnisse zu kommunizieren und vermittelnd im Sinne der definierten Ziele und Optionen für eine Lösung der Branche tätig zu werden.

Das geht nur aus einer neutralen Position heraus. hachmeister + partner ist natürlich dem Handel verbunden, aber gleichermaßen mit der Industrie vernetzt und beratend für beide Seiten tätig. Von jeher verstehen wir uns als Enabler und glauben auch, aus dieser Position das Beste zur Bewältigung der Krise tun zu können, denn diese Krise kann nur gemeinsam bewältigt werden.

Wir möchte diese Rolle und die Vorgehensweise gerne mit allen Beteiligten diskutieren, freuen uns über jegliches Feedback und bitten Sie, **dieses Schreiben zum Zeichen Ihrer Zustimmung zu unterschreiben und an uns zurück zu mailen (bitte an crickfelder@hachmeister-partner.de und kharnack@hachmeister-partner.de)**, um ein möglichst breites Commitment zu erreichen.

Mit freundlichen Grüßen! Bleiben Sie gesund!

Ihre hachmeister + partner

Zum Zeichen des Einverständnisses:



Klaus Harnack
Geschäftsführender Gesellschafter

Unternehmen / Unterschrift