

DIE, DIE MUT HABEN



Fotos: BTE

BTE-Vizepräsidentin Tatjana Steinbrenner freute sich über den Zuspruch.

Der BTE-Kongress Fashion Emotion 4.0 hat nach Köln eingeladen. Was den Teilnehmenden bei inspirierenden Talks und nüchternen Analysen deutlich wurde: Es bleibt noch viel zu tun.

Der alljährliche Kongress des BTE Handelsverbands Textil Schuhe Lederwaren ging in die achte Runde: Der Verband lud zum Fashion Emotion 4.0 in den Kölner Mediapark, um dort Best Practices zu präsentieren, neue Denkanstöße zu geben und Perspektiven zu eröffnen sowie eine Plattform zum branchenübergreifenden Netzwerken zu bieten. Tatjana Steinbrenner, Vizepräsidentin des BTE Handelsverbands Textil Schuhe Lederwaren, eröffnete den diesjährigen BTE-Kongress mit einer Feststellung: Die Besucherzahl konnte gesteigert werden und vor allem in den Seminaren sind Händler mit spürbarer Be-

geisterung für die Branche zusammengekommen „Das sind die, die Mut haben“, so Steinbrenner. Moderator Michael Werner merkte halbwegs ironisch an: „Ein historischer Tag: In Amerika wird gewählt, und in Köln sitzt der BTE zusammen.“

Es folgte ein vollgepackter Tag mit spannenden Vorträgen zu Themen wie Revitalisierung der Nachbarschaft, Smarte Datennutzung und Retailtainment. Neben Keynotes zu Best Practice-Beispielen zeigten Branchenanalysen die konkreten Baustellen, mit denen es der Schuh- und Modehandel aktuell zu tun hat.

„Es gibt Handlungsbedarf“



Felix Groß-Vallee, Hachmeister + Partner

Früh am Morgen setzte eine ernüchternde Präsentation von Felix Groß-Vallee (Hachmeister + Partner) zum Stand des Schuh- und Modehandels den Ton der Veranstaltung. Mittels verschiedener Grafiken stellte er den Abwärtstrend der vergangenen fünf Jahre dar, sowohl die Kundinnen und Kunden als auch die Umsätze betreffend. So sank etwa die Frequenz in dem Zeitraum insgesamt um etwa 5%, während der Umsatz um 8% fiel bzw. die Stückzahl um 22%. Die Entwicklung der LUG sank um 11% – und das bei einem Gewinn von teilweise unter einem Prozent. Währenddessen wachsen Vertikale um hohe zweistellige Beträge, Neuzugänge wie Shein sogar um vierstellige Prozentwerte.

„Es gibt Handlungsbedarf, der Handel steht ganz klar unter Druck“, fasste es Groß-Vallee knapp zusammen und ging dabei auch auf die konkreten Handlungsfelder ein. „Es ist eine facettenreiche Krise, aber es ist vor allem eine Chance für uns alle.“ Themen wie Wareneinstellung und Konsumklima beschäftigten die gesamte Branche und auch die Wetterföhligkeit warte weiterhin auf eine Lösung. „Die Frage ist: Wie können wir daran arbeiten?“ Ein wichtiger Punkt sei die Wareneinstellung: Weniger Vororder lautet hier die Devise. „Dass das nicht alleine geht, ist klar, dafür braucht es die

Industrie.“ Hier fehle es allerdings oft an Vertrauen – auf beiden Seiten. Auch Kosten, Investitionen und Finanzierung seien Thema, mit denen sich der Handel aktuell beschäftigen müsse. Aus eigener Erfahrung berichtet Groß-Vallee von der Herausforderung der Bankenfinanzierung, die für den Modehandel aktuell nahezu unmöglich erscheint. Gleichzeitig sei durch steigende Kosten die Ertragsfähigkeit des Multi-Markenhandels gefährdet, nicht zuletzt, da durch die Finanzierungsschwierigkeiten auch die Möglichkeiten zur Investition fehlen. Ein Vergleich zeigt: Die großen Player des deutschen Modehandels erzielten gemeinsam einen Gewinn vor Steuern von knapp 1%. „Damit lässt sich nicht gerade viel investieren.“

Was kann der Händler alleine erreichen?

Auch wenn es nicht ohne die Industrie geht und die Zusammenarbeit mit dieser aktiv neu gestaltet werden muss, gibt es Möglichkeiten für den Handel, denen sich dieser alleine widmen kann. So etwa beim Einkaufserlebnis: Ladenflächen seien Erlebnisorte, so Groß-Vallee. „Kunden sind heutzutage preissensibler denn je. Paradoxerweise wollen sie aber gleichzeitig personalisierte und einzigartige Einkaufserlebnisse.“ Hierbei sei vor allem Exklusivität der Schlüssel;

sich über eine starke DNA und den intelligenten Einsatz von Technologie von Konkurrenten abzusetzen, Sorge nicht nur für mehr Frequenz, sondern erzeuge neben einer Community und Brand auch Loyalität.

Wichtig sei dabei nur, auch das eigene Team abzuholen. Vor allem angesichts der neuen Ansprüche der Konsumentinnen und Konsumenten würde eine Verkäuferin auf der Fläche heute wesentlich mehr Aufgaben übernehmen, als ihre Berufsbezeichnung beschreibt: „Technologienutzerin, Trendforscherin, Social Media-Botschafterin und Nachhaltigkeitsberaterin – schaffen Sie neue Rollen, aber verknüpfen Sie diese auch mit Anreizen“, so der Unternehmensberater. Wenn neben den Investitionen in die Fläche und der technologischen Unterstützung wie mit KI auch in das Personal investiert wird, seien die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt.





Holger Wellner, Modehaus Wellner

Bei Modehaus Wellner stehen große Pläne an. Das Geschäft mit rund 3.500 qm in der Hamelner Innenstadt wird um eine weitere Fläche mit etwa 1.500 qm erweitert. Geschäftsführer Holger Wellner erwarb hierfür das Nachbargebäude, mit dem er bereits einiges vor hat: Neben Gastronomieangeboten und Dienstleistungen soll die neue Fläche auch für verschiedene Konzepte dienen. Grundlegend für die Idee sei für Wellner die Frage gewesen: „Wie kann man einen Standort vital halten und Frequenz generieren?“ Seine Antwort: Durch Mischung, durchdachte Konzepte und Regionalität. Letztere konnte vor allem durch eine Zusammenarbeit mit Nach-

Die Nachbarschaft als Frequenzbringer

bargeschäften erreicht werden, wie Wellner mit einem Beispiel zeigt: Obwohl das Modehaus bisher keine Berührungspunkte mit dem Thema Brautmode hatte, ergab sich eine Kooperation mit einer solchen Schneiderei – das Geschäft war durch die Fernsehserie „Tüll und Tränen“ bekannt geworden und verzeichnete dadurch einen konstanten Besucherstrom aus ganz Deutschland. Modehaus Wellner erkannte hierin eine Chance, die neue Fläche im kommenden Jahr zu bespielen. Hierbei ergab sich auch direkt die nächste Kooperation: Da Brautmode und Brautsträuße nicht allzu weit voneinander entfernt liegen, wird es deshalb künftig auch Blumen auf der Fläche geben.

Hierfür wurde ein lokaler Florist angefragt, mit dem sich Wellner zusammenschließt. Das Modehaus verlässt sich für den neuen Concept Store jedoch nicht nur auf die neuen Partnerschaften. Für eine langfristige Kundenbindung geht das Unternehmen auch die Kundenkarte mit einer neuen Strategie an: „Die Kundenkarte wird zum Club“, so der Geschäftsführer. Durch Exklusivität und neue Strategien soll für ein Update des Einkaufserlebnisses gesorgt werden – was wiederum die Frequenzen erhöht und die Kundenloyalität verfestigt. Wellner stellt damit sicher, dass die Kunden „nicht nur kaufen, sondern oft kaufen.“

Vom Datenpunkt zum Kundenerlebnis

„Die Verkaufsfläche ist eine Blackbox.“ So beschrieb Christoph Berger von Ebbers Modeerlebnis in Warendorf den Umgang mit den generierten Kundendaten auf der Fläche. So könne ein Unternehmen meist zwar registrieren, wann ein Kunde das Geschäft betritt oder verlässt, was in der Zwischenzeit passiert, wurde bisher jedoch kaum gemessen. Ebbers stellte deshalb eine Methode vor, mit der auf der Fläche von Ebbers Modeerlebnis seit geraumer Zeit das Kundenverhalten auf der Fläche beobachtet werden kann: Mittels Radartechnologie können Verkaufspfade im Geschäft registriert werden und in nutz-

bare Daten umgewandelt werden, ohne die Datenschutzrechte der Verbraucherinnen und Verbraucher zu gefährden. „Wir konnten damit beispielsweise feststellen, wann unsere Kunden in eine Sackgasse manövierten.“ Auf solche Besonderheiten lasse sich daraufhin reagieren, indem etwa für bessere Pfade durch das Warenangebot gesorgt wird. Das gewährleiste nicht nur ein angenehmeres Einkaufserlebnis, sondern erhöhe gleichzeitig die Chance, zusätzliche Artikel einzukaufen, so Berger. Und das Beste an der Technologie: Sie ist erschwinglich und überraschend leicht in ihrer Installation.



Christoph Berger, Ebbers Modeerlebnis



Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung

Wachstum und Strategie



„Ich stehe hier nicht als Modeexperte“, begann Prof. Dr. Guido Quelle seinen Vortrag in Köln, „aber ich möchte Ihnen etwas über Wachstum erklären.“ Dieses sei generell in der Gesellschaft zu schlecht besprochen. Zu oft werde es mit Ressourcenverbrauch und Zeitverschwendung assoziiert, während sich gleichzeitig ein Irrtum etablierte: „Auch wenn man immer mehr Produkte verkaufen kann: Wachstum kommt nicht durch ein 'mehr des Gleichen',“ erklärt der Mehrheitsgesellschafter der Mandat Managementberatung und Professor an der SRH Hamm. „Wenn wir an Wachstum denken, dann meist, wenn etwas Neues passiert ist und neue Innovationen auftraten.“

Um das zu verdeutlichen, wies Quelle auf zwei einfache Beispiele hin: „Wir hören heutzutage immer noch Musik. Aber wer benutzt ein Grammophon? Genauso müssen wir weiterhin unsere Wäsche waschen; wer aber hat zuhause noch ein Waschbrett?“ Mit diesem Blick auf die Vergangenheit müsse man sich auch der Zukunft zuwenden. „Wir dürfen uns nicht der falschen Tatsache hingeben, dass alles so, wie es heute ist, immer sein wird. Wer sagt, dass die Menschen in 40 Jahren nicht

genauso amüsiert auf unsere Zeit gucken, wie wir auf die Zeit von vor 40 Jahren schauen?“ Gerade angesichts der Tatsache, dass gewisse Standards auch in Zukunft beibehalten werden wollen, müsse Wachstum strategisch und effektiv angegangen werden. „Wir müssen wachsen, wenn wir den Standard von heute halten wollen“, so Quelle. „Der Luxus von heute ist der Standard von morgen.“

Bei vielen Modehändlern hakt es an der Strategie

Für erfolgreiches Wachstum braucht es die richtige Strategie, merkte Quelle an. Auf einer Grafik stellte er dar, wie sich das Wachstum in einem Unternehmen zusammensetzt: Wenn die X-Achse der Firmenstrategie entspricht und die Y-Achse die optimierten Prozesse darstellt, dann spiegelt das Feld oben rechts ein Unternehmen wieder, dessen Kurs klar vorgegeben und Prozesse ideal optimiert sind. Nur sei dies bei den deutschen Unternehmen – vor allem in der Modebranche – selten der Fall. Viel eher ordne er diese zwar bei einer hohen Prozessoptimierung ein, bei der Strategie scheitere es jedoch. Der Grund sei die fehlende

Messbarkeit: Ein einwandfreier Prozessablauf lässt sich stets beobachten und feststellen. „Strategie ist aber nicht so einfach. Der Professor Kurt Nagel sagte einmal: 'Strategie ist die Kunst, sich zu kratzen, bevor es einen juckt.'“ Um eine Strategie festlegen zu wollen, gebe es eine Grundvoraussetzung, so Quelle weiter: „Alle Unternehmer brauchen eine Vision. Denn: Die Vision ist eine möglichst konkrete Beschreibung eines erstrebenswerten Zustands, der vielleicht nie erreicht wird.“ Mit Umsatz, Jahreszahlen oder Rendite habe dies erstmal wenig zu tun, spiele aber bei Strategiebildung und auch bei der Motivation eine große Rolle. Die Strategie entstehe nun durch eine Gegenüberstellung der Vision mit dem aktuellen Stand, dem „Heute“, erklärt Quelle weiter. Hier liege das Problem versteckt, da sich viele Unternehmen aufgrund von Unsicherheiten nicht ausreichend mit einer Strategie für die Zukunft beschäftigen. So appellierte Quelle an die Zuversicht und den Mut, für eine erfolgreiche Zukunft einzustehen: „Natürlich weiß ich nicht, was 'Morgen' bringt. Aber ich kann jeden Tag aufstehen, um dieses 'Morgen' zu gestalten.“



Daniel Samy El Meshawi, SPSR Studio

Einzelhandel in seiner jetzigen Form ist nicht mehr überlebensfähig, ist sich Daniel Samy El Meshawi sicher. Der Dozent des Texoversum LDT in Nagold und Gründer der Brand SPSR Studio mit Store in Stuttgart blickt mit Sorge auf verschiedene Bereiche des lokalen Einzelhandels: „Viele Unternehmen haben in letzter Zeit zu viel in die Digitalisierung investiert und den lokalen Einzelhandel und den Point of Sale aus den Augen verloren.“ Dies mache sich an drei Punkten bemerkbar: „Kultur, Kuration und Menschen.“ Kultur beschreibe sowohl das Konzept, das ein Geschäft führt, als auch die Menschen, die damit erreicht werden sollen. Statt von Zielgruppen spricht El Meshawi von „Tribes“. Tribes funktionieren nicht etwa in Geschlechtern oder Altersgruppen, sondern werden von „Codes“ definiert: So können etwa „Hip-Hop“ oder „Heavy Metal“ genauso Codes sein wie „Ibiza“ und „Cocktails“. „Jedes Geschäft muss seine Codes für sich formulieren, um seine Tribes anzusprechen.“ Gleichzeitig gilt es jedoch auch, die Kultur mit Alleinstellungsmerkmalen zu pflegen. El Meshawi spricht hier etwa von einem Event, dass er zur Ladeneröff-

Weniger Ware, mehr Emotion

nung abhielt: Ohne großes Marketingbudget wurde schlicht ein Viereck auf den Boden geklebt, in dessen Raum Kunden einen Ball auf dem Fuß jonglieren sollten. Der Gewinn: zwei VIP-Tickets für den VfB Stuttgart. „Über 70 Leute waren an dem Tag da; ohne dass wir das groß beworben haben.“

Der Faktor Mensch

Hier spielt auch das Thema Kuration eine Rolle. Denn für positive Einkaufserlebnisse Sorge nicht das Sortiment. Das lasse sich auch in anderen Geschäften finden. Sondern die Einzigartigkeit, die inspiriert. „Statistisch bewiesen lassen sich die meisten Konsumentinnen und Konsumenten im Einzelhandel inspirieren. Wir spielen es nur nicht mehr richtig aus“, so El Meshawi. Rund 500 Mio. unverkaufte Bekleidungsartikel werden jedes Jahr gezählt, etwa 400 Mio. Textilien werden jährlich retourniert. „Ich weiß nicht, wie man heute noch Geld damit verdienen will“, so der Designer. Personalisierung statt Einheitsbrei, weniger Ware, mehr Emotion, so El Meshawi. Idealerweise kennt das Personal sogar die Kundschaft,

wie in einem persönlichen Beispiel: Bei einer Trunk-Show im Modehaus Engelhorn entwarf er für einen Kunden einen Anzug. „Bevor er mir aber gesagt hat, dass er damit zufrieden ist, wollte er die Meinung seines Stammverkäufers hören.“ Hier spiele auch der letzte Punkt hinein: Menschen. Hierbei seien vor allem die eigenen Mitarbeiter gemeint, von denen laut El Meshawi aktuell 45% weniger als 14 Euro pro Stunde verdienen. Angesichts der aktuellen Anforderungen an das Personal sei dieser Wert veraltet. „Natürlich müssen wir auch mehr erwarten können, aber machen Sie sich auch bitte Gedanken darüber, wie wir unsere Mitarbeiter bezahlen. Sind die Modelle, die wir aktuell führen, noch zeitgemäß?“ Diese Punkte zu überdenken und zu überarbeiten, müsse oberste Priorität für den Einzelhandel haben, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können. „Ich habe mein ganzes Leben bisher in der Branche verbracht und würde auch gern weiterhin mein Leben in der Branche verbringen“, so El Meshawi. „Deswegen stehe ich jetzt hier, für die Generation, die jetzt gerade nachkommt: Wir müssen gemeinsam etwas verändern.“



Der Ausweg aus der vollkommenen Konkurrenz

„Jedes mal, wenn wieder eine Insolvenz bekannt gemacht wird, glauben alle sofort, zu wissen, was das betroffene Unternehmen falsch gemacht hat“, erklärte Carl Tillessen vom Deutschen Mode-Institut in Köln. Diese „Stehgreif-erklärungen“ seien zwar nicht unbedingt falsch, drängen jedoch nie bis an die Wurzel des Problems vor. Denn: Fehler wurden auch früher gemacht. „Der Unterschied zwischen heute und früher ist, dass sich die Händler älterer Generationen die Fehler noch erlauben konnten.“ Heute seien die meisten Unternehmen so sehr auf Kante genäht, dass die kleinste Abweichung sie in eine Schiefelage stürzen könnte, so Tillessen. „Die Hälfte aller Modehändler ist defizitär. Ein Viertel ist als prekär zu bezeichnen und nur eine Minderheit von 16% ist wirklich profitabel“, erklärte er anhand von Zahlen des BTE für das Jahr 2023. Um dem Problem auf die Spur zu kommen, lohne sich der Blick in die Vergangenheit. „Vor dem Online-Shopping hatte jeder Kunde einen bestimmten Händler.“ Die Gründe, nach denen man die Händler früher bevorzugte, seien heute „weitestgehend abhandengekommen“, so Tillessen. Spätestens durch den E-Commerce gebe es keinen Grund mehr, einen von zwei Händlern zu präferieren. „Alle Onlineshops sehen mehr oder weniger gleich aus, funktionieren gleich, arbeiten mit denselben Zustellern und liefern in drei bis fünf Tagen.“ Dadurch bleibe den Anbietern lediglich der Preis, um den

Kunden für sich zu überzeugen. „Die Zeit ist geprägt von einer Gleichartigkeit der Güter, der steten Marktübersicht sowie der Abwesenheit von räumlicher, zeitlicher und persönlicher Präferenz.“ Kommen die Kriterien in dieser Konstellation zusammen, so spreche man laut Tillessen in der Wirtschaft von einer „vollkommenen Konkurrenz“. Diese führe letztendlich dazu, dass kein Anbieter mehr Geld verdienen würde, da bei immer weiter sinkenden Preisen als letztes Alleinstellungsmerkmal kein Gewinn mehr übrigbleibe, während die Händler, die mit dem Preis nicht nach unten gehen, gar keinen Umsatz erzielen.

Alle Register ziehen

Doch es gibt einen Ausweg, so Tillessen: „Am Ende können und werden nur diejenigen Händler überleben, deren Geschäft sich einer vollkommenen Konkurrenz entzieht.“ Das gelinge, wenn das Geschäft die Voraussetzungen einer solchen vollkommenen Konkurrenz nicht oder nur teilweise erfüllt. Hierfür müsse an manchen Stellschrauben gedreht werden: Während die räumliche und zeitliche Präferenz durch den Onlineversandhandel nahezu undurchdringbar ist – schließlich können Kunden heutzutage bei Shein ein einzelnes Haargummi in wenigen Tagen geliefert bekommen – und auch die stete Marktdurchdringung unumkehrbar bleibt, können die Händler an der Gleichartigkeit der Güter und der



Carl Tillessen, Deutsches Mode-Institut

persönlichen Präferenz arbeiten. „Händler befinden sich längst nicht mehr nur im Wettbewerb mit ihren Nachbarn, sondern mit dem gesamten Angebot im World Wide Web“, führt Tillessen aus. Aus diesem Grund seien Sortimente, die früher richtig waren, aus der Zeit gefallen. Vielmehr komme es darauf an, sich damit auseinanderzusetzen, wo welche Produkte für welchen Preis angeboten werden – um dann statt der weit verbreiteten Ware auf die einzigartigen Produkte zurückzugreifen. Aber auch die Einzigartigkeit des Geschäfts will herausgearbeitet werden: „Die richtige Musik kann die Ertragsfähigkeit um 10% steigern, der richtige Duft sogar um bis zu 35%“, so Tillessen. „Wir leben in einer Zeit, in der man es sich nicht leisten kann, Potenziale ungenutzt zu lassen. Vielmehr muss der Händler alle Register ziehen, um sich abzusetzen. Bestand haben werden nur diejenigen, die es schaffen, in der Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden außerhalb der Konkurrenz zu stehen.“

Christian Kandlin