



# **Fashion Retail: Die Zukunft erfolgreich gestalten!**

Marktanalyse, Herausforderungen, Handlungsoptionen

## **Impressum**

### **Autoren:**

Prof. Dr. Siegfried Jacobs, Handelsverbände Textil (BTE) und Schuhe (BDSE)

Prof. Dr. Oliver Janz, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW Heilbronn)

### **Herausgeber:**

Institut des Deutschen Textileinzelhandels GmbH (ITE GmbH) im Auftrag  
des BTE und

mit freundlicher Unterstützung der BTE KompetenzPartner

Copyright 2019 by ITE GmbH, Weinsbergstraße 190, 50825 Köln

[www.bte.de](http://www.bte.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Jegliche Vervielfältigung, Vermietung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der ITE GmbH.

ISBN: 978-3-86340-113-9 (Print-Version)

---

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	7
1. EINFÜHRUNG	8
2. MARKTANALYSE	9
2.1 Entwicklung von Marktvolumen und Marktstruktur: <i>Die Fashion-Branche ist im Umbruch!</i>	9
2.2 Kundenanalyse: <i>Kundenwünsche und Einkaufsverhalten ändern sich!</i>	18
2.2.1 Ausgabenentwicklung	19
2.2.2 Demografie	20
2.2.3 Kundenverhalten und Customer Journey	22
2.2.3.1 Online-Einkauf	22
2.2.3.2 Informationssuche im Internet	25
2.2.3.3 Multi-Channel-Verhalten	28
2.2.4 Sonstige Veränderungen im Kundenverhalten	30
2.2.4.1 Einkaufszeitpunkt	30
2.2.4.2 Preisorientierung	30
2.2.4.3 Innenstadtbesuche	32
2.3 Wettbewerbsanalyse: <i>Die Konkurrenz schläft nicht!</i>	33
2.3.1 Der marktinterne Wettbewerb	33
2.3.1.1 Facheinzelhandel	33
2.3.1.2 Warenhäuser	37
2.3.1.3 Vertikale Fashion-Filialisten	41
2.3.1.4 Textil- und Lebensmitteldiscounter	46
2.3.1.5 Katalog-Versandhandel	48
2.3.1.6 Internet-Pure-Player	49
2.3.1.7 Online-Marktplätze	56
2.3.2 Der Markteintritt neuer Wettbewerber	59
2.3.2.1 Entwicklung von Markteintrittsbarrieren	59
2.3.2.2 Markteintritt weiterer Fashionanbieter	60
2.3.2.3 Markteintritt branchenfremder Anbieter	62

---

<b>2.4 Branchenstruktur-Prognose: <i>Dringender Handlungsbedarf für den inhabergeführten Modehandel!</i></b>	<b>63</b>
<b>3. HANDLUNGSOPTIONEN DES INHABERGEFÜHRTEN FASHIONHANDELS</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Zentrale Herausforderungen</b>	<b>69</b>
3.1.1 Drohender Bedeutungsverlust	69
3.1.2 Erosion von Standorten	69
3.1.3 Renditedruck	72
3.1.4 Anpassung an Marktveränderungen	75
<b>3.2 Fokussierung auf den Kunden: <i>Der Kunde ist König und schwingt nun auch das Zepter!</i></b>	<b>76</b>
3.2.1 Die Kunden kennen und differenziert bearbeiten	76
3.2.2 Die Kunden clustern	77
3.2.2.1 Stilgruppen-Segmentierung nach hachmeister + partner	77
3.2.2.2 Kundenwert-Segmentierung/ABC-Analysen	79
3.2.3 Auf neue Kundenzielgruppen einstellen	80
3.2.4 Differenzierte und individuelle Kundenansprache	81
3.2.5 Moderne Kundendatenbank- und CRM-Systeme	82
3.2.6 Kundenbeziehungsmanagement mit Optimierungsbedarf	83
3.2.7 CRM und Künstliche Intelligenz (KI)	86
<b>3.3 Chancen und Risiken der Digitalisierung von Geschäftsprozessen – <i>Worauf kommt es an? Was funktioniert?</i></b>	<b>87</b>
3.3.1 Zur Bedeutung der Digitalisierung	87
3.3.2 Digital Signage	89
3.3.3 Digitale Regalverlängerung	90
3.3.4 Curated Shopping	93
3.3.5 Sortimentspräsenz im Internet: Das Digitale Schaufenster	95
3.3.6 Multi-Channeling: Eigener Web-Shop und Online-Marktplatzanbindung	96
3.3.6.1 Eigener Web-Shop	96
3.3.6.2 Vertrieb über Marktplätze	104
3.3.7 Online-Marketing	106
3.3.7.1 Website und Newsletter	107
3.3.7.2 Social Media und Messengerdienste	109

---

---

3.3.7.3	Kunden-Blogs und Influencer	113
3.3.7.4	Kunden-Apps	116
3.3.8	Cross-Channeling	120
3.3.8.1	Cross-Channel Services: Click & Co.	120
3.3.8.2	Spezielle Herausforderungen des Cross-Channeling	122
<b>3.4</b>	<b>Mitarbeiter finden, richtig einsetzen und binden: <i>Vor allem stationär ein zentraler Erfolgsfaktor!</i></b>	<b>125</b>
3.4.1	Zentrale Herausforderungen	125
3.4.2	Recruiting	128
3.4.3	Veränderte Mitarbeiter-Profile und Anreiz-Modelle	129
3.4.4	Neue Tools der Personalsteuerung am POS	131
3.4.5	Mitarbeiter-Apps	135
3.4.6	Personalführung und -schulung	137
<b>3.5</b>	<b>Kunden begeistern – Erlebniswelten schaffen: <i>Der Markt ist im Umbruch!</i></b>	<b>139</b>
3.5.1	Erlebniswelten	139
3.5.2	Personal Shopping	142
<b>3.6</b>	<b>Innovative vertikale Geschäftsmodelle und -prozesse: <i>Neue Wege zum Kunden gemeinsam gehen!</i></b>	<b>144</b>
3.6.1	Zur Notwendigkeit vertikaler Zusammenarbeit in der Fashionbranche	144
3.6.2	Das erwartet der Fashionhandel aktuell von seinen Lieferanten	145
3.6.3	Vertikale Kooperationen: Was muss sich ändern?	147
3.6.4	Spezielle Aspekte von Konsignation und Concessions	150
3.6.5	Weitere ausgewählte vertikale Geschäftsmodelle	151
3.6.5.1	Mehrstufige digitale Vertriebssysteme	151
3.6.5.2	Showrooms	152
3.6.5.3	Mass Customization	152
3.6.6	Kartellrechtliche Grenzen der vertikalen Zusammenarbeit mit Lieferanten	154
<b>3.7</b>	<b>Den Standort stärken: <i>Lokale Expansion und horizontale Kooperation!</i></b>	<b>155</b>
3.7.1	Einzelhandelsstandorte sichern und ausbauen	155
3.7.2	Standortsicherung durch lokale Expansion	156
3.7.3	Die städtische Infrastruktur und rechtlichen Rahmenbedingungen verbessern	157
3.7.4	Kooperative Maßnahmen zur Stärkung des Standortes	158

---

---

<b>3.8 Handlungsoptionen nach Betriebsgrößen: <i>Nicht jeder kann alles!</i></b>	<b>160</b>
3.8.1 Strategien und Maßnahmen für kleine und mittelgroße Fachgeschäfte und Platzhirsche	160
3.8.1.1 Digitalisierung: Von der Website bis zum E-Commerce	161
3.8.1.2 Einkaufserlebnis – Von Ambiente bis Gastro	166
3.8.2 Weitergehende Konzepte für große Platzhirsche und regionale Filialbetriebe	167
3.8.2.1 Kundenmanagement	167
3.8.2.2 Digitalisierungsstrategie	168
3.8.2.3 E-Commerce	168
3.8.2.4 Sortiment und neue Angebotskonzepte	169
3.8.2.5 Aufenthaltsattraktivität und Hospitality	170
3.8.2.6 Mitarbeiter	171
<b>4. FAZIT / AUSBLICK</b>	<b>172</b>
<b>GLOSSAR</b>	<b>173</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>177</b>
<b>EXPERTENINTERVIEWS</b>	<b>194</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>195</b>

## VORWORT

Die vorliegende Marktstudie entstand aufgrund einer Initiative der drei BTE KompetenzPartner hachmeister + partner, Hutter & Unger und SEAK. Aufgabe der BTE KompetenzPartner ist es, den Modehandel bei der Lösung zentraler Fragen zu unterstützen. Es handelt sich um Experten, die der BTE im Rahmen eines Kompetenznetzwerkes mit unterschiedlichen Beratungs- und Dienstleistungsschwerpunkten dem Fashionhandel zur Optimierung seiner Geschäftsmodelle und Prozesse empfiehlt.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, dem Textil-, Schuh- und Lederwarenhandel einen aktuellen Überblick über die jüngsten Veränderungen im Fashionmarkt zu geben und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen die aktuellen Herausforderungen mit zukunftsorientierten Konzepten, Strategien und Maßnahmen meistern können.

Hierzu wurde eine Vielzahl bereits existierender, aktueller Untersuchungen zu verschiedenen Themenbereichen ausgewertet. Darüber hinaus führte die Duale Hochschule Heilbronn im Auftrag des BTE im Sommer 2018 eine repräsentative schriftliche Handelsbefragung mit vorgeschalteter Expertenbefragung durch. Die Ergebnisse sämtlicher Untersuchungen flossen themenbezogen in die Bearbeitung der jeweiligen Kapitel und Abschnitte ein.

Der Fokus dieser Marktstudie liegt auf dem stationären, inhabergeführten Fashionhandel. Dieser ist eine tragende Säule des Fashionmarktes, und ihn trifft die aktuelle Volatilität im Kundenverhalten und in den Verschiebungen der Absatzkanäle am stärksten.

# 1. EINFÜHRUNG

Der Einzelhandel mit Textilien, Schuhen und Lederwaren – im Folgenden auch als Fashionhandel bezeichnet – erfährt seit einigen Jahren gravierende Veränderungen. Der Fashionmarkt sieht sich einer steigenden Wettbewerbsintensität und einem schnellen Wandel insbesondere der technologischen Rahmenbedingungen und des Kundenverhaltens ausgesetzt. Dies hat – wie im folgenden Kapitel noch im Detail zu zeigen sein wird – gravierende Auswirkungen auf die Marktstrukturen und das Wettbewerbsumfeld insbesondere des stationären, inhabergeführten Modehandels.

Als Haupttreiber dieser Entwicklung gelten zum einen die Digitalisierung unserer Gesellschaft mit allen Implikationen für Leistungsangebot und -nachfrage im Internet, zum anderen die Vertikalisierung der Wertschöpfungsketten. Letzteres betrifft vor allem den Bekleidungsmarkt, in dem bereits in den frühen 1980er Jahren ein Vertikalisierungsprozess eingeleitet wurde, der in letzter Zeit – u.a. durch den Online-Vertrieb befeuert – an Geschwindigkeit noch zugelegt hat.

Ausmaß und Dynamik dieser Veränderungen verunsichern derzeit weite Teile des Fashionhandels: „Keiner in der Branche weiß aktuell, welcher Weg zum langfristigen Erfolg führt“, äußerte sich Fabian Engelhorn vom gleichnamigen Mannheimer Modehaus 2017 in seinem Vortrag bei den „Berliner Gesprächen“ der Unternehmensberatung hachmeister + partner. „Das führt zu Nervosität.“ Der Wandel sei für Handelsunternehmen nichts Neues, aber die Geschwindigkeit, mit der sich dieser gerade vollziehe, sehr wohl.

Viele Unternehmen blicken daher mit großer Sorge in die Zukunft, zumal immer mehr Standorte des stationären Einzelhandels aufgrund wachsender Leerstände an Attraktivität verlieren, teilweise sogar erodieren und sich eine Spirale aus abnehmender Einkaufsattraktivität und Kundenabwanderung in benachbarte Standorte oder in den Online-Handel in Gang gesetzt hat.

Die vorliegende Marktstudie hat sich zum Ziel gesetzt, Ausmaß und Geschwindigkeit der oben skizzierten Veränderungen detailliert aufzuarbeiten und den Unternehmen des Fashionhandels Möglichkeiten aufzuzeigen, mit dem Wandel aktiv umzugehen. Es werden in diesem Zusammenhang zudem Wege zur Zukunftssicherung des Fashionhandels dargelegt.

Dass man dabei keine immer und überall geltenden Erfolgsrezepte erwarten darf, versteht sich angesichts der unterschiedlichen unternehmensspezifischen Voraussetzungen, Zielkunden und lokalen Gegebenheiten von selbst. So stellen die in den späteren Abschnitten präsentierten Handlungsoptionen und Anwendungsbeispiele lediglich eine Art Baukasten dar, aus dem man sich als Fashion-Retailer nach sorgfältiger Prüfung und Abwägung aller Chancen und Risiken bedienen sollte. Hilfestellung und Orientierung bieten in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse von Experten- und Handelsbefragungen, die in die jeweiligen Kapitel eingearbeitet sind.

## 2. MARKTANALYSE

### 2.1 ENTWICKLUNG VON MARKTVOLUMEN UND MARKTSTRUKTUR: ***DIE FASHION-BRANCHE IST IM UMBRUCH!***

Die (nominalen) Umsätze sind in den vergangenen 10 bis 15 Jahren im Textil-, Schuh- und Lederwareneinzelhandel moderat gestiegen, siehe auch Abb. 1. Das Marktvolumen erreichte im Jahr 2018 nach vorläufigen BTE-Berechnungen allein im Textileinzelhandel einen Wert von 65,0 Mrd. Euro. Darin enthalten sind die Verkäufe des Fachhandels und der sonstigen Betriebsformen mit einem textilen Warenangebot. Für den Schuheinzelhandel geht der BDSE von einem Marktvolumen in Höhe von 11,5 Mrd. Euro in 2018 aus.

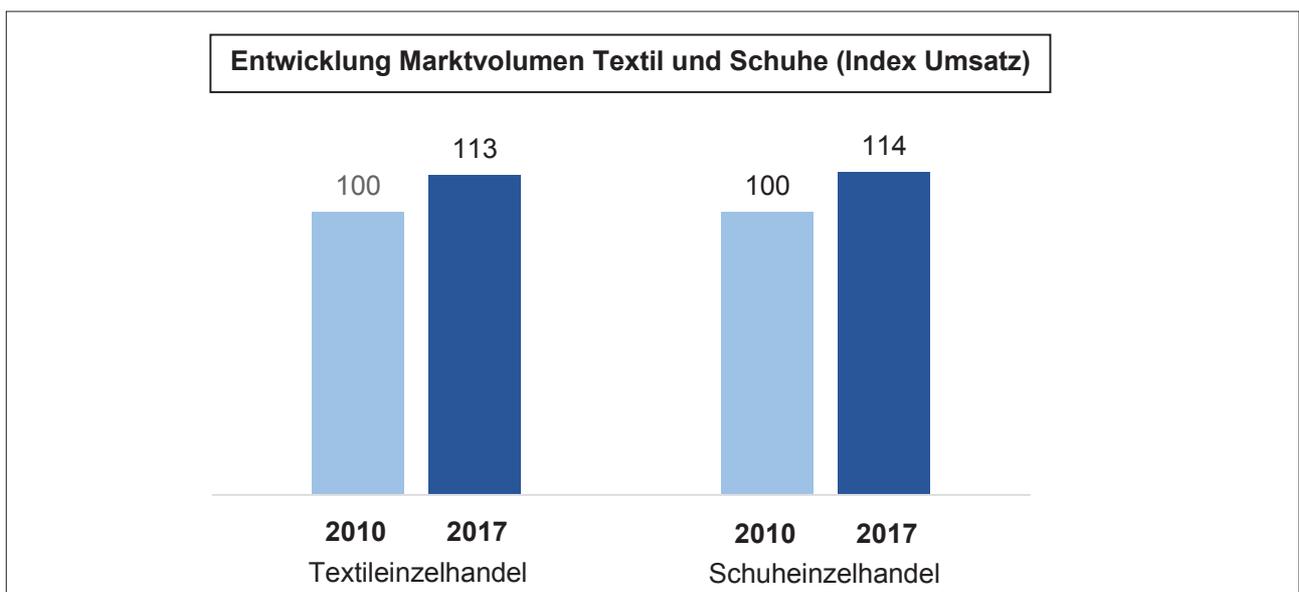
Ein Blick auf die Daten des Statistischen Bundesamtes zeigt allerdings das Ausmaß, in dem sich der Modemarkt in den vergangenen Jahren insgesamt verändert hat: Zwar hat sich das Marktvolumen im Zeitverlauf wie erwähnt durchaus leicht positiv entwickelt, die Zahl der Anbieter ging

jedoch deutlich zurück: Allein zwischen 2010 und 2017 hat der Textileinzelhandel rund 5.700 Unternehmen verloren, was einem Rückgang von fast 16 Prozent entspricht (siehe Abb. 2). Besonders betroffen war der Bekleidungshandel. Gut ein Viertel der Anbieter verabschiedete sich in dieser Zeit vom Markt.

Ähnlich sah es im Schuh- und Lederwarenhandel aus. So schlossen im Schuhfachhandel in diesem Betrachtungszeitraum 1.200 Einzelhändler bzw. 24 Prozent ihre Läden, bei Lederwaren waren es 370 Unternehmen bzw. 22 Prozent (siehe Abb. 4).

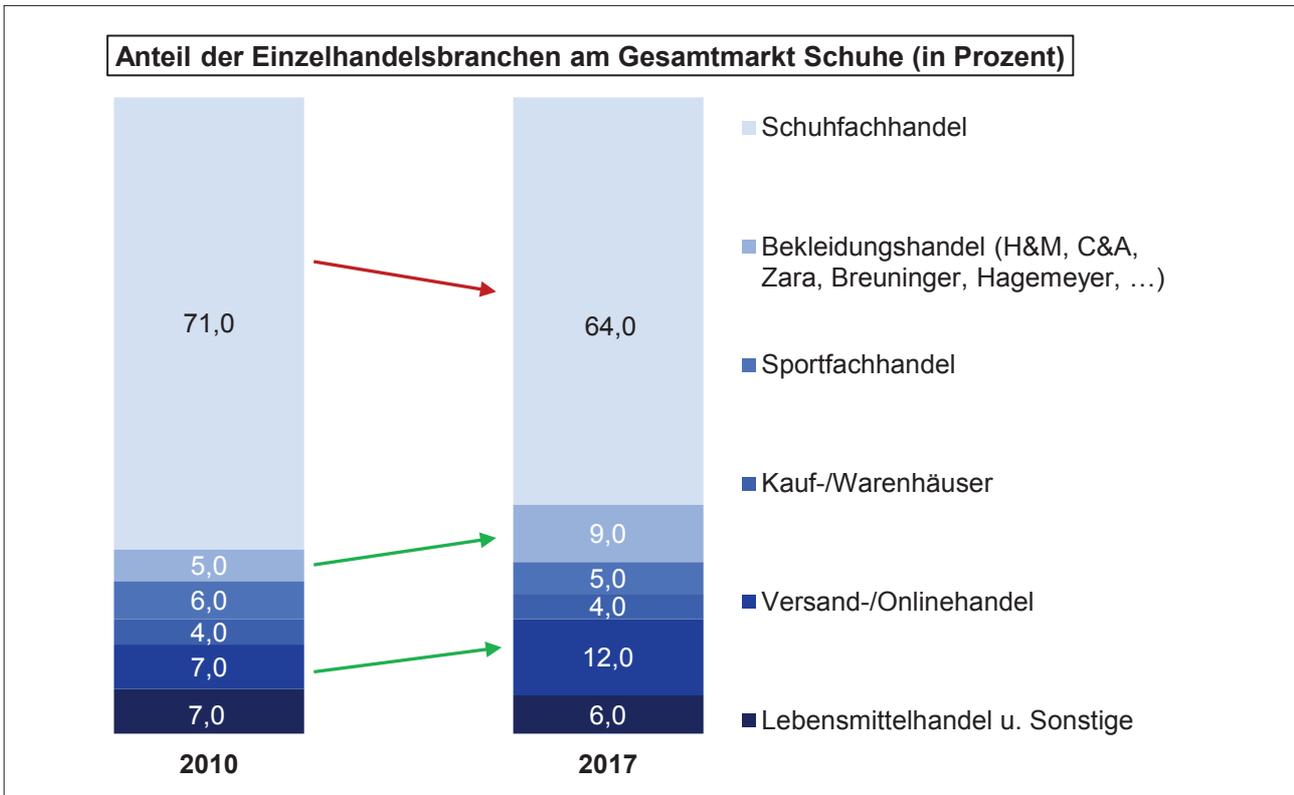
Obwohl die Zahl der Handelsunternehmen stark rückläufig war und noch ist, stiegen die Umsätze in der Fashionbranche weiter an. So konnte das Marktvolumen in dieser Zeit von Jahr zu

Abb. 1: Umsatzentwicklung des Textil- und Schuheinzelhandels 2010 - 2017



Quelle: BTE (Textil) und IFH (Schuhe)/eigene Berechnungen

Abb. 13: Entwicklung Marktanteile im Schuheinzelhandel nach Vertriebsformen



Quelle: IFH und eigene Berechnungen

bei den Vertikalen Ketten bereits ausgeführt. Ein Blick auf die entsprechenden Schaubilder zeigt, in welchen Handelsformaten Konsumenten heute Bekleidung, Schuhe und Lederwaren kaufen. So gibt es beispielsweise auch innerhalb des stationären Fachhandels Wanderungsbewegungen der Konsumenten, wie man am Beispiel Schuhe deutlich sieht (siehe Abb. 13): Seit 2010 dürfte sich der Marktanteil des Bekleidungshandels am gesamten Schuhumsatz in Deutschland von fünf Prozent auf nunmehr fast zehn Prozent annähernd verdoppelt haben. In diesem Zeitraum sank dagegen der Anteil des Schuhfachhandels von 71 auf unter 65 Prozent. In diesen Zahlen spiegelt sich

der Umstand wider, dass viele, meist größere Modehäuser in den vergangenen Jahren Schuhe in ihr Sortiment aufgenommen oder ihr Schuhangebot zu teilweise beachtlichen Abteilungen ausgebaut haben (vgl. auch Jacobs 2017).

Die jeweiligen spezifischen Marktanteile der Betriebsformen für die Fashion-Teilbranchen Textil/Bekleidung und Schuhe können folgenden Marktstudien entnommen werden: BTE Statistik-Report Textileinzelhandel 2018, IFH/BBE Branchenfokus Bekleidung 2017, BDSE Statistik-Report Schuheinzelhandel 2018 und IFH/BBE Branchenfokus Schuhe 2018.

## 2.2 KUNDENANALYSE: **KUNDENWÜNSCHE UND EINKAUFsverhalten** ÄNDERN SICH!

Letztlich dreht sich im Einzelhandel alles um die Kunden. Sie stehen – oder sollten dies zumindest – im Fokus aller Bemühungen. Wünf-

sche, Erwartungen und Verhaltensweisen der Kunden unterliegen bekanntlich einem zeitlichen Wandel. Daher ist es wichtig, dass sich

Handelsunternehmen immer wieder mit Fragen beschäftigen wie: Wo und wie kauft und informiert sich der Kunde? Welche Bedeutung haben Preis, Sortiment und Einkaufsumgebung? Welche Services sind ihm wichtig? Welche Rolle spielen die Sozialen Medien, Influencer oder Blogger? Wie werden sich Kunden künftig verhalten, worauf legen sie Wert? Worauf muss man sich angesichts

dieses Wandels als Handelsunternehmen in der Fashion-Branche einstellen?

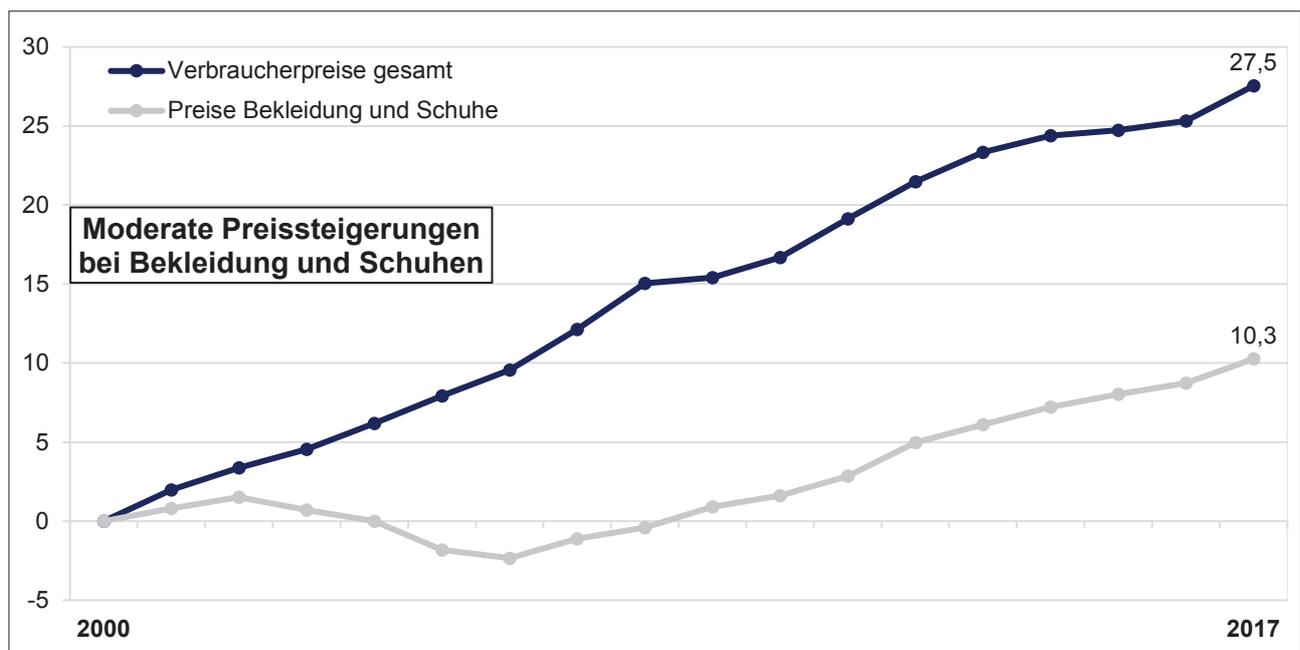
Einige wichtige Aspekte des Kaufverhaltens der Fashion-Konsumenten werden nachstehend untersucht: von der Ausgabenentwicklung über demografische Trends bis zum Informationsverhalten und dem Kaufvorgang.

## 2.2.1 AUSGABENENTWICKLUNG

Die Ausgaben der Verbraucher für Mode im weiten Sinne sind in den letzten Jahrzehnten zwar absolut gestiegen, ihr Anteil an den Gesamtausgaben war allerdings rückläufig (siehe Abb. 15). Betrug der Anteil im Jahr 2000 noch sechs Prozent, so sank er innerhalb von 15 Jahren auf rund fünf Prozent. Ursächlich sind konkurrierende Ausgabenbereiche wie Wohnung und Energie oder auch Gesundheit, bei denen steigende Kosten die privaten Haushalte zur Zurückhaltung in anderen Bedarfssegmenten zwangen. Hinzu kommen Verschiebungen der Verbraucherpräferenzen beispielsweise hin zu Reisen und Mobilität, aber

auch die Entwicklung der Verkaufspreise (siehe Abb. 14). Denn letztere waren im Modemarkt in den vergangenen Jahren durch unterproportionale Preissteigerungsraten sowie von einer ausgeprägten Rabatt- und Sonderpreis-Politik auf der Einzelhandelsstufe gekennzeichnet. Das Institut für Handelsforschung geht davon aus, dass auch in Zukunft die Ausgabenanteile für Mode zurückgehen, die Verluste allerdings geringer ausfallen werden als in den Jahren zwischen 2000 und 2010 (vgl. BTE/IFH/KPMG 2015, S. 32; IFH/BBE 2017, S.62).

Abb. 14: Preisentwicklung bei Bekleidung und Schuhen 2000 - 2017 im Vergleich



Quelle: Statistisches Bundesamt, Verbraucherpreisindex

vieler Lebensbereiche auch die Frequenz in den Innenstädten und Shoppingmeilen. Schon seit vielen Jahren registriert der stationäre Einzelhandel rückläufige Kundenzahlen an den meisten Standorten. Der Footfall-Index für Deutschland geht seit 2009 drastisch zurück. Die Einkaufsstraßen verloren allein zwischen 2007 und 2014 annähernd ein Viertel ihrer Kundenfrequenz. Die anhaltend negative Entwicklung der Passantenzahlen in deutschen Innenstädten von 2016 bis 2018 zeigt Abb. 26. Für das Jahr 2018 meldeten im Rahmen einer

Unternehmerumfrage der Bundesfachverbände 74 Prozent der Bekleidungs-/Textilgeschäfte und 79 Prozent der Schuhgeschäfte leichte bis starke Frequenzverluste an ihren Standorten im Vergleich zum Vorjahr (BTE/BDSE/BLE 2019).

Der Besucherrückgang nimmt vereinzelt bereits bedrohliche Züge für die betroffenen Städte und Gemeinden und die dort ansässigen Einzelhandelsunternehmen an (siehe hierzu auch Kapitel 3.1.2/Erosion von Standorten).

## 2.3 WETTBEWERBSANALYSE: *DIE KONKURRENZ SCHLÄFT NICHT!*

Wie eingangs bereits dargestellt, unterliegt die Fashionbranche seit einigen Jahren einem gravierenden Veränderungsprozess. Die primäre Ursache hierfür sind digitale technische Entwicklungen, die sich sowohl auf die Anbieterstruktur als auch auf das Informations- und Kaufverhalten der Endverbraucher auswirken.

Die Wettbewerbssituation hat sich im Zuge dieses Veränderungsprozesses für die meisten Marktteilnehmer auf Handelsseite gewandelt. Dabei haben sich neue Stärken herausgebildet und Schwächen wurden offenkundig. Einige zentrale Aspekte im Wettbewerb des Fashionhandels werden im nachstehenden Kapitel aufgegriffen.

### 2.3.1 DER MARKTINTERNE WETTBEWERB

#### 2.3.1.1 FACHEINZELHANDEL

Wie an anderer Stelle bereits ausgeführt, entfällt auf den Fashion-Fachhandel (Textilien, Schuhe, Lederwaren, Accessoires) trotz leichter Rückgänge in den vergangenen Jahren noch immer ein Anteil von rund 60 Prozent. Allerdings haben sich die einzelnen Formate des Fachhandels sehr unterschiedlich entwickelt (siehe Abb. 27).

Im Folgenden sollen ausgewählte Handelsformate des Fashionmarktes hinsichtlich ihrer Wettbewerbsstärke näher beleuchtet werden.

#### Kleinbetrieblicher Fachhandel

Verlierer im Wettbewerb um die Kunden ist mit Abstand der kleinbetriebliche Fashion-Fachhandel. Im Jahr 2000 vereinte dieser noch den größten Marktanteil. Heute zieht er schätzungsweise noch rund sechs Prozent aller Umsätze auf sich. Hierin zeigen sich deutlich die Probleme, die kleine Fachgeschäfte im Wettbewerb um Kunden, um

Mitarbeiter und auch um geeignete Nachfolger haben. Zwar können sie sich prinzipiell über individuelle Sortimente, einen hohen Modegrad und eine qualifizierte Beratung im Markt profilieren. Doch fehlt es nicht selten betriebsgrößenbedingt am notwendigen Umsatzvolumen, das erforderlich ist, um ein Unternehmen kostendeckend zu führen und einen auskömmlichen Gewinn zu erwirtschaften, der die Verzinsung des Eigenkapitals gewährleistet, das unternehmerische Risiko abdeckt und den Lebensunterhalt der Inhaber sicherstellt. Mangels ausreichender Kapitalkraft können Kleinunternehmen zudem kaum in neue (digitale) Geschäftsmodelle investieren, welche aber für eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft immer wichtiger erscheinen.

Nicht selten fehlt es aber auch schlicht an Einsicht und Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen. Wie sonst ist es möglich, dass branchenfremde Quereinsteiger und junge Start-ups wie etwa [Zalando](#)

eingegangen ist (vgl. Handelsblatt 115/2018). Anfang 2019 will Google sein Marktplatz-Angebot unter dem Namen „Google Shopping Actions“ – zunächst in Frankreich – lancieren.

Auch Erfolgsbuch-Autor („Silicon Germany – Wie wir die digitale Transformation schaffen“) und Ex-Springer-Verlagsvorstand Christoph Keese prognostiziert eine weitere starke Expansion der digitalen Plattformen. Im Rahmen der „Berliner Gespräche 2017“ der Unternehmensberatung hachmeister + partner vertrat Keese folgende These: „Der Grundsatz „The winner takes it all“ gilt heute insbesondere für digitale Branchen wie E-Commerce oder Social Media. Meine Prognose lautet jedoch, dass in zehn Jahren auch klassische Branchen wie Einzelhandel oder Logistik von Monopolen beherrscht werden. Plattformen beherrschen die Welt und sie haben eines gemeinsam: Sie produzieren die Güter nicht, die sie verkaufen. Sie stellen lediglich den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager her“ (Keese 2017). Die Plattform-Modelle dürften sukzessive auf Realgütermärkte multipliziert werden. Und dies mit hoher Geschwindigkeit, bei geringen Margen und extrem kapitalstark.

Es ist zudem zu vermuten, dass die Internet-Platt-

formen – so beispielsweise im Musikmarkt zu beobachten – im Laufe der Zeit bei wachsender Marktmacht einen immer höheren Anteil an Umsatz bzw. Marge für sich beanspruchen. Dies dürfte die Drittanbieter auf den Marktplätzen, insbesondere bei sehr unausgewogenen Markt-machtstrukturen, zunehmend unter Renditedruck setzen.

Schließlich haben sich die globalen Plattformen „zu zentralen Kristallisationspunkten“ entwickelt, wobei „beinahe die gesamte vernetzte Welt inzwischen von einigen dominanten Playern beherrscht wird“, wie Friedbert Pflüger, Vorsitzender der Internet Economy Foundation (IE.F), es kürzlich treffend formulierte (Handelsblatt 117/2018). Das Vordringen von Google in unterschiedliche Bereiche wie Betriebssysteme, Messenger, Karten, Logistik, Payment oder Smart Metering verdeutlicht diesen Trend eindrucksvoll.

Die Plattform-Konzerne dürften daher nicht nur in der Lage sein, langfristig ihre Wettbewerbsposition im Markt zu festigen, sondern auch Datenmonopole inkl. aufschlussreicher Kundenprofile zu schaffen und ihr Leistungsangebot auf dieser Basis weiter auszubauen.

## 2.4 BRANCHENSTRUKTUR-PROGNOSE:

### ***DRINGENDER HANDLUNGSBEDARF FÜR DEN INHABERGEFÜHRTEN MODEHANDEL!***

Bekanntlich ist nichts so unsicher wie die Zukunft. Das macht Prognosen so schwer und meist kommt es doch anders als man denkt. Dennoch sollen im Folgenden einige Annahmen zur zukünftigen Entwicklung aufgezeigt werden:

Angesichts der anhaltend positiven Konjunkturaufwicklung und der damit verbundenen privaten Konsumausgaben kann man von einem grundsätzlich stabilen Wachstum des Fashion-Marktes auch für die nächsten Jahre ausgehen. Vor dem Hintergrund wichtiger Einflussfaktoren wie beispielsweise demografische Entwicklung und Preissteigerung prognostiziert das Institut für

Handelsforschung bis 2025 jährliche Wachstumsraten in Höhe von gut 1 Prozent (vgl. BTE/IFH/KPMG 2015; IFH/BBE 2017).

Die Entwicklung der einzelnen Handelsformate bzw. Vertriebskanäle wird naturgemäß unterschiedlich verlaufen. Es wird Verlierer und Gewinner geben.

Für den stationären Herausforderer Nummer 1, den Online-Handel, ist in Deutschland nach wie vor kein Ende in Sicht. Aufgrund einer Verbraucherbefragung zu Häufigkeiten und Präferenzen zwischen stationären und Online-Einkäufen bei

Bekleidung geht beispielsweise die ECC-Studie „Cross-Channel – Quo Vadis (ECC 2017a) davon aus, dass der stationäre Modehandel auch in Zukunft im Wettbewerb unter Druck gesetzt wird.

Auch der BTE ist überzeugt, dass es für den inhabergeführten Modehandel nicht einfacher wird. Die Kundenfrequenzen werden vielerorts weiter zurückgehen, der Online-Handel wird wachsen und die Konzentrationsprozesse im Fashionmarkt werden voranschreiten (vgl. Jost 2017). Die Unternehmensberatung hachmeister + partner geht für den Zeitraum 2016 bis 2021 davon aus, dass 30 Prozent der Unternehmen des Bekleidungseinzelhandels vom Markt verschwinden (siehe Abb. 32).

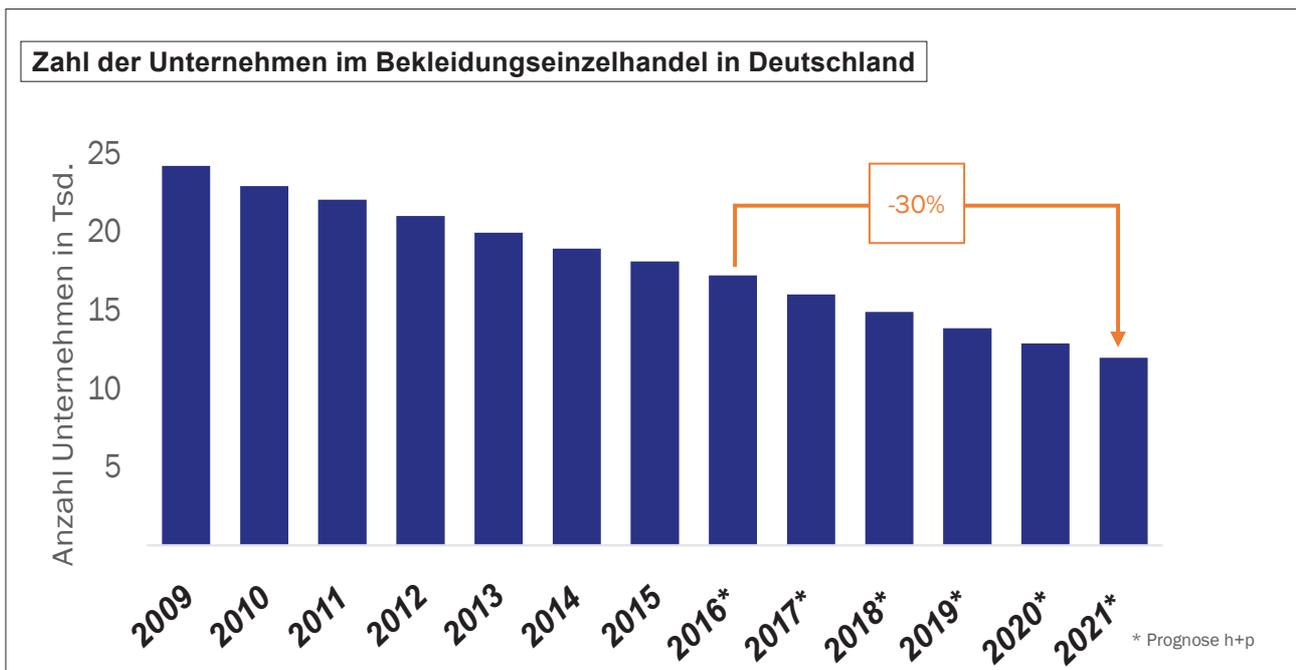
Noch schmerzhafter als im Bekleidungsfachhandel könnten die Einschnitte im Schuhmarkt sein. Für die Anschluss Häuser der Verbundgruppe ANWR beispielsweise geht deren Vorstand Günter Althaus davon aus, dass sich die derzeit 10.000 Stores in fünf Jahren auf 4.000 reduziert haben werden (vgl. Schuhkurier 6/2018, S. 18). Dass der Ladenhandel fast gänzlich stirbt, wie mancher Online-Enthusiast prognostiziert, ist allerdings recht unwahrscheinlich. Heinrich Deichmann, Chef und

Inhaber des gleichnamigen Multichannel-Schuh-filialisten, formuliert es in einem Interview mit der WirtschaftsWoche so:

„Es wird noch in 20 oder 30 Jahren Läden geben. Einkaufen dient nicht nur der Bedarfsdeckung, sondern ist für viele Menschen eine Freizeitbeschäftigung. Ich kann mir nicht vorstellen, dass künftig ausschließlich mit dem Tablet in der Hand von zu Hause bestellt wird. Der Mensch hat ein Bedürfnis mit anderen Menschen zusammen zu sein. Hinzu kommt, dass man im Laden Produkte anfassen und ausprobieren kann. Die Handelsunternehmen werden sich aber verändern müssen“ (WiWo 2018a, S. 39).

Zwar werden Bekleidung und Schuhe heute noch überwiegend offline eingekauft, doch könnte sich dieses Verhältnis in den nächsten Jahren aufgrund des hohen Online-Wachstums zugunsten des Internet-Handels drehen. Das Institut für Handelsforschung schließt in einer Szenario-Analyse (siehe Abb. 33 und 34) nicht aus, dass sich das Verhältnis offline/online von zurzeit etwa 75 zu 25 Prozent bis zum Jahr 2025 zugunsten des Online-Handels auf fast 50 zu 50 verschieben wird

Abb. 32: Langfristentwicklung der Modehandelsunternehmen in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

## 3. HANDLUNGSOPTIONEN DES INHABERGEFÜHRTEN FASHIONHANDELS

### 3.1 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

#### 3.1.1 DROHENDER BEDEUTUNGSVERLUST

Der Blick in die Zukunft der Fashionbranche ist für viele Marktteilnehmer alles andere als erfreulich. Der Horizont verheißt Ungemach und droht dem inhabergeführten Fachhandel mit Bedeutungsverlust. Zwar sind die Aussichten für die Platzhirsche unserer Branche nicht schlecht – vorausgesetzt, sie arbeiten intensiv an Zukunftskonzepten –, aber die Vielzahl und Vielfalt der kleinen Fachgeschäfte ist stark bedroht. Die von vielen Seiten prognostizierte Zahl an Geschäftsschließungen ist hoch. Eine Prognose des HDE aus dem Jahr 2015 geht

davon aus, dass bis 2020 über alle Branchen hinweg rund 50.000 Einzelhandelsstandorte wegfallen. Ähnlich hohe Abschmelzungsraten ermittelt die Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung, die 2017 veröffentlicht wurde (vgl. BBSR 2017). Nach Meinung der BBE Handelsberatung trifft es vor allem den Textileinzelhandel, womit eine Bedrohung der Funktionsfähigkeit gerade der kleinen und mittleren Einkaufsstandorte einhergeht (FAZ 167/2017).

#### 3.1.2 EROSION VON STANDORTEN

In der Tat muss davon ausgegangen werden, dass vor dem Hintergrund des wachsenden Onlinehandels, aber auch aufgrund demografischer Veränderungen größere Teile der stationären Handelsfläche in den Innenstädten verloren gehen (vgl. u.a. Neiberger 2015; Heinemann 2017, S. 25ff.). Wie skizziert, verändern sich schon seit mehreren Jahren die Kaufprozesse der Konsumenten in Richtung einer neuen „Customer Journey“ mit entsprechenden Auswirkungen auf die Einkaufsorte. Dies betrifft sowohl das Informations- als auch das eigentliche Kaufverhalten der Menschen. Beides spielt sich zunehmend im Internet oder auch in Sozialen Netzwerken ab. Als ein gravierender Effekt dieses Wandels sinken – wie beschrieben – vielerorts die Kundenfrequenzen in den Einkaufsstrassen.

In diesem Zusammenhang steht die große Bedeutung der Fashion-Sortimente für die Vitalität von

deutschen Innenstädten außer Frage. Gerade Bekleidung, Schuhe und Lederwaren haben traditionell eine hohe Innenstadtrelevanz.

Die Aussagen zur Zukunft des Einzelhandels in verschiedenen Stadt- und Zentrenstypen sind allerdings durchaus unterschiedlich (vgl. insbes. BBSR 2017, S. 61-64). So differieren die Meinungen zum Beispiel zu den mittelgroßen Städten erheblich: Für die einen Experten sind sie die klaren Verlierer des skizzierten Strukturwandels, für die anderen bieten sie gute Wachstumschancen für den Handel, da sie in einem weitgehend gesättigten Markt noch Expansionsmöglichkeiten bieten.

Auch mit Blick auf die Entwicklung der Kleinstädte ist das Bild unterschiedlich: Mehrheitlich werden jedoch in Bezug auf den dortigen Handel weitere Nachfrageverluste, Leerstand und größere Probleme erwartet.

## 3.2 FOKUSSIERUNG AUF DEN KUNDEN: *DER KUNDE IST KÖNIG UND SCHWINGT NUN AUCH DAS ZEPTE!*

### 3.2.1 DIE KUNDEN KENNEN UND DIFFERENZIERT BEARBEITEN

Der Kunde ist König. Dieser alte und bewährte Satz drückt das aus, was wir heute unter Kundenzentrierung oder neudeutsch „Customer Centricity“ verstehen: Die Ausrichtung des ganzen Unternehmens auf den Kunden. Johannes Huber vom Modehaus **Garhammer** in Waldkirchen geht noch weiter, als er auf dem BTE-Kongress 2018 in seinem Vortrag „Erfolgsfaktor Mensch: Wie das Modehaus Garhammer für höchste Kundenzufriedenheit sorgt“ den ehemaligen Management- und Dienstleistungsberater Minoru Tominaga zitiert: „Der Kunde entscheidet über Leben und Tod unseres Unternehmens.“ So lautet die Devise in Waldkirchen: „Perfekter Service beginnt im Kopf und funktioniert nur dann, wenn wirklich alle Mitarbeiter wissen, dass der Kunde im Mittelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen steht“ (Huber 2018). Hierzu gehört, dass Geschäftsleitung und Führungskräfte das Ziel eines perfekten Service täglich vorleben. Jede Entscheidung soll im Sinne des Kunden getroffen werden, wobei die Kunden als Gäste begrüßt und auch so behandelt werden. Es genüge nicht, so Huber, Kunden zufrieden zu stellen. Das tägliche Ziel sei es vielmehr, sie zu begeistern.

Gerade in Zeiten mit intensivem Wettbewerb und allgemein rückläufigen Kundenfrequenzen muss die überragende Bedeutung des Kunden in den Chef-Etagen und bei allen Mitarbeitern immer wieder in das Blickfeld gerückt werden. Zumal Kundenpräferenzen, Informations- und Kaufverhalten derzeit einem raschen Wandel unterworfen sind und sich der Fashionhandel zeitnah und konsequent auf diese Entwicklungen einzustellen hat.

Natürlich will jedes Mode- und Schuhgeschäft die Kunden mit Sortiment, Beratung und Service überzeugen und an sich binden. Das ist aber bekanntermaßen leichter gesagt als getan. Denn

dazu muss der Fachhandel lernen, die Kunden noch besser zu verstehen. Wie sonst will er seine Sortiments- und Marketingentscheidungen an veränderte Kundenerwartungen anpassen und optimieren?

Das Modehaus Garhammer beispielsweise beobachtet die Entwicklung sehr genau und beschreibt die Veränderung der Kunden im Zeitverlauf wie in Abb. 40 skizziert.

Der rasche Wandel treibt derzeit auch andere Fashionunternehmen dazu, stärker über die eigenen Kunden – und über Möglichkeiten der Neukundengewinnung – nachzudenken. Das Modehaus **L&T** in Osnabrück hat deshalb unlängst eine große Kundenbefragung durchgeführt. Zielsetzung war herauszufinden, welche Wünsche und Erwartungen die Kunden haben, um so das Beratungs- und Serviceangebot auch digital entsprechend weiterentwickeln zu können. Zahlreiche Häuser stellen in diesem Zusammenhang fest, dass sie zwar viele Kundendaten sammeln, aber bei weitem nicht so erfassen, auswerten und einsetzen, wie sie das eigentlich wollen oder künftig brauchen. Mittlere und große Fashion-Retailer beschäftigen sich daher aktuell intensiv mit dem Aufbau leistungsfähiger Systeme, die eine effiziente und zeitgemäße Steuerung ihrer Kundenbeziehungen erlauben.

Vielfach geht es zunächst darum, über Veränderungen der eigenen Kundenzielgruppen nachzudenken und zu überlegen, wie sich nachwachsende Käufergenerationen verhalten und wie man sie zu Kunden machen kann.

Regeln abgegeben. Solche Regeln gibt es zwar auch heute noch. Diese werden jedoch mit Prognosen ergänzt, welche die Künstliche Intelligenz dank Analyse großer Datenmengen und selbstlernender Algorithmen errechnet. „Wir überlassen nicht alles der Künstlichen Intelligenz, sondern machen weiterhin Vorgaben. Doch die Kombination

beider Faktoren zusammen bietet uns ganz neue Optionen“, so Huth weiter. Tests, bei denen man Sortierregeln mit und ohne Einsatz künstlicher Intelligenz gegeneinander hat antreten lassen, hätten die Vorteile der neuen Technologie eindeutig bestätigt (vgl. mb 5/2018, S. 30; Reiferscheid 2018).

### 3.3 CHANCEN UND RISIKEN DER DIGITALISIERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN – *WORAUF KOMMT ES AN? WAS FUNKTIONIERT?*

#### 3.3.1 ZUR BEDEUTUNG DER DIGITALISIERUNG

Der Zukunftsforscher Matthias Horx gehört zu jenen, die nicht nur die Vorteile der digitalen Welt schätzen, sondern auch auf die Nachteile und Risiken der aktuellen Digitalisierungswelle unserer Gesellschaft hinweisen. So etwa hinsichtlich der digitalen Kommunikation, die nach seiner Überzeugung viele Menschen in ihrem wachsenden Ausmaß überfordern würde. Er sieht daher durchaus Grenzen der digitalen Entwicklung bzw. Chancen in einer den menschlichen Bedürfnissen gerecht werdenden Kombination von analoger und digitaler Welt.

Mit Blick auf den Einzelhandel beobachtet er, dass die „hidden winners“ mittlere und kleine Unternehmen sind, die nicht nur einfach die digitale Infrastruktur auf die vorhandenen Infrastrukturen und Services stützen. Im Jahr 2016, als das World Wide Web 25 Jahre alt wurde, vertrat er auf dem ECR-Tag folgenden Standpunkt: „Real-Digitale Anwendungen kombinieren die Welt des Analogen auf neue und elegante Weise mit den Möglichkeiten des Digitalen. Sie schaffen eine Hybridwelt, in der wir die Qualitäten des Netzes mit den Vorteilen des Analogen rekombinieren. Sie *verändern* und *verbessern* Produkte und Dienstleistungen im Sinne von echten Kundenbedürfnissen“ (Horx 2016).

In diesem Sinne wird der stationäre Fachhandel aller Unternehmensgrößen einen Weg in die Digitalisierung finden müssen. Dass dies keine leichte

Aufgabe ist, liegt auf der Hand. „Eine der großen Herausforderungen der Branche ist die Digitalisierung“, ist denn auch Christian Klemp vom Modehaus [Zinser](#) überzeugt. Die entscheidenden Fragen, die sich der Tübinger Platzhirsch stellt: „Was bringt den Kunden Mehrwert? Was macht uns schneller und effizienter? Wie können wir Informationen besser nutzen?“

Die Veränderungen im Kundenverhalten und die damit einhergehenden Entwicklungstendenzen müssen sich in der Tat in neuen Fragen und Antworten der Unternehmen des Fashionhandels widerspiegeln: Wie werden unsere Kunden digital erreicht? Wie entwickelt sich die Customer Journey unserer Kunden und wie lassen sie sich ggf. digital ansprechen? Wie und wo kaufen unsere Kunden online ein? Wer hat den Zugang zu unseren Kunden? Worauf legen unsere Kunden im Rahmen der digitalen Ansprache Wert?

Im Kapitel über das Konsumentenverhalten wurde deutlich: Verbraucher bewegen sich zunehmend über viele verschiedene, manche sogar über alle Informations- und Kommunikationskanäle hinweg. Sie denken nicht in Kanälen, sondern nutzen abwechselnd und situativ die für sie bequemste Möglichkeit der Informationsgewinnung und des Kaufens. Smartphone und Tablet nutzen sie – auch mittlerweile die älteren kaufkräftigen Zielgruppen – fast permanent für diese Aufgaben.

## 3.4 MITARBEITER FINDEN, RICHTIG EINSETZEN UND BINDEN: **VOR ALLEM STATIONÄR EIN ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR!**

### 3.4.1 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

Mit den Worten „Der Handel muss neue Wege zum Kunden finden, er muss Erlebnis und Service neu aufstellen“, begrüßte Verbands-Präsident Steffen Jost die Teilnehmer des BTE-Kongresses „Fashion-Emotion 4.0“. Im digitalen Zeitalter sei der Faktor Mensch wichtiger denn je. In der Tat muss vor allem im stationären Fashionhandel ein besonderes Augenmerk auf den unmittelbaren, persönlichen Kundenkontakt auf der Verkaufsfläche gelegt werden. Aber auch wenn die (Stamm-)Kunden das Geschäft schon wieder verlassen haben, sollten die Verkaufsberater in Kontakt mit ihnen bleiben. Zum Beispiel indem sie die Kunden über neue Wareneingänge, die ihnen gefallen könnten, informieren. Dies ist jedenfalls die Devise einer wachsenden Zahl von innovativen Mode- und Schuhhäusern, die den Wert von persönlichen Kundenbeziehungen und –kontakten erkannt haben und diese gepflegt sehen möchten.

Die Herausforderungen, denen sich der Handel heute und in Zukunft gegenüber sieht, verlangen allerdings Veränderungen nicht nur auf der Verkaufsfläche, sondern in allen Unternehmensbereichen und von allen Mitarbeitern. Denn wenn Veränderungsbedarf erkannt wurde, müssen Zukunftsentscheidungen getroffen und diese im nächsten Schritt auch umgesetzt werden. Hierzu bedarf es entsprechend fachlich kompetenter und motivierter Mitarbeiter. Zumal die Ansprüche der Kunden angesichts der neuen Möglichkeiten, welche die Digitalisierung ihnen beim Einkaufen bietet, insgesamt erheblich gestiegen sind.

Dass Veränderungsbedarf von den Kunden her gedacht werden muss, sollte im Einzelhandel selbstverständlich sein. Denn sind Konsumenten zufrieden mit den Mitarbeitern, sind sie i.d.R. auch zufrieden mit dem gesamten Kauf und kommen daher wieder. Insbesondere Problemlösungsorientierung und kompetente Entscheidungshilfen

kommen bei ihnen gut an. Dies gilt in besonderem Maße für das Verkaufspersonal. Dort sind auch weiche Faktoren wie eine positive Einstellung gefragt. „Mitarbeiter sollten Kunden das Gefühl geben, willkommen zu sein. Eine freundliche Begrüßung, ein nettes Lächeln und eine offene, positive Ausstrahlung bauen Hemmschwellen ab, das Personal anzusprechen, und bewirken, dass sich Kunden wohlfühlen“, so die Autoren der Studie „Customer Centricity“ des Instituts für Handelsforschung (Risse/Küppers 2018). Wie es in der Studie heißt, spielt neben der fachlichen Kompetenz und einer hohen Serviceorientierung auch Empathie eine wichtige Rolle: Wenn sich die Verkaufsmitarbeiter in einen Kunden hineinversetzen können, dessen Wünsche erkennen und seine Probleme lösen, schafft dies ein echtes Einkaufserlebnis und kann Kunden im Idealfall langfristig an das Unternehmen binden (vgl. IFH 2018b).

Gerade für inhabergeführte Fachhandelsunternehmen ist die erfolgreiche Pflege dieser besonderen Kundenbeziehung ein essenzieller Wettbewerbsvorteil. Und es ist abzusehen, dass seine Bedeutung für personalintensive Fashionhäuser weiter steigen wird. Bei [Engelhorn](#) in Mannheim beispielsweise ist man überzeugt, dass sich die Mitarbeiter stärker auf den Kunden konzentrieren, mehr Fragen stellen und nach einer ausführlichen Bedarfsermittlung mehr Zusatzangebote machen müssen. Ähnlich denkt man bei [Reischmann](#) in Ravensburg. Thomas Reischmann, Geschäftsführender Gesellschafter des Mode- und Sport-Filialisten, formuliert es in einem TW-Gespräch so: „Nur mit sowohl fachlich als auch menschlich super ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern auf der Fläche können wir Kunden an unsere stationären Geschäfte binden“ (vgl. TW 3/2018, S. 31; TW 39/2018, S. 27).

Die oben skizzierten Argumente sind alles andere

kation für viele Personalverantwortliche im Fashionhandel. Das betrifft insbesondere Hintergrundinformationen, zum Beispiel zur Bedeutung bestimmter Lieferanten, von Kennzahlen oder Preissegmenten. Führungskräfte benötigen heute ein umfangreicheres Wissen, denn Einkaufs- und Verkaufsmitarbeiter wollen Ziele und Maßnahmen verstehen, um sie dann auch entsprechend umsetzen zu können.

Wichtiger scheint angesichts der strategischen Neuausrichtung vieler Unternehmen zudem die interne Diskussion über den „gemeinsamen Weg, bisherige Erfolge, aber durchaus auch Rückschläge“, so der Personalvorstand der [Otto-Gruppe](#), Petra Scharner-Wolff (vgl. [Initiativbanking 2017](#), S. 17). Die neue Offenheit in der Kommunikation und die digitale strategische Ausrichtung des Unternehmens drücken sich auch darin aus, dass sich beim Otto-Konzern mittlerweile alle duzen dürfen.

Ein Umdenken stellt sich darüber hinaus beim Coaching von digitalen Themen ein. Denn auch

Führungskräfte und ältere Mitarbeiter benötigen oftmals Nachhilfe, gerade, wenn es um digitale Dinge geht. Erst im Herbst 2017 zeigte eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, dass selbst Vorstände großer Unternehmen zwar immer wieder gern die Chancen der Digitalisierung betonen, sich aber selbst teilweise erschreckend wenig damit auskennen (vgl. [Tönesmann 2017](#)). Hier bietet sich das Instrument des „Reverse Mentoring“ an: Dabei wird die klassische Rollenaufteilung umgedreht. Nicht die „alten Hasen“ geben ihre Erfahrungen an die Jüngeren weiter, sondern die Jüngeren coachen die Älteren. Zum Beispiel in regelmäßigen Treffen, bei denen erklärt wird, wie Snapchat und Instagram funktionieren oder wie man eine Shopping-App benutzt. Führungskräfte lassen sich von der jungen Mitarbeiter-Generation aber auch erläutern, welches die Shopping-Gewohnheiten von jungen Käufern heute sind. In sog. „Millennial Advisory Boards“ werden sogar Führungskräfte von den jungen Talenten des Unternehmens beraten (vgl. [Zukunftsinstitut 2018](#), S. 14).

### 3.5 KUNDEN BEGEISTERN – ERLEBNISWELTEN SCHAFFEN:

#### *DER MARKT IST IM UMBRUCH!*

Das Frankfurter Zukunftsinstitut ist davon überzeugt, dass der Kunde heute vor allem eines möchte, wenn er durch die stationären Geschäfte flaniert: gute Unterhaltung. „Er erwartet eine exzellente Beratung, im besten Fall auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Er möchte umworben und respektvoll behandelt werden, weniger

als Käufer, sondern mehr als Gast.“ Entertainment und Feelgood-Consuming würden im stationären Retail wichtiger als ein reibungsloser Einkauf. Immerhin shoppen schon heute 27 Prozent der Deutschen in ihrer Freizeit häufig. Nur die Gartenarbeit ist als Freizeitbeschäftigung noch beliebter als das Einkaufen ([Zukunftsinstitut 2018](#), S. 14-16).

#### 3.5.1 ERLEBNISWELTEN

Der Umstand, dass sich der reine Versorgungseinkauf immer mehr vom POS in Richtung Internet verlagert, macht den Erlebnis- und Genussein-kauf so essenziell für die Zukunft des Stationärhandels. Die Generierung von Einkaufserlebnissen beschreibt denn auch Doug Stephens in seinem vielbeachteten Buch „Reengineering

Retail – The Future of Selling in a Post-Digital World“ als eine zentrale gedankliche Stoßrichtung und Orientierungslinie für eine Neuausrichtung des Fashionhandels. Hierin sieht er eine maßgebliche Chance für die Zukunft des stationären Einzelhandels (vgl. [Stephens 2017](#)).

Dr. Alfred Haar, damals Senior Partner der Unternehmensberatung hachmeister + partner, brachte es schon 2016 auf dem BTE-Kongress „Fashion-Emotion 4.0“ auf den Punkt: Der Point of Sale (POS) müsse zum Point of Excitement werden. „Nur wer es schafft, die Kunden zu begeistern und ihnen positive Erlebnisse zu vermitteln, wird sich am Markt behaupten können“, so sein Credo.

Er meinte damit **qualitative** Erlebnisse, keine positiven Preiserlebnisse. Denn auch eine Schnäppchenjagd kann für Verbraucher aufregend sein. Schon der „alte“ Handelsprofessor Bruno Tietz wusste ja, dass der niedrige Preis einen intensiven Kaufimpuls beim Konsumenten auslösen und Teil eines Einkaufserlebnisses sein kann. Wenn aber – wie in unserer Branche der Fall – in fünf von zwölf Monaten eines Jahres der Umsatzanteil reduzierter Ware höher als 40 Prozent ist, dann schafft das für die Kunden sicher mehr Entwertung der Mode und Langeweile denn wirkliches „Excitement“.

Positive Emotionen und Abgrenzung von Mitbewerbern können zuvorderst über attraktive **Sortimente** erzeugt werden. Vorsicht daher vor allzu breit distribuierten Marken. Die Suche nach kleinen, innovativen Labels geht weiter. Sie wirken profilbildend und können Kunden begeistern. So sind zahlreiche Häuser auf der Suche nach der richtigen Mischung aus System-, „Brot&Butter“-Marken und frischen, unverbrauchten Labels. Viele Modegeschäfte bauen ihre Accessoires und Rand-Sortimente bis hin zu Beauty, Wellness und Living aus. Die Sportableger der Platzhirsche wie **L&T** in Osnabrück bieten mittlerweile auch Saunabereiche und Höhentrainings sowie ein umfangreiches Kursangebot von Bodystyling über Pilates bis Power-Yoga an.

Insbesondere große Häuser ergänzen ihr Warenangebot zunehmend um moderne Gastro-Bereiche und Ruhe-Zonen. Umsatz- und Rentabilitätsüberlegungen gehören oft nicht zu den Hauptbeweggründen. Vielmehr geht es darum, den Kunden einen Mehrwert zu bieten, die Aufenthaltsqualität zu erhöhen und das Einkaufen als Freizeitbeschäftigung attraktiver zu machen. So „übernehmen stationäre Geschäfte verstärkt

soziale Funktionen als Treffpunkt für Menschen“, ist Olaf Hohmann, Forschungsleiter Handelsgastronomie beim Kölner EHI, überzeugt (mb Newsletter 19.4.2018). „Gastronomie ist heute Standard, muss aber häufig noch besser umgesetzt werden“, ist Uwe Bulk von **Klingenthal** überzeugt. „Die Kunst besteht darin, die Gastronomie zielgruppengerecht in den Verkaufsraum zu integrieren.“

Innovationen und Einkaufserlebnis dürften vom Kunden aktuell umgehend belohnt, Langeweile dagegen schnell abgestraft werden. Jutta Blocher von Blocher Partners (Stuttgart) ist daher auch der Überzeugung, dass stationäre Geschäfte in zehn Jahren völlig anders aussehen werden als heute: „Ich denke, dass der Community-Gedanke und auch der Aspekt Hospitality weiter an Bedeutung gewinnen. Die Geschäfte müssen sich in Form von gelebter **Gastlichkeit** noch intensiver um ihre Kunden kümmern, um sich gegenüber den Online-Wettbewerbern abzugrenzen“, äußerte sie sich auf dem Deutschen Modehandels Kongress 2017 in Düsseldorf (mb Newsletter 9.11.2017).

Das Modehaus **Maas** in Bassum beispielsweise geht genau diesen Weg, und das mit unkonventionellen Ideen und Maßnahmen. So wurde bei der letzten Umgestaltung des Obergeschosses u.a. eine Eventfläche „Gottlieb’s“ mit Kochinsel und Holztisch eingerichtet, auf der während der üblichen Geschäftszeiten die Anzüge präsentiert werden. Mit wenigen Handgriffen kann die Fläche umgebaut werden und dank eines separaten Eingangs auch außerhalb der stationären Öffnungszeiten für Kunden-Veranstaltungen genutzt werden. „Das Gottlieb’s ist ein tolles Beispiel dafür, wie wir mit ungewöhnlichen Ideen unsere Kunden immer wieder überraschen und darüber mit ihnen ins Gespräch kommen wollen“, so Michael Maas.

Nicht nur Maas, auch viele andere inhabergeführte Fashionhäuser wie etwa Mode **Messerich** in Bitburg oder Schuhhaus **Darré** in Gießen machten zudem sehr gute Erfahrungen mit völlig **neuen Ladenbau-Optiken**. Die Neugestaltung der Flächen konnte dort nicht nur Kunden begeistern, sondern löste darüber hinaus bei den Mitarbeitern einen kräftigen Motivationsschub aus. Wobei Flexibilität auch im Ladenbau immer wichtiger wird. „Die

und überschaubaren Ertrags nicht wirtschaftlich sinnvoll darstellen ließ. Einige Kunden würden dieses Angebot als Freizeitbeschäftigung sehen

ohne ausreichende Kaufabsicht, daher habe man Personal Shopping wieder eingestellt.

## 3.6 INNOVATIVE VERTIKALE GESCHÄFTSMODELLE UND -PROZESSE: **NEUE WEGE ZUM KUNDEN GEMEINSAM GEHEN!**

### 3.6.1 ZUR NOTWENDIGKEIT VERTIKALER ZUSAMMENARBEIT IN DER FASHIONBRANCHE

Die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen sind nicht nur für den Handel, sondern für den gesamten Multilabel-Fashion-Markt groß. Denn es ist nicht ausgeschlossen, dass große Online Pure-Player wie [Amazon](#) oder [Alibaba](#) künftig den Einzelhandel und damit auch die Vertriebsstrukturen der Markenhersteller beherrschen werden. Multilabel-Handel und Mode-Marken sind daher gut beraten, wenn sie mit aller Kraft daran arbeiten, die Leistungsfähigkeit bis dato bewährter, aber gefährdeter Marktstrukturen zu steigern. Dazu gehören u.a. vertikale kooperative Geschäftsmodelle, die sich im Wettbewerb mit Online Pure-Playern und vertikalen Ketten behaupten und als überzeugende Multichannel-Konzepte die Kunden auch in Zukunft begeistern können.

BTE-Präsident Steffen Jost formulierte die Probleme Anfang 2018 in einem offenen Brief an die Branche mit der Überschrift „Ansätze reichen nicht!“ (Jost 2018). Darin heißt es u.a.:

„Natürlich muss der Modehandel auch seine eigenen Hausaufgaben machen. Motivierte und begeisternde Mitarbeiter, ein attraktives Ladenlokal und eine ansprechende Warenpräsentation bleiben für den Geschäftserfolg unabdingbar und müssen daher ständig optimiert werden. Aber das allein reicht eben nicht. Ein erfolgreicher Multilabel-Handel ist von der erfolgreichen zielorientierten Zuarbeit der Markenindustrie abhängig. Erreichen wir eine Optimierung der gemeinsamen Prozesskette nicht, wird der Multilabel-Handel

weiter an Marktanteilen verlieren – und die Marke und Industrie weitere Kunden. In welchem Umfang, wenn überhaupt, dann ein Überleben der Markenindustrie im Anschluss gesichert ist, darüber kann man vortrefflich diskutieren. Sicher ist jedoch: Der Eigenvertrieb wird nur für die allerwenigsten Hersteller eine Lösung sein.“

Wie Marktstudien belegen, sind die Abverkaufsquoten des Modehandels in den letzten Jahren deutlich geschrumpft. Parallel stiegen die Abschriften, sie liegen heute im Durchschnitt bei gut 20 Prozent. Auch die Lagerumschlagsgeschwindigkeiten (LUG) sind rückläufig. „Die Reduzierungswellen haben besorgniserregende Ausmaße angenommen. Es ist zu viel Masse im Markt“, so Michael Hauf von hachmeister + partner.

Die erhoffte Verbesserung der LUG im Gesamtunternehmen über die Aufnahme von Systemanbietern ist in den meisten Modehäusern nicht gelungen. Zwar lässt sich im Systemgeschäft durchaus eine überdurchschnittlich hohe LUG erzielen, auch die ist aber im Laufe der Zeit gesunken, so dass die LUG in der DOB (!) in den diversen Handelspanels nach wie vor nicht über eine Zwei vor dem Komma hinauskommt. Und von der einst beschworenen, fein justierten Sortimentsführung im Modehandel ist man noch immer weit entfernt.

Nachstehende Übersicht listet generelle Kooperationsziele auf, die sich der Handel von einer engeren Zusammenarbeit mit der Vorstufe verspricht.

**Problemfeld****„Rabatte auf den EK/Spannengarantien“**

- Der Lieferant darf keine Rabatte gewähren, um zu kartellrechtlich unzulässigen Verhaltensweisen anzureizen (Einhaltung der UVP, Unterlassen des Online-Verkaufs, Unterlassen von Passivverkäufen außerhalb des eigenen Gebiets etc.).
- Feste Spannen bzw. garantierte Roherträge stellen vertraglich mögliche Abweichungen von der üblichen Risikoverteilung zwischen Lieferant und Händler dar. Die Übernahme des höheren Risikos durch den Lieferanten erfolgt dann insbesondere im Gegenzug für erweiterte Einflussmöglichkeiten auf Sortimentsgestaltung und Warensteuerung. Diese Garantien dürfen aber nicht als Zusicherung des Lieferanten erscheinen, dass er auf VK-Preise hinwirkt, die diese Margen oder den Rohertrag sichern. Der Händler ist frei in der Setzung seiner Verkaufspreise.

BTE und andere Bundesfachverbände des Fashionhandels (BDSE und BLE) empfehlen den Marktteilnehmern vor diesem Hintergrund, alle bestehenden Kooperationen mit Lieferanten im Hinblick auf Kartellrechtskonformität zu überprüfen.

Im Fokus der kartellrechtlichen Diskussion stand in jüngster Zeit die Herausgabe von vollständigen Verkaufsdaten inklusive erzieltm Produkt-Verkaufspreis, faktisch also die automatische Übermittlung von Sales Reports mit realisiertem VK.

Falls die Übertragung des erzielten Verkaufspreises für die Optimierung der Flächenbewirtschaftung als notwendig erachtet wird, ist der kartellrechtlich wohl sicherste Weg, die Verkaufspreisdaten erst mit zeitlicher Verzögerung an den Lieferanten zu übermitteln. Wie lange dieser zeitliche Nachlauf sein muss, um jegliches Risiko auszuschließen, lässt das Gesetz offen. Eine Verzögerung von einem Monat dürfte in der Modebranche regelmäßig genügen, solange die Wettbewerbsbehörden keine strengeren Vorgaben machen. Ein gewisses, schwer einschätzbare Restrisiko verbleibt.

Vor diesem Hintergrund bemüht sich derzeit eine Reihe von Modehändlern, sich rechtlich – soweit möglich – abzusichern. Sie fordern von jenen Lieferanten, die nach wie vor die Übermittlung des realisierten Verkaufspreises von ihnen mit Nachdruck erwarten, eine **Compliance-Erklärung**. Dabei wird nicht selten eine Formulierung der Kanzlei Gleiss Lutz (Stuttgart) genutzt (vgl. im Detail BTE-Mitteilungen in TW 29/2018, S. 58).

### 3.7 DEN STANDORT STÄRKEN: **LOKALE EXPANSION UND HORIZONTALE KOOPERATION!**

#### 3.7.1 EINZELHANDELSSTANDORTE SICHERN UND AUSBAUEN

Zwar agiert der Fashionhandel zunehmend (auch) digital, aber er ist nach wie vor in erster Linie ein lokaler Akteur. Dabei ist er auf sichere und attraktive Standorte angewiesen. Die Innenstädte sind seit je her herausragende Handelsstandorte, zumal der wichtigste Grund zum Besuch einer Innenstadt das Einkaufen ist. An dieser symbiotischen Verbindung von Innenstadt und Handel wird sich nach Überzeugung des HDE auch in Zukunft wenig ändern, selbst bei sinkenden Kundenfrequenzen in

vielen Städten. Gerade der Wettbewerb mit dem wachsenden Online-Handel und die rückläufigen Besucherzahlen erfordern allerdings eine gezielte Stärkung der Innenstädte. Dies kann auf mehreren Wegen erfolgen. Gefordert sind dabei alle Akteure: Der Handel selbst und viele weitere Stakeholder, bis hin zu Stadtverwaltung, Baubehörden und Gesetzgeber. Dafür benötigt es vielfach einen Schulterschluss von Einzelhandel und Entscheidern auf kommunaler und regionaler Ebene, damit

die Situation vor Ort gemeinsam verbessert werden und die Themen Stadterneuerung und

Standortsicherung vorangetrieben werden können (vgl. HDE 2018i S. 41f.).

#### 3.7.2 STANDORTSICHERUNG DURCH LOKALE EXPANSION

Neben kooperativen Maßnahmen mit anderen Akteuren der Innenstadt kann der Einzelhandel zunächst selbst versuchen, Maßnahmen zur Standortsicherung und zum Standortausbau durchzuführen. Es gibt viele Beispiele, bei denen inhabergeführte Fashionhändler ihre Präsenz am Standort ausbauen, ihn damit stärken und die Attraktivität auch für Besucher aus dem Umland erhöhen. Einige dieser lokalen Expansionsstrategien werden nachstehend skizziert:

##### **Beispiel Leffers, Leer**

Das Modehaus Leffers mit Hauptsitz in Oldenburg unterhält im niedersächsischen Leer eine Filiale, die auch dort eine Platzhirsch-Funktion innehat. Da sich immer wieder Leerstände in der Nachbarschaft ergaben, handelte Geschäftsführer Johannes Poppen gemäß dem Motto „Nachbarschaften schaffen“, denn er weiß: „Wenn es Leerstand gibt, kommen ganz schnell die üblichen Verdächtigen“, und meint damit 1-Euro-Läden und sonstige Billigheimer, die nicht gerade zur qualitativen Stärkung des eigenen Standortes beitragen. Daher übernahm Leffers nacheinander weitere Flächen im Radius von etwa 150 Metern um das Stammhaus herum. Jüngste Neugründung ist der 150qm-Store „Square“, der ausschließlich Marken der Bestseller-Gruppe führt. Die Fläche wurde frei, da ein alteingesessenes Jeans-Geschäft seine Pforten schloss (vgl. TW today 22.10.2018).

##### **Beispiel Messerich, Bitburg**

Das seit 1845 am Standort Bitburg, Eifel, beheimatete Familienunternehmen Messerich, betreibt den Modehandel nun in der sechsten Generation. Inhaber Lars Messerich baute das Unternehmen in den vergangenen Jahren sukzessive aus, indem er am Standort des Stammhauses in der Hauptstraße mehrere Spezialgeschäfte eröffnete: „Männerstyle“ steht für urbane Streetwear, „Lockstoff“ richtet sich an Frauen, die hochaktuelle, individuelle Mode suchen, „Trendwerk“ bietet entspannte

Streetwear-Styles und Denim an, „M1“ mit frecher, trendiger up-to-date-Mode und „#9 bit snkr“ für Kunden, die modische Sneakers von angesagten Brands suchen.

##### **Beispiel Voigt, Senftenberg**

Im brandenburgischen Senftenberg betreibt Familie Voigt seit gut 25 Jahren ihr Stammhaus, das Modehaus Voigt. Im Laufe der Jahre eröffneten sie nicht nur viele Monolabel-Stores an anderen Standorten wie beispielsweise Berlin, Dresden oder Schwerin. Auch in der Senftenberger Innenstadt expandierte die Familie und unterhält heute vier weitere Fachgeschäfte mit unterschiedlicher Zielgruppenausrichtung und verschiedenen Modemarken, bis hin zu einem Maritim-Store am Stadthafen des Senftenberger Sees, der 2018 nochmals erweitert wurde.

##### **Beispiel CJ Schmidt, Husum**

Standortpflege betrieb der Husumer Mode- und Sporthändler Peter Cohrs, als er sich im Jahr 2010 das Hertie-Haus kurz nach der Insolvenz des Warenhauses sicherte. Um das Gebäude vor einem Leerstand zu bewahren, zog er zunächst als Mieter mit einem Schnäppchenmarkt ein, um das Grundstück einige Zeit später zu erwerben und das Areal mit Partnern zum Shopping-Center plus Parkhaus auszubauen. Das Mittelzentrum mit seinen gut 23.000 Einwohnern verfügt über eine hohe Zentralität und kann die zusätzlichen Flächen – mit hohem Anteil Lebensmitteln und Gastronomie zur Verbesserung der Versorgung und Erhöhung der Aufenthaltsqualität in der Innenstadt – durchaus verkraften (vgl. TW 34/2018, S. 30).

##### **Beispiel L&T, Osnabrück**

Mark Rauschen, geschäftsführender Gesellschafter von L&T in Osnabrück, möchte die Qualität des „L&T Quartiers“ sicherstellen und weiterentwickeln. „Dazu gehört auch der Erwerb von Immobilien in A- und B-Lagen. Das ist der Garant für das

Beschirmung, passende Blumenkübel, kleinere Bühnenauftritte und temporäre Stadtgärten mit bei der Bevölkerung beliebten Sandkästen und einer überdimensionalen Sitzbank: „Eine enorme Aufenthaltsqualität ist hier eingezogen, eine urbane Atmosphäre mit Niveau – und das mitten in der Stadt!“, so Ristedt. Die Stadt habe die Projekte zum Teil mitfinanziert. Dies verlangte immer wieder Überzeugungsarbeit, die Initiativen standen mit dem BID aber auf rechtlich sicheren Füßen. „Das war keine Einzelleistung, ich bin happy, dass es uns gemeinsam gelungen ist. Es war ein Bürgeranliegen mit dem Anspruch, einen besseren

Raum zu schaffen, und wir haben das für uns getan, für das Selbstwertgefühl unserer Unternehmen, für die Stadt“ (WFB 2017; BID Bremen 2017).

Da mit dem Gesetz zur Stärkung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren juristisches Neuland betreten und ein neues Verwaltungsverfahren eingeführt wurde, hat die Stadt Bremen einen Leitfaden erstellt. Er soll bei der Gründung und Umsetzung eines BIDs helfen und die damit einhergehenden Fragen der Akteure beantworten (vgl. BID Bremen 2015).

## 3.8 HANDLUNGSOPTIONEN NACH BETRIEBSGRÖSSEN:

### **NICHT JEDER KANN ALLES!**

Es gibt aktuell viele Beispiele von Unternehmerinnen und Unternehmern, die mutig investieren in trendige Läden, in Warenpräsentation und Sortiments-Kompetenz, in den eigenen Standort und in die digitale Kommunikation. Erfreulich, wie dynamisch gerade der unternehmerische Nachwuchs des Modehandels mit den neuen Trends umgeht. Die Junior-Inhaber/innen verfolgen sehr kreativ und zielstrebig neue Geschäftsmodelle und Konzepte – seien sie stationär oder digital – und setzen sie im Markt mit großem Engagement um.

Für Fashionhändler gilt, dass sie einen auf das eigene Unternehmen und die jeweilige Kundenzielgruppe ausgerichteten Weg finden müssen, der

sich auf dem Spannungsbogen zwischen emotionalem Auftritt, digitaler Technik und auskömmlicher Rendite bewegt. „Die Umsetzung verlangt ein hohes Maß an Professionalität“, ist BTE-Präsident Steffen Jost überzeugt. Vieles muss aber auch probiert, ausgetestet und ggf. wieder verworfen werden. Die aktuelle Situation verlangt insgesamt viel Mut, Kreativität, Energie und eine hohe Fehlertoleranz.

Im Folgenden soll zwischen Maßnahmen für eher kleine und mittelgroße Fashionhändler einerseits und weiterführenden Konzepten unterschieden werden, die eher von größeren inhabergeführten Handelsunternehmen verfolgt werden können.

### 3.8.1 STRATEGIEN UND MASSNAHMEN FÜR KLEINE UND MITTELGROSSE FACHGESCHÄFTE UND PLATZHIRSCHE

Die Betriebsgrößenspannweite ist selbst unter den nicht ganz so umsatzstarken Unternehmen des Facheinzelhandels durchaus groß. Sie reicht von kleinen Boutiquen bis zu mittelgroßen Häusern, die mit ihrem Sortiment einen kleinen Standort weitgehend dominieren, insbesondere wenn sie dort mit mehreren Formaten, z.B. über

Monolabel-Partnerstores oder weiteren Spezialgeschäften, präsent sind.

Entsprechend unterschiedlich sind die Fragestellungen, mit denen sich die Inhaber beschäftigen sollten oder können. Wer als Herrenausstatter über 100 Quadratmeter Verkaufsfläche verfügt,