



SPECIAL

**Fashion Revolution:
Modehandel
am seidenen
Faden?**

DER MIETER IM FOKUS

Handelsimmobilien neu denken

In Kooperation mit

Berlin Hyp



Ausgabe 2017/2018



HIGHLIGHTS DER STUDIE

- 🌀 **Rekordjahr 2016** – sowohl die Umsätze im deutschen Einzelhandel als auch die Konsumausgaben erzielten Höchstwerte.
- 🌀 **Gastronomieboom** – Immer mehr Einzelhändler setzen auf die Kombination mit Gastronomie. Erlebnis, Ästhetik und Wohlfühlatmosphäre sind dabei gefragt.
- 🌀 **Fashion Revolution** – Fast Fashion-Anbieter und Textildiscounter revolutionieren den Markt mit trendigen Kollektionen zu Billigpreisen.



- 🌀 **Gemanagte Center landen bei den beliebtesten Standorten der Zukunft im Non-Food-Bereich erneut auf Platz 1 und sind auch bei den Food-Händlern auf dem Vormarsch: seit 2015 ist die Beliebtheit um 30 Prozent gewachsen.**
- 🌀 **Die Drogeriebranche zieht bei den Wunschnachbarn allen davon – Elektro / Unterhaltungselektronik verliert an Beliebtheit.**
- 🌀 **Convenience und Gastronomie im Lebensmitteleinzelhandel erfordern neue Standorte – größere Arbeitgeber oder Büronutzung im Umfeld gewinnen im Vergleich zu den Vorjahren an Bedeutung.**
- 🌀 **Erstmals geht über ein Drittel der Befragten von abnehmenden Verkaufsflächen aus. Die Anzahl der Standorte soll bei der Mehrheit weiterhin steigen.**
- 🌀 **Der stationäre Handel vernetzt sich – der Anteil der Händler, die über einen eigenen Online-Shop verfügen, steigt im Vergleich zu 2015 um fast ein Viertel.**
- 🌀 **Die Umsatzmiete wird bei den Mietern zwar immer beliebter – die Fixmiete bleibt aber weiterhin mit großem Abstand auf Platz 1.**

INHALT

VORWORT	8
1 HANDEL AUF ALLEN KANÄLEN – DER DEUTSCHE EINZELHANDEL MITTEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION	10
1.1 Marktüberblick: Rekordjahr im Einzelhandel	12
1.2 Aktuelle Trends im Einzelhandel	17
2 EINZELHANDEL IM WANDEL DER ZEIT	28
3 FOKUSTHEMA: FASHION-REVOLUTION	34
3.1 Die Modebranche im Umbruch – Ursachenforschung	36
EXKURS – Kampf der Giganten: H&M vs. Inditex	46
EXKURS – Experteninterview mit Michael Röther zum Thema Textilhandel	54
3.2 Wie reagieren die Modehändler auf den Strukturwandel? EXKURS – Experteninterview mit Jörg Nowicki zum Thema Textilhandel	60
3.3 Fashion Retail 3.0 – quo vadis, Modehandel?	68
3.3.1 „Smartphonisierung“, Virtual Dressing und Digital Showroom digitalisieren die Verkaufsfläche	68
3.3.2 Big Data – der Schlüssel zum Kunden?	69
3.3.3 Social-Media- und Influencer-Marketing EXKURS – Experten-Interview mit Nina Suess zum Thema Social Media	75
3.3.4 Curated Shopping – sowohl online als auch stationär	79

4	DEUTSCHLAND BEI INTERNATIONALEN FILIALISTEN GEFRAGT – MARKTEINTRITT ERFOLGT ÜBER METROPOLEN	82
5	DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLERBEFRAGUNG	88
5.1	Was sind die Standorte und Konzepte der Zukunft?	90
5.2	Wie reagieren stationäre Einzelhändler auf E-Commerce und Multi-Channel?	90
5.3	Mieter und Vermieter als Partner – worauf legen Mieter Wert? Was läuft gut, was nicht?	91
5.4	Ergebnisse der Mieterbefragung	91
5.4.1	Standorte und Konzepte der Zukunft	91
5.4.2	Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter	101
5.4.3	Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft	109
	Glossar	114
	Abbildungsverzeichnis	117

VORWORT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Immobilienentwickler und Investoren unter uns sind sich einig: der Einzelhandelssektor ist weiterhin äußerst attraktiv. Investitionsangebote sind rar, Objekte werden in Bieterprozessen angeboten und immer mehr Investoren sind bereit, Spitzenpreise zu zahlen.

Und was bewegt die Einzelhändler? Nach Jahren in denen der Preis im Vordergrund stand, folgte eine Phase der Rückbesinnung auf den Kunden. Digitale Angebote wurden aufgrund des neuen Wettbewerbs aus dem Internet umfassend ausgebaut und die stationären Geschäfte deutlich attraktiver gestaltet, um sich abzuheben. Dies scheint jedoch nicht immer auszureichen. Im Modeeinzelhandel sind beispielsweise zahlreiche alteingesessene Namen in letzter Zeit verschwunden.

Die Veränderungsprozesse schreiten immer weiter voran und werden immer schneller. Das Erfolgsrezept von gestern kann morgen schon wertlos sein.

Jeff Bezos, unermüdlicher Gründer von Amazon sagte: „Wer sich auf seine Wettbewerber konzentriert, muss warten bis einer davon etwas tut. Wer sich auf seine Kunden konzentriert, kann leichter innovativ sein.“ Im Einzelhandel gilt, wie auch für andere Wirtschaftsbereiche: es kommt zunehmend weniger darauf an, ein Konzept über viele Jahre zur Perfektion zu bringen, als vielmehr auf die Fähigkeit des Unternehmens, ein Konzept auf veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Ein Beispiel: Wer meinte, vertikal integrierte Modehändler wären von der Online-Konkurrenz nicht betroffen, der wurde kürzlich eines Besseren belehrt. Klar, Amazon & Co. können die Produkte von H&M, ZARA und anderen Konsorten nicht anbieten. Diese sind ausschließlich in deren Läden und Online-Shops zu bekommen. Aber das bedeutet nicht, dass Amazon nicht eine eigene Marke lancieren kann, die ganz ähnliche Produkte über die Amazon Plattform anbietet: Genauso geschehen mit „Find“, Amazons neuer Fast Fashion Eigenmarke. „Find“ folgt damit auf bereits bestehende Amazon-Eigenmarken in anderen Bereichen wie Elektronik. Währenddessen hat H&M mit ARKET ein neues Konzept aus der Schublade gezaubert. Der Fokus liegt auf Nachhaltigkeit und hochwertigen Materialien. Neben Mode soll es in jeder ARKET-Filiale ein Café mit gesunder und hipper New Nordic Küche geben – eine Kombination, die Amazon bisher nicht liefern kann.

Das diesjährige Fokusthema widmet sich nicht zuletzt aufgrund der zuvor beschriebenen Entwicklungen dem Modeeinzelhandel.

Fashion Revolution: Ausblick für den Modeeinzelhandel in Deutschland

Die Modebranche steckt inmitten ihrer wohl umfangreichsten Transformationsphase seit Jahrzehnten. Einige Traditionshäuser konnten dem Druck der Fast Fashion-Anbieter viele Jahre nur durch Rabattwellen standhalten. Doch der anhaltend starke Wettbewerb

durch Onlinehandel und immer neue Konzepte scheint nun doch seine Spuren zu hinterlassen und bringt so manches Modehaus in Bedrängnis. Internationale Konzepte wie Saks OFF 5TH betreten dabei gerade erst die Bühne und welche Auswirkungen der Launch von Amazons Fast Fashion Marke auf den Markt hat, bleibt abzuwarten. Große Konkurrenz kommt jedoch nicht nur aus den eigenen Reihen, auch Lebensmitteldiscounter wie Aldi und Lidl planen eine Ausweitung ihres Fashion-Marktanteils.

Im Rahmen unseres Fokusthemas haben wir analysiert, welche Konzepte aktuell erfolgreich sind und warum. Zudem geben wir einen Ausblick auf einige spannende Trends, die nicht nur den Modeeinzelhandel beeinflussen. Jedoch keine Sorge: die Branche wird natürlich überleben. Wovon einige Händler allerdings dringend abkommen müssen, ist es dem gesättigten Kunden immer wieder das Gleiche zu günstigeren Preisen verkaufen zu wollen. Derartige Strategien werden nicht zum Erfolg führen.

Ergebnisse der Mieterbefragung

Auch in diesem Jahr ist es uns wieder gelungen, einen repräsentativen Mix aus Einzelhändlern zu ihren Erwartungen, Anforderungen und Expansionsbestrebungen zu befragen. In der Trendanalyse zeichnen sich in diesem Jahr gravierende Entwicklungen ab. So gehen erstmals mehr als ein Drittel der Händler von abnehmenden Verkaufsflächen aus. Besonders bei den aperiodischen

Sortimentsanbietern der Bereiche Sport, Möbel, Schuhe und Unterhaltungselektronik zeichnet sich diese Entwicklung ab.

Des Einzelhandels neuer Liebling ist der Drogerist. Dieser baut seine Position auf den zweiten Platz der Wunsch-Ankermieter aus und verringert den Abstand zum erstplatzierten Lebensmittelhandel. Beim Kopplungspotenzial mit anderen Konzepten sichert sich die Drogeriebranche sogar die Spitzenposition.

Auch die Gastronomieanbieter können erhebliche Zugewinne beim Kopplungspotenzial aufweisen. Das bereits seit einiger Zeit wachsende und vielfältige Gastronomieangebot in Centern bestätigt dies. In der Optimierung des Zusammenspiels gastronomischer und anderer Angebote, bspw. durch den Verkauf in der Gastronomie verarbeiteter Lebensmittel, liegt erhebliches Potenzial für Einzelhandelskonzepte der Zukunft.

Wir hoffen, Ihnen mit den zusammengestellten Analysen, Experteninterviews und Konzeptvorstellungen eine spannende Lektüre zu bereiten und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Florian Lauerbach ILG Gruppe
Gero Bergmann Berlin Hyp AG
Joachim Stumpf BBE Handelsberatung

1

HANDEL AUF ALLEN KANÄLEN –
DER DEUTSCHE EINZELHAN-
DEL MITTEN IN DER DIGITALEN
TRANSFORMATION





2016 war ein Rekordjahr für den deutschen Einzelhandel – sowohl die Umsätze als auch die Konsumausgaben erzielten Höchstwerte.

Gastronomie-Boom – immer mehr Einzelhändler setzen auf die Kombination mit Gastronomie. Dabei rücken Erlebnis, Ästhetik und Wohlfühlatmosphäre in den Vordergrund.

Handel auf allen Kanälen – die Digitalisierung hält Einzug in den stationären Einzelhandel und ist in allen Phasen des Verkaufs präsent.

Hauptsache im Kopf des Kunden – nur wer es in das Bewusstsein des Kunden schafft, hat als Multi-Channel-Händler eine Chance.



1. HANDEL AUF ALLEN KANÄLEN – DER DEUTSCHE EINZELHANDEL MITTEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Alle Zeichen stehen auf Wachstum – die Einzelhandelsumsätze erreichen ein Rekordniveau, und auch bei den Verbraucherausgaben für Konsumgüter sind Höchstwerte zu verzeichnen. Dennoch ist Unruhe im Markt: Alteingesessene Namen verschwinden, Läden werden immer attraktiver, und alle arbeiten an neuen digitalen Angeboten.

1.1 MARKTÜBERBLICK: REKORDJAHR IM EINZELHANDEL

Der deutsche Einzelhandel hat sich seit den Krisenjahren 2007 bis 2009 gut entwickelt. Zwischen 2010 und 2016 lag die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate bei rund 2,1 Prozent – bei einer durchschnittlichen jährlichen Inflationsrate von 1,2 Prozent. Für das Jahr 2017 wird eine Steigerung des Umsatzes um 2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf einen neuen Rekordwert von rund 492 Milliarden Euro erwartet (siehe Abbildung 1.1).

Ein wichtiger Wachstumstreiber ist auch in diesem Jahr wieder der Online-Handel, der mit einem Plus von 4,8 Milliarden Euro für knapp die Hälfte des Umsatzwachstums verantwortlich ist und dessen Anteil am gesamten Einzelhandel bei mittlerweile rund 9 Prozent liegt. Die fortschreitende Digitalisierung des stationären Einzelhandels treibt nicht nur das Wachstum voran, sondern führt auch zu einer Steigerung der Online-Umsätze von Multi-Channel-Händlern im Jahr 2017. Auch die Verbraucherausgaben für Konsumgüter haben ein Rekordniveau erreicht und tragen zu einem steigenden Einzelhandelsumsatz bei. So haben die privaten Haushalte 2016 hierzulande mehr als 1.650 Milliarden Euro für den Konsum ausgegeben – so viel wie noch nie zuvor (siehe

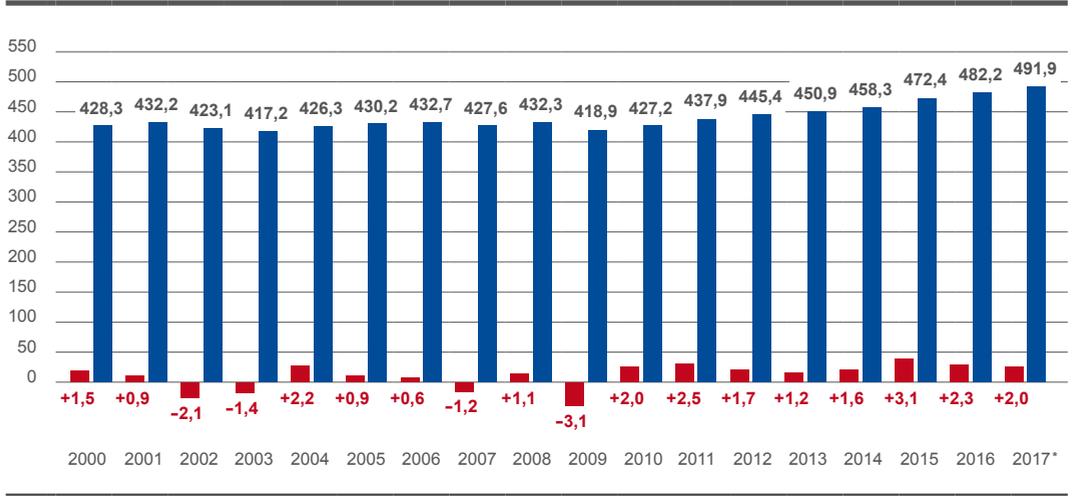
Abbildung 1.2). Für das Jahr 2017 wird eine weitere Steigerung prognostiziert. Auch der Anteil des Einzelhandelsumsatzes an den privaten Konsumausgaben setzt seinen Positivtrend seit 2013 fort. Das gute Konsumklima resultiert aus der robusten konjunkturellen Lage der deutschen Wirtschaft. Steigende Einkommen der privaten Haushalte auf der einen sowie eine Zunahme der Beschäftigung auf der anderen Seite ermöglichen einen derartigen Anstieg der privaten Konsumausgaben. Durch die gute Verfassung des Arbeitsmarktes wird den Verbrauchern eine Grundsicherheit vermittelt. Da Sparen aufgrund der weiterhin expansiven EZB-Geldpolitik nicht attraktiv ist und zudem keine interessanten Alternativen vorhanden sind, ergeben sich für die Konsumgütermärkte wachstumsfreundliche Rahmenbedingungen.

Bei einer Betrachtung der Aufteilung der privaten Konsumausgaben ist mit Ausnahme der Kategorie „Sonstige“ seit den vergangenen 15 Jahren keine große Verschiebung in den Hauptkategorien festzustellen (siehe Abbildung 1.3). Zurückzuführen ist die deutliche Zunahme des Anteils dieser Kategorie um knapp ein Fünftel vor allem auf die darin enthaltenen Gesundheitsleistungen und Dienstleistungen sozialer Einrichtungen.

Mit knapp einem Viertel sind die Wohnausgaben nach wie vor der größte Sektor des privaten Konsums. Die Anteile der dem Einzelhandel hinzuzuzählenden Bereiche Nahrungsmittel/Getränke/Tabakwaren, Schuhe/Bekleidung sowie Einrichtungsgegenstände/Geräte für den Haushalt

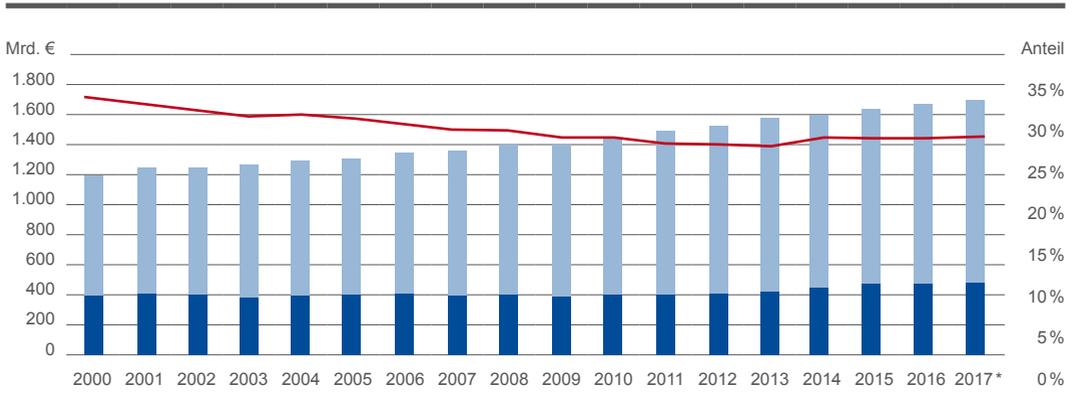
sind in den zurückliegenden vier Jahrzehnten am stärksten gesunken, verzeichnen jedoch seit den vergangenen fünf Jahren wenige Schwankungen. Das dürfte in erster Linie auf den in den 1980er-Jahren einsetzenden Discounter-Trend zurückzuführen sein, der zunächst vor

ABBILDUNG 1.1 Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)



Quelle: HDE 2017 Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €) Veränderungen zum Vorjahr (in %) * Prognose

ABBILDUNG 1.2 Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2017*

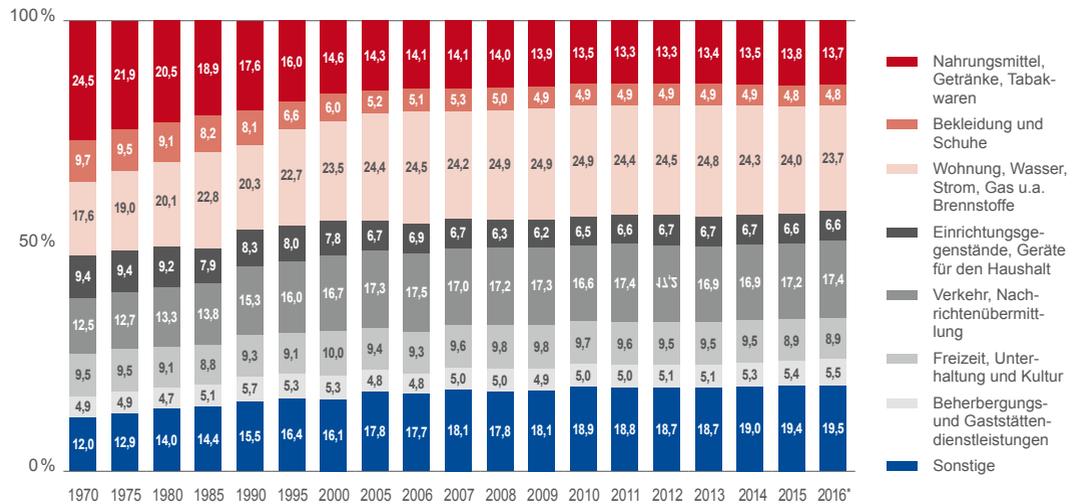


Quelle: Statistisches Bundesamt 2017, HDE 2017 Private Konsumausgaben (in Mrd. €) Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €) Anteil Einzelhandelsumsatz (in %) * Prognose

allein im Lebensmittelhandel und später auch in anderen Branchen zu beobachten war. Das Gastronomieangebot kann ein besonders starkes Wachstum an der Schnitt-

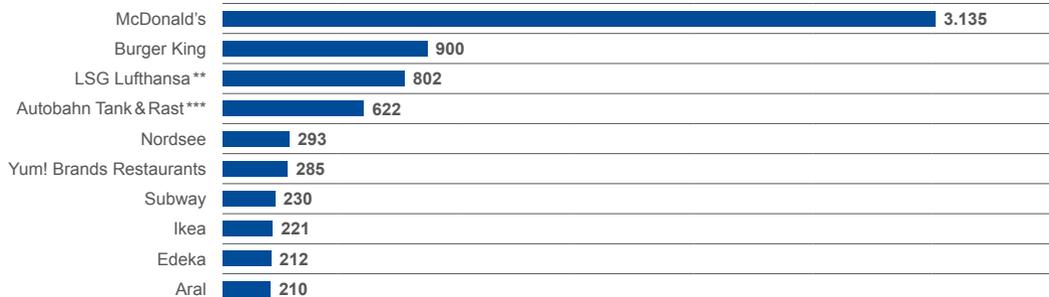
stelle von Arbeit, Freizeit, Handel und Verkehr verzeichnen. So belegt beispielsweise Ikea den achten Platz unter allen Gastronomieketten in Deutschland.

ABBILDUNG 1.3 Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken



Quelle: Statista 2017, eigene Bearbeitung * vorläufig

ABBILDUNG 1.4 Ranking der zehn größten Unternehmen der Systemgastronomie* in Deutschland 2016 nach Umsatz (in Mio. €)



Quelle: Statista 2017

* ohne Hotellerie, Gastro/System inkl. Fremdregie-Betriebe

** keine gastronomietypische Absatzsituation

*** Pachtbetriebe der Tank & Rast

Dass auch immer mehr Einzelhändler auf die Kombination mit Gastronomie setzen, spiegelt sich ebenfalls in den steigenden Umsatzzahlen wider (siehe Abbildung 1.5).

Nach anfänglichen Umsatzschwankungen, gefolgt von einem sprunghaften Anstieg im Jahr 2009 um gut 15 Prozent, der in erster Linie von einer neuen Branchenordnung des Statistischen Bundesamtes herührt, ist seit 2009 eine kontinuierliche Steigerung der Gastronomieumsätze um über ein Viertel zu verzeichnen. Im Jahr 2016 wurde damit in der Gastronomie ein Rekordwert von knapp 52 Milliarden Euro Umsatz erreicht. Dies ist unter anderem auf die gute wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik und das damit verbundene gestiegene Einkommen zurückzuführen. Die Deutschen sind bereit, ihr Geld für sekundär wichtige Dinge auszugeben – man gönnt sich wieder etwas. Die Nachfrage nach rein funktionalen Konzepten ist dabei eher rückläufig. Über verschiedene Generationen hinweg rückt das Erlebnis eines Gastronomiebesuches immer mehr in den Vordergrund. Diese Erfahrung und auch das Erleben und Teilen mit anderen ist es, was die Menschen glücklicher zu machen scheint als das Besitzen beziehungsweise Erwerben materieller Dinge. Laut

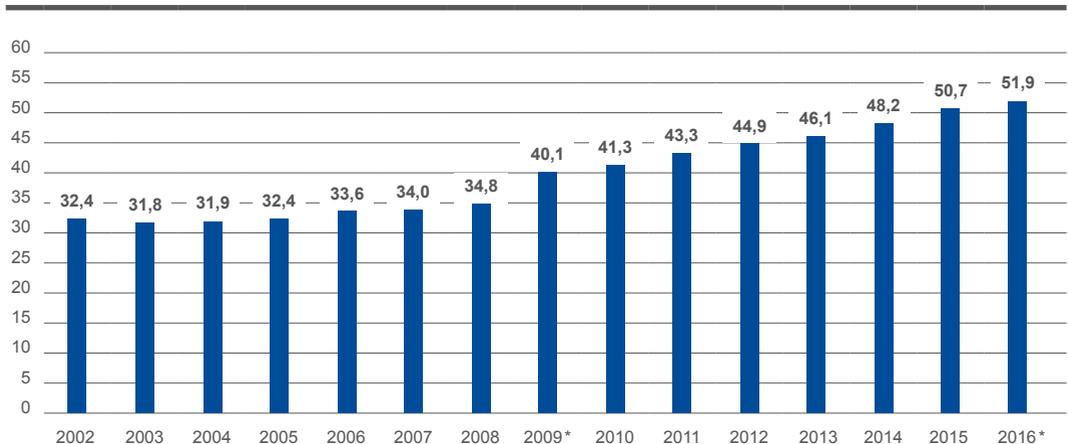
einer Studie des Marktforschungsinstituts YPulse würden 61 Prozent der 21- bis 24-Jährigen lieber ein Restaurant in moderner und ansprechender Atmosphäre besuchen, als sich ein neues Paar Schuhe zu kaufen. Stil, Ästhetik, Charakter und Wohlfühlatmosphäre bleiben die wichtigsten Aspekte in der Gastronomie. Innovative Konzepte spiegeln diese neue Wertewelt wider.

„Kunden kaufen da ein, wo Sie Spaß haben und wo es ihnen gefällt.“

Michael Röther, Modepark Röther

Die Digitalisierung im deutschen Einzelhandel schreitet weiter voran – und damit verbunden auch das Wachstum des Online-Handels. Seit 2005 ist der Umsatz im Bereich E-Commerce kontinuierlich gewachsen und hat sich seitdem mehr als verdreifacht (siehe Abbildung 1.6). Für das Jahr 2017 wird ein Online-Umsatz von knapp 50 Milliarden Euro prognostiziert, was einem Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz von knapp 10 Prozent entspricht. Im Vergleich zum Vorjahr ist der E-Commerce-Umsatz damit um knapp 11 Prozent gestiegen (Prognose). Laut bevh wurden 2016 rund 26,7 Millionen Euro

ABBILDUNG 1.5 Umsatz der Gastronomie in Deutschland 2002 – 2016* (in Mrd. €)

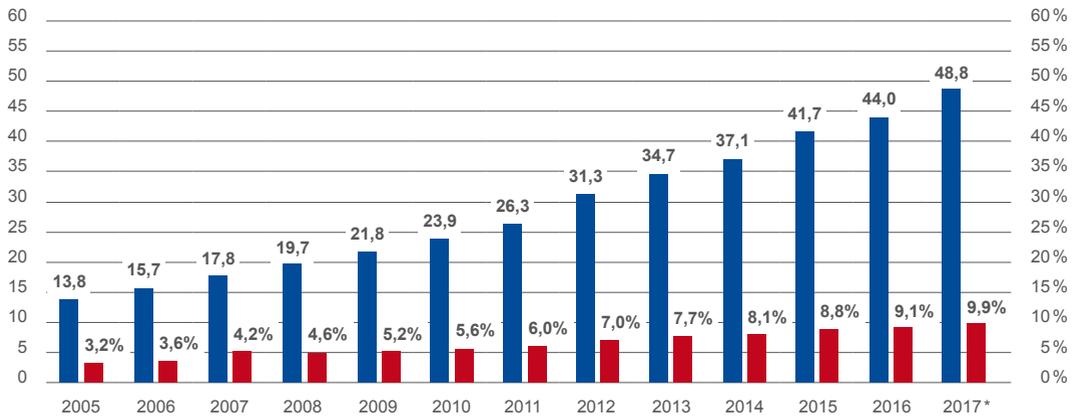


Quelle: Statista 2017

* Prognose

** ab dem Jahr 2009 gilt eine neue Branchenordnung in der Umsatzsteuerstatistik (WZ 2008)

ABBILDUNG 1.6 Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz

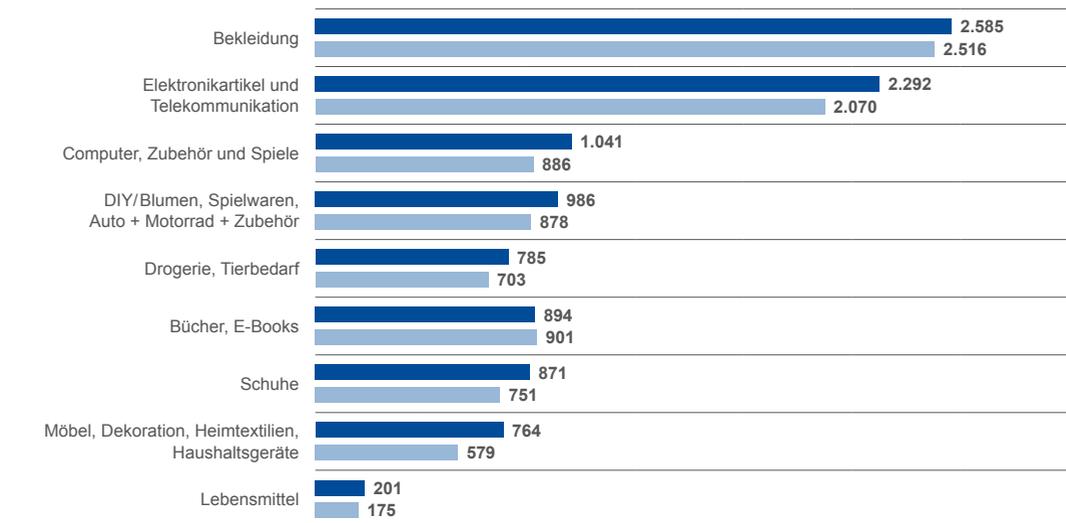


Quelle: Statistisches Bundesamt 2017, HDE 2017, eigene Bearbeitung – Berechnungen ohne Umsatzsteuer, Einzelhandel ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken

■ E-Commerce-Umsatz (in Mrd. €)
■ Anteil des E-Commerce am Einzelhandel (in %)

* Prognose

ABBILDUNG 1.7 Die stärksten Warengruppen im Online-Handel nach Umsatz (in Mio. €)



Quelle: EHI Handelsdaten 2017 ■ 1. Quartal 2017 ■ 1. Quartal 2016

umgesetzt und damit mehr als die Hälfte aller Online-Einkäufe über Online-Marktplätze wie Amazon oder eBay getätigt; das sind 7 Prozent mehr als im Vorjahr. An zweiter Stelle folgen Multi-Channel-Versender mit einem Anteil von etwa einem Drittel, und der Anteil von Pure-Playern am Online-Umsatz beträgt rund 15 Prozent. Dabei gewinnt das Mobile Shopping immer mehr an Bedeutung. 2016 wurden fast ein Viertel der Online-Einkäufe mobil getätigt (mit Smartphone oder Tablet), der Rest mit dem PC oder Notebook. Die meisten Verbraucher bestellten 2016 mindestens einmal im Monat Waren im Internet (rund 41 Prozent), das sind rund 6 Prozent mehr als im Vorjahr. Rund ein Fünftel betreibt mindestens einmal in zwei Wochen Online-Shopping (vgl. bevh 2017). Am liebsten kaufen die Verbraucher Bekleidung im Internet (siehe Abbildung 1.7). Im ersten Quartal 2017 wurden bereits 2,6 Milliarden Euro in dieser Warengruppe online erwirtschaftet. Die Plätze zwei und drei werden von den Bereichen Elektronikartikel/Kommunikation sowie Computer/Zubehör/Spiele belegt und verzeichnen im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Zunahme um rund 11 beziehungsweise

17 Prozent. Lediglich der Online-Umsatz mit Büchern/E-Books weist im Vergleich zum ersten Quartal 2016 einen niedrigeren Wert auf. Der Lebensmitteleinzelhandel hingegen verzeichnet online noch keinen relevanten Anteil.

1.2 AKTUELLE TRENDS IM EINZELHANDEL

Der Einzelhandel ist einem stetigen Wandel unterzogen, der nicht zuletzt die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Zeit widerspiegelt. Themen wie die zunehmende Internationalisierung, Vertikalisierung und Digitalisierung des stationären Einzelhandels sind nur einige Beispiele für die Entwicklungen, die aktuell auf die Einzelhandelslandschaft in Deutschland einwirken.

Weitere Internationalisierung des stationären Einzelhandels

Aufgrund der vergleichsweise stabilen volkswirtschaftlichen Lage ist der deutsche Markt besonders für ausländische Unternehmen und deren Handelsformate attraktiv. Der Markteintritt spielt dabei eine besondere

ABBILDUNG 1.8 Einzelhandelstrends 2017



Rolle, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf sich zu lenken. Repräsentative Ladengeschäfte und ein vielfältiges Marketingprogramm gehören zu den Strategien, die auch von großen Modeketten wie beispielsweise Abercrombie & Fitch und Topshop verfolgt werden. Mit diesen neuen Betreiberkonzepten wird die Angebotsseite nicht nur vielfältiger, sondern auch internationaler. Zu den jüngsten Markteintritten zählt die Store-Eröffnung der japanischen Marke UNIQLO in Berlin sowie des polnischen Modelabels Reserved 2014. Das Vorgehen bei Markterschließungen ist dabei in den meisten Fällen ähnlich, wobei die Expansion gezielt über deutsche A-Städte wie München, Hamburg und Berlin angestoßen und anschließend vorangetrieben wird.

Hersteller werden zu Händlern durch Vorwärtsintegration

Das Konzept der eigenständigen Store-Eröffnung wird zunehmend von namhaften Markenherstellern angestrebt. Hier bietet sich die Möglichkeit, sich im Wahrnehmungsfeld der Konsumenten zu positionieren und gleichzeitig von anderen Wettbewerbern abzugrenzen. Während in konventionellen Distributionssystemen die Händler als Bindeglied zwischen Herstellern und Konsumenten agieren, treten hier die Hersteller mit so-

genannten Mono-Label-Stores als vertikal positionierte Anbieter auf (zum Beispiel Esprit, Marc O'Polo, Apple, Adidas etc.). Eigene Online-Shops der Hersteller forcieren diesen Trend aktuell. Die Entwicklung vieler herkömmlicher Vertriebswege wie beispielsweise in Warenhäusern ist rückläufig oder entfällt zum Teil. Ziel ist es, ausschließlich die eigene Marke in möglichst werbewirksamer Weise und in prestigeträchtigen Lagen zu präsentieren. Besonders große A-Städte mit einem kaufkräftigen Einzugsgebiet sowie Zusatzeffekten, die durch nationalen wie internationalen Tourismus bedingt sind, bieten sich hier als Plattform an.

Hersteller werden zu Händlern durch Markenbindung

Händler und Hersteller streben stets eine hohe Kundenbindung ihrer jeweiligen Produkte an. Mithilfe von verbesserten Markenpräsentationen tritt der Hersteller immer stärker in die Rolle des Händlers, zumal der potenzielle Kunde an die eigene Marke herangeführt wird. Mit eigenen „Erlebniswelten“ gelingt es dem Hersteller, gezielt die gesamte Bandbreite der eigenen Produkte erfüll- und erlebbar zu machen. Exemplarisch für diese Entwicklung sind die Ladenlokale der Anbieter Porsche Design, Tesla, RITTER SPORT Bunte Schokolade in Berlin oder das NIVEA-Haus in Hamburg.

ABBILDUNG 1.9 Internationalisierung im stationären Einzelhandel



Concept-Stores/Pop-up Stores

Sogenannte Concept-Stores, wie beispielsweise „The Store“ im Soho House in der Berliner Torstraße, bieten den Händlern und Herstellern durch die meist sehr hochwertigen Warenbereiche, Marken und Sortimente in Kombination mit Kunst, Design und Gastronomie neue Möglichkeiten der Kundenpräsentation. Sie verfolgen damit das Ziel, den Kunden ein umfassendes Einkaufserlebnis zu bieten und somit die Kundenbindung zu erhöhen. Eine weitere Spezialisierung sind temporäre Pop-up-Stores, bei denen die Marken nur

für einen bestimmten Zeitraum, zum Beispiel als Testmarkt, gezielt beworben werden. Dies hat der Discounter Aldi Süd mit seinem Pop-up-Bistro im Kölner Mediapark werbewirksam demonstriert. In einem temporären Containerbau bietet der Discounter in industriellem Ambiente mit Wohlfühlcharakter drei Monate lang Menüs für unschlagbare 7,99 Euro an und will damit vorrangig junges Publikum ansprechen. Beide Konzepte treten dabei ergänzend zu klassischen Mietern auf und führen so zu einer Abwechslung innerhalb eines Nutzungskonzepts.

ABBILDUNG 1.10 **Apple-Store und Adidas-Store in München**



Quelle: BBE Handelsberatung

ABBILDUNG 1.11 **RITTER SPORT Bunte SchokoWelt in Berlin und NIVEA-Haus in Hamburg**



Quelle: BBE Handelsberatung

Konzentrationsprozesse auf der Anbieterseite

Während bis vor rund zehn Jahren noch die Devise „An den Stadtrand“ zu beobachten war, so ist spätestens seit 2008 wieder eine verstärkte Konzentration auf die City zu erkennen. Dies betrifft neben den Funktionen Arbeiten und Wohnen auch das Einkaufen. Die Innenstädte zählen hier zu den primären Profiteuren der ansteigenden (Flächen-)Nachfrage, insbesondere die 1a-Lagen der Großstädte. Betreiber von vorwiegend alleinstehenden und großflächigen Handelsformaten erobern die City-Lagen durch kleinteiligere, City-integrierte Ladenkonzepte zurück. Sowohl im Lebensmittel-einzelhandel (zum Beispiel Rewe-City) als auch im Non-Food-Bereich (etwa Decathlon-Connect, IKEA City-Konzept) setzen die Anbieter wieder stärker auf die Nähe zum Verbraucher. Auch künftig werden die wesentlichen Entwicklungspole innerhalb der Städte die Zentren sein, was sich in der spürbaren Konzentration der Einzelhandelsentwicklung und Besucherfrequenz, aber auch der Flächennachfrage oder der effektiven Ausnutzung von hoch frequentierten Lagen zeigt.

Veränderte Kundensegmentierung

Die Konsumentenwünsche werden sich weiterhin stärker an den beiden Merkmalen Preis und Qualität orientieren. Die einstige Marktpyramide mit den Bereichen

Economy, Standard und Premium hat ausgedient. Stattdessen werden in Zukunft nur noch das Economy- und das Premium-Segment relevant sein, während das mitelpreisige Standard-Segment immer weiter rückläufig ist (siehe Abbildung 1.13). Aus diesem Grund verfolgen Anbieter entweder eine Discount- oder eine Premiumstrategie. Diese beruht letztlich auf einer starken Markenstellung und dem damit verbundenen Imagetransfer. Vor allem in den 1a-Lagen wird die Anzahl an Mono-Label-Stores ansteigen, an besonders hoch frequentierten Standorten zudem die Anzahl der Flagship-Stores bekannter Marken beziehungsweise Hersteller (zum Beispiel Apple-Stores). Die Markenpräsentation wird dabei zur Prestigeangelegenheit, die sich nur auf wenige Orte konzentriert. Am gleichen Standort sind die traditionell starken Warenhäuser zu betrachten, deren Marktanteil und Attraktivität in den vergangenen Jahrzehnten deutlich abgenommen hat. Um sich neu gegenüber den lokalen Wettbewerbern zu positionieren, hilft den einzelnen Warenhäusern meist nur eine neue Trading-up-Strategie. Karstadt und Galeria Kaufhof setzen dies zum Beispiel durch Shop-in-Shop-Konzepte beziehungsweise Sortimentsfokussierung um, was sich bisher jedoch auf einzelne Standorte beschränkt (zum Beispiel Topshop bei Karstadt) und nicht flächendeckend passiert. Zudem werden neben den herkömmli-

ABBILDUNG 1.12 Aldi-Pop-up-Bistro in Köln



chen Häusern auch Flagships im qualitativ hochwertigen Bereich realisiert. Exemplarisch ist hier die Premium Group von Karstadt zu nennen, der unter anderem Oberpollinger in München angehört. Teil der Trading-up-Strategie ist es oftmals auch, Einkaufen als Erlebnis zu stilisieren, beispielsweise durch ergänzende Gastronomiekonzepte oder Markenwelten.

Kampf um Kaufkraftbindung nimmt zu

Durch den sehr starken Wettbewerb, der sich derzeit auf allen Kanälen abspielt, streiten sich immer mehr Marktteilnehmer um den „Kuchen“ mit der Folge, dass für den einen oder anderen weniger übrig bleibt. Die Kosten hingegen – vor allem für Personal und Miete – steigen. Für die stationären Händler wird somit die Frage nach den sogenannten Capture und Conversion Rates immer wichtiger. Wie viel kann ein Anbieter von der Gesamtfrequenz in einer Fußgängerzone abzweigen (Capture Rate), und wie viele Passanten werden letztendlich auch zum Käufer (Conversion Rate)? Gerade im Zeitalter des Online-Handels, in dem das Verhaltensmuster „im Laden beraten lassen und online kaufen“

weit verbreitet ist, spielt die Optimierung der Conversion Rate eine bedeutende Rolle. Es geht vor allem darum, möglichst viele Personen aus der jeweiligen Zielgruppe zu Interessenten zu machen, die sich dann in Neukunden und anschließend zu Stammkunden verwandeln

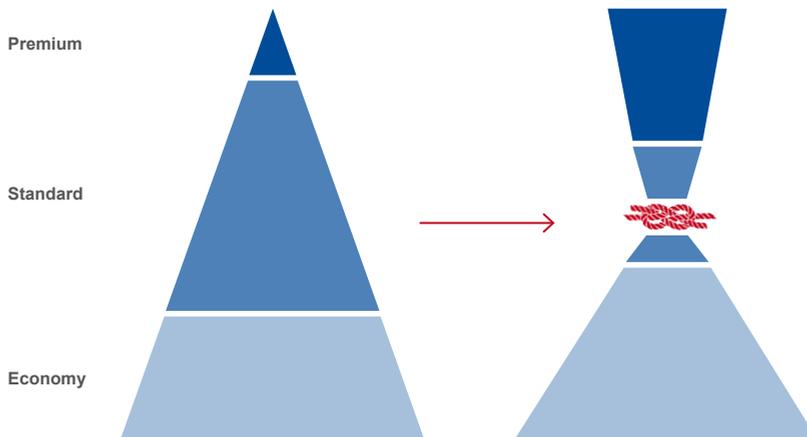
» Es muss einfach alles passen: das Produkt, der Modegrad, die Atmosphäre, der Service.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

und als solche zu Empfehlern werden. Man spricht hier auch vom sogenannten Sales-Funnel (Verkaufstrichter), der die verschiedenen Entwicklungsstufen des Kunden beschreibt (siehe Abbildung 1.14). Der Einzelhändler muss durch gezielte Maßnahmen versuchen, diese Entwicklung zu unterstützen und die Conversion Rate an jeder einzelnen Kundenschnittstelle zu erhöhen.

Während die Besucherzahl einer Stadt nicht immer unmittelbar von den Händlern beeinflussbar ist, sondern eher zum Aufgabenbereich des Stadtmarketings zählt,

ABBILDUNG 1.13 Kundensegmentierung – Standard verschwindet



stehen dem Händler durchaus zahlreiche Möglichkeiten zur aktiven Steigerung seines Geschäftsganges und zur Erhöhung des Durchschnittsbons zur Verfügung, um so langfristig die Kosten zu optimieren. Dabei steht eine eindeutige Positionierung mit einem klaren Konzept an erster Stelle. Denn nur wenn der Kundennutzen klar erkennbar ist, übt das Geschäft eine Anziehungskraft auf Passanten aus. Auch der richtigen Kommunikation auf Basis eines gut geführten Kundenbeziehungsmanagements kommt eine erhöhte Bedeutung zu, wenn es darum geht, Kunden durch eine individuell zugeschnittene Ansprache in den Laden zu locken. Um die vorhandene Kundenfrequenz möglichst gut zu nutzen, muss der Händler versuchen, die Erlebnisqualität beispielsweise durch In-Store-Technologien (zum Beispiel Verkaufsroboter, virtuelle Umkleidekabine), Ruhe- und Erlebniszonen, eine überzeugende Warenpräsentation sowie durch Gastlichkeit zu erhöhen. Auf diese Weise kann die Verweildauer des einzelnen Kunden verlängert werden, was wiederum die Verkaufschance steigert. Wenn es darum geht, den Durchschnittsbon zu erhöhen, spielen vor allem die Mitarbeiter im Verkauf eine zent-

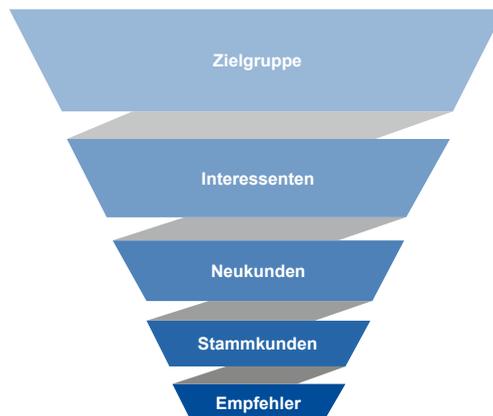
rale Rolle. Diese können durch eine individuelle und bedarfsgerechte Beratung sowie durch Ergänzungsangebote den Durchschnittspreis heben beziehungsweise die Anzahl der Teile pro Bon erhöhen.

Digitalisierung der Customer Journey – Handel auf allen Kanälen

Die digitale Transformation ist längst in vollem Gange und umfasst dabei sämtliche Lebensbereiche. Diese Entwicklung macht auch vor dem Einzelhandel nicht halt, da sich auch die Erwartungen und Anforderungen der Konsumenten insbesondere an den stationären Handel verändern. Da vor allem die jüngeren Kunden, die sogenannten Digital Natives, nicht mehr zwischen offline und online unterscheiden und wie selbstverständlich zwischen den einzelnen Verkaufskanälen wechseln, muss der Händler versuchen, den Kunden in jeder Phase des Einkaufsprozesses digitale Services anzubieten (siehe Abbildung 1.15).

So ist es beispielsweise entscheidend, bereits in der **Vorkaufphase** für den Verbraucher digital sichtbar zu

ABBILDUNG 1.14 Entwicklungsstufen der Kunden – der Sales-Funnel



sein, um Kunden zu gewinnen und Frequenz zu schaffen. Ein Großteil der Konsumenten informiert sich mittlerweile im Internet, bevor er einen Kauf im stationären Geschäft tätigt. Wenn ein Händler online nicht gefunden wird, ist er in der Welt vieler nicht existent.

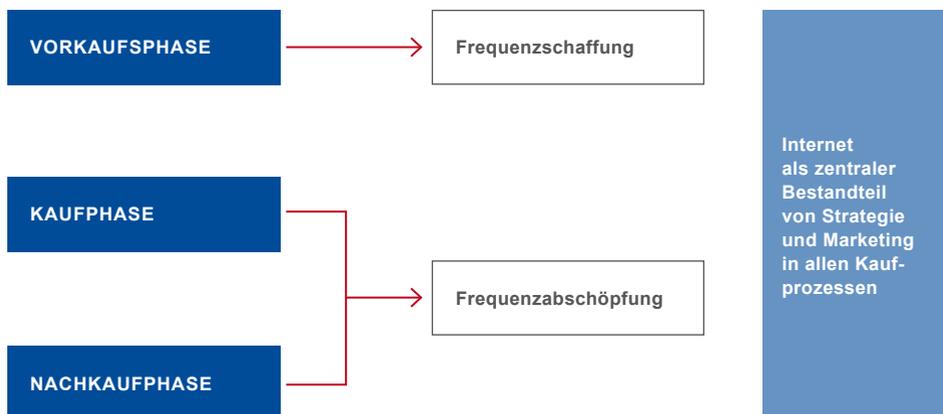
Für die anschließende **Kaufphase** im stationären Shop ist es wichtig zu wissen, dass der heutige Kunde durch eine ausgiebige Online-Information vor dem Besuch im Laden „always on“, also immer online und somit auf dem neuesten Stand ist. Rund 45 Prozent der in stationären Geschäftsstellen getätigten Käufe geht eine Informationssuche im Internet voraus. Rund 81 Prozent der Konsumenten, die online kaufen, informieren sich auch ausschließlich online. Dagegen betreiben rund 44 Prozent der stationären Käufer keine Informationssuche im Internet. Knapp 14 Prozent der On-line-Käufer informieren sich vorher im stationären Laden.

Betrifft also ein bereits gut vorinformierter Kunde den Laden, ist es für das Verkaufspersonal wichtig, auf Augenhöhe mit den gleichen Voraussetzungen zu kom-

munizieren. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, digitale Technologien wie etwa Tablets gezielt im Verkauf einzusetzen und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Da der Einkauf inzwischen nicht mehr als reine Bedarfsdeckung verstanden wird, sondern eher als Freizeitbeschäftigung, bei der die Kunden inspiriert, unterhalten oder überrascht werden möchten, muss der stationäre Handel die Erlebnisqualität während der Kaufphase erhöhen und als „Gastgeber“ fungieren. Auch hier können digitale In-Store-Technologien wie Virtual Reality oder mobile Bezahlösungen dabei helfen, Einkaufserlebnisse zu schaffen und den Kunden zu begeistern.

Letztendlich ist es für den stationären Händler äußerst wichtig, das von ihm angebotene kanalübergreifende Shopping-Erlebnis erfolgreich zu kommunizieren, um es ins sogenannte „Relevant Set“ des Kunden zu schaffen und die erste Wahl bei den jeweiligen Kaufanlässen zu sein. Die Händler müssen es daher schaffen, beim Kunden für Käufe in beiden Kanälen infrage zu kommen. Laut einer Umfrage des ECC Köln sind bei lediglich 4 Prozent der Verbraucher die gleichen Händler sowohl

ABBILDUNG 1.15 Die drei Phasen des Verkaufs – Einfluss der Digitalisierung



im Online-Handel als auch im stationären Handel gleichermaßen relevant für den Einkauf, obwohl 46 Prozent der deutschen Top-Händler über Cross-Channel-Services verfügen. Nur die Anbieter Media Markt, Saturn und Obi sind sowohl beim stationären als auch beim Online-Einkauf in den Köpfen der Konsumenten verankert. Der Großteil der Kunden präferiert jedoch in Abhängigkeit vom Kaufkanal verschiedene Händler. Der ein-

» Viele Kunden ersetzen bei der Produktsuche bereits Google durch Amazon, was Amazon für viele zu einem Kanal erster Wahl macht.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

zige Anbieter, der branchenübergreifend die erste Wahl darstellt, ist Amazon. Laut ECC denkt jeder zehnte Kunde vor einem geplanten Kauf zuerst an Amazon. Die Vormachtstellung des Online-Giganten, die neben dem Versandhandel aus weiteren Geschäftsfeldern wie den

Streaming-Diensten Amazon Prime Video und Amazon Music sowie den Cloud-Diensten resultiert, wird sich durch Services wie Amazon Fresh, Echo (Alexa) sowie durch den Vorstoß von Amazon in die Drogerie-, Fashion- und Baumarktbranche weiterhin verstärken. Somit ist Amazon weitaus mehr als nur Einkaufen: Wer will, kann sich von den Amazon-Diensten durch den ganzen Tag begleiten und unterhalten lassen. Wer also langfristig die Gunst der Kunden gewinnen will, muss sich vom Wettbewerb differenzieren und durch Markenerlebnis, maßgeschneiderten Service, eine klare Kommunikation sowie durch ein begeisterndes Einkaufserlebnis punkten – am besten auf allen Kanälen (vgl. ECC Köln 2017: The Winner takes it all).

Der Schlüssel zum Erfolg und Ziel eines jeden Händlers ist es, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und bestenfalls als Stammkunden zu gewinnen. Deshalb ist ein gut gepflegtes Kundenbindungsmanagement insbesondere in der **Nachkaufphase** unerlässlich. Gezielte Kundenbeziehungsaktivitäten müssen als

ABBILDUNG 1.16 Relevant Set (relevante Marken) stationär und online



Quelle: eigene Darstellung nach ECC Köln (2017): Cross-Channel – Quo vadis?

fester Bestandteil des Kundenprozesses verstanden und umgesetzt werden. Ein sorgfältig gepflegtes CRM (Customer Relationship Management, dt. Kundenbeziehungsmanagement) ist dabei als Grundvoraussetzung zu verstehen, um eine möglichst personalisierte Omni-Channel-Kommunikation über E-Mail, SMS oder Social-Media-Kampagnen zu ermöglichen. Händler stehen somit vor der Herausforderung, die Inhalte ihrer Kommunikation passgenau auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden und zur richtigen Zeit auf dem richtigen Kanal bereitzustellen. Zudem gewinnt die Produktindividualisierung an Bedeutung. Die Konsumenten legen Wert auf Produkte, die auf ihre persönlichen Vorlieben zugeschnitten sind beziehungsweise von ihnen selbst zugeschnitten werden können – „make it for me“. Das Stichwort lautet „Mass Customization“, häufig übersetzt als „Massenpersonalisierung“. Gemeint sind Produkte, die auf Basis von Kundenwünschen erstellt, jedoch nicht als echte Sonderanfertigungen zu verstehen sind. Mymuesli.de, das die individuelle

„ Es gibt für jeden Geschmack eine Nische. Eine davon habe ich bedient und bin dadurch erfolgreich geworden.“

Nina Suess, Fashion Influencer

Zusammenstellung des eigenen Müslis aus über 100 verschiedenen Komponenten anbietet, die Homepage mymoebel.de, die den Kunden unterschiedliche Konfigurationen ihrer Möbel ermöglicht, sowie Nike und Adidas, bei denen Turnschuhe nach den eigenen Vorstellungen angepasst werden können, sind nur einige Beispiele, die den Personalisierungstrend verdeutlichen.

BEST PRACTICE

Saturn Flagship-Store in Ingolstadt

Es ist ein Phänomen der Digitalisierung und des zunehmenden Online-Handels, dass der stationäre Einzelhandel zusehends in seine Läden investiert und diese sozusagen als Aushängeschild des Einzelhändlers fungieren. So ist es auch beim Flagship-Store von Saturn in Ingolstadt. Dort können die Kunden die neueste Technik und die jüngsten digitalen Revolutionen hautnah miterleben und erfahren. Saturn leistet sich sogar einen CDO (Chief Digital Officer), was nur ungefähr 2 Prozent aller Unternehmen tun, um die digitale Transformation der stationären Geschäfte voranzutreiben.

Saturn will die Wünsche der Konsumenten erfahren, um innovative Konzepte zu entwickeln. Auch auf die neuesten Trends möchte der Laden schnell reagieren, indem er diese möglichst rasch umsetzt und testet. Einerseits entwickelt Saturn eigene digitale Konzepte, andererseits werden solche auch von externen Firmen erarbeitet. Zu diesem Zweck gibt es sogenannte Hackathons (ein Neologismus aus Hack und Marathon), bei denen sich IT-Experten treffen, damit noch nie dagewesene Ideen entstehen.

Der Elektronikfachmarkt schafft es, die einzelnen Verkaufskanäle im Sinne eines Omni-Channel-Handels optimal miteinander zu verknüpfen. Eine komfortable Maßnahme ist hier das Modell Click & Collect. Der Käufer bestellt dabei im Internet seine gewünschte Ware (Click) und holt diese dann vor Ort im Geschäft (Collect) ab. Ein positiver Nebeneffekt ist dabei, dass der Kunde dort auf andere Angebote aufmerksam wird.

Unabhängig von den Ladenöffnungszeiten kann die im Internet bestellte Ware rund um die Uhr am Markt in einem Schließfach mithilfe eines Codes abgeholt

werden. Dies geht sogar mittels Drive-In für Selbstabholer. Eine taggleiche Lieferung nach Hause ist ebenfalls möglich und somit genauso komfortabel wie ein Einkauf im Internet.

Aber auch im stationären Shop kann der Warenbestand jederzeit gecheckt werden. Wenn das gewünschte Produkt vergriffen ist, kann die Ware im Store bestellt und nach Hause geliefert werden. Es handelt sich dabei um die „virtuelle Regalverlängerung“. Auch die sogenannte „Augmented Reality“ (erweiterte Realität) findet im Saturn Flagship-Store ihre Anwendung. Mittels einer App auf dem Smartphone können mithilfe der Handycamera erweiterte Informationen zu dem begehrten Produkt wie Preis oder zusätzliche Videos abgerufen werden. Saturn denkt sogar über eine Erweiterung dieser Möglichkeit nach. So könnte sich der Kunde in Zukunft ganz gemütlich von zu Hause aus von einem Mitarbeiter mit einer Virtual-Reality-Brille durch den Laden führen lassen und mitverfolgen, was der Mitarbeiter sieht – eine weitere Vision des kanalübergreifenden Shopping-Erlebnisses.

Besonders auffällig ist die Ausstattung des Ladens. Betritt man als Kunde das Geschäft, so wird man vom Roboter „Paul“ begrüßt. Dieser führt einen zu dem gewünschten Produkt und sorgt nebenbei mit einem kleinen Small Talk für Unterhaltung. Vorbei geht es an der extra für Samsung futuristisch gestalteten „Samsung-World“, wo man auf 80 m² die technologischen Neuheiten des südkoreanischen Technologie-Giganten bestaunen kann. Ein großes Highlight dürfte für viele die „Drone Zone“ sein. Die kleinen Flugobjekte können dort von jedem Interessierten getestet werden.

Im Saturn Flagship-Store kann es auch vorkommen, dass man einen Kunden mit Virtual-Reality-Brille nicht, wie gedacht, in der Gamingzone, sondern in der Küchenabteilung findet. Mithilfe einer Virtual-Reality-Brille kann hier die Traumküche geplant und erlebt werden. Ebenso erhält man einen Einblick in das Wohnzimmer der Zukunft; denn in Ingolstadt hat Saturn ein Smart-Home-Wohnzimmer errichtet. Auch hier hilft Paul bei der Orientierung. Leider kann der Roboter bei eventuellen Fragen zum Produkt (noch) keine Auskunft geben. Hier muss weiterhin der menschliche „Tech-Nick“ helfen. Bezahlt werden kann anschließend auch mit dem Handy oder über PayPal.

Neben elektrischen Fahrrädern, Drohnen und Virtual-Reality-Brillen gibt es auch Roboter. Überdies hat Saturn mit dem Konzept „Computerzeitalter 60plus“ seine Verkäufer obendrein als Medientrainer ausgebildet. Sie sollen zielgruppenorientierte Kursangebote für Personen bereitstellen, die bis jetzt noch nichts mit der neuen technisierten Welt anfangen konnten. Auf diese Weise werden dann auch gleich neue Kundenkreise erschlossen.

Für den Kundenfang haben die Ingolstädter zudem das Geofencing für sich entdeckt: Mit dieser Technik werden potenzielle Käufer in der Nähe des Geschäftes – buchstäblich in einem digital eingezäunten Bereich – gezielt mit Werbung und Angeboten auf ihrem mobilen Endgerät in den Laden gelockt.

Neben all den technischen Neuerungen setzt der Elektronikhändler zusätzlich ganz traditionell auf verstärkten Service. Außerdem existiert eine „Repairstation“: Hier können nicht mehr richtig funktionierende Geräte wieder tauglich gemacht werden.

Die Bandbreite an Neuerungen, die Saturn hier vorlegt, sind bemerkenswert. Saturn möchte die technologischen Novitäten und die Digitalisierung als Leader anführen. Vieles ist sicherlich Prestige, doch macht es das Einkaufen für die Kunden wahrlich zu einem Erlebnis und fast schon zu einer Reise in die Zukunft. Saturn demonstriert eindrucksvoll, was durch die Digitalisierung machbar geworden ist, und profiliert sich somit als der Technikmarkt schlechthin.



Quelle: BBE Handelsberatung



2

EINZELHANDEL IM WANDEL DER ZEIT



 **Selbstbedienung, Discount, Spezialisierung, Technologisierung – der Einzelhandel ist seit jeher durch einen stetigen Wandel geprägt.**

 **Die aktuellen Gewinner dieses Wandels sind dabei 1a-Lagen der Großstädte sowie Peripherielagen und Agglomerationen in Klein- und Mittelstädten.**

 **Bei den Betriebstypen haben sich Fachmärkte, Discounter, Filialunternehmen und Shopping-Center durchgesetzt. Der nicht filialisierte Fachhandel sowie Warenhäuser haben hingegen mit Marktanteilsverlusten zu kämpfen.**



2. EINZELHANDEL IM WANDEL DER ZEIT

Von Selbstbedienung über Discount und Spezialisierung bis zur Technologisierung – der Einzelhandel muss mit der Zeit gehen.
Wer zu langsam ist, verschwindet.

Jedes Handelsformat unterliegt zwangsläufig den Gesetzmäßigkeiten eines Produktlebenszyklus, bei dem es im Wesentlichen um die Entstehung und den Aufstieg einzelner Betriebsformen, deren Reife und letztlich deren Niedergang beziehungsweise Assimilation geht.

Sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen und damit verbundene veränderte Konsumentenansforderungen sorgen für eine stetige Dynamik der Betriebsformen. Die folgende Abhandlung verschafft einen Überblick zu den wichtigsten Entwicklungslinien im Einzelhandel von den 1950er-Jahren bis heute.

Die Jahre der **Nachkriegszeit** waren für den deutschen Einzelhandel vor allem von einem geringeren Absatzpotenzial und vielen Versorgungsgaps geprägt. Als der wirtschaftliche Aufschwung kam, stieg die Nachfrage, und das Angebot wurde ausgebaut. Warenhäuser konnten mit ihrem Konzept „Alles unter einem Dach“ ein Einkaufserlebnis bieten, bei dem der Kunde alle Bedürfnisse decken kann.

Viele Kaufhäuser wurden nach dem Zweiten Weltkrieg neu aufgebaut, darunter auch Kaufhäuser des Konzerns Wertheim, Karstadt und Hertie. Das Konzept der Selbstbedie-

ABBILDUNG 2.1 Einzelhandel im Wandel



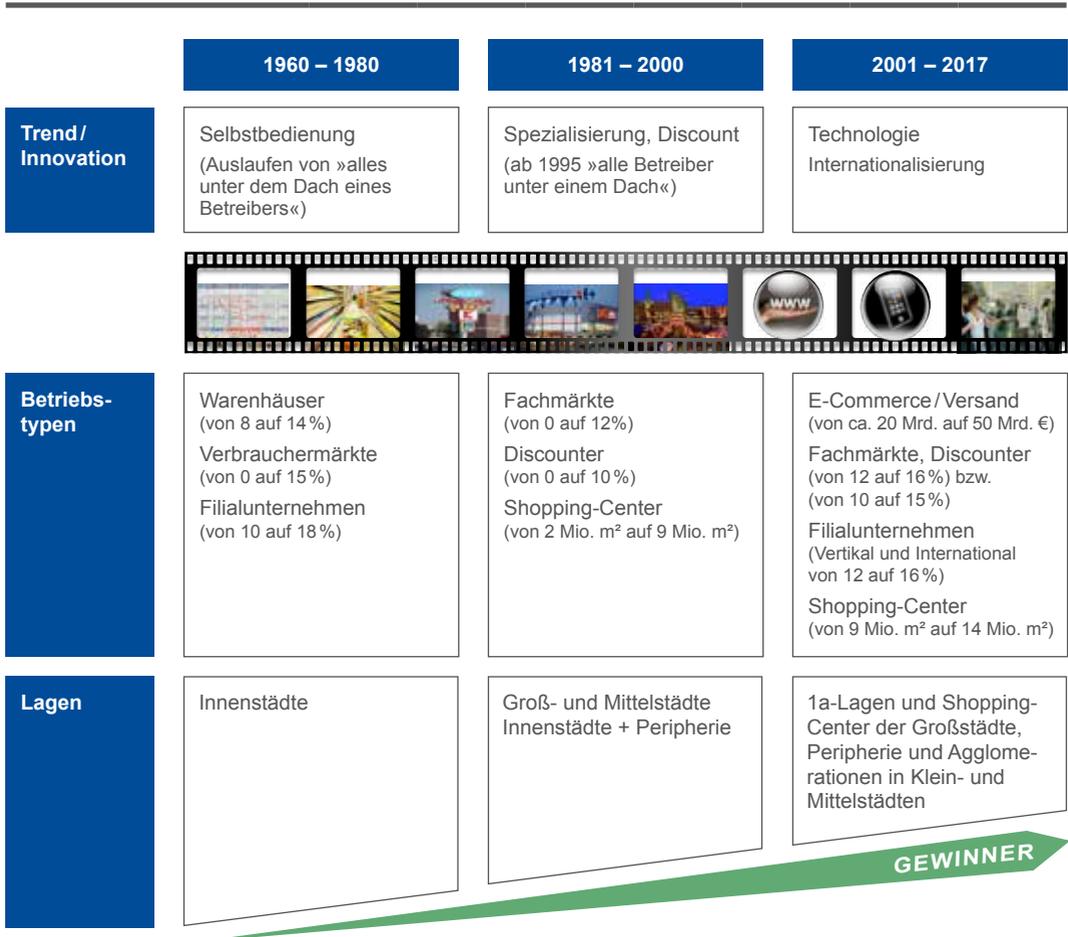
nung fing an, die persönliche Beratung abzulösen, was insbesondere für kleinere Einzelhandelsgeschäfte einen bedeutenden Wettbewerbsnachteil darstellte.

Im Laufe der **1960er**-Jahre war noch immer ein – wenn auch schwaches – Wachstum vorhanden. Charakteristisch für diese Dekade ist die Entstehung neuer Einzelhandelsformate wie das des Discounters und anderer

preisorientierter Wettbewerber, die mit klarer Strategie und in großem Stil den Markt eroberten und den Druck auf den traditionellen Einzelhandel weiterhin verstärkten. Zu den ersten Discounter-Märkten in Deutschland zählt die im Jahr 1962 eröffnete Aldi-Filiale in Dortmund.

In den **1970er**-Jahren breiteten sich preisorientierte Billiganbieter und SB-Warenhäuser aus und setzten sich

ABBILDUNG 2.2 **Zyklen des Wandels im Handel – Gewinner**



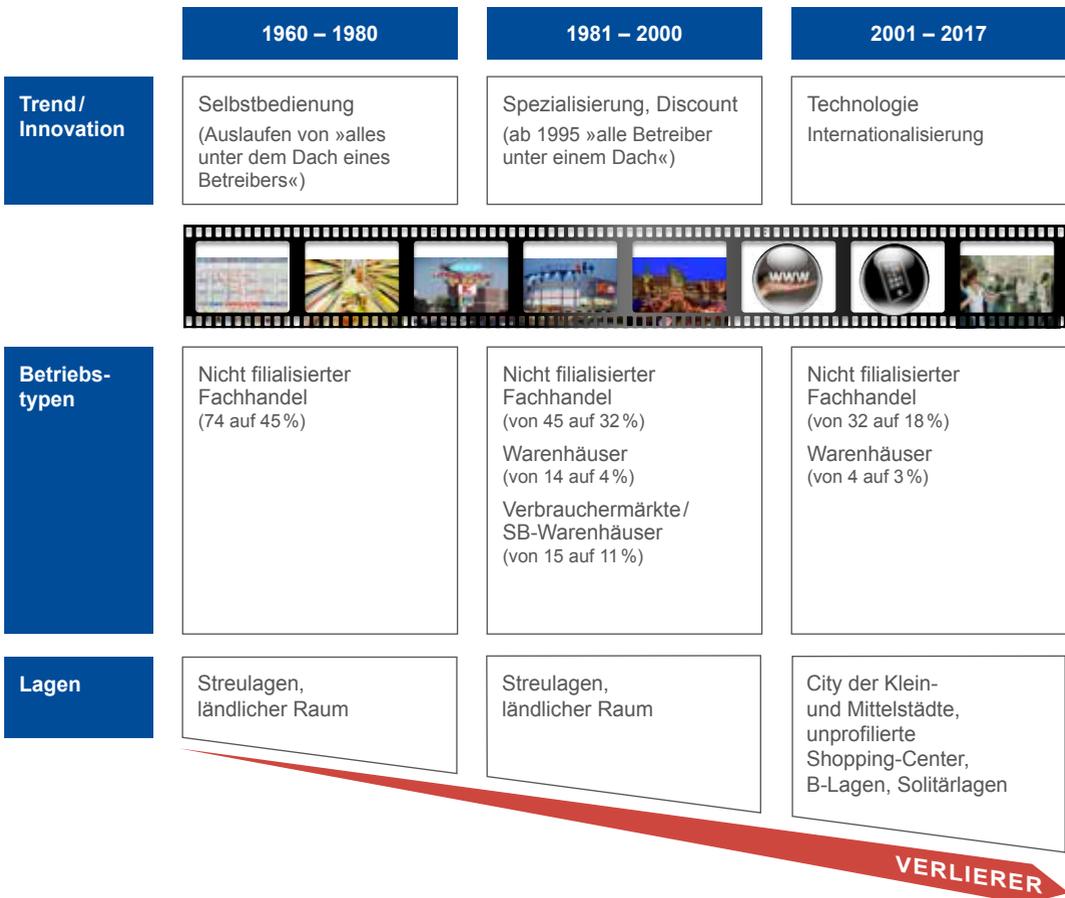
immer weiter durch – zulasten etablierter Einzelhandels-einrichtungen. Zu den heute größten SB-Warenhäusern zählt das 1971 gegründete Unternehmen Marktkauf Holding, das heute Teil der Edeka-Gruppe ist.

neuer Formen wie Fachdiscounter (zum Beispiel Takko), was zwar den nicht spezialisierten Formen wie den Warenhäusern weiter schadete, jedoch das Kaufkraft-potenzial der Kunden effektiver abzuschöpfen vermochte.

Im Laufe der **1980er**-Jahre konnte der Einzelhandel ein sich abschwächendes, aber noch immer positives Wachs-tum verbuchen. Prägend für diese Zeit ist die Entstehung

Sowohl in den **1990er**-Jahren des vergangenen Jahr-hunderts als auch in der ersten Dekade des neuen Jahr-tausends ist ein anhaltender Trend zu Unternehmens-

ABBILDUNG 2.3 **Zyklen des Wandels im Handel – Verlierer**



konzentration, Filialisierung und zum Discountprinzip zu beobachten. Weiter werden viele Shopping-Center in Deutschland gebaut, sodass der Druck auf die 1a-Lagen in kleineren und mittleren Städten steigt. Die Kaufkraft im Einzelhandel konkurriert zugleich immer mehr mit steigenden Verbrauchsausgaben in den Bereichen Freizeit, Urlaub und Gastronomie.

Welche Konzepte und Standorte sind Gewinner, welche Verlierer?

Seit den 1960er-Jahren bis in die heutige Zeit können unter den genannten Rahmenbedingungen verschiedene Gewinner und Verlierer ausgemacht werden: Konnten in der Nachkriegszeit die Innenstädte mit ihren Fachgeschäften und Warenhäusern flächendeckend zu den deutlichen Gewinnern gezählt werden, so unterscheidet sich gegenwärtig die Situation vor dem Hintergrund des Selbstbedienungs- und Discountprinzips sowie der technologischen Revolution des E-Commerce. Nach und nach wurden die selbstständig betriebenen Einzelhandelsfachgeschäfte vom Markt verdrängt, was einen signifikanten Rückgang der Flächen des Facheinzelhandels, besonders in den Innenstädten, zur Folge hatte, der bis heute andauert. Diese Betriebsform ist besonders stark repräsentiert in Klein- und Mittelzentren sowie in den Streu- und Nebenlagen der Großstädte. Damit sind diese überdurchschnittlich stark vom Rückgang betroffen.

„ Deutschland ist der größte Markt in Europa mit einer stabilen Wirtschaft und ist deshalb für viele Einzelhändler sehr verlockend.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

vertikale Unternehmen, also Hersteller, die Händler werden, wie GERRY WEBER, BOSS, LEGO, Apple oder NIVEA, oder Händler, die selbst herstellen, beispielsweise Mango, ZARA, H&M und IKEA, sowie Online-Händler, die eigene stationäre Läden eröffnen, zum Beispiel Cyperport, myToys, Mister Spex oder JAKO-O. Das Standortprofil der Gewinner und Verlierer führt einem die Polarisierung von Städten und Regionen und die Polarisierung von Lagen innerhalb einer Stadt vor Augen.

Umgekehrt zeigt das Expansionsmuster der Unternehmen, die im aktuellen Marktumfeld erfolgreich expandieren, dass deren Zielstandorte sich vorwiegend in Großstädten befinden und dort vor allem in 1a-Lagen sowie in den Top-Shopping-Center- oder Top-Fachmarkt-Lagen. Hierzu zählen vor allem internationale Unternehmen wie TK Maxx, Primark, Calzedonia, UNIQLO etc.,

3

FOKUSTHEMA:
FASHION-REVOLUTION



- Die Modebranche befindet sich in einer Umbruchphase. Fast Fashion-Anbieter und Textildiscounter revolutionieren den Markt mit trendigen Kollektionen zu Billigpreisen.
- Der Modemarkt per se steckt nicht in der Krise, vielmehr sind die Probleme bei den Betreibern zu sehen und meist hausgemacht. Viele Anbieter mit teilweise schwachen Konzepten halten sich nur mittels Rabattierungen über Wasser.
- Was in Zukunft zählt, sind entweder Preis, Trends und Geschwindigkeit oder Qualität zu erschwinglichen Preisen.
- Die digitale Transformation macht auch vor dem Modehandel nicht halt. Themen wie die Digitalisierung der Verkaufsfläche, Big Data, Social Media und Curated Shopping gewinnen immer mehr an Bedeutung.
- Viele Modehändler haben mit einer klaren Positionierung zu kämpfen und können nur überleben, wenn ihnen ein Imagewandel gelingt.



3. FOKUSTHEMA: FASHION-REVOLUTION

Die Situation im stationären Modehandel ist angespannt. Etablierte Marken wie Esprit, GERRY WEBER oder C&A geraten ins Straucheln, so manches Traditionshaus wie WÖHRL, SinnLeffers oder Pohland musste Insolvenz anmelden. Sei es der weiterhin boomende Online-Handel, die voranschreitende Vertikalisierung durch preiswerte Fast Fashion-Anbieter wie Primark, H&M oder Inditex, die von der Produktion bis zum Verkauf alles in ihrer Hand haben, oder eine fehlende klare Positionierung der Anbieter – die Herausforderungen, mit denen der stationäre Modehandel derzeit zu kämpfen hat, sind vielfältig. Um auch in Zukunft in diesem Verdrängungswettbewerb bestehen zu können, gewinnen Themen wie Aufenthaltsqualität in den Stores, Kundenbeziehungsmanagement und natürlich auch Trendbewusstsein sowie Geschwindigkeit im stationären Modehandel weiter an Bedeutung.

3.1 DIE MODEBRANCHE IM UMBRUCH – URSACHENFORSCHUNG

Ein Blick auf die nominalen Umsätze im Bekleidungs-handel zeigt seit dem Jahr 2010 eine negative Entwicklung (siehe Abbildung 3.1). Auf eine deutliche Umsatzsteigerung im Jahr 2010, die mit Blick auf die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/2009 überwiegend auf Nachholeffekte zurückzuführen ist, folgen rückläufige Umsätze. Nach einem kurzen Aufschwung 2014 setzt sich der Abwärtstrend fort und erreicht 2016 seinen Tiefpunkt. Einige Insolvenzen wie die von WÖHRL oder SinnLeffers erschüttern in diesem Jahr die Modebranche. Für 2017 wird jedoch im Vergleich zum Vorjahr wieder eine leichte Steigerung erwartet. Die Restrukturierungsmaßnahmen von so manchem schwächelndem Modehändler scheinen erste Wirkungen zu zeigen. Neben schnell wechselnden Modedesigns, die ständig neue Begehrlichkeiten beim Verbraucher wecken und kürzere Kaufrythmen zur Folge haben, ist der Online-Handel mit zweistelligen Zuwachsraten zentraler Wachstums-

treiber in der Modebranche. Abnehmende Durchschnittspreise, die vor allem auch durch die vertikalen Strukturen ermöglicht werden, führen zu sinkenden Margen und Renditen vieler Anbieter, sodass der Druck auf die Gewinnspannen im Textilhandel immer größer wird.

„Der Modehandel hat es sicher nicht leichter als früher. Von einer Krise würde ich aber nicht sprechen, es gibt eben Gewinner und Verlierer.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

Nicht nur die Umsatzzahlen sind im Bekleidungs-handel rückläufig; in den vergangenen zehn Jahren ist zudem eine sinkende Flächenproduktivität im (stationären) Modehandel zu beobachten. Während der Bruttoumsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche im Bekleidungs-einzelhandel im Jahr 2006 noch bei 3.782 Euro lag, ist er 2015 auf nur noch 3.026 Euro pro Quadratmeter gesunken.

Dies entspricht einem Rückgang von knapp 20 Prozent (siehe Abbildung 3.2). Der mit Abstand größte Anteil am Modemarkt entfällt auf den Markt für Damen- und Herrenbekleidung (siehe Abbildung 3.3). Mit über der Hälfte des gesamten Modemarktvolumens beherrschen diese beiden Segmente die Branche. Dabei ist der Markt für Damenbekleidung mit knapp 36 Prozent als weitaus bedeutsamer einzustufen als der für Herrenbekleidung, auf den rund ein Fünftel des Marktvolumens entfällt. Rückblickend auf das Jahr 2000 sind jedoch sowohl bei der Damenbekleidung (-1,5 Prozentpunkte) als auch bei der Herrenbekleidung (-0,4 Prozentpunkte) leichte Marktanteilsverluste innerhalb des Modemarktes zu verzeichnen. Andere Konsumgütermärkte wie beispielsweise Schuhe, Berufsbekleidung oder Lederwaren & Accessoires gewannen hingegen Marktanteile hinzu. Einzig für die beiden letztgenannten Kategorien wird ein weiterhin anhaltendes dynamisches Wachstum prognostiziert; für alle weiteren Segmente innerhalb des Modemarktes wird perspektivisch lediglich ein leichtes

Wachstum vorausgesagt (vgl. IFH/BBE Branchenfokus Damen- und Herrenbekleidung 2017, S. 4 f.).

Insbesondere die Konkurrenz internationaler Wettbewerber bereitet dem mittelständischen Modehandel Probleme. Hierbei handelt es sich meist um Vertikalisten, deren Umsatzplus größtenteils aus der Flächenexpansion resultiert. Die Dominanz der vertikalen Fast Fashion-Ketten im Modemarkt wird auch mit Blick auf die Rangliste der größten Modemarkenanbieter Europas deutlich (Abbildung 3.4), die von Inditex und H&M auf den ersten beiden Positionen angeführt wird. Auch Discountkonzepte wie Primark, C&A sowie KiK sind unter den größten 25 Anbietern vertreten. Mit wenigen Ausnahmen – zum Beispiel C&A oder Esprit – ist bei den meisten Modehändlern zwischen 2014 und 2015 ein Umsatzwachstum festzustellen, vor allem im Niedrigpreissegment, etwa bei H&M, Primark und Next, sowie im Sportbereich, beispielsweise bei Adidas. In einer Studie prognostiziert McKinsey für die Produktkategorie

Zahlen und Fakten

83%

der Befragten einer Studie haben im vergangenen Monat ein **Produkt gekauft**, das sie zuvor in **Social Media gesehen** haben

um **57%**

ist die **Anzahl an Textilhändlern** seit 2000 **gesunken**

bis zu **24**

Kollektionen bieten Vertikalisten wie Zara oder H&M bieten **pro Jahr** an

60

Kleidungsstücke kauft der Deutsche **pro Jahr**

95%

der Deutschen haben **Klamotten** in ihrem Schrank, die sie noch **nie getragen** haben

nur **14**

Tage benötigt Zara im Idealfall, um eine Idee **in den Laden zu bringen**

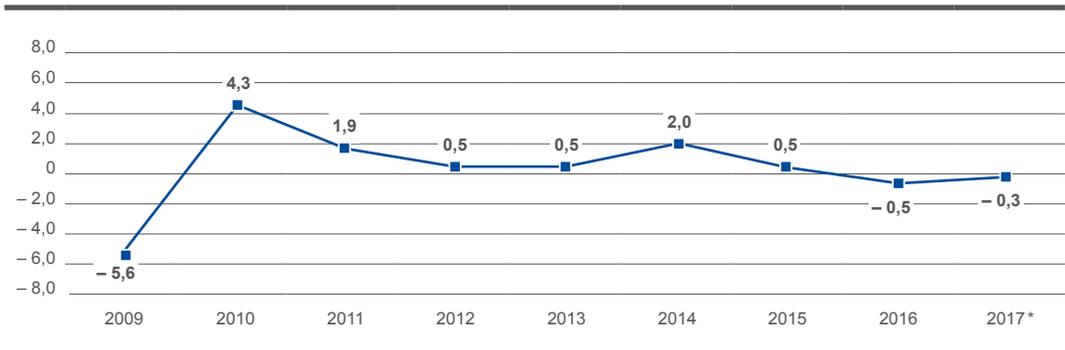
vor **15**

Jahren war die **Tragezeit** eines Kleidungsstücks noch **doppelt so lang**

„Sportswear“ im laufenden Jahr weltweit das größte Wachstum (rund 6,5 bis 7,5 Prozent). Das mag daran liegen, dass die Grenzen zwischen Sportkleidung und Fashion immer mehr verschwimmen und der athletische Freizeit-Look mittlerweile auch im Büro, Café oder Club getragen werden kann. Man spricht hier auch vom sogenannten Athleisure-Trend, den wir Rihanna und Influencern zu verdanken haben und der bei der jungen Generation äußerst angesagt ist. Hinsichtlich des Preissegmentes wird „Affordable Luxury“, also erschwingliche Luxusmode wie beispielsweise von Michael Kors, die höchsten Umsatzsteigerungen verzeichnen. Gerade im

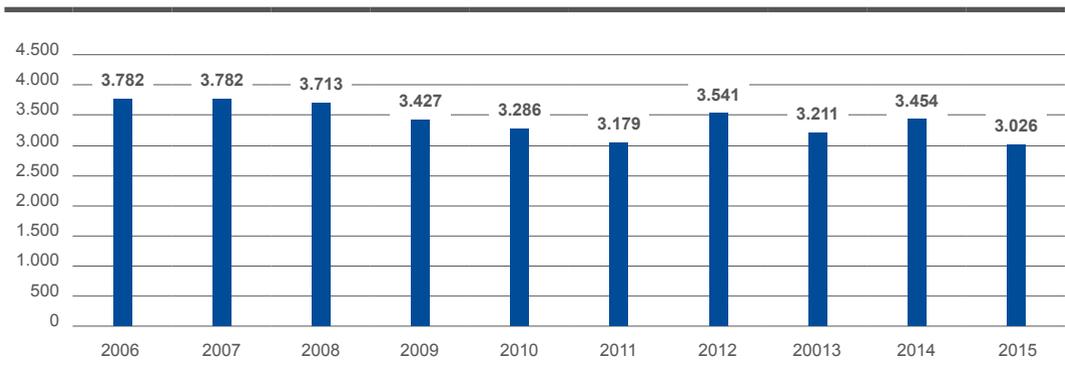
vergangenen Jahr hat dieses Segment aufgrund neuer Anbieter, die Designerqualität zu erschwinglichen Preisen verkaufen, stark zugelegt, wohingegen Mode aus dem Luxus- und Standardsegment Verluste verzeichnen musste (vgl. McKinsey & Company: The State of Fashion 2017). Auch Anbieter wie der Online-Händler Zalando oder das Textilkaufhaus Breuninger wollen künftig ihr Premiumangebot ausbauen. Bei der Mode ist also eine ähnliche Entwicklung wie im Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten: So wie zahlreiche Verbraucher ihre Lebensmittel sowohl beim Discounter als auch im Feinkostladen kaufen, kombinieren viele Textilkunden ver-

ABBILDUNG 3.1 **Nominale Umsatzentwicklung von Bekleidung zum Vorjahreszeitraum 2009 – 2017 (in %)**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Monatsstatistik im Handel (Stand: Juli 2017), Stichprobe aus Unternehmen ab 250.000 Euro Jahresumsatz;
* Januar bis Mai 2017

ABBILDUNG 3.2 **Umsatz je m² Verkaufsfläche im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland bis 2015 (in €)**



Quelle: Statista 2017

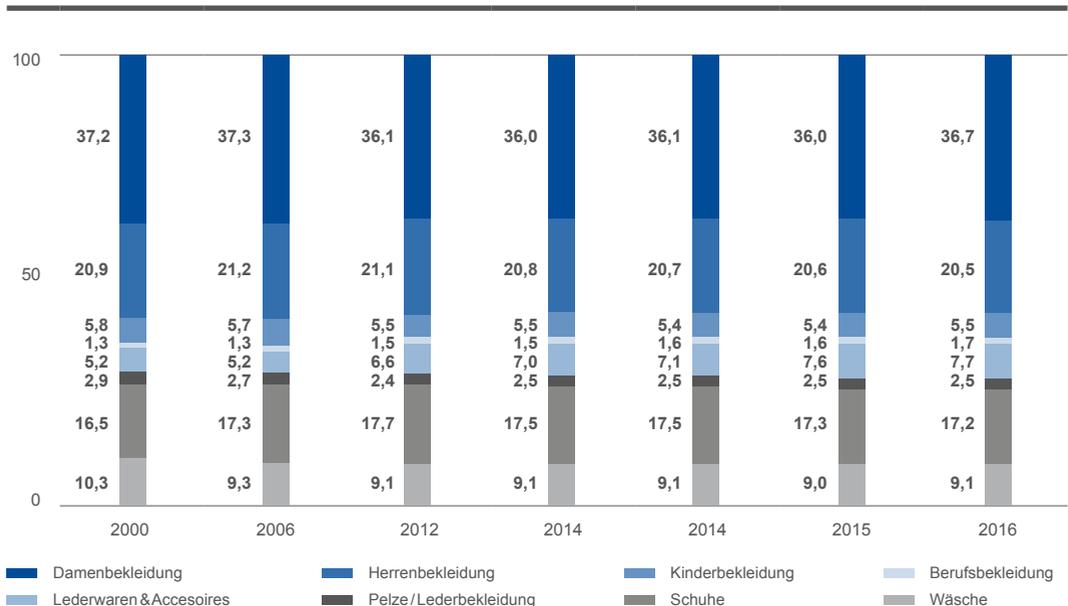
gleichsweise modische Teile zu günstigen Preisen mit edlen, klassischen Stücken aus höheren Preiskategorien.

Den vertikalen Anbietern kommt auch in Deutschland eine große Bedeutung zu. Immerhin belegten H&M sowie C&A im Hinblick auf den Umsatz unter den zehn führenden Textileinzelhändlern in Deutschland 2015 die Ränge zwei und drei (siehe Abbildung 3.5). Angeführt wird die Liste überraschenderweise von der Otto Group mit rund 4,3 Milliarden Euro Umsatz, deren Ursprung im klassischen Katalogversandhandel liegt, die jedoch mit ihren Tochterkonzernen wie bonprix oder About You immer stärker in den Online-Handel vordringt. Gerade die Modeplattform About You ist der Star der Gruppe, vor allem was das Thema Personalisierung, den intelligenten Umgang mit Daten und zielgerichtetes Marketing angeht. Seit der Gründung 2014 konnte der Online-Shop den Umsatz jährlich verdoppeln. Mit HBC (Kaufhof-Mutter) und Karstadt sind trotz der Waren-

hauskrise die beiden großen in Deutschland aktiven Warenhausbetreiber unter den Top Ten platziert, noch vor dem umsatzstärksten klassischen Textilkaufhaus Peek & Cloppenburg (P&C). Letzteres belegt Platz sieben in der Rangliste und kann wohl nicht zuletzt aufgrund seiner seit einigen Jahren erfolgreichen Eigenmarkenstrategie seine Umsätze stabil halten.

Schon lange sind mit Lidl und der Aldi-Gruppe auch zwei Lebensmitteldiscounter unter den zehn führenden Textileinzelhändlern Deutschlands zu finden. Diese versuchen verstärkt, in das Segment der Billigmode einzusteigen und auf diese Weise neue Zielgruppen zu gewinnen. So hat Lidl im September 2016 einen Pop-up-Store in Hamburg eröffnet, um eine neue Kollektion seiner Modelinie Esmara zu bewerben. Zudem soll durch eine Kooperation mit Topmodel Heidi Klum, deren Kollektion im September in die Läden kam, das Textilgeschäft ausgebaut werden. Und auch Aldi will mit einer

ABBILDUNG 3.3 Anteile der Sortimente am Modemarkt (in %)



Modekollektion der Designerin Jette Joop sowie durch die Zusammenarbeit mit Sängerin Anastacia ein jüngeres, markenbewusstes Publikum ansprechen.

Online-Handel – Hersteller und Händler behaupten sich

Vergleicht man die Zahlen zum Online-Umsatz mit Damen- und Herrenbekleidung aus den Jahren 2006 und 2016, so ist die rasante Entwicklung eindeutig. Während im Jahr 2006 der Anteil des Online-Handels in diesem Markt bei nur 4,4 Prozent lag (1,2 Milliarden

Euro), macht dieser im Jahr 2016 bereits über ein Viertel (rund 8,5 Milliarden Euro) des gesamten Umsatzes aus. Berücksichtigt werden bei dieser Betrachtung sowohl die Umsätze der Online-Pure-Player als auch die über Internetverkäufe erzielten Umsätze der Katalogversender, der stationären Händler sowie der Hersteller. Im Jahr 2006 hatte noch der klassische Versandhandel mit knapp 70 Prozent den Online-Handel mit Damen- und Herrenbekleidung fest in der Hand. In den vergangenen Jahren waren es aber insbesondere die stationären Händler sowie die Hersteller, die mit ver-

ABBILDUNG 3.4 Europas Top-25-Modemarkenanbieter

Rang	Unternehmen	Land	Marken	Umsatz 2015 (in Mio. €)	Umsatz 2014 (in Mio. €)	Ver- änderung in %
1	Inditex	E	Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius u. a.	20.900	18.100	+ 15,5
2	H&M	S	u. a. H&M, Cos, Monki, Weekday	19.685	16.118	+ 22,1
3	Adidas Group	D	Adidas, Reebok, TaylorMade u. a.	16.915	14.534	+ 16,4
4	Christian Dior Group	F	Louis Vuitton, Fendi, Marc Jacobs, Dior u. a.	12.320	11.850	+ 4,0
5	Kering	F/I	Puma, Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Brioni u. a.	11.584	10.038	+ 15,4
6	Primark	IRL	Atmosphäre, Denim Co, Rebel, Opia u. a.	7.639	6.141	+ 24,4
7	C&A Europa	D/BE	C&A, Canda, Clockhouse, Yessica, Rodeo u. a.	6.000	6.200	- 3,2
8	Next	GB	Next	5.686	4.954	+ 14,8
9	Gruppo Prada	I	Prada, Miu Miu u. a.	3.504	3.513	- 0,3
10	Burberry Group	GB	Burberry	3.439	3.099	+ 11,0
11	Mulliez	F	Orsay, Pimkie, Kiabi, Rouge Gorge u. a.	3.300	3.150	+ 4,8
12	Pentland Group	GB	Speedo, Berghaus, Ellesse, JD Sports u. a.	3.288	2.706	+ 21,5
13	Tommy Hilfiger	NL	Tommy Hilfiger, Hilfiger Denim, Hilfiger Sports	3.244	2.696	+ 20,3
14	Bestseller Group	DK	Vero Moda, Only, Jack&Jones u. a.	2.930	2.700	+ 8,5
15	Arcadia Group	GB	Topshop, Evans, Wallis, Burton, Dorothy Perkins u. a.	2.836	2.501	+ 13,4
16	Hugo Boss	D	Boss, Hugo u. a.	2.809	2.572	+ 9,2
17	Giorgio Armani	I	Giorgio Armani, Emporio Armani u. a.	2.650	2.530	+ 4,7
18	Vivarte	F	Kookaï, Naf Naf, Chevignon	2.600	2.770	- 6,1
19	Maus Frères Holding	CH	Lacoste, Gant, Aigle	2.540	2.580	- 1,6
20	Mango	E	Mango, Violeta	2.330	2.170	+ 7,4
21	Esprit	D	Esprit, edc	2.068	2.100	- 1,5
22	New Look	GB	New Look	2.041	1.740	+ 17,3
23	Calzedonia	I	Calzedonia, Intimissimi	2.018	1.847	+ 9,3
24	Kik	D	Kik, Ergee	1.819	1.680	+ 8,3
25	Hermès	F	Hermès	1.630	1.440	+ 13,2

stärkten Investitionen in den Online-Handel Marktanteile für sich gewinnen konnten und starke Wachstumsimpulse hervorriefen (siehe Abbildung 3.6). Zusammen halten sie aktuell rund 40 Prozent der Marktanteile am Online-Handel mit Damen- und Herrenbekleidung.

Die größten Gewinner von allen sind jedoch die Internet-Pure-Player, die seit 2006 ihren Marktanteil um rund 14 Prozentpunkte auf knapp 23 Prozent erhöhen konnten. Ausschlaggebend für diesen Erfolg sind zweifellos Amazon, der führende Online-Modehändler Deutschlands, sowie Zalando, das auf Platz drei rangiert. Der zweitgrößte deutsche Online-Modehändler ist die als Katalogversender gestartete Otto Group, die ihren Umsatz mit aboutyou.de, bonprix.de, baur.de, heine.de sowie witt-weiden.de voriges Jahr um 10 Prozent steigern konnte. Aber auch stationäre Modehändler wie

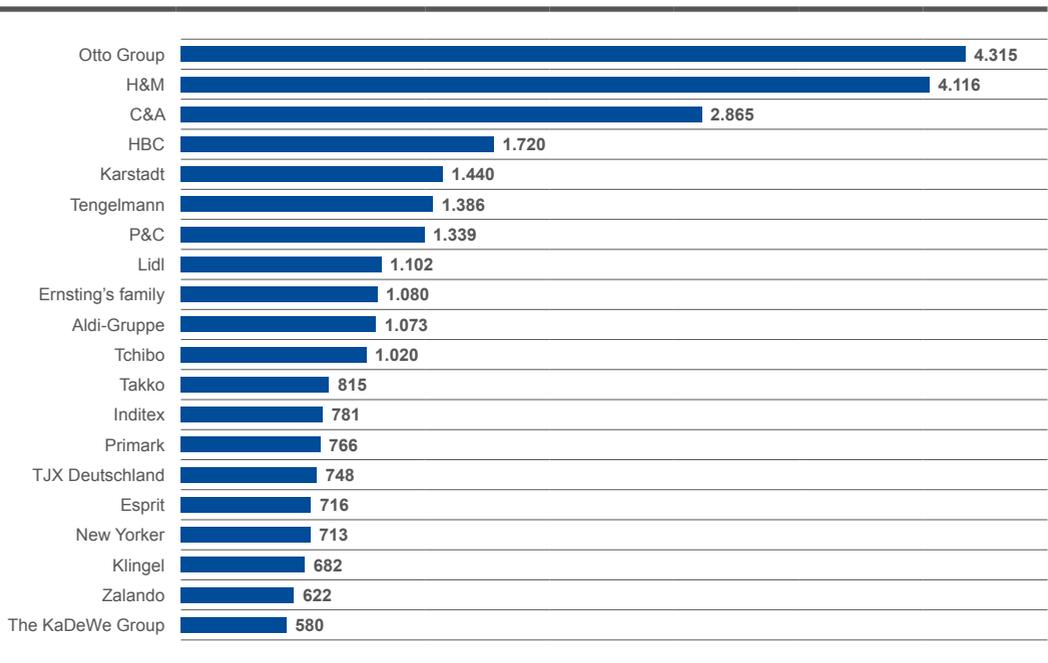
H&M, Esprit, C&A oder s.Oliver sind mit ihren Online-Shops auf den vorderen Rängen vertreten, was vor allem auf den verstärkten Ausbau ihrer Omni-Channel-Strategie zurückzuführen ist. Wie sich die Verteilung des Online-Umsatzes im Hinblick auf den weiteren Ausbau

» Viele Labels zögern aus Image-Gründen, ihre Mode neben Kühlschränken und Rasenmähern auf Amazon zu präsentieren.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

von Eigenmarken bei Amazon künftig entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Online-Gigant „Amazon Fashion“ ein ernst zu nehmender Wettbewerber ist. Bereits jetzt sponsert Amazon Fashion Weeks, richtet eigene Fotostudios ein

ABBILDUNG 3.5 **Umsatz der zwanzig führenden Unternehmen im Textileinzelhandel in Deutschland 2015 in Mio. €**



und wirbt mit Testimonials wie dem Model Suki Waterhouse oder der Erfolgs-Bloggerin Chiara Ferragni. Im September dieses Jahres brachte Amazon in Europa die Fashion-Eigenmarke „find“ auf den Markt und will mit seinen erschwinglichen Preisen sowie brandaktuellen Looks die H&M- und ZARA-Kunden ansprechen.

Die Vertikalisierung schreitet voran

Verantwortlich für den weitreichenden Strukturwandel ist neben dem anhaltenden Wertewandel und dem geänderten Konsumentenverhalten auch das wettbewerbsintensive Umfeld. Die zunehmende Vertikalisierung, bei der vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfung durch Integration in das Geschäftsmodell eines Anbieters eingebunden werden, spielt an dieser Stelle eine wichtige Rolle. Dies hat zur Folge, dass die traditionellen Multi-Label-Modehändler wie zum Beispiel P&C, Ludwig Beck oder Breuninger quasi von zwei Seiten in die Zange genommen werden. Auf der einen Seite übernehmen (Marken-)Hersteller wie s.Oliver, Esprit, Marc O'Polo oder Tom Tailor mit Marketing und Vertrieb Aufgaben, die üblicherweise den Händlern zugeordnet waren. Im Zuge dieser sogenannten Vorwärtsintegration verfügen sie zudem über eigene Online-Shops und betreiben darüber hinaus eigene stationäre Läden in den Innenstädten. Auf der anderen Seite sind Vertikalisten auch durch die sogenannte Rückwärtsintegration immer weiter auf dem Vormarsch. Hierbei steuern erfolgreiche vertikale Einzelhändler wie ZARA, H&M oder Primark, ausgehend

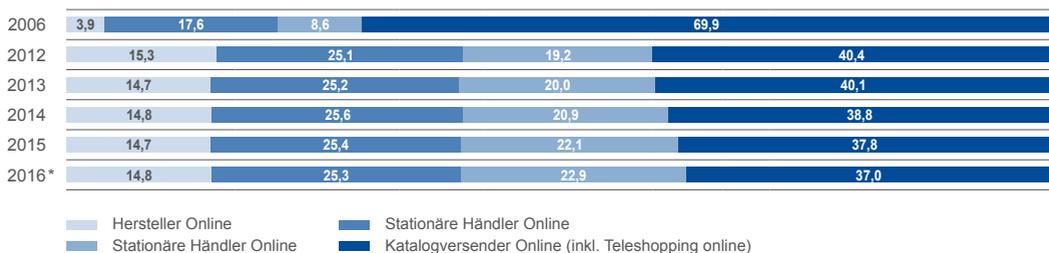
von einem Handelskonzept, sowohl die Produktion der Ware als auch das Marketing. Sie vereinen somit alle Stufen der Wertschöpfung „vom Schaf bis zum Shop“ in einer Hand, um dadurch mit niedrigen Preisen und schnellen Sortimentswechseln beim Kunden zu punkten. Zu spüren bekommen diesen Trend vor allem traditionelle Händler wie Boutiquen oder Modehäuser, die Produkte verschiedener Hersteller führen. Laut Angaben des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) ist die Anzahl der Textilhändler seit dem Jahr 2000 von rund 35.000 auf inzwischen unter 20.000 gesunken. Klassische Modehändler wie beispielsweise Peek & Cloppenburg reagieren auf diese Entwicklung ebenfalls mit Vertikalisierung und setzen verstärkt auf

» Die Kunden haben inzwischen gelernt, dass man für ein modisches Outfit nicht immer einen Premium-Preis zahlen muss.“

Michael Röther, Modepark Röther

Eigenmarken, sodass die Grenzen zwischen Herstellern und Händlern immer mehr verschwimmen. Die stärksten Marktanteilsverluste hat der **kleinbetriebliche Bekleidungsfachhandel** hinzunehmen; diesem gegenüber stehen die großen Gewinner, die **vertikalen Einzelhändler**. Die Entwicklung des Marktanteils von **Multi-Label-Filialisten** bleibt weitestgehend stabil, während der Marktanteil von **Mono-Label-Stores** zugenommen

ABBILDUNG 3.6 Anteile der Vertriebsformen am Onlinehandel mit Damen- und Herrenbekleidung (in %)



hat, seit 2012 aber stagniert. Unter den übrigen Vertriebsformen sind die **Internet-Pure-Player** die großen Gewinner bei der Damen- und Herrenbekleidung. Dieser Siegeszug ging zulasten des klassischen **Versandhandels**. Auch die Kauf- und Warenhäuser müssen eine rückläufige Entwicklung der Marktanteile verzeichnen,

während im **Lebensmitteleinzelhandel** Bekleidung eine wachsende Rolle spielt. Eine Prognose für das Jahr 2021 zeigt, dass die größten Verluste weiterhin zulasten der kleinbetrieblichen Bekleidungsfachhändler gehen und diese nahezu vom Markt gedrängt werden (siehe Abbildung 3.8). Auch die Multi-Label-Filialisten und

ABBILDUNG 3.7 Betriebsformen in der Modebranche

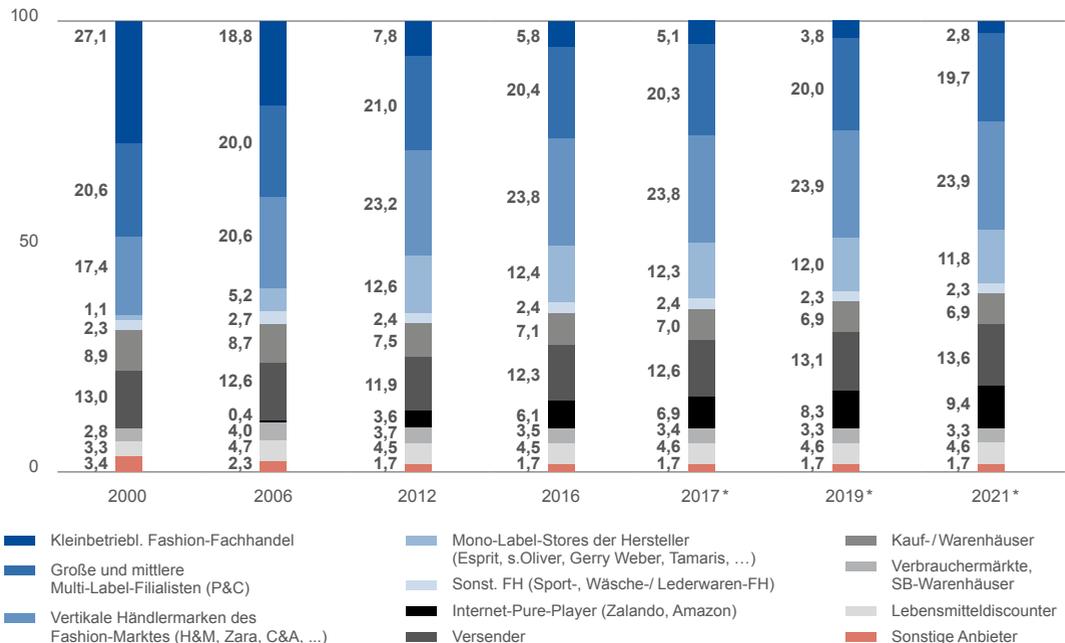
Betriebsform	Merkmale	Entwicklung des Marktanteils 2000 – 2016 (in %)
Bekleidungsfachhandel		
Kleinbetrieblicher Bekleidungsfachhandel	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Boutiquen, niedriger Bekanntheitsgrad, wenig Mittel, um Verkaufskonzepte umzusetzen, Nachfolgeproblematik • Starker Rückgang aufgrund zunehmender Filialisierung und Online-Wettbewerber • Zukunft: auf Individualität setzen, emotionale Bindung zu Kunden aufbauen, Service 	 - 21,3%
Multi-Label-Filialisten (Bsp.: Breuninger, P&C)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsprung durch Beschaffungsmarktvorteile, 1a-Lagen, Sortimentserweiterungen im Modebereich • Vermehrte Insolvenzmeldungen aufgrund verschärften Wettbewerbs, steigender Mietpreise etc. 	 - 0,2%
Vertikale Einzelhändler (Bsp.: H&M, Zara)	<ul style="list-style-type: none"> • „Fast Fashion“-Anbieter • Vorteile: niedrige Preise, aktuelle Ware, attraktive Lage • Halten ca. 25 % des Marktvolumens für Damen- und Herrenbekleidung 	 + 6,4%
Mono-Label-Stores (Bsp.: Esprit, Marc O'Polo, Tom Tailor)	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Vorwärtsintegration ist der Marktanteil gewachsen • Angebot: selbst entwickelte und produzierte Produkte • Klare Zielgruppenprofilierung, hoher Wiedererkennungswert • Abhängig von den Schwankungen im Bekleidungsmarkt, Filialen müssen geschlossen werden 	 + 11,3%
Übrige Vertriebsformen		
Internet-Pure-Player (Bsp.: Amazon, eBay, Zalando)	<ul style="list-style-type: none"> • Führen Fashion-Eigenmarken ein • Umsätze wachsen jährlich • Werden künftig weiter an Bedeutung gewinnen 	 + 6,1%
Versandhandel (Bsp.: Otto Group)	<ul style="list-style-type: none"> • Früher klassischer Versandhandel, der durch den Online-Handel verdrängt wurde • Erfolgreicher Wandel zu Internethändlern, dadurch perspektivisch leichtes Wachstum des Marktanteils 	 - 0,7%
Warenhäuser (Bsp.: Kaufhof, Karstadt)	<ul style="list-style-type: none"> • Kämpfen mit der Krise im klassischen Damen- und Herrenbekleidungshandel • Attraktivität hat nachgelassen, deshalb ist eine Veränderung der Strukturierung und Profilierung notwendig 	 - 1,8%
Lebensmitteleinzelhandel (Bsp.: Aldi, Lidl)	<ul style="list-style-type: none"> • Kleidung als Aktionsware, kein fester Sortimentsbestandteil in der Filiale • Nimmt dennoch einen immer wichtigeren Stellenwert im Ergänzungssortiment ein • Ständige Verfügbarkeit im Online-Shop 	 + 1,2%

Quelle: IFH Köln 2017, eigene Darstellung

Mono-Label-Stores werden Marktanteile verlieren. Vertikale Händler können ihren Anteil innerhalb der kommenden fünf Jahre hingegen stabilisieren. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung werden auch in Zukunft die Internet-Pure-Player die größten Gewinner der Branche sein und ihren Marktanteil weiter ausbauen. Auch die klassischen Versender, die sich künftig immer mehr zu Online-Pure-Playern entwickeln, können perspektivisch ein leichtes Marktanteilswachstum verzeichnen. Die Anbieter der übrigen Vertriebswege werden ihren Marktanteil voraussichtlich stabilisieren. Nach der offensiven Expansionspolitik der vergangenen Jahre sind einige Modeanbieter gerade dabei, Flächen zu bereinigen und Filialen zu schließen. Ob es jedoch auch in Deutschland zu einer derart großen „Konsolidierungswelle“ im Modehandel kommen wird, wie dies derzeit in den USA der Fall ist, bleibt fraglich. Dort befin-

det sich der Einzelhandel in der größten Konsolidierungsphase der Geschichte. Zahlreiche US-Textilhändler haben für 2017 Schließungen von insgesamt rund 2.200 Geschäften angekündigt, darunter auch große Namen wie Abercrombie & Fitch (60), American Apparel mit (110), Guess (60) und Macy's (68). Die Department-Stores sind am stärksten betroffen, da vor allem sie die Expansion in der Vergangenheit sehr stark vorangetrieben haben. Dadurch verfügen die USA über eine enorm hohe Verkaufsflächendichte, die im Vergleich zu anderen Ländern wie beispielsweise Frankreich oder Japan mit dem Vierfachen einen überdurchschnittlich hohen Wert erzielt. Experten zufolge müssen noch weitere 2.000 Shops schließen, bis Investitionen in den Einzelhandel wieder interessant sind. Diese Entwicklung des US-amerikanischen Textilhandels ist auch für Deutschland alarmierend.

ABBILDUNG 3.8 **Anteile der Vertriebswege am Marktvolumen Damen- und Herrenbekleidung (in %)**



Quelle: IFH Köln * Prognose 2017 bis 2021

ING ROOMS



EXKURS — KAMPF DER GIGANTEN: H&M VS. INDITEX

In den vergangenen Jahren konnten vertikale Fast Fashion-Ketten enorme Marktanteile für sich gewinnen (siehe Kapitel 1.1) und dominieren nun den Modemarkt in Europa. Angeführt wird die Liste der umsatzstärksten Modeanbieter Europas von Inditex und H&M (siehe auch Abbildung 3.4). Das ist wenig verwunderlich, denn der schwedische Konzern besteht längst nicht mehr „nur“ aus H&M, und auch Inditex ist weitaus mehr als die bekannte Modekette ZARA. Zwar sind diese beiden Formate immer noch die wichtigsten Flaggsschiffe der jeweiligen Firmen. Um sich jedoch bei der voranschreitenden Uniformierung der Innenstädte zu diversifizieren und neue Zielgruppen hinzuzugewinnen, setzen die beiden Großunternehmen verstärkt auf eine Mehrmarkenstrategie. Das führt dazu, dass sich in den Einkaufsstraßen der Großstädte beinahe an jeder Straßenecke ein Store befindet, der zu einem der beiden Konzerne gehört.

Deutschland ist ein wichtiger Markt für beide Unternehmen. Insgesamt führt Inditex hier 134 Geschäfte, wobei mit 77 Läden der Löwenanteil auf ZARA entfällt. Massimo Dutti ist als zweitwichtigste Konzernmarke mit 20 Shops in Deutschland vertreten, die übrigen Läden verteilen sich auf die weiteren Konzepte PULL & BEAR (11), Bershka (10) und Zara Home (16), das die Sparte Wohnaccessoires abbildet. H&M ist hierzulande mit insgesamt 459 Läden vertreten, davon 418 unter H&M. Zweitwichtigste Marke in Deutschland ist COS mit 18 Geschäften. Der Rest entfällt auf die Konzepte & Other Stories (9), Monki (6) sowie Weekday (5). Die Marke Cheap Monday ist nur im Wholesale erhältlich.

Inditex konnte im Jahr 2016 einen Umsatzanstieg von 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf insgesamt

23,3 Milliarden Euro erzielen. Auch H&M generierte im Jahr 2016 mit 22,7 Milliarden Euro den höchsten Umsatz in der Firmengeschichte. Das Plus von 6 Prozent fiel jedoch geringer aus als vorab erwartet und ergibt sich vorrangig – im Gegensatz zu Inditex – aus Flächenexpansion. Auch der ehemalige Selbstläufer H&M hat mit Frequenzrückgängen, verschärftem Wettbewerb und kleiner werdenden Margen zu kämpfen. Für 2017 plant der schwedische Konzern international 430 neue Stores sowie Markteintritte in Kasachstan, Island, Vietnam und Georgien. 350 davon fallen auf H&M-Filialen. Auch die Marken expandieren eifrig; dabei wird laut Konzernsprecher die Positionierung der Marken aber weiterhin mit Bedacht gewählt.

Der spanische Konzern Inditex ist mit seinen Marken bereits in 93 Ländern vertreten, von denen er in 43 E-Commerce betreibt. In Zukunft will man sich auf große Flächen konzentrieren, dafür sollen 200 kleinere Filialen geschlossen werden. So wurden etwa in der Kölner Innenstadt zwei kleinere Filialen aufgelöst und in einer größeren zusammengeführt. Durch den Ausbau der RFID-Technologie erhofft sich der Konzern zudem eine beschleunigte Lieferkette sowie eine verbesserte Warenverfügbarkeit auf den Flächen. In gleicher Weise investiert auch H&M in diese Methode; zusätzlich werden Click & Collect sowie Mobile Payment weiter ausgebaut und getestet.

H&Ms wichtigstes Vorhaben im Jahr 2017 ist das neue Format ARKET, dessen erster Store im August dieses Jahres in London eröffnet wurde, zeitgleich mit dem Rollout der Online-Shops in 18 europäischen Ländern, darunter auch Deutschland. Die stationären Läden sollen

H&M vs. Inditex

H&M

- wichtigste Konzernmarke
- niedriges Preissegment
- 418 Geschäfte in Deutschland



- gegründet 2007
- klassische, mittelpreisige und qualitativ hochwertige Damen-, Herren- und Kindermode
- 18 Geschäfte in Deutschland



- Premiummarke des Konzerns
- Schuhe, Taschen, Accessoires, Kosmetik und Mode für mode- und qualitätsbewusste Frauen
- 9 Geschäfte in Deutschland



- alternative, unkonventionelle Looks für emanzipierte junge Frauen
- 10 Linien für 10 verschiedene Statements
- 6 Geschäfte in Deutschland



- Jeans-lastige Streetwear-Marke im Mittelpreissegment
- nur im Wholesale aktiv
- zum Teil auch im gehobenen Einzelhandel vertreten



- progressive Modemarke im unteren Mittelpreissegment
- Zielgruppe: urbane, stilbewusste junge Erwachsene
- 5 Geschäfte in Deutschland



- Markteinführung Herbst 2017
- Damen-, Herren- und Kindermode sowie Einrichtungsartikel
- einfaches, zeitloses, funktionales Design
- integriertes Café



- Wohntextilien und Accessoires
- integriert in H&M-Stores, zukünftig aber auch auf eigenen Flächen

INDITEX

- wichtigste Konzernmarke von Inditex
- modisch aktuelle und günstige Kleidung und Accessoires für Damen, Herren und Kinder
- 77 Geschäfte in Deutschland



- Premiummode im Mittelpreissegment
- anspruchsvolle und sportlich-moderne Mode für Männer und Frauen
- 20 Geschäfte in Deutschland



- jüngste Tochter von Inditex; Gründung 2008
- trendnahe exklusive Designs von Kleidung und Lederwaren
- höheres Mittelpreissegment



- jüngste Zielgruppe mit urbanem Style
- niedriges Preissegment
- 10 Geschäfte in Deutschland



- entspannte Casual Looks für junge modeaffine Frauen und Männer
- niedriges Preissegment
- 11 Geschäfte in Deutschland



- modische Kleidung und Accessoires insbesondere für junge Kunden von 15 bis 25 Jahren
- niedriges Preissegment
- in Deutschland noch nicht vertreten



- Zielgruppe: selbstbewusste Frauen, die Wert auf Qualität und Trends legen
- Unterwäsche & Homewear sowie Sport- und Beachwear
- in Deutschland noch nicht vertreten



- Heimartikel wie Bett- und Tischwäsche, Handtücher und Badekleidung sowie Deko-Accessoires
- 16 Geschäfte in Deutschland

hier folgen. Der erste deutsche Shop ist in München geplant (Weinstraße). Angeboten wird eine breit ausgewählte Palette an Basics für Damen, Herren und Kinder, die durch Wohnaccessoires ergänzt wird. Die Artikel werden teurer angeboten als bei H&M, T-Shirts sind beispielsweise ab 15 Euro erhältlich, Jeans liegen zwischen 59 und 115 Euro. Auch externe Labels werden verkauft. Jacken und Mäntel sollen in Preislagen von

bis zu 600 Euro erhältlich sein. Außerdem wagt sich der Konzern als erste internationale Fast Fashion-Kette an den Bereich Gastronomie heran, da die ARKET-Filialen mit Cafés ausgestattet werden. Dort sind typisch nordische Speisen mit gesunden Zutaten erhältlich, die auf der New Nordic Food Kitchen basieren und traditionell skandinavische Geschmäcker mit modernen und globalen Einflüssen vereinen.

KONZEPTVORSTELLUNG

UNIQLO

UNIQLO ist eine Kombination der beiden Worte *unisex* und *clothing*. Und bereits diese beiden Worte geben das Geschäftsmodell von UNIQLO wieder, nämlich geschlechtsneutrale Kleidung für jedermann zu produzieren.

Derzeit betreibt das japanische Unternehmen 40 Läden in Europa mit dem erklärten Ziel, deren Anzahl binnen eines Zeitraums von zwei bis drei Jahren zu verdoppeln. Der erste deutsche UNIQLO-Shop wurde im April 2014 in der Berliner Tauentzienstraße eröffnet. Das Unternehmen wollte mit diesem Flagship-Store in Europa Fuß fassen und aggressiv seine Bekleidungs- und Lifestyle-Message über Europa verbreiten. Heute ist UNIQLO bereits mit vier Shops in Berlin und einem Shop in Stuttgart vertreten.

Das Sortiment von UNIQLO besteht ausschließlich aus eigenen Produktlinien. Dabei orientieren sich die haus-eigenen Designer stets an den neuesten Trends. Die Styles sind dabei relativ schlicht gehalten.

Auf die Gestaltung der Läden wird viel Wert gelegt, um den Kunden ein gutes Einkaufserlebnis zu bieten und Wiederkommensquote sowie Bekanntheitsgrad zu steigern. Denn außerhalb weniger Metropolen ist UNIQLO in Europa noch weitestgehend unbekannt, weshalb vor allem der Online-Handel ausgebaut werden soll.

UNIQLO nutzt die Möglichkeiten der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung der Welt, um mit seinen Kunden zu kommunizieren und deren Bedürfnisse schnell in Form eines Produktes umzusetzen. Den Kunden soll sozusagen ihre Kleidung auf den Leib geschneidert werden. So können diese mithilfe der „digital mirrors“ von UNIQLO beispielsweise die Farbe ihres anprobieren Bekleidungsstücks in der Kabine auf Knopfdruck ändern, was den Prozess der Kleidungsanprobe für Kunden bequemer macht. Vor allem aber macht es die Anprobe zu einem Erlebnis und erhöht die Weiterempfehlung, denn über das futuristische Ankleidezimmer sprechen die Kunden.



Quelle: BBE Handelsberatung



KONZEPTVORSTELLUNG

UPIM

UPIM (Unico Prezzo Italiano Milano) ist ein italienisches Bekleidungsgeschäft, das in Deutschland bislang noch relativ unbekannt ist. Dies dürfte sich mit dem Markteintritt UPIMs in Deutschland ändern. Denn die OVS-Gruppe, zu der UPIM gehört, hat den Schweizer Modehändler Charles Vögele aufgekauft, in dessen Filialen zum Teil nun UPIM-Läden einziehen.

UPIM wirbt in Italien mit dem Spruch „*vale di più!*“ („mehr wert!“). Das Sortiment beinhaltet Mode im unteren Preissegment für Personen von Jung bis Alt und für Männer und Frauen. Neben Bekleidung führt UPIM auch Heimtextilien und Beauty-Produkte, ähnlich dem irischen Konkurrenten Primark.

Mit einer durchschnittlichen Ladenfläche von 1.000 m² sind die Läden von UPIM für einen Textileinzelhändler relativ groß. Diese befinden sich hauptsächlich in den Stadtzentren und Einkaufsstraßen.

Außergewöhnlich ist die UPIM card, eine Kundenkarte, mit der ein Kunde ab einem Einkaufswert von zehn Euro bei jedem weiteren Euro fünf Cent spart. Zum Geburtstag gibt es noch einmal 20 Prozent Rabatt. Dies macht die Preise noch attraktiver und vermittelt den Kunden ein Gefühl der persönlichen Wertschätzung und Achtsamkeit. Auch versucht UPIM Kunden für sich zu gewinnen, indem es annonciert, dass alle Kleidungsstücke von italienischen Designern entworfen wurden, um damit den Inbegriff von Eleganz und Qualität zu suggerieren. In Italien wirbt das Unternehmen zudem mit seinen 88 Jahren voller Geschichte und Tradition.



Quelle: ILG



KONZEPTVORSTELLUNG

Reserved

Neben großen Vertikalisten wie H&M, Mango und ZARA will sich auch das Unternehmen Reserved in Deutschland etablieren und zur neuen Konkurrenz in diesem Preissegment werden. 2014 eröffnete das polnische Modeunternehmen in Deutschland seinen ersten Laden und ist mittlerweile mit 16 Geschäften hierzulande vertreten, wobei geplant ist, den Bestand in 2017 auf 19 Läden zu erhöhen. Hier wird auch die Strategie des Mutterkonzerns LPP deutlich: Expansion. So wird vor allem viel in neue Standorte wie auch in den Ausbau und die Steigerung der Markenbekanntheit investiert, um das Marktpotenzial auszuschöpfen und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Besonders Länder mit hohem Wachstumspotenzial, sogenannte „emerging economies“, werden als künftige Standorte anvisiert.

Reserved liegt viel daran, stets die neuesten Trends zu niedrigen Preisen anzubieten. Möglich wird das durch die Produktion in Asien, wobei der Prozess vom Design bis zum fertigen Produkt im Laden zwischen sechs und neun Monate benötigt. Bei schnelllebigen Trends lässt

Reserved die Produkte in Rumänien und Polen fertigen, um aufgrund kürzerer Transportwege Zeit zu sparen und den Kunden die Ware noch immer relativ billig anbieten zu können. Weil die Firma keine eigenen Produktionskapazitäten besitzt, gibt es keine Fixkosten, und es kann nahezu beliebig viel produziert werden. Dadurch werden die Preise niedrig gehalten. Reserved wirbt mit seiner ethischen Verantwortung; so lässt es die Fertigungshallen regelmäßig kontrollieren, um soziale Missstände zu vermeiden.

Mit einer durchschnittlichen Ladenfläche von rund 1.100 m² sind die Läden meist in Einkaufszentren oder stark frequentierten Innenstadtlagen zu finden. Es ist auch eines der Ziele, die Ladengröße deutlich zu erhöhen, den Umsatz pro Quadratmeter aber zugleich zu steigern. Der Durchschnittspreis pro Bekleidungsstück ist mit ungefähr 12 Euro relativ niedrig und kann mit H&M und Co. durchaus mithalten. Besonders viel Hoffnung steckt Reserved in den Online-Handel, der auch im Mutterland Polen noch stark wachsen soll.



Quelle: BBE Handelsberatung



Rabattschlachten im Modehandel drücken die Margen

Bei der Betrachtung einzelner Player im deutschen Modehandel sind – mit wenigen Ausnahmen – überwiegend Umsatzzuwächse zu verzeichnen. Wie kann es also sein, dass trotz einer vermeintlich stabilen Marktlage aktuell so viele Textilhändler wie beispielsweise Esprit, C&A oder Tom Tailor, die ja allesamt vertikal integriert sind, in Schwierigkeiten stecken? Man könnte annehmen, dass sowohl der steigende Online-Handel als auch eine zu schnelle Expansion in den vergangenen Jahren daran schuld sind. Beide Aspekte sind zwar relevant; doch da lediglich ein Viertel des Online-Umsatzes durch Internet-Pure-Player generiert wird und die Expansion bei vielen stationären Händlern bereits zurückgefahren wurde, können diese Faktoren nicht die einzige Ursache für die Dimension der derzeitigen Probleme einzelner Modehändler sein. Da steigende beziehungsweise stabile Umsätze nicht zwangsläufig etwas über die Profitabilität aussagen, ist der Aspekt naheliegend, dass ein Großteil der Umsätze über Rabatte erzielt wird. Beim Gang durch eine beliebige Fußgängerzone in Deutschland fallen sofort zahlreiche Sale-Schilder ins Auge. Als Verbraucher hat man das Gefühl, es sei das ganze Jahr Schlussverkauf und die Einzelhändler unterbieten sich gegenseitig im Preiskampf. Abbildung 3.9 bestätigt für die Zeit zwischen 2010 und 2014 eine Zunahme der jährlichen durchschnittlichen Rabatte in der Damenmode in Deutschland um rund ein Fünftel auf eine Rekordhöhe von 20 Prozent. Auch die Einzelhändler selbst nennen laut einer Umfrage des

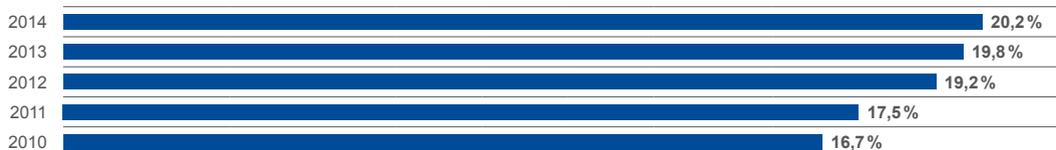
Handelsverbandes Textil (BTE) zu frühe und umfangreiche Preisreduzierungen in der Modebranche als großes Problem im Bekleidungshandel (siehe Abbildung 3.10).

Die Branche diskutiert über diese sogenannte ‚Rabattitis‘ seit Jahren.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

Doch warum wird so viel Ware zu Schleuderpreisen verkauft? Das Hauptproblem ist ein deutliches Überangebot an Ware. Laut Thomas Rasch, Hauptgeschäftsführer des Modeverbandes German Fashion, ist das Angebot im deutschen Textilhandel 30 bis 40 Prozent höher als die Nachfrage. Dieses ungünstige Verhältnis verhindert ein gesundes Wachstum des Textilmarktes. Die Folgen dieser Marktentwicklung sind Rabattaktionen, die beginnen, wenn eine neue Kollektion auf den Markt kommt, was heute in deutlich kürzeren Zyklen als früher der Fall ist. Seit 2004 eine Änderung des Rabattgesetzes in Kraft getreten ist, gibt es wilde Preissenkungen über das ganze Jahr verteilt. Das frühe „Verschleudern“ der Ware drückt die Margen, aber aufgrund des Überangebots und des Verdrängungswettbewerbs mit den großen internationalen Ketten sehen viele Unternehmen keine Alternative dazu. Die Rabattschlachten können jedoch die Probleme des Marktes nicht lösen. Zur Vermeidung von Abschritten ist eine richtige Steuerung der Vor-Order oder eine korrekte Inseason-Planung enorm wichtig (TW Nr. 24/2017).

ABBILDUNG 3.9 **Jährliche durchschnittliche Rabatte in der Damenmode in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2014 (in %)**



Was zählt, sind Trends und Geschwindigkeit

Die Probleme ehemals so erfolgreicher Player wie Esprit, Tom Tailor, s.Oliver oder C&A sind jedoch nicht nur auf das Warenüberangebot zurückzuführen. Was den Anbietern im Vergleich zu den internationalen Fast Fashion-Anbietern fehlt, sind eine klare Handschrift, mehr Pep und Innovationsfreude. Im knallharten Verdrängungswettbewerb schneiden die modisch fokussierten, günstigeren und hipperen Wettbewerber einfach besser ab. Auch die Überdistribution als Folge einer offensiven Expansionspolitik brachte so manchen Big Player wie beispielsweise GERRY WEBER in Bedrängnis. Gleichzeitig hat man den Großhandel aus den Augen verloren, mit den Facheinzelhändlern, die viele Marken zu dem gemacht haben, was sie einst waren. Neben den bereits erwähnten Preisreduzierungen in der Branche machen die Textilhändler selbst Faktoren wie den zunehmenden Wettbewerb durch den Online-Handel, rückläufige Kundenfrequenzen, einen zunehmenden Wettbewerb durch die eigenen Lieferanten oder eine unzureichende Warensteuerung im Saisonablauf verantwortlich (siehe Abbildung 3.10).

Die Liste derer, die der Strukturwandel in existenzbedrohende Schwierigkeiten brachte, ist lang: ESCADA, Rena Lange, Strenesse, WÖHRL, SinnLeffers, Pohland und zuletzt Basler, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: zu starke Expansion, dünne Kapitaldecken, altbackene und austauschbare Kollektionen bei einem oftmals unattraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis und vor allem ein mörderisches Tempo. Wer heutzutage in der Modebranche ganz vorn

» ‚Der Preis ist heiß‘, das gilt immer noch – aktuell vielleicht sogar mehr denn je. «

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

mitspielen will, muss vor allem eines sein: schnell. Der Begriff Fast Fashion steht für rasch agierende Modeunternehmen wie ZARA, H&M oder Primark, die ihre Waren zu einem unschlagbaren Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Es geht vor allem darum, die neuesten Trends der Haute-Couture-Laufstege möglichst schnell zu erkennen und eine Kopie davon innerhalb kürzester Zeit in die Läden zu bringen.

Das gelingt nur, wenn sämtliche Schritte der Wertschöpfungskette in einer Hand liegen. Während in der Modebranche lange Zeit die sogenannte 66-Wochen-Pipeline der übliche Produktionszyklus war, der zweimal pro Jahr für jeweils eine Frühjahr-/Sommer- und eine Herbst-/Winter-Kollektion initiiert wurde, benötigen vertikale integrierte Unternehmen wie ZARA im Idealfall nur

ABBILDUNG 3.10 Probleme des Bekleidungseinzelhandels*



zwei Wochen, um eine Idee im Laden zu verkaufen. Anstelle von zwei werden mittlerweile 24 Kollektionen pro Jahr angeboten. Quasi rund um die Uhr ist der Kunde heute mit neuen Motiven von einschlägigen Mode-Bloggern im Netz konfrontiert. Um den Kunden bei Laune zu halten, müssen ständig neue Begehrlichkeiten geweckt und befriedigt werden. Fast Fashion-Anbieter ermöglichen es dem Kunden aufgrund der ständigen Verfügbarkeit bei gleichzeitig niedrigen Preisen, jeden Trend mitzugehen und immer „up to date“ zu sein. Die Beschleunigung hat jedoch auch zur Folge, dass die Textilien ihre Wertigkeit verlieren und Mode immer mehr zur Wegwerfware wird.

Der Deutsche kauft pro Jahr 60 Kleidungsstücke, die Tragezeit ist allerdings nur noch halb so lang wie vor 15 Jahren. Laut einer Studie aus Großbritannien ziehen Frauen ein neues Kleidungsstück im Schnitt nur siebenmal an, bevor sie es entsorgen. 95 Prozent der Deutschen geben an, Klamotten in ihrem Schrank zu haben, die sie noch nie getragen haben (Spiegel, 04/2017). Fast Fashion ist in diesem Ausmaß erst seit dem Einsatz von billigem Polyester möglich geworden. Mittlerweile enthalten rund 60 Prozent unserer Kleidung Polyesterfasern. Auch ein eingespielter Produktionszyklus mit möglichst kurzen Transportwegen ermöglicht die Schnelligkeit insbesondere von Branchengrößen wie Inditex, die nicht in Asien, sondern verstärkt in Nordafrika und Europa produzieren lassen.

„Ich glaube, dass Qualität wieder mehr in den Vordergrund rücken wird und nicht – wie momentan – alle nur dieses schnelle, günstige Zeug kaufen.“

Nina Suess, Fashion Influencer

Nur wer schnell auf Veränderungen reagieren kann, die Flexibilität besitzt, das Sortiment während der Saison gegebenenfalls zu verändern, und gleichzeitig über ein scharfes Profil und eine klar definierte Zielgruppe verfügt, hat auch in Zukunft eine Chance.

EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA TEXTILHANDEL

Experten-Interview mit Michael Röther
Geschäftsführer, Modepark Röther



Michael Röther, Modepark Röther

Der Modehandel steckt gerade in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Fast Fashion-Anbieter und Textildiscounter revolutionieren den Markt mit trendigen Kollektionen zu Billigpreisen und legen dabei ein mörderisches Tempo vor. Welche Konsumententrends beeinflussen Ihrer Meinung nach den Mode Einzelhandel derzeit am meisten?

Einen starken Einfluss haben vertikale Fashion-Anbieter, die Trends sofort umsetzen und auch preislich sehr interessante Angebote machen. Deutschland ist in dieser Hinsicht ein attraktiver Markt. Der Eintritt von Primark hat den Discountbereich ein Stück weit verändert, da Primark in diesem Bereich sehr viel abschöpft und gleichzeitig auch Kunden aus dem mittleren Preissegment anzieht. Die Kunden haben inzwischen gelernt, dass man für ein modisches Outfit nicht immer einen Premium-Preis zahlen muss. Neben dem Discountbereich nimmt auch der Online-Handel immer

mehr zu und schöpft Marktanteile zu Lasten anderer Bereiche ab. Durch die zunehmende Information über das Internet entsteht eine enorme Markttransparenz. Das spiegelt sich in allen Märkten wider, auch im Modebereich.

Was macht Modepark Röther als familiengeführtes Traditionsunternehmen, um bei diesem Tempo Schritt halten zu können?

Modepark Röther greift ebenfalls das Thema Vertikalisierung auf. Wir versuchen unseren Eigenmarkenanteil von derzeit 10 auf 20 Prozent zu steigern und können in dieser Hinsicht bereits Erfolge verzeichnen. Außerdem wollen wir mit unserer Ware auch verstärkt den Großhandel bedienen, was mit unseren Eigenmarken ‚Hailys‘ und ‚Zabaione‘ bereits sehr gut funktioniert. Weitere Marken befinden sich noch im Aufbau und bedürfen bezüglich der Stückzahl noch einer Optimierung, was mittels Kooperationen zu anderen Händlern erreicht wird. Wir planen eine Damenkollektion ‚SuZa‘ für den Großhandel, eine Herrenkollektion ‚Ray‘, sowie eine sportive Damenkollektion namens ‚Johanna‘. Zudem wollen wir zu den letzten beiden jeweils eine passende Schuhkollektion einführen.

Auf dem Modemarkt gibt es immer neue Anbieter und es findet ein harter Verdrängungswettbewerb statt. Gerade vertikale Anbieter wie Inditex, Primark oder H&M sind sehr erfolgreich und expandieren stark. Sehen Sie die Vertikalisten als Konkurrenz und wie wichtig ist eine klare Positionierung für Modepark Röther?

In der Modebranche können Austauschbeziehungen nicht ausgeschlossen werden. Kunden kaufen da ein, wo Sie Spaß haben und wo es ihnen gefällt. Eine Kundenbindung, wie es sie vor 20–30 Jahren gab, ist heute nicht mehr üblich. Wir versuchen uns durch zwei Punkte vom Wettbewerb abzuheben. Zum einen richtet sich unser Fokus eher auf Mittel- als auf Großstädte und zum anderen bieten wir eine große Sortimentstiefe an. Modepark Rötter sieht sich als Familienkonzept: von Kindern bis hin zu den Großeltern findet jeder etwas bei uns. Wir haben große Verkaufsflächen, um ein möglichst breites Sortiment für Damen, Herren und Kinder anbieten zu können. Dies etabliert uns in den Mittelstädten als Nahversorger.

Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen aus und welche Flächen- sowie Standortanforderungen haben Sie?

Die optimale Flächengröße liegt zwischen 5.000 und 6.000 m². In dieser Größenordnung sind wir am produktivsten und es kann das gesamte Sortiment angeboten werden. Wir favorisieren Mittelstädte mit etwa 100.000 Einwohnern in rund 30-minütiger Fahrtfernung. Aufgrund der höheren Frequenzen bevorzugen wir Agglomerationen mit anderen Textilkonzepten wie beispielsweise H&M oder Adler, trauen uns aber auch schwierige Stand-alone-Standorte zu.

Modepark Rötter hat als Multilabel-Händler zahlreiche verschiedene Marken im Sortiment. Welche Marken sind zurzeit besonders angesagt?

Im Moment ist der Modern Women-Bereich mit Marken wie Opus sehr stark. Immer noch gut laufen Marken im sportiven Segment wie zum Beispiel s.Oliver, Street One oder Cecil. Auch im Young Fashion-Bereich, den wir mit unserer Eigenmarke ‚Hailys‘ belegen, sind wir gut im Geschäft. Schwieriger ist der klassische DOB-Bereich, hier hat der ganze Markt im Moment zu kämpfen.

Durch Plattformen wie Instagram oder Facebook üben sogenannte Influencer eine große Macht auf

den Modehandel aus und sorgen dafür, dass Trends entstehen. Welche Rolle spielt Social Media für Modepark Rötter?

Teilweise nutzen wir lokale Kooperationen, aber insgesamt spielt für uns das Thema Social Media in unserem Marketing Mix noch keine große Rolle. Wir haben in diese Richtung bereits erste Versuche unternommen, das Echo ist jedoch relativ gering. Sowohl die Resonanz über unsere Kundenkarte als auch über die klassischen Medien sind wesentlich stärker. Wir nutzen vor allem sehr breit gestreute Formate, wie beispielsweise Radiowerbung, um unsere ebenfalls breit gestreute Käuferschicht zu erreichen.

Die digitale Transformation macht auch vor dem Modehandel nicht Halt. Ob Magic Mirror, virtuelle Ankleideräume oder Virtual Reality – nicht nur die Verkaufsfläche wird immer stärker digitalisiert. Wie hoch ist Ihr E-Commerce-Anteil und wo wollen Sie zukünftig hin?

Wir sind erst vor zwei Wochen mit unserem Online-Shop gestartet, deswegen liegt der E-Commerce Anteil momentan noch im Promillebereich. Durch den Einstieg in das Online-Geschäft sollen hauptsächlich unsere Eigenmarken vorangebracht werden. Aufgrund der hohen Investitionskosten, die für eine Marktdurchdringung notwendig sind, haben wir lange bewusst auf einen Online-Shop verzichtet. Unser Ziel ist es mit dem stationären Handel eine starke Marktposition aufzubauen. Wir kennen kaum erfolgreiche Mittelständler, die sowohl gleichermaßen stationär als auch online erfolgreich sind. Um für den Kunden attraktiv zu bleiben, wird der Ladenbau permanent weiterentwickelt und emotionalisiert.

Wie wird die Digitalisierung konkret das Geschäft von Modepark Rötter verändern und wie beeinflusst diese Ihr Konzept derzeit schon?

Abgesehen von einer digitalen Kasse haben wir derzeit keine weiteren Ansatzpunkte auf der Verkaufsfläche. Wir verstärken eher die digitalen Prozesse hinter der

Theke wie beispielsweise die Automatisierung der Warenwirtschaft und der Bestellprozesse. Die Arbeitsprozesse werden sich in Zukunft weiter verändern. Man muss sich zum Beispiel damit auseinandersetzen, ob in Zukunft 3D-Drucker Bekleidung ausdrucken können und den Handel überflüssig machen. Aber das ist noch sehr weit weg und ich glaube nicht, dass ich das noch erleben werde.

Man hat das Gefühl, die Modehändler liefern sich derzeit regelrechte Rabattschlachten und es wird so viel Ware zu Schleuderpreisen verkauft wie noch nie. Wie beurteilen Sie die umfangreichen Preisreduzierungen in der Modebranche und wie gehen Sie damit um?

Das ist ganz einfach Marktrealität. Die Preisreduzierungen werden vom Markt vorgegeben und man muss als Marktteilnehmer mitspielen. Auch wir spielen da mit. Wir sehen uns nicht als Preisführer, sondern als Preisfolger. Man kann zwar gegen den Strom schwimmen, aber das ist fast nicht zu schaffen. Die Kunden haben sich mittlerweile daran gewöhnt. Gefühlt haben die Rabattierungen in der Breite des Marktes zugenommen. Immer mehr Händler reduzieren konsequent – das war vor 20 Jahren noch nicht der Fall. Für uns ist das nicht relevant, weil wir schon damals reduziert und keine Altwarenlagerhaltung betrieben haben. Somit sind für uns diese Prozesse nichts Neues. Im Gegensatz zu früher greifen

wir inzwischen auch auf Rabattangebote zurück, wie beispielsweise in der Osterzeit oder zum Geburtstag.

Die Situation im Modehandel ist angespannt. Besonders die vertikalen Anbieter setzen den Markt stark unter Druck. Einige etablierte Anbieter wie WÖHRL, SinnLeffers oder Pohland mussten Insolvenz anmelden. Worin liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für die Krise des Textileinzelhandels und welche Chancen sehen Sie für die Modebranche?

Einer der Gründe liegt sicherlich in den sinkenden Umsätzen – diese erodieren teilweise. Glücklicherweise haben wir dieses Problem nicht in dem Maße, da wir schon immer auf unsere Kostenstruktur geachtet haben. Wenn man seine Kosten nicht im Griff hat, dann wird es am Schluss ganz schön eng. Ich gehe davon aus, dass genau das bei den genannten Anbietern der Fall war. Einfach gesagt ist es so: wenn man betriebswirtschaftlich sauber arbeitet, darf es nicht zu solchen Problemen kommen. Der Markt ist härter geworden. Wenn man Fehler macht und beispielsweise auf falsche Themen setzt, macht sich das sofort an den Umsätzen bemerkbar. Früher hat der breite Markt viel verdient, das ist heute nicht mehr der Fall. Die Polster werden geringer. Durch den Preisdruck schmelzen die Margen. Aufgrund sinkender Preise müssen mehr Stückzahlen verkauft werden, um die Umsätze zu halten und das ist die hohe Kunst.



Quelle: Modepark Röther



KONZEPTVORSTELLUNG

Primark

Der irische Modeanbieter Primark ist vor allem durch Kampfpreise und seine Arbeitsstandards in die Kritik geraten. Trotzdem wächst und expandiert das Unternehmen rasant. Grund hierfür ist laut Primark ein ganz bestimmtes Erfolgsrezept: keine Werbung, Massenware und daraus resultierende niedrige Kosten sowie eine effiziente Produktionskette.

Primark ist ein Tochterunternehmen des Lebensmittelherstellers Associated British Foods (ABF). In seinem Jahresbericht von 2014 beschreibt der britische Konzern sein Erfolgsmodell des „Value Together“; die Gruppe jedes einzelnen Tochterunternehmens profitiere davon, Teil des großen Ganzen, nämlich der Mutter ABF, zu sein. ABF nennt als ersten Vorteil die Unterstützung durch den Konzern: Alle sitzen sozusagen in einem Boot, und wenn es einer Tochter kurzzeitig schlecht geht, helfen die anderen Unternehmen. Ein weiterer Grund für das Profitieren Primarks von den anderen ABF-Unternehmen sei das Teilen von Wissen, Fähigkeiten und Erfolgsmodellen untereinander. So ließen

sich beispielsweise Modelle des Lebensmitteleinzelhandels analog auf den Textileinzelhandel übertragen. Ein weiterer Benefit bestehe ferner in Joint Investments: Die Unternehmen erschließen gemeinsam neue Märkte und Länder und bilden Arbeitskräfte gemeinsam aus.

Auch in Deutschland hat Primark eine der größten Fanbases im Textileinzelhandel; die „Fans“ nehmen durchaus auch einige Hundert Kilometer Fahrt zum Objekt der Begierde auf sich. Denn Primark – und das ist für eine große Textilkette mittlerweile unüblich – unterhält keinen Online-Shop, sodass die Kunden gezwungen sind, in die Läden zu gehen, was aber den Erfolg von Primark augenscheinlich nicht schmälert. Und zu guter Letzt vermittelt Primark den Eindruck, stets am Puls der Zeit zu sein, und versucht, neue Trends in der Textilmode zu erkennen, diese möglichst schnell und kostengünstig umzusetzen und die Ware dann schneller als die Konkurrenten anzubieten. So bleibt Primark für seine Kunden interessant, da sich das Angebot stets am Trend ausrichtet, aber trotzdem erschwinglich ist.



Quelle: BBE Handelsberatung



KONZEPTVORSTELLUNG

Saks OFF 5TH

Seitdem die deutsche Kaufhauskette Kaufhof vom kanadischen Konzern HBC (Hudson's Bay Company) übernommen worden ist, ist auch die HBC-Tochter Saks OFF 5TH in Deutschland bekannter geworden. Bereits im Sommer 2017 gab HBC den Startschuss für die Deutschland-Expansion von Saks OFF 5TH, das bis Ende des Jahres in fünf deutschen Städten und in den Niederlanden vertreten sein soll. Ein Teil der geplanten Läden wird an ehemaligen Kaufhof-Standorten untergebracht.

Den Auftakt machte dabei Düsseldorf Anfang Juni. In dem fünfstöckigen Flagship-Store in den Räumen des Carsch-Hauses wird auf über 3.900 m² deutlich rabattierte Markenware aus nicht mehr ganz aktuellen Kollektionen angeboten. Im Sortiment sind circa 50.000 Artikel aus dem Bereich Damen- und Herrenbekleidung, Accessoires, Schuhe, Schmuck und verschiedene Home-Artikel. Ebenfalls kann man vereinzelt Produkte von Top-Designern wie Dolce & Gabbana, Prada oder

Armani finden. Auch einige Eigenmarken des amerikanischen Vorbildes Saks 5th Avenue, das in den USA und Kanada vor allem als Luxusgeschäft mit hochpreisigem Sortiment bekannt ist, werden in den europäischen Märkten erhältlich sein. Das Konzept vermittelt Premium-Marken zum kleinen Preis. Es gibt einen häufigen Warenwechsel, und oftmals sind nur Einzelstücke vorhanden, ganz nach dem Motto: Was weg ist, ist weg. Damit steht Saks OFF 5TH in direktem Wettbewerb zum deutschen Off-Price-Marktführer TK Maxx. Die Kanadier versuchen jedoch, sich durch ein wertigeres Konzept von den Konkurrenten abzuheben.

Der amerikanisch-kanadische Mutterkonzern erwartet vom deutschen Zweig des Unternehmens ein Umsatzwachstum von 20 Prozent – nicht nur von den fünf neu eröffneten Filialen von Saks OFF 5TH in Frankfurt, Wiesbaden, Heidelberg und Stuttgart, sondern auch von Galeria Kaufhof und weiteren Tochterunternehmen. Bis 2021 soll die Zahl auf 40 Filialen steigen.



Quelle: BBE Handelsberatung



KONZEPTVORSTELLUNG

TK Maxx

Obwohl die erste deutsche Filiale des in den USA als TJ Maxx firmierenden Unternehmens erst 2009 eröffnet wurde, ist der Textilhändler TK Maxx bereits an 93 Standorten in Deutschland vertreten. TK Maxx prescht also rasant in den Markt vor. Das Konzept des Kleidungshändlers scheint angesichts der hohen Nachfrage aufzugehen. TK Maxx setzt darauf, Marken und Designerware günstig anzubieten – um bis zu 60 Prozent billiger als die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers. Diese Taktik des „Off-Price“ solle das bestmögliche Preis-Leistungs-Verhältnis garantieren: möglichst bekannte Marken in möglichst guter Qualität möglichst kostengünstig zu erwerben. TK Maxx tritt so in direkte Konkurrenz mit den klassischen Kaufhäusern, aber auch mit Outlet-Centern.

TK Maxx selbst bezeichnet seine Kunden als „opportunistisch und unternehmerisch“. Der Großteil des Angebots besteht zwar in günstiger Markenkleidung, aber daneben lassen sich auch Bettwäsche, Pfannen und Parfums finden.

Durch die Jagd auf günstige Markenware aus Überproduktionen und nicht abgesetzter Ware kann nicht geplant werden, was und wie viel angeboten wird. Genau diese Ungewissheit im Angebot ist verkaufpsychologisch auch ein großer Vorteil. Für die Kunden gleicht laut Unternehmen ein Besuch bei TK Maxx einer Schatzsuche, da man beim Betreten des Ladens nie weiß, ob und wie viel man findet. Genau das treibt dann auch die „Schatzsucher“ immer wieder in den Laden, da jeden Tag neue Ware ankommt und nicht einmal die Angestellten wissen, was sie erwartet. Und wenn ein Produkt weg ist, ist es weg, und das erhöht in klassischer Hotelseiten-Verknappungsmanier den Kaufdruck beim Konsumenten. Da TK Maxx über kein sicheres, bestimmtes Sortiment verfügt, gibt es auch keinen Vertrieb der Ware über einen Webshop.

Darüber hinaus verzichtet TK Maxx auf eine aufwendige Innenausstattung seiner Filialen und hält diese besonders schlicht, was dem Markendiscouter viel an Kosten erspart.



Quelle: BBE Handelsberatung

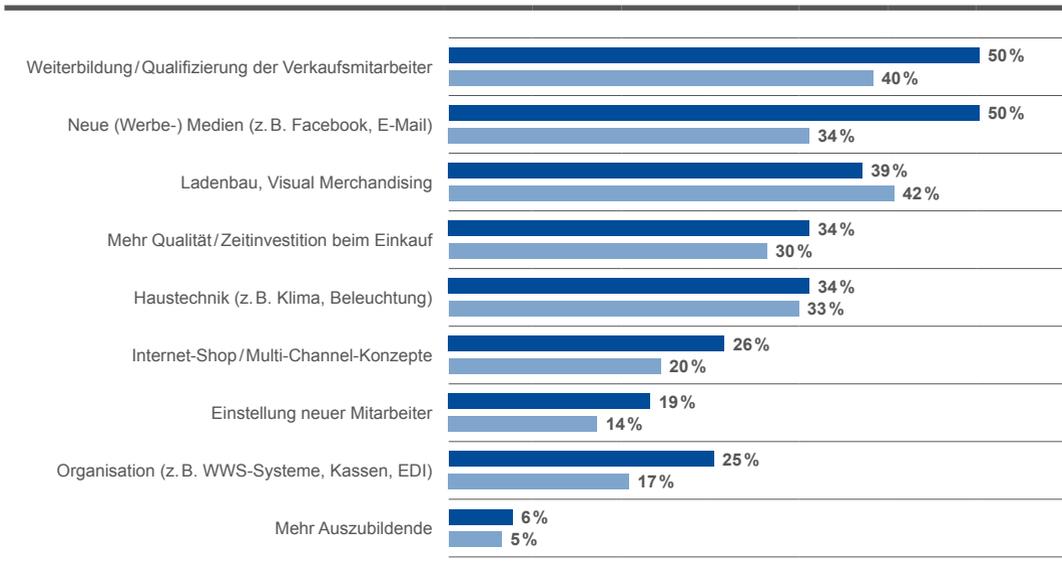


3.2 WIE REAGIEREN DIE MODEHÄNDLER AUF DEN STRUKTURWANDEL ?

Vor allem die Mainstream-Marken, die früher die Modebranche dominierten, sind zunehmend unter Druck geraten und versuchen nun, mit Sanierungsprogrammen gegenzusteuern. Was früher noch ein Selbstläufer war, funktioniert mit der Zunahme von internationalen vertikalen Anbietern nicht mehr. Um im Kampf um die Marktanteile zu überleben, setzen die ehemaligen Big Player auf eine gezielte Schärfung der Markenprofile, schlankere Strukturen und mehr Tempo. Auch in Sachen Personal und neue Medien soll einiges passieren. Laut einer Umfrage des Handelsverbandes Textil (BTE) plant jeweils die Hälfte der befragten Betriebe – und damit deutlich mehr als 2016 – Investitionen in die Weiterbildung von Verkaufsmitarbeitern sowie in neue (Werbe-) Medien wie Facebook (siehe Abbildung 3.11). Des Weiteren soll künftig mehr Geld in den Ladenbau, in die Qualität beim Wareneinkauf oder in die Umsetzung von Multi-Channel-Konzepten fließen.

Der Modehersteller **Esprit** ist im Geschäftsjahr 2012/2013 erstmals in die roten Zahlen gerutscht. Gründe waren vor allem Fehlentscheidungen bei den Kollektionen, der Standortpolitik sowie der Markenpflege. Ähnlich wie bei den Wettbewerbern Tom Tailor, s.Oliver oder CBR bereitet vor allem der Wholesale Probleme (Franchise-Geschäfte und Verkaufsflächen in Warenhäusern). Laut Management habe man zu sehr auf die Umsätze geschaut und dabei den Kunden aus dem Fokus verloren. Das soll sich nun ändern. Die wichtigsten Stellschrauben sind weniger Artikel pro Kollektion, leistungsfähigere Lieferanten, neue Materialien sowie eine Umgestaltung des Store-Designs. Die Preise sollen dabei beibehalten und die Qualität gesteigert werden. Insgesamt will Esprit schneller und effektiver werden. Gleichzeitig ist eine Verjüngung der Marke und des Images durch neue Brand- und Marketing-Experten geplant. Ebenfalls eine neue Strategie, bei der ergebnisorientiertes Wachstum sowie die Stabilisierung des wholesale-basierten Geschäfts im Mittelpunkt steht, wird von dem

ABBILDUNG 3.11 **Geplante Investitionen des Bekleidungshandels (in % der Betriebe)**



deutschen Bekleidungshersteller **s.Oliver** verfolgt. Zudem sollen ein höchstmöglicher Grad der Vertikalisierung (Ziel sind 80 Prozent) sowie eine konsequente Digitalisierung des B2B-Geschäfts erreicht werden. Vor allem die großen Flaggschiffe haben s.Oliver in der Vergangenheit Probleme bereitet. Vor ein paar Jahren hat man mit der Schließung von Megastores zugunsten kleinerer Läden begonnen, und die Konsolidierung hält immer noch an. Bereits 2016 gab es einen neuen Ladenbau für Comma und Q/S designed by, die Labels s.Oliver Red und Black sollen in diesem Jahr folgen. Dabei will man von der reinen Warenpräsentation weggehen und vielmehr eine Homestory erzählen. Der Kunde soll so ein einheitliches Bild haben und wissen, wofür das jeweilige Label steht. s.Oliver versucht auch am Thema Schnelligkeit zu arbeiten. Anfang des Jahres gab es erstmals eine „See now – Buy now“-Kollektion, bei der der Verkauf zeitgleich mit der Modenschau startete. In einigen Stores gab es sogar Mitternachts-Shopping, bei dem die limitierte Kapsel-Kollektion (eine einmalig produzierte Mini-Kollektion) verkauft wurde. Bis zum Jahr 2020 sollen insgesamt 25 bis 30 Prozent des Umsatzes mit Inseason-Kapseln erzielt werden. Dafür wurden die Kollektionen bereits um 20 bis 30 Prozent verkleinert, vor allem der NOS-Anteil (engl.: Never out of Stock, also immer auf Lager) wurde zurückgefahren. In Zukunft möchte s.Oliver trendiger werden. Um das Image der Marke zu verbessern und sie stärker emotional aufzuladen, kooperiert der Modehändler mit Künstlern wie beispielsweise DJ-Star Robin Schulz oder bekannten Mode-Bloggern. Auch die Zusammenarbeit mit dem Model Karolina Kurkova wurde fortgesetzt. Von August bis November wird jeden Monat ein Kleidungsstück präsentiert, das sich das Model während des letzten Kampagnen-Shootings als Lieblingsteil ausgesucht hat.

Auch der Modehersteller **C&A** verfolgt bis zum Jahr 2020 eine neue Unternehmensstrategie. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Umwandlung zu einem Omni-Channel-Anbieter. Bereits seit einigen Jahren kämpft C&A mit der Digitalisierung und dem zunehmenden Wettbewerb und verliert an Umsatz. Bisher wurden vor

allem in Spanien und Portugal unrentable Standorte geschlossen und Mitarbeiter entlassen, um effizienter zu werden und Kosten zu senken. Künftig soll mehr in die Kollektionen und in die Kommunikation investiert werden. Aus diesem Grund hat C&A in den ersten sechs Monaten des Jahres so viel in Werbung gepumpt wie kein anderes Modeunternehmen in Deutschland. Auch ein neues Store-Konzept soll geschaffen werden und ein völlig neues Einkaufserlebnis versprechen. Dafür will C&A rund eine Milliarde Euro in die Hand nehmen. Bisher

» Wenn man seine Kosten nicht im Griff hat, dann wird es am Schluss ganz schön eng.“

Michael Röther, Modepark Röther

wurden bereits 23 Filialen mit dem neuen Konzept eröffnet. Bis 2021 sollen circa 80 Prozent der Geschäfte modernisiert sein. Besonders viel Wert wird dabei auf eine innovative und inspirierende Warenpräsentation, ein neues Raumkonzept mit einer intuitiven Kundenführung sowie eine effektvolle Inszenierung der einzelnen Sortimente wie Denim, Basics, Lingerie und Babybekleidung gelegt. Bequeme Lounge-Möbel, kostenloses WLAN, Spiel- und Erlebniszonen für Kinder sowie digitale Elemente (Bildschirme, digitale Verkaufsberater, sogenannte „Fit Guides“) sollen die Aufenthaltsqualität erhöhen. Auch **Takko** hat sich neu aufgestellt. Nach einer Preissenkung kehrt der Textilanbieter damit zu den alten Wurzeln zurück und tritt jetzt als „Smart Discounter“ auf. Inzwischen ist das Unternehmen zu 90 Prozent vertikal aufgestellt und blickt optimistisch in die Zukunft. Alle Zeichen stehen auf Expansion. Mit einem neuen Konzept, das kleinere Verkaufsflächen zwischen 150 und 250 m² und schnelle Kollektionswechsel à la Primark vorsieht, will Takko künftig auch in den Zentren kleinerer Kommunen „konsumige“ Läden eröffnen. Eine neue Markenstrategie soll bei **Tom Tailor** wieder für mehr Gewinn sorgen. Im Rahmen des Kostensenkungs- und Effizienzprogramms Reset sind insgesamt 300 Ladenschließungen geplant. Zudem soll es künftig nur noch zwei Linien anstatt vier geben, und auch die Zahl der Styles

soll um 20 Prozent reduziert und somit geschärft werden. Investiert werden soll vor allem in E-Commerce, Omni-Channel-Aktivitäten, Marke, Marketing sowie in die Stores. Bei den Outfits soll der Trendanteil steigen, wobei die angestammte Zielgruppe nicht aus den Augen verloren werden darf, wie es bei Street One, Cecil oder s.Oliver der Fall war. Für mehr Schnelligkeit sollen sogenannte Flash-Kollektionen – also schnelle Zwischenkollektionen – sorgen, die vor allem in der Türkei produziert werden. Generell will Tom Tailor den Europa-Anteil bei der Produktion erhöhen; derzeit kommen noch rund 80 Prozent aus Asien. Um die Marge zu steigern, sollen künftig die Rabattaktionen verringert werden mit dem Ziel, anstelle von 50 nur noch maximal 20 Prozent Nachlass zu gewähren. Sowohl bei Tom Tailor als auch bei Bonita wird an einem schärferen Profil gearbeitet, und auch mehr Emotionalität bei der Kollektion soll die Marke interessant machen. Dies soll unter anderem durch eine provokantere Kommunikation erreicht werden wie beispielsweise bei einer Guerilla-Aktion Ende 2016, bei der Kleiderbügel mit Gutscheinen an Brückengeländer gehängt oder in Tom-Tailor-Outfits gekleidete Menschen in schwimmenden Kugeln über die Alster befördert wurden. Auch der spanische Modefilialist **Mango** hat sich viel vorgenommen. Das Unternehmen soll in Zukunft vom Filialisten, der hauptsächlich Damenmode in Geschäften mit Boutique-Charakter anbietet, zum Fast Fashion-Anbieter mit Megastores für die ganze Familie umgebaut werden. Diese radikale Umstrukturierung gilt als beispielloses Experiment in der Modebranche und hat zunächst zwar höhere Umsätze, aber sinkende Margen zur Folge. In den vergangenen Jahren hat Mango grobe Veränderungen in der Preispolitik vorgenommen. Bereits 2012 wurden die Preise durchschnittlich um ein Viertel reduziert, 2016 sind sie dann weiter um rund 7 Prozent gesunken. Am stärksten hatte Mango mit der Umstellung des Geschäftsmodells auf trendigere Mode und mehr Schnelligkeit zu kämpfen. Hierzu wurde die Fertigung verstärkt nach Europa in den Mittelmeerraum verlagert, während früher ausschließlich in Fernost produziert wurde. Zudem sind die Kollektionen zum Einkaufszeitpunkt nur zu 60 Prozent vollständig, an den restlichen 40 Prozent wird bis zum Schluss gearbeitet. Eine höhere

Vielfalt der Styles sowie begrenzte Mengen sollen dafür sorgen, dass jede Filiale innerhalb einer Woche ein „Refreshment“ erhält. Neben dem stationären Geschäft soll auch der Online-Handel angekurbelt werden, wofür Mango große Player wie Zalando oder Otto als Plattform nutzt. Die radikale Transformation des Unternehmens zur Fast Fashion-Marke ist mit hohen Investitionen und Risiken verbunden. 2016 rutschte Mango mit 61 Millionen Euro Verlust erstmals in die roten Zahlen. Für das Jahr 2017 erwartet das Unternehmen jedoch eine Rückkehr in die Gewinnzone. Wachstumschancen sieht Mango künftig vor allem im Franchising-Modell.

Auch bei **GERRY WEBER** sind aufgrund zu starker vorgegangener Expansionsstätigkeit 115 Filialschließungen geplant. Seit August 2016 ist das neue vertikal angelegte Shop-in-Shop-Konzept Talkabout auf dem Markt, das nur für ausgesuchte Wholesale-Kunden entwickelt wurde (derzeit rund 100). Die neue Marke weist einen höheren Modegrad auf als die bisherigen Linien und füllt eine Nische zwischen Mainstream und Contemporary. Mit einem cleanen Look und femininen Akzenten sollen vor allem jüngere Kundinnen angesprochen werden. Bisher erfährt Talkabout hohen Zuspruch, was steigende Abverkaufsquoten belegen. Mehr Geschwindigkeit wird bei der Tochtergesellschaft Hallhuber verfolgt. Ähnlich wie bei den Big Playern der vertikalen Anbieter sollen neue Kollektionen im Zweiwochenrhythmus erscheinen. Die Maßnahmen der großen Player, die den Zweck haben, das Ruder herumzureißen, sind immer die gleichen: Ob Erhöhung des Trendanteils, weniger Artikel pro Kollektion oder neues Store-Konzept – fast alle setzen auf einen Imagewechsel durch ein schärferes Profil und mehr Emotion. Ein höchstmöglicher Grad der Vertikalisierung sowie ein höherer Europa-Anteil bei der Produktion sollen dabei für mehr Tempo und häufigere Kollektionswechsel sorgen. Ein positives Beispiel dafür, wie auch traditionelle Modehändler bei dieser Entwicklung Schritt halten können, ist das Modehaus Lösekann in Bielefeld. Das Traditionshaus wurde nach einer kompletten Umstrukturierung zum „Store of the Year 2017“ ausgezeichnet.

KONZEPTVORSTELLUNG

Lösekannt Bielefeld, „Store of the Year 2017“

Dem Textilunternehmen Lösekannt aus Bielefeld wurde in diesem Jahr die Auszeichnung „Store of the Year 2017“ in der Kategorie Mode verliehen. Die Jury begründete die Wahl mit dem neuen Konzept, das Tradition und Gegenwart erfolgreich vereint und höchsten Wert auf Aktualität sowie Qualität legt.

Das bereits seit 50 Jahren bestehende Traditionsunternehmen liegt inmitten der Bielefelder Innenstadt. Nachdem Inhaber André Lösekannt im Jahr 2014 die vierstöckige Fassade umgestalten ließ, folgte 2015 der Umbau der 500 m² großen Ladenfläche. Das neue Konzept steht ganz im Zeichen von Individualität und Eleganz. Dies drückt sich nicht nur durch modische Designerkollektionen, sondern auch durch die avantgardistische Ladengestaltung auf allen Etagen aus. Das im dritten Stock eingerichtete Atelier für die Herstellung maßgeschneiderter Kleidung unterstreicht nochmals das Bestreben nach Exklusivität.

Das textile Angebot wird zudem durch ein handverlehenes Zusatzsortiment ergänzt, das von Tee über Hoch-

prozentiges bis hin zu Wohn- und Modeaccessoires reicht. Durch die starke Spezialisierung sowie die modische Kompetenz schafft es die Marke Lösekannt, sich erfolgreich gegen neu aufkommende und finanzstarke Konkurrenten zu behaupten.

Ein weiterer Grund für den Erhalt der Auszeichnung ist die Digitalisierung des Geschäftes. Lösekannt setzt zunehmend auch auf das Internet als weiteren Vertriebskanal. Vor allem in Multi-Channel-Vertriebskanälen sehen die Bielefelder große Chancen; der Kunde soll sowohl stationär als auch online emotionalisiert und somit an das Unternehmen gebunden werden.

Besonders wichtig sei, dass die Online-Shops sachlich strukturiert und gleichzeitig möglichst individuell und benutzerfreundlich aufgebaut sind, um den Kundenpräferenzen entgegenzukommen. Ein lückenloses und schnelles System von Kaufabwicklungen und Retouren rundet das digitale Verkaufskonzept ab. Zusätzlich bietet Lösekannt diesen Service auch anderen Händlern an, die ebenfalls ins Online-Geschäft einsteigen wollen.



Quelle: BBE Handelsberatung



EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA TEXTILHANDEL

Experten-Interview mit Jörg Nowicki
Ressortleiter News, Textilwirtschaft



Jörg Nowicki, Textilwirtschaft

Der Modehandel hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und ist durch immer schneller werdende Trends, steigende Kundenanforderungen und starken Wettbewerb geprägt. Welche Konsumententrends beeinflussen Ihrer Meinung nach den Modeeinzelhandel derzeit am meisten?

Durch das Online-Geschäft wird eine extrem hohe Convenience erreicht. Der Konsument gewöhnt sich schnell an eine ständige Warenverfügbarkeit und fordert diese auf allen Ebenen des Handels. Ein Trend ist das Thema Social Media. Influencer und Blogger beeinflussen viele Menschen und gelten häufig als stilbildend. Auch das Preisargument zieht weiterhin sehr stark. „Der Preis ist heiß“, das gilt immer noch – aktuell vielleicht sogar mehr denn je, wenn man beobachtet welche Konzepte gerade expandieren, wie bspw. Primark, Kik, Black und Tedi. Auf der Gegenseite gewinnt das Thema Nachhaltigkeit immer mehr an

Bedeutung. Diese Aspekte scheinen sich zwar diametral gegenüber zu stehen und sind oft schwer miteinander in Einklang zu bringen. Beide sind jedoch Konsumententrends, die zulegen werden.

Besonders vertikale Anbieter wie Inditex, Primark und H&M sind auf dem Modemarkt aktuell sehr erfolgreich. Worin liegt Ihrer Meinung nach das Erfolgsgeheimnis dieser Unternehmen und wo liegen hier die Grenzen des Erfolges?

Das Geheimnis ist die Schnelligkeit und ein grundlegender Vorteil der vertikalen Anbieter. Sie kontrollieren die gesamte Wertschöpfung und können damit viel schneller auf aktuelle Trends reagieren. Ein weiterer Vorteil liegt im Preis. Speziell Primark hat den Markt in dieser Hinsicht revolutioniert. Primark ist der erste Discounter, der auch bei modebewussten Leuten cool und angesehen ist. Im Gegensatz zu früher, als die Discounter vor allem in Shopping- und Fachmarkt-Centern oder auf der Grünen Wiese angesiedelt waren, geht Primark auch mitten in die Innenstädte. Neben dem Preis ist vor allem auch ein ansprechender Ladenbau entscheidend, wie es zum Beispiel die Flagship-Stores von ZARA oder H&M zeigen. Dort hat man aufgrund der angenehmen Einkaufsatmosphäre längst nicht das Gefühl bei Billiganbietern einzukaufen. Gleichzeitig müssen die Vertikalen aber auch ihre Zielgruppe ganz genau kennen und die Mode auf den Punkt bringen. C&A hatte beispielsweise in den vergangenen Jahren das Problem, den modisch angesagten und schnellen Geschäftsmodellen hinterherzuhinken.

Haben andere Unternehmen überhaupt noch eine Chance und wenn ja, wo liegt die?

Die anderen Unternehmen haben eine Chance, indem sie sich differenzieren. Sie müssen sich eine spezielle Zielgruppe suchen, die sie genau kennen und ihr Sortiment auf diese Gruppe zuschneiden. Und sie müssen alles dafür tun, damit sich die Kunden in ihren Läden wohler fühlen als bei ZARA oder H&M. Es gibt ja immer noch in vielen Städten im ganzen Land etliche hochwertige Multilabel-Läden. H&M und ZARA sind zwar mächtig, haben aber insgesamt einen überschaubaren Marktanteil. Wir haben in Deutschland immer noch einen sehr diversen Modehandel mit zahlreichen Facetten – da muss man sich vorerst keine Sorgen machen.

Beim Gang durch eine beliebige Fußgängerzone in Deutschland fallen sofort zahlreiche Sale-Schilder ins Auge. Als Verbraucher hat man das Gefühl, es ist das ganze Jahr Schlussverkauf. In der Tat unterbieten sich die Einzelhändler mit ihren Rabatten gegenseitig. Woher kommt die starke Zunahme an Rabattierungen im Modeeinzelhandel?

Gefühlsmäßig haben die Rabattierungen zugenommen. Dies ist in erster Linie dem Strukturwandel der Modebranche geschuldet. Durch den Online-Handel und neue, internationale Filialisten, die auf den Markt drängen, ist ein sehr starker Wettbewerb entstanden. Deutschland ist der größte Markt in Europa mit einer stabilen Wirtschaft und ist deshalb für viele Einzelhändler sehr verlockend. Der Wettbewerb hat stark an Intensität gewonnen, wodurch ein großer Druck und Marktanteilsverschiebungen entstanden sind. Gleichzeitig ist der Ausgabenanteil für Mode am verfügbaren Einkommen tendenziell rückläufig, da die Mode im Wettbewerb zu anderen aufstrebenden Branchen wie z. B. der Elektronik, Reisen oder auch der Gastronomie steht. Da der Wettbewerb um das stagnierende Modebudget immer größer wird, wirkt sich das auf die Preise aus. Die Branche diskutiert über diese sogenannte „Rabattitis“ seit Jahren. Deutschland war allerdings schon immer ein sehr preissensibler Markt.

Einige etablierte Anbieter wie WÖHRL, SinnLeffers oder Pohland mussten Insolvenz anmelden. Bei manch anderem Textileinzelhändler ist die Situation auch angespannt. Steckt der Modehandel in einer Krise und wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für die Probleme des Textileinzelhandels?

Der Modehandel hat es sicher nicht leichter als früher. Von einer Krise würde ich aber nicht sprechen, es gibt eben Gewinner und Verlierer. Grundsätzlich schwieriger ist es sicher für die ausschließlich stationär agierenden Player geworden. Die genannten Unternehmen haben in der Vergangenheit nicht genug investiert und sind profitlos geworden. Einerseits ist der Anteil der klassischen stationären Multilabel-Läden geringer geworden, andererseits hat ein Online-Multilabel-Anbieter wie Zalando sich in nur wenigen Jahren zu einem Milliardenplayer entwickelt. Es gibt auch exzellente Erfolgsbeispiele sowohl im inhabergeführten Modehandel als auch unter Filialisten wie ZARA und H&M. Auch der Filialist COS, der zu H&M gehört, ist ein kleines, spitzes und sehr erfolgreiches Konzept, das zeigt, dass immer noch Lücken in scheinbar gesättigten Märkten gefunden werden können.

Der E-Commerce-Anteil im Modehandel ist seit Jahren steigend und liegt im Markt für Damen- und Herrenbekleidung mittlerweile bei rund einem Viertel vom Gesamtumsatz. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung des Online-Modehandels vor allem im Hinblick auf Amazon Fashion ein?

Der E-Commerce-Anteil steigt weiter an, jedoch nicht mehr so stark wie in den Vorjahren. Eine genaue Entwicklung ist schwer abzuschätzen. Amazon ist ein extrem spannender Fall, auf den die Branche gebannt schaut. Für den Massenmarkt ist Amazon Fashion schon heute ein sehr wichtiger Kanal, da Amazon in der Bevölkerung sehr stark verbreitet ist. Viele Kunden ersetzen bei der Produktsuche bereits Google durch Amazon, was Amazon für viele zu einem Kanal erster Wahl macht. Auch das Amazon Prime-Geschäftsmodell

ist ein sehr kluges Konzept, weil es viele Menschen dazu bringt, ausschließlich über Amazon einzukaufen. Was anspruchsvolle Fashion betrifft, hat es Amazon im Moment noch etwas schwerer. Viele Labels zögern aus Imagegründen, ihre Mode neben Kühlschränken und Rasenmähern auf Amazon zu präsentieren.

Es ist jedoch bekannt, dass Amazon an der Fashion-Kompetenz gerade viel arbeitet und investiert. Da kommt auf jeden Fall noch etwas auf uns zu. Am Ende entscheidet die Marktmacht und es kann sich vielleicht niemand mehr leisten, darauf zu verzichten.

Die digitale Transformation macht auch vor dem Modehandel nicht Halt. Ob Magic Mirror, virtuelle Ankleideräume oder Virtual Reality – die Verkaufsfäche wird immer stärker digitalisiert. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der Digitalisierung? Wie wird die Digitalisierung den stationären Modehandel verändern?

Digitalisierung findet im Modehandel auf mehreren Ebenen statt. Virtuelle Ankleideräume und Magic Mirrors halte ich eher für Spielereien, die sehr teuer sind und bei denen man nicht abschätzen kann, ob sich die Investitionen lohnen. Aber natürlich hat die Digitalisierung den Modehandel auf anderen Ebenen stark verändert. Neben dem klassischen E-Commerce spielen zum Beispiel Themen wie RFID dabei eine große Rolle. Diese Technologie, mit der beispielsweise Inditex erfolgreich agiert, könnte den Modehandel revolutionieren. Mobile-tainment, Self-Checkout oder digitale Kundenbindungsprogramme sind Ergebnisse der Digitalisierung. Mango zum Beispiel arbeitet mit Shazam zusammen und ermöglicht es dem Kunden, seine eigene Musik im Laden abzuspielen. In diesem Bereich wird es sicher noch viele Weiterentwicklungen geben. Was das Thema CRM betrifft, so wird es künftig immer weniger physische Kundenkarten geben, stattdessen verlagert sich das Geschäft auf Smartphones und Apps. Auch die Verzahnung zwischen Online und Offline fällt in den Bereich



ARKET, London

Digitalisierung. Der Kunde erwartet, im Laden kostenlos zu surfen und spezielle Online-Angebote zu erhalten. Digitalisierung hat den Handel schon verändert und wird es auch weiterhin tun. Aber ein Großteil der Einkäufe findet auch weiterhin klassisch statt: Ein Teil gefällt mir, ich probiere es an, gehe zur Kasse, bezahle und gehe.

Instagram, Facebook, Pinterest, Snapchat – die Liste der sozialen Online-Plattformen wird immer länger. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach soziale Medien auf den Modehandel und wie verändert Social Commerce das Einkaufsverhalten der Konsumenten?

Social Media hat den Modehandel extrem verändert. Es findet viel mehr Austausch über Outfits, Mode und Shopping-Erfahrungen statt – und das passiert rasend schnell in Echtzeit. Influencer mit teilweise Millionen Fans üben eine große Macht aus und sorgen mit ihren Posts dafür, dass Trends entstehen. Da sie für die Unternehmen sehr wichtige und günstige Multiplikatoren sind, bauen viele Firmen das Influencer Marketing derzeit aus. Kunden halten Influencer für glaubwürdig. Ich selbst kann das nicht nachvollziehen, da Influencer natürlich auch für ihre Arbeit bezahlt werden. Aber da die Kunden den Social Media Stars offensichtlich vertrauen, haben diese im Moment eine wichtige Position.

Was ist Ihrer Meinung nach zukünftig das ausschlaggebende Kriterium für Kunden, ein bestimmtes Kleidungsstück zu kaufen?

Es muss einfach alles passen: das Produkt, der Modegrad, die Atmosphäre, der Service. Angesichts der Wettbewerbsdichte ist der Preis total wichtig – da darf man sich nichts vormachen. Ausnahmen sind möglich. Wenn das richtige Produkt am richtigen Ort angeboten wird, dann kann der Preis auch etwas höher ausfallen. Limitierte Aktionen oder temporäre Kooperationen mit Celebrities – wie beispielsweise Aldi mit Anastacia und Lidl mit Heidi Klum oder auch die Designerkooperationen von H&M – locken zunehmend Kunden und rufen

ein Gefühl der Besonderheit hervor. Auch Konzepte wie TK Maxx oder Saks OFF 5TH setzen auf die kluge Strategie der Verknappung, durch die der Kunde zum schnellen Kauf angeregt werden soll.

Wie wird sich der Markt in Deutschland in den kommenden Jahren entwickeln? Auf welche Konzepte kann man auch in Zukunft noch setzen und warum? Gibt es Themen, die klare Gewinner von morgen darstellen?

Grundsätzlich gilt: Gewinner sind die, die eine klare Positionierung bieten und ihre Kunden genau kennen. Ein Laden, sein Store Design und das Sortiment müssen dabei sehr selbsterklärend sein.

Beim Betreten des Ladens muss für den Kunden sofort erkennbar sein, was ihn dort erwartet. Ansonsten glaube ich nach wie vor, dass Preiskonzepte zu den Gewinnern zählen werden, also genannte Player wie TK Maxx und Primark. Es geht um Value for Money. Geschäftsmodelle, bei denen ein guter Preis in einem ansprechenden Ambiente geboten wird. Auch Konzepte, die auf den Punkt genau Trends aufgreifen. Als Benchmark in der Branche ist hier ZARA zu nennen. Oder Geschäften mit kuratierten Sortimenten, die den Kunden nicht nur auf der Bekleidungsebene umgarnen, sondern auch auf anderen Ebenen, werden gute Zukunftschancen prognostiziert. Zugrunde liegen hier sogenannte Concept Stores, in denen verschiedene Produktgruppen zusammengeführt werden und besondere, einmalige Sortimente angeboten werden.

So entziehen sich diese Läden der direkten Vergleichbarkeit und damit auch dem Preiskampf. Das Gastronomie-Thema gewinnt ebenfalls an Bedeutung. Die Fusion von Food & Fashion ist derzeit bei vielen Modehändlern zu beobachten. Jüngstes Beispiel dafür ist ARKET, das neue Konzept von H&M, das in jeder Filiale auch ein vegetarisches Café beherbergt. Mit Gastronomie sollen die Frequenz erhöht und die Aufenthaltsdauer verlängert werden.

3.3 FASHION RETAIL 3.0 – QUO VADIS, MODEHANDEL?

Die Modebranche befindet sich in einer Phase des gewaltigen Umbruchs und wird dabei maßgeblich vom Megatrend der Digitalisierung beeinflusst. Das Kaufverhalten der Verbraucher hat durch das Internet einen grundlegenden Wandel erfahren. Das Online-Bestellen von Kleidern, Hosen, Schuhen oder Taschen ist mittlerweile selbstverständlich; dabei wechselt der Kunde munter zwischen den stationären und digitalen Vertriebskanälen der Einzelhändler hin und her und setzt insbesondere das Smartphone zur Informationsbeschaffung oder zum Kauf ein. Der stationäre Modehandel reagiert darauf mit einer zunehmenden Digitalisierung der Verkaufsfläche. Aber auch Themen wie Social-Media- und Influencer-Marketing, Big Data oder Curated Shopping gewinnen in Zukunft an Bedeutung.

3.3.1 „Smartphonisierung“, Virtual Dressing und Digital Showroom digitalisieren die Verkaufsfläche

Jeder vierte Kunde informiert sich vor seinem stationären Einkauf im Online-Shop. Mobile Endgeräte spielen dabei eine immer größere Rolle: Im Jahr 2015 hat jeder dritte Online-Käufer mindestens einmal im Monat eine Bestellung per Smartphone getätigt. Dieser neue Shopper-Typus, gerne auch als „Connected Shopper“ bezeichnet, verdeutlicht die Relevanz des Themas Cross-Channel, mit dem sich stationäre Einzelhändler zwangsläufig auseinandersetzen müssen, um im Konkurrenzkampf mit den Online-Pure-Playern bestehen zu können. Vor diesem Hintergrund sind es nicht nur die Kunden, sondern auch immer mehr Händler, die am Point of Sale verstärkt auf mobile Endgeräte setzen. Zum Beispiel kommen immer mehr Tablets bei der Beratung sowie beim Nachbestellen, bei der Überprüfung von Beständen oder beim Kassiervorgang zum Einsatz. Auch Kunden-Apps, die mehrere Funktionen wie eine elektronische Kundenkarte zum Sammeln von Bonuspunkten, Abspeichern von Bons oder Abrufen von Produktinformationen mithilfe von QR-Codes beinhalten, sind im Kommen. Ein nächster wichtiger Schritt wird das

Thema Mobile Payment sein, das kontakt- und unterschriftlose Bezahlen mit dem Smartphone, das sich möglicherweise schon innerhalb der nächsten zwei Jahre durchsetzen wird. Die ersten Weichen hierfür sind mit Einführung der kontaktlosen Girocard bereits gestellt.

„Aber ein Großteil der Einkäufe findet auch weiterhin klassisch statt: Ein Teil gefällt mir, ich probiere es an, gehe zur Kasse, bezahle und gehe.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

Im Zuge der Digitalisierung und des Cross-Channel-Shoppings betreten weitere digitale Elemente die stationäre Verkaufsfläche. Dabei spielen Digital-Signage-Lösungen und Augmented-Reality-Apps eine große Rolle. Der Kunde kann beispielsweise Produktinformationen wie etwa über die nachhaltige Herstellung eines T-Shirts erhalten, indem er ein Preisschild, das mit einem RFID-Chip versehen ist, an einen Werbe-Screen hält. Eine weitere Technologie, die ebenfalls auf der RFID-Technik basiert, ist die interaktive Umkleide, eine Weiterentwicklung des sogenannten Magic Mirrors. Beim sogenannten Virtual Dressing erkennt die interaktive Umkleidekabine automatisch, welches Kleidungsstück der Kunde gerade anprobiert, und zeigt ihm neben individuellen Outfit-Vorschlägen an, welche Größen und Farben des Produktes im Laden erhältlich sind. Nach einem Klick auf den Button wird anschließend das gewünschte Produkt von einem Mitarbeiter in die Umkleidekabine gebracht.

Auch sogenannte Virtual-Reality-Anwendungen, bei denen Modeanbieter den potenziellen Käufer ein Produkt in seiner Umgebung erleben lassen können, erobern nach und nach den POS. Bei Tommy Hilfiger beispielsweise betrachten die Kunden die Produkte im Laden mittels VR-Brillen in der ersten Reihe einer Modenschau. Im sogenannten Digital Showroom Exp 37 können stationäre Händler ihre Ware auch außerhalb der Öffnungs-

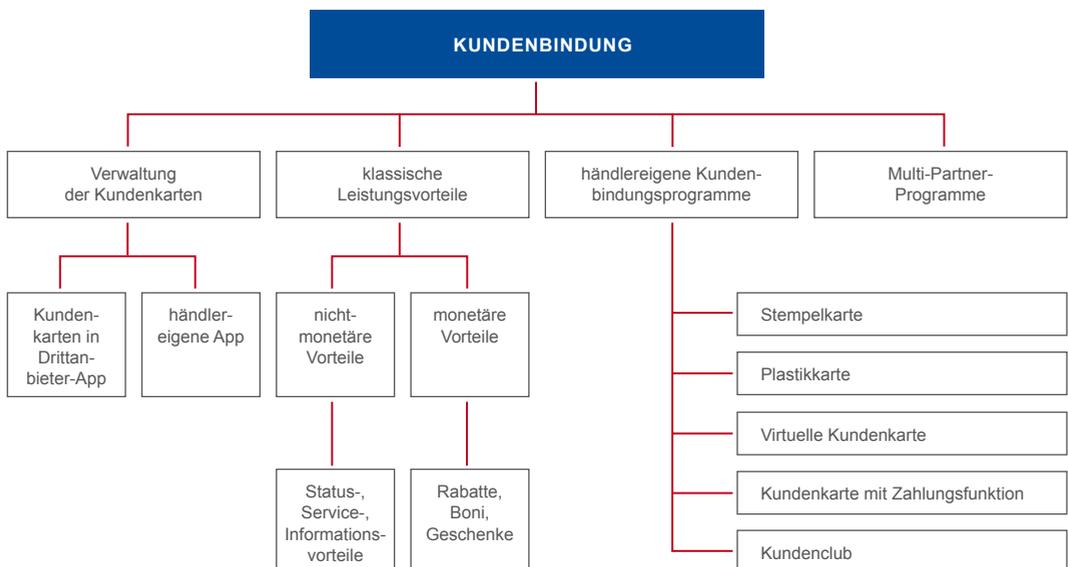
zeiten sichtbar machen. Kunden, die die dazugehörige App nutzen, werden mithilfe kleiner Signalstationen beim Vorbeigehen erkannt und haben die Möglichkeit, via Touchscreen am Schaufenster Produkte anzusehen und zu bestellen (vgl. TextilWirtschaft, 9/2017).

Als Best-Practice-Beispiel eines deutschen Modehändlers ist der Multi-Label-Filialist Breuninger zu nennen, der in seinem Department-Store in Düsseldorf seine interaktiven Serviceangebote durch die Einbindung von „Google Streetview Trusted“ erweitert hat. Kunden können so auf der Website einen virtuellen 360-Grad-Rundgang durch das Erdgeschoss des Ladengeschäftes machen. Ein digitaler Spiegel, bei dem durch Foto- und Videofunktionen Freunde per E-Mail oder soziale Medien konsultiert werden können, ein 3-D-Hologramm-Display, das die Instagram-Welt von Breuninger inszeniert, sowie Click & Collect, ein Instore-Bestellservice und eine mobile App runden das virtuelle Erlebnis ab.

3.3.2 Big Data – der Schlüssel zum Kunden?

Frequenzzrückgang im stationären Handel, Insolvenzen großer Betreiber oder Kunden auf Schnäppchenjagd – die zunehmenden Unvorhersehbarkeiten und Umbrüche in der Modebranche veranlassen die Händler dazu, sämtliche Kundendaten abzugreifen, die sie bekommen können. So wollen sie früher erkennen, was ihr Kunde will. Das Prinzip der Kundenkarte ist nicht neu. Viele Unternehmen haben so bereits eine Unmenge an Daten angehäuft. Das Problem ist allerdings, dass viele Modehändler bisher noch nicht in der Lage sind, die Daten richtig zu nutzen und ihre Kunden durch eine intelligente Steuerung der Kundenbeziehungen dauerhaft an sich zu binden. Das liegt daran, dass die meisten stationären Modehändler nicht über ausreichend personelle Kapazitäten verfügen. Oftmals fehlen die Datenanalytiker, die das nötige Know-how besitzen, um die Kundendaten in Umsätze zu verwandeln. Online-Pure-Player wie Zalando oder Amazon haben es hier grundlegend einfacher,

ABBILDUNG 3.12 Übersicht der Kundenbindungsprogramme



da ihre Geschäftsmodelle von Anfang an auf Daten aufbauen. Auch vertikalisierte Unternehmen haben insofern einen deutlichen Vorteil, als sie durch die Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von der Fabrik bis zum eigenen Shop von Anfang an Kundendaten in die Produktionssteuerung einfließen lassen können. So können sie schneller auf neue Modetrends reagieren als die Wettbewerber.

Laut einer Studie des BTE verfügen aktuell rund 73 Prozent der überregional filialisierten Modeunternehmen über ein kanalübergreifendes Kundenbindungsprogramm. Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des damit verbundenen Stichworts Big Data ist das Thema Kundenbindung im Modehandel aktuell von höchster Relevanz. Ein attraktives Loyalty-Programm

kann Händlern dabei helfen, wertvolle Informationen über die Präferenzen ihrer Kunden zu erhalten, und ermöglicht so eine passgenaue Ansprache und Beratung. Auch für die Optimierung von Sortimenten, Preislagen und Fragen des Saison-Timings ist eine genaue Analyse von Kundendaten hilfreich.

Aus Händlersicht besteht das wichtigste Ziel eines Kundenbindungsprogrammes darin, höhere Umsätze zu erzielen, während sich der Kunde als Teilnehmer eines solchen Programmes gerne als etwas Besonderes fühlen möchte und entsprechende Services, Angebote und Leistungen erwartet, die anderen Kunden vorenthalten werden. Dabei gibt es eine Vielfalt von eingeräumten Kundenvorteilen, die in Abbildung 3.12 dargestellt sind (vgl. BTE/BDSE/BLE 2016, S. 27 ff.).

Wie Start-ups unsere Gefühle beim Einkauf entschlüsseln

Schon seit Längerem ist offenkundig, dass Unternehmen wie Facebook und Google die Präferenzen ihrer Nutzer anhand ihrer Daten erkennen und den Kunden Produkte anbieten, die deren Wünschen entsprechen. Dank Big Data eröffnen sich neue Möglichkeiten für personalisierte Werbung. Denn anstatt Produkte anhand der Präferenzen der Kunden zu bewerben, versuchen Firmen nun, durch die Analyse der Gefühlslage der Kunden Produkte möglichst passgenau an den Mann zu bringen.

Moderne Technik macht es möglich. Das indische Start-up Entropika kann beispielsweise die emotionale Verfassung von beworbenen Konsumenten allein an der Art und Weise, wie Nutzer ihr Smartphone halten und berühren, erkennen. So verraten diese unbewusst, ob sie gerade gelangweilt, verärgert oder verunsichert sind, je nachdem, wie stark sie ihr Display berühren oder wie schnell sie über ihr Smartphone wischen.

Etwas intuitiver ist die Herangehensweise des Start-ups EmoVu: Das kalifornische Unternehmen versucht nämlich, Emotionen anhand der Mimik von Personen zu erkennen, indem Bilder über die im Smartphone eingebaute Selfie-Kamera an das Unternehmen übermittelt und ausgewertet werden.

Auch über die Grafologie ließe sich der Gefühlszustand eines Menschen ermitteln. Der amerikanische Computer-Gigant IBM hat den Tone-Analyser entwickelt, der Schriften mithilfe künstlicher Intelligenz psychoanalytisch so interpretieren kann, dass aus der Art und Weise, wie Individuen Texte verfassen, Rückschlüsse auf deren Gefühlszustand geschlossen werden können. Das geht sogar so weit, dass unter einem vermeintlich freundlich verfassten Text die wahre emotionale Lage und Intention des Verfassers zutage gefördert wird.

Das beliebteste Kundenbindungsinstrument ist dabei nach wie vor die **Kundenkarte**, die den Inhaber berechtigt, bestimmte Leistungen des Kartenherausgebers in Anspruch zu nehmen. Eine Erleichterung für den Kunden stellt die **virtuelle Kundenkarte** in Form einer App dar; diese Form der Kundenbindung ist überwiegend im E-Commerce vertreten, findet aber ihren Einsatz immer häufiger im stationären Modehandel. Auch der sogenannte **Kundenclub** ist im deutschen Modehandel weit verbreitet. Hier wird ein psychologisches Bindungselement aufgebaut, das sich durch die Breite an eingeräumten Vorteilen sowie die Einladung zu reinen Club-Events auszeichnet.

In-Store-Tracking liefert wertvolle Erkenntnisse

Dass die durch Daten- und Verhaltensanalyse getriebene Revolution im Einzelhandel nicht auf Online-Daten beschränkt ist, sondern auch der stationäre Handel mit neuen Store-Konzepten Möglichkeiten bietet, wertvolle Informationen über den Kunden zu gewinnen, zeigt das neue Pilotprojekt von LEVI'S. In seinem Flagship-Store LEVI'S Plaza in San Francisco führte LEVI'S RFID-Sensoren ein, anhand derer hilfreiche Bestandsdaten in Echtzeit ermittelt werden konnten. Durch eine spezielle Technologie können die mit winzigen RFID-Sensoren bestückten Waren auf ihrem Weg vom Lager in den Store sowie innerhalb der Ladenfläche nachverfolgt werden. Durch dieses In-Store-Tracking können wertvolle Erkenntnisse über den Kundenverkehr und die örtliche Nachfrage gewonnen werden. Sogenannte Heatmaps – die Analyse von Kundenbewegungen im Laden – und Videoanalysen liefern Aufschluss darüber, welche Aktionen letzten Endes zum Kauf führen. Auf Basis dieser Untersuchungen wurden die Shop-Flächen bei LEVI'S völlig neu aufgeteilt. Zudem konnte durch eine bessere Information des Verkaufspersonals der Kundenservice deutlich verbessert werden.

Im Hinblick auf die voranschreitende Digitalisierung werden Kundendaten über das Einkaufsverhalten und Konsumpräferenzen zu einer immer wichtigeren Ressource, wenn es um den Kampf um Marktanteile geht. Händler

können ihr Kundenbeziehungsmanagement nur erfolgreich weiterentwickeln, wenn sie durch gezielte Analysen kanalübergreifend wertvolle Daten über ihre Kunden sammeln, um diesen dann passgenaue und für sie relevante Angebote unterbreiten zu können. Dabei ist es wichtig, die Informationen aus Kundenbindungsprogrammen, In-Store-Tracking und Online-Transaktionen zu kombinieren, um ein vollständiges Profil des Kunden zu erhalten. Zusätzlich zu den strukturierten Daten können auch unstrukturierte Daten, zum Beispiel aus sozialen Medien, bei vorausschauenden Kundenempfehlungen helfen. Zudem sind diese Daten bei kundenorientierten Entscheidungen beispielsweise über das Produktsortiment von Nutzen. Dass die deutschen Verbraucher Kundenbindungsprogrammen wie Payback durchaus positiv gegenüberstehen, zeigt eine Umfrage der Textilwirtschaft, wonach sich rund 72 Prozent der Deutschen an mindestens einem Bonusprogramm beteiligen, was im europäischen Vergleich einen überdurchschnittlichen Wert darstellt. Ganz oben auf der Liste stehen dabei Vergünstigungen in Form von Preisnachlässen oder der Auszahlung gesammelter Punkte.

3.3.3 Social-Media- und Influencer-Marketing

Instagram, Facebook, Pinterest, Snapchat – die Liste der sozialen Online-Plattformen wird immer länger. Social-Media-Marketing hat auch im Textileinzelhandel eine enorme Bedeutung erlangt. Immer mehr Unternehmen nutzen die Plattformen, um ihre Produkte zu vermarkten. Wer dort eine gute Präsenz aufbaut, verfügt

» Wenn mir das Produkt jedoch gefällt und meinem Stil entspricht, kommt es online. Wenn nicht, dann nicht.“

Nina Suess, Fashion Influencer

über eine schnelle und direkte Möglichkeit, mit seinen Kunden in Kontakt zu treten und so eine feste Kundenbindung herzustellen. Um dies zu erreichen, muss zwar vor allem am Anfang ein höherer Aufwand betrieben werden, doch der zahlt sich letztlich durch einen nach-

haltigen Erfolg aus. Vor allem für Mittelständler ist dieses Instrument jedoch noch immer schwierig zu greifen, da sie sich häufig nicht genügend mit dem Thema auseinandersetzen. Die Plattformen werden meist als eine jugendliche Spielerei wahrgenommen; zudem wissen viele aufgrund mangelnder Erfahrungen nicht, was sie posten sollen.

Die großen Player der Branche wie H&M, Primark oder ZARA haben die Bedeutung von Facebook & Co. erkannt und sind auf einem oder mehreren Kanälen vertreten, die sie regelmäßig mit Inhalten über Produkte oder Angebote füttern. Facebook-Likes sind dabei schon fast als Währung und als Indikator für die Beliebtheit einer Marke zu verstehen. So gibt es zum Beispiel den sogenannten Facebook Mode Index, der anzeigt, welche Modemarke die meisten Likes auf ihrer Facebook-Seite zu verzeichnen hat. Angeführt wird diese Rangliste von Nike Football, Converse und H&M auf den ersten drei Plätzen.

Noch mehr Reichweite erhoffen sich immer mehr Modemarken von den sogenannten Mode-Influencern. Influencer sind junge, trendbewusste und gut aussehende Leute, die mit ihren Blog-Posts in den sozialen Medien ihre Follower sowie das Konsumverhalten einer ganzen Generation beeinflussen. Sie werden wie Stars gehypt und besitzen teilweise Reichweiten von bis zu mehreren Millionen Usern, die sich immer mehr Unternehmen für Werbezwecke zunutze machen. Bei der Auswahl der passenden Blogger ist aber nicht nur deren Follower-Zahl ausschlaggebend, sondern auch die passende

» Kunden halten Influencer für glaubwürdig.“

Jörg Nowicki, TextilWirtschaft

Zielgruppe sowie die Konformität zwischen Unternehmen und Blogger. So sind Kampagnen nur dann erfolgreich, wenn sich die Zielgruppen von Blogger und Unternehmen in Bezug auf Alter und Interessen decken. Triff

ABBILDUNG 3.13 Instagram-Account von H&M



ABBILDUNG 3.14 Erfolgreiche Instagram-Fashion-Influencer in Deutschland vs. Fashionmagazine

	Instagram Follower in Tsd.*	Wachstum der letzten 2 Monate**	Conversion (Likes/Follower)***
Carodaur (Caroline Daur)	792	10%	3,5%
ohhcouture (Leonie Hanne)	610	18%	4,7%
Novalanalove (Farina Opuku)	590	4%	3,0%
mvB412 (Marie von Behrens)	352	5%	4,1%
Lenaterlutter	269	3%	0,9%
Matiamubysofia (Sofia Tsakiridou)	252	10%	6,0%
Ninasuess	212	5%	2,4%
majawyh	204	2%	1,3%
fashioncarpet (Nina Schwichtenberg)	188	8%	2,0%
Marina the Moss	146	18%	4,2%
vogue Deutschland	155	5%	0,6%
instylemagazine Deutschland	114	4%	0,7%
elle Deutschland	59	7%	0,5%

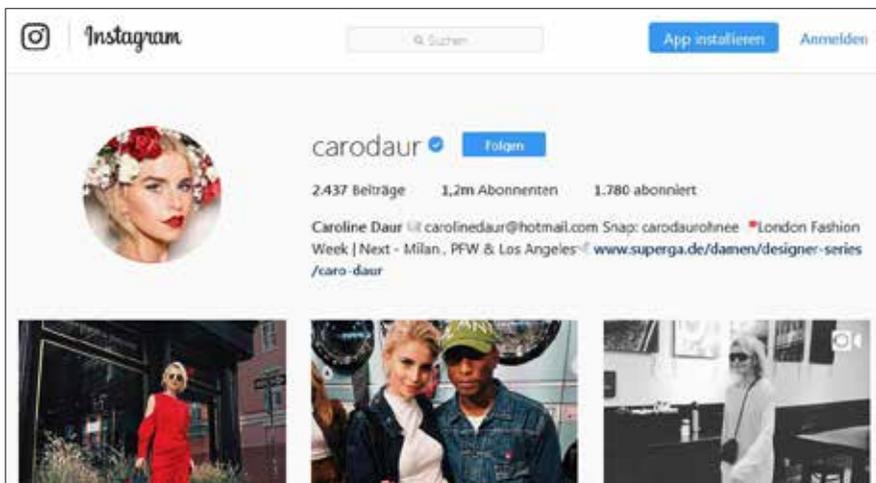
Quelle: LSP Digital/Instagram

* Stand: 17.11.2016

** Wachstum ggü. 21.09.2016

*** Bezogen auf die durchschnittliche Anzahl der Likes der letzten 10 Posts, erhoben am 17.11.2016

ABBILDUNG 3.15 Instagram-Account von Caro Daur



Quelle: Instagram

dies zu, können eine größere Brand Awareness sowie eine höhere Kaufbereitschaft generiert werden.

Ein weiterer Vorteil des Influencer-Marketings ist, dass die passende Zielgruppe auf eine unaufdringlichere Art und Weise erreicht wird. Zudem bringen die Konsumenten den Bloggern ein größeres Vertrauen entgegen als der klassischen Werbung. Durch die Erwähnung oder Präsentation von Produkten beispielsweise in YouTube-Videos oder auf Instagram werden diese visuell erfahrbar gemacht und dem Kunden durch Verlinkungen in den Beschreibungen nähergebracht. Insgesamt bieten sich durch Influencer-Marketing viele Möglichkeiten. Schlecht platzierter Content hingegen entfaltet keinerlei Wirkung. Deshalb gibt es immer mehr Agenturen wie Collabary, die sich mit der Paarung zwischen Unternehmen und Bloggern befassen. Modeanbieter können hier nach den gewünschten Kriterien filtern und mit den registrierten Influencern direkt in Kontakt treten.

]] Man muss heute nicht mehr auf die nächste Ausgabe der Vogue warten, sondern kann sich die Trends jederzeit via Instagram präsentieren lassen.“

Nina Suess, Fashion Influencer

Auch für die Blogger selbst ist das Geschäftsmodell lukrativ. Influencer mit mehr als 50.000 Followern pro Upload können durch Markenpositionierung einen Ertrag von mindestens 1.000 Euro erzielen. Bei einer internationalen Reichweite können es sogar bis zu 70.000 Euro pro Post sein. Follower werden somit zu einer Art „Mode-Währung“. Schätzungen ergaben, dass große Modemarken bis zu einer Milliarde Euro im Jahr allein für Instagram-Posts ausgeben (vgl. Statista, 2017).

Auch in Deutschland gibt es mittlerweile eine große Anzahl erfolgreicher Mode-Bloggerinnen, die für große Modemarken mit deren Kleidungsstücken vor der Kamera stehen, eigene Kollektionen designen oder als Special

Guests bei Veranstaltungen auftreten. Die populärsten unter ihnen sind zum Beispiel Caro Daur (297.000 Instagram-Follower), Leonie Hanne (610.000 Instagram-Follower) oder Marie von Behrens (352.000 Instagram-Follower) (Statista). Ihnen gelingt es scheinbar sogar besser, die Aufmerksamkeit der Internetnutzer auf sich zu ziehen und den etablierten Modemagazinen „Vogue“ oder „InStyle“ die Show zu stehlen (siehe Abbildung 3.14). Mittlerweile sitzen diese Bloggerinnen nicht mehr nur in der begehrten Front Row bei Modenschauen, sondern laufen bei den großen Labels als Models auf dem Catwalk.

EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA SOCIAL MEDIA

Experten-Interview mit Nina Suess
Fashion Influencer



Nina Suess

Du betreibst seit 2013 erfolgreich einen High Fashion und Lifestyle Blog und verdienst Deinen Lebensunterhalt als High End Fashion Influencer. Du hast früh den Einfluss von Social Media erkannt: Wie bist Du dahin gekommen, wo Du heute stehst?

Diese Frage ist schwierig zu beantworten, da Social Media meiner Meinung nach nicht hundertprozentig planbar ist. Entweder man entspricht einem bestimmten Geschmack, der Leute anspricht, oder eben nicht. Es gibt für jeden Geschmack eine Nische. Eine davon habe ich bedient und bin dadurch erfolgreich geworden.

Viele wissen gar nicht, dass hinter Bloggen richtig viel Arbeit steckt. Was sind Deine Aufgaben als Influencer? Wie lange brauchst Du für einen Post oder ein Instagram-Bild?

Das kommt darauf an, worum es geht. Wenn ich einen meiner eigenen Looks für Instagram shoote, dann geht es relativ schnell. Ich bin dabei sehr authentisch und versuche wirklich das zu zeigen, was ich an dem Tag auch anhabe. Ich mache mir nichts daraus, Outfits zu zeigen, die nicht alltäglich tragbar sind. Das bringt auch nichts, denn die Leute folgen dir ja aus einem bestimmten Grund: nämlich, weil sie wissen wollen, was sie morgen selber anziehen können. Wenn ich an einem Blog-Post arbeite, eine Review mache oder Leuten etwas näher erklären muss, dann kann es schon einmal einen oder zwei Tage dauern, bis alle Fotos gemacht sind und der Text geschrieben ist.

Mit knapp einer Viertelmillionen Abonnenten auf Instagram hast Du einen großen Einfluss in den sozialen Medien. An wen richten sich Deine Posts, wer ist Deine Zielgruppe?

Meine Zielgruppe ist die Frau ab 22 bis ins hohe Alter, die sich sehr für Mode und vor allem für High Fashion interessiert. Leute, die nur auf Fast Fashion und nicht auf nachhaltige Produkte setzen, gehören hier weniger dazu. Wenn ich ein Teil bewerbe oder trage, dann sind das meiner Meinung nach Produkte, die eine Langlebigkeit besitzen. Es geht letztendlich darum, dass ich Tipps für Sachen gebe, die nicht von heute auf morgen nicht mehr im Trend sind und dann von keinem mehr getragen werden. Wenn ich einen Pullover kaufe, kann man den auch noch die nächsten fünf oder zehn Jahre anziehen. Und wenn man Glück hat, wird dieser in zwanzig Jahren zum angesagten Vintage-Teil.

Wie entscheidest Du, welchen Content Du postest?

Ich poste das, was ich mag. Ich denke, dass mir die Leute eben wegen meines Geschmacks folgen und sehen wollen, was mir gefällt.

Wie bewertest Du Trends? Lässt Du Dich von ihnen beeinflussen?

Genau das ist nicht so mein Ding. Natürliche bekomme ich Trends hautnah mit, auch weil ich auf den Fashion Weeks bin und immer die neuesten Sachen sehe. Trotzdem ist für mich der Nachhaltigkeitsaspekt bei Mode sehr wichtig. Es macht für mich keinen Sinn 1.000 oder 2.000 Euro für ein Produkt auszugeben, das nach einer Saison wieder aus der Mode ist.

Du hast auch einen eigenen Store auf Deiner Homepage: Welche Kooperationen mit Unternehmen gehst Du ein? Wann lehnt Du eine Zusammenarbeit ab?

Ich gehe eine Kooperation im besten Fall mit einer Marke ein, die ich schon kenne und liebe. Sogas ist ein perfekter Match. Natürlich sind auch oft Brands dabei, die ich davor nicht kannte. Wenn mir das Produkt jedoch gefällt und meinem Stil entspricht, kommt es online. Wenn nicht, dann nicht.

Wie bewahrst Du als Influencer Deine Authentizität? Wie siehst Du Deine Vorbildrolle als Bloggerin?

Für mich muss ein Outfit tragbar sein. Wenn es im Alltag untauglich ist oder jedes Outfit nur mit High Heels kombinierbar ist, können das die wenigsten Leute tragen. Ich selber bin auch einfach kein High Heel-Typ, außer zum Ausgehen. Das wichtigste ist einfach, immer auch an seine Follower zu denken und sich zu fragen: „Können deine Follower das auf der Straße anziehen? Auch wenn sie nicht aus einer Großstadt stammen?“



Nina Suess

Der Modehandel hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und ist durch schneller werdende Trends und Kollektionswechsel geprägt. Wie groß ist Deiner Meinung nach der Einfluss von Fashion Bloggern auf die Modeindustrie?

Der Einfluss von Modebloggern ist sehr groß. Früher hat man Styles und Outfitkombinationen nur in Zeitschriften vorgeschlagen bekommen – meiner Meinung nach meistens völlig überkandidelt.

Fashion Blogger haben die Mode, vor allem die High End Mode, sehr viel greifbarer und nahbarer gemacht. Man sieht, wie ein Kleidungsstück immer wieder in verschiedenen Kombinationen getragen werden kann. Und der Zugang zu Styles wird immer einfacher und schneller. Man muss heute nicht mehr auf die nächste Ausgabe der Vogue warten, sondern kann sich die Trends jederzeit via Instagram präsentieren lassen.

Inwiefern hat sich Deiner Meinung nach das Konsumverhalten durch „Social Influencer“ verändert?

Ich glaube, das Konsumverhalten wird extrem beeinflusst. Mode ist durch Social Influencer viel zugänglicher geworden und auch die Fülle an Inspirationen ist viel größer als früher. Die Leute sehen heute einfach mehr Sachen, die sie cool finden und kaufen somit auch mehr ein.

Was denkst Du ist den Menschen in Zukunft wirklich wichtig, wenn sie einkaufen?

Ich glaube, dass Qualität wieder mehr in den Vordergrund rücken wird und nicht – wie momentan – alle nur dieses schnelle, günstige Zeug kaufen. Von meinen Lesern werde ich oft gefragt: „Wie ist die Qualität von dem Produkt, lohnt sich das?“. Sie machen sich hierzu schon viele Gedanken und hinterfragen das auch.



Nina Suess



KONZEPTVORSTELLUNG

ASOS

Ein Best-Practice-Beispiel stellt der Online-Händler ASOS dar, der neben seinen eigenen Labels auch Kleidungsstücke und Accessoires verschiedener anderer Modemarken anbietet. Seine Kundschaft besteht hauptsächlich aus jungen modeaffinen Personen, die stets die neuesten Trends verfolgen. Diese sind zu 80 Prozent weiblich (vgl. IFH, Mode Future).

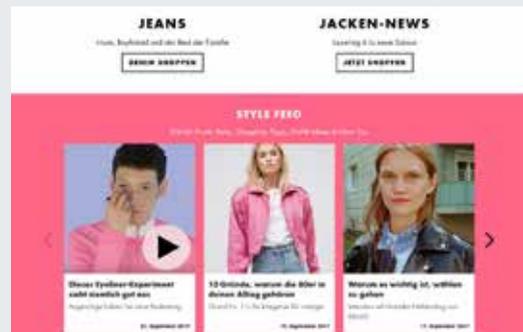
ASOS verbindet die Stärken von Herstellern, Online-Händlern und Vertikalisten. Mit Laufstegvideos und detaillierten Informationen über Produkte und Marken geht ASOS über die gängigen Standards des Online-Handels hinaus. Der Modeanbieter ist auch auf allen bekannten Social-Media-Plattformen vertreten. Auf YouTube werden regelmäßig Videos mit Styling- und Beauty-Tipps wie zum Beispiel „Silvester-Outfits“ veröffentlicht. Auch auf Instagram und Pinterest werden die Follower nahezu täglich mit Fotos von Artikeln und Behind-the-Scene-Bildern beziehungsweise Inspirations-Boards zu verschiedenen Stilen versorgt. Zusätzlich können Kunden, die ein Kleidungsstück von ASOS tragen, ihre eigenen Bilder mit dem Hashtag #AsSeenOnMe versehen

und landen mit ihrer Outfit-Kombination auf der dafür vorgesehenen Instagram-Seite sowie auf der Landing Page des Online-Shops. Dort wird die Kleidung mit den entsprechenden Produktdetailseiten verlinkt. Neben dieser Kommunikationsstrategie und Inspirationsquelle hat das Unternehmen mit der „ASOS Insider Community“ eine weitere und vor allem authentische Möglichkeit entwickelt, eine Verbindung mit den Kunden einzugehen. Die Insider sind junge Leute aus der ganzen Welt, die über soziale Medien Mode- und Styling-Tipps geben und damit gleichzeitig Kleidung und Accessoires von ASOS promoten. Die geposteten Outfits of the Day können die Follower dann direkt über die Instagram-Feeds erwerben.

Durch diese und weitere Marketingstrategien wurde ASOS in nur wenigen Jahren zu einem „Mode Empire“ mit einer starken Markenidentität. Laut Marketingleiterin Celina Burnett liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Balance zwischen Masse und Personalisierung. Vor allem durch die AsSeenOnMe-Kampagne wird der eigene Style des Followers hervorgehoben, gleichzeitig wird aber auch ein Nutzen für die gesamte Community gestiftet.



Quelle: asos.de



3.3.4 Curated Shopping – sowohl online als auch stationär

Der Trend zur Personalisierung gilt im Textileinzelhandel als elementarer Erfolgsfaktor der Zukunft. Heute ist es nicht mehr das Ziel, den Verbraucher mit allgemeinen Informationen zuzuschütten, sondern ihm passende und persönlich abgestimmte Inhalte zu bieten. Der Kunde soll das Gefühl bekommen, vom Händler verstanden zu werden und auch ohne hohe Kosten individuell gestaltete Kleidung erstehen zu können. So steigt einerseits die Qualität der Angebote für den Kunden, andererseits erhöht sich auch die Kaufwahrscheinlichkeit.

Für bequeme Kunden, die sowohl eine persönliche Beratungsleistung schätzen als auch auf die Vorteile des Online-Shoppings nicht verzichten wollen, gibt es das sogenannte Curated Shopping, das die Vorzüge des E-Commerce mit denen des stationären Handels vereint. Der Kunde kann dabei bequem von zu Hause aus shoppen und erhält trotzdem eine persönliche Beratung von Style-Experten. Der Anbieter Outfittery erkannte 2012 als Erster, dass diese Beratungsleistung im reinen E-Commerce nicht ersetzt werden kann. Seitdem bietet das Unternehmen den Kunden die Möglichkeit, nach einer Distanzstilberatung ein individuelles Paket mit verschiedenen Outfits und aufeinander abgestimmten Kleidungsstücken zusammenzustellen und auszuliefern. Während Männer, als generelle Shopping-Muffel, anfangs vorrangig als Zielgruppe gesehen wurden, wird Curated Shopping mittlerweile auch von vielen Frauen genutzt. Zahlreiche Verbraucher sehen sich mit dem Überangebot an Artikeln und der Menge an Online-Shops überfordert und nehmen gerne die „kostenlose“ Einkaufs- und Stilberatung in Anspruch. Für das Shoppen aus dem eigenen Wohnzimmer sprechen auch Distanz, Bequemlichkeit, Zeitersparnis und die Unabhängigkeit von Ladenöffnungszeiten. Gegenüber den im E-Commerce üblichen Algorithmen verfügt der persönliche Ansprechpartner vor allem über einen emotionalen Zusatznutzen. Besonders für Frauen ist diese persönliche Beziehung zum Stylisten wichtig. Weiterhin schätzen viele Nutzer den modischen Rat einer außenstehenden

Person und insbesondere eines Stylisten, der zu neuen Inspirationen und Stilrichtungen anregt. Die Vorzüge werden von immer mehr Konsumenten wahrgenommen, weshalb mittlerweile eine breit gefächerte Kundengruppe die Leistungen von Curated-Shopping-Anbietern nutzt – ob klassisch oder Hipster, ob 25 oder 65 Jahre. Auch das nötige Budget kann je nach Anforderungen sowie Kundentyp festgelegt werden, sodass neben Managern auch Studenten zu den Abnehmern zählen.

Das Potenzial des Online-Beratungsdienstes wird von immer mehr Unternehmen erkannt. Zu den größten Anbietern gehören die Internet-Pure-Player Modomoto, Zalora (Zalando), Outfittery und Kisura. Auch der stationäre Handel zieht mit Curated-Shopping-Ablegern nach und versucht damit, den Anschluss an den E-Commerce nicht zu verlieren. Gegenüber dem Online-Pure-Player hat der stationäre Handel aber einen Vorteil: Er kann auf bereits bestehende persönliche Kundenbeziehungen zurückgreifen. Durch die Erweiterung um das betreute Online-Einkaufen kann der Händler neue internetaffine Verbraucher sowie Kunden, die nicht oder nicht mehr im Einzugsgebiet wohnen, bedienen. Auch die Kundenfrequenz im Geschäft kann dadurch erhöht werden, und es lassen sich Zusatzverkäufe generieren.

Dass der Curated-Shopping-Dienst auch im traditionellen stationären Handel erfolgreich sein kann, beweist das Modehaus Frey. Das Familienunternehmen aus Cham (Oberpfalz) startete den Curated-Shopping-Dienst Modofreyhaus.de im März 2016 als Ergänzung zum lokalen Vertrieb. Helmut Hagner, Leiter der Unternehmensgruppe, will dadurch die stationäre Kompetenz und Persönlichkeit für den Online-Handel nutzen. Das Personal wird regelmäßig in Sachen Stil und Trends geschult, um den Kunden passende Modeboxen zusammenstellen zu können. Eine Box enthält zwei komplette Outfits mit mindestens zwölf Teilen, der Versand erfolgt kostenlos. Gleichermäßen testen auch Einzelhändler wie Garhammer aus dem 10.000-Einwohner-Städtchen Waldkirchen oder die französischen Galeries Lafayette mittlerweile den Curated-Shopping-Dienst.

KONZEPTVORSTELLUNG

Zalon

Zalando startete seinen Curated-Shopping-Dienst Zalon im Mai 2015. Dieser verspricht seinen Kunden „individuell abgestimmte Looks“ aus „Deutschlands größtem Kleiderschrank“ für Frauen und Männer. Um die Stilrichtung des Kunden bei der Auswahl der Kleidungsstücke zu treffen, wird ein Profil mit persönlichen Vorlieben und weiteren Angaben auf der Internetseite des Anbieters erstellt.

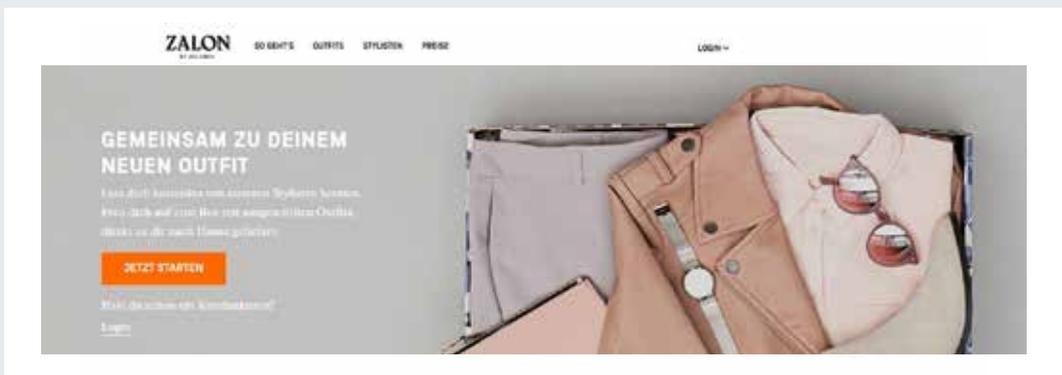
Dabei wird zuerst der eigene Stil festgelegt, indem sich der Käufer durch eine Auswahl von verschiedenen Stylings klickt, von denen die favorisierten ausgewählt werden können. Zusätzlich können Angaben zu Lieblingsfarben, bevorzugten Marken und Preisvorstellungen sowie „No-Go Styles“ gemacht werden.

Im zweiten Schritt werden persönliche Angaben wie Alter, Haarfarbe, Konfektionsgröße und Körperproportionen getätigt und ein Foto hochgeladen. Zuletzt erfolgt die Auswahl des individuellen Beraters, der auf Grundlage der gemachten Aussagen über Stil und Person

vorgeschlagen wird. Hier bekommt man die Möglichkeit, sich die Profile der Stylisten sowie deren Pinterest-Accounts anzusehen.

Hat man sich für einen Berater entschieden, wird der Termin für das persönliche Telefongespräch ausgewählt. In diesem „Style-Gespräch“ werden weitere Informationen abgefragt, wie zum Beispiel der Anlass, für den das Outfit benötigt wird, persönliche Stilvorlieben, Tragegewohnheiten oder der eigene Kleiderbestand. Zuletzt kann ausgewählt werden, ob man vorab eine Outfit-Vorschau bekommen möchte oder sich zu Hause vom Inhalt des Paketes überraschen lässt. Die Box trifft etwa nach fünf bis sieben Werktagen beim Kunden ein. Dieser hat nun 14 Tage Zeit, die Teile anzuprobieren. Gezahlt wird, was passt und gefällt, der Rest kann kostenfrei zurückgeschickt werden.

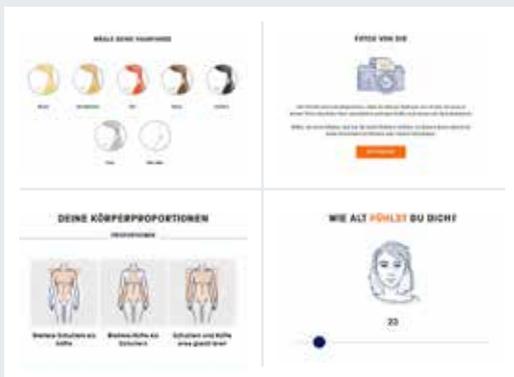
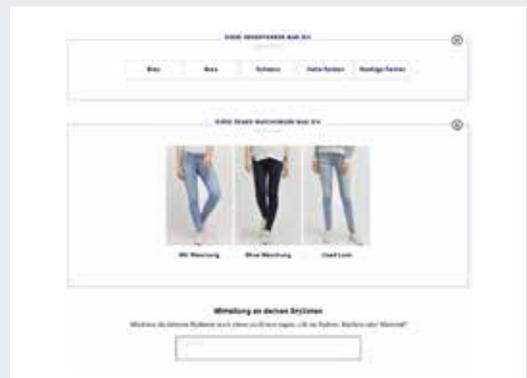
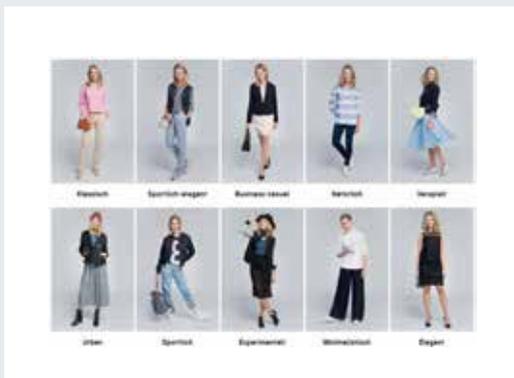
Insgesamt punktet Zalon durch die große Auswahl an Marken und Styles, da auf den gesamten Zalando-Bestand zurückgegriffen wird. Durch die Verknüpfung



Quelle: zalando.de

mit Zalando haben die Stylisten außerdem Zugriff auf dort getätigte Bestellungen und Retouren des Kunden und können bei der Kleiderwahl darauf zurückgreifen. Eine Outfit-Box kostet zwischen 100 und 1.000 Euro, je nachdem, welche preislichen Vorgaben gemacht wurden und wie viele Teile das Paket beinhaltet. Die

Versandkosten werden von Zalando übernommen (Outfit-service.de). Eine zusätzliche Inspiration bietet der Zalando-Blog „stories“, auf dem exklusive Einblicke in das Leben der Zalando-Stylisten gegeben werden. Hier erfährt man zudem die neuesten internationalen Modetrends und Outfit-Ideen.



Quelle: zalando.de

4

DEUTSCHLAND BEI INTERNATIONALEN FILIALISTEN GEFRAGT –
MARKTEINTRITT ERFOLGT ÜBER
METROPOLEN





🌀 **Deutschland größter und attraktivster Einzelhandelsmarkt in Europa.**

🌀 **Handelsflächen in Berlin dienen dem Markteintritt und der Markenpositionierung.**

🌀 **Trotz hohem Wettbewerbsdruck sehen internationale Retailer Chancen für neue innovative Konzepte.**

🌀 **Berlin ist der Hotspot für internationale Modekonzepte.**



4. DEUTSCHLAND BEI INTERNATIONALEN FILIALISTEN GEFRAGT – MARKTEINTRITT ERFOLGT ÜBER METROPOLEN

Der Einzelhandel muss sich nicht nur dem Wettbewerb und der Digitalisierung stellen, auch das neue Konsumverhalten wird mehr und mehr zu einer Herausforderung. Die Globalisierung und auch der demografische Wandel wirken sich auf das Konsumverhalten aus und haben zu einer grundlegenden Veränderung des Einkaufsverhaltens geführt. Trotzdem bleiben Einzelhandelsimmobilien auch 2017/2018 im Fokus der Investoren und das hat gute Gründe.

Deutschland: Größter und attraktivster Einzelhandelsmarkt in Europa

Der deutsche Einzelhandelsmarkt wird immer internationaler und dafür gibt es vielfältige Gründe. Mit einer überdurchschnittlichen hohen Kaufkraft und einem Einzelhandelsumsatz von 407 Milliarden Euro in 2016 bleibt Deutschland im europäischen Vergleich der größte Einzelhandelsmarkt.

Durch die stabile Wirtschaftslage und -kraft sowie Rekordzahlen bei der Erwerbstätigkeit zieht es viele internationale Retailer in die großen deutschen Städte. Trotz hoher Markterschließungskosten und einem zunehmenden Wettbewerbsdruck sehen internationale Retailer Chancen für neue innovative Konzepte.

Welche Metropolen werden für den Markteintritt bevorzugt?

In erster Linie erfolgt der Markteintritt in Deutschland durch internationale Modekonzepte. In den großen Einkaufsmetropolen in Deutschland, wie **Berlin**, Frankfurt/M., Düsseldorf oder Hamburg wird zunächst eine Filiale eröffnet. Ist der Store erfolgreich, erfolgt zeitnah

die Expansion auf weitere große Metropolen sowie auf kleinere Städte mit großer Kaufkraft. Inwieweit eine deutschlandweite oder nur regionale Expansion erfolgt, ist vom Label abhängig.

In 2016 so viele Markteintritte internationaler Konzepte wie noch nie

Besonders expansiv zeigen sich deutschlandweit Konzepte aus Frankreich und Großbritannien, doch auch außereuropäische Retailer, US-amerikanische und asiatische Filialisten schauen sich verstärkt auf dem deutschen Einzelhandels-/Immobilienmarkt um.

Hotspot für internationale Modekonzepte bleibt **Berlin**. Mit 19 neuen internationalen Konzepten wurden 2016 hier deutschlandweit die meisten Markt-Neueintritte registriert, gefolgt von Hamburg mit neun neuen Konzepten.

Berlin mit 3,5 Millionen Einwohnern punktet als politisches und kulturelles Zentrum und ist die Nr. 1 im Tourismus- und Kongressmarkt. Zudem profitiert Berlin von seinem Hauptstadtbonus.

Bei den neu auf den Markt strömenden Labels handelt es sich um innovative Lifestyle-Konzepte, die eine hohe Markenidentifikation mit sich bringen.

Berlin hat sich als Modemetropole mit den Modemessen „fashion-week“ und „bread and butter“ in Deutschland einen Namen gemacht.

Zugleich bietet die Stadt Potenzial für neue variantenreiche Handelslagen (Konsum, Luxus- und Trendlagen), wo sowohl junge, kreative sowie auch günstigere Mode- und Einzelhandelskonzepte und Luxus-Labels expandieren.

Wer ist bereits etabliert und wer kommt nach Berlin?

Vor allem im Luxusbereich weist Berlin in den vergangenen zwei Jahren im Vergleich zu anderen deutschen Metropolen, die meisten Neuzugänge auf. Der Berliner Einzelhandelsmarkt für Luxus-Labels wächst weiter. So suchen derzeit unter anderem Armani, Ferragamo, Fendi, Calvin Klein und Ralph Lauren gute Adressen in der Hauptstadt, hauptsächlich am Kurfürstendamm und auch in der Friedrichstraße.

Der französische Maßkonfektionär Atelier NA hat im Dezember 2016 sein erstes Geschäft am Kurfürstendamm eröffnet.

Internationale Fashionkonzepte wie zum Beispiel Topshop, ba&sh, Sunspel, Brooks Brothers oder Tomlini traten 2016 neu in den deutschen Einzelhandelsmarkt und in Berlin ein.

Auch das japanische Modeunternehmen UNIQLO, welches nach Umsatz mit 1.600 Filialen der viertgrößte Modekonzern der Welt ist, expandiert in Europa. Bisher sind 22 Geschäfte in vier Ländern eröffnet worden, davon zehn Geschäfte im Großraum von London.

Seit 2014 liegt hierbei der Fokus auf große Filialen in ausgewählten Metropolen.

In **Berlin** gibt es den größten europäischen Flagship-Store in der Tauentzienstraße gefolgt von den Stores am Leipziger Platz, am Hackeschen Markt und in der Steglitzer-Schlossstraße.

Für das polnische Unternehmen Reserved stellt Deutschland für die weitere Expansion nach Westeuropa eine Schlüsselrolle dar. 2014 eröffnete das Modeunternehmen seine erste Filiale in Deutschland und ist derzeit in Berlin, Hamburg, München und Köln etabliert.

Der Flip-Flop Hersteller Havaianas aus Brasilien hat 2017 sein erstes Geschäft in Berlin eröffnet. Geplant sind in den kommenden fünf Jahren weitere Filialen in deutschen Großstädten sowie an der Nord- und Ostsee.

Wie gefragt und zu welchen Konditionen sind Einzelhandelslagen in Berlin?

Berlin gehört nach München, Frankfurt/M. und Stuttgart mit einer Einzelhandelsspitzenmiete von EUR/m² 310,00 deutschlandweit zu den teuersten Metropolen, ist aber im europäischen Vergleich (London und Paris mit EUR/m² 1.100) immer noch preiswert. Entsprechend wählen immer mehr nationale und internationale Unternehmen Berlin für ihren Markteintritt aus.

Zu den absoluten Top-Lagen und den höchsten Einzelhandelsmieten gehören derzeit in **Berlin** die Tauentzienstraße bzw. der Kurfürstendamm (EUR/m² 310,00), Friedrichstraße (EUR/m² 220,00), Hackescher-Markt (EUR/m² 140,00), Schlossstraße (in Berlin-Steglitz) (EUR/m² 110,00) sowie der Alexanderplatz (EUR/m² 220,00).

Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

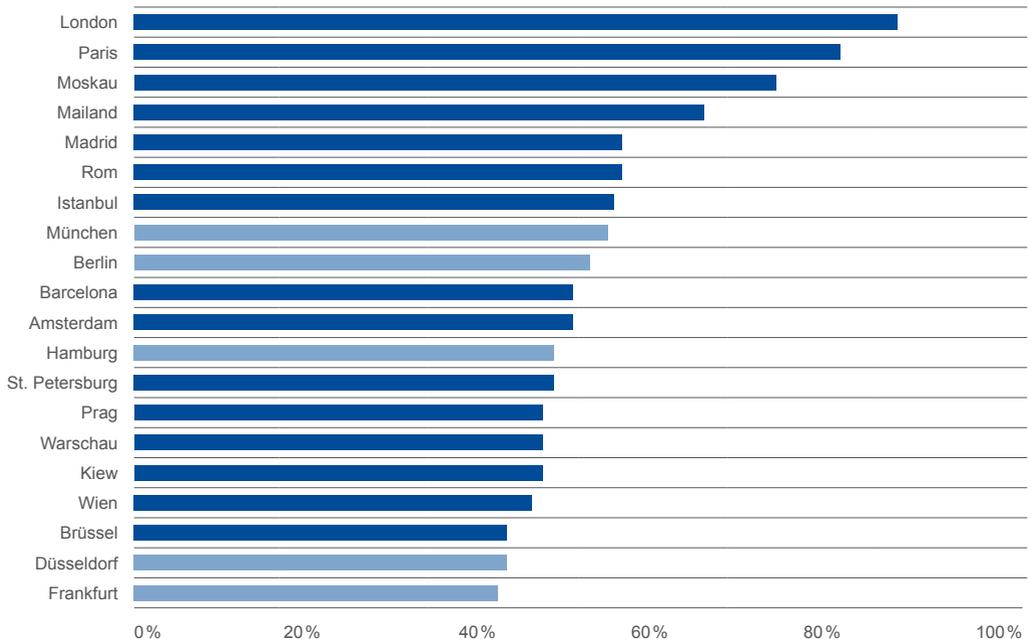
Einzelhandelsimmobilien bleiben auch 2017/2018 im Fokus der Investoren. Dafür sprechen gegenüber anderen Asset-Klassen die weiterhin vorteilhaften Bedingungen wie lange Mietvertragslaufzeiten, geringe Volatilitäten, höhere Cash-Flows sowie auf bestimmte Lagen und Standorte limitierte Immobilienangebote.

Aufgrund zunehmender planungsrechtlicher Restriktionen bleibt jedoch in den Metropolen und B-Standorten die Verfügbarkeit an Core-Immobilien begrenzt, der Wettbewerb wird deutschlandweit noch intensiver. So ist bei den Investoren auch zunehmend eine höhere Risikobereitschaft bezüglich, Standort, Objekt, Vermietungssituation und vertraglichen Vereinbarungen zu verzeichnen. Für 2017 und 2018 werden am deutschen Gewerbeimmobilienmarkt nur leichte Rückgänge der Spitzenrenditen erwartet sowie stabile Umsätze im High-Street-Handel und ein weiteres Umsatzwachstum für das Segment E-Commerce prognostiziert.

Die zunehmende Digitalisierung, vor allem die wachsende Dynamik durch den Online-Handel bedeutet nicht nur allein eine Verschiebung der Absatzkanäle, sondern ist zunehmend die entscheidende Grundlage für erfolgreiche Innovationen, um sich weiterhin sowohl stationär als auch online den Marktveränderungen stellen und davon profitieren zu können.

Die Attraktivität des Standortes Berlin ist trotz der dynamischen Entwicklungen im Online-Handel ungebrochen. Handelsflächen dienen hier dem Markteintritt und der Markenpositionierung.

ABBILDUNG 4.1 Präsenz Internationaler Top-Marken* in europäischen Metropolen 2015 (in %)





Giesler
Galerie

5

DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLERBEFRAGUNG



Der LEH ist weiterhin gut aufgestellt und funktioniert sowohl allein-stehend als auch in der Agglomeration – Online Anbieter verzeichnen nur geringe Zuwächse.

Neben dem Lebensmitteleinzelhandel gewinnen Drogeristen an Bedeutung als Ankermieter.

H&M ist bei den Einzelhändlern der mit Abstand gefragteste Mode-Anker. Die in Deutschland relativ neuen Händler Primark und TK Maxx folgen auf den Plätzen zwei und drei.

Der LEH entdeckt die Gastronomie: erstmalig werden dem Gastronomiebereich erhebliche Kopplungspotenziale durch Lebensmitteleinzelhändler zugeschrieben.

Erstmals geht über ein Drittel der Befragten von abnehmenden Verkaufsflächen aus. Diese Erwartung wird besonders durch die Branchen Sport, Möbel, Schuhe und Unterhaltungselektronik geprägt.

Weiterhin gehen mehr als zwei Drittel der Befragten von einer zunehmenden Anzahl an Standorten aus.

5. DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLERBEFRAGUNG

Die zunehmende Digitalisierung und das damit verbundene veränderte Konsumentenverhalten führen zu einem verschärften Wettbewerb auf allen Kanälen. Nur wer als Eigentümer einer Einzelhandelsimmobilie über die aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen im Bilde ist, kann seine Immobilie mit dem passenden Konzept erfolgreich positionieren. Entscheidend ist dabei eine enge Zusammenarbeit zwischen Vermieter und Mieter.

Seit 2015 wurden in einer umfassenden Mieterbefragung im Rahmen der Studie „Mieter im Fokus“ die Bedürfnisse der Mieter in den Vordergrund gestellt, sodass in der diesjährigen Studie Trends hinsichtlich künftiger Standorte und Konzepte abgeleitet werden können. Dabei stehen wie bereits in den Vorjahren die Formate Fachmärkte, Fachmarktzentren und Einkaufszentren im Mittelpunkt. Für die Befragung ergeben sich folgende übergreifende Themengebiete:

- Wie sehen Standorte und Konzepte der Zukunft aus Mietersicht aus?
- Wie reagieren Mieter auf die Herausforderungen des Multi-Channel-Zeitalters?
- Welche Rolle spielen Asset-, Property- und Center-Management für den Erfolg einer Handelsimmobilie der Zukunft?

5.1 WAS SIND DIE STANDORTE UND KONZEPTE DER ZUKUNFT?

Gerade im Hinblick auf die Betriebstypenentwicklung der vergangenen zehn Jahre sind Fachmärkte und insbesondere Fachmarktzentren als große Gewinner auszumachen, da sie sich vor allem aufgrund ihres Kopp-

lungspotenzials beim Verbraucher großer Beliebtheit erfreuen. Solitärstandorte haben hingegen an Bedeutung verloren. Welche Standorte und Konzepte in den nächsten Jahren von den Mietern bevorzugt werden, soll durch folgende Fragestellungen herausgefunden werden:

- Welche Standortlagen werden künftig nachgefragt?
- Wie sieht der Branchen-Mix der Zukunft aus beziehungsweise mit welchen Branchen ergeben sich die besten Kopplungsmöglichkeiten?
- Welche Mieter beziehungsweise Branchen eignen sich besonders gut als Ankermieter?
- Welche Kriterien sind für die Standortwahl entscheidend?

5.2 WIE REAGIEREN STATIONÄRE EINZELHÄNDLER AUF E-COMMERCE UND MULTI-CHANNEL?

Vor dem Hintergrund des stetig wachsenden E-Commerce-Anteils am Einzelhandelsumsatz sowie der fortschreitenden Digitalisierung werden die stationären Einzelhändler mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Eine nahtlose Vernetzung der Verkaufska-

näle im Sinne eines Omni-Channel-Ansatzes sowie die Implementierung digitaler Verkaufselemente sind inzwischen nahezu unerlässlich.

Bei der Frage nach der künftigen Flächenauswahl und -gestaltung in Einkaufs- und Fachmarktzentren sind folgende Themen von besonderem Interesse:

- Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Verkaufsfläche und das Filialnetz?
- Welche Bedeutung hat der E-Commerce bereits bei den stationären Einzelhändlern?
- Welche Maßnahmen ergreifen die stationären Einzelhändler zur Verzahnung der einzelnen Verkaufskanäle?

5.3 MIETER UND VERMIETER ALS PARTNER – WORAUF LEGEN MIETER WERT? WAS LÄUFT GUT, WAS NICHT?

Um eine Handelsimmobilie dauerhaft und erfolgreich zu etablieren, bedarf es eines guten Asset- und Property-Managements. Ein professionelles Management steht in ständigem Austausch mit den Mietern und kennt ihre Bedürfnisse.

Eine klare Positionierung der Handelsimmobilien auf der einen Seite und eine enge Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten auf der anderen Seite sind die Voraussetzungen für eine nachhaltige Steigerung der Frequenzen und der Umsätze und somit für ein erfolgreiches Center.

Folgende Punkte sollen im Folgenden beleuchtet werden:

- Was sind die Erfolgsfaktoren für das Management von Handelsimmobilien aus Mietersicht?
- Wie zufrieden sind die Mieter mit dem aktuellen Management?
- Wie bedeutend sind ein einheitlicher Außenauftritt und das aktive Marketing für ein Center?
- Welche Mietregularien werden in Zukunft von den Mietern bevorzugt?

5.4 ERGEBNISSE DER MIETERBEFRAGUNG

Der verwendete Fragebogen orientiert sich größtenteils an dem der Befragungen aus den Jahren 2015 und 2016. Zusätzlich wurden drei Fragen speziell zum Textileinzelhandel hinzugefügt. Im Rahmen einer Online-Befragung erhielten im Zeitraum vom 12. April 2017 bis zum 26. Mai 2017 insgesamt 940 Betreiber von Einzelhandels- und Gastronomiekonzepten mit einem Schwerpunkt im Fachmarktsegment den Fragebogen. Davon haben 77 Personen die Fragen vollständig beantwortet, weitere drei nur teilweise. Diese wurden in der Auswertung berücksichtigt. Es ergibt sich somit insgesamt eine Rücklaufquote von rund 9 Prozent.

Ähnlich wie in den beiden Vorjahren stammt der größte Anteil der Befragten mit 25 Teilnehmern (rund 32 Prozent) aus der Lebensmittelbranche (siehe Abbildung 5.1). Auf den Rängen zwei und drei folgen die Textilbranche mit 18 Teilnehmern (rund 23 Prozent) sowie die Branche Schuhe mit fünf Teilnehmern (rund 6 Prozent). Die Branchen Drogerie, Sport, Baumarkt, Möbel sowie Zoo/Tiernahrung sind mit jeweils drei Teilnehmern (rund 4 Prozent) vertreten, die Bereiche Apotheke, Unterhaltungselektronik, Dienstleistungen und erstmals auch Hartwaren mit jeweils zwei Teilnehmern (rund 3 Prozent). Unter Sonstige fallen Befragungsteilnehmer, die mit ihrer Branche weniger als einmal vertreten sind (Mineralöl, Non-Food-Discounter, Warenhaus, Spielwaren, Gastronomie, Garten). Anders als in den beiden Vorjahren haben an der diesjährigen Befragung keine Anbieter aus dem Bereich Dekorations- und Geschenkartikel teilgenommen.

5.4.1 Standorte und Konzepte der Zukunft

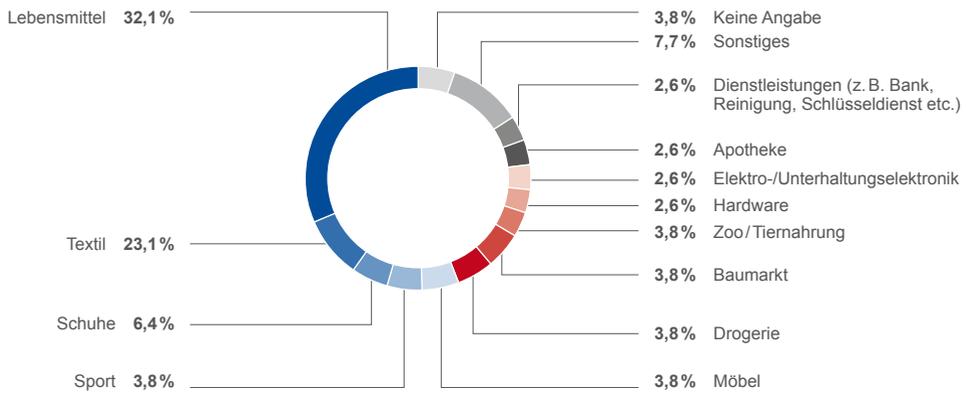
Aufgrund des hohen Anteils der Lebensmitteleinzelhändler unter den Befragungsteilnehmern (knapp ein Drittel) wird bei der Analyse der künftigen Standortpräferenzen der Einzelhändler eine differenzierte Betrachtung von Food- und Non-Food-Anbietern vorgenommen. Bei dieser Unterteilung wird deutlich, dass bei den Lebensmittelanbietern wie bereits in den beiden Vorjahren nicht gemanagte Agglomerationsstandorte zu den beliebtesten Standorten zählen, wenngleich der

Anteil im Vergleich zu 2016 um 5 Prozentpunkte gesunken ist (siehe Abbildung 5.2). Auf Platz zwei rangieren weiterhin Solitärstandorte. Eine bemerkenswerte Entwicklung ist bei gemanagten Fachmarktzentren/Shopping Centern zu beobachten. Diese haben seit 2015 kontinuierlich an Bedeutung gewonnen und werden mittlerweile von 17 Prozent der befragten Lebensmittelhändler bevorzugt, das ist nahezu ein Drittel mehr als noch 2015. Die Beliebtheit von Innenstadtlagen hingegen bleibt im Vergleich zum Vorjahr konstant bei 12 Prozent.

Auch die Lebensmittelhändler schätzen die Vorteile von gemanagten Fachmarktstandorten, beispielsweise hohe Kopplungspotenziale mit den benachbarten Einzelhändlern, eine gemeinsame Parkplatzanlage und kurze Wege für den Kunden, und setzen verstärkt auf diese Standortlage.

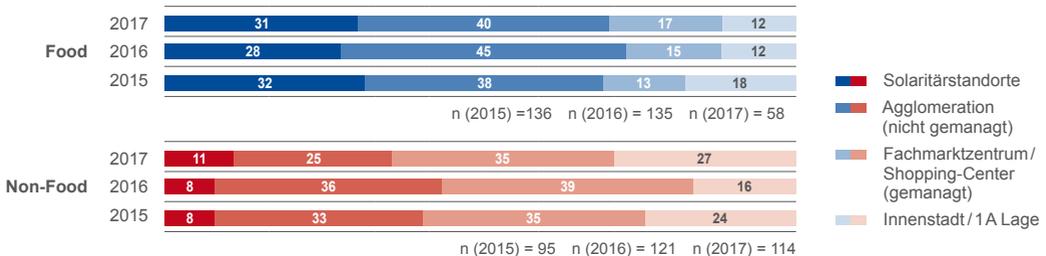
Bei den Non-Food-Anbietern ist die Präferenz für gemanagte Agglomerationsstandorte wie Fachmarktzentren/Shopping Center konstant geblieben. Diese bele-

ABBILDUNG 5.1 Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

ABBILDUNG 5.2 Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft (in %)?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 – 2017 Mehrfachnennungen möglich

gen auch in diesem Jahr wieder mit großem Abstand den ersten Rang mit rund 38 Prozent. Dagegen haben nicht gemanagte Agglomerationsstandorte im Vergleich zu den beiden Vorjahren an Bedeutung verloren. Verglichen mit dem Jahr 2016 ist ein Rückgang um 9 Prozentpunkte zu verzeichnen. Großer Gewinner ist dagegen die Innenstadt, die im Dreijahresvergleich mit knapp einem Drittel der Stimmen – also knapp doppelt so vielen wie 2016 – einen Rekordwert erreicht und somit Platz zwei der beliebtesten Standorte belegt. Vor allem Anbieter innenstadttypischer Sortimente wie Bekleidung, Schuhe oder Spielwaren bevorzugen künftig diese Standortlage. Auch die Solitärstandorte können einen leichten Bedeutungszuwachs um 4 Prozentpunkte verzeichnen. Vor allem Anbieter aus dem Bereich des langfristigen Bedarfs wie Baumarkt, Möbel oder Hartwaren gaben an, diese Standorte in Zukunft zu bevorzugen. Da diese Branchen fast ausschließlich Zielkunden ansprechen und somit eigene Frequenzen generieren können, sind sie weniger auf potenzielle Kopplungspartner angewiesen.

Lebensmittelhändler sind mit knapp 83 Prozent der Nennungen nach wie vor der klare Spitzenreiter bei den beliebtesten Ankermietern (siehe Abbildung 5.3), wengleich seit 2015 eine leicht rückläufige Tendenz zu beobachten ist. Eine mögliche Ursache hierfür ist in der Zunahme von Gastronomiebesuchen der Konsumenten zu sehen. Immer mehr Deutsche sind bereit, ihr Geld für Essen außer Haus auszugeben; der Erlebnisfaktor eines Gastronomiebesuchs sowie die Gesellschaft mit anderen rücken dabei immer mehr in den Vordergrund (siehe auch Kapitel 1.2). Die Drogeriebranche hat hingegen enorm an Bedeutung gewonnen. Für über die Hälfte der Befragungsteilnehmer – das sind über 10 Prozent mehr als 2015 – eignet sich ein Drogeriemarkt besonders gut als Ankermieter. Das ist darauf zurückzuführen, dass Themen wie Gesundheit, Wellness und Beauty beim Verbraucher eine immer wichtigere Rolle spielen. Zusätzlich steigt auch die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln, die man mittlerweile auch in fast allen Drogeriemärkten findet. Auf dem dritten Rang folgt

unverändert die Branche Elektro/Unterhaltungselektronik mit 30 Prozent der Nennungen. Während die Branchen Sport, Baumarkt und Möbel in ihrer Rolle als Ankermieter weiterhin an Bedeutung verlieren, konnten die Schuhhändler sowie die Gastronomie im Vergleich zum Vorjahr zulegen. Die Schuhbranche scheint den ersten „Online-Schock“ überwunden zu haben und auch moderne Gastronomiekonzepte gewinnen für den Einzelhandel immer mehr an Bedeutung. Im Textilbereich spiegeln sich hingegen die aktuellen Schwierigkeiten, mit denen die Branche zu kämpfen hat, in einer geringeren Beliebtheit als Ankermieter wider.

Bei einer differenzierten Betrachtung wird deutlich, dass bei allen Branchen – ähnlich wie in den beiden Vorjahren – ein Lebensmittelhändler als Ankermieter an erster Stelle steht (siehe Abbildung 5.4). Der Bedeutungszuwachs der Drogeriebranche wird auch bei der branchenspezifischen Betrachtungsweise deutlich. Dem Drogeriemarkt wird von allen Anbietern, außer aus den Bereichen Sport und Baumarkt, die Ankermieterrolle zugesprochen, und hat unter allen Branchen seit 2015 mit 12 Prozent den höchsten Bedeutungszuwachs erfahren. Von den befragten Anbietern aus den Bereichen Unterhaltungselektronik und Möbel wurde die Drogeriebranche erstmalig als bevorzugter Ankermieter genannt.

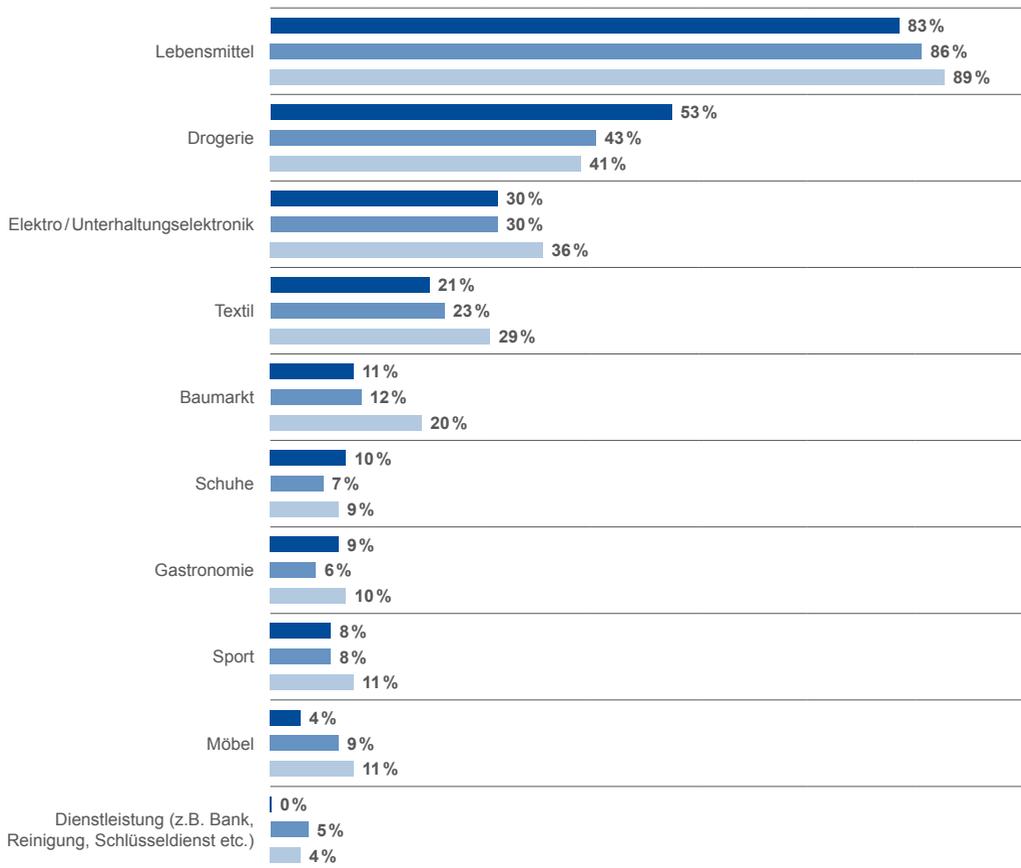
Die Textilbranche hingegen verliert weiterhin an Zugkraft; dies wird besonders deutlich bei der Drogeriebranche. Während in den beiden Vorjahren jeweils rund 30 Prozent der befragten Drogeriehändler einen Textilanbieter als Ankermieter präferierten, entfällt bei der diesjährigen Befragung erstmals keine Nennung auf die Textilbranche. An dieser Stelle werden die Auswirkungen der aktuellen Umbruchphase in der Textilbranche bemerkbar. Viele Mieter sind aufgrund der Turbulenzen der vergangenen Jahre, in dem namhafte Anbieter wie WÖHRL oder SinnLeffers Insolvenz anmelden mussten, verunsichert und wissen nicht mehr, ob sie auf den Textilhandel als Zugpferd setzen können. Die Branche Elektro/Unterhaltungselektronik hat hinsichtlich seiner Magnetfunktion im Vergleich zum vergangenen Jahr

wieder dazugewonnen, vor allem aus Sicht der Branchen Drogerie, Schuhe und Sport. Erste Konzeptanpassungen mit kleineren Verkaufsflächen sowie eine bessere Verzahnung von Online- und Offline-Handel scheinen hier erste Früchte zu tragen.

Im Hinblick auf das diesjährige Fokusthema der Studie (siehe Kapitel 3) ist von besonderem Interesse, welche Textilhändler sich aus Sicht der Befragten am besten

als Ankermieter eignen (siehe Abbildung 5.5). Dabei belegt H&M mit über der Hälfte der Stimmen eindeutig den Spitzenplatz. Auf den Rängen zwei und drei werden Primark von über einem Drittel sowie TK Maxx von einem Viertel der Befragungsteilnehmer genannt. Überraschenderweise folgt die Inditex-Firma ZARA erst auf Platz sieben. H&M scheint als Ankermieter wohl auch deshalb so beliebt zu sein, da er aufgrund seiner Filialgestaltung sowie seines ständig wechselnden

ABBILDUNG 5.3 Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter ?



Sortiments die für den Standort attraktiven Zielgruppen anzieht. Bei einer Zusatzumfrage, die nur den teilnehmenden Textilhändlern gestellt wurde, belegt der schwedische Modeanbieter bei der Frage nach dem Textil-

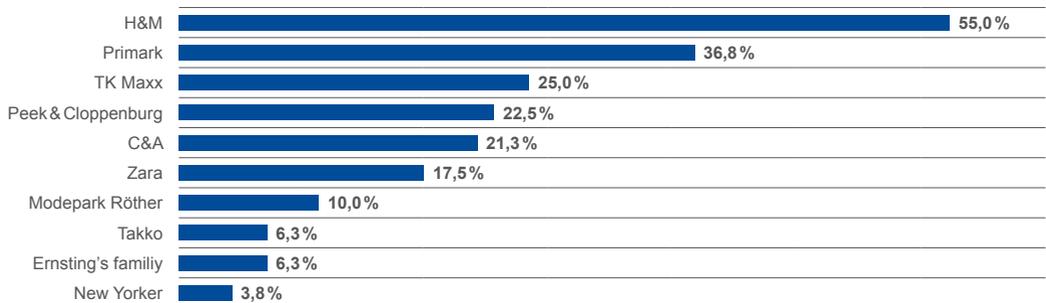
händler mit dem attraktivsten Sortiment gemeinsam mit ZARA den ersten Platz. Bei der Frage nach der besten Filialgestaltung landet H&M auf dem dritten Rang hinter Ernsting's family und ZARA.

ABBILDUNG 5.4 **Bevorzugter Ankermieter nach Branchen**

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen ?											
	Lebensmittel	Drogerie	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/Unterhaltungselektronik	Baumarkt	Möbel	Zoo/Tier-nahrung	Dienstleistung	Hart-waren
Lebensmittel	42 %	50 %	31 %	40 %	11 %	20 %	50 %	29 %	33 %	40 %	40 %
Drogerie	28 %	17 %	16 %	30 %		20 %		29 %	22 %	20 %	40 %
Textil	2 %		18 %	20 %	11 %				11 %	20 %	
Schuhe	2 %		16 %								
Sport	2 %		2 %		33 %	20 %					
Elektro/Unterhaltungselektronik	8 %	17 %	13 %	10 %	33 %	20 %		14 %	11 %	20 %	
Baumarkt	9 %						25 %	14 %	22 %		
Möbel					11 %		25 %	14 %			
Gastronomie	6 %		4 %			20 %					20 %
Dienstleistung											
Sonstige	2 %	17 %									

Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

ABBILDUNG 5.5 **Welcher Textilanbieter eignet sich besonders gut als Ankermieter (Top 10) ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

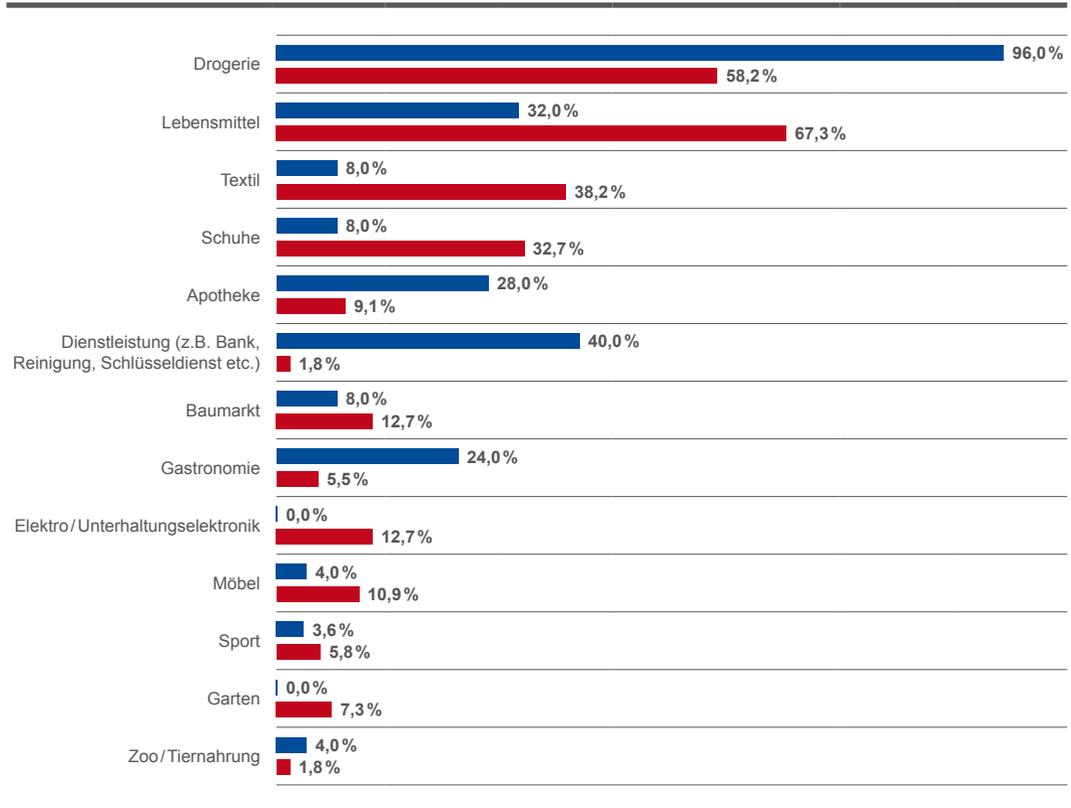
Mehrfachantworten möglich

n = 80

Da ein Großteil der befragten Einzelhändler auch in Zukunft Agglomerationsstandorte präferiert, lohnt sich ein Blick auf die spezifischen Kopplungspotenziale einzelner Branchen. Wie bereits beim präferierten Ankermieter wird auch hier die wachsende Bedeutung der Drogeriebranche deutlich, die noch vor dem Lebensmittelhandel die Liste der beliebtesten Kopplungspartner anführt (siehe Abbildung 5.6). Im Food-Bereich ist die Anzahl der Nennungen im Vergleich zum Vorjahr um 3 Prozentpunkte gestiegen; bei den Non-Food-Anbietern ist die Beliebtheit der Drogeriemärkte als Kopplungspartner sogar um beachtliche 10 Prozentpunkte gewachsen (siehe Abbildung 5.7). Auch die Lebensmittelbranche,

die im Hinblick auf die gesamten Nennungen den zweiten Rang belegt, kann beim Kopplungspotenzial im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung verzeichnen. Der Wert von 2015 wird jedoch nicht erreicht. Für Non-Food-Händler sind nach wie vor die Textil- und die Schuhbranche ebenfalls wichtige Kopplungspartner. Diese haben für Food-Händler im Vergleich zu den beiden Vorjahren kontinuierlich an Bedeutung verloren und erreichen nur noch 8 Prozent der Stimmen. Vor allem bei der Textilbranche als Kopplungspartner ist im Vergleich zum Vorjahr ein regelrechter Absturz um 23 Prozentpunkte festzustellen. Auch hier macht sich eine gewisse Unsicherheit aufgrund der aktuellen Turbulenzen in der

ABBILDUNG 5.6 **Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?**



Modebranche bemerkbar, und der Lebensmittelhandel als beliebtester Ankermieter vertraut nicht mehr ausreichend auf die Magnetwirkung von Textilhändlern. Auch im Non-Food-Bereich sinkt der Textilhandel seit 2015 in der Beliebtheit als Kopplungspartner, wenngleich er immer noch Platz drei der beliebtesten Wunschnachbarn belegt (siehe Abbildung 5.7). Dagegen wird das Kopplungspotenzial mit Gastronomieangeboten und Dienstleistungen von den Food-Anbietern wieder höher eingeschätzt als im Vorjahr. So ist bei der Gastronomie eine Steigerung um 15 Prozentpunkte auf rund ein Viertel festzustellen, bei den Dienstleistungen um 11 Prozentpunkte auf 40 Prozent. Auffallend ist, dass sich der starke Abwärtstrend des Kopplungspotenzials mit der Branche Elektro/Unterhaltungselektronik seit 2015 fortsetzt. Nur noch knapp 13 Prozent der Non-Food-Händler sehen in dieser Branche ein nutzbares Potenzial zur

Kopplung, das sind rund 10 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Bei den Food-Händlern sinkt dieser Wert sogar von 7 auf 0 Prozent.

Die Höhe des sich zwischen den einzelnen Branchen ergebenden Kopplungspotenzials ist in Abbildung 5.8 dargestellt. Wie bereits in den Vorjahren sind Drogeriemärkte die beliebtesten Kopplungspartner der Lebensmittelhändler und umgekehrt. Ein Lebensmittelhändler übernimmt aufgrund der Deckung der Grundversorgung mit Gütern des kurzfristigen Bedarfs eine große Magnetfunktion und generiert Frequenzen, von denen alle übrigen Branchen profitieren können und sich somit gerne in der Nähe von Lebensmittelanbietern ansiedeln. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass die Branchen Sport und Elektro/Unterhaltungselektronik sich gerne als Nachbarn sehen, gleiches gilt für Schuhhändler und

ABBILDUNG 5.7 Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2015 – 2017 (in %)

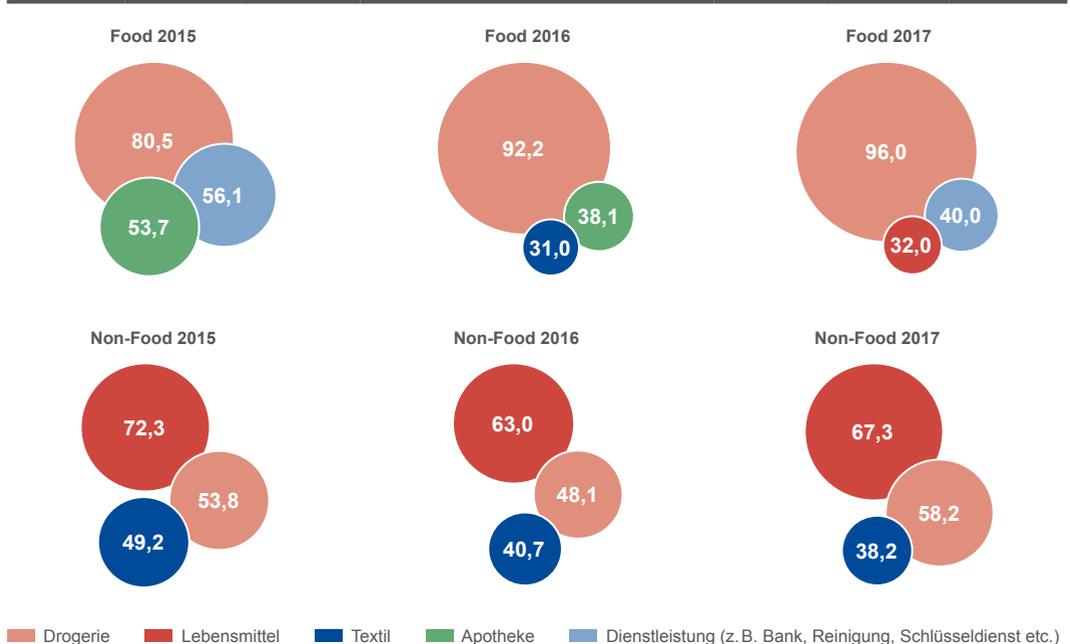


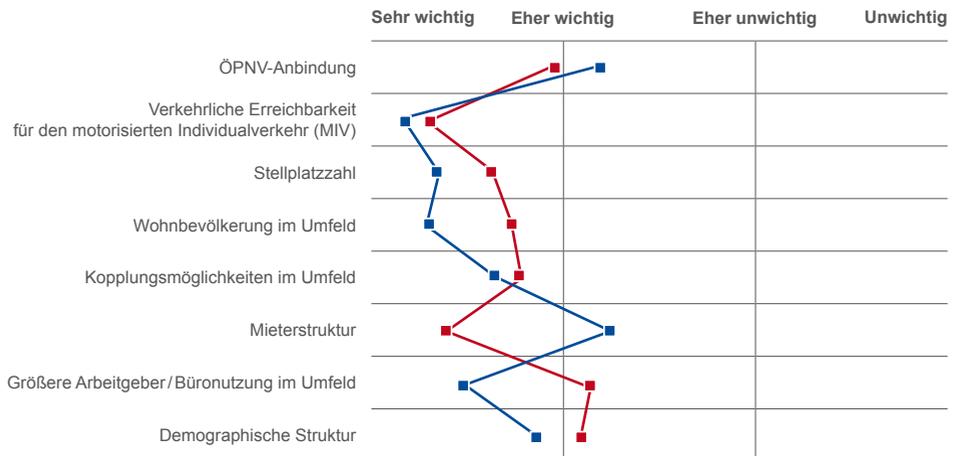
ABBILDUNG 5.8 **Kopplungspotenzial nach Branchen**

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen ?

	Lebensmittel	Drogerie	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/ Unterhaltungs- elektronik	Bau- markt	Möbel	Zoo/ Tier- nahrung	Dienst- leistung	Hart- ware
Lebensmittel	13%	50%	22%	21%	11%	20%	13%	14%	33%	33%	33%
Drogerie	38%		25%	21%		20%	13%	14%	33%	17%	33%
Apotheke	11%	17%	2%							17%	
Textil	3%	17%	16%	36%	11%			14%	11%	17%	17%
Schuhe	3%	17%	25%	7%	11%						
Sport	2%		2%	7%		20%					
Elektro/Unterhaltungselektronik			2%		33%	20%				17%	
Baumarkt	3%				22%		25%	14%	22%		
Garten			2%				25%	14%			
Möbel	2%				11%		25%	29%			17%
Zoo/Tiernahrung	2%		2%								
Gastronomie	9%		2%			20%					
Dienstleistung	16%			7%							

Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

ABBILDUNG 5.9 **Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie ?**



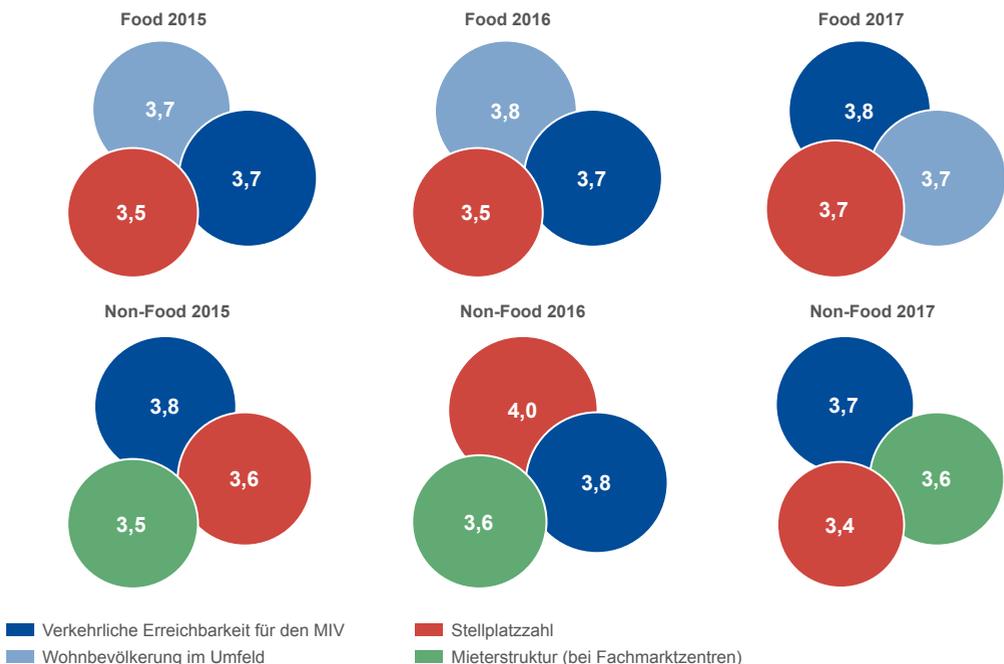
Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 ■ Food ■ Non-Food

den Textilhandel. Der Drogeriebereich ist der heimliche Star unter den Nachbarslieblichen und bei allen (außer Sport) beliebt.

Doch Ankermieter und Kopplungspotenzial sind nicht die einzigen Faktoren, die zur Attraktivität eines Standortes beitragen. Abbildung 5.9 veranschaulicht die wichtigsten Kriterien, die für die Einzelhändler bei ihrer Standortwahl zukünftig entscheidend sind. Dabei steht bei den Food-Anbietern erstmals die verkehrliche Erreichbarkeit für den motorisierten Individualverkehr an erster Stelle. Die angrenzende Wohnbevölkerung im direkten Umfeld, die sowohl bei der Befragung 2015 als auch 2016 als wichtigstes Kriterium von Food genannt wurde, folgt auf dem zweiten Platz vor der Stellplatzzahl (siehe auch Abbildung 5.10). Die deut-

lichste Abweichung zu den Befragungen der Vorjahre ist bei der Mieterstruktur im Standortumfeld zu erkennen und wird von den Food-Händlern hinsichtlich der Wichtigkeit am niedrigsten eingeschätzt. Der Lebensmittelhandel ist sich seiner Rolle als Frequenzbringer also durchaus bewusst. Größere Arbeitgeber bzw. Büronutzung im Umfeld werden hingegen als bedeutender eingestuft. Während dieses Standortkriterium in den letzten beiden Jahren bei den Food-Anbietern den letzten Platz belegt hat und als eher unwichtig erachtet wurde, landet diese Form des zusätzlichen Kaufkraftpotenzials in diesem Jahr auf dem vierten Rang der Wichtigkeitsskala. Das hängt vermutlich damit zusammen, dass die meisten Lebensmittelhändler ihr Gastronomieangebot erweitert und aufgewertet sowie ihr Convenience-Sortiment deutlich ausgebaut haben, um

ABBILDUNG 5.10 Top 3 der wichtigsten Standortkriterien 2015 – 2017*



so vor allem Mittagskunden beispielsweise von umliegenden Bürostandorten zu gewinnen.

Das wichtigste Standortkriterium für die Nonfood-Anbieter ist – wie bereits 2015 – ebenfalls die verkehrliche Erreichbarkeit des Standortes mit dem Auto. Die Stellplatzzahl als Standortkriterium, die im vorigen Jahr als am wichtigsten erachtet wurde, verliert leicht an Bedeutung und ist auf dem dritten Rang wiederzufinden. Anders als bei den Food-Händlern spielt der Mieter-Mix am Standort für die Nonfood-Anbieter nach wie vor eine wichtige Rolle und landet somit auf Rang zwei. Auffallend im Vergleich zu den Vorjahren ist auch hier die Bedeutungszunahme von größeren Arbeitgebern im näheren Umfeld. Sowohl Lebensmittelhändler als auch Nonfood-Anbieter setzen also vermehrt auf zusätzliches Kaufkraftpotenzial durch Kunden, die Wert auf Convenience und Zeitersparnis legen und ihre Einkäufe schnell in der Mittagspause oder nach der Arbeit erledigen.

Fazit

-  **Gemanagte Fachmarktzentren und Shopping-Center landen bei den beliebtesten Standorten der Zukunft im Non-Food-Bereich erneut auf Platz eins und sind auch bei den Food-Händlern auf dem Vormarsch: Seit 2015 ist die Beliebtheit um 30 Prozent gewachsen.**
-  **Der Lebensmitteleinzelhandel bleibt als Ankermieter für über 80 Prozent der Befragten absoluter Spitzenreiter. Drogeriehändler gewinnen in der Ankerrolle stark an Bedeutung.**
-  **H&M ist mit Abstand der beliebteste Textil-Ankermieter.**
-  **Die Drogeriebranche zieht bei den Wunschnachbarn allen davon – Elektro / Unterhaltungselektronik verliert an Beliebtheit.**
-  **Verkehrliche Erreichbarkeit mit dem Auto ist sowohl für den LEH als auch für die Non-Food-Anbieter das Standortkriterium Nummer eins.**
-  **Convenience und Gastronomie im Lebensmitteleinzelhandel erfordern neue Standorte – größere Arbeitgeber oder Büronutzung im Umfeld gewinnen im Vergleich zu den Vorjahren an Bedeutung.**

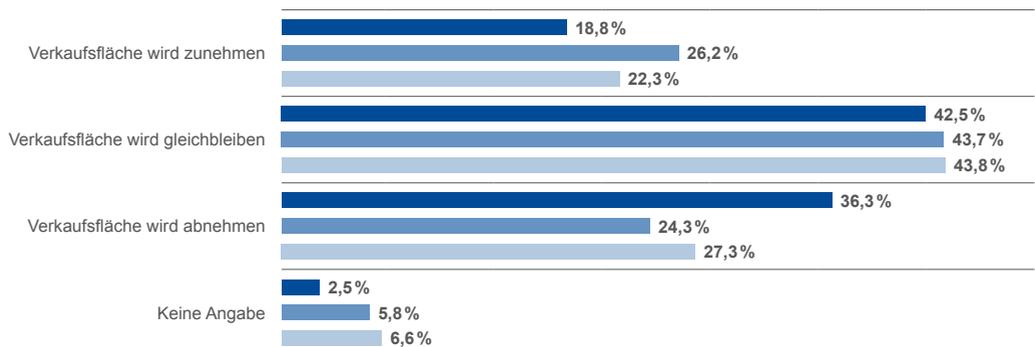
5.4.2 Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter

Der stetig wachsende E-Commerce-Anteil am Einzelhandelsumsatz scheint langsam erste Auswirkungen auf die Entwicklung der Verkaufsfläche zu zeigen. So ist der Anteil der Einzelhändler, die für die Zukunft von einer Abnahme der Verkaufsfläche ausgehen, seit 2015 um 9 Prozentpunkte gestiegen und liegt mittlerweile bei über einem Drittel (siehe Abbildung 5.11). Der größte Rückgang ist bei den Befragten festzustellen, die eine Zunahme der Verkaufsfläche prognostizieren. Nach einem Anstieg im Vorjahr ist dieser Wert auf rund 19 Prozent gesunken, das sind rund 3 Prozentpunkte weniger als 2015. Diese Zahlen sind jedoch in Relation zu betrachten, denn auch in diesem Jahr gehen immer noch über 60 Prozent von steigenden beziehungsweise gleichbleibenden Verkaufsflächen aus. Zudem verfügen inzwischen immer mehr Einzelhändler über einen eigenen Online-Shop, sodass oftmals nicht mehr das gesamte Sortiment im stationären Laden abgebildet ist, was zu einem geringeren Verkaufsflächenbedarf führt.

Ähnlich wie in den beiden Vorjahren findet das stärkste Verkaufsflächenwachstum im Lebensmittelhandel statt, wengleich die Dynamik im Vergleich zu 2016 etwas

nachlässt. Über ein Drittel der Befragten aus der Lebensmittelbranche geht von steigenden Verkaufsflächen aus, das sind rund 7 Prozentpunkte weniger als 2016 (siehe Abbildung 5.12). Gleichzeitig wird bei der Flächenabnahme im Lebensmittelhandel ein Höchstwert erzielt. Fast ein Viertel der befragten Lebensmittelhändler – das sind rund 7 Prozentpunkte weniger als 2016 – plant künftig geringere Verkaufsflächen. Diese Entwicklung dürfte vor allem auf die Flächenanpassungen im großformatigen Bereich wie bei SB-Warenhäusern oder Verbrauchermärkten zurückzuführen sein. Zudem planen zahlreiche Lebensmittelhändler im Zuge der Reurbanisierung wieder verstärkt kleinflächigere City-Konzepte, um wieder näher an den Kunden heranzurücken. In der Textilbranche liegt der Anteil der Befragten, die von steigenden Verkaufsflächen ausgehen, unverändert bei 17 Prozent. Allerdings gehen rund 44 Prozent und damit 11 Prozent mehr als 2015/2016 von sinkenden Verkaufsflächen aus. Dies ist mit der allgemein schwierigen Situation im Modehandel sowie der stetigen Zunahme von Omni-Channel-Konzepten zu begründen. Laut Händlerbefragung verfügen 94 Prozent der befragten Textilhändler über einen eigenen Online-Shop (siehe Abbildung 5.16).

ABBILDUNG 5.11 Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?



Es ist davon auszugehen, dass dieser Anteil perspektivisch weiter steigen wird, was ein geringeres Verkaufsflächenwachstum im stationären Handel zur Folge hat. Besonders auffallend im Vergleich zu den Vorjahren sind die Veränderungen in der Sportbranche. Während in den vergangenen beiden Jahren der Großteil von gleichbleibenden Verkaufsflächen ausging, prognostizieren in der diesjährigen Befragung alle Teilnehmer

dieser Branche rückläufige Verkaufsflächen. Eine an vielen Standorten schwierige baurechtliche Situation sowie veränderte Kundenbedürfnisse veranlassen die Betreiber zur Entwicklung neuer Konzepte wie beispielsweise Decathlon Connect, die weitaus weniger Fläche benötigen wie die gängigen Sportfachmärkte. In der Branche Unterhaltungselektronik scheinen hingegen die ersten Flächenanpassungen bereits stattgefunden zu

ABBILDUNG 5.12 **Auswirkungen des Online-Handels auf die Verkaufsfläche nach Branchen**

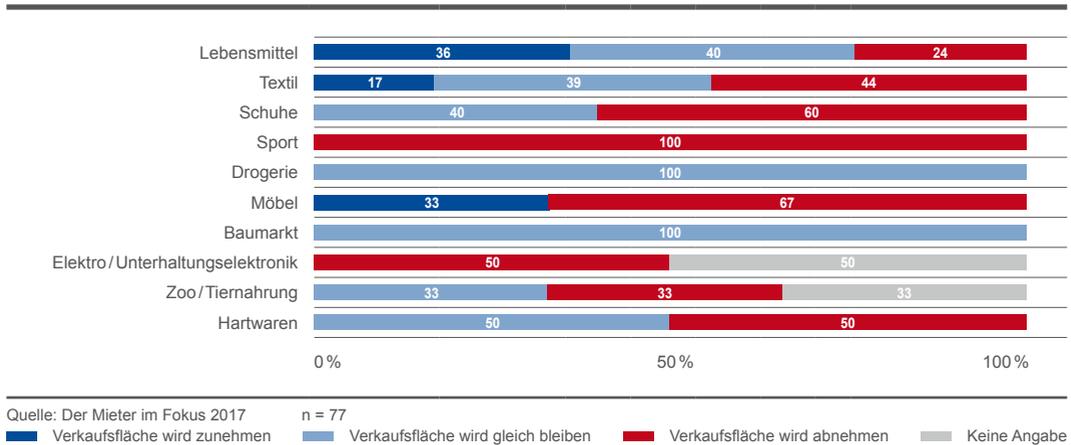
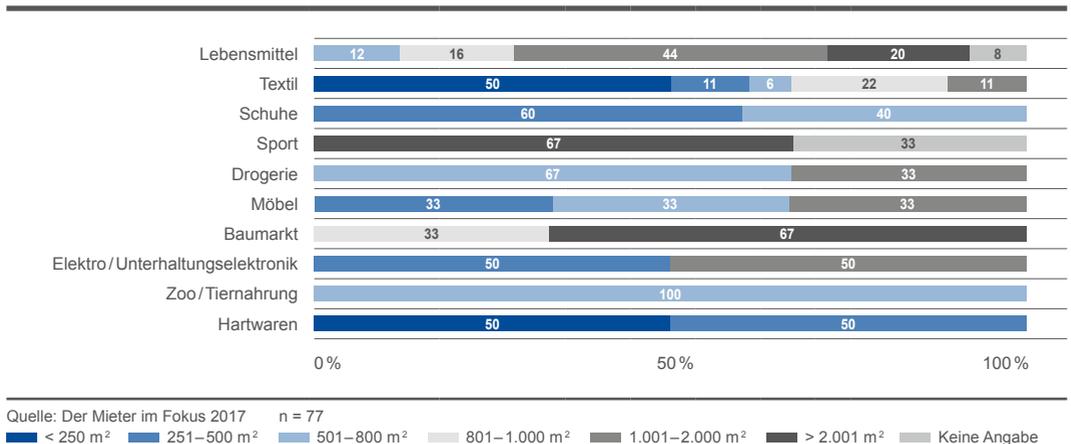


ABBILDUNG 5.13 **Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept?**

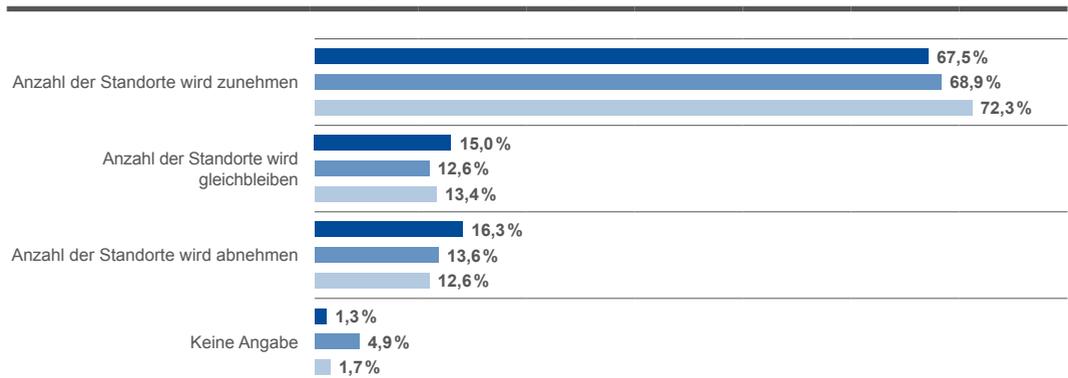


haben, da nur noch die Hälfte der Befragten von sinkenden Verkaufsflächen ausgeht. Auch die Schuhbranche scheint sich immer mehr auf die Auswirkungen des Online-Handels einzustellen; der Anteil der Befragten, die kleinere Verkaufsflächen planen, geht seit 2015 kontinuierlich zurück.

Betrachtet man die geplanten Verkaufsflächendimensionierungen nach Branchen, so lassen sich vor allem im **Textilbereich** Veränderungen zu den Vorjahren feststellen. Während sowohl 2015 als auch 2016 der Großteil der Betreiber Konzepte mit einer Verkaufsfläche bis zu 500 m² geplant hat, ist in diesem Jahr ein deutlicher Trend zu kleineren Verkaufsflächen zu beobachten (siehe Abbildung 5.13). Die Hälfte der befragten Textilhändler gab an, künftig Verkaufsflächen unter 250 m² anzustreben. Das deckt sich mit der Aussage zu den perspektivisch sinkenden Verkaufsflächen der Textilhändler (Abbildung 5.12). Der Anteil der Verkaufsflächendimension von 250 m² bis 500 m² ist im Vergleich zum Vorjahr um über 30 Prozentpunkte auf 11 Prozent gesunken. Stattdessen hat der Anteil der Großflächenkonzepte (800 m² bis 2.000 m²) im Vergleich zu den Vorjahren zugenommen und ist um 17 Prozentpunkte auf insgesamt ein Drittel gestiegen, was vor allem auf

eine starke Expansion bei großflächigen Anbietern wie H&M oder TK Maxx zurückzuführen ist. Bei den Textilhändlern gibt es also in Zukunft entweder „ganz groß“ oder „ganz klein“, die Mitte hingegen schrumpft. Im **Schuhhandel** wird der Großteil der befragten Einzelhändler weiterhin Flächen zwischen 250 m² und 500 m² belegen. Hier ist jedoch auffällig, dass bei der diesjährigen Befragung 800 m² die Obergrenze im Schuhbereich darstellen. In den beiden Vorjahren lag der Anteil der Anbieter mit über 1.000 m² Verkaufsfläche noch bei 13 Prozent (2015) beziehungsweise bei einem Drittel (2016). Entgegen der Aussage der **Sporthändler**, dass ihre Verkaufsflächen in Zukunft abnehmen, plant die Mehrheit mit Verkaufsflächen von über 2.000 m². In den beiden Jahren zuvor wurden deutlich geringere Verkaufsflächen genannt. In der Branche **Elektro/Unterhaltungselektronik** hingegen deckt sich die künftige Größenordnung mit dem Trend zur kleineren Verkaufsfläche. Ähnlich wie in der Sportbranche (zum Beispiel Decathlon) werden auch im Bereich Elektro/Unterhaltungselektronik (etwa Saturn) sogenannte Connect-Konzepte getestet, die auf verhältnismäßig kleiner Verkaufsfläche ausgewählte Produkte aus dem Kernsortiment anbieten und gleichzeitig als Abholstation für online bestellte Ware fungieren. Im Gegensatz zu 2016

ABBILDUNG 5.14 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus ?**



sind in dieser Branche keine Läden größer als 1.000 m² geplant. Die Verkaufsflächendimensionierung in der **Lebensmittelbranche** sowie bei **Drogerie- und Baumärkten** ist im Vergleich zu den Vorjahren weitestgehend unverändert.

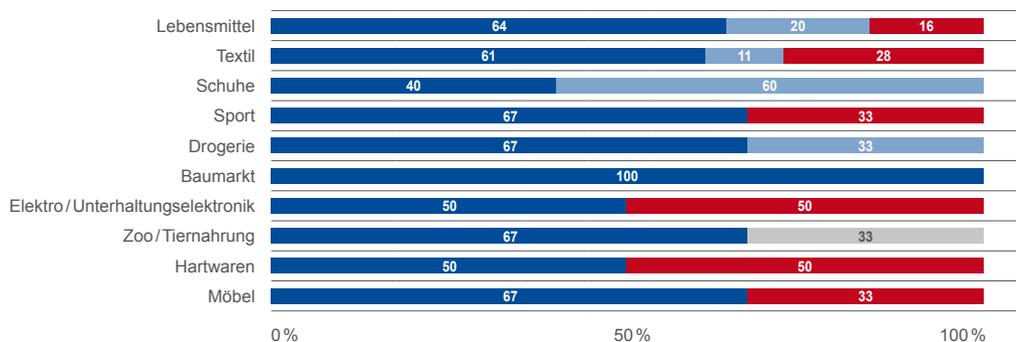
Bei den Expansionsbestrebungen der Einzelhändler lassen sich im Vergleich zu den Vorjahren nur leichte Abweichungen feststellen. Der Grundtenor bleibt positiv, wengleich es eine leichte Tendenz zur Verringerung von Standorten gibt. Über 80 Prozent der befragten Einzelhändler gehen künftig von einer Zunahme beziehungsweise von einer gleichbleibenden Anzahl der Standorte aus. Der Anteil der Befragungsteilnehmer, die die Anzahl ihrer derzeitigen Standorte verringern wollen, ist seit dem vorigen Jahr um knapp 3 Prozentpunkte auf rund 16 Prozent gestiegen (siehe Abbildung 5.14).

Betrachtet man die Expansionsbereitschaft nach einzelnen Branchen, so wird vor allem im **Textileinzelhandel** eine rückläufige Entwicklung deutlich (siehe Abbildung 5.15). Lag der Anteil der befragten Textileinzelhändler, die perspektivisch von einer Zunahme der Standortanzahl ausgehen, im Jahr 2015 noch bei über 90 Prozent und im Jahr 2016 bei über 80 Prozent, ist dieser Wert bei der diesjährigen Befragung auf rund 60 Prozent

gefallen. Zudem will mehr als ein Viertel der Befragten Standorte abbauen, 2016 waren es nur 8 Prozent. Ähnlich wie der Verkaufsflächenrückgang ist auch diese Entwicklung auf den Strukturwandel zurückzuführen, der der Textilbranche aktuell zu schaffen macht und bereits einige Insolvenzen nach sich gezogen hat (siehe auch Fokusthema, Kapitel 3). Viele Modehändler haben in der Vergangenheit ein sehr dichtes Filialnetz aufgebaut und müssen nun Flächen konsolidieren, um eine Kannibalisierung zu vermeiden. In der **Baumarktbranche** stehen in diesem Jahr alle Zeichen auf Expansion, und auch die **Lebensmittelbranche** blickt nach wie vor optimistisch in die Zukunft. Knapp zwei Drittel der befragten Lebensmittelhändler will die Anzahl ihrer Standorte künftig erhöhen und rund ein Fünftel die bestehenden Standorte erhalten.

Immer mehr Einzelhändler scheinen mittlerweile zu erkennen, dass eine Verzahnung der einzelnen Verkaufskanäle immer wichtiger wird. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist die Implementierung eines Online-Shops. Mit rund 76 Prozent erreicht der Anteil der Einzelhändler, bei denen ein Online-Shop bereits Teil ihres Konzeptes ist, einen Spitzenwert und liegt um 15 Prozentpunkte höher als noch 2015 (siehe Abbildung 5.16). Der Anteil der Befragten, die bisher noch

ABBILDUNG 5.15 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen)?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 n = 77

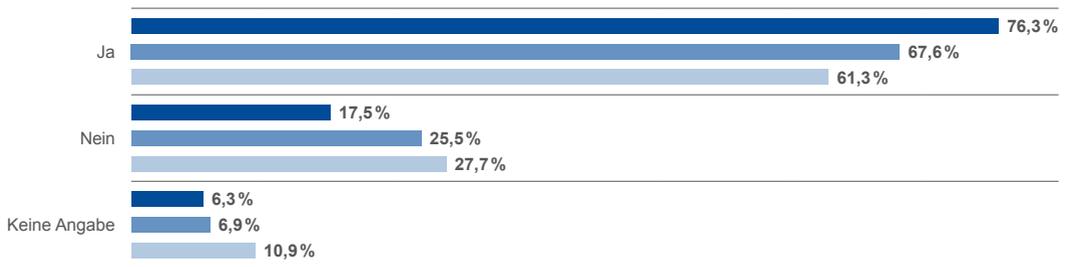
■ Anzahl der Standorte wird zunehmen ■ Anzahl der Standorte wird abnehmen
 ■ Anzahl der Standorte wird gleich bleiben ■ Keine Angabe

über keinen Online-Shop verfügen, ist demnach auf dem niedrigsten Stand seit 2015 und liegt bei rund 18 Prozent. Der Stimme enthalten haben sich nur noch rund 6 Prozent.

Die steigende Bedeutung des Online-Handels wird auch bei einer differenzierten Betrachtung nach Branchen sehr deutlich (siehe Abbildung 5.17). Beim Lebensmittelhandel ist im Vergleich zu den Vorjahren eine kontinuierliche Steigerung des Anteils der Lebensmittelhändler mit eigenem Online-Shop festzustellen. Waren es 2015 noch 39 Prozent der Befragten, die ihre Produkte

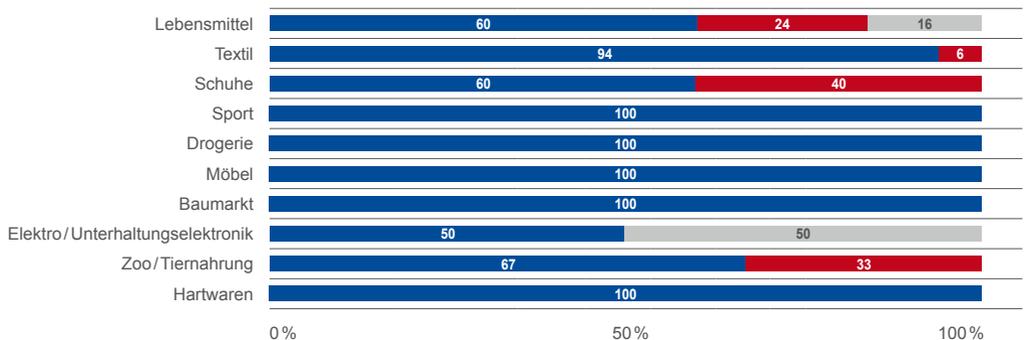
auch via Internet vertreiben, so ist der Anteil um über 20 Prozentpunkte gestiegen und liegt mittlerweile bei 60 Prozent. Der Internethandel mit Lebensmitteln scheint nun also auch in Deutschland langsam Fuß zu fassen, um einen langfristigen Trend vor allem im Hinblick auf Amazon Fresh nicht zu verschlafen. Wie bereits im Vorjahr gaben alle Befragungsteilnehmer der Branchen Sport, Drogerie und Baumarkt an, über einen eigenen Webshop zu verfügen. Aber auch in den Branchen Möbel sowie Hartwaren – beides in diesem Jahr neu hinzugekommene Branchen – ist ein Online-Shop bei allen Befragten Teil des Konzepts.

ABBILDUNG 5.16 Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 ■ 2017 ■ 2016 ■ 2015 n (2015) = 119 n (2016) = 102 n (2017) = 80

ABBILDUNG 5.17 Online-Shop nach Branchen



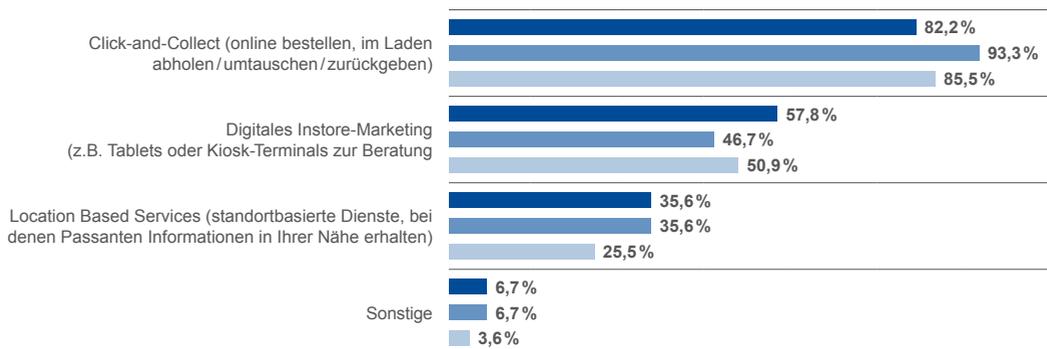
Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 ■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe n = 76

Das mit Abstand beliebteste Instrument zu Verknüpfung von Online- und Offline-Handel ist nach wie vor das Click-and-Collect-System, bei dem der Kunde Waren im Internet bestellen und anschließend in der Filiale abholen beziehungsweise auch wieder umtauschen kann (siehe Abbildung 5.18). Allerdings ist nach einem Anstieg im Vorjahr auf einen Anteil von über 90 Prozent ein leichter Rückgang auf rund 82 Prozent festzustellen. Am häufigsten findet dieses Modell in den Branchen Textil, Schuhe, Sport, Drogerie sowie im Bau- und Gartenmarktbereich Anwendung. Digitale Elemente auf der Verkaufsfläche (Digitales Instore-Marketing) können hingegen einen deutlichen Zuwachs um über 10 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen. Inzwischen nutzen knapp 58 Prozent der Befragten digitale Technologien wie Tablets oder Informations-Terminals als Beratungsunterstützung, darunter hauptsächlich Anbieter aus den Bereichen Textil, Schuhe, Sport, Baumarkt und Möbel. Der Anteil der befragten Einzelhändler, die auf Location Based Services als Omni-Channel-Maßnahme zurückgreifen, liegt unverändert bei über einem Drittel. Vor allem Befragte aus den Branchen Möbel, Zoo/Tiernahrung, Textil und Sport und insbesondere Apotheken nehmen standortbasierte Dienste in Anspruch (zum Beispiel Smartphone-Apps,

mit denen beim Betreten des Geschäftes Rabatte freigeschaltet oder Angebote aktiviert werden). Im Zuge der digitalen Transformation setzen die stationären Einzelhändler also zunehmend auf die Digitalisierung der Verkaufsfläche, um dem Kunden ein möglichst allumfassendes Einkaufserlebnis bieten zu können.

Die leicht rückläufige Entwicklung von Click-and-Collect als Verzahnungsinstrument spiegelt sich auch beim Umsatzanteil wider, der durch dieses System generiert wird. Hier ist im Vergleich zum Vorjahr, in dem eine deutliche Zunahme bei der höheren Umsatzspanne von 10 bis 20 Prozent beziehungsweise über 30 Prozent zu beobachten war, wieder eine Verschiebung hin zur niedrigeren Umsatzspanne zwischen 0 und 10 Prozent festzustellen (siehe Abbildung 5.19). Knapp über 60 Prozent der Befragten schätzen den Anteil von Click-and-Collect in diesem Jahr in der Größenordnung von 0 bis 10 Prozent ein, das sind rund 10 Prozentpunkte mehr als noch im Vorjahr. Sowohl bei einem Umsatzanteil von 10 bis 20 Prozent als auch 20 bis 30 Prozent fallen die Nennungen geringer aus als in den Vorjahren. Umsatzanteile von über 30 Prozent werden in der diesjährigen Befragung von keinem der befragten Teilnehmer genannt. Über ein Viertel der Befragten enthielt sich der

ABBILDUNG 5.18 Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- und Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen dies in naher Zukunft?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

Mehrfachantworten möglich

■ 2017

■ 2016

■ 2015

n (2015) = 55

n (2016) = 45

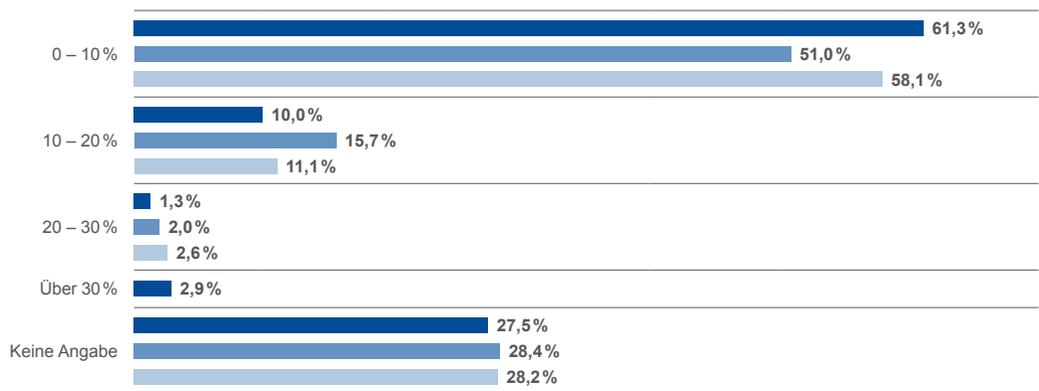
n (2017) = 45; (Abzüglich k.A.)

Stimme. Ein möglicher Grund für diese Entwicklung könnte sein, dass bei manchen Einzelhändlern der Click-and-Collect-Service nicht kostenlos angeboten wird (zum Beispiel bei Promod), sondern die gleichen Konditionen gelten wie beim Versand nach Hause, also zuzüglich Versandgebühr. Aus diesem Grund testet die Drogeriemarktkette dm derzeit einen kostenlosen Click-and-Collect-Service, der bisher gebührenpflichtig war. Eine weitere Ursache für einen geringeren Click-and-Collect-Umsatzanteil könnten zudem verbesserte Online-Shops sowie Versandbedingungen sein, sodass

die Kunden sich die Ware lieber direkt nach Hause schicken lassen.

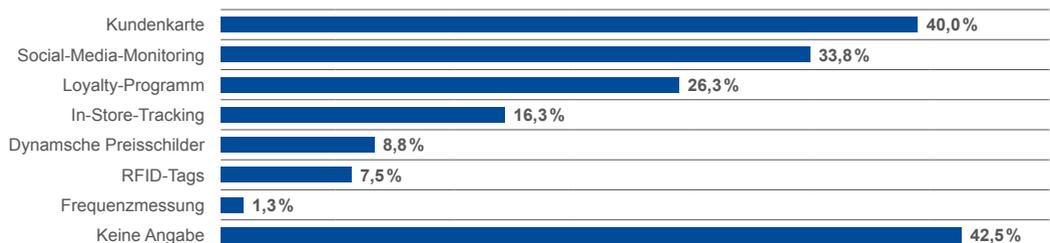
Es wird immer wichtiger, wertvolle Daten über den Kunden zu gewinnen, die dem Einzelhändler eine personalisierte und passgenaue Kundenansprache ermöglichen. Auch durch spezielle technische Hilfsmittel wie beispielsweise Instore-Tracking (Verfolgung der Kundenlaufwege im Laden), dynamische Preisschilder oder an der Ware angebrachte RFID-Chips können wichtige Daten gesammelt werden, die – richtig ausgewertet –

ABBILDUNG 5.19 **Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil von Click-and-Collect in Ihrer Branche ein ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 ■ 2017 ■ 2016 ■ 2015 n (2015) = 117 n (2016) = 103 n (2017) = 80

ABBILDUNG 5.20 **Welcher technischer Hilfsmittel bedienen Sie sich aktuell bzw. planen Sie einzuführen ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

dem Kunden in Form von individuell auf sie zugeschnittenen Angeboten einen Mehrwert bieten. Das unter den Befragungsteilnehmern am weitesten verbreitete Instrument ist mit einem Anteil von 40 Prozent die Kundenkarte (siehe Abbildung 5.20). An zweiter Stelle steht das sogenannte Social-Media-Monitoring, das über ein Drittel der Befragungsteilnehmer betreibt. Hierbei werden Inhalte, die von Kunden in sozialen Netzwerken wie Instagram, Facebook & Co. generiert werden, ausgewertet. Auch sogenannte Loyalty-Programme wie beispielsweise der Club „Marc O'Polo for members“ sind bei über einem Viertel der Befragungsteilnehmer verbreitet. Instore-Tracking wird bei rund 16 Prozent der Befragten durchgeführt, knapp 9 Prozent verfügen über dynamische Preisschilder, und bei rund 8 Prozent der befragten Einzelhändler sind RFID-Chips im Einsatz. Auffallend ist, dass sich ein Großteil der Befragungsteilnehmer (rund 43 Prozent) der Stimme enthielt. Das lässt den Schluss zu, dass sich viele stationäre Händler der Wichtigkeit eines Kundenbindungsprogrammes noch nicht bewusst sind oder die technischen Hilfsmittel noch nicht jedem Einzelhändler bekannt sind.

Fazit

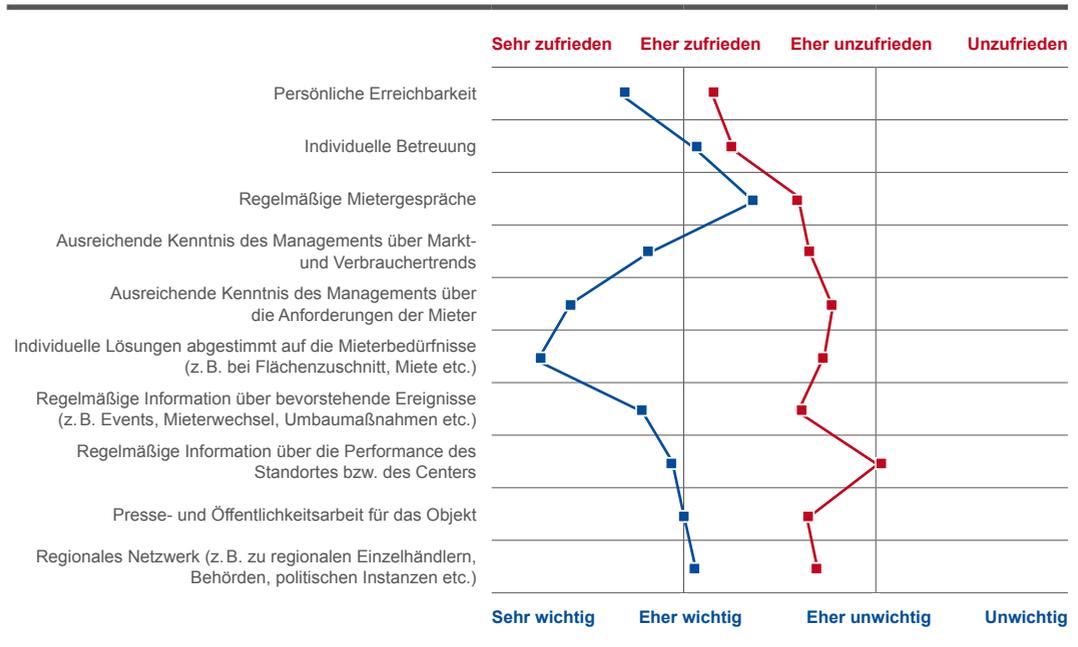
-  **Erstmals geht über ein Drittel der Befragten von abnehmenden Verkaufsflächen aus. Diese Erwartung wird besonders durch die Branchen Sport, Möbel, Schuhe und Unterhaltungselektronik geprägt.**
-  **Der stationäre Handel zeigt sich nach wie vor expansionsfreudig, wenngleich mit weniger Dynamik – mehr als zwei Drittel der Befragten gehen von einer zunehmenden Anzahl an Standorten aus.**
-  **Trotz aktueller Turbulenzen in der Textilbranche möchte über die Hälfte der Textiliten weiter expandieren – allerdings auf kleinerer Fläche. Gefragt sind Verkaufsflächen bis 250 m².**
-  **Der stationäre Handel vernetzt sich – der Anteil der Händler, die über einen eigenen Online-Shop verfügen, steigt im Vergleich zu 2015 um fast ein Viertel.**
-  **Verkaufsfläche goes Online – digitales Instore-Marketing ist als Schnittstelle zwischen Online und Offline immer weiter verbreitet, Click-and-Collect belegt nach wie vor Platz eins.**

5.4.3 Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft

Eine tragende Rolle bei der erfolgreichen und nachhaltigen Etablierung eines Einzelhandelsstandortes kommt als Bindeglied zwischen Mieter und Eigentümer dem Management einer Handelsimmobilie zu. Bereits bei den Mieterbefragungen 2015 und 2016 wurden sowohl die Bedeutung als auch die Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten abgefragt. Dabei stufen die Mieter vor allem individuelle, auf die jeweiligen Mietbedürfnisse abgestimmte Lösungen, eine ausreichende Kenntnis des Managements über die Anforderungen der Mieter und über aktuelle Markt- und Verbrauchertrends sowie eine regelmäßige Information der Mieter über bevorstehende Ereignisse (zum Beispiel Events, Mieterwechsel oder Umbaumaßnahmen) als wichtigste Anforderungen an

das Management ein. Gleichzeitig waren dies die Faktoren, mit deren Umsetzung die Mieter am wenigsten zufrieden waren. Auch bei der diesjährigen Befragung sind es die bereits genannten Ansprüche der Mieter, bei denen Vorstellung und Realität am weitesten auseinanderklaffen (siehe Abbildung 5.21). Seit 2015 hat sich die Kluft zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit vor allem bei den individuell abgestimmten Lösungen sowie bei der regelmäßigen Information über die Standort-/Center-Performance sogar vergrößert. Das Problem, dass das Management einer Immobilie offenbar nicht ausreichend über die individuellen Anforderungen der Mieter informiert ist, scheint sich innerhalb der vergangenen zwei Jahre nicht wesentlich verbessert zu haben. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung, die vor dem stationären Handel nicht haltmacht, müssen Mieter die Möglichkeit haben, möglichst schnell und

ABBILDUNG 5.21 Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

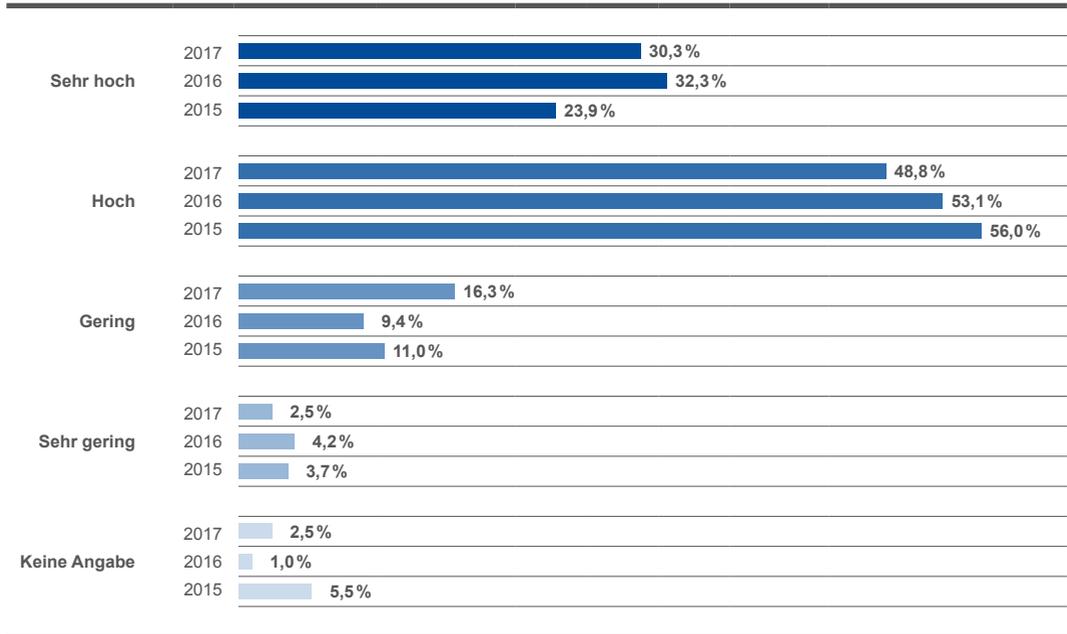
■ Wichtigkeit (untere Skala)

■ Zufriedenheit (obere Skala)

flexibel auf Trends reagieren zu können. Das gelingt nur, wenn das Management ausreichend über aktuelle Entwicklungen informiert ist und durch intensivere Gesprä-

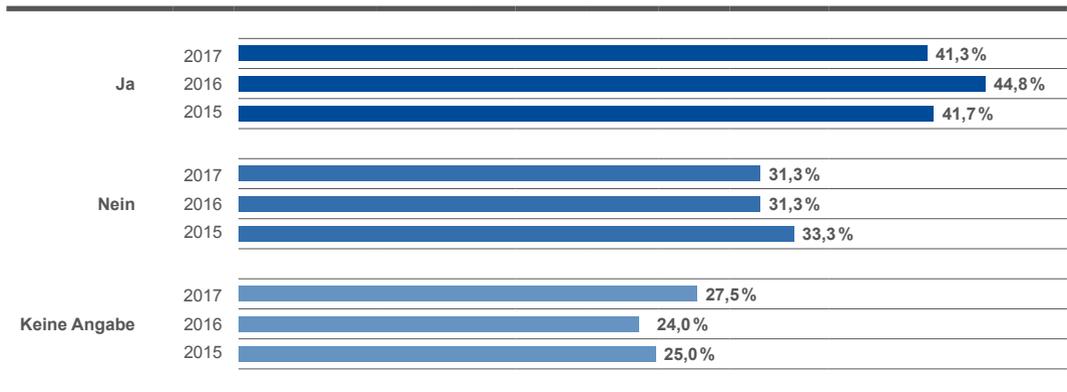
che näher an den Mieter heranrückt, um dessen Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen. Wie bereits in den vergangenen Jahren sind die Mieter mit der regelmä-

ABBILDUNG 5.22 Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 n (2015) = 109 n (2016) = 96 n (2017) = 80

ABBILDUNG 5.23 Bereitschaft zur Finanzierung eines einheitlichen Werbeauftritts



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017 n (2015) = 108 n (2016) = 96 n (2017) = 80

gen Information über die Standort-/Center-Performance am wenigsten zufrieden. An dieser Stelle ist es für das Management wichtig, Transparenz zu schaffen und die Mieter regelmäßig auf dem Laufenden zu halten.

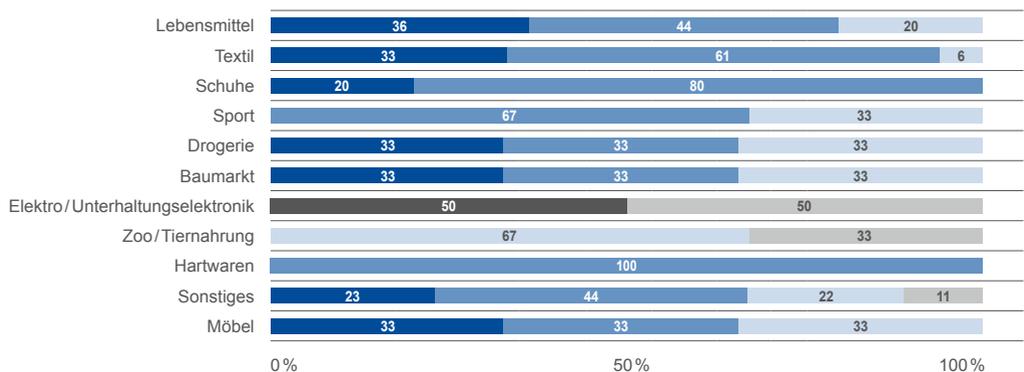
Bei den übrigen Aspekten weichen – ähnlich wie in den Vorjahren – Wichtigkeit und Zufriedenheit der Mieter vergleichsweise wenig voneinander ab. So liegen beispielsweise die persönliche Erreichbarkeit des Managements, die individuelle Mieterbetreuung sowie regelmäßige Mietergespräche hinsichtlich der Vorstellung der Mieter und der Realität relativ nah beieinander. Eine leichte Annäherung im Vergleich zum Vorjahr ist bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eines Objektes sowie bei regionalen Netzwerken des Managements zu verzeichnen. Diese Aspekte sind den befragten Mietern in diesem Jahr weniger wichtig.

Insbesondere bei gemanagten Agglomerationsstandorten wie Fachmarktzentren oder Shopping-Centern unterstützt ein einheitlicher Werbeauftritt (gemeinsamer Name, Logo oder Öffnungszeiten) die klare Positionierung des Centers und steigert somit die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Dies scheint jedoch für die Einzelhändler in diesem Jahr ein wenig an Bedeutung

verloren zu haben. Demnach finden zwar die meisten einen einheitlichen Werbeauftritt nach wie vor wichtig, allerdings ist der Anteil der Befragten, die die Bedeutung eines gemeinsamen Werbeauftritts als gering erachten, um gut 7 Prozentpunkte gestiegen (siehe Abbildung 5.22). 30 Prozent der Befragten schätzen einen gemeinsamen Auftritt als sehr wichtig ein. Das sind zwar rund 6 Prozentpunkte mehr als noch 2015, dagegen ist der Anteil der Befragungsteilnehmer, die einem gemeinsamen Werbeauftritt eine hohe Wichtigkeit beimessen, seit 2015 um rund 7 Prozentpunkte gefallen. Möglicherweise gibt es in der Realität deutliche Unterschiede in Qualität und Ausführung seitens des Managements, sodass manche Mieter keinen Mehrwert in einem gemeinsamen Werbeauftritt sehen.

Demersprechend hat auch die Bereitschaft zur Finanzierung eines einheitlichen Werbeauftritts im Vergleich zum Vorjahr leicht abgenommen (siehe Abbildung 5.23). Zwar ist der Anteil der Befragten, die einen gemeinsamen Auftritt nicht bereitwillig finanzieren, mit rund 31 Prozent gegenüber 2016 gleichgeblieben, der Anteil der Befürworter einer Finanzierung eines gemeinsamen Auftritts ist allerdings um rund 4 Prozentpunkte zurückgegangen auf nun knapp 40 Prozent. Dafür enthielten

ABBILDUNG 5.24 Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts (nach Branchen)



Quelle: Der Mieter im Fokus 2017

■ Sehr hoch ■ Hoch ■ Gering ■ Sehr gering ■ Keine Angabe n = 76

sich in diesem Jahr dementsprechend mehr Befragte ihrer Stimme (rund 28 Prozent). Hier liegt es vor allem am Management der Handelsimmobilie, die Vorteile, die eine gemeinsame Center-Werbung für den Mieter mit sich bringt, hervorzuheben und am Ende auch professionell umzusetzen.

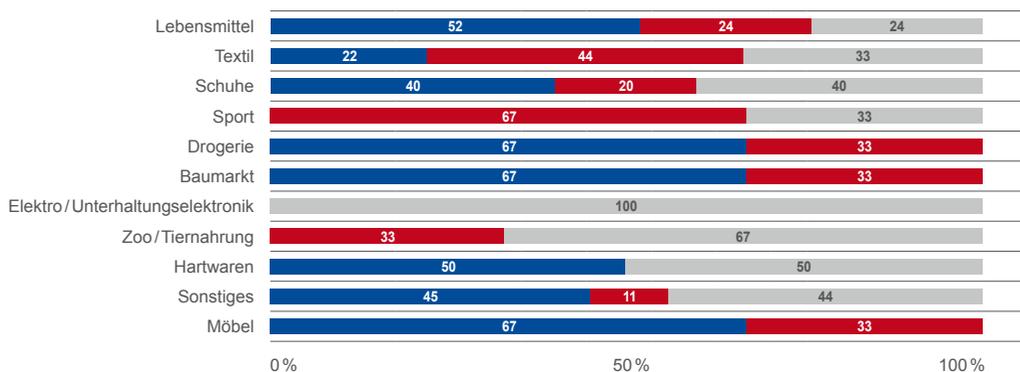
Bei einer differenzierten Betrachtung nach Branchen ist ein einheitlicher Werbeauftritt vor allem für Händler aus den Bereichen Lebensmittel, Textil, Schuhe sowie Hartwaren sehr wichtig (siehe Abbildung 5.24). Anders als in den Vorjahren wird einem gemeinsamen Auftritt von den befragten Händlern aus dem Bereich Elektro/Unterhaltungselektronik weniger Bedeutung beigemessen, und auch die Branche Zoo/Tiernahrung legt wenig Wert auf einen gemeinsamen Außenauftritt.

Hinsichtlich der Finanzierungsbereitschaft ist im Vergleich zu den Vorjahren vor allem bei den Lebensmittelhändlern eine Steigerung festzustellen. Rund 8 Prozent mehr als 2015 und damit über die Hälfte der befragten Lebensmittelhändler sind bereit, einen Beitrag zu einem gemeinsamen Werbeauftritt zu leisten (siehe Abbildung 5.25). Auch jeweils zwei Drittel der befragten Anbieter aus den Bereichen Drogerie, Baumarkt und

Möbel sind bereit, sich an den Kosten zu beteiligen. Deutliche Rückgänge bei der Bereitschaft zur Finanzierung zeigen sich im Vergleich zu den Vorjahren vor allem in den Branchen Textil, Schuhe und Sport. Während in den beiden erstgenannten Branchen der Anteil der Befragungsteilnehmer, die einen gemeinsamen Auftritt finanziell unterstützen wollen, seit 2015 um 25 beziehungsweise um 35 Prozentpunkte gesunken ist, ist in der Sportbranche erstmals keiner der Befragten bereit, einen finanziellen Beitrag zu leisten.

Während in den vergangenen beiden Jahren noch ein eindeutiger Trend zur Fixmiete zu beobachten war, ist in diesem Jahr von einer rückläufigen Entwicklung dieses Mietregulariums zu sprechen (siehe Abbildung 5.26). Waren es voriges Jahr noch zwei Drittel der Befragten, die angaben, dieses Mietmodell zu bevorzugen, so ist es in diesem Jahr nur noch knapp über die Hälfte. Anstelle der Fixmiete sind dafür die Umsatz- und die kombinierte Sockel-/Umsatzmiete beliebter geworden. Rund 19 Prozent der Befragten präferieren nun die Umsatzmiete, das sind rund 8 Prozentpunkte mehr als im vorigen Jahr. Gerade für Mieter mit einer unterdurchschnittlichen Performance stellt die Umsatzmiete ein attraktives Mietregularium dar, da hier das Risiko

ABBILDUNG 5.25 **Bereitschaft zur Finanzierung (nach Branchen)**

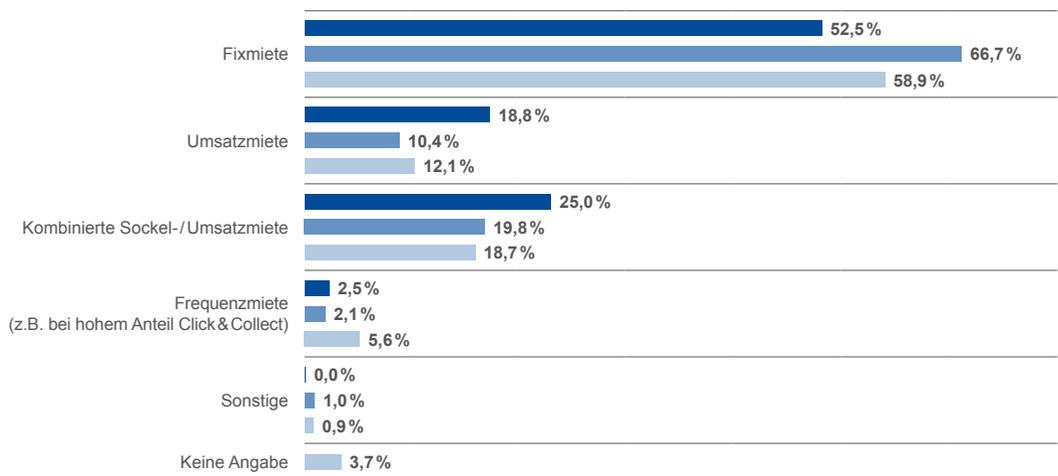


vom Eigentümer mitgetragen wird. Interessant ist, dass laut Befragung überwiegend die befragten Textilhändler eine Umsatzmiete bevorzugen. Die aktuelle Unsicherheit in der Modebranche spiegelt sich also auch hier wider. Die kombinierte Sockel-/Umsatzmiete kann um 5 Prozentpunkte in Sachen Beliebtheit zulegen und wird somit in diesem Jahr von einem Viertel der Befragten geschätzt. Ähnlich wie in den beiden Vorjahren findet auch dieses Jahr die Frequenzmiete wenig Anklang bei den befragten Mietern.

Fazit

- 🔄 **Individuelle Lösungen sind dem Mieter am wichtigsten – das Management von Handelsimmobilien muss näher an den Mieter herandrücken, um diesen besser zu verstehen.**
- 🔄 **Der gemeinsame Center-Werbeauftritt liegt den Ankermietern am Herzen – immer mehr Lebensmittelhändler und Drogeristen sind bereit, einen finanziellen Werbebeitrag zu leisten.**
- 🔄 **Die Umsatzmiete wird bei den Mietern zwar immer beliebter – die Fixmiete bleibt aber weiterhin mit großem Abstand auf Platz eins.**

ABBILDUNG 5.26 Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft ?



Glossar

AUGMENTED REALITY	Mit einer Augmented Reality (engl. ‚erweiterte Realität‘) ist eine computergestützte, meist visuelle Erweiterung der Realitätswahrnehmung gemeint, die es beispielsweise ermöglicht, eine Verkaufsfläche virtuell zu erweitern. Mit speziellen Apps werden Produkte über die Smartphone- oder Tablet-Kamera gescannt. Im Live-Bild erscheinen dann produktbezogene Inhalte, wie beispielsweise Kundenbewertungen, passendes Zubehör oder Videos. Erfolgreiche Pilotprojekte sind z. B. die „Lego Digital Box“ oder die App von IKEA, mit der man Möbelstücke in die eigene Wohnung projizieren kann.
B2B-GESCHÄFT	Das Business-to-Business (B2B)-Geschäft charakterisiert eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen. Es werden Angebote und Leistungen von Unternehmen für andere Unternehmen erbracht, meistens in dem Bereich Marketing.
BIG DATA	Big Data ist ein Begriff für umfangreiche, unstrukturierte Datenmengen, aber auch für deren Erfassung, Speicherung, systematische Auswertung und intelligente Nutzung des Informationsgehalts. Im Handel kann diese dazu dienen, den Kunden „kennenzulernen“ und beispielsweise Werbung zielgenau und individualisiert zu platzieren, sodass auch für den Kunden ein Mehrwert generiert wird.
CAPTURE RATE	Die Capture Rate gibt den Anteil an Menschen der Menschen aus der Fußgängerzone an, der tatsächlich den Laden betritt.
CLICK & COLLECT	Click & Collect ist ein Teilbereich des Multi-Channel-Marketings und bezeichnet einen Verkaufsprozess, bei dem der Kunde ein Produkt online bestellt und in einer stationären Filiale des Anbieters abholt bzw. umtauscht oder zurückgibt.
CONVERSION RATE	Conversion Rate ist der Anteil der Besucher eines Geschäftes, sowohl im stationären als auch im Online-Handel, die tatsächlich etwas kaufen.
CROSS-CHANNEL	Beim Cross-Channel-Konzept ist eine Abstimmung der Käufe über alle Kanäle hinweg möglich, da die Vertriebswege miteinander verknüpft sind. Ein Einkaufsprozess beschränkt sich somit nicht komplett auf einen einzigen Kanal. Der Kunde kann sich beispielsweise im Ladengeschäft informieren und seinen Einkaufsvorgang über den Online-Shop fortführen. Das Angebot basiert dabei auf einer Datenbasis, einem Warenbestand, einem Lager sowie einer Kundendatenbank.
CURATED SHOPPING	Bei Curated Shopping handelt es sich um eine Kombination des Onlinehandels und der persönlichen Beratung des Fachhandels. Der Kunde füllt online ein Formular zu seinen Wünschen und Vorlieben aus. Im weiteren Verlauf steht häufig ein persönliches Telefongespräch mit einem Berater, welcher dann die Kleidungsstücke auswählt. Die ausgewählten Teile werden dem Kunden dann zugesendet. Was er nicht behalten möchte, kann er wieder zurückschicken.
DIGITAL NATIVES	Als Digital Natives (engl. für ‚digitale Ureinwohner‘) werden Personen bezeichnet, die in die digitale Welt hineingeboren wurden oder in ihr aufwachsen. Geboren sind die Digital Natives in den Jahrgängen nach 1980. Einem Digital Native wird der Umgang mit dem Smartphone, dem Internet oder Tablets quasi in die Wiege gelegt. Eine Unterscheidung zwischen der realen und der virtuellen Welt findet kaum noch statt.
DIGITALES INSTORE-MARKETING	Im Rahmen eines Digitalen Instore-Marketings werden digitale informations- und kommunikationsbezogene Instrumente im stationären Einzelhandel eingesetzt. Dazu gehören unter anderem digitale Plakate, Kundenterminals und mobile Assistenten wie Tablets.
DIGITAL SIGNAGE-LÖSUNG	Als Digital Signage wird der Einsatz digitaler Medieninhalte im Bereich der Werbe- und Informationssysteme bezeichnet. Hierbei werden beispielsweise elektronische Plakate, Werbedisplays in den Geschäften oder digitale Verkehrsschilder eingesetzt. Damit lassen sich dynamische Inhalte darstellen, was beispielsweise für individuelle Werbezwecke genutzt werden kann.

Glossar

E-COMMERCE	E-Commerce ist eine Abkürzung für Electronic-Commerce (engl. ‚elektronischer Handel‘) und eine andere Bezeichnung für Online-Handel.
FAST FASHION	Der Begriff Fast Fashion unterteilt sich in zwei Bereiche. Auf der einen Seite steht das schnelle „Kopieren“ der Mode von den internationalen Laufstegen, das heißt die Verkürzung der Zeit zwischen der Veröffentlichung einer neuen Designkollektion bis hin zum Verkauf der Massenware. Auf der anderen Seite ist damit die Schnelligkeit von Kollektionen gemeint. Dies bedeutet, dass es eine immer höhere Zahl von Kollektionen und Auslieferungsterminen gibt.
HARTWAREN	Unter Hartwaren werden verschiedene Warengruppen zusammengefasst, darunter Eisenwaren, Werkzeuge, Beschläge, Befestigungsartikel, Sicherungstechnik, Rasenmäher, Hausrat, Glas, Porzellan, Schneidwaren, Heimwerkerbedarf, Einbauküchen, Haushaltsgroß- und Elektrokleingeräte.
INFLUENCER-MARKETING	Das Influencer-Marketing ist ein Teilgebiet des Online-Marketings. Bei dieser Art von Marketing werden von Unternehmen Influencer (Meinungsmacher) in die Markenkommunikation eingebunden. Diese Influencer haben eine große Reichweite und sollen für ihre Zielgruppe als Markenbotschafter genutzt werden und so Einfluss auf die Meinung zu Produkten, Dienstleistungen oder Marken nehmen.
LOCATION-BASED MARKETING	Location-based Marketing ist ein Marketing-Konzept, bei dem der aktuelle Standort des potenziellen Kunden mit einbezogen wird. So können beispielsweise Sonderangebote in der Umgebung auf dem Smartphone angezeigt werden.
MULTI-CHANNEL	Multi-Channel bezeichnet eine Distributionspolitik, bei der ein Händler seine Produkte über mehrere unterschiedliche Absatzkanäle vertreibt, wie z. B. im stationären Laden, im Internet oder per Katalog. Die jeweiligen Vertriebskanäle werden dabei unabhängig voneinander genutzt, das heißt der Kunde kann nicht kanalübergreifend agieren. Die Vertriebskanäle bleiben kaufmännisch, organisatorisch und logistisch getrennt.
OMNI-CHANNEL	Eine Weiterentwicklung des Cross-Channel-Handels ist der Omni-Channel-Handel. Um dem Kunden beim Einkauf ein nahtloses Erlebnis zu bieten, kann der Kunde hier jederzeit auf alle Vertriebskanäle zugreifen. So hat der Kunde die Möglichkeit, mit dem Einzelhändler durch einen Besuch im Ladengeschäft, die Website, die App, einen Katalog oder durch soziale Medien wie Facebook in Kontakt zu treten.
PURE PLAYER	Als Pure Player bezeichnet man einen Händler, der seinen Vertrieb auf einen einzigen Absatzkanal (z. B. stationär, online etc.) beschränkt. Der Begriff wird jedoch meist im Zusammenhang mit reinen Onlinehändlern gebraucht.
RELEVANT SET	Zu dem Relevant Set zählen Produkte, die von dem Konsumenten ausgewählt werden und für seinen Kauf in Frage kommen. Das heißt, dem Verbraucher sind die Produkte bekannt und er sucht speziell nach ihnen.
RFID-CHIPS	RFID steht für Radio Frequency Identification und bedeutet übersetzt Objektidentifikation mit Hilfe von Funkwellen. Auf einem RFID Chip werden Daten mit Hilfe von Funkwellen berührungslos und ohne Sichtkontakt gelesen und gespeichert. RFID Chips können auch lokalisiert werden. Ausgesehen werden sie mit einem Lesegerät.
RÜCKWÄRTSINTEGRATION	Bei der Rückwärtsintegration werden eine oder mehrere vorgelagerte Fertigungsstufen, die bisher von einem Zulieferer ausgeführt wurden, vom Unternehmen selbst durchgeführt. Es werden also bisher zugekaufte Güter vom Unternehmen selbst hergestellt oder gewonnen.

Glossar

SALES-FUNNEL	Der Sales-Funnel (engl. für ‚Verkaufstrichter‘) ist eine Möglichkeit der Vertriebssteuerung. Er kann in drei wesentliche Stufen unterteilt werden. In der ersten Stufe sollen Interessenten angelockt werden, in der zweiten Stufe sollen diese Interessenten Kontakt mit dem Unternehmen aufnehmen und beispielsweise Angebotsanfragen stellen. In der dritten und letzten Stufe werden aus den Interessenten Käufer gemacht. Das Ziel ist es, den Verlust von der ersten bis hin zur dritten Stufe so gering wie möglich zu halten.
ÜBERDISTRIBUTION	Als Distribution wird die Verteilung von Waren oder Dienstleistungen bezeichnet. Unter Überdistribution versteht man ein Warenüberangebot, welches entsteht, wenn mehr Einkaufsstätten ein Produkt tatsächlich anbieten als es Einkaufsstätten gibt, die das Produkt anbieten können. Überdistribution entsteht als eine Folge der Expansionspolitik.
VERTIKALISTEN	Vertikalisten sind Unternehmen, welche ihre gesamte Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Verkauf hin selbst kontrollieren. Durch diese vertikale Integration sind die Unternehmen nicht mehr abhängig von ausgelagerten Unternehmen und können schneller auf den Markt reagieren und handeln. Somit sollen die inneren Geschäftsprozesse verbessert und für eine Sicherung des Unternehmensbestandes gesorgt werden. Ziel der vertikalen Integration ist es, einen dauerhaften Erfolg für das Unternehmen zu erreichen.
VIRTUAL REALITY	Unter Virtual Reality versteht man die Darstellung und Wahrnehmung einer von Computern geschaffenen Welt, in welche der Betrachter zum Beispiel durch den Einsatz von Brillen oder über Großleinwände eintauchen und sich in ihr bewegen kann.
VORWÄRTSINTEGRATION	Bei der Vorwärtsintegration werden eine oder mehrere nachgelagerte Fertigungsstufen vom Unternehmen übernommen. Die Voraussetzung für eine Vorwärtsintegration ist, dass zwischen der vom Unternehmen innehabenden Produktionsstufe und dem Endverbraucher noch Prozesse liegen, welche vom Unternehmen übernommen werden können.
WHOLESALE	Als Wholesale wird der Großhandel bezeichnet, der als Bindeglied zwischen Herstellern und Einzelhändlern fungiert.

Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 1.1	Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)	13
ABBILDUNG 1.2	Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2017	13
ABBILDUNG 1.3	Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken	14
ABBILDUNG 1.4	Ranking der zehn größten Unternehmen der Systemgastronomie in Deutschland 2016 nach Umsatz (in Mio. €)	14
ABBILDUNG 1.5	Umsatz der Gastronomie in Deutschland 2002 – 2016 (in Mrd. €)	15
ABBILDUNG 1.6	Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz	16
ABBILDUNG 1.7	Die stärksten Warengruppen im Online-Handel nach Umsatz (in Mio. €)	16
ABBILDUNG 1.8	Einzelhandelstrends 2017	17
ABBILDUNG 1.9	Internationalisierung im stationären Einzelhandel	18
ABBILDUNG 1.10	Apple-Store und Adidas-Store in München	19
ABBILDUNG 1.11	RITTER SPORT – Bunte SchokoWelt in Berlin und NIVEA-Haus in Hamburg	19
ABBILDUNG 1.12	Aldi-Pop-up-Bistro in Köln	20
ABBILDUNG 1.13	Kundensegmentierung – Standard verschwindet	21
ABBILDUNG 1.14	Entwicklungsstufen der Kunden – der Sales-Funnel	22
ABBILDUNG 1.15	Die drei Phasen des Verkaufs – Einfluss der Digitalisierung	23
ABBILDUNG 1.16	Relevant Set (relevante Marken) stationär und online	24
ABBILDUNG 2.1	Einzelhandel im Wandel	30
ABBILDUNG 2.2	Zyklen des Wandels im Handel – Gewinner	31
ABBILDUNG 2.3	Zyklen des Wandels im Handel – Verlierer	32
ABBILDUNG 3.1	Nominale Umsatzentwicklung von Bekleidung zum Vorjahreszeitraum 2009 – 2017 (in %)	38
ABBILDUNG 3.2	Umsatz je m ² Verkaufsfläche im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland bis 2015 (in €)	38
ABBILDUNG 3.3	Anteile der Sortimente am Modemarkt (in %)	39
ABBILDUNG 3.4	Europas Top-25-Modemarkenanbieter	40
ABBILDUNG 3.5	Umsatz der zwanzig führenden Unternehmen im Textileinzelhandel in Deutschland 2015 in Mio. €	41
ABBILDUNG 3.6	Anteile der Vertriebsformen am Onlinehandel mit Damen- und Herrenbekleidung (in %)	42

Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 3.7	Betriebsformen in der Modebranche	43
ABBILDUNG 3.8	Anteile der Vertriebswege am Marktvolumen Damen- und Herrenbekleidung (in %)	44
ABBILDUNG 3.9	Jährliche durchschnittliche Rabatte in der Damenmode in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2014 (in %)	51
ABBILDUNG 3.10	Probleme des Bekleidungseinzelhandels	52
ABBILDUNG 3.11	Geplante Investitionen des Bekleidungshandels (in % der Betriebe)	60
ABBILDUNG 3.12	Übersicht der Kundenbindungsprogramme	69
ABBILDUNG 3.13	Instagram-Account von H&M	72
ABBILDUNG 3.14	Erfolgreiche Instagram-Fashion-Influencer in Deutschland vs. Fashionmagazine	73
ABBILDUNG 3.15	Instagram-Account von Caro Daur	73
ABBILDUNG 4.1	Präsenz Internationaler Top-Marken in europäischen Metropolen 2015 (in %)	86
ABBILDUNG 5.1	Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)	92
ABBILDUNG 5.2	Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft (in %)?	92
ABBILDUNG 5.3	Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter?	94
ABBILDUNG 5.4	Bevorzugter Ankermieter nach Branchen	95
ABBILDUNG 5.5	Welcher Textilanbieter eignet sich besonders gut als Ankermieter (Top 10)?	95
ABBILDUNG 5.6	Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?	96
ABBILDUNG 5.7	Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2015 – 2017 (in %)	97
ABBILDUNG 5.8	Kopplungspotenzial nach Branchen	98
ABBILDUNG 5.9	Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?	98
ABBILDUNG 5.10	Top 3 der wichtigsten Standortkriterien 2015 – 2017	99
ABBILDUNG 5.11	Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?	101
ABBILDUNG 5.12	Auswirkungen des Online-Handels auf die Verkaufsfläche nach Branchen	102
ABBILDUNG 5.13	Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept?	102
ABBILDUNG 5.14	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus?	103

Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 5.15	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen)?	104
ABBILDUNG 5.16	Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts?	105
ABBILDUNG 5.17	Online-Shop nach Branchen	105
ABBILDUNG 5.18	Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- und Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen dies in naher Zukunft?	106
ABBILDUNG 5.19	Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil von Click-and-Collect in Ihrer Branche ein?	107
ABBILDUNG 5.20	Welcher technischer Hilfsmittel bedienen Sie sich aktuell bzw. planen Sie einzuführen?	107
ABBILDUNG 5.21	Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten?	109
ABBILDUNG 5.22	Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts	110
ABBILDUNG 5.23	Bereitschaft zur Finanzierung eines einheitlichen Werbeauftritts	110
ABBILDUNG 5.24	Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts (nach Branchen)	111
ABBILDUNG 5.25	Bereitschaft zur Finanzierung (nach Branchen)	112
ABBILDUNG 5.26	Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft?	113

Wir danken allen Befragten und gratulieren ganz herzlich den drei ausgelosten Gewinnern.



Ladenlokale gesucht!

**Action wächst rasant und
weil wir auch weiterhin
wachsen möchten, suchen
wir noch Ladenlokale für
unser Konzept**

**Ihre Angebote richten Sie bitte
schriftlich oder per E-Mail an**
Action Deutschland GmbH
Abteilung Expansion
Schirmerstraße 76
40211 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211 30 14 6000
E-Mail: expansion@action.de

**Für unsere Expansion in Deutschland
suchen wir Ladenlokale (Bestandsobjekte
und Neubauprojekte) mit folgenden
Standortkriterien**

Region

bundesweit

Lage

Stark frequentierte Verkehrslagen, in oder
in der Nachbarschaft von Einkaufszentren,
Nahversorgerzentren oder sonstiger Handels-
agglomerationen, gute Erreichbarkeit mit dem
PKW sowie gute Sichtlage

Einzugsgebiet

Ab 30.000 Einwohner

Objektgröße

Mindestens 800 qm Nutzfläche ebenerdig,
Frontbreite mindestens 15 m

Objektzustand

Innenausbau durch Mieter möglich

Parkplätze

Mindestens 35 Stück

Anlieferung

Erreichbarkeit durch 18 m Sattelzüge
erforderlich, keine Rampe notwendig.

WENN IHRE IMMOBILIE GENAUSO
VIEL ANZIEHUNGSKRAFT HAT WIE
UNSERE MODE, DANN PASST'S.

ADLER
ALLES PASST

adlermode.com

adlermode-unternehmen.com/unternehmen/expansion

Adler Modemärkte AG, Industriestraße Ost 1-7, 63808 Haibach



DECATHLON

SPORT FOR ALL - ALL FOR SPORT

„Gemeinsam Sport erleben und möglichst vielen Menschen die Freude am Sport ermöglichen“ – das Motto des französischen Sportartikelherstellers DECATHLON ist gelebte Philosophie. Das 1976 gegründete Unternehmen bietet Equipment und Bekleidung für über 70 Sportarten unter einem Dach. Unabhängig von Alter, wirtschaftlicher Situation oder sportlicher Leistungsstufe findet jeder von A wie Alpin-Ski bis Z wie Zelte das für sich passende Produkt. Das Unternehmen vertreibt mittlerweile mehr als 35.000 Artikel in weltweit über 1.000 Filialen in 27 Ländern.

decathlon.de

IMPRESSUM

Ansprechpartner

ILG Gruppe
Poccistraße 11
80336 München
Tel.: +49 (0) 89 88 96 98 0
E-Mail: k.dold@ilg-gruppe.de
und s.martel@ilg-gruppe.de
www.ilg-gruppe.de

Berlin Hyp AG
Corneliusstraße 7
10787 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 25 99-91 23
E-Mail: nicole.hanke@berlinhyp.de
www.berlinhyp.de

BBE Handelsberatung GmbH
Briener Straße 45
80333 München
Tel.: +49 (0) 89 5 51 18-168
E-Mail: wotruba@bbe.de
und hauke@bbe.de
www.bbe.de

KREATIVE UMSETZUNG
Formedium
Feldkirchener Straße 7 e
85551 Heimstetten
E-Mail: fm@formedium.de
www.formedium.de

DRUCK
G. Peschke Druckerei GmbH
Taxetstraße 4
85599 Parsdorf bei München
E-Mail: info@peschkedruck.de
www.peschkedruck.de

BILDNACHWEIS
Sven Otte Fotografie
Jörg Nowicki
Modepark Röther
Nina Suess
zalon.de
asos.de
instagram
Pixabay
ILG Gruppe
BBE Handelsberatung GmbH

