

JETZT ODER NIE

Das Coronavirus trifft auf eine Branche, die schon zuvor mit Herausforderungen zu kämpfen hatte. Schonungslos deckt es alle Schwächen auf, wirkt wie ein Brandbeschleuniger. Welche Konsequenzen hat das? Im besten Fall positive ...





Richard Federowski
Partner bei Roland Berger

**«Es ist an der Zeit,
sich radikal zu
hinterfragen.»**



Katrin Bitterle
Führungskräfte-Coach

**«Neue Ziele setzen
gibt Antrieb und
Motivation.»**

«Thematisch hat Covid-19 eigentlich nichts Neues hervorgebracht», sagt Richard Federowski, Partner der Unternehmensberatung Roland Berger, und betont doch die enorme Transformationsmacht des Virus: «Auf bereits zuvor vorhandene Strömungen wirkt es wie ein Düsenjet, der uns mindestens vier bis fünf Jahre nach vorne kaputtuliert.» Fakt ist: Die Modebranche wurde von der Pandemie mit voller Wucht getroffen. Weltweit sind die Umsätze der Bekleidungsindustrie im Jahr 2020 um 15 bis 25 Prozent eingebrochen, meldet Swiss Textiles. «Bei Banken und Warenkreditversicherungen war das Fashionbusiness jedoch auch schon zuvor oft als Risikobranche eingestuft. Die Liquiditätslage war bei vielen Marktteilnehmenden bereits vor der aktuellen Krise angespannt», spricht Richard Federowski Klartext. Seine Botschaft: «Es ist an der Zeit, radikal neu zu denken und genau jetzt mutig zu sein.»

EHRliche BILANZ ZIEHEN

Führungskräfte-Coach Katrin Bitterle aus Zürich, sowohl Betriebswirtin als auch Psychologin, stimmt zu und rät: «Man sollte knall-

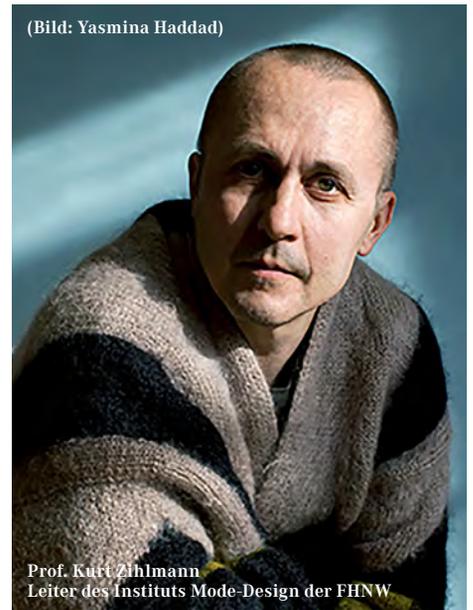
hart ehrlich zu sich sein: Die Welt hat sich verändert. Wenn wir uns nicht mitändern, bleiben wir zurück. Das ist Evolution.» Natürlich weiss sie: «Viele haben lähmende Existenzangst und auch Sorge, weil sie nicht wissen, wie das Neue aussehen soll. Es fällt ihnen schwer, Bisheriges hinter sich zu lassen. An dieser Stelle eignet sich die nüchterne Helikopter-Perspektive. Und dann: Bilanz ziehen, ein neues Ziel bestimmen und an die Mitarbeitenden kommunizieren. Ziele geben uns Antrieb und Motivation. Sobald wir ein Ziel haben, wollen wir es unbedingt erreichen.»

Mutig neue Wege zu gehen, setzt voraus, die Probleme zu kennen. Eines davon «ist die enorme Überproduktion, die in den letzten 20 Jahren aufgebaut wurde», macht Prof. Kurt Zihlmann aufmerksam, Leiter des Instituts Mode-Design der Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW in Basel. Peter Flückiger, Direktor Swiss Textiles, veranschaulicht: «Ein Viertel der hergestellten Kleidung wird nie verkauft, ein Viertel nie getragen. Übervolle Lager und Rabattschlachten sind die Folge. Ich glaube, in Zukunft ist weniger mehr. Damit meine ich eine Reduktion der Komplexität der Sortimente und der Anzahl Kollektionen sowie eine Steigerung der Qualität



Peter Flückiger
Direktor Swiss Textiles

«Ich glaube, in Zukunft ist weniger mehr, was bedeutet: weniger, aber qualitativere Produkte.»



(Bild: Yasmina Haddad)

Prof. Kurt Zihlmann
Leiter des Instituts Mode-Design der FHNW

«Im Cent-Bereich kalkulieren: Was soll das?»

der Produkte.» Am Institut Mode-Design wurden die Vorgaben für die Bachelor-Thesis bereits angepasst. Der Umfang der Entwurfsreihen ist nicht mehr vorgeschrieben. «Ausgehend vom Konzept werden so wenige Looks wie möglich und nur so viele wie nötig realisiert», erläutert Prof. Kurt Zihlmann, der den Moment gekommen sieht, ein anderes Verständnis von Konsum und eine neue Wertigkeit der Kleidung zu entwickeln. «Im Cent-Bereich kalkulieren: Was soll das?», fragt sich der Experte, der sich um die künftige Wirtschaftlichkeit keine Sorgen macht: «Was hat mehr Sinn und ist nachhaltiger, was bringt mehr Gewinn: fünf T-Shirts für je 5 Franken oder zwei für 50 zu verkaufen?»

Die globale Studie «Covid Effects Consumer Behaviour», die Roland Berger in Kooperation mit den Unternehmen Potloc und Salesforce durchgeführt hat, vermittelt an dieser Stelle Zuspruch. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten berichtete, infolge von Corona bewusster zu shoppen. Fast die Hälfte achtet mehr auf Qualität und Haltbarkeit, 29 Prozent legen mehr Wert auf Nachhaltigkeit. «Wir haben es vermehrt mit Konsumenten zu tun, die darauf achten, dass die Produkte und Dienstleistungen

unter ethisch vertretbaren Rahmenbedingungen angeboten werden. Die Unternehmen müssen Haltung zeigen, ansonsten drohen Boykott oder Abstrafung über die sozialen Medien», ist auch Marta Kwiatkowski Schenk, Senior Researcher beim GDI Gottlieb Duttweiler Institut, überzeugt. Ihre Schlussfolgerung: «Die reine Erlebnisökonomie überholt sich. Plakativ formuliert: Die Unternehmen müssen die Konsumenten dabei unterstützen, die beste Version ihres Selbst zu werden. Das kann sogar bedeuten, zu empfehlen, ein neues Produkt nicht zu kaufen. Die Outdoor-Marke Patagonia macht es vor: Sie wirbt mit der Botschaft, dass ihre Jacken auch aufgefrischt und repariert werden können. Das steigert Vertrauen und Bindung. Im Grunde sind neuartige Lock-in-Systeme gefragt, wie ein Servicevertrag für den Geschirrspüler, nur emotionaler und sympathischer.»

EIN MITEINANDER IST DIE ZUKUNFT

Noch sieht die Realität weitgehend anders aus: «Die Pandemie hat die Verletzlichkeit der globalen Wertschätzungs Ketten und der



Marta Kwiatkowski Schenk
Senior Researcher GDI Gottlieb Duttweiler Institut

**«Die reine
Erlebnisökonomie
überholt sich.»**



Marion Röttges
Co-CEO Remei AG

**«Die Kräfteverhältnisse
in der textilen Kette
müssen ausgewogen sein.»**



Marino Edelmann
Managing Brand Director Strellson:

**«Wir haben zum
Glück schon vor
Corona vieles auf den
Weg gebracht.»**

Arbeitnehmenden insbesondere in Billiglohnländern aufgezeigt. Dass Millionen von Wanderarbeitenden von einem Tag auf den anderen auf der Strasse stehen, ist eine Tragödie», findet Peter Flückiger. Die Zukunftsvision von Marion Röttges, Co-CEO der Remei AG, die diese im B2B-Bereich mit Biobaumwolltextilien schon sehr weit umgesetzt hat: «Der Schlüssel zu einer resilienten Supply Chain liegt in den vertrauensvollen und zuverlässigen Beziehungen zwischen Menschen. Ein Miteinander ist die Zukunft: mit langfristigen Partnerschaften und einem Gleichgewicht der Kräfteverhältnisse. Solidarität kann nur entstehen, wenn in der textilen Kette alle Involvierten an einem gemeinsamen Erfolg partizipieren. Auch intransparente Geschäftsmodelle haben keine Zukunft. Diese gehört Textilien, die per Traceability Tools durch die ganze textile Kette rückverfolgbar sind.»

Was zur Digitalisierung überleitet. «Es braucht integrierte, durchdigitalisierte, partnerschaftliche Lieferketten: flexibler, dynamischer, vernetzter, um schnell auf Nachfrage-Schwankungen reagieren zu können», fordert Richard Federowski. Strellson zählt zu den Aktiven: «Digitale Produktentwicklung zur Verkürzung der

Leadtimes ist ein wichtiges Thema, das wir glücklicherweise schon vor Corona auf den Weg gebracht haben und nun weiter forcieren werden», verkündet Managing Brand Director Marino Edelmann und ergänzt: «Es geht um eine zielgenauere Disposition sowie geringere Lagermengen und -risiken.»

Stichwort zielgenau: Ein «ehrliches Interesse am Menschen» sieht auch die Studie «Stationärer Handel 4.0» von Holistic Consulting, Swiss Retail Federation und Innofact als Erfolgstreiber, was die Nutzung von Daten und Digitalisierung ausdrücklich einschliesst. «Wir müssen die Kunden dort abholen, wo sie sich bewegen, sei es in den sozialen Medien, sprich online, oder mit einem attraktiven, sehr kuratierten Sortiment und einer Topberatung im Store», erklärt der CEO eines marktrelevanten Schweizer Modehandelsunternehmens. Er bemerkt: «Die Kunden sind informierter, da sie sich nun fast alle auch online orientieren, also müssen das Zusammenspiel zwischen off- und online perfekt stimmen und die Mitarbeitenden top informiert sein. Ausgerechnet in einer Zeit, in der Abstandhalten angesagt ist, wird die Kundenbeziehung noch enger.»