

A woman with brown hair, wearing a light purple shirt, is holding a white rectangular sign with black text. The sign is suspended by two metal chains. The text on the sign reads "GONE ONLINE" in a large, bold, serif font. The woman's hand is visible at the bottom of the sign, with her fingers resting on the edge. The background is a blurred office environment with warm lighting.

GONE  
ONLINE

# KEIN ZWISCHENTIEF

Filialportfolien zwischen Rückzug und Differenzierung

Seit acht Jahren verlieren die deutschen Innenstädte ununterbrochen Frequenz – im Durchschnitt drei Prozent pro Jahr und in den letzten Jahren sogar eher vier.<sup>1</sup> In der Vergangenheit hat es zwar immer Zeiten gegeben, in denen die allgemeine Konjunktur oder saisonuntypische Wetterkapriolen die Einkaufslaune der Konsumenten gebremst haben. Doch der aktuelle Frequenzverlust ist nicht nur ein wetter- oder stimmungsbedingtes Zwischentief, sondern die Manifestation des Strukturwandels im Handel hin zu digitalen Kanälen. Für die Modebranche trifft diese Entwicklung auf den zusätzlichen Dämpfer sinkender Ausgaben für Bekleidung an den Gesamtausgaben privater Haushalte. „Warten auf bessere Zeiten“ ist damit keine erfolgversprechende Strategie.

Der Online-Marktanteil bei Bekleidung lag in 2015 in Deutschland je nach Marktforschungsinstitut bei ca. 16 bis 18% des Gesamtmarktes. Rein rechnerisch nimmt damit der Online-Handel seit ein bis zwei Jahren nicht mehr nur dem Versandhandel – der ja mittlerweile auch zum größten Teil Online-Handel ist – Marktanteile ab,

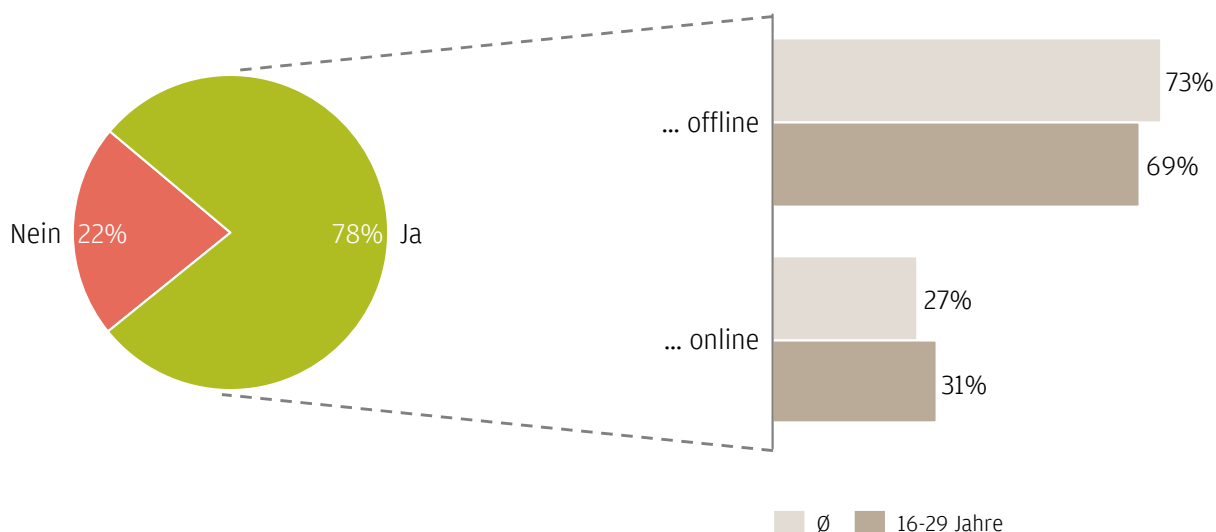
sondern verdrängt auch stationäre Umsätze. Jedes weitere Online-Wachstum wird diese Verdrängung verstärken. Geht man von einem mittelfristig prognostizierten Online-Anteil von 30% oder mehr im Markt aus, wandern weitere sechs bis sieben Milliarden Euro Umsatz aus den Innenstädten ab. Das entspräche je nach angenommener Flächenproduktivität und Filialgröße problemlos einer Reduktion von 10.000 PoS.

Mit dem Frequenzrückgang entfallen nicht nur stationäre Umsätze, die sich manche Händler durch eigene Online-Angebote sogar teilweise zurückholen, sondern ganze Shopping-Trips in die Innenstädte. Laut IFH geben 20% der Konsumenten an, durch häufigeres Online-Shopping seltener in die Stadt zu fahren<sup>2</sup>. Dazu finden viele dieser Shopping-Trips immer gezielter statt. Über 30% der Befragten gehen deutlich vorinformierter und vorentscheidener einkaufen. Damit nimmt die Frequenz nicht nur ab, sie nimmt perspektivisch auch stärker den Charakter von Zielkaufverhalten an und wird somit weniger offen für spontane Entscheidungen vor Ort und damit für Impuls-, Zusatzkäufe oder Uptrading.

### Ungeplante Zusatzkäufe

Ungeplante Zusatzkäufe, die spontan gefallen haben

Zusatzkäufe passieren eher ...



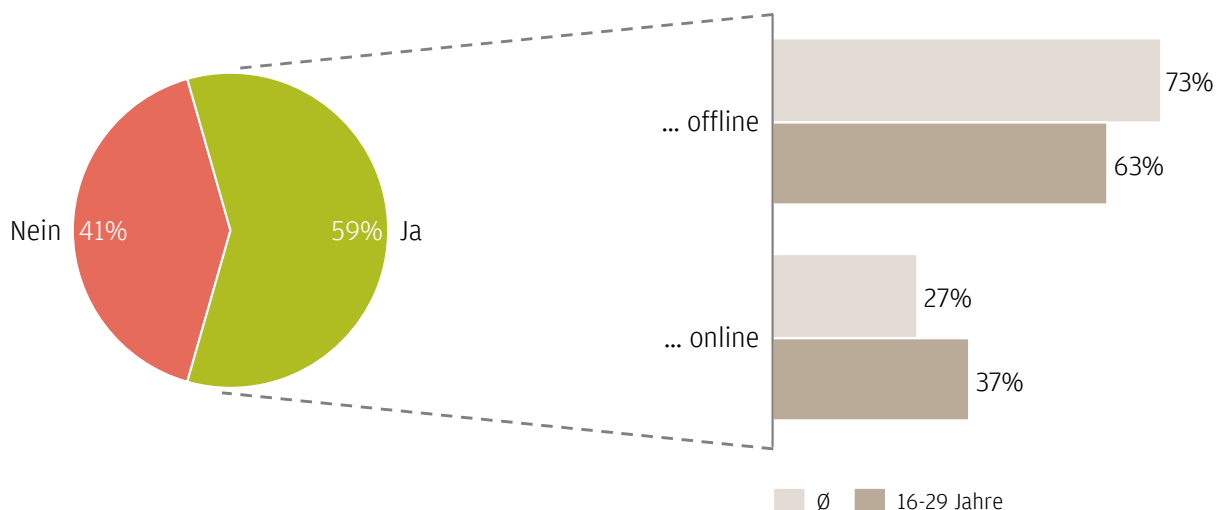
1. Footfall Deutschland  
 2. IFH-Studie „Vitale Innenstädte“, zitiert nach HDE

Im Moment geben über 80% der Kunden<sup>1</sup> an, beim Bekleidungskauf relativ genaue Vorstellungen davon zu haben, was sie kaufen wollen. Zwar landet bei der Mehrzahl der Befragten (77%) oft doch noch etwas Ungeplantes in der Einkaufsstüte, und über die Hälfte (59%) kaufen am Ende etwas hochwertigeres als geplant, beides passiert aber bereits bei über 25% der Befragten eher online als offline – speziell in den jungen Zielgruppen bis 29 Jahre liegt dieser Wert sogar noch zehn Prozentpunkte höher.

### Ungeplante Qualitätskäufe

Kaufe hochwertiger als eigentlich geplant

Das passiert mir eher ...



Das Dilemma für den stationären Handel liegt auf der Hand: Mit jedem Euro Marktanteilsverschiebung in die digitalen Kanäle sinkt in gleichem Maße die Flächenproduktivität vor Ort – bei bislang noch stabilen Mieten und Personalkosten. Damit schrumpfen die ohnehin schon angespannten Profitabilitäten im stationären Kanal weiter. Der bislang typische Reflex der „Personalkostensenkung“ hilft kurzfristig, ruiniert am Ende aber einen der wenigen verbliebenen Differenzierungsfaktoren der Stationären: Exzellenten persönlichen Service. (Exzellenter nicht-persönlicher Service ist bereits ein Leistungselement, in dem die reinen Online-Anbieter, allen voran Amazon, deutlich die Nase vorn haben.<sup>2</sup>)

Für Händler stellen sich damit in punkto Filialportfolio drei Fragen (unabhängig von einem

umfangreichen Fragenkomplex zum Thema „Teilnahme am Online-Wachstum“ – Stoff für mehrere eigene Schlaglichter):

# 1.

## Wie groß kann der stationäre Footprint morgen noch sein und wie umfangreich ist die resultierende Portfolio-Konsolidierung?

Viele Modeunternehmen schrieben ihre Wachstumsgeschichte bislang primär über Flächenexpansion. In dieser Marktsituation wird das zur Zeitbombe – gerade wenn flächenbereinigte Produktivitäten sinken. Die oft übliche Verrechnung

1. Repräsentative Befragung (n = 1.008) im April 2016 in Zusammenarbeit mit Innofact  
 2. OC&C-Proposition-Index 2015

der Online-Shops in die flächenbereinigte Wachstumszahl mag in diesem Zusammenhang das Reporting besser aussehen lassen, hilft der Fragestellung aber nicht. Eine aktive, gesteuerte Schrumpfung des Filialportfolios mit Fokus auf nachhaltig erfolgreiche Standorte und Filialgrößen wird für viele Händler ein notwendiger Schritt zur Ergebnissicherung. Für die übrigen stellt sich die Frage nach dem richtigen Frequenzsteigerungs- (oder vielfach auch schlicht Frequenzrettungs-) Programm.“<sup>1</sup>

## 2.

### **Welche echte Differenzierung bietet das stationäre Format den Kunden?**

Die Themen Auswahl und an vielen Stellen auch Preis hat der Online-Kanal bereits für sich belegt. Dazu sind die erwähnten nicht-personengebundenen Serviceelemente fest in der Hand der Onliner. Es ist kaum möglich, mit Amazon in punkto Verfügbarkeit, Vergleichbarkeit, Informationsfülle oder Lieferservice zu konkurrieren. Und das alleinige Verlassen auf die Vorteile des physischen Anfassens, Anprobierens und Erlebens springt mit großer Wahrscheinlichkeit ebenso zu kurz. Am Ende ist es die anspruchsvolle Mischung aus Sortimentsrelevanz und personengebundenem Service, die als Chancen bleiben. Beide erfordern ein weiteres Antreten gegen die großen „Online-Maschinen“, nämlich die sehr genaue Kenntnis der eigenen Kunden, ihrer Bedürfnisse und ihres Kaufverhaltens.

## 3.

### **Welche und wie viele verschiedene Rollen werden stationäre Standorte morgen einnehmen?**

Im Markt zeigen sich heute schon eine Reihe neuer Formatvarianten. Getrieben werden diese durch neue Service- und Erlebniserwartungen der Konsumenten - und häufig sind es ursprünglich reine Online-Spieler, die neue Konzepte zu eben dieser Bedürfnisbefriedigung lancieren. Beispiele sind Showrooming-Konzepte wie die beratungs- und markenerlebnisfokussierten Lighthouse Stores eines Bonobos oder Ayr aus den USA, kompakte Serviceformate mit „betreutem Online-Shopping“ wie House of Frasers Buy & Collect oder servicebetonte Ideen wie bei Planet Sports. Viele davon sind noch im Experimentier-Stadium. Welche davon dauerhaft Erfolg haben können und in welcher Portfoliogröße, wird sich erst noch zeigen. Darüber nachdenken, wie man dem Frequenzverlust begegnen will, müssen Händler allerdings schon heute.

1. Vgl. hierzu auch OC&C-Insight „Weg vom Fenster - Steigerung der Kundenfrequenz im stationären Einzelhandel“

OC&C Strategy Consultants entwickelt in enger Zusammenarbeit mit seinen Klienten innovative und umsetzbare Lösungen für anspruchsvolle strategische Fragestellungen. OC&C wurde 1987 gegründet und ist heute in Europa, Nord- und Südamerika und Asien präsent.

Weitere Informationen über OC&C Strategy Consultants finden Sie unter [www.occstrategy.de](http://www.occstrategy.de)

Für weitere Informationen kontaktieren Sie

**Kerstin Lehmann**

Partner, Düsseldorf

[Kerstin.Lehmann@occstrategy.de](mailto:Kerstin.Lehmann@occstrategy.de)

## Büros

**Belo Horizonte**

T +55 31 3481 0105

**Düsseldorf**

T +49 211 86070

**Hamburg**

T +49 40 4017 560

**Hongkong**

T +852 2201 1700

**Istanbul**

T +90 212 2854020

**London**

T +44 20 7010 8000

**Mumbai**

T +91 22 6619 1166

**München**

T +49 89 6933 94500

**Neu-Delhi**

T +91 11 4051 6666

**New York**

T +1 347 254 9595

**Paris**

T +33 1 58 56 18 00

**Rotterdam**

T +31 10 217 5555

**São Paulo**

T +55 11 3053 0434

**Shanghai**

T +86 21 6115 0310

**Warschau**

T +48 22 826 24 57