

Einzelhandel im Sog der Vernetzung: Wie das Internet den Bekleidungseinzelhandel verändert

Der Online-Handel stellt die Weichen für die Zukunft des Einzelhandels. Der Bekleidungseinzelhandel ist davon in einem besonderen Maße betroffen, da der Online-Handel hier immer höhere Marktanteile gewinnt. Dabei entwickeln sich die etablierten Online-Händler zunehmend von Marktteilnehmern zu Marktanbietern. Ihre Marktmacht misst sich in dem Ausmaß ihrer Vernetzung, sowohl vertikal mit Herstellern und Kunden als auch horizontal mit anderen Marktteilnehmern, unter anderem dem stationären Handel. Diese Marktstrategie eröffnet dem stationären Handel neues Geschäftspotenzial. Den Umfrageergebnissen des ifo Instituts zufolge befindet sich der stationäre Fachhandel im Anpassungsprozess. Einem beträchtlichen Anteil der Händler gelingt es bereits, Kunden über mehrere Kanäle – stationär und online – zu gewinnen. Gleichzeitig findet ein Konzentrationsprozess statt. Von der Marktberreinigung bedroht sind sowohl im stationären als auch im Online-Handel sowie in den betreffenden Industrien vor allem Unternehmen, denen es nicht gelingt, mit der zunehmenden Vernetzung Schritt zu halten. Eine der zentralen Herausforderungen für den Fachhandel und die vorangelayerten Industrien besteht darin, den elektronischen Datenaustausch auf einen zeitgemäßen, internationalen Standard zu bringen. Eine weitere grundlegende Voraussetzung für die digitale Vernetzung ist eine moderne Breitbandinfrastruktur. Im Hinblick auf die Zukunft des Einzelhandels wäre es falsch, aus der heutigen Bedarfslage auf die zukünftige Bedarfssituation zu schließen, denn auch im Einzelhandel wird der Breitbandbedarf ansteigen. Daher ist die Digitale Agenda der Bundesregierung auch für die Zukunft des Einzelhandels von hoher Bedeutung.

Online-Handel forciert den Strukturwandel

Der Bekleidungseinzelhandel hat, wie viele Bereiche des Einzelhandels, in der letzten Dekade einen massiven Strukturwandel erfahren. Ausgelöst wurde der Strukturwandel durch die rasante Zunahme des Online-Handels und das dadurch veränderte Konsumverhalten. Durch die Vielfalt des Angebots und die Markttransparenz im Online-Handel sowie den dadurch entstandenen Preisdruck hat der Wettbewerbsdruck im Einzelhandel stark zugenommen. Gleichzeitig verlor der klassische Bekleidungshandel die jüngeren und modeaffinen Käufer, da diese zunehmend begannen, andere Einkaufskanäle zu nutzen. Es kam zu rückläufigen Kundenfrequenzen bei steigenden Miet- und Personalkosten.

Laut Umsatzsteuerstatistik geht die Unternehmenszahl im stationären Einzelhandel mit Bekleidung seit Jahren zurück, während der Bekleidungsmarkt, bezogen auf den Umsatz, wächst. Der Schrumpfungprozess betrifft vor allem kleinere Einzelhandelsgeschäfte, während die großen Marktteilnehmer hinsichtlich Umsatz und Anzahl der Filialen wachsen. Es

findet ein Konzentrationsprozess statt. Auf dem Schuhmarkt entfallen inzwischen mehr als 36% des Branchenumsatzes auf die vier größten Unternehmen der Branche (Deichmann SE, HR Group, Siemes Gruppe und Ludwig Görzt GmbH). Im Bekleidungshandel entfallen 46% des Branchenumsatzes auf nur 16 Unternehmen.

Es gibt also Unternehmen, die als Gewinner aus dem Strukturwandel hervorgehen, während andere dem Strukturwandel zum Opfer fallen. Welche Unternehmen stehen tendenziell auf der Gewinner- und welche auf der Verliererseite? Fallen die stationären Händler zwingendermaßen den Internetriesen zum Opfer? Und, sind die Internetriesen der Branche die vermeintlichen Gewinner des Strukturwandels? Der Artikel versucht, diesen Fragen auf den Grund zu gehen.

Die Macht der Vernetzung

Wenn man den Einzelhandel mit Bekleidung und Schuhen heute verstehen will, muss man sich mit dem Internetversandhandel befassen. Der Internetversandhandel gehört zwar streng genommen nicht zu der Branche, kann aber auch

nicht mehr gesondert betrachtet werden, denn die durch ihn eingeleiteten strukturellen Veränderungen sind enorm. Der prominenteste Player im Online-Modehandel ist der Internetversender Zalando. Seit der Gründung im Jahr 2008 hat Zalando ein im Bekleidungseinzelhandel bis dato beispielloses Wachstum erfahren und gleichzeitig den Modehandel nachhaltig verändert. Der Nettoumsatz des Unternehmens wird Ende 2016 voraussichtlich bei mehr als 3 Mrd. Euro liegen (verglichen rund 2 Mrd. Euro von Deichmann Deutschland). Dabei wuchs der Konzernumsatz in den ersten drei Quartalen 2016 um rund 22%, während die Zahl aktiver Kunden, nach unternehmenseigenen Angaben, 19,2 Millionen (+12% gegenüber Vorjahr) erreichte. Die Marktkapitalisierung des seit 2014 börsennotierten Unternehmens beläuft sich auf mehr als 8,5 Mrd. Euro (Stand: Ende November 2016). Die Zahl der Mitarbeiter wuchs auf mehr als 10 000 (im Vergleich dazu arbeiten für die Deichmann SE in Deutschland rund 15 500 Mitarbeiter).

Auch andere Unternehmen profitieren vom Wachstum des Online-Handels auf dem Bekleidungsmarkt. So gibt es inzwischen mehrere deutsche Online-Pure-Player, die sich neunstelligen Umsatzbereichen nähern (darunter About You, Lesara, Outfittery, Spreadshirt etc.). Auch ausländische Anbieter, mit Umsätzen im neunstelligen Bereich, versuchen, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen (darunter die börsennotierten ASOS und Boohoo, bzw. die Schuhhändler Sarenza und Spartoo).

Das rasante Wachstumstempo von Online-Pure-Playern verleitet zu der Annahme, dass der Online-Handel an sich sehr lukrativ ist. Dem ist nicht so. Auch im Online-Handel entwickelten sich die einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. So schied 2014 einer der größten Online-Bekleidungshändler – Amazons Tochterunternehmen Javari – nach nur drei Jahren aus dem Markt aus. Auch der zur Otto-Gruppe – eine der größten Investoren in Online-Startups auf dem deutschen Markt – gehörende Online-Shop Mirapodo, der 2008 zeitgleich mit Zalando startete, hat seine Eigenständigkeit als Online-Bekleidungsspezialist verloren und wird nur noch im Verbund weitergeführt. Trotz der Unterstützung seitens finanzkräftiger Investoren und etablierter Versender, wie Amazon und Otto-Gruppe, die über das notwendige Kapital, die Infrastruktur und das Know-how verfügen, ist es diesen beiden Online-Shops nicht gelungen, sich auf dem Bekleidungsmarkt zu etablieren. Allerdings hat die Otto-Gruppe nach Mirapodo mit About You eine neue Online-Modeplattform umgesetzt. Ob es der neuen Plattform besser gelingen wird, einen Platz auf dem Modemarkt zu finden und zu behaupten, bleibt abzuwarten. Auch Amazon vermarktet weiterhin Bekleidungsartikel, allerdings nicht mehr über eine eigenständige Plattform. Die Konkurrenzintensität ist auch auf dem Online-Markt hoch, und der Konzentrationsprozess findet sowohl im stationären Bereich als auch im Online-Handel statt.

Was unterscheidet die führenden Online-Händler von denen, die sich nicht etablieren konnten? Eines der wichtigsten Aspekte ist sicherlich, dass hinter Zalando, Amazon oder Ebay Technologieunternehmen stehen, die sich nicht nur als Händler, sondern vor allem als Marktanbieter verstehen. So verfügt Zalando inzwischen, ähnlich wie Amazon und Otto, nicht nur über ein großes, sich im stetigen Ausbau befindliches Logistiknetz, sondern darüber hinaus über eine umfangreiche IT-basierte Infrastruktur (Online-Shop, personalisiertes Marketing, Bezahlsysteme, Retour-Management, Lager- und Logistikmanagement, Distribution und Kundenbetreuung). Die aktuellen Entwicklungen deuten darauf hin, dass sich auch Zalando, ähnlich wie Amazon, Ebay und Otto, zu einem Online-Marktplatz entwickeln wird, der Konsumenten mit den Herstellern (Fulfillment-Service) und stationären Händlern¹ (verteilte Lagerhaltung) verbindet. Ein weiterer Trend ist die Anlieferung online bestellter Ware in stationären Läden (»Click & Collect«).

Die vier größten Online-Händler auf dem deutschen Bekleidungsmarkt – Zalando, Amazon, Ebay und Otto – haben sich ausnahmslos von Marktteilnehmern zu Marktanbietern entwickelt. Die Marktmacht dieser Unternehmen besteht nicht in der Akkumulation von Marktanteilen, sondern in dem Ausmaß ihrer Vernetzung, sowohl vertikal mit Herstellern und Kunden als auch horizontal mit anderen Marktteilnehmern, u.a. stationären Geschäften und kleineren Händlern.

Der stationäre Einzelhandel im Anpassungsprozess

Der Online-Handel stellt die Weichen für die Zukunft des Einzelhandels. Als Marktanbieter sehen die großen Online-Händler im stationären Handel einen potenziellen Geschäftspartner. Die durch den Online-Handel vorangetriebene Vernetzung stellt den stationären Bekleidungsfachhandel vor immense Herausforderungen, birgt aber auch Chancen. Doch wie stellt sich die Situation aus der Perspektive der stationären Händler dar?

Das ifo Institut befragte hierzu im Rahmen des ifo Konjunkturtests überwiegend kleinere und mittelständische Einzelhändler, darunter 130 Einzelhändler in den Sparten Bekleidungs-, Sport und Schuheinzelhandel (vgl. Box 1). Gefragt wurde ob und in wieweit die stationären Einzelhändler auf dem Online-Markt aktiv sind (Multi-Channel), welchen Umsatzanteil der Online-Handel zu ihrem Gesamtumsatz bei-

¹ Unter anderem gibt es Pläne, den stationären Handel mit innerstädtischen Lagerflächen in ein virtuelles Logistiknetzwerk zu integrieren (verteilte Lagerhaltung). In Rahmen eines Pilotprojektes können Kunden in Berlin über eine App neben Produkten aus dem Zalando-Shop auch auf Waren von ausgewählten stationären Händlern zugreifen. Das Unternehmen erhofft sich davon eine Steigerung der Liefergeschwindigkeit. Außerdem wird durch die Anbindung des stationären Inventars das Risiko von Überhangware verringert.

Box 1
Sonderfragen zum Online-Handel

1. Vermarkten Sie Ihre Waren neben dem stationären Geschäft auch über einen eigenen Online-Shop oder über andere Online-Plattformen eines Drittanbieters?

Ja
 eigener Online-Shop
 eigener Online-Shop sowie auf anderen Online-Plattformen
 ausschließlich über andere Online-Plattformen (kein eigener Online-Shop vorhanden)

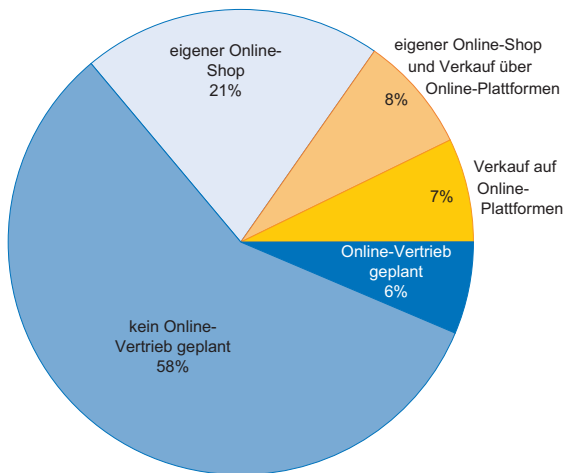
Nein
 Planen Sie in den nächsten 12 Monaten den Online-Vertrieb einzuführen?
 Ja Nein

2. Gemessen am Gesamtumsatz, wie hoch schätzen Sie bei sich den Anteil des Online-Handels?“
 < 20% >20–40% > 40–60% > 60–80% > 80%

3. Wie schätzen Sie den Einfluss des Online-Handels auf Ihr Geschäft ein?
 positiver Einfluss kein Einfluss geschäftsmindernd
 geschäftsgefährdend

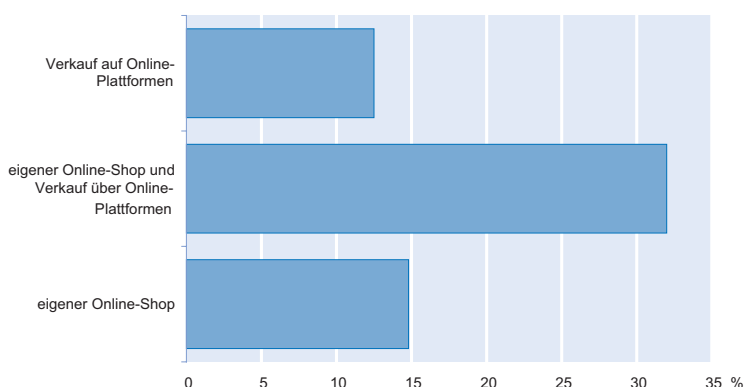
Quelle: ifo Konjunkturtest 2016.

Abb. 1
Online-Aktivität im stationären Bekleidungseinzelhandel



Quelle: ifo Konjunkturtest im Einzelhandel.

Abb. 2
Umsatzanteil aus dem Online-Geschäft



Quelle: ifo Konjunkturtest im Einzelhandel.

trägt und wie sie den Einfluss des Online-Handels auf ihr Unternehmen bewerten.

Mehr als 40% der befragten stationären Einzelhändler verkaufen bereits Waren im Internet oder planen eine Online-Vertriebsaktivität (vgl. Abb. 1). Der Verkauf von Waren erfolgt überwiegend über eigene Online-Shops (21%), aber auch über Online-Marktplätze (wie Amazon, Ebay etc.). Dabei generieren die Händler, die mehrere Kanäle nutzen, d.h. sowohl einen eigenen Online-Shop betreiben als auch über Online-Marktplätze verkaufen, einen im Durchschnitt, höheren Umsatzanteil aus dem Online-Handel (vgl. Abb. 2).

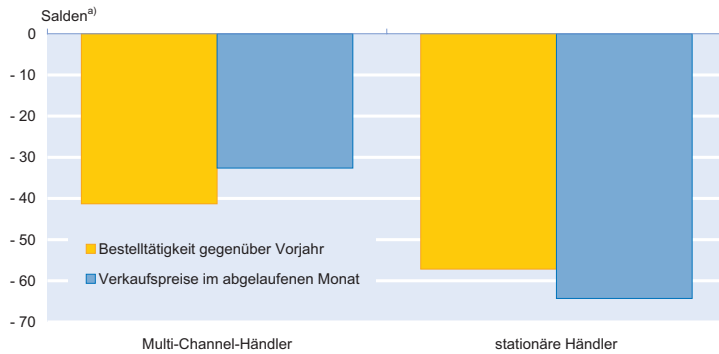
Die ifo Konjunkturtestergebnisse liefern zudem Hinweise dafür, dass sich die Geschäftslage bei den Multi-Channel-Händlern – solchen, die sowohl einen stationären Laden als auch einen Online-Vertrieb betreiben – nicht ganz so negativ gestaltet wie bei den rein stationären Händlern (vgl. Abb. 3).

So hat die überwiegende Mehrheit der befragten Multi-Channel-Händler (59%) die Verkaufspreise im abgelaufenen Monat (Referenzmonat: August 2016) erhöhen oder stabil halten können. Von den rein stationären Händlern haben nur 36% die Preise stabil halten können. Kein einziger rein stationärer Händler hat, nach eigenen Angaben, Preiserhöhungen vorgenommen. Dies ist insoweit überraschend, da man im Online-Handel einen höheren Preisdruck erwartet. Auf Bekleidungseinzelhandel scheint dies nicht zu zutreffen. Rein stationäre Händler unterliegen einem signifikant höheren Preisdruck, was an den geringeren Absatzchancen liegen könnte.

Die Geschäftserwartungen sind in der gesamten Sparte verhalten. Sie fallen jedoch bei den Multi-Channel-Händlern weniger negativ aus, als bei den rein stationären Händlern. Im Bekleidungseinzelhandel gibt es signifikante Unterschiede hinsichtlich der Bestelltätigkeit. So plant die Hälfte der befragten Multi-Channel-Händler, die Bestellungen gegenüber dem gleichen Zeitraum des Vorjahres zu erhöhen bzw. stabil zu halten. Bei den rein stationären Händlern sind es 38%. Die überwiegende Mehrheit (62%) rechnen mit einer weiteren Drosselung ihrer Bestellungen gegenüber Vorjahr.

Trotz der günstigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, geprägt von einem anhaltenden Beschäftigungsaufbau, Einkommenszuwächsen, einer moderaten Inflation, Kaufkraftgewinnen sowie eines anhaltenden Konsumoptimismus, ist das Geschäftsklima im Einzelhandel mit Bekleidung

Abb. 3
Unterschiede in der Bestelltätigkeit und den Verkaufspreisen zwischen Omni-Channel-Händlern und rein stationären Händlern



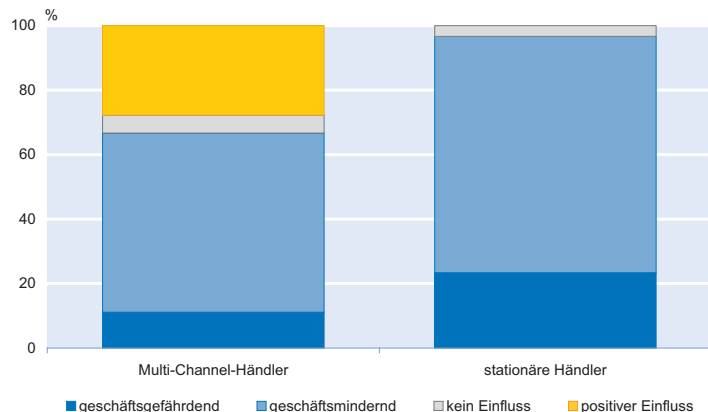
^{a)} Der Saldowert der Bestelltätigkeit ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten "erhöhen" und "veringern", der Saldowert der Verkaufspreise ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten "erhöht" und "gesenkt". Der Unterschied ist signifikant (N = 129).

Quelle: ifo Konjunkturtest im Einzelhandel.

gedämpft. Der ifo Geschäftsklimaindikator fiel im Oktober 2016 auf den tiefsten Stand seit Februar 2010. Für das getrübtete Geschäftsklima ist nicht das konjunkturelle Umfeld, sondern vielmehr der durch den Online-Handel angestoßene Strukturwandel verantwortlich. Es ist daher nicht überraschend, dass ein hoher Anteil der befragten Händler den Einfluss des Online-Handels als geschäftsmindernd beurteilt (vgl. Abb. 4). Dieser Anteil ist bei den stationären Händlern überwiegend. Rund ein Drittel (28%) der Multi-Channel-Händler bewertet allerdings den Einfluss des Online-Handels als positiv. Es gibt also einen beträchtlichen Anteil von Händlern, denen es gelingt, die geschäftsfördernden Potenziale des Online-Handels zu nutzen und Kunden über beide Kanäle – stationär und online – zu gewinnen.

Dass das stationäre Geschäft kein Auslaufmodell ist, darüber herrscht kein Zweifel. Die Kunden messen ihm nach wie vor eine hohe Bedeutung bei. Auch die Filialisierung des Online-Handels in vielen Bereichen zeigt, dass das Interesse am stationären Handel nach wie vor da ist. Es geht also

Abb. 4
Einschätzung des Einflusses des Online-Handels auf eigene Geschäfte



Quelle: ifo Konjunkturtest im Einzelhandel.

im stationären Handel darum, die Kundenfrequenzen wieder zu erhöhen und verlorene Kundensegmente zurückzugewinnen. Auch wenn die Fäden im Bekleidungseinzelhandel zum großen Teil bei den Internetriesen zusammenlaufen, die Marktstrategie solcher, die sich bislang auf dem Online-Markt behaupten konnten, ist auf Vernetzung mit dem stationären Einzelhandel und nicht auf dessen Verdrängung ausgerichtet. Dies eröffnet dem stationären Einzelhandel ein zusätzliches Geschäftspotenzial.

Facheinzelhandel in der Digitalisierungsklemme

Die unterschiedlichen Formen der Digitalisierung verlangen alle nach einem effizienten und reibungslosen elektronischem Datenaustausch (EDI). Seitens der vorgelagerten Industriezweige (Schuh- und Bekleidungshersteller) herrscht hier noch ein aufgetauter Modernisierungsbedarf. So gehört eine Vorauszeichnung der Artikel durch die Hersteller auf Basis der GTIN-Nummer (Globale Artikelidentifikationsnummer) sowie eine Just-in-time-Belieferung der Händler noch nicht zum Branchenstandard. Auch benötigen immer mehr stationäre Händler für einen zeitgemäßen Marktauftritt ansprechende Artikelabbildungen, Markenprofile und Kampagnenfotos. Bildmaterial und Identifikationssysteme werden nicht nur für die Einbindung des eigenen Inventars in Online-Shops und Online-Marktplätze benötigt. Ein Zukunftsmodell für den stationären Handel stellen die sogenannten Showrooms dar – stationäre Geschäfte mit einer »virtuellen Regalverlängerung«.

Die Ware selbst zu fotografieren und zu beschreiben, ist für den Einzelhandel sehr aufwändig und rechnet sich in den meisten Fällen nicht. Dadurch befindet sich der kleine und mittelständische Facheinzelhandel in einer Digitalisierungsklemme: unter einem hohen Digitalisierungsdruck seitens des Online-Handels einerseits, bei gleichzeitig unzureichenden Ausstattung mit EDI-fähigen Informationen seitens der Zulieferer andererseits. Eine der zentralen Herausforderungen für den stationären Einzelhandel und die Industrie besteht derzeit darin, den elektronischen Datenaustausch auf einen zeitgemäßen, internationalen Standard zu bringen. In diesem Bereich ist der kleine und mittelständische Einzelhandel den vertikal operierenden großen Handelsketten und den großen Online-Versendern noch unterlegen.

Der Digitalisierungsdruck des Einzelhandels wird über kurz oder lang an die vorangela-

gerten Industriezweige weitergereicht. Die Marktbereinigung, ob in der Industrie, im stationären Handel oder im Online-Handel, wird vor allem solche Unternehmen betreffen, denen es nicht gelingt mit der Digitalisierung und der zunehmenden Vernetzung Schritt zu halten.

Die Digitale Agenda der Bundesregierung ist für den Einzelhandel von hoher Bedeutung

Eine grundlegende Voraussetzung für die digitale Vernetzung ist eine moderne Breitbandinfrastruktur. Im Hinblick auf die Zukunft des Einzelhandels wäre es falsch, aus der heutigen Bedarfslage auf die zukünftige Bedarfssituation zu schließen, denn auch im Einzelhandel wird der Breitbandbedarf ansteigen. Eine veraltete Infrastruktur würde den Markteintritt von innovativen und an die Anforderungen der Digitalisierung angepassten Unternehmen verhindern. Es würde vor allem die ohnehin strukturschwachen Regionen noch weiter benachteiligen, da sich moderne Einzelhandelsunternehmen in infrastrukturell erschlossenen Regionen ansiedeln werden. Das Förderprogramm des Bundes für den Breitbandausbau in unterversorgten Kommunen (im Umfang von bis zu 4 Mrd. Euro) ist auch für die Zukunft des Einzelhandels in ländlichen Regionen von Bedeutung.

Eine moderne Gesellschaft braucht eine moderne Breitbandinfrastruktur, nicht nur um den Anforderungen einer digitalisierten Welt gerecht zu werden, sondern auch um kulturelle und traditionelle Lebensweisen erhalten zu können. Innerstädtische Kleingeschäfte gehören in Deutschland zum traditionellen Stadtbild. Sie haben eine Zukunft – auch im Zeitalter der Digitalisierung, und vor allem dann, wenn sie mit der Digitalisierung Schritt halten können. Die Digitale Agenda der Bundesregierung, mit dem Ziel einer flächendeckenden Bereitstellung von Hochgeschwindigkeitsnetzen, schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Quellen

ifo Konjunkturtest, Befragungsmonate August und Oktober 2016.

Statistisches Bundesamt, *Umsatzsteuerstatistik*, Berichtsjahre 2010–2014.

Zalando (2016), *Neunmonatsbericht 2016*, Zalando Corporate Website.