Stationärer Modehandel - Die Zukunft in der Gegenwart gestalten

Seit dem Aufkommen des e-Commerce zur Jahrtausendwende, nimmt der Anteil des Online-Handels Jahr für Jahr zu. In den letzten Jahren hat sich diese Entwicklung beschleunigt. Dem stationären Handel, insbesondere dem stationären Modehandel, stellen sich große Herausforderungen, denen nicht alle Marktteilnehmer gewachsen sind. Als Resultat eines immer dynamischer werdenden Marktes und verändertem Kaufverhalten häuften sich in den letzten Monaten und Jahren die Insolvenzen. Betroffene Händler müssen notwendige strategische und strukturelle Veränderungen progressiv angehen, um ihre Position in einem sich veränderten Markt zu erobern und zu behaupten.

Disclaimer
Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Vorwort

Der stationäre Einzelhandel ist durch den „Konkurrent" Versandhandel stark unter Druck geraten. Anhand der Zahlen der vergangenen Jahre ist dies im ganzen Umfang noch gar nicht offensichtlich.

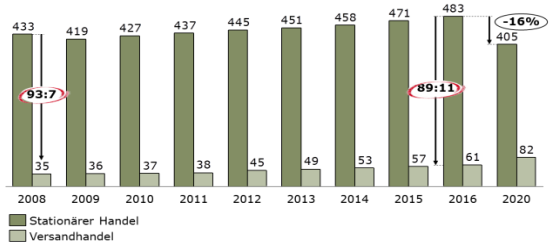

Abbildung 1: Umsätze des stationären Einzelhandels und des Versandhandels in Deutschland bis 2014 und Prognose 2020 (in Mrd. Euro).[1]

Der Gesamtmarkt wächst seit 2008 unterstützt von einer positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland an. „Warner" argumentieren, dass der Marktanteil des stationären Handels im Jahr 2016 bei 89% und somit vier Prozentpunkte unter dem Niveau des Jahres 2008 lag. Sein Wachstum der letzten zehn Jahre lag im Schnitt nur bei 0,2%. Im gleichen Zeitraum erreicht das Wachstum des Versandhandels durchschnittlich 7%.
Größere strukturelle Verwerfungen werden für die kommenden Jahre prognostiziert. 2020 soll der Umsatz des stationären Handels um 16% unter den Umsätzen von 2016 liegen. Der Versandhandel – zu dem der Online-Handel zählt – nimmt in diesem Zeitraum um 21 Mrd. Euro zu.
Ein Blick auf die Aufteilung der Umsätze im Versandhandel zeigt, dass dieses Wachstum vor allem dem reinen Online-Handel, den sogenannten „Internet-Pure-Playern" zuzuschreiben ist. Stationäre Händler sollen sich jedoch über ihre Online-Dependancen auch einen beträchtlichen Anteil sichern können.

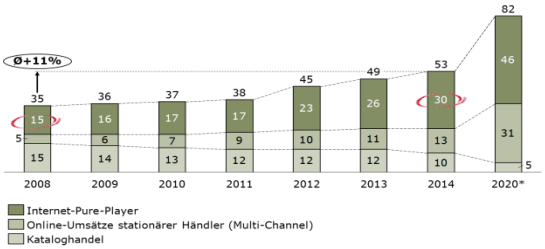

Abbildung 2: Aufteilung der Umsätze im Versandhandel in Deutschland bis 2014 und Prognose 2020 (in Mrd. Euro).[2]

Die Umsätze des reinen Online-Handels wuchsen von 2008 bis 2014 jährlich durchschnittlich um 11% und verdoppelten sich so von 15 Mrd. Euro auf 30 Mrd. Euro. Sie nehmen mittlerweile mehr als die Hälfte der gesamten Umsätze des Versandhandels ein. Die Online-Umsätze von sogenannten Multi-Channel Händlern entwickelten sich ebenfalls positiv und nehmen im Jahr 2014 knapp ein Viertel (13 Mrd. Euro von 53 Mrd. Euro) der Umsätze des Versandhandels ein. Der klassische Kataloghandel hat mit einem starken Rückgang der Umsätze zu kämpfen. Während er im Jahr 2008 noch auf einem Niveau mit den Internet-Pure-Playern lag (15 Mrd. Euro), generiert der Kataloghandel im Jahr 2014 nur noch 10 Mrd. Euro. Die Zukunft zeigt, dass sich der Kataloghandel weiter auf Umsatzrückgänge einstellen muss und im Jahr 2020 nur noch 5 Mrd. Euro Umsatz erzielt.
Die Bedeutung des reinen Online-Handels wird weiterhin stark wachsen und bis 2020 einen Umsatz von 46 Mrd. Euro erreichen können.
Besonders auffällig ist, dass für die Online-Umsätze stationärer Händler eine wachsende Bedeutung für 2020 prognostiziert wird. Auch für stationäre Händler gibt es also eine Perspektive am wachsenden Online-Handel zu partizipieren. Deren Online-Wachstum bis 2020 wird sogar größer eingeschätzt als das der „Internet-Pure-Player". Während stationäre Händler jedoch ihre Online-Kompetenzen teilweise erst aufbauen müssen, müssen sie weitere Herausforderungen in der wirtschaftlichen Restrukturierung des stationären Handels bzw. des Filialbetriebs – welcher auch weiterhin das eigentliche Kerngeschäft darstellt – bewältigen!
Hier bereiten dem stationären Einzelhandel sinkende Umsatzrentabilitäten und kontinuierlich steigende Kosten, aber auch nicht mehr zeitgerechte Strukturen große Probleme. Besonders der stationäre Modehandel ist von dem dynamischen Markt stark betroffen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich nun auf diesen Teilbereich des stationären Einzelhandels.

[1] HDE, 2014; IFH Köln, 2014

[2] HDE, 2014; IFH Köln, 2014

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Entwicklungen im Bekleidungseinzelhandel

Umsatz- und Kostenentwicklung

Der stationäre Modehandel ist von den Veränderungen bereits deutlich stärker betroffen als der stationäre Handel im Allgemeinen.

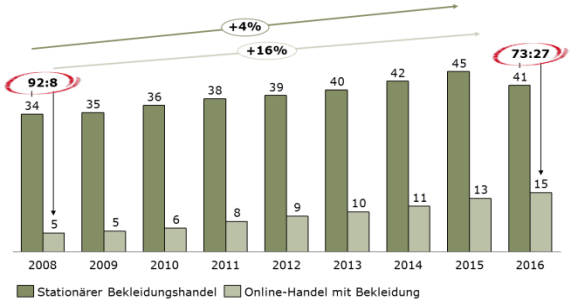

Abbildung 3: Umsatzentwicklung des offline und online Bekleidungshandels bis 2016 in Deutschland (in Mrd. Euro).[3]

Im Jahr 2008 erwirtschaftete der stationäre Bekleidungshandel einen Umsatz von 34 Mrd. Euro. Demgegenüber standen lediglich 5 Mrd. Euro der Online-Händler. Das entspricht einem Verhältnis von rund 92% zu 8%. Bis zum Jahr 2015 wuchs der Umsatz der stationären Modehändler durchschnittlich um 4% p. a. auf beachtliche 45 Mrd. Euro und nahm damit jedoch lediglich rund 78% der Umsatzanteile ein. Der Online-Handel mit Bekleidung hatte im gleichen Zeitraum ein durchschnittliches Umsatzwachstum p. a. von rund 16% und erreichte 2015 mit 13 Mrd. Euro einen Anteil am Modehandel i. H. v. 22%. Um die Stärke und die Bedeutung des Online-Modehandels zu verdeutlichen: Er generiert rund ein Viertel der gesamten Umsätze (25,2% in 2016) des Online-Handels und liegt damit knapp vor dem Online-Handel mit Unterhaltungselektronik.
Der starke Umsatzrückgang des stationären Bekleidungseinzelhandels im Jahr 2016 ist vor allem einem schwachen Geschäft im frühen Herbst geschuldet. Unter anderem führten hohe Temperaturen im September dazu, dass die Verbraucher nicht in dem Maß in die Bekleidungsgeschäfte gingen, wie es sonst zu Beginn des Herbstes zu beobachten ist. So sank allein im September der Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 10%. Dieser Sondereffekt betraf jedoch nur den stationären Bekleidungshandel. Der Online-Handel mit Bekleidung entwickelte sich weiterhin positiv und konnte damit seinen Anteil am Modehandel auf 27% ausbauen. Zu den zurückgegangenen Umsätzen im Jahr 2016 bereiten den Händlern zusätzlich stetig steigende Kosten in den vergangenen Jahren große Probleme. Vor allem Aufwendungen für Personal, Miete (insbesondere in „A-Lagen") und Energie sind die entscheidenden Faktoren der letzten Jahre.

Entwicklung der Preissegmente

Auch in der Entwicklung der Umsatzanteile im Bekleidungsmarkt nach Preissegmenten hat sich seit der Jahrtausendwende eine beständige Veränderung abgezeichnet.

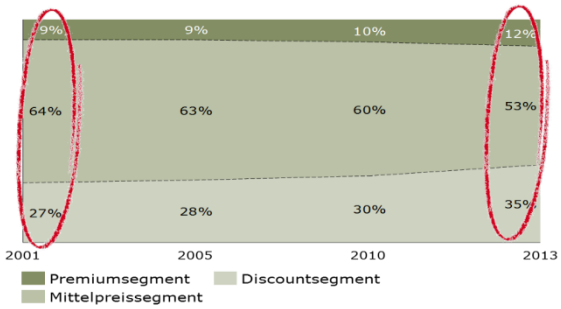

Abbildung 4: Umsatzverteilung im Bekleidungsmarkt in Deutschland nach Preissegmenten von 2001 bis 2013.[4]

Während in 2001 das Mittelpreissegment noch 64% des Marktes ausmachte, sank dieser im Zeitablauf auf nur noch 53% in 2013. Das Kaufverhalten entwickelt sich dahin, dass die Konsumenten stetig mehr hochpreisige oder niedrigpreisige Ware im Bekleidungshandel kaufen: Die Schere geht auseinander. Der Trend, dass Discounter wie ALDI und LIDL dazu übergegangen sind, ihr Sortiment auf Bekleidung auszudehnen sowie der Druck durch große Filialisten, wie beispielsweise Primark, beschleunigen diese Entwicklung. Dieses sich wandelnde Kaufverhalten hat einen großen Einfluss auf die hohe Zahl von Bekleidungseinzelhändlern im Mittelpreissegment und löst unter diesen einen starken Konkurrenzkampf um das verbleibende Kundenpotenzial aus.

[3] Bevh, 2017; Statistisches Bundesamt, 2017

[4] Kreutzer Fischer & Partner, 2014

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Entwicklung der Unternehmensgröße

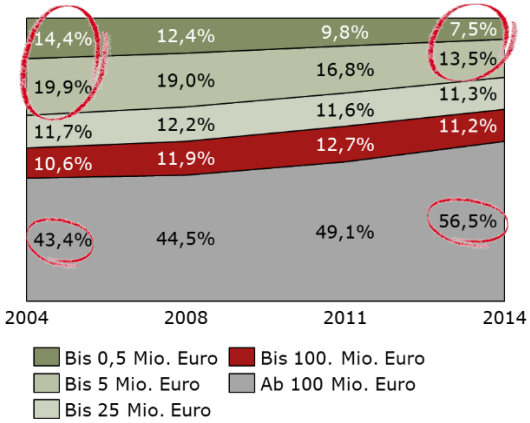

Abbildung 5: Umsatzverteilung im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen bis 2014.[5]

Seit Jahren wird das Wachstum im Modeeinzelhandel vor allem von Unternehmen mit einem Jahresumsatz größer als 100 Mio. Euro verbucht. Sie vereinnahmten im Jahr 2014 56,5% der gesamten Umsätze des Bekleidungseinzelhandels. Hierzu zählen beispielsweise Unternehmen wie H&M (2,6 Mrd. Euro), C&A (5,1 Mrd. Euro), P&C (1,1 Mrd. Euro), Breuninger (0,44 Mrd. Euro) als auch Zalando (3,6 Mrd. Euro).[6] Händler in den Umsatzklassen bis 5 Mio. Euro verlieren stark Marktanteile. Händler mit einem Umsatz von 5 Mio. Euro bis 100 Mio. Euro können ihre Marktanteile zumindest stabil halten, wobei sich hier kleinere Händler deutlich schwerer tun.

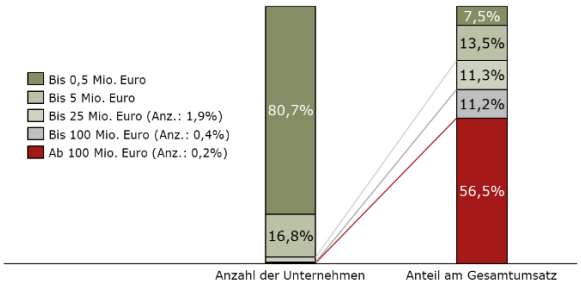

Abbildung 6: Umsatzverteilung im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen und Anzahl der Unternehmen in der jeweiligen Umsatzgrößenklasse in 2014.[7]

Bei einem Vergleich, wie viel Unternehmen im Jahr 2014 in den jeweiligen Umsatzgrößenklassen vorhanden sind, lässt sich eindeutig festhalten, dass gerade einmal 0,2% aller Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland einen Umsatzanteil von 56,5% erzielen. Die 97,5% der Unternehmen in der Größenklasse bis zu 5 Mio. Euro Umsatz, vereinnahmen lediglich 21% des gesamten Umsatzes. Das mittlere Segment (Anteil von 2,3%) erwirtschaftet 22,5% der Umsätze.

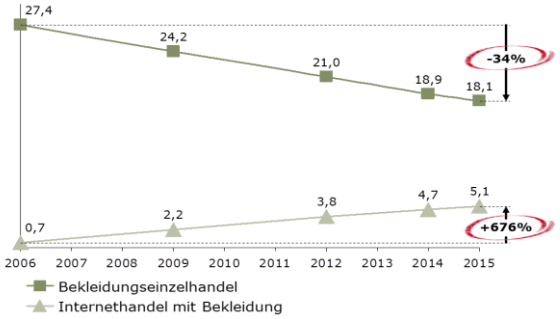

Abbildung 7: Entwicklung der Anzahl der Unternehmen im stationären Modefachhandel und im Internethandel mit Bekleidung in Deutschland (in Tsd.).[8]

Dies wirkt sich ebenfalls auf die Entwicklung der absoluten Zahlen der am Markt tätigen Unternehmen aus. Im Jahr 2006 waren im stationären Bekleidungseinzelhandel noch 27.408 – 2000 gar 35.292 – Unternehmen tätig. Bis 2015 sank die Zahl um 34% auf 18.101 Unternehmen. Im gleichen Zeitraum wuchs beim Internethandel mit Bekleidung die Anzahl der Unternehmen von 2006 bis 2015 um 676%, sprich von 656 auf 5091.

Entwicklung der Beschäftigungszahl

Während die Anzahl der Unternehmen weiter abnimmt und sich die Umsätze auf größere Unternehmensstrukturen konzentrieren, wächst die Beschäftigungszahl im stationären Bekleidungseinzelhandel seit Jahren an.

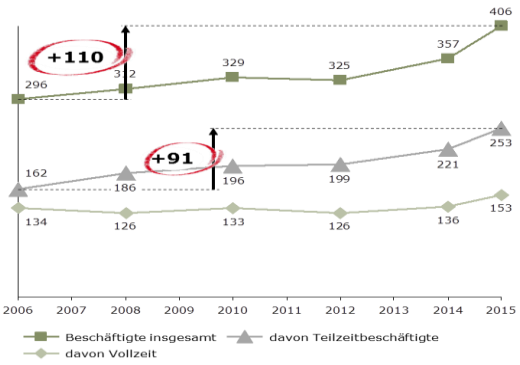

Abbildung 8: Anzahl der Beschäftigten und Teilzeitbeschäftigten im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland bis 2015 (in Tsd.).[9]

[5] Textilwirtschaft, 2013
[6] Markus NEO Datenbank, 2017
[7] Textilwirtschaft, 2013; Finanzgruppe Branchendienst, 2016
[8] Statistisches Bundesamt, 2013

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Seit dem Jahr 2006 ist die Beschäftigung um 37,2%, also von 295.980 auf 406.053 Beschäftigte gestiegen. Dabei ist zu beachten, dass der Zuwachs zu großen Teilen auf die Einstellung von Teilzeitbeschäftigten zurückzuführen ist.
Während die Gesamtzahl um 110.073 Beschäftigte bis 2015 stieg, entfallen davon 91.720 auf den Zuwachs von Teilzeitbeschäftigten.
Diese wirtschaftliche Flexibilität kann stationäre Händler vor strategische Probleme stellen. In einer Umfrage gaben 61% der Befragten an, dass eine gute Beratungsleistung einer der Gründe für einen Offline-Kauf sei.[10] Es besteht somit die Gefahr, dass unter der starken Zunahme an Teilzeitbeschäftigten die Qualität der Beratung leiden könnte und der Vorteil der guten Beratung in der Kundenwahrnehmung erodiert.

Kernprobleme und Handlungsempfehlungen im Bekleidungseinzelhandel

Die Bekleidungsbranche ist in den vergangenen Jahren geprägt von dem immer stärker werdenden Einfluss des Online-Handels, einem Kaufverhalten hin zu hochpreisigen oder niedrigpreisigen Produkten und einer strukturellen Vergrößerung des Marktanteils großer Handelsunternehmen mit mehr als 100 Mio. Euro Umsatz im Jahr. Hinzu kommen stetig steigende Aufwendungen für etwa Miete und Personal. Diese vier Einflussfaktoren erschweren den mittelständischen Unternehmen, wirtschaftlich erfolgreich am Markt agieren zu können und stellen den Händler vor große Herausforderungen.

Herausforderung 1: Verschiebung der Geldallokation des Konsumenten

Neben den Veränderungen im Konsumverhalten innerhalb der Modewelt ist es auffällig, dass die Konsumausgaben der Verbraucher für Bekleidung in der Vergangenheit anteilig sanken. Während in den 1990-er Jahren die Bekleidung als Abgrenzungsmerkmal galt, nimmt die Bedeutung heute ab, da zunehmend immer mehr Konsumausgaben primär auf die Unterhaltungselektronik und Elektrotechnik entfallen. Ergänzend kommt hinzu, dass durch den Markteintritt von großen Filialisten wie beispielsweise H&M in den 1990-er Jahren es dem Verbraucher möglich geworden ist, Ware zu geringeren Preisen kaufen zu können. Da eine Fortsetzung dieser Entwicklung auch für die Zukunft prognostiziert wird, sollten Einzelhändler versuchen, ihre Kunden durch Service, Beratungskompetenz und Loyalitätsprogramme zu binden. Weiter wird der demografische Wandel dazu führen, dass sich die Einzelhändler auf mehr ältere Konsumenten einstellen und auch diese in ihre Strategien zur Kundenbindung einbeziehen müssen.

Herausforderung 2: Lage von Geschäftsflächen

In einer Umfrage, welche Standorte die Händler bevorzugen, liegt die 1a-Lage mit 80% immer noch weit vorne. Aufgrund des starken Mietpreisanstiegs in den 1a-Lagen der 10 größten Städten Deutschlands, bevorzugen die stationären Modehändler vermehrt Städte mit der Einwohnergrößenklasse zwischen 100.000 und 250.000 und den dortigen 1a-Lagen.[11] Hier muss erwähnt werden, dass die Spitzenmieten in Deutschland im Jahr 2016 an Dynamik verloren. Der Anstieg der Mieten betrug in den größten 10 Städten Deutschlands seit 2013 im Durchschnitt 6,8%, während in 2016 ein Anstieg von nur 1,2% zu beobachten war. In den 185 größten Städten stiegen die Mieten sogar nur um 0,1%.[12]

Herausforderung 3: Abnehmende Bedeutung von Saisonzyklen

Der Stellenwert von Saisonzyklen nimmt drastisch ab. Der klassische Zyklus Frühling/Sommer und Herbst/Winter wird durch monatlich neu erscheinende Kollektionen verdrängt. Intensiviert wird diese Entwicklung durch die sozialen Medien. Dort verbreiten sich neue Trends so ra-

[9] Statistisches Bundesamt, 2017
[10] HHL Leipzig Graduate School of Management, 2016
[11] JLL, 2015
[12] JLL, 2017

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

sant, dass diese für die Bekleidungshändler weniger planbar werden.
Während bis 2004 das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb die Winter- und Sommerschlussverkäufe auf jeweils 12 Werktage reglementierte, dürfen die Händler seitdem die Schlussverkäufe nach eigenem Ermessen durchführen.
Um den kürzeren Saisonzyklen zu entsprechen, sollte der Händler seine Lagerhaltung flexibilisieren, sodass Abschreibungen auf nicht mehr aktuelle Ware gering ausfallen. Gerade für kleine und mittelgroße Händler ist dies eine sehr hohe logistische und vermarktungstechnische Herausforderung.

Die negative Entwicklung des Lagerumschlags – 2015 bei 2,4-fach und 2009 noch 2,9-fach – zeigt, dass die Ware nicht abverkauft wird und länger in den Lagern verbleibt. Zur Gegensteuerung herrscht nahezu das ganze Jahr ein Abverkauf, der zu sinkenden Margen führt.[13] Die verkaufte Menge an Bekleidung ist von Januar bis März 2016 zwar nur um 0,4% zurückgegangen, der Wert der verkauften Waren jedoch um 1,3% gestiegen.[14] Die Kunden werden an solche Rabattaktionen gewöhnt, weshalb es für die Branche schwierig ist, die Preise wieder zu stärken und dauerhaft zu stabilisieren.
Mit Flächenpartnerschaften ergäbe sich die Möglichkeit, schnellere Kollektionswechsel – aus Kundensicht – ohne signifikante Erhöhung des Lagerbestands zu erzielen. Sofern der Lieferant in der Lage ist, die benötigte Ware zeitnah zu liefern, kann eine kundengerechtere Wareneinsteuerung zusätzlich die Notwendigkeit eines Abverkaufs von Ware zu Preisreduzierungen abmildern.
Neben den höheren Warenbeständen wirkt sich auch die zurückgegangene Flächenproduktivität negativ aus. Im Jahr 2009 betrug die Geschäftsflächenproduktivität (Bruttoumsatz je Quadratmeter) 2.712 Euro, im Jahr 2015 wiederum nur noch 2.448 Euro.[15]
Um diesen Rückgang der Produktivität und den hohen Warenbestand wieder in Einklang zu bringen, könnte der Händler sein Einkaufverhalten auf eine schlankere Lagerhaltung ausrichten.
Zur Überwindung des Spagats zwischen Verfügbarkeit von Ware und schlanker Lagerhaltung, kann sich der stationäre Modehandel auf eine Verringerung der Geschäftsfläche einlassen sowie die Beratungsleistung und somit die Preisakzeptanz erhöhen. Es geht nicht mehr darum dem Kunden auf einer möglichst großen Ladenfläche riesige Mengen an Ware zur Verfügung zu stellen. Der Trend geht hin zum Prinzip „Weniger ist mehr!" in Kombination mit multimedialen Katalogsystemen, wie D. Brokelmann sie beschreibt.[16]
Der Kunde möchte individuell beraten und von einer guten Auswahl überzeugt werden. So würde sich der Lagerumschlag wieder erhöhen und die Kapitalbindung im Umkehrschluss abnehmen.

Exkurs: Im Jahr 2017 ist der Trend zur Anmietung kleinerer Geschäftsflächen zu erkennen. Im Jahr 2012 lag die durchschnittlich angemietete Fläche noch bei 602m². Dieser Wert sank in 2017 bisher auf 520m². 141 von insgesamt 244 Miet-Vertrags-Abschlüssen im ersten Quartal 2017 sind in einer Größenklasse mit weniger als 250m² einzuordnen. So konnte im Jahr 2017 der Flächenumsatz zum Vorjahr um 2% gesteigert werden.[17]

Durch eine rückläufige Tendenz gekennzeichnet, nahm die Netto-Handelsspanne der Bekleidungseinzelhändler bis zum Jahr 2015 ab und liegt nun bei ca. 40%.
Diese Abnahme ist mit steigenden Kosten für den Bezug von Handelswaren zu erklären. Im Jahr 2009 betrugen die Gesamtkosten für den Einkauf der Handelsware noch 15,8 Mrd. Euro. Dieser Betrag wuchs bis 2015 auf 18,1 Mrd. Euro an.[18] Dies kann zwar einerseits auch mit den höheren Beständen von Handelsware der Händler begründet werden, andererseits steigt jedoch auch der Stückpreis und liegt nun bei 39,5%.[19]

[13] BTE, 2016
[14] GFK, 2016
[15] BTE, 2016
[16] Brokelmann, D., 2015
[17] JLL, 2017
[18] Statistisches Bundesamt, 2017
[19] BTE, 2016

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Herausforderung 4: Weiterer Kostendruck

Zu höheren Kosten für Bezüge von Handelswaren kommen weitere Positionen wie Miete, Energie und Personal als entscheidende Kostentreiber hinzu.

		2011	2015
	Personalaufwand	15,6 %	17,1 %
+	kalk. Unternehmerlohn	3,5 %	3,1 %
+	Miete	5,6 %	5,6 %
+	Raumnebenkosten	1,8 %	2,1 %
+	Kosten für Werbung	3,0 %	2,8 %
+	Zinsen für Fremdkapital	1,0 %	0,7%
+	Abschreibungen	1,3 %	1,3 %
+	sonst. betriebl. Aufwand	3,5 %	3,6 %
=	**Kosten vom Bruttoumsatz**	35,3 %	36,3 %

Abbildung 9: Kostenkennzahlen im mittelständischen Textil- und Bekleidungseinzelhandel (in % vom Umsatz).[20]

Im Vergleich der Jahre 2011 und 2015 erfuhren die dargestellten Kostenkennzahlen ein Gesamtkostenanstieg um 1%. Hierbei wiegen die Personalkosten sowie die Miete mit dem zweithöchsten Anteil von 5,6% der Gesamtkosten vom Bruttoumsatz am schwersten. Der Personalkostenanteil am Umsatz stieg um 1,5%.
Raumkosten entwickelten sich um 0,3% nach oben. Der Einzelhandel scheint das Potenzial von Energiesparmaßnahmen noch nicht identifiziert und realisiert zu haben. So kann vor allem bei der Beleuchtung, der Heizung und bei dem Warmwasser bis zu 30% Einsparpotenzial liegen. Investitionen für die Maßnahmen können bereits nach 5 Jahren amortisiert sein.[21]

Eine weitere bedeutende Kostenart stellen die Aufwendungen für Werbung dar. Diese haben im Jahr 2015 mit einem Anteil von 2,8% ebenfalls einen erheblichen Einfluss. Im Vergleich zum Jahr 2011 sanken die Werbungskosten um 0,2%. Fraglich ist hier, ob der Stellenwert der Werbung bei den Händlern abgenommen haben könnte.

So erreichen die Gesamtkosten vom Bruttoumsatz im Jahr 2011 bereits ohne Wareneinsatz 35,3% und nehmen im Jahr 2015 nochmal mit 1% zu, sodass bereits ein Anteil von 36,3% Gesamtkosten vom Bruttoumsatz anfallen. Werden nun noch die Kosten für die Bezüge von Handelsware herangezogen, wird deutlich, dass nur wenig Spielraum für weitere Aufwendungen wie für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verbleibt.

Herausforderung 5: Investitionsdruck

Investitionen in das Design und in die Ausstattung sind für den Einzelhandel von großer Bedeutung. In dieser Kategorie hat sich in den letzten Jahren bereits eine steigende Summe von Investitionen in den Umbau und die Einrichtungen der stationären Bekleidungshändler eingestellt.
Während im Jahr 2005 lediglich 295 Mio. Euro in die Einrichtungen und 100 Mio. Euro für Erweiterungen investiert wurde, stiegen die Investitionen auf 549 Mio. Euro beziehungsweise 293 Mio. Euro an.[22]
Um auch den zukünftigen Investitionsbedarf adäquat finanzieren zu können, sollte der stationäre Bekleidungshandel seine Eigenkapital-Quote und liquiden Mittel stärken. Jedoch ist stets zu hinterfragen, ob den steigenden Investitionen vergleichbare Umsatzzuwächse folgen.

Herausforderung 6: Größeres Produktangebot des Online-Handels

Der Einzelhandel kann seinen Kunden, aufgrund begrenzter Verkaufsflächen, im Vergleich zum Versandhandel, nur einen Bruchteil des dort verfügbaren Produktsortiments anbieten. Diese gewöhnen sich jedoch rasch an die enorme Produktauswahl im Internet. Problematisch ist hierbei, dass Produkte, welche zwar stationär im Laden verfügbar, jedoch dem Endkonsumenten nicht sichtbar präsentiert werden, für diesen nicht existent sind. Daher müssen stationäre Händler einen Weg finden, um das große Pro-

[20] BTE, 2015
[21] vPRESS GmbH, o.J.
[22] Statistisches Bundesamt. 2017

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

duktsortiment des Internets auch auf der Verkaufsfläche erlebbar zu machen.

Folgen für den stationären Bekleidungshandel

Folge 1: Rentabilität und Cash-Flow

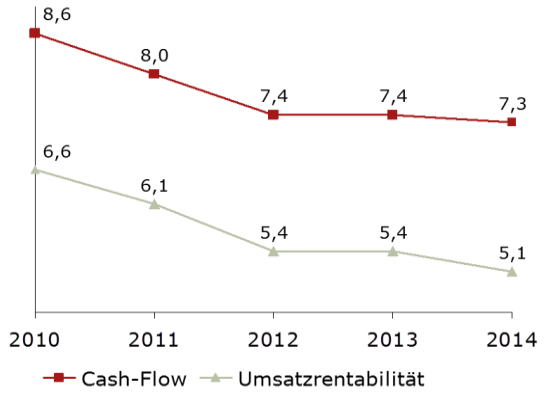

Abbildung 10: Entwicklung der Cash-Flow-Rate und der Umsatzrentabilität von Bekleidungseinzelhändlern in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2014 (in %).[23]

Die Entwicklung der letzten Jahre verläuft, bezüglich der Liquiditätsgenerierung, negativ. So sank der Cash-Flow von 8,6% im Jahr 2010 auf 7,3% in 2014. Gleiches gilt ebenso für die Umsatzrentabilität, welche im Jahr 2014 bei 5,1% lag.

Folge 2: Eigenkapital und Verschuldung

Bei einer Analyse der Eigenkapitalquote und der Bankverbindlichkeiten ist eine positive Entwicklung zu konstatieren.

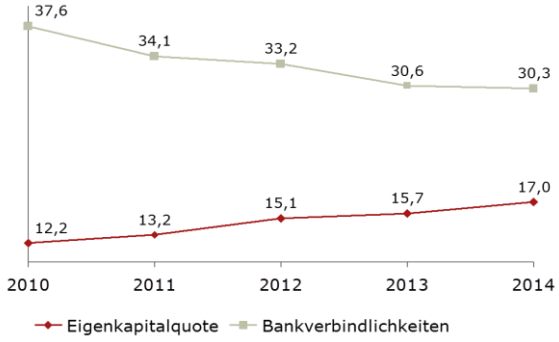

Abbildung 11: Eigenkapitalquote und Bankverbindlichkeiten von Bekleidungseinzelhändlern in Deutschland bis 2014 (in %).[24]

Die Bankverbindlichkeiten sanken von 37,6% im Jahr 2010 auf 30,3% in 2014. Dementsprechend ist auch ein Zuwachs bei der Eigenkapitalquote festzuhalten. Im Jahr 2010 betrug diese noch rund 12,2% und wuchs bis ins Jahr 2014 auf 17% an. Zwar liegt der Bekleidungseinzelhandel hier unter dem Durchschnitt des gesamten Einzelhandels (18,5%), jedoch ist eine positive Entwicklung zu erkennen. Eine Erhöhung des Kapitalumschlags sowie die folgende Reduzierung des Working Capitals würden zu einer weiteren Stärkung der Eigenkapitalquote führen. Der reduzierte Liquiditätsbedarf zur Finanzierung der Bestände lässt dem Unternehmen mehr Spielraum. Eine angepasste Bestandssituation, die auf einen geringeren Lagerbestand abzielt, würde ebenso die Summe an Vorfinanzierungen senken. Dies würde wiederrum zur Folge haben, dass die Liquiditätssituation verbessert werden könnte.

Potenziale des stationären Bekleidungshandels

Potenzial 1: Positive Verbrauchereinstellung / Einkaufserlebnis

In einer Umfrage zur Zukunft des Handels stimmen 63,5% mit der Aussage überein, dass Online-Shops nie an das Einkaufserlebnis des stationären Handels herankommen würden. Jedoch sehen auch 52,8% der befragten Personen nur diejenigen Händler in der Zukunft erfolgreich, die möglichst viele Kanäle (Online-Shop, stationärer Handel, Smartphone) zur Kundenbindung nutzen.[25] Zudem bevorzugen 58% die Möglichkeiten des stationären Modehandels gegenüber denen des Online-Handels.[26] Diese Ergebnisse zeigen, dass eine grundsätzlich positive Einstellung der Verbraucher gegenüber dem stationären Modehandel herrscht, vor allem kleine örtliche Anbieter mit regionaler Kompetenz profitieren davon.[27] Die Händler müssen nun versuchen, mit den richtigen Maßnahmen (Änderungen der möglichen Öffnungszeiten, verkaufsoffene Sonntage)[28] ein positives Einkaufserlebnis zu bieten, um die Verbraucher wieder an ihre Geschäfte zu binden. Neben den be-

[23] Finanzgruppe Branchendienst, 2016
[24] Finanzgruppe Branchendienst, 2016
[25] ECC Köln, 2014
[26] Creditreform: bevh: Boniversum, 2014
[27] Gerloff-Liebler Rechtsanwälte, 2018
[28] Gerloff-Liebler Rechtsanwälte, 2018

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

reits genannten Befragungsergebnissen für Gründe zum stationären Kauf zeigen weitere Ergebnisse auf, dass die direkte Verfügbarkeit der Ware (73% der Befragten) sowie das Testen der Ware direkt vor Ort (84% der Befragten) geschätzt werden.[29]

Potenzial 2: Multi-Channeling

Ein weiteres großes Potenzial für stationäre Bekleidungseinzelhändler bietet die Möglichkeit des Multi-Channels.

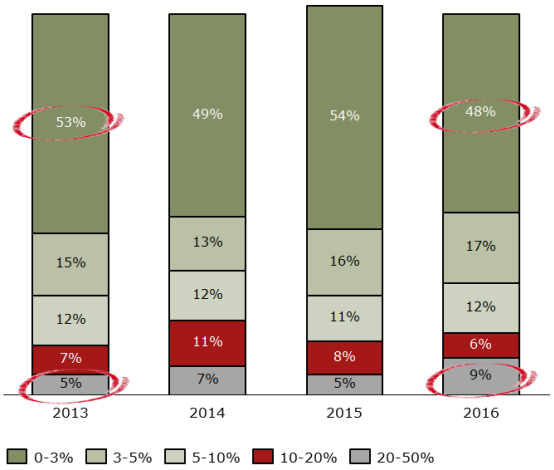

Abbildung 12: Umsatzanteil des Online-Geschäfts bei Multichannel-Händlern in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2016.[30]

So ist die Entwicklung in 2016 so weit vorangeschritten, dass sich im Gegensatz zum Jahr 2013 der Anteil von stationären Händlern, die zwischen 20% und 50% ihrer Umsätze online generieren, fast verdoppelt hat. Während nach wie vor im lokalen Geschäft eingekauft werden kann, bekommen Kunden beim Multi-Channeling zusätzlich die Möglichkeit, über einen Online-Shop Bestellungen vorzunehmen. Im Unterschied zum Cross-Channeling ist es für Kunden jedoch nicht möglich, ihren Informations- oder Einkaufsprozess kanalübergreifend zu gestalten. Die Möglichkeit des Multi-Channel bietet vor allem dem kleinen und mittleren Bekleidungsfachhandel große Wachstumspotenziale. Die Variante des Cross-Channel ist mit hohen Aufwendungen verbunden und bleibt deshalb zunächst vermutlich den großen Filialisten überlassen. Zudem befindet sich diese Art der Vermarktung noch in der Testphase.

Während der Offline-Handel mit den Möglichkeiten des e-Commerce verknüpft werden sollte, hat sich der Online-Handel auch darauf konzentriert, Offline-Elemente einzubauen. In Form des Curated-Shoppings füllen Verbraucher zunächst Online ihre Vorlieben in einem Fragebogen aus und bekommen daraufhin in einem Telefonat eine Stilberatung. Eine Auswahl von Kleidungsstücken wird dann dem Kunden zusammengestellt und zugeschickt. Dieser kann dann seine Entscheidung treffen und unpassende Ware per Retoure zurücksenden. Vorreiter sind hier beispielsweise Unternehmen wie Modomoto und Outfittery.

Zur Verknüpfung von Online- und stationären Handel eignen sich festinstallierte, multimediale Katalogsysteme in unmittelbarer Nähe zu den physischen Produkten. Diese ermöglichen es dem Kunden eigenständig Informationen zum Artikel, Verfügbarkeiten und Preise zu recherchieren und bringen die Produktvielfalt des Internets in den stationären Handel. Entscheidet sich dieser zum Kauf eines Produktes aus dem System, gibt dieses einen Artikelausdruck aus und ermöglicht eine Bezahlung vor Ort. Das gekaufte Produkt erhält der Konsument anschließend nach Hause versandt oder es wird zur Abholung im Geschäft bereitgestellt.

Neben einem In-Store-Online Angebot und vorhandenem WLAN, kann auch durch die Einführung von interaktiven Spiegeln, berührungslosen Schaufenstern und transparenten Displays für Produktinformationen eine Vernetzung geschaffen werden.[31] Ganz nach dem Motto „was wir nicht im Laden haben ist trotzdem verfügbar" können Kunden über ein Kiosk-System auf eine riesige Produktdatenbank zugreifen, welche neben den lokalen Beständen, dass ganze verfügbare Sortiment auflistet. Die Produkte werden so im stationären Ladengeschäft über Bilder, Videos und Beschreibungen virtuell erlebbar, wodurch alle Produkte in das Verkaufsgespräch integriert werden können. Zusätzlich ist es über Verlinkungen mög-

[29] HHL Leipzig Graduate School of Management, 2016
[30] HDE, 2017
[31] Gerloff-Liebler Rechtsanwälte, 2018

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

lich dazugehörige oder alternative Produkte zu finden um somit individueller auf die Kundenwünsche eingehen zu können.[32]
Ferner kann eine Verbindung zwischen Online- und stationärem Einzelhandel erreicht werden, indem über elektronische Preisschilder der Bezahlvorgang verkürzt wird, was zu einer Zeitersparnis und mehr Bequemlichkeit beim Kunden führt.[33]

Potenzial 3: Vertikale Vernetzung

Eine weitere Entwicklung ist, dass vertikal vernetzte Produzenten gegenüber dem klassischen Bekleidungseinzelhandel einen Wettbewerbsvorteil erringen. Die Vertikalisierung der Hersteller führt dazu, dass diese einen direkten Vertrieb an die Endkunden schaffen und sinkende Kosten verzeichnen. So wird das Ziel verfolgt, durch Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette Produkte besser steuern zu können. Folglich wird die Abhängigkeit von klassischen Vertriebskanälen reduziert. Einer der bekannten Vorreiter ist H&M, der die gesamte Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Verkauf kontrolliert und damit gezeigt hat, wie erfolgreich das vertikale Geschäftsmodell sein kann. Weitere namenhafte Beispiele sind z. B. s.Oliver, Esprit oder Gerry Weber. Ein Potenzial für mittelständische etablierte Händler könnte daraus ableitend die Einführung einer Eigenmarke sein.

[32] Brokelmann, D., 2015
[33] Gerloff-Liebler Rechtsanwälte, 2018

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Concentro ist Ihr verlässlicher Partner von der Erstanalyse bis zur Umsetzung und laufenden Begleitung:

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:

Herr Dr. Alexander Sasse

Telefon: +49 (911) 58058 0
Fax: +49 (911) 58058 333
Mail: sasse@concentro.de

Herr Frank Schmutzler

Telefon: +49 (341) 218259 46
Fax: +49 (341) 218259 47
Mail: schmutzler@concentro.de

>> Standort Nürnberg
Hugo-Junkers-Straße 9
D-90411 Nürnberg
T +49 (0)911 58058 0
F +49 (0)911 58058 333
nuernberg@concentro.de

>> Standort München
Franz-Joseph-Straße 9
D-80801 München
T +49 (0)89 388497 10
F +49 (0)89 388497 50
muenchen@concentro.de

>> Standort Leipzig
Brühl 14/16
D-04109 Leipzig
T +49 (0)341 218 259 30
F +49 (0)341 218 259 31
leipzig@concentro.de

>> Standort Stuttgart
Königstraße 26
D-70173 Stuttgart
T +49 (0)711 18567 457
F +49 (0)711 18567 450
stuttgart@concentro.de

© 2018 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.