



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Mai 2016

Mode- & Lifestylebranche im Umbruch

Strategien für die Gewinner





Vorwort

Die Modebranche ist eine der volatilsten Wirtschaftszweige überhaupt. Modische Trends von heute sind morgen schon wieder vergessen und erleben nicht selten übermorgen ein unerwartetes Revival. Genau diese Dynamik macht die Modebranche aus. Dafür lebt sie und dadurch fasziniert sie.

Die schnellen Trendwechsel stellen jedoch immer wieder die Modehersteller und -händler vor immense Herausforderungen. Angestachelt von einer nicht enden wollenden Zahl an Berichten und Empfehlungen in Zeitschriften, Internet und TV erwarten die stilbewussten Konsumenten eine sofortige Erfüllung immer neuer Farb- und Designwünsche. Die Tempospirale scheint nur eine Richtung zu kennen: Nach oben. Bildeten noch vor wenigen Jahren zwei Haupt- und zwei Zwischenkollektionen die gängige Norm im deutschen Modehandel, so sind heute bei den vertikalen Ketten komplette Kollektionswechsel nach spätestens einem Monat keine Seltenheit mehr. Der Hintergedanke: Den wankelmütigen aber wertvollen Konsumenten in höchster Taktung mit immer neuen Trends und Themen konfrontieren und ihn damit gar nicht erst in Versuchung führen, sich anderen Marken zuzuwenden oder alternative Einkaufsstätten aufzusuchen. Wer als Hersteller oder Händler da nicht mithalten kann, scheint über kurz oder lang auf verlorenem Posten zu stehen.

Aber ist das wirklich so? Werden nur die Schnellsten im Modezirkus überleben? Ganz und gar nicht. Gerade für mittelständische Modehersteller und -händler bieten sich vielfältige Möglichkeiten zur Differenzierung. Orientierungspunkte hierzu liefern vor allem Zukunftstrends, die das künftige Kaufverhalten der Mode- und Lifestylekonsumenten maßgeblich beeinflussen.

In unserer neuen Trendstudie „Modebranche im Umbruch“ widmen wir uns diesem erfolgsentscheidenden Thema. Konkret bieten wir Ihnen genau diejenige Verknüpfung aus Trends und sinnvollen Handlungsmaßnahmen zur Wettbewerbsdifferenzierung, die in Zukunft für ein erfolgreiches Unternehmertum in der Modebranche ausschlaggebend sein wird. Anhand unseres W&P-Management-Steuerrades, das wir Ihnen im zweiten Teil dieser Studie umfassend vorstellen, verlieren Sie als Mode- und Lifestyleanbieter bei all den aufkommenden Trends und Veränderungen weder Ihre Kunden noch Ihre Kosten und internen Prozesse aus den Augen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Herzlichst,



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Managing Partner



Dr. Timo Renz
Managing Partner



Philipp P. Precht
Leiter Mode/Sport/Lifestyle

Inhalt

Vorwort	3	
Inhalt	4	
Management Summary	6	
1	Diese Zukunftstrends geben die Richtung in der Mode- und Lifestylebranche vor	10
1.1	Ein Markt im Umbruch	12
1.2	Eigener Lebens-„Stil“	23
1.3	König Kunde	26
1.4	Digitale Differenzierung	28
1.5	Vertikale Grenzen	32
1.6	Große Marke, kleines Logo	35
1.7	Mode „goes green“	38
2	Bedeutung des Strukturwandels und der Zukunftstrends in der Mode- und Lifestylebranche	42
2.1	Der Kunde steht im Mittelpunkt	45
2.2	Die Strategie als Quelle der Wertschaffung	47
2.3	Im Vertrieb die PS auf die Straße bringen	52
2.4	Innovations- und Zukunftsquelle Sortiment	56
2.5	Die Supply Chain unter Kontrolle halten	58
2.6	Marge & Kosten – Zentrale Größen der finanziellen Stabilität	60
2.7	Durch Digitalisierung neue Wachstumschancen realisieren	62
3	Strategische Impulse: So sehen Gewinner aus!	66
Ansprechpartner	70	
Literaturverzeichnis	72	







Management Summary

Management Summary

Wie sehen sie aus, die Strategien für zukünftige Gewinner in der Mode- und Lifestylebranche? Um dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen, haben wir unsere Studie in zwei Teile gegliedert. Der erste Block widmet sich den strukturellen Entwicklungen und Zukunftstrends in der Mode- und Lifestylebranche. Dabei geht es uns nicht um die Vorstellung künftiger Designtrends. Vielmehr möchten wir im vorliegenden Dossier ein allgemeines Verständnis zum künftigen Konsumentenverhalten sowie zu technologischen und unternehmerischen Entwicklungen diskutieren.

Zur Analyse der Zukunftsentwicklungen der Modebranche und des Kaufverhaltens der Verbraucher haben wir eine umfassende Recherche von aktuellen Strukturen, Entwicklungen, Prognosen und Studien durchgeführt. In Verbindung mit eigenem Unternehmens- und Branchen-Know-how sowie Experteninterviews ergibt sich ein umfassendes Bild der Zukunft mit ihren Chancen und Herausforderungen.

Die wesentlichen Themen für die Mode- und Lifestylebranche lassen sich aus den strukturellen Branchenherausforderungen sowie den Auswirkungen der Megatrends ableiten. Formuliert haben wir diese in den nachfolgenden sechs Zukunftshypothesen, deren Ausprägungsformen am Ende jedes einzelnen Kapitels nochmals detailliert dargestellt werden. Abgerundet wird jedes Thema mit Praxisbeispielen, die zeigen, wie einzelne Unternehmen diese Trends bereits positiv für ihre Geschäftsentwicklung einsetzen.

Trends	Zukunftshypothesen
Individualisierung	Eigener Lebens-, „Stil“: Mode wird unique – Maßanfertigungen und Self-Design werden für die Masse erschwinglich und führen zu einer völlig neuen Form des eigenen Lebens-, „Stils“.
Emotionalisierung	König Kunde: Eventisierung und außergewöhnliche Serviceleistungen ermöglichen ein noch nie dagewesenes, emotionsgeladenes Nutzenniveau und bilden so den Schlüssel zu einer dauerhaften Kundenbegeisterung und Kundenbindung.
Digitalisierung	Digitale Differenzierung: Die Digitalisierung von „front end“ und „back end“ ist unerlässlich und bietet umfassendes Potenzial zur Differenzierung im Wettbewerb.
Vertikalisierung	Vertikale Grenzen: Der Trend zum eigenen Retail bleibt zwar lukrativ, der Wholesale erlebt jedoch ein Revival in anderer Form.
Authentizität	Große Marke, kleines Logo: Eine authentische, starke Markenpositionierung wird immer mehr zum Erfolgstreiber. Dabei gilt zunehmend die Erfolgsformel: Großen Marken genügen kleine Logos.
Neo-Ökologie	Mode „goes green“: Umweltbewusstsein in Materialeinsatz und Herstellungsprozess gewinnt noch stärker an Bedeutung und wird künftig zu einem Haupteinflussfaktor der Kaufentscheidung.

Mode-Zukunftshypothesen; Quelle: W&P

Status Quo und Entwicklungen aufzuzeigen kann und darf kein Selbstzweck sein. Vielmehr stellt sich die drängende Frage, wie Modeunternehmen mit den skizzierten Entwicklungen umzugehen haben. Diese Frage wird im zweiten Teil des Dokuments beantwortet.

Die dargestellten Entwicklungen erfordern ein deutliches Umdenken auf Unternehmensseite. Stabile Geschäftsmodelle von heute verlieren morgen an Robustheit und Tragfähigkeit. Wettbewerbsvorteile werden künftig diejenigen Hersteller erzielen, die frühzeitig aufkommende Veränderungen erkennen, entschlossen ihre Strategie anpassen und ihre internen Prozesse neu ausrichten. Welche strategischen, organisatorischen und operativen Maßnahmen einzuläuten sind, um als Modeunternehmen sicher in die Zukunft zu gehen und „auf der Siegerstraße“ zu bleiben, zeigen wir anhand des W&P-Management-Steuerrades. Dahinter verbirgt sich ein ganzheitliches Management-Konzept für die Unternehmen der Mode- und Lifestylebranche.

Das Steuerrad umfasst diejenigen sieben Funktionsbereiche, die besonders stark von den Zukunftstrends in der Mode beeinflusst werden. Die zugehörigen Steuerungshebel helfen dabei, Trends und Strömungen frühzeitig zu erkennen und das Unternehmen an die sich verändernde Marktsituation erfolgreich anzupassen.

Funktionsbereich	Anforderungen zur Anpassung an Marktveränderungen
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> ■ Platzierung des Kunden und seiner Nutzenansprüche im Mittelpunkt sämtlicher Unternehmensaktivitäten ■ Implementierung von Tools zur wertorientierten Segmentierung und konsequenten Ansprache des Kunden entlang sämtlicher Kontaktpunkte zum Unternehmen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung der (Zukunfts-)Strategie auf Basis eines strukturierten Analyse-, Entwicklungs- und Umsetzungsprogrammes ■ Systematisches Erkennen, Bewerten und Gestalten von Alternativen vor allem bei Entscheidungen zur strategischen Markenführung, zur künftigen Wettbewerbspositionierung sowie zur Preispositionierung
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsetzung eines konsequenten Flächenmanagements (Optimierung der Conversion Rate) ■ Verknüpfung der Vertriebskanäle (Cross-/Omnichannel-Vertrieb)
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau und Führung eines kundenorientierten Sortiments ■ Verknüpfung von Produkt- und Innovationsmanagement zur Identifikation und Realisierung von (globalen) Trends, auch aus anderen und benachbarten Branchen ■ Steuerung der Sortimentskomplexität entlang sämtlicher Wertschöpfungsstufen
Supply-Chain	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcenbezogene Kontrolle vor- und nachgelagerter Herstellungs- und Vertriebsstufen ■ Erhöhung der Geschwindigkeit und Flexibilität in Herstellungs- und Vertriebsprozessen ■ Implementierung einer strategisch optimierten Netzwerkstruktur unter Einsatz von Möglichkeiten der Digitalisierung
Marge/Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung und Umsetzung einer überlegenen Preis- und Trade-Term-Politik ■ Etablierung effizienter Kostenstrukturen zur Sicherstellung der finanziellen Robustheit des Unternehmens
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedarfsgerechte digitale Aufbereitung und digitale Nutzung bestehender und neuer Daten („Smarte Daten“) ■ IT-gestützte Vernetzung von Herstellungs- und Vertriebsprozessen („Smarte Prozesse“, „Smarte Produktion“) ■ Entwicklung und Vertrieb von „smarten Produkten und Services“ durch Ausweitung von Aktorik, Sensorik und individualisierten Services

Funktionsbereiche des W&P-Management-Steuerrades und Implikationen durch Marktveränderungen; Quelle: W&P



1 Diese Zukunftstrends
geben die Richtung in
der Mode- und Lifestyle-
branche vor

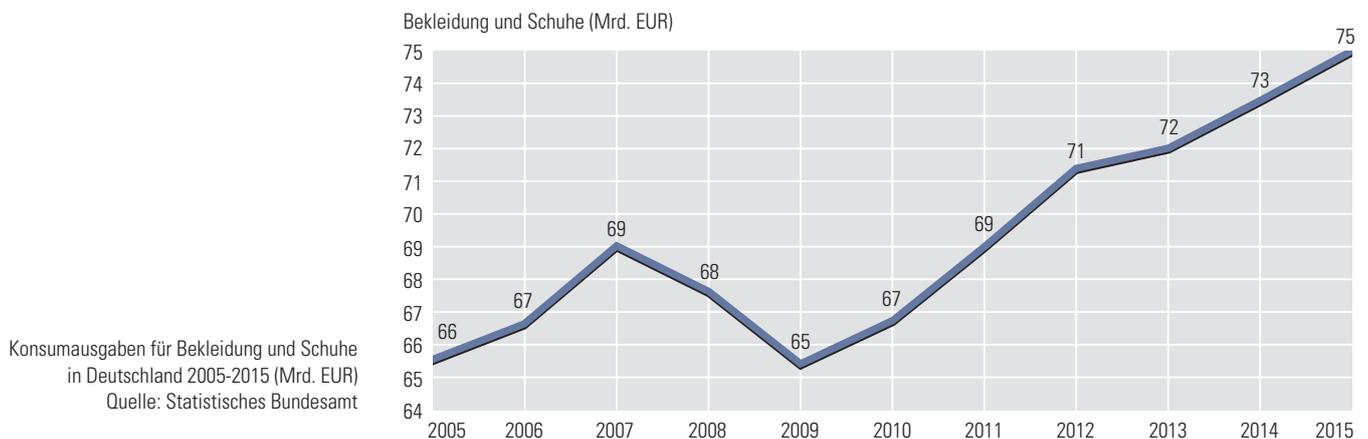


1.1 Ein Markt im Umbruch

Bekleidung zählt zu den menschlichen Grundbedürfnissen zum Schutz vor Kälte, Wind sowie Regen und ist gleichzeitig eines der Marktsegmente, das höchste öffentliche Aufmerksamkeit genießt. Für viele Menschen ist Mode jedoch viel mehr: Sie ist Ausdruck von Persönlichkeit und Individualität. Seit der Jahrtausendwende entwickelt sich die Nachfrage in Deutschland relativ stabil, doch die Branche ist von einem nachhaltigen Strukturwandel auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen geprägt. Stakeholder – Kunden, Hersteller, Händler und neue Wettbewerber – dominieren die Dynamik der deutschen Modebranche. Eines wird dabei offensichtlich: Die Branche bleibt zwar auch in Zukunft als Geschäftsfeld interessant, sie wird aber weiter an Anspruch und Wettbewerbsintensität zulegen.

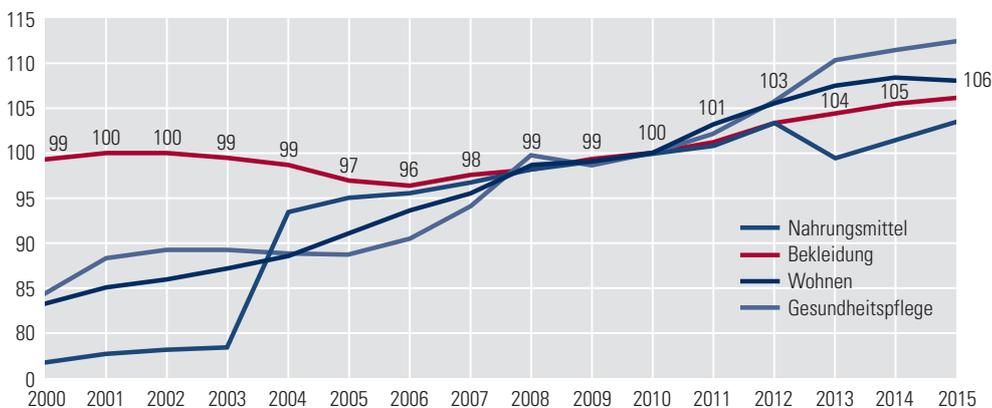
Nachfrage nach Bekleidung entwickelt sich stabil

Seit der Wirtschaftskrise steigen die Konsumausgaben für Mode wieder langsam, aber kontinuierlich an. Die Krise rückt in immer weitere Ferne, das Vertrauen der Verbraucher konnte mühsam zurückgewonnen werden und äußert sich heute in einer wiedergefundenen Kauflaune. Hinzu kommen eine stabile Arbeitsmarktsituation und die Steigerung der Reallöhne. Im Jahr 2015 wurden von den Deutschen 75 Milliarden Euro für Bekleidung und Schuhe ausgegeben und damit immerhin 10 Mrd. Euro mehr investiert als im Krisenjahr 2009.



Zwar verlagern die deutschen Verbraucher zunehmend ihre Konsumausgaben auf immaterielle Güter, z. B. Tourismus und Gastronomie oder Finanz- und Gesundheitsdienstleistungen. Die Modebranche hält diesem Trend jedoch wacker stand. Im Branchenvergleich liegen seit 2008 die privaten Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe auf einem stabilen Niveau von ca. 5 Prozent. So stiegen die Gesamtkonsumausgaben in 2015 preisbereinigt um 1,9 Prozent – der stärkste Zuwachs seit dem Jahr 2000. Die Ausgaben für Bekleidung und Schuhe legten ebenfalls um 1,9 Prozent zu.

Aus Verbrauchersicht entwickeln sich die Preise für Modeartikel moderat, nicht zuletzt durch die Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer und durch die verbraucherfreundliche Entwicklung von Einfuhrpreisen durch den Beitritt Chinas in die Welthandelsorganisation.



Verbraucherpreisindex in Deutschland 2000 – 2015 (2010 = 100); Quelle: Statistisches Bundesamt

Europa weiter das Zentrum der deutschen Bekleidungsexporte

Bei den Exporten der deutschen Bekleidungs- und Textilindustrie dominieren nach wie vor Lieferungen in die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Insgesamt 73 Prozent am gesamten Exportwert (ca. 15 Mrd. Euro) entfielen in 2015 auf diese Länder, gefolgt von den übrigen europäischen Staaten mit etwa 12 Prozent und Asien mit ca. 6 Prozent Exportanteil. Im Bekleidungssegment gewinnt vor allem China an Bedeutung für deutsche Hersteller. Knapp über 10 Prozent Wachstum konnte hier gegenüber 2014 erzielt werden. Wenngleich die Bekleidungsexporte in die USA gegenüber 2014 sogar um ca. 18 Prozent stiegen, spielt der amerikanische Markt für deutsche Bekleidungs- und Textilexporte mit gegenwärtig 2,5 Prozent Anteil am gesamten Exportmarkt lediglich eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der positiven Entwicklung bestehen hier, ähnlich wie auf dem chinesischen Markt, gerade für deutsche Premium-Anbieter noch vielfach ungenutzte Wachstumspotenziale. Als stark rückläufig erweisen sich hingegen weiterhin die Bekleidungsexporte nach Russland. Bedingt vor allem durch internationale Sanktionen brachen diese von 2014 auf 2015 um mehr als 30 Prozent ein.

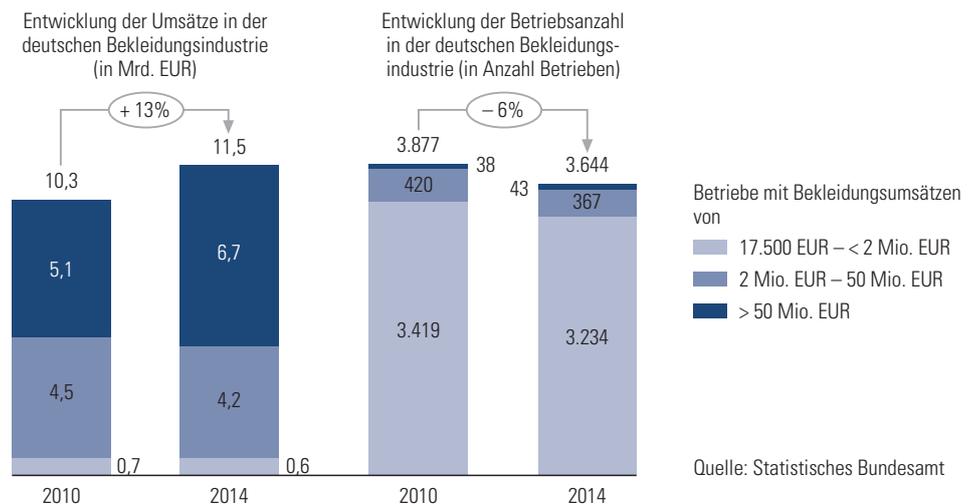
Der zunehmend grenzenlose, internationale Modemarkt mit globalen Spielern, aber auch die Fakten der Exportstatistik zeigen, dass sich die deutsche Bekleidungsindustrie internationaler aufstellen muss. Mode ist heute offensichtlich nicht mehr so stark an bestimmte Herkunftsländer – wie ehemals Frankreich oder Italien – gebunden, sondern wird vielmehr von Herstellermarken und Eigenlabels der vertikalen Ketten bestimmt. Aus deutscher Perspektive stellt die geringe internationale Bekanntheit vieler kleinerer Unternehmen die vermutlich größte Schwelle eines intensiveren Ex-



ports dar. Die bisher international bekannten Marken wie Escada, Strenesse oder Jil Sander haben aus verschiedenen Gründen an Bedeutung verloren. Lediglich das Label Hugo Boss scheint noch internationale Geltung zu besitzen.

Zunehmende Konzentration auf Herstellerseite

Trotz einer Stabilisierung der Umsätze in der Modebranche befindet sich die deutsche Bekleidungsindustrie in einer anhaltend schwierigen Konsolidierungsphase. Laut der aktuellsten Auflistung des Statistischen Bundesamtes erzielten im Jahr 2014 rund 3.600 deutsche und ausländische BekleidungsHersteller in der Bundesrepublik Deutschland einen Umsatz aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 11,5 Mrd. Euro. Seit 2010 stieg der Umsatz um 13 Prozent, trotz eines Rückgangs der Betriebszahl um 6 Prozent. Von der Konsolidierung betroffen sind vor allem diejenigen Anbieter in der Bekleidungsindustrie, die sich in der Umsatzgrößenklasse zwischen 2 und 50 Mio. Euro bewegen. Im Betrachtungszeitraum 2010 bis 2014 sank deren Zahl um 13 Prozent von 420 auf 367 Betriebe. Die Zahl der Großbetriebe mit einem Bekleidungsumsatz von über 50 Mio. Euro stieg im selben Zeitraum von 38 auf 43, was einer Zunahme von ebenfalls 13 Prozent entspricht. Die genannten Entwicklungen verdeutlichen die Umsatzverschiebung in Richtung Großbetriebe. Bezogen auf die Gesamtzahl an Bekleidungsherstellern in Deutschland vereinten im Jahr 2014 somit ca. 1 Prozent der Unternehmen rund 60 Prozent der Umsätze auf sich. Die jüngst eingereichten Insolvenzanträge von Steilmann und Zero zeigen jedoch deutlich, dass die Marktberreinigung keinen Halt vor etablierten großen Spielern macht.



Trotz des klaren Trends zur Konsolidierung erweist sich eine genaue Struktur- und Umsatzanalyse der deutschen Bekleidungsindustrie als schwierig. Grund hierfür ist vor allem die Tatsache, dass der Großteil der Bekleidungsfertigung und -veredelung im außereuropäischen Ausland erfolgt und damit nicht in die Produktionsübersichten des Statistischen Bundesamtes einfließen.

Im internationalen Umfeld zeigen sich Konzentrationstendenzen vor allem im Premi- und Luxuslabel-Segment. Hier geben – bis auf wenige Ausnahmen – vor allem die großen europäischen Konzerne den Takt der Mode vor. Angeführt wird die Liste der Modeanbieter von der britischen Burberry Group, gefolgt von der dänischen Bestseller-Gruppe, den französischen Modekonzernen Christian Dior und Kering sowie der US-amerikanischen Marke Tommy Hilfiger. Unter den Top 15 der führenden europäischen Bekleidungslieferanten sind inzwischen nur noch vier Unternehmen, die eigenständig geführt sind: Burberry, Hermès, Hugo Boss und Esprit. Die restli-

chen Unternehmen haben sich zu Gruppen und Holdings zusammengeschlossen, die den Konsolidierungsprozess damit aktiv erleben und mitgestalten.

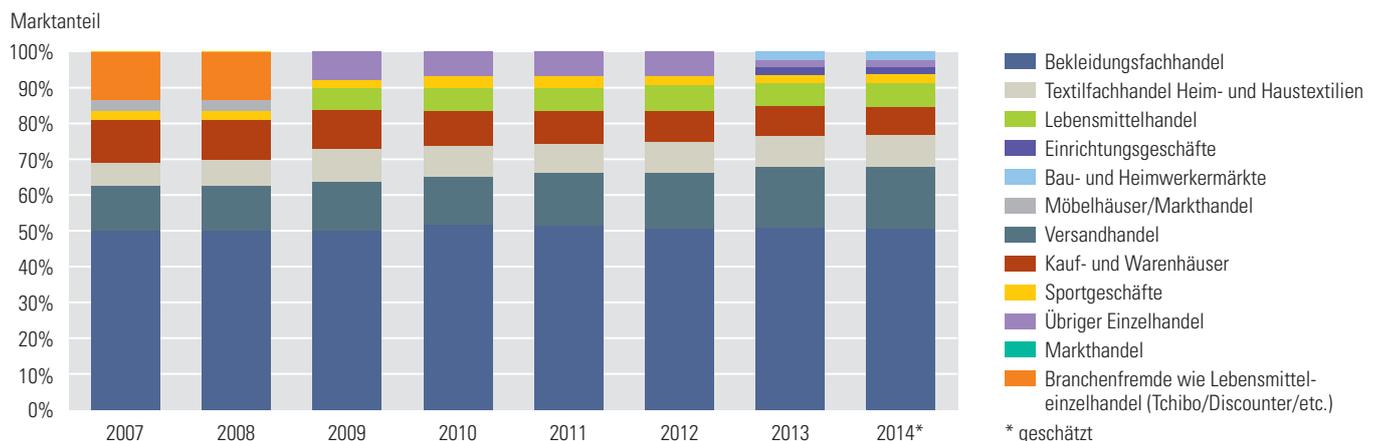
Rang	Unternehmen	Land	Labels	Umsatz in Mio. EUR		Veränd. in %
				2014	2013	
1.	Adidas Group	D	Adidas, Reebok, TaylorMade u. a.	6.279	5.811	8,1
2.	Burberry Group*/**	GB	Burberry	3.130	2.744	14,1
3.	Bestseller-Gruppe**/**	DK	Vero Moda, Only, Jack & Jones u. a.	2.700	2.600	3,8
4.	Christian Dior Group +	F	Louis Vuitton, Fendi, Marc Jacobs, Dior u. a.	2.699	2.256	19,6
5.	Tommy Hilfiger*/** (1)	NL	Tommy Hilfiger, Hilfiger Denim, Hilfiger Sports	2.696	2.560	5,3
6.	Hugo Boss (1)	D	Boss, Hugo u. a.	2.572	2.432	5,8
7.	Kering	F/I	Puma, Gucci, YSL, Bottega Veneta, Brioni u. a.	2.379	3.131	11,6
8.	Esprit*/** (1)	D	Esprit, edc u. a.	2.100	2.352	-10,7
9.	Giorgio Armani +	I	Giorgio Armani, Emporio Armani u. a.	2.000	1.751	14,2
10.	Calzedonia	I	Calzedonia, Intimissimi	1.847	1600	15,4
11.	Maus Frères Holding +	CH	Lacoste, Gant, Aigle	1.814	1.792	1,2
12.	Benetton-Gruppe	I	United Colors of Benetton, Sisley u. a.	1.637	1.600	2,3
13.	OTB Holding	I	Diesel, Maison Martin Margiela, Dsquared, Marni u. a.	1.560	1.570	-0,6
14.	Hermès	F	Hermès	1.440	1.297	11,0
15.	Triumph International	CH	Triumph, Sloggi, Bee Dees, Hom, Valisière	1.437	1.543	-6,9

+ Umsatz geschätzt
 * Geschäftsjahr 2014/2015
 ** Geschäftsjahr 2013/2014
 *** Geschäftsjahr 2012/2013
 (1) Umsatz mit Bekleidung und Schuhen
 (2) Übernahme Livera 2014
 (3) Verkauf der Marken Inwear, Martinique, Part Two, Soaked in Luxury sowie das Store-Konzept Companys an DK Company Mitte 2014
 (4) Übernahme von Lafuna 2014
 (5) Umsatz inkl. Accessoires und Möbel ohne Stoffe
 (6) u. a Übernahme der Labels Steps, Superstar
 (7) Aufgabe der Burlington-HAKA 2014
 Die TW-Umsatzrangliste der europäischen Bekleidungslieferanten mit Umsätzen ab 75 Mill. EUR erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Umsatzangaben beruhen auf Firmenauskünften sowie Veröffentlichungen im Bundesanzeiger und in der Presse. Die Umsätze sollten sich auf die Netto-Erlöse mit Bekleidung, Wäsche, Strümpfe, Bademode und textilen Accessoires beziehen. Die Umrechnung der genannten Umsätze in EUR erfolgte auf Basis der EZB-Kurse

Die 15 größten europäischen Bekleidungslieferanten 2014; Quelle: Textilwirtschaft

Anhaltende Konsolidierung auch im stationären Modehandel

Der führende Vertriebskanal im Modehandel ist seit Jahren der Bekleidungsfachhandel. Während der letzten 7 Jahre wurden hieraus rund 50 Prozent der Umsätze generiert.



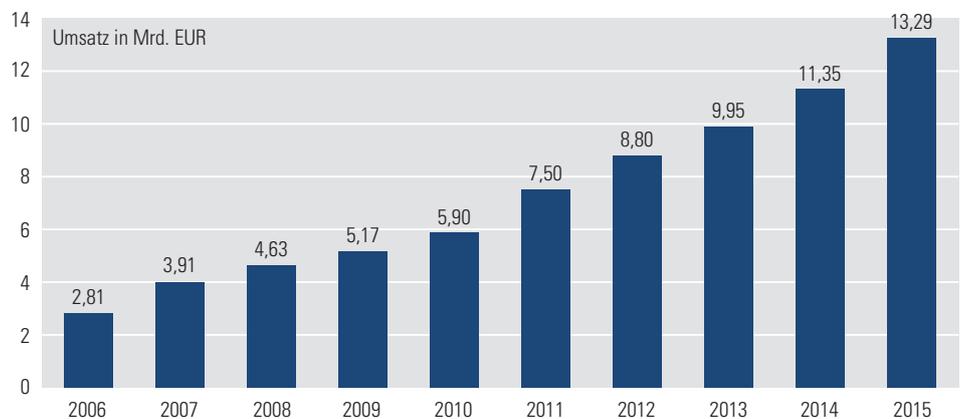
Anteil der Vertriebsformen am Textil- und Bekleidungsumsatz in Deutschland (2007–2014); Quelle: BTE

Seit einigen Jahren ist in diesem Vertriebskanal jedoch ein deutlicher Umbruch zu erkennen. Die früher weitverbreiteten, inhabergeführten und damit unabhängigen Fachgeschäfte werden zunehmend von international agierenden vertikalen Ketten und Monobrand-Stores verdrängt. Der kleinbetriebliche Modefachhandel steht zwar noch immer für gut 20 Prozent der Umsätze im Bekleidungseinzelhandel, er verliert jedoch in Umsatz- und Ertragskraft kontinuierlich an Boden. Gleiches gilt für die klassischen Kauf- und Warenhäuser. Die Erfolgsgeschichte der vertikalen „Fast-Fashion“-Anbieter in Deutschland scheint dagegen unaufhaltsam. Die spanische Inditex-Gruppe (u. a. Zara) erzielte im Geschäftsjahr 2014/2015 hierzulande einen Umsatz von 705 Mio. Euro. Das schwedische Pendant H&M erwirtschaftete in seinen knapp 400 Stores und im eigenen Online-Shop sogar einen Brutto-Umsatz von 3,99 Mrd. Euro. In keinem anderen Land war H&M derart erfolgreich unterwegs wie in Deutschland.

Besonders in kleinen und mittelgroßen Städten vollzieht sich innerhalb des stationären Modehandels ein drastischer Strukturwandel. Die seit Jahren fortschreitende Urbanisierung führt immer stärker zu einer Metropolbildung und Ausdünnung kleinerer Kommunen. Die unausweichliche Folge: Fußgängerzonen in Städten jenseits der 100.000 Einwohner leeren sich, den Händlern vor Ort fehlt die Kundschaft und sie müssen ihre Läden über kurz oder lang schließen. Erschwerend kommt hinzu, dass bereits in heutigen Zeiten, in denen sich Modehändler im ländlichen Umfeld mühsam „über Wasser halten“, die Bevölkerung immer mehr auf den Onlinehandel ausweicht. Es entsteht ein Teufelskreis, der in einem Horrorszenario von künftigen Geisterstädten mündet. Laut einer Studie des IFH Köln wird der stationäre Handel in den kommenden 5 Jahren mit einem Umsatzrückgang von 30 Prozent rechnen müssen. Rund 45.000 Läden werden damit vor dem Aus stehen. Das entspricht immerhin jedem zehnten Modegeschäft. Die Konzentration der Bekleidungsbranche hält damit unvermittelt an. Bereits in den letzten Jahren lag die Quote der Ladenschließungen bei jährlich 3 – 5 Prozent. Die Eröffnung der Insolvenzverfahren von Bekleidungseinzelhändlern hat sich zwar seit der Finanzkrise etwas entspannt, im Jahr 2014 wurden dennoch 102 Verfahren eröffnet. Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch kein Ende des Händlersterbens in Sicht.

Weiter starker Boom des Onlinehandels

Vom kontinuierlichen Rückgang des stationären Modehandels profitiert vor allem der Onlinehandel. Nach Büchern und Unterhaltungselektronik ist Mode bereits heute des Konsumenten liebstes Segment im Onlinekauf. Von 2006 bis 2015 wuchs der Umsatz im Online-Modehandel (Bekleidung und Schuhe) mit einem durchschnittlich jährlichen Wachstum von 19 Prozent. Auch in den kommenden Jahren wird sich der Umsatz voraussichtlich weiter positiv zweistellig entwickeln.



Umsatzentwicklung im Online-Modehandel (Bekleidung und Schuhe) 2006-2015; Quelle: Statista

Von den einstigen Vorreitern des Onlinehandels in Deutschland ist nur noch der Hamburger Versandhauskonzern Otto, als größter Textileinzelhändler mit Katalog- und Onlineversand, übrig. Während die Branche dem Erfolg des Online-Modehandels anfänglich skeptisch gegenüberstand und sich nur wenige Spieler in die unbekannteren Gewässer wagten, herrscht heute ein reger Wettbewerb unter den virtuellen Anbietern. Neben den überaus erfolgreichen Internet-Pure-Playern wie Amazon, sind zunehmend auch traditionell stationäre Händler und Hersteller mit eigenen Shops im Internet präsent. Immer mehr Anbieter setzen auf die Cross-Channel-Strategie und versuchen die Kundenwünsche, sowohl über stationäres als auch virtuelles Angebot bestmöglich zu erfüllen. Generell gewinnen die Themen Kundenbegeisterung und Serviceorientierung auch bei Online-Händlern an Bedeutung und führen zu interessanten Geschäftsmodellen, die dem stationären Handel das wirtschaftliche Überleben zunehmend erschweren. Ein gutes Beispiel hierfür ist der jüngste Aufstieg sogenannter Curated-Shopping-Konzepte, à la Outfittery und Modomoto (Definition: „Betreutes Einkaufen“ über virtuelle Betreuung und Stilberatung, überwiegend durch Online-Anbieter).

Auch für Luxus-Labels bleibt das Online-Segment attraktiv und hat sich als feste Größe etabliert. Online-Luxushändler wie Net-a-Porter.com, mytheresa.com oder vente-privee.com steigern kontinuierlich ihre Erträge und werden unter Umständen, wie im Falle von mytheresa.com, sogar im Umkehrschluss von stationären Traditionshäusern (in diesem Fall Neiman Marcus) übernommen. Im Zusammenspiel mit dem Rückgang der Luxus-Multilabel-Fachhändler in mittelgroßen Städten bleibt dieser Trend ungebrochen und weiterem Wachstum steht wohl nichts mehr im Wege.

Marktvolumen Luxusmode Online in Mio. Euro						CAGR 2014–2018 in Prozent
US	1.723	2.017	2.376	2.799	3.279	17
UK	398	497	598	693	780	18
DE	319	357	398	462	496	12
IT	57	69	85	96	113	19
FR	322	395	476	575	687	21
JP	547	617	706	771	846	12
HK	64	75	87	99	111	15
	2014	2015	2016	2017	2018	

Entwicklung des Online Luxus-Fashion-Markts (2014-2018); Quelle: Eurostat

Vertikalisierte Supply Chain

Grundsätzlich unterscheidet sich der Wertschöpfungsanteil in der Branche erheblich. Allein bei den vertikal strukturierten Herstellern zeigen sich hierbei deutliche Unterschiede. Während der spanische Filialist Zara eigene Produktionsstätten besitzt, lagert die schwedische Kette H&M seine Produktion vollständig an Vertragspartner in Niedriglohnländern aus. Andere Hersteller gehen einen alternativen Weg und verlagern aus Zeit- und Effizienzgründen ihre Produktionsstätten zurück nach Europa.



Insgesamt gesehen waren asiatische Niedriglohnländer über die letzten Jahre die bevorzugten Produktionsstandorte für Hersteller – sei es durch Zulieferer oder durch eigene Produktionsstätten. An diesem Schwerpunkt wird sich auch in den nächsten Jahren voraussichtlich nichts ändern. Deutschland wird auch in Zukunft als Produktionsstandort nur eine untergeordnete Rolle spielen. Fest steht aber, dass der Hersteller ohne eigene Fabrik nach wie vor die Regel ist und der Schwerpunkt der Wertschöpfung daher auf Design, Marke, Vertrieb und Logistik liegt.

Unabhängig von der Wahl der Produktionsstätte hält der Trend zu einer maximal flexiblen und reaktionsfähigen Supply Chain in der gesamten Modebranche an. Allumfassende IT-Systeme ermöglichen es, Kundendaten aus den Verkaufsläden (beispielsweise in Bezug auf das Produkt und die Farbe) an die Herstellerzentren oder die angeschlossenen Produktionsstandorte weiterzuleiten. Auf Basis dieses Wissens lassen sich die Absatzzahlen deutlich genauer vorhersagen und die Produktionsplanungen bereits zu Anfang der Saison nachfragebezogener bestimmen. Zudem kann mithilfe einer IT-gestützten Supply Chain während der Saison unmittelbar auf unerwartet hohe Nachfrage bei bestimmten Produkten reagiert werden. Kurzum: Die digitale Vernetzung der Herstellerzentrale mit den Produktionsstandorten und die Ausstattung der Rohmaterialien mit RFID-Technologien ermöglicht es den Herstellern, zu jeder Zeit über Lagerbestände und die Auslastung der Produktionsstätten informiert zu sein.

Zunehmende Dynamik in der Marktstruktur

Die fortschreitende Globalisierung öffnet Tür und Tor für ausländische Konkurrenz auf dem deutschen Modemarkt. Während für die Verbraucher das Angebot an Modketten und einzelnen Fachgeschäften nicht groß genug sein kann, bedeutet der Eintritt ausländischer Anbieter für die deutschen Unternehmer ein noch stärkeres Ringen um Umsätze und Marktanteile. Als das irische Discountparadies Primark im Jahr 2009 in Bremen seinen ersten Laden auf deutschem Boden eröffnete, schlugen die Herzen der Schnäppchenjäger spürbar hoch. Für direkte Wettbewerber wie C&A und KiK ist der Preiskampf seitdem in vollem Gange. Doch der starke Wettbewerb in der deutschen Modeindustrie wird nicht nur durch den Markteintritt ausländischer Anbieter verschärft. Auch der forcierte Auftritt von Amazon stellt die Branche vor neue, bislang ungekannte Herausforderungen. Bis dato herrschte die Annahme, der Online-Modehandel brauche branchenkundige Spezialisten. Virtuelle Marktplätze wie Amazon und Ebay könnten – so die gängige Meinung – mit ihrem Geschäftsmodell das schnelllebige und Trend-bestimmte Modesegment nicht beherrschen. Amazon's jüngster Start einer Modeverkaufsshow im US-amerikanischen Fernsehen sowie die ambitionierten Pläne zum Ausbau des Mobile Shopping zeigen jedoch deutlich, dass die großen Online-Marktplätze als ernstzunehmende Konkurrenz im Modehandel einzukalkulieren sind. Dieser Umstand nimmt mit Amazon's beabsichtigtem Aufbau eigener Kollektionen noch weiter an Brisanz zu.

Einen schmerzhaften Brancheneinschnitt erlebte der deutsche Bekleidungshandel durch die jüngst eingereichten Insolvenzanträge von Steilmann und Zero. Gegen den starken Preisdruck von Anbietern wie Primark und KiK, aber auch durch die enorme Schnelligkeit der vertikalen Branchenkönige Zara und H&M konnten sich die etablierten Unternehmen letztlich nicht behaupten. Generell wird die Luft für deutsche Mittelständler, die mit Marken im mittleren Preissegment auftreten, zunehmend dünn. Gewinnen werden im hartumkämpften Volumenmarkt letztlich die Unternehmen, die besonders schnell, günstig, qualitativ gut oder bekannt sind – oder idealerweise alle diese Faktoren in sich vereinen.

Fraglich ist, inwieweit die Modewelt vor Angriffen von Herstellern anderer Branchen gefeit ist. Insgesamt konnten sich bislang etablierte Modeunternehmen im Großen

und Ganzen gut gegen branchenfremde Anbieter behaupten. Existierende Markteintrittsbarrieren lassen sich vor allem auf die bereits bestehende Wettbewerbsintensität sowie auf die hohe Marken- und Markttransparenz zurückführen. Ernstzunehmende Chancen für Markteintritte branchenfremder Hersteller in die Mode lassen sich gegenwärtig nur im Luxussegment ausmachen. Hier sind Branchenüberschreitungen nicht unüblich. Montblanc beispielsweise, von Anfang an bekannt für seine hochwertigen Füllfederhalter, entwickelte sich im Laufe der Jahrzehnte zu einem breit aufgestellten Anbieter hochwertiger Uhren und Luxusaccessoires im Bereich Schreib- und Lederwaren. Den Schritt in die Modewelt haben die Hamburger bislang jedoch noch nicht gewagt. Im Gegensatz zu Louis Vuitton und Bottega Veneta, zwei international bekannten Anbietern aus dem Luxustaschen- und Accessoires-Segment, die bereits seit Jahren sehr exklusive Bekleidungs- und Schuhkollektionen anbieten.

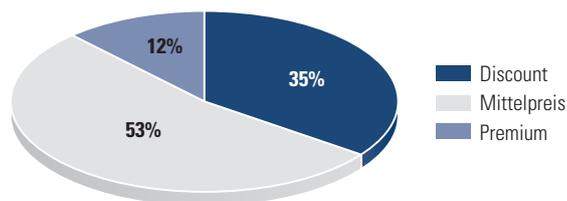
Aber auch in gegenläufige Richtung ergeben sich alternative Marktoptionen. Bereits seit vielen Jahren bieten etablierte Modehersteller wie Ralph Lauren, Lacoste oder auch Hugo Boss unter Lizenzvergabe Parfums und artverwandte Kosmetikartikel an. Das Geschäft entwickelt sich stabil. Laut einer Hochrechnung wurde in Deutschland 2015 allein mit Damendüften ein Umsatz von 1,07 Mrd. Euro erwirtschaftet. Gegenüber 2010 entspricht dies einem jährlichen Wachstum von 1,5 Prozent. Mit Herrenparfums ließ sich 2015 immerhin mit 516 Mio. Euro noch knapp die Hälfte erzielen.

Das „schnelle“ Geld durch Lizenzvergabe ist jedoch immer mit der Marke abzuwägen: Stehen lizenzierte Produkte noch für die Marke und stärken diese, oder sind sie längst dabei die Marke zu überdehnen oder gar zu schädigen? Der Risikograd hierbei ist sehr schmal. Aus diesem Grund entschied sich das britische Label Burberry dazu, nahezu alle vergebenen Lizenzen zurückzukaufen.

Verbraucher suchen neueste Trends zum optimalen Preis-Leistungsverhältnis

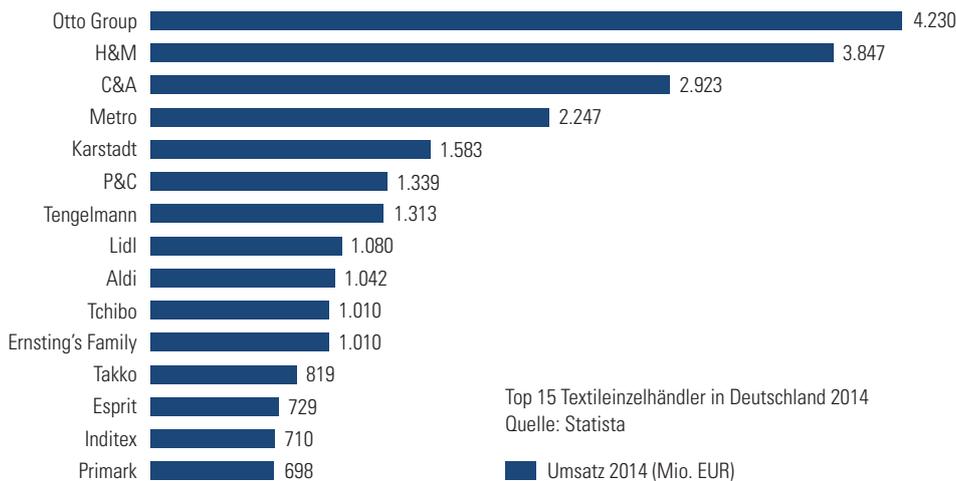
Umsätze generieren die europäischen Modelieferanten im deutschen Markt hauptsächlich im Niedrig- und Mittelpreissegment. Das Premiumsegment macht in Deutschland einen Anteil von 12 Prozent am Umsatz aus.

Umsatzverteilung im Bekleidungsmarkt in Deutschland nach Preissegmenten 2013
Quelle: Kreuzer Fischer & Partner



Insgesamt erwarten die deutschen Modekonsumenten eine qualitativ gute Ware zu einem attraktiven Preis – ein Umstand, der vor allem den Vertikalen und den Discountern in die Hände spielt. Nicht ohne Grund zählen zu den zehn größten Textileinzelhändlern in Deutschland H&M, C&A, KiK (Tengelmann-Gruppe) sowie die Lebensmitteldiscounter Lidl und Aldi.

Eine Befragung zu den bedeutendsten Kaufkriterien in der Mode stärkt die Vermutung der hohen Preisorientierung deutscher Modekonsumenten. Mit 84 Prozent liegt das Preis-Leistungsverhältnis nur knapp hinter der Forderung nach guter Qualität (85 Prozent). Die Individualität der Produkte (37 Prozent) und die Marke (27 Prozent) liegen bislang weniger im Fokus der Modekonsumenten. Aus unserer Sicht begründet sich dies vor allem dadurch, dass die Individualisierung von Kleidung (z. B. Maßanzüge) bislang stets mit einem hohen Kaufpreis verbunden war und damit konträr zur Preisorientierung der Deutschen liegt. Im Zuge der bereits begonnenen digitalen



Revolution in der Modebranche und den damit einhergehenden neuen Möglichkeiten der Individualisierung, gewinnt dieses Kriterium in Zukunft allerdings an Bedeutung.

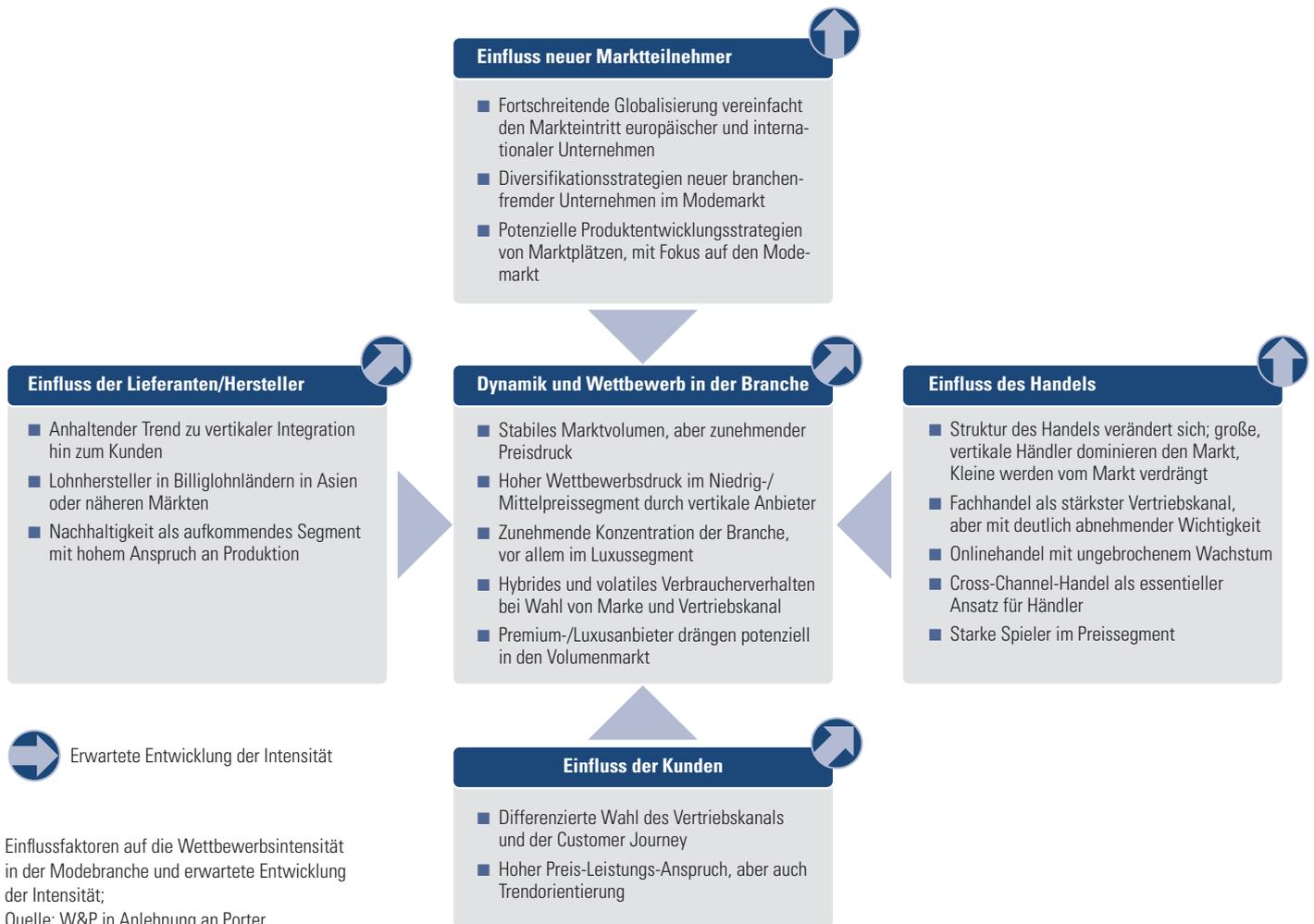
Trotz aller Preisorientierung bleibt der Anteil der trendbewussten Modekonsumenten bei stabilen 60 Prozent. Von abnehmender Lust an der Mode kann also keine Rede sein. Auffallend ist jedoch das Zusammenwachsen der Verbrauchertypen. So zeigt sich, dass die Grenzen zwischen Sport- und Modebranche längst nicht mehr so klar existieren wie noch vor einigen Jahren. Modische Bekleidung wird sportlicher und sportliche Bekleidung wird modischer. Doch warum ist das so? Eine Vermutung lässt sich nicht abstreiten: der Mode gehen teilweise die Ideen aus. Modedefans kombinieren so die Jogginghose mit dem Burberry-Mantel, um einen neuen kontroversen Lifestyle zu zelebrieren. Mit der Jogginghose zum Sport zu gehen, steht dabei fast nie zur Debatte.

Auch agiert der Verbraucher heute deutlich hybrider als noch vor wenigen Jahren. War die Industriellengattin früher noch Stammkundin in den Flagship-Stores der internationalen Luxuslabels, so sieht das Kaufverhalten der Söhne und Töchter anders aus. Natürlich bleiben Luxuslabels im Fokus der „Rich Kids“ – mit Selbstverständlichkeit werden diese jedoch mit trendigen Shirts, Hoodies und Taschen von H&M oder Zara kombiniert. Eingekauft wird teils stationär, teils mobil über den Online-Shop des Herstellers oder über exklusive Shoppingclubs wie Best Secret.

Dass eine Erhebung nach klassischen, soziodemographischen Verbrauchertyp-Kategorien bei einem solch hybriden und multioptionalen Konsumverhalten nicht mehr angebracht ist und auch nicht für jeden Hersteller und Händler gültig sein kann, versteht sich von selbst. Ein detailliertes und vor allem individualisiertes Verständnis der eigenen Zielkunden wird daher mehr und mehr zur Schlüsselkompetenz im Modehandel. Dazu bedarf es auch einer neuen Form des „Out of the Box“-Denkens. Nichts wäre für die Modewelt schlimmer als aufkommende Langeweile.

Ausblick: Dynamik und Wettbewerbsintensität weiter steigend

Wir gehen von einer weiter steigenden Dynamik innerhalb der Modebranche aus. Vor allem der anhaltend hohe Wettbewerb in der Modebranche, der Eintritt neuer Branchenspieler, ein zunehmend hybrides Kaufverhalten der Konsumenten sowie die steigenden Machtansprüche von Hersteller- und Handelstypen (insb. Vertikale, Online-Händler) führen zu einer deutlichen Verschiebung der heutigen Marktstruktur sowie einer weiteren Steigerung der Wettbewerbsintensität in der Mode- und Lifestylebranche.



Vor diesem Hintergrund stellt sich umso mehr die Frage nach den Differenzierungsmöglichkeiten einzelner Marktteilnehmer. Ein wesentlicher Punkt ist hierbei sicherlich die Treffgenauigkeit künftiger Mode- und Farbtrends. Die strategisch weitaus relevanteren Weichenstellungen müssen jedoch in Bezug auf die Erfüllung langfristiger Trends gesetzt werden.

Eigener Lebens-„Stil“

1.2

Modische Trends und Marken verbreiten sich heute in rasender Geschwindigkeit über den Erdball. Ganz gleich auf welchem Kontinent man sich befindet: überall trifft man auf dieselben Marken und Styles. Wenige weltweit präsente Hersteller dominieren das Modeverständnis der Bevölkerung. Und immer mehr wachsen Mode- und Sportmarkt zusammen. Sei es durch die modischen Vorstöße der Sportartikelhersteller oder aber – inzwischen noch häufiger – durch die vertikalen Ketten und ihre Sortimentsverbreitung in Richtung Fitness- und Outdoorbekleidung.

Die Konsequenz aus dem Ranking der wertvollsten Modemarken ist eindeutig: Die (Mode-)Welt wird immer uniformer und sportiver. Heute ist es eine Selbstverständlichkeit, Jeans mit sportlichen Sweatshirts oder Yogahosen mit Cardigans zu kombinieren. Nicht anders ist es wohl zu erklären, dass sich unter den Top 10 der wertvollsten Modemarken drei Sportartikelanbieter wiederfinden, von denen ein Anbieter – Lululemon – sogar hauptsächlich im Yoga-Segment auftritt.

Auch Landesgrenzen verschwinden mehr und mehr in der Modewelt. Ausgefallene, landestypische Styles findet sich zwar noch vereinzelt in ausgewählten Bekleidungshäusern, diese werden aber zumeist in den hinteren Ecken platziert. Stattdessen gleichen sich Farben, Designs und Schnitte immer stärker an. Vorangetrieben wird dieser Trend durch globale Produktkampagnen und die zunehmende Einheitlichkeit der Einkaufsstrassen weltweiter Metropolen mit den immer gleichen Marken- und Store-Konzepten. Die Marschroute ist klar: Auf attraktiven Flächen wird das angeboten, was jedem Konsumenten bekannt ist und sich besonders leicht und schnell drehend verkaufen lässt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Skinny-Jeans. Über Jahre hinweg wurden enganliegende Hosen als „must have“ angepriesen – mit Passformgarantie für jeglichen Figur-, Alters- und Stiltyp. Die Folge: In unzähligen Kleiderschränken finden sich Skinny-Jeans in sämtlichen Variationen und Farben. Enge Hosen und weite Shirts stehen zudem nach wie vor auf der Liste der Lieblingsoutfits vieler Kundinnen ganz oben.

Wenngleich der Erfolg bewährter Produkte wie beispielsweise der Skinny-Jeans ungebrochen ist, so entsteht doch langsam ein erfolgsträchtiger Gegentrend. Immer mehr Menschen wollen dem einheitlichen Mode-Diktat der großen Marken entfliehen und suchen ihren individuellen Stil. Den finden sie bislang vor allem bei kleinen Labels oder Outfits mit besonderen Applikationen. Angestachelt von Modeblogs geht es mehr und mehr darum, einen eigenen, unigen Lebens-„Stil“ zu kreieren und sichtbar zur Schau zu stellen. Vor allem perfekt sitzende Kleidung wird auf diese Weise zur neuen Visitenkarte der modeinteressierten Bevölkerung.

Der bekannte Spruch „Kleider machen Leute“ scheint aktueller denn je. Waren bislang vor allem die Frauen modische Vorreiter, so gewinnen stil- und körperbetonte Schnitte zunehmend auch bei der breiten Masse der Männer an Bedeutung. Sowohl

		Marktwert 2015 in Mio. \$	Marken- beitrag zum Umsatz	Entwicklung Marktwert 2015 vs. 2014
1.	Nike	29.717	4	21%
2.	Zara	22.036	3	- 5%
3.	H&M	13.827	2	- 11%
4.	Uniqlo	8.074	3	11%
5.	Next	5.973	3	5%
6.	Ralph Lauren	5.643	5	- 11%
7.	Adidas	4.614	4	- 36%
8.	Hugo Boss	4.320	4	- 5%
9.	Lululemon	2.898	5	- 11%
10.	Tommy Hilfiger	2.580	4	29%

Die wertvollsten Mode- und Bekleidungs-
marken weltweit 2015
(Markenbeitrag 1 = gering, 5 = sehr hoch)
Quelle: Millard Brown 2015

Modehersteller als auch Händler reagieren bereits darauf. Kaum ein Anbieter präsentiert sich heute noch ohne Slim-Fit-Varianten im Sortiment. Auch knöpfbare Sakkoärmel und Schneidernähte bei Anzügen finden sich längst nicht mehr nur bei Individualanfertigungen aus London oder Mailand.

Die bisherige Entwicklung ist aber noch längst nicht am Ende. War es lange Zeit vor allem dem wohlhabenden Kundenkreis vorbehalten, seinem modischen Äußeren durch Maßanfertigungen, besondere Stoffe, Farben und Applikationen den letzten optischen Schliff zu verpassen, so kommt – dank moderner Technik – in Zukunft auch der preisbewusste Käufer in diesen Genuss. Dabei wird sich das Angebot längst nicht nur auf Herrenanzüge oder Damenkostüme beschränken. Rein technisch lässt sich bereits heute nahezu jedes Kleidungsstück durch Körpervermessung und anschließende digitale Steuerung der Produktionsprozesse termingenaue und kostentragend produzieren.

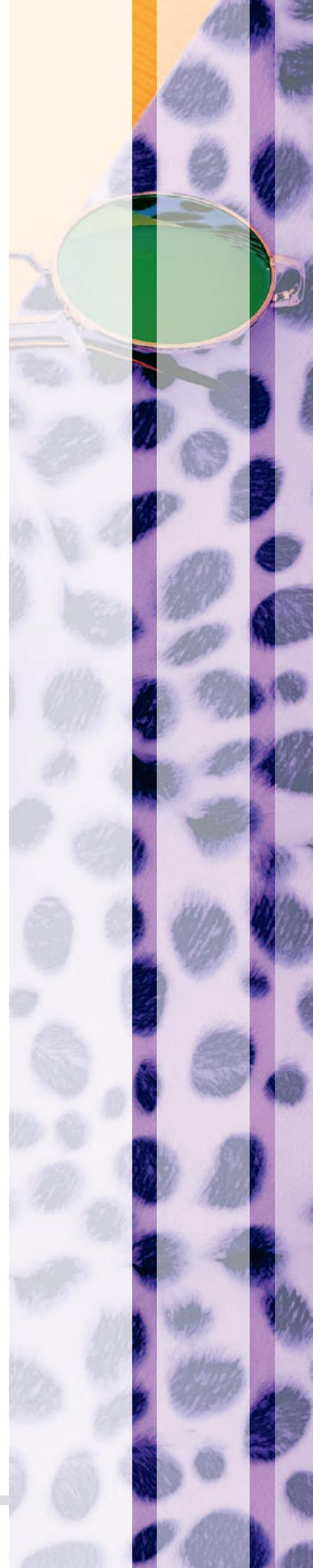
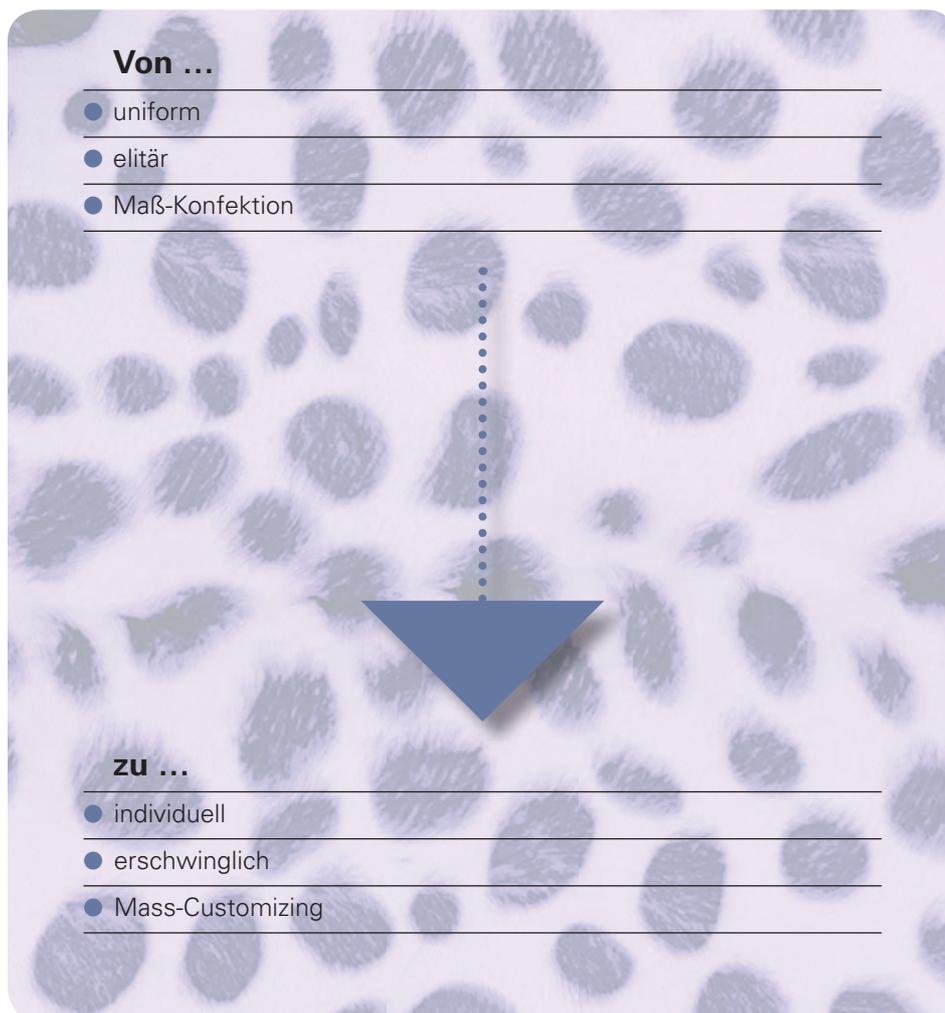
Betrachtet man jedoch den Status-Quo anderer Branchen, so scheint die Mode bei den Möglichkeiten zur Individualisierung doch etwas hinterher zu sein. Bei Müsli und Parfums sind individualisierte Angebote längst Standard. Auch in der artverwandten Branche, dem Sport, geht der Trend mehr und mehr in Richtung individualisierte Produkte (vgl. W&P Sport-Studie „Fit for Success 2016“). Den Kunden mit eigenkreierten Modellen zu begeistern, ihn quasi selbst zum Designer zu machen, gilt heute und in Zukunft mehr denn je als Erfolgsfaktor. Was die äußerliche Abgrenzung durch eigenkreierte Sportschuhe angeht, gibt es bereits erfolgreiche Beispiele von Adidas, Nike und New Balance.

Obwohl die Modeindustrie für sich selbst gerne in Anspruch nimmt, Vorreiter in Sachen Individualismus und Stil zu sein, so herrscht hier ein deutlicher Nachholbedarf. Individualisierte Teile wie Schals und Taschen mit Initialen, sind verhältnismäßig einfach umzusetzen und lange nicht das Ende der Fahnenstange. Auch können Produkte durch individuelle Fertigung untereinander eine deutlich höhere optische Zugehörigkeit aufweisen und in Verbindung mit Kleidungsstücken anderer Hersteller einen passenden „Gesamt-Look“ erzeugen. Das bedeutet natürlich nicht, dass ein Modehersteller künftig die Mass-Customization aller Teile selbst durchzuführen hat. Hier gilt es, kluge Kooperationen zu schmieden und sich seinen Kunden als modischen Lebens-„Stil“-Partner zu präsentieren. Hat sich bisher die deutliche Mehrheit der Konsumenten vor dem modischen Kombinieren von Kleidung und Accessoires gescheut, so lassen sich auf diese Weise völlig neue Zielgruppen erschließen und anstelle einzelner Teile aus dem Sortiment ganzheitliche, individuelle Styles verkaufen (vgl. Outfittery & Co.).

Bsp.: MyBoshi

Was im Jahr 2009 bei einem Skilehreraustausch in Japan als Zeitvertreib am Abend und auf langen Zugfahrten begann, wurde im Laufe der Jahre zu einem florierenden Geschäftsmodell. Die stetig wachsende Nachfrage nach gehäkelten Wollmützen decken inzwischen bis zu 30 „Häkel-Omas“ in häuslicher Handarbeit. Über einen Online-Shop werden heute die Mützen in 14 Länder verkauft. Neben den individuell konfigurierbaren Mützen werden zudem Häkel-Anleitungen und Ideen-Workshops angeboten. Außerdem veranstaltet das Unternehmen regelmäßig die myboshi-Häkel-WM. Aufgrund der innovativen Idee gehörte das Unternehmen 2014 zu den Finalisten um den Deutschen Gründerpreis in der Kategorie Aufsteiger.

Quelle: MyBoshi



1.3 König Kunde

Die Endkundenorientierung in der Mode erfolgte früher vor allem über die Person des Designers. Er hatte (hoffentlich) sein Zielpublikum vor Augen, kreierte entsprechende Schnitte und Styles und trug damit – quasi mit seiner Kreativität und Inspiration – das wesentliche unternehmerische Risiko. Ausnahme-Designer wie Karl Lagerfeld, Jean-Paul Gaultier und Gianni Versace lebten dabei getreu des Henry Ford'schen Mottos: „Hätten wir unsere Kunden gefragt, was sie möchten, hätten sie gesagt, schnellere Kutschen.“ Neue Wege zu gehen und Grenzen zu überschreiten – das stellte die Königsdisziplin der Mode dar.

Unglücklicherweise gibt es nicht ausschließlich Designer vom Format eines Lagerfeld, Gaultier oder Versace. Nicht selten klaffen daher eigener Anspruch und Kundenwunsch auseinander. Eine bis zwei missglückte Kollektionen gefährden so schnell die Existenz des gesamten Unternehmens. Grundsätzlich wird sich an diesem Dilemma wohl auch in Zukunft nichts ändern. Das liegt verstärkt auch daran, dass die Mode weiterhin mit der selbst auferlegten Bürde lebt, keine Langeweile aufkommen lassen zu wollen. Die Folge: Immer schnellere Kollektionswechsel und immer außergewöhnlichere Teile. Die Gefahr dabei besteht vor allem darin, vor lauter Innovationsdrang die Endkunden schlichtweg aus den Augen zu verlieren. Doch auch in Zukunft wird eine Tatsache zu 100 Prozent Bestand haben: Der Endkunde ist es, der sämtliche Gehälter und Geschäftsmodelle in der Mode- und Lifestylebranche – Industrie wie Handel – finanziert.

Die Herausforderung besteht also vor allem darin, diesen Kunden wieder in den Mittelpunkt aller (!) Bemühungen zu stellen. Der Kunde will wieder als König wahrgenommen werden. Was leicht klingt, stellt bei selbstkritischer Betrachtung für viele Modeunternehmen eine immense Hürde dar. Operativ festgelegte Prozesse und Entscheidungsmuster, Taktungen in Entwicklung und Produktion sowie über viele Jahre eingefahrene Vertriebsabläufe lassen gefühlt nur wenig Veränderungspotenzial zu.

Doch es muss gar nicht die vollständige Überarbeitung des Geschäftsmodells sein. Den Kunden zum König zu krönen, erreicht man auch über Eventisierung und Emotionalisierung. Hierzu sind Hersteller und Händler gleichermaßen aufgerufen, sei es durch innovative Shop-in-Shop-Konzepte oder durch individualisierte Serviceleistungen (z. B. Cross-Channel-Konzepte, Zufriedenheitsgarantien, Mass Customization, Veranstaltungen etc.). Das oberste Ziel muss lauten, den Kunden zu begeistern und ihm vollständig sein empfundenes Stilrisiko zu nehmen.

Gerade im letztgenannten Punkt läuft der stationäre Modehandel Gefahr, von den reinen Online-Händlern uneinholbar abgehängt zu werden. Entsprechend wichtig sind hier neue, innovative Wege. Junge Konzepte, wie das Curated Shopping mit ihren Vorreitern Outfittery und Modomoto, gehen hier bereits einen erfolgreichen Weg und stellen – unter fachkundiger Anleitung von Stilberatern – persönliche Outfits zusammen. Wer in der etablierten Modebranche hätte vor fünf Jahren geglaubt, dass ein solches Geschäftsmodell tragfähig ist.

Bsp.: Outfittery

Outfittery aus Berlin gilt als einer der erfolgreichsten Vertreter des deutschen „Curated Shopping“-Konzepts. Dabei vertreibt das Unternehmen ausschließlich Herrenbekleidung. Das Prinzip ist simpel: Anstatt lose Produkte zu verkaufen, stellen bis zu 150 Stylisten nach Wünschen und Vorgaben der Konsumenten ganze Outfits zusammen – von Bekleidung über Schuhe bis Accessoires. Artikel, die nicht gefallen, können kostenlos zurückgesendet werden. Der Kunde bezahlt somit nur die Teile, die er auch tatsächlich behalten möchte. Aktuell bietet das Unternehmen Artikel von über 100 Marken an. In Deutschland, Österreich und der Schweiz nutzen bereits über 100.000 Kunden die Angebote von Outfittery und bestellen Kleidung im Wert von durchschnittlich 200 Euro. Tendenz steigend. Die Marge liegt nach Angaben des Unternehmens bei 50 Prozent. Im Geschäftsjahr 2014 hat Outfittery einen Umsatz von zirka 18 Millionen Euro erzielt (2013: ca. 7 Mio. Euro). Quelle: Outfittery

Von ...

- Selbstverwirklichung der Designer
- Produktverkauf
- standardisierten Prozessen

zu ...

- Kunde im Mittelpunkt
- Service- und Erlebnis
- kundenindividuellen Abläufen



1.4 Digitale Differenzierung

Das Trendthema Digitalisierung ist in aller Munde. Was seinen Anfang im Industriegüterbereich nahm, hat nun endlich auch die Modebranche erreicht. Wen wundert es: die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und die erzielbaren Effizienzsteigerungspotenziale enorm. Durch die gesamte Wertschöpfungskette – von kundengerichtetem „front end“ bis zum organisations- und prozessbezogenen „back end“ – bietet die digitale Revolution erfolgsversprechende Optimierungsfelder für das Geschäftsmodell.



Digitalisierungsstrategie; Quelle: W&P

Der positiven Stimmung zum Trotz: Noch bewegt sich die Modebranche auf dem Feld der Digitalisierung nicht erfolgreich genug. Zu zögerlich oder zu unkoordiniert werden die Potenziale aktiv angegangen und ausgeschöpft, um damit höhere Nutzenwerte für beide Seiten, Unternehmen und Kunden, zu schaffen. Immer noch werden die Möglichkeiten der Digitalisierung zu häufig verweigert oder opportunistisch und ohne ganzheitliches Konzept angegangen. Nur selten begegnet man hingegen dem „digital affinen“ Unternehmer, der mit ganzheitlicher digitaler Strategie eine Maximierung seiner Wertschöpfung anstrebt. Laut einer Studie der Universität Potsdam in Kooperation mit dem SAS Institute fehlt es vielen Unternehmen schlichtweg am Know-how und den operativen Möglichkeiten zur Erfassung und adäquaten Nutzung von Kundendaten. Einzig in der Warenlogistik wird Big Data bereits intensiv genutzt.

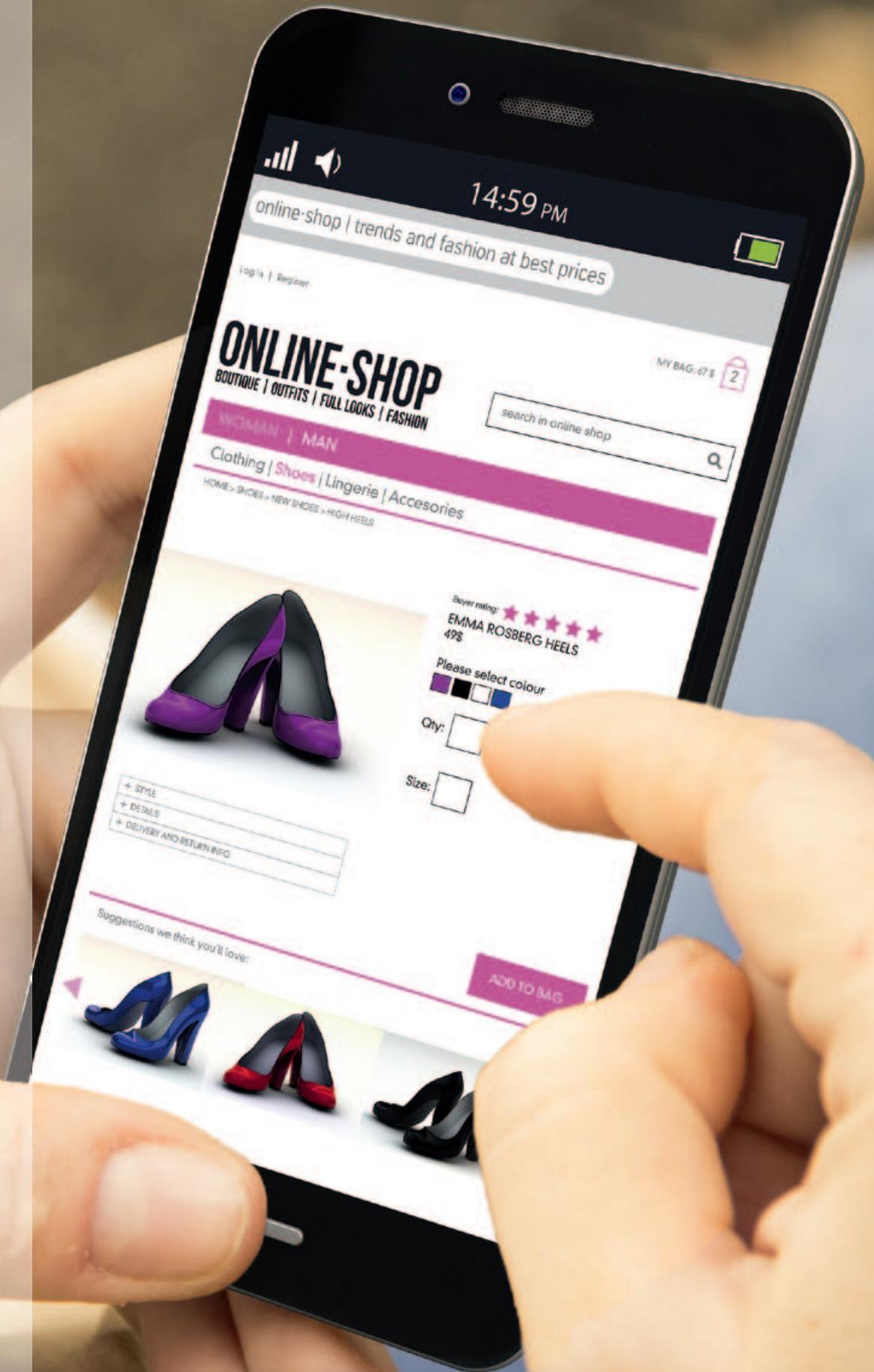
Die Mehrzahl der etablierten Modehersteller und Händler tut sich beim richtigen Einsatz digitaler Möglichkeiten noch sehr schwer. Zumeist beschränken sich die Bemühungen nach wie vor auf personalisierte Kundenmails, digital geführte Orderprozesse oder den Aufbau eines Online-Shops. Digitalisierung ist jedoch weit mehr als nur das Freischalten eines eigenen Online-Shops oder die vollzogene Nachorder via Tablet, während man am Regalbrett vor der Ware steht. Digitalisierung, mit allen seinen Potenzialen, zeichnet sich vor allem durch zwei Aspekte aus: Durch Verknüpfung von Prozessen und Leistungen sowie durch Geschwindigkeit. Beide Aspekte werden in Zukunft den Differenzierungserfolg im Modehandel entscheidend mitbestimmen.

Die Verknüpfung von Prozessen und Leistungen zielt sowohl auf „front end“ als auch auf „back end“ ab. Wer glaubt, in Zukunft seine Wettbewerbsfähigkeit mithilfe eines unverknüpften Multichannel-Vertriebs aufrechterhalten zu können, wird sich täuschen und letztlich der starken Gefahr ausgesetzt sein, aus dem Markt gedrängt zu werden. Den Markt beherrschen werden hingegen diejenigen Modeanbieter, die gegenüber ihren Kunden einen einheitlichen Marktauftritt und Vertriebsprozess über sämtliche Vertriebskanäle vollziehen. Der Trend zum Online-Einkauf ist ungebrochen. Selten jedoch erfolgen dabei Suche und Kauf über einen Kanal. Viel häufiger zeigt sich ein Zusammenspiel der Kanäle. Gesucht wird häufig noch online, gekauft wird aber im stationären Handel (RoPo: Research online, Purchase offline). Reibungslose Online-Zahlungsmöglichkeiten, Informationen zur Produktverfügbarkeit in Echtzeit und vor allem die Option der kostenlosen Warenrücksendung überzeugt mehr und mehr die internet- und modeaffinen Konsumenten.

Der künftige Erfolg der Modebranche als Ganzes wird nur so erfolgreich sein, wie die Summe der Erfolge aus stationärem und virtuellem Geschäft. Hersteller und Händler sind deshalb dazu aufgerufen, sich gemeinsam den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung zu widmen. Eine digital gesteuerte Sortimentsplanung mit Abverkaufs- und Lagerkenntnis in Echtzeit dient nicht nur den Anbietern sondern auch den Konsumenten. Mehr denn je und vor allem leichter als jemals zuvor, werden in Zukunft durch Digitalisierung kundengerichtete Aktivitäten mit Serviceleistungen angereichert. Das Ziel: Ein besonderes Einkaufsvergnügen schaffen und damit die Differenzierung zum Wettbewerb ausbauen. Click & Collect, Kunden-VIP-Clubs, virtuelle Stilberater und Maßanfertigungen sind bereits heute vereinzelt im Programm und bilden eine erfolgsversprechende Plattform für künftige innovative Serviceleistungen. Eine neue Ära des digitalen Einkaufserlebnisses will Amazon im Bereich Mobile Shopping für Bekleidung einläuten. Hierzu revolutioniert der weltweit größte Versandhändler sogar das klassische Teleshopping-Format und bietet bereits in den USA eine TV-Styling-Show mit paralleler Online-Bestellmöglichkeit an. Doch auch im Kleinen kann ein digital gestütztes Shopping-Erlebnis geschaffen werden. Die Parfümeriekette Douglas macht es vor. Dank Tablets haben die Mitarbeiter zu jeder Zeit in der Filiale Zugriff auf das individuelle Profil der Kundenkarten-Inhaber. Im Beratungsgespräch kann so problemlos auf besondere Marken- und Produktvorlieben eingegangen werden. Dank Lagerbestandsüberblick in Echtzeit kann zudem sofort die Verfügbarkeit von Produkten überprüft werden. Ein einfaches System, das sich auch problemlos in den Modehandel übertragen lässt.

Vor dem Hintergrund der Zukunftsoptionen muss eines klar sein: Digitalisierung erhöht das Tempo. Nicht erst nach der Einführung und dem Freischalten digitaler Schnittstellen. Gewinner der digitalen Zukunft werden diejenigen Modeanbieter sein, die sich schon heute dem Thema gezielt annehmen. Mit genauen Kenntnissen über Bedürfnisse und Kaufgewohnheiten der Endkunden lässt sich eine exakte Material-, Produktions- und Regalsteuerung vollziehen. Digitales Regal-„Longtailing“ wird der Standard in der Nachorderplanung werden.





Doch bei allen schönen Zukunftspotenzialen darf eines nicht vergessen werden: die vollständige Verlagerung des Themas Digitalisierung in die IT wird genauso ein „Erfolgskiller“ sein, wie die alleinverantwortliche Positionierung innerhalb des Marketings oder des Vertriebs. Digitalisierung ist eine Top-Management-Aufgabe. Vereinzelt haben Hersteller und große Modehandelsketten dies bereits erkannt und einen Chief Digital Officer installiert, der die digitale Zukunft unternehmensweit über sämtliche Funktionsbereiche verantwortlich steuert. Auch hier ist die Modebranche gegenwärtig allerdings noch deutlich zu langsam unterwegs.

Von ...

- opportunistisch
- unklarem finanziellen Nutzen
- IT-Aufgabe

zu ...

- ganzheitlich
- klar messbarem Ziel
- Top-Management-Aufgabe über das gesamte Unternehmen

1.5 Vertikale Grenzen

Kaum ein anderes Thema beschäftigt die Mode- und Lifestylebranche derzeit so sehr wie das Vertikalisierungstreiben der Hersteller. Mit Monobrand-Stores, geführt in Eigenregie oder im Franchise-Verbund, drücken immer mehr Produzenten in die Innenstädte und brechen dort die etablierten Wettbewerbsstrukturen auf. Zu verlockend scheint für viele Lieferanten die Aussicht auf die vollständige Vertriebskontrolle und die Internalisierung der Händlermarge. Und schließlich scheint es im Umfeld sterbender Kaufhäuser und extrem erfolgreicher vertikaler Ketten wie Zara und H&M der einzig sinnvolle Weg in eine goldene Zukunft zu sein. Zumal sich mit der Umstellung auf eigene Stores die Umsatzbasis auf wundersame Weise erhöht und damit gegenüber Investoren eine attraktive Wachstumsstory darstellen lässt.

Ganz gleich ob in Hamburg, Düsseldorf, München oder Berlin – die Prachtstraßen in den Metropolen der Republik ähneln sich mehr und mehr. Wer als Hersteller etwas auf sich hält, präsentiert sich mit einem eigenen Markenstore in Top-Lage. Die Folge für den bestehenden Einzelhandel: Die eigenen Lieferanten werden plötzlich zu scharfen Konkurrenten um Kundenfrequenz und Abverkaufsquote. Selbst Institutionen des Multilabel-Handels geraten so zunehmend unter Druck. Der bekannteste Fall hierfür ist sicherlich die Schließung des renommierten Modehauses Eickhoff in Düsseldorf im Jahr 2014.

Der Vertikalisierungshype der letzten Jahre hat jedoch vor allem bei Herstellern aus dem modischen Mittelpreissegment schmerzhaft Spuren hinterlassen. Zu oft muss die Markenpräsenz in den attraktiven Innenstadtlagen teuer „erkauft“ werden – mit horrenden Mieten und zunehmenden Personalbelastungen, die mit der erzielbaren Flächenproduktivität kaum erwirtschaftet werden. Zu selten und zu wenig selbstkritisch stellen sich viele vertikal agierende Modehersteller zudem die folgenden Fragen:

- Ist unsere Marke in der Lage, genügend Aufmerksamkeit und Frequenz zu erzeugen, um einen eigenen Store wirtschaftlich am Leben zu erhalten?
- Verfügen wir über die notwendige Kollektionsbreite und -tiefe?
- Verfügen wir über die internen Fähigkeiten einen stationären Retail erfolgreich zu betreiben?
- Können und wollen wir das dramatisch erhöhte Risiko durch Bestände, Personal- und Mietverträge sowie deutlich verschobene Cashflows wirklich langfristig tragen?

Die Zukunft wird ein Umdenken erzwingen. Vor allem diejenigen Modeunternehmen, deren Markenkraft keine konsequent hohe Frequenz und Conversion Rate auf der eigenen Fläche erzeugt, werden sich in Zukunft mehr und mehr von der Vertikalisierung abwenden. Auch ein Vorreiter wie Hugo Boss stellt aktuell umfassend eigene Stores in Frage, bremst die Expansion und setzt wieder vermehrt auf Wholesale-Flächen. Und der Rückzug von Wormland aus dem eigenen Online-Shop zeigt: Der

originäre Anspruch führt offenbar nicht zu den gewünschten Umsätzen – zudem sind die Personal- und Marketingkosten für den kompetitiven Betrieb eines Webshops oftmals deutlich höher, als ursprünglich positiv erwartet. Wohin jedoch kann der Weg für diese Unternehmen führen, die nach umfassender Analyse zum Entschluss kommen, dass ein eigenes Storenetzwerk für sie weder wünschenswert noch darstellbar ist.

Gerry Weber macht es aktuell vor, erklärt diesen Kanal wieder als strategisch und hat sich zudem zur Schließung von über 100 Stores entschieden. Dabei bestehen für Hersteller je nach Größe und vorhandener Sortimentssteuerungskompetenz nach wie vor zwei wesentliche Optionen:

- 1) Der Wholesale wird durch den Hersteller in bewährter Manier als klassischer Lieferant bedient. Die Verantwortung für Sortimentspflege und Vertrieb übernimmt der Händler, teilweise aber auch in Verbindung mit Vertrauenslimits. Er bewahrt damit zwar den vollständigen Vertriebs Erfolg, trägt jedoch auch das wirtschaftliche Risiko im Verkauf der Ware.
- 2) Wholesale und Hersteller erarbeiten gemeinsam ein stimmiges, kundenorientiertes Concession-System. Die Bewirtschaftung der Flächen wird künftig noch stärker durch den Hersteller übernommen – mit eigenem Personal, Verantwortung für die Sortimentspflege und Dekoration. Bei den großen Modehäusern ist dies bereits Usus.

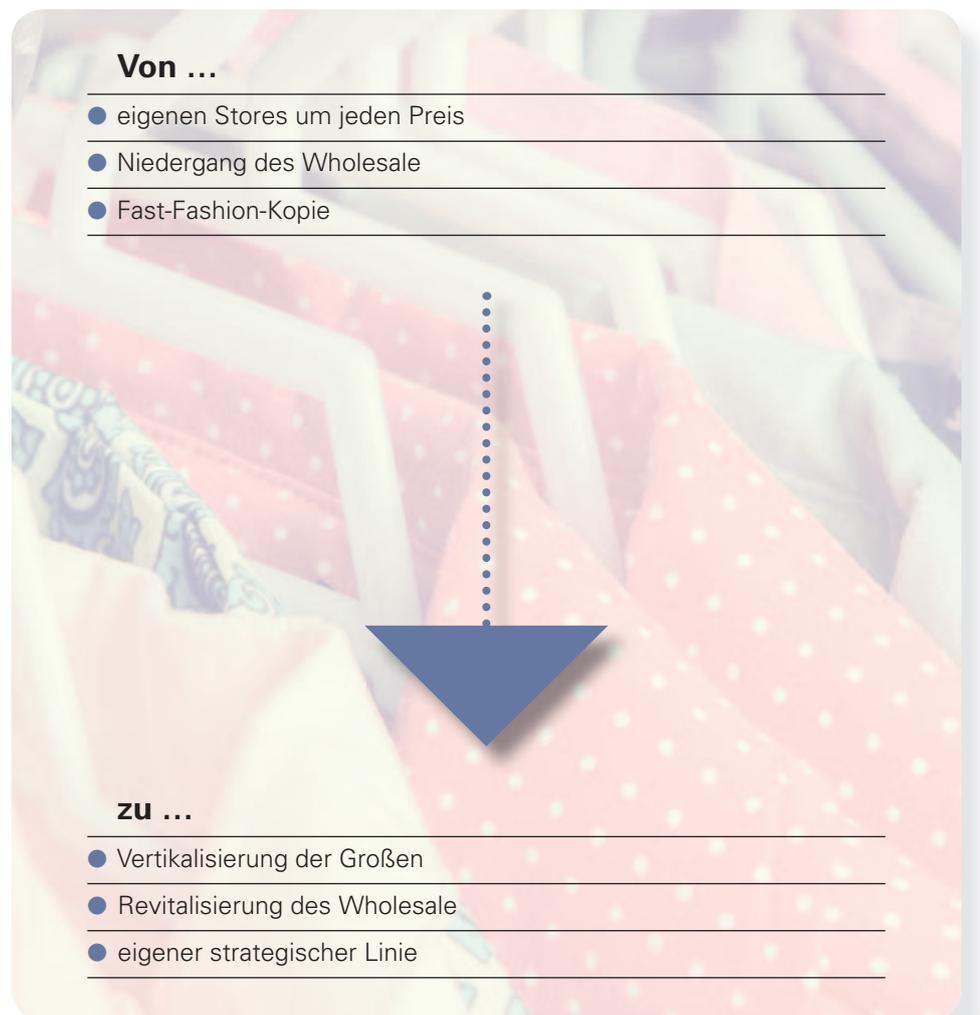
Die langfristige Realisierung kann jedoch nur in einem revitalisierten und starken Wholesale stattfinden, der sich den Kunden gegenüber klar und kompetent positioniert. Reine Shop-in-Shop-Konzepte auf großer Fläche können dabei eine Antwort sein, jedoch sicher nicht die einzige. Dass es möglich ist, profitable und attraktive Warenhäuser zu betreiben, zeigen nicht zuletzt die britischen Vorbilder im Mittelpreissegment.

Unabhängig davon, ob mittel- bis höherpreisige Lieferanten künftig verstärkt auf den Wholesale als Vertriebspartner setzen: die Realisierung ähnlich schneller Kollektions-Rhythmen wie es die Vertikalen vormachen wird nicht die ausschlaggebende Größe des unternehmerischen Erfolges sein. Als bewusste Gegenbewegung gilt es, innerhalb des gewählten Vertriebskonzeptes ein deutlich stimmigeres und authentischeres Bild der eigenen Marke zu etablieren als dies bislang der Fall ist. Vor allem geht es darum, attraktive und koordinierte Themen auf Rückwänden mit volumengetriebenen NOS-Artikeln zu kombinieren. Die Argumente, häufige Kollektionswechsel würden das Abverkaufsrisiko senken und zudem ein hohes Maß an Aktualität sicherstellen, verlieren künftig an Gewicht. Schon heute sprechen stagnierende LUG-Werte im Multilabel-Wholesale gegen diese Wunschvorstellung. So sind denn auch immer weniger Händler bereit, ihre Lieferanten mit Vertrauenslimits bei der Aufrechterhaltung eines „lahmenden“ Vertikalisationkonzepts zu unterstützen.



Zwar ist es letztlich unternehmens- und situationsabhängig. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch für etablierte Hersteller, künftig wieder verstärkt auf die Steigerung des langfristigen Kundenwerts zu setzen als auf schnelle, dafür aber hochgradig volatile und unverbindliche, Umsätze. Denn über eines klagt die Modebranche schon heute: Der Kunde erkennt nur in den seltensten Fällen den tatsächlichen Aktualitätsgrad der Ware im Regal.

Esprit hat diese Problematik jüngst erkannt und eine Reduzierung seiner Kollektionssystematik von bislang zwölf auf künftig vier saisonale Kollektionen sowie zwei Zwischenkollektionen eingeführt. Es wird spannend, wann und mit welchen Konzepten weitere Modehersteller diesem Weg folgen werden.



Große Marke, kleines Logo

1.6

Bekanntermaßen gilt die Modebranche als eine der erbarmungslosesten Branchen – ein Wirtschaftszweig, der unternehmerisches Fehlverhalten nur selten verzeiht. Es sind jedoch nicht nur schwache Kollektionsabverkäufe oder eine unkluge Preis- und Konditionenpolitik, die Hersteller plötzlich in wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen. Aufgrund der hohen medialen Präsenz der Branche geraten Modeanbieter auch mit einem falschen Marktauftritt oder einer unattraktiven Markenführung schnell in Misskredit bei den Konsumenten.

Besonders auf dem schwierigen deutschen Modemarkt haben sich im Laufe der Jahre zahlreiche namhafte Hersteller die Zähne ausgebissen. Die US-amerikanische Modekette GAP verabschiedete sich 2004 nach nur acht Jahren und ambitionierten Wachstumszielen aus den deutschen Fußgängerzonen. Der italienische Modehersteller United Colors of Benetton konnte sich von seinen überaus provokanten Werbekampagnen der 1990er Jahre zumindest in der Markenwahrnehmung der deutschen Konsumenten nie richtig erholen. Auch das Surfer-Label Abercrombie & Fitch trifft schon lange nicht mehr den Geschmack der Konsumenten. War es vor einigen Jahren noch besonders „hip“, Shirts und Hoodies mit dem übergroßen A&F-Schriftzug zu tragen, so sieht man diese Kleidung heute kaum noch an den Körpern der Zielkundschaft. Das Unternehmen hat inzwischen reagiert und den Anteil an Logo-Ware auf 13 Prozent im Sortiment gedrosselt – für Ware, die fast ausschließlich für den Auslandsmarkt bestimmt ist.

Bsp.: Abercrombie & Fitch

Das US-amerikanische Label Abercrombie & Fitch ist vor allem mit typisch kalifornischer Sportswear sowie entsprechenden Accessoires (inkl. Schmuck und Parfums) bekannt geworden. Ab Mitte der 2000er zählten Shirts, Hoodies und Caps von der Marke mit dem Elch bei unzähligen Touristen als standardmäßiges Mitbringsel. Durch eine besonders dunkle und mit Duftmarketing belegte Filialgestaltung, freizügigen Werbekampagnen sowie grenzwertigen Vorgaben für ihre Mitarbeiter geriet das Unternehmen immer wieder in die Medien. Derzeit betreibt A&F 930 Stores weltweit, davon 750 in den USA. In Deutschland führt das Unternehmen vier reguläre Stores und zwei Outlets. Hinzu kommen 19 Filialen der Marke Hollister. Da A&F seit 2012 mit rückläufigen Umsatz- und Gewinnzahlen kämpft, ändert das Unternehmen zunehmend seine Strategie. Neben der Reduzierung seiner Logos erweitert der Anbieter auch sein Accessoires-/Schmuck-Portfolio und platziert sich seit 2015 in Großbritannien sogar als Großhändler.



Es ist also in hohem Maß die Stärke und Differenzierungskraft der Marke, die langfristig über den Erfolg von Modeherstellern entscheidet. Im Zuge einer immer höheren Wettbewerbsdynamik und gleichzeitig sinkender Kundenloyalität wird es daher künftig umso wichtiger, der eigenen Marke ein authentisches Image zu verleihen und diese klar erkennbar und unverwechselbar im Markt zu positionieren.

Entgegen eines Irrglaubens, der sich interessanterweise noch immer hartnäckig hält, kommt es bei der Führung von Modemarken nicht auf die Größe des Markenlogos oder des Schriftzugs an. Im Gegenteil. Das Konsumverhalten der vergangenen Jahre zeigt klar die Tendenz für die Zukunft auf: Der Modekunde möchte nicht mehr als wandelnde Litfaß-Säule durch den Alltag marschieren. Bereits in den 1990er Jahren haben sich erste Wegbereiter des „Marken-Minimalismus“ gefunden. Vorn mit dabei: Die deutsche Designerin Jil Sander. Deren Intention: Exklusivität und Qualität sollen durch Stoffe, Schnitte und Verarbeitung und nicht durch Markenlogos vermittelt werden. Dazu passt auch der Satz des deutschen Modemachers Tomas Maier, der heute in Diensten der italienischen Luxus-Taschenmarke Bottega Veneta steht. Dieser konstatiert: „Je besser die Kleidung ist, desto weniger sieht man sie.“ Nach gleichem Muster und nicht minder erfolgreich agieren Hersteller wie Loro Piana und Brunello Cucinelli.

Diese Form des Umdenkens, weg von einer Markenstilisierung und hin zur Begehrlichkeitsweckung durch Qualität, Handwerk sowie den entsprechenden Lifestyle, trauen sich jedoch noch lange nicht alle Hersteller. Sicherlich, für Hersteller aus dem Niedrigpreissegment spielen auch in Zukunft derartige Überlegungen wohl kaum eine Rolle. Jedoch schon für Mittelpreis-Anbieter eröffnen sich aus der Fokussierung auf Material und Verarbeitung neue Möglichkeiten der substantiellen Differenzierung. Auf diese Weise wird deutlich die Gefahr gebannt, im Zuge einer immer stärkeren Verdichtung des Wettbewerbs zwischen Preis- und Premiumanbietern zermahlen zu werden.

Wenn der Kunde als direkter Werbeträger künftig also ausfällt, wie kann dann die Marke als Kernelement eines jeden Herstellers positioniert und in Szene gesetzt werden? In den Kampagnen über klassische Medien wird es um die Inszenierung von Qualität, Optik, Verarbeitung und eine klare und wiedererkennbare Formensprache gehen. Alles das wird in Verbindung mit einem entsprechenden Lifestylekonzept geschehen müssen. Das Ziel ist somit klar und andere Branchen machen es eindrucksvoll vor: Das Apple iPhone wird schließlich auch in Form eines labellosen Piktogramms eindeutig identifiziert.

Auch wird es künftig nicht mehr ausreichend sein, nur auf die etablierten Modejournalisten der Printmagazine, à la Anna Wintour, zu setzen. Die Zukunft gehört mehr und mehr den Online-Bloggern wie der Italienerin Chiara Ferragni oder dem Amerikaner Nick Wooster, die aufgrund ihrer Bedeutung bereits heute in der ersten Reihe der großen Modeschauen Platz nehmen oder sogar von Herstellern und Magazinen für ihre Modeansichten direkt bezahlt werden. Deren schärfste Waffen sind ihre „offene“ Meinung und die Online-Plattform Instagram.

Von ...

- Marken mit übergroßen Logos
- Kunde als Marken-„Träger“
- klassischen Marketingmedien

zu ...

- Marken ohne Logos
- Kunden als Teil des Markenlifestyles
- Bloggern als Empfehlern

Bsp.: Bottega Veneta

Bottega Veneta („Venezianisches Atelier“) ist ein italienisches Luxus-Label, das vor allem für seine handgefertigten Ledertaschen, aber auch für Accessoires (z. B. Schmuck, Brillen) und Möbel bekannt ist. Gegründet 1966, gehört das Unternehmen nach Übernahme von Gucci (2001) heute zur französischen PPR-Gruppe. Bereits zu Beginn, als Bottega Veneta noch ausschließlich Taschen fertigte, setzte das Unternehmen auf ein „No-Logo“-Design. Anstelle des Markennamens sollte die einzigartige Lederflechttechnik im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Durch diese Vorgehensweise stieg das Ansehen der Marke vor allem in den 1970er und 1980er Jahren stark an. In den 1990er Jahren verließ das Unternehmen seinen Kurs des markenlosen, klassischen Designs und wurde trendorientierter. Der Unternehmenserfolg ging daraufhin zurück. Als 2001 mit Tomas Maier ein neuer Kreativdirektor das Ruder übernahm, der die Markenlogos von den Produkten entfernte und das klassische Design zurückholte, kehrte der Unternehmenserfolg zurück. Heute werden die Produkte der Bottega Veneta stationär sowohl in eigenen Boutiquen als auch über ausgewählte Warenhäuser global vertrieben. Zudem betreibt das Unternehmen einen eigenen Online-Shop.

Quelle: Bottega Veneta

1.7 Mode „goes green“

Was wurde in den vergangenen zehn Jahren nicht alles über das Für und Wider sozialer und ökologischer Standards in der Modewelt diskutiert. Die Expertenmeinungen und Ansichten reichten von moralisch notwendig bis hin zu übertrieben teuer und wettbewerbsvernichtend. Spätestens seit dem Jahr 2013 jedoch, als die Bilder der eingestürzten Textilfabrikhalle in Sabhar (Bangladesch) – bei der über 1.100 Menschen ihr Leben verloren – um die Welt gingen, ist durch die Modeindustrie ein deutlicher Ruck in Richtung unternehmerische Verantwortung gegangen.

*44 Prozent der Fashion-Kunden hätten beim Kauf von Mode ein wesentlich besseres Gefühl, wenn ihre Marke das Nachhaltigkeits-Engagement verstärken würde
(Quelle: Defacto Research)*

*Fashion-Kunden würden für nachhaltige Produkte im Schnitt 8,3 % mehr bezahlen. Andere Branchen: +6,7 %
(Quelle: Defacto Research)*

*Für 36 Prozent der Verbraucher sind ökologisch einwandfreie Produkte ein wichtiges Kaufkriterium
(Quelle: Spiegel)*

Der Grund hierfür begründet sich vor allem in einer entsprechenden Veränderung des Konsumverhaltens. Mehr als zwei Drittel der Verbraucher bewerten die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards als wichtiges Kaufkriterium. Die Deutschen erwarten von ihren Herstellern also eine ökologische und soziale Verantwortung in der Produktherstellung. Im Bekleidungsmarkt zeigt sich dies besonders deutlich. Laut einer aktuellen Umfrage unter deutschen Modekonsumenten fordert knapp jeder zweite Befragte die Einhaltung von Umweltauflagen und den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen.

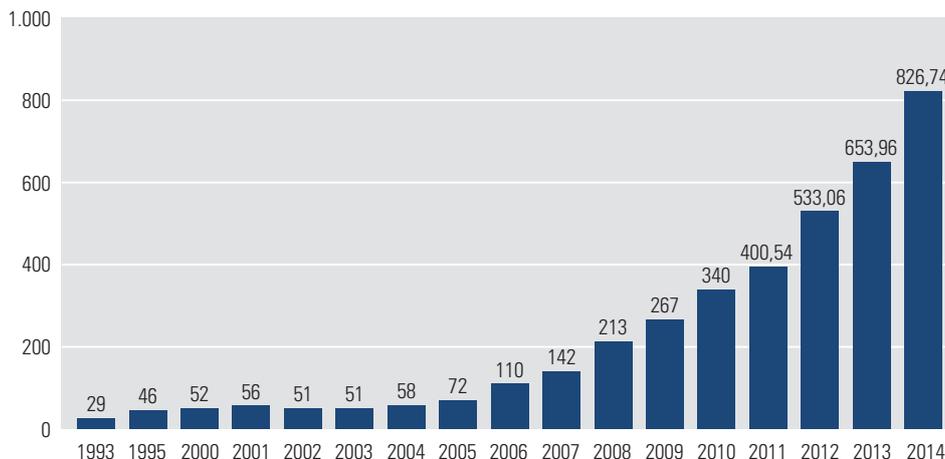
Gleichzeitig wird auch der Ruf nach mehr Transparenz über das ökologische und soziale Engagement der Modeunternehmen laut. Branchenübergreifend halten mangelnde Informationen zu den eigentlichen Zielen und Inhalten nachhaltiger Unternehmensaktivität über 50 Prozent der deutschen Verbraucher vom Kauf entsprechender Produkte ab. Die bestehende Flut an Zertifizierungen, mit denen sich Anbieter gerne schmücken, verstärkt diesen Umstand deutlich. Während das Bio-Siegel immerhin 92 Prozent der Deutschen bekannt ist, können lediglich 8 Prozent der Bundesbürger mit der entsprechenden Kennzeichnung für die Herstellung nachhaltiger Bekleidung, Fair Wear Foundation, etwas anfangen. Dabei sind Glaubwürdigkeit und Transparenz hinsichtlich fairer Produktion branchenübergreifend ein wichtiger Vertrauensstreiber, der im direkten Wettbewerb um Kunden oftmals den entscheidenden Vorsprung liefert. Fast 82 Prozent der Kunden sind auch bereit für nachhaltige Produkte mehr Geld auszugeben. Unter den tatsächlichen Fair-Trade-Kunden liegt die Aufpreisbereitschaft sogar bei 94 Prozent. Dies ist insofern nicht überraschend, als dass acht von zehn Fair-Trade-Kunden angeben, mit ihren Kaufentscheidungen ein Signal gegen Ausbeutung am Arbeitsplatz zu setzen.

Längst handelt es sich nicht mehr um die typischen „Ökos“ der 1980er Jahre, die man noch immer gerne als Klischee-Bild in diese Rolle zwingen möchte. Die nachhaltigkeitsaffinen Kunden haben sich längst gewandelt. Neben den sogenannten LOHAS, oftmals wohl situierte und gut ausgebildete Konsumenten, die einen bewussten „Lifestyle of Health and Sustainability“ leben, sind es heute und in Zukunft vor allem die Conscious Consumers, für die sich Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliches Engagement nicht mehr ausschließen, sondern ineinandergreifende Komponenten eines erfüllten Lebens darstellen.

Modehersteller, die bereits heute „nachhaltig“ unterwegs sind, können sich also auf eine attraktive Marktentwicklung einstellen. Und die Zeichen stehen gut: Lag der Umsatz mit „fair gehandelten“ Waren im Jahr 1993 in Deutschland noch bei 29 Millionen Euro, so stieg er auf über 826 Millionen Euro in 2014 (global sogar auf 6 Milliarden Euro). Textilien machen davon zwar erst rund 71 Millionen Euro aus, die Tendenz ist aber stark steigend (2015 gegenüber 2014: + 69 Prozent).

Allerdings wird der Wettbewerb um Fair-Trade-Kunden zunehmend anspruchsvoller. Gerade in der Modebranche gilt deshalb der Leitspruch: Tue Gutes und rede darüber. Demütige Zurückhaltung ist hier fehl am Platz. Die Konsumenten erwarten nicht nur ein entsprechendes Engagement – sie wollen es authentisch vorgelebt und transparent kommuniziert bekommen. Soziale Kampagnen und Nachhaltigkeitsiegel werden in Zukunft daher ein deutlich stärkeres Gewicht in der Markenkommunikation bekommen. An Bedeutung gewinnen werden in diesem Zusammenhang jedoch auch die Reglementierungen und Auflagen der Umweltinitiativen. Die jüngste Debatte rund um den Beitritt des irischen Discountlabels Primark zum Bündnis für nachhaltige Textilien des Bundesentwicklungsministeriums zeigt dies deutlich. Zwar verpflichten sich die Mitglieder der Initiative dazu, bestimmte ökologische, soziale und ökonomische Ziele zu erreichen. In welchem Zeitraum diese erreicht werden sollen, bleibt jedoch jedem Mitglied frei überlassen. Hier besteht die Notwendigkeit einer deutlich konsequenteren Rahmenfestlegung seitens der Politik sowie einem überzeugenden Handeln seitens der Mitgliederunternehmen. Geschieht hier nichts, so werden die Umweltinitiativen von Kunden als inhaltsleere Hülsen wahrgenommen, die früher oder später in Kaufablehnung münden werden.

Umsatz in Mio. EUR



Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland 1993-2014 (in Mio. EUR); Quelle: Statista



Als kritische Erfolgsgröße muss sich daher auch das Innovations- und Produktmanagement neu erfinden. Wie erfolgreich Modehersteller ihre Kunden vom eigenen Engagement für die Umwelt und fairen Arbeitsbedingungen überzeugen können, wird schließlich davon abhängen, wie lückenlos die eigene Wertschöpfungskette kontrolliert werden kann. Gelingt dies nicht, so kann nur eine kleine „Entgleisung“ die gesamte Nachhaltigkeitsstrategie zerstören.

Bsp.: Hess Natur

Damit ihr Sohn chemisch unbehandelte Babykleidung tragen kann, beginnen Heinz und Dorothea Hess im Jahr 1976 damit, diese im heimischen Keller selbst herzustellen. Mit der Initiierung von Anbauprojekten für Bio-Baumwolle in Südeuropa, Afrika und Südamerika sowie dem Aufbau einer Verarbeitungskette für Rhönschaf-Baumwolle in Deutschland, beginnt Hess Natur früh die eigene Wertschöpfungskette zu kontrollieren und einen ökologisch einwandfreien Herstellungsprozess sicherzustellen. Neben Babybekleidung bietet Hess Natur heute auch ökologisch nachhaltige Bekleidung, Schuhe und Accessoires für Damen und Herren sowie Bettwäsche und sonstige Textilien für den Wohnbereich an. Vertrieben werden die Artikel über einen Online-Shop sowie, innerhalb Deutschlands, in fünf Stores und einem Outlet. Außerhalb Deutschlands ist das Unternehmen noch in den USA präsent. Das Umweltengegment von Hess Natur wurde bereits mehrfach mit entsprechenden Auszeichnungen gewürdigt – unter anderem mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigster Einkauf“ (2008). Seit 2012 sind zudem 200 ehrenamtliche Kunden, vertreten durch einen zwölfköpfigen Kundenrat, direkt in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse eingebunden.

Quelle: Hess Natur

Von ...

- emissionsbelasteten Wegwerfartikeln
- überwiegend preisgetriebener Lieferantenselektion
- Vermarktungsfokus allein auf Produkte

zu ...

- schadstofffreien Recyclingprodukten
- strikten Umwelt- und Sozial-Audits im Lieferantennetzwerk
- Vermarktungsfokus auf Produkte und Supply Chain-Prozesse



Fast
Fast



2 Bedeutung des Strukturwandels und der Zukunftstrends in der Mode- und Lifestylebranche

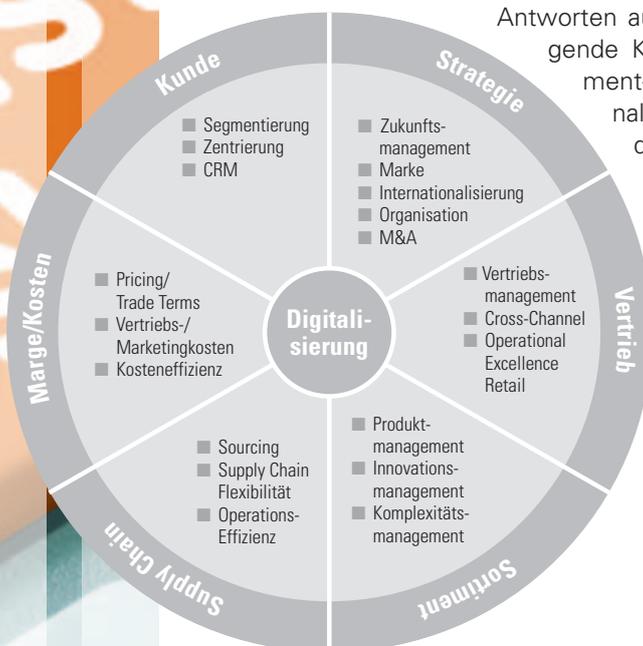
2 Bedeutung des Strukturwandels und der Zukunftstrends der Mode- und Lifestylebranche

Die vorgestellten Zukunftstrends verlangen teilweise deutliche Anpassungen in den Geschäftsmodellen der Mode- und Lifestyle-Unternehmen. Um die aufkommenden Trends schnellstmöglich in substantielle Wachstumsimpulse und Markterfolg umwandeln zu können, sollte sich jeder Unternehmer daher die folgenden Fragen stellen:

- Was bedeuten die Zukunftstrends für die allgemeine Marktentwicklung und für die Positionierung des eigenen Unternehmens im Markt?
- Welche Funktionsbereiche im Unternehmen sind von den Zukunftstrends besonders betroffen?
- Wie müssen die Funktionalstrategien im Unternehmen angepasst werden?
- Besteht Grund zur Sorge, dass das bestehende Geschäftsmodell droht, überholt zu werden?
- Muss das bestehende Geschäftsmodell eventuell komplett „neu erdacht“ werden?

Antworten auf diese und weitere Fragen liefert das nachfolgende Kapitel. Im Kern steht dabei das W&P-Management-Steuerrad. Dieses umfasst diejenigen funktionalen Stellhebel, die im Umfeld von Veränderungen den unternehmerischen Markterfolg bestimmen.

Das Steuerrad dient Unternehmen somit vor allem als ein pragmatisch anwendbares Steuerungstool. Dies bedeutet, dass sich die funktionalen Stellhebel sowohl separat als auch in einem ganzheitlichen Ansatz an die exogenen Marktentwicklungen anpassen lassen. Eben ganz so, wie es für ein verantwortungsvolles Unternehmertum angemessen ist.



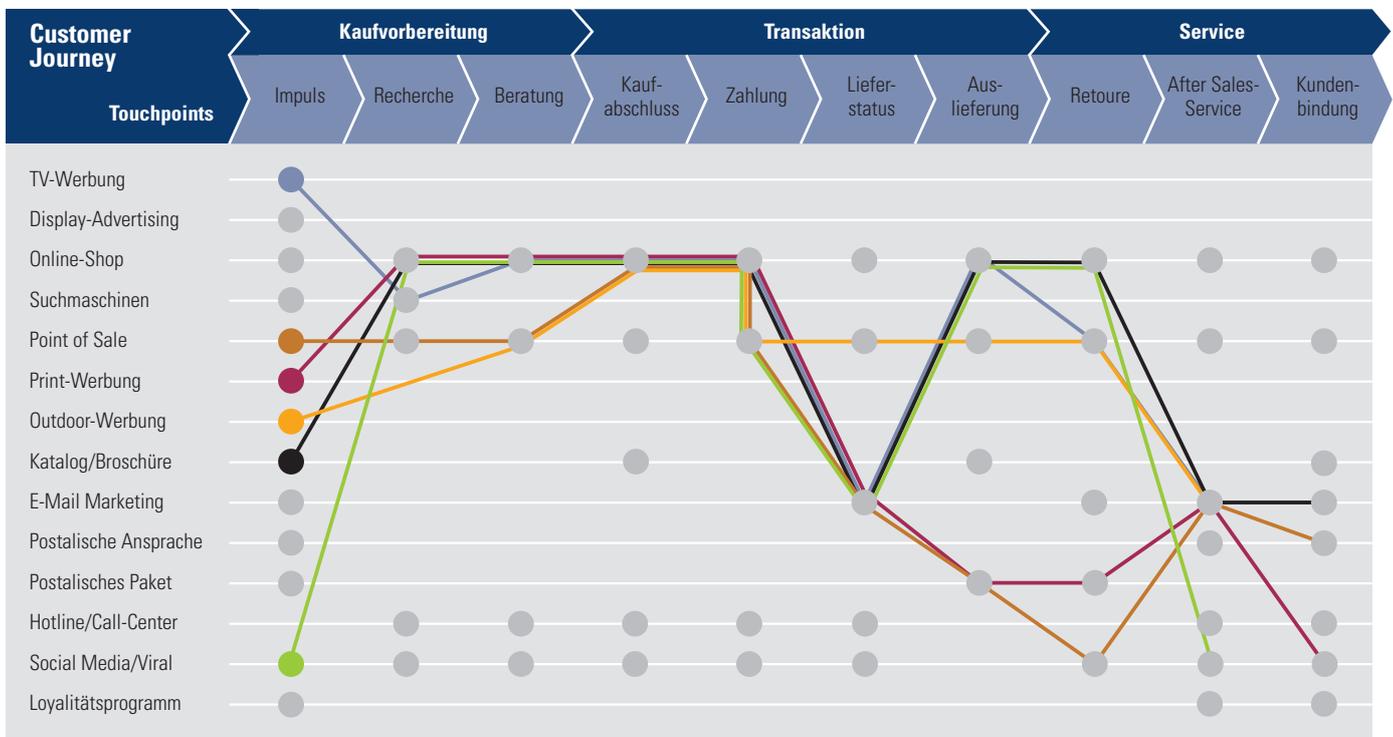
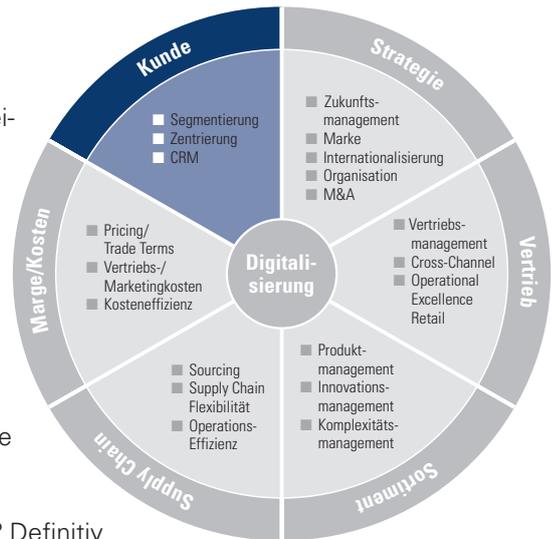
Das W&P-Management-Steuerrad

2.1 Der Kunde steht im Mittelpunkt

Die Idee der „Fast Fashion“-Anbieter klingt einleuchtend: Mit einer steigenden Anzahl an Kollektionen werden dem Konsumenten immer neue Kaufanreize geboten. Gleichzeitig senkt dieses Vorgehen das Risiko eines schlechten Abverkaufs – denn spätestens nach einem schwierigen Monat wird die schwache Kollektion abgelöst und die „Jagd“ beginnt von vorn. Realisiert wird das hohe Tempo durch höchst effiziente Entscheidungsprozesse bei der Entwicklung, Gestaltung, Produktion und (Nach-)Lieferung von Kollektionsteilen. Für den langfristigen Erfolg der „Fast-Fashion“-Anbieter, allen voran die Vertikalen Zara und H&M, ist Geschwindigkeit essentiell. Schließlich gilt heute und in Zukunft: Stimmt die hohe Drehung der Kollektionen und Artikel nicht, gerät das gesamte Geschäftsmodell aus den Fugen.

Ist dies nun der notwendige Weg für alle Unternehmen der Modebranche? Definitiv nicht. Gerade im Mittel- und Hochpreissegment wird ein derartiger Lagerumschlag, wie ihn die Vertikalen vorgeben, nicht realisierbar sein. Auch erlaubt das Zusammenspiel mit dem Wholesale als Hauptabsatzquelle eine solche Kollektionstaktung nicht. Anstatt eine noch schnellere und höhere Frequenz an Sortimentswechseln anzustreben, sollte der Kunde in den Fokus jeder Produktentscheidung rücken.

Die Kundenorientierung der Modehersteller darf sich jedoch nicht nur auf den direkten Kunden, den Einzelhandel, beschränken. Eine immer bedeutendere Rolle fällt dem Endkunden zu. Dessen Konsumbedürfnisse und vor allem dessen langfristiger Kundenwert gilt es mit ins Zentrum der unternehmerischen Marktbearbeitung zu rücken. In der Konsequenz werden sich die Modeunternehmer in Zukunft noch viel intensiver mit den bipolaren Fragen beschäftigen müssen: Was nutzt meinem direk-



Customer Journey und Touchpoints; Quelle: Heinemann 2013

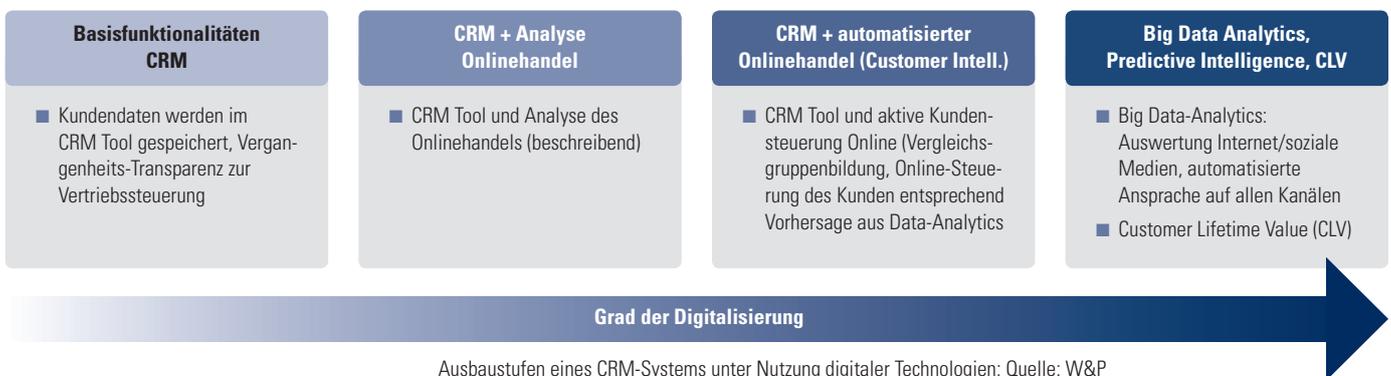
ten Kunden und dem Endkonsument? Was erwarten mein Kunde und der Endkonsument? Wie kann ich den jeweiligen Kundennutzen steigern bzw. die Erwartungen bestmöglich treffen oder gar übertreffen? Und wie bewegt sich der jeweilige Endverbraucher entlang seiner Touchpoints im Kontakt zu mir und zu meinem Kunden, d. h. wie sieht die endverbraucherseitige Customer Journey aus?

Hierfür ist eine Abkehr von den klassisch soziodemographisch ausgerichteten Zielgruppensegmentierungen wie Geschlecht, Alter und Einkommen erforderlich. Wert- und verhaltensorientierte Ansätze werden dagegen wichtiger. Hierdurch kann der jeweilige Kunde gezielt damit angesprochen werden, wodurch er sich von anderen Kunden wirklich unterscheidet: In der Häufigkeit seines Konsums, im Einkaufsverhalten (von der Informationssuche über den eigentlichen Kaufakt und seine Erwartung an den Service danach) sowie in der Nutzung des Produktes.

Strategien, Geschäftsmodelle und Innovationen in der Modebranche werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich konsequent am Kundennutzen ausrichten. Erst durch Fokusgruppen und quantitative Analysen, oder im besten Fall durch eine detaillierte Analyse von Online- und Offline-Kundendaten, eröffnet sich ein völlig neues Spielfeld. Sei es durch die ganzheitliche und individuelle Ansprache im Marketing, entsprechend der Customer Journey, eine passgenaue Sortimentsentwicklung oder durch eine optimierte Absatz- und Bedarfsprognose.

Zur maximalen Ausschöpfung von Umsatz- und Ertragspotenzialen gehört in Zukunft mehr denn je der Aufbau eines professionellen Customer Relationship Management (CRM). Die Modebranche muss erkennen, dass der langfristige Kundenwert (Customer Lifetime Value, CLV) die entscheidenden Erfolgskennzahlen aus allen Aktivitäten der Kundenbearbeitung vereint. Noch viel zu oft wird verkannt, dass der Kundenwert mehr ist als eine reine Umsatzbetrachtung. Der Kundenwert liefert sowohl direkte Erkenntnisse (z.B. Ertragsentwicklung, Cross-Buying-Verhalten, Loyalitätsbewertung) als auch indirekte Erkenntnisse zum Konsumentenverhalten (z. B. Weiterempfehlungsintensität, Informationsbereitschaft gegenüber dem Anbieter).

In Zeiten der Digitalisierung wird für die Modebranche ein strukturiertes, kundenwertorientiertes CRM-System also mehr und mehr vom Differenzierungs- zum Hygienefaktor. Die Online-Pure-Player beweisen dies bereits heute eindrucksvoll. Die vorliegenden Entwicklungsstufen verdeutlichen die notwendigen Zukunftsschritte. Vor allem Anbieter, die bislang kein ganzheitlich strukturiertes CRM-System nutzen, sind hier dringend gefordert, um nicht den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren.

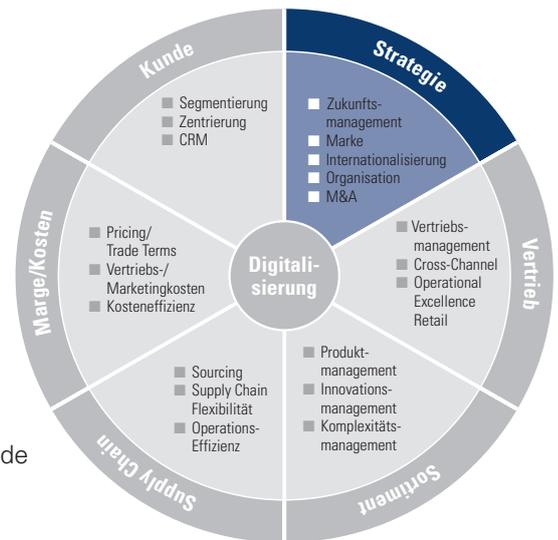


2.2 Die Strategie als Quelle der Wertschaffung

Gerade die in Teil 1 der Studie dargestellten Trends zeigen eines ganz deutlich: Die Zukunft in der Mode- und Lifestylebranche bietet vielfältige Potenziale. Zum einen bestehen Hoffnung, Chance und Glaube an wirtschaftliches Wachstum und Differenzierungsmöglichkeit. Zum anderen verursachen Trends und Veränderungen aber auch immer Verunsicherung hinsichtlich des richtigen Weges. Für die Entscheider in den Modeunternehmen heißt das, sich systematisch und regelmäßig mit möglichen und relevanten Zukunftsszenarien zu beschäftigen.

Für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung gelten dabei folgende Leitmaximen:

- Zukunft ist nicht die Extrapolation der Gegenwart.
- Es gibt nicht die „eine Zukunft“, sondern mehrere Zukunftswelten.
- „Zukunft kommt von Herkunft“ und hat seine Wurzeln in der Vergangenheit.
- Nicht jede Zukunft ist für jedes Unternehmen relevant, sondern es gilt den Einfluss von Zukunftstrends für das eigene Geschäft zu erkennen und zu nutzen.
- Die Zukunft ist unsicher, man kann sie nur mehr oder weniger wahrscheinlich in ihren Auswirkungen interpretieren.
- Zukunft ist zwar nur eingeschränkt vorhersehbar, sie ist aber dennoch jederzeit gestaltungsfähig.
- Zukunft bedeutet Chancen- und Veränderungsmanagement.



Zukunftsmanagement erfordert daher das systematische Erkennen, Bewerten und Gestalten von Alternativen und Entscheidungen, hin zu einem klaren Zielbild künftiger Aktivitäten.

Prozess des Zukunftsmanagements
Quelle: W&P

Eine herausragende Rolle in der Zukunfts- und Strategiedefinition für den Mode- und Lifestylebereich nimmt die Marke ein. Nur wer es schafft, seine Marke eindeutig zu positionieren und ständig stark und begehrt zu halten, wird sich dauerhaft im Markt durchsetzen. Die Begehrtheit der eigenen Marke zu erhöhen, bedeutet mitnichten den Zwang zur Positionierung als Premiummarke. Es meint schlichtweg, dass Marke, Wettbewerbspositionierung, Preispolitik und operative Effizienz im Einklang stehen müssen. Ein gängiges Beispiel hierzu sind gerne betriebene SALE-Kampagnen.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden des Zukunftsmanagements finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Zukunftsmanagement

Diesen erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de



Ein Modehersteller im Hoch- und Mittelpreissegment sollte sich tunlichst zweimal überlegen, eine leichtfertige Rabattschlacht auszulösen, um die nächsten Quartalsziele vielleicht doch noch zu erfüllen.

Jüngste Beispiele sind die vorweihnachtlichen Rabattschlachten rund um „Black Friday“ und „Cyber Monday“. Zwar verläuft der aus den USA importierte Schnäppchen-Marathon vor allem online. Der stationäre Handel versucht jedoch mit ähnlich hohen Rabatten dem E-Commerce Paroli zu bieten. Das Ergebnis der vergangenen Jahre: Das Schnäppchen-Wochenende Ende November bietet zwar einen enormen Umsatzzuwachs, aber eben nur online. Mit Ausnahme der Vertikalen konnte der stationäre Modehandel 2015 kaum von seiner Rabatt-Offensive profitieren.

57% der Verbraucher in Deutschland wollen beim Modekauf nicht mehr den vollen Preis bezahlen.

62% stimmen der Aussage „Aufgrund der permanenten Preisreduzierungen weiß man gar nicht mehr, was Bekleidung eigentlich wert ist“ zu.

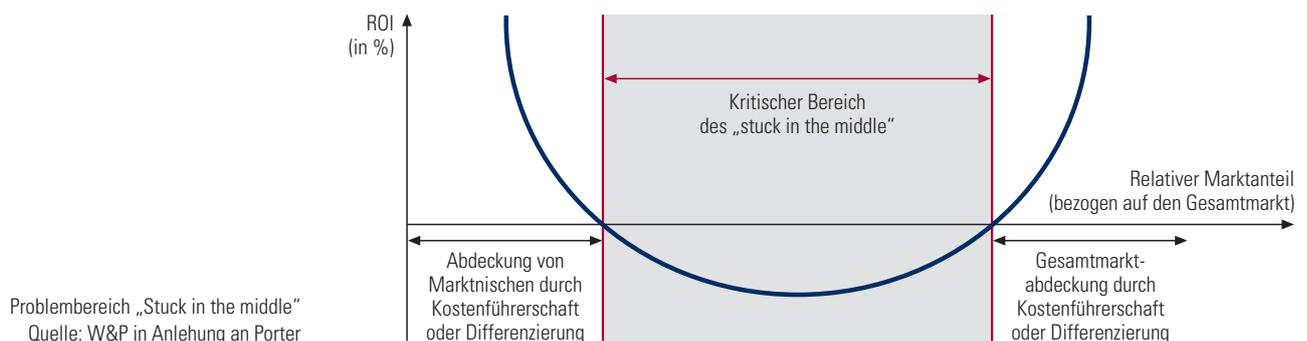
77% der Verbraucher meinen, dass die vielen Preisaktionen doch nur zeigen, dass Mode generell überteuert ist.
(Quelle: BTE)

Im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der eigenen Marke sind solche Rabattschlachten mit großer Vorsicht zu genießen. Nicht nur, dass Unternehmer sich mit großzügig gewährten Rabatten gleichzeitig Gedanken machen müssen, an welcher anderen Stelle sie die verlorene Marge erwirtschaften. Auch führen solche Aktionen zu einer langfristig wirkenden und schmerzhaften Abwärtsspirale im Preisverhalten. Laut einer GfK-Studie sind heute bereits deutlich über die Hälfte der deutschen Modekonsumenten nicht mehr bereit, für eine Marke den vollen Preis zu bezahlen.

Wie mühsam ist für Mittel- und Hochpreisanbieter der Weg zurück aus dem Tal der „leichten Umsätze“ hin zu einer starken und authentischen Marke? Funktioniert dies bei der x-ten SALE-Kampagne überhaupt noch? Der Weg zurück zur „Marken-Tugend“ ist leider regelrecht gepflastert von Modeunternehmen, denen dieser Schritt nicht gelungen ist. Eine Niedrigpreismarke wird dagegen nicht das Problem mit einem solchen Verhalten haben. Allerdings wird diese auch nur dann über ein profitables Geschäft verfügen, wenn die Volumengenerierung mit einer äußerst effizienten Wertschöpfung einhergeht.

Jede Vermischung dieser beiden Strategien, gepaart mit einer fehlenden Klarheit für den Verbraucher, wird zwangsläufig langfristig in der Sackgasse enden. So geraten immer wieder bis dato erfolgreiche Modemarken mit Mittelpreispositionierung unter Druck. Von „unten“ werden sie durch die preisaggressiven Vertikalen und Eigenmarken des Handels angegriffen. Von „oben“ drücken stark positionierte Marken und Nischenanbieter, die sukzessive die Etablierung eines Premium-Einstiegsbereichs anstreben. Im „konsumigen“ Volumenmarkt wird somit die Luft zum Atmen zunehmend dünn. Die nicht mehr ganz neue Theorie von Michael Porter ist also offensichtlich immer noch brandaktuell: Es gilt entweder Kostenführer zu sein, oder eine Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie einzuschlagen – alles andere wird langfristig zum überlebensriskanten „stuck in the middle“.

Für größere Mode-Labels bietet sich ein möglicher Ausweg aus der Positionierungsfalle über die Neuausrichtung der Markenarchitektur. Im Trend liegen vor allem Familien- und Dachmarkenstrategien. Für beide Strategietypen lassen sich erfolgreiche



Beispiele in der Modebranche finden. Der spanische Inditex-Konzern beispielsweise agiert über eine Familienmarkenstrategie, in der die Einzelmarken Bershka, Zara und Co. unabhängig voneinander positioniert und gesteuert werden. Hugo Boss oder s.Oliver dagegen fassen unter dem eigenen Label diverse Submarken im Sinne einer Dachmarkenstrategie zusammen. Damit gelingt es, die Zielgruppen und Kundensegmente differenziert auch über abweichende Preispunkte anzusprechen, ohne den anderen Segmenten zu schaden.

Ebenso endlich wird die zukünftige Reise für Modehersteller, die sich nicht schnell und aktiv der internationalen Expansion widmen. Zwar bleiben die klassischen Industrienationen auch auf absehbare Zeit eine wesentliche Umsatzquelle – das Wachstum spielt sich jedoch woanders ab. Hierbei gilt es gerade für kleinere und mittlere Unternehmen, nicht vorschnell oder bauchgetrieben zu agieren und hohe Risiken durch den eiligen Aufbau von Vertriebsmannschaften einzugehen. Vielmehr sind eine analytische Länderauswahl und Strategien zum Markteintritt beziehungsweise zur Markterschließung ratsam, die im ersten Schritt eben keinen dramatischen Ressourcenaufbau für klassische Vertriebsteams erfordern.

Falls ein schneller Markteintritt gewünscht ist und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, bietet sich allemal die Übernahme eines jungen beziehungsweise bereits positionierten Wettbewerbers oder gar eines Unternehmens aus einer neu zu erschließenden Branche an. Im ersten Fall sprechen wir gerne auch von Venture Management. Hierbei werden junge Unternehmen in einer frühen Phase der Entwicklung ganz oder teilweise gekauft und weiterhin extern geführt. Das Ziel ist es, sich den Zugang zu einer wichtigen Technologie oder Idee für die Zukunft zu sichern – gerade in Verbindung mit neuen Medien, E-Communities & Co. ist dies ein inzwischen vielfach begangener Weg in der Mode- und Lifestyleindustrie. Ähnlich eines eigenen Markteinstiegs bedarf es hierbei jedoch einer sehr klaren Analyse der Bedürfnisse, der Zielsetzung und der Kultur des zu kaufenden Unternehmens.

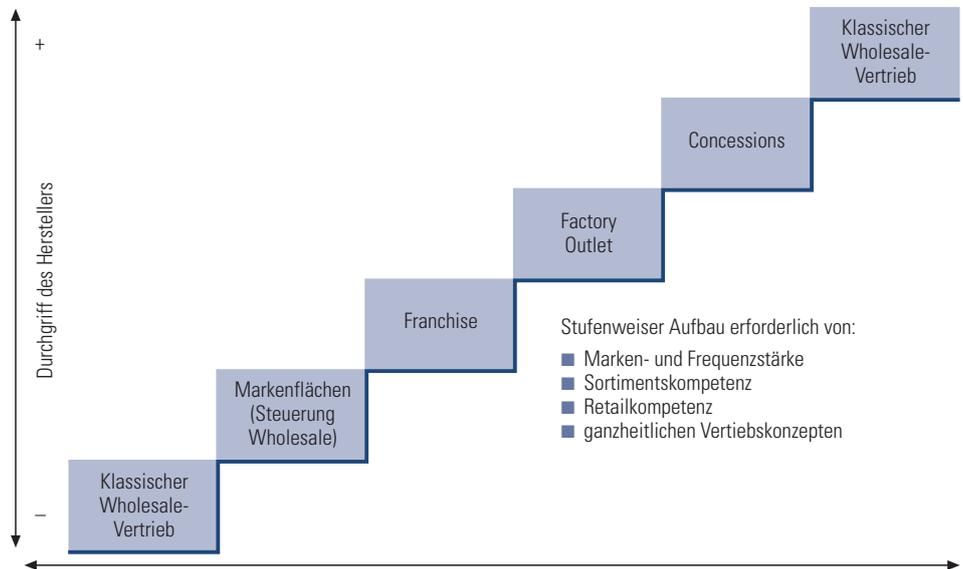
Das Fundament einer erfolgreichen Strategie ist schließlich eine flexible und agile Organisation, die in der Lage ist, neue Trends zu erkennen, Chancen zu ergreifen und Risiken zu begegnen. Die Ausprägungsoptionen sind wie immer vielfältig: von zentralisiert bis dezentralisiert, von landes- oder funktionalorientiert bis hin zu Linien- oder Matrix-Struktur. Erlaubt ist jedoch nicht, was gefällt, sondern was optimal zur angestrebten Marktbearbeitungsstrategie passt. Getreu dem noch immer gültigen Leitsatz Chandler's: „Structure follows strategy“. Geprägt wird die Organisation dabei nach wie vor von vier wesentlichen Aspekten: Dürfen, Können, Wollen und Tun. Gerade im ersten und letzten Punkt liegen die großen strategischen Vorzüge mittelständischer Unternehmen, mit ihren häufig schnellen Entscheidungsprozessen.

Ein methodisch „sauberer“ Strategieprozess ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieentwicklung. Ausgehend von einer klaren und systematischen Analyse werden Konzeptalternativen entwickelt, bewertet und gegeneinander abgewogen, bevor sie in ein entsprechendes Umsetzungsprogramm überführt werden. Essentiell ist dabei auch eine Risikobewertung der scheinbar interessanten, neuen Potenziale.



Stufen der Strategieentwicklung; Quelle: W&P

Dies gilt in Zukunft mehr denn je für die Frage, wie das Modegeschäft „an der Front“ erfolgen soll. Mehr und mehr Modehersteller ziehen dabei die gesamte mögliche Bandbreite an strategischen Optionen in Betracht – vom klassischen, bewährten Wholesale-Vertrieb bis zum Aufbau eigener Stores.



Ausbaustufen, Voraussetzungen und Risiko der Vertikalisierung; Quelle: W&P

Wenngleich in letzter Zeit vor allem der Eigenvertrieb einen besonderen Hype erlebt, so muss eines klar sein: Vielen Herstellern fehlt hierfür aktuell schlicht das Know-how. Zudem verändert der Eigenvertrieb das komplette Erlös- und Risikoprofil. Bei adäquater Bedarfsplanung im Wholesale-Vertrieb, hingegen, verlagert der Modehersteller das Bestandsrisiko durch den Vorverkauf zunächst auf den Handel. Die Vorteile hieraus: Der Umsatz kann mit Rechnungsstellung ausgewiesen und der Cashflow zeitnah im Anschluss generiert werden. Eine vertikale Integration dagegen bedeutet, dass sämtliche Bestände, bis zum Verkauf über die Kasse an den Endkunden, Teil der eigenen Bilanz bleiben. So wird ein großer Teil des Umsatzes häufig nicht zu Beginn der Saison verbucht. Auch die Zahlungsströme nehmen einen komplett anderen Lauf. Zudem fallen oftmals langfristige Mietverträge und Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern an. Das Risikoprofil verschlechtert sich also dramatisch und die zusätzlich generierte Rendite aus dem Handel hält sich zumeist deutlich in Grenzen.

Die Entscheidung für die richtige Strategie muss wohl überlegt und konsequent umgesetzt werden. Erfolgt ein „sauberer“ Strategieprozess dagegen nicht oder nicht präzise genug, so treten immer wieder lähmende Diskussionen über Prämissen, Alternativen und Prioritäten auf, wenn eigentlich bereits die Umsetzung am Laufen sein sollte.

Aus unserer Erfahrung setzt sich der Umsetzungserfolg aus drei wesentlichen Elementen zusammen:

- gegebener Handlungsdruck eines Unternehmens
- eine klare Strategie und
- eine hohe Umsetzungsqualität.

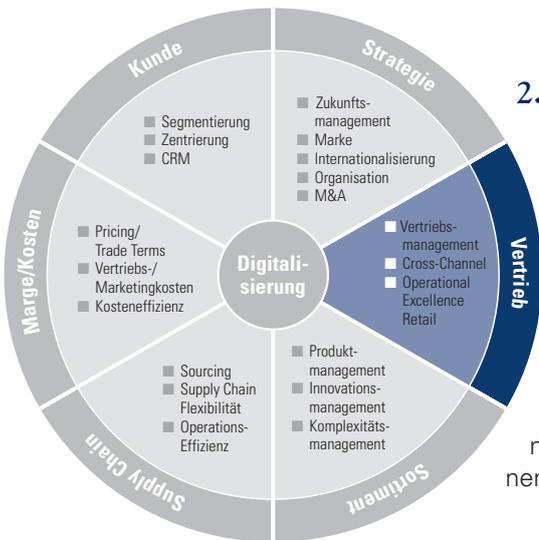
Fällt einer dieser Bausteine aus, so ist der nachhaltige Erfolg akut gefährdet. Die tägliche Realität zeigt, dass es den meisten Unternehmen hierbei nicht an Konzepten mangelt. Vielmehr ist die fehlende oder schwache Umsetzung ein wesentlicher Treiber des zu geringen Strategieerfolgs. Nur mit einer professionellen und konsequenten Umsetzung wird das Potenzial einer Strategie bzw. eines Unternehmens voll ausgeschöpft.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden der Strategieentwicklung und -umsetzung finden Sie in den W&P-Leistungspublikationen

Strategische Planung / Strategy-to-Success

Diese erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de

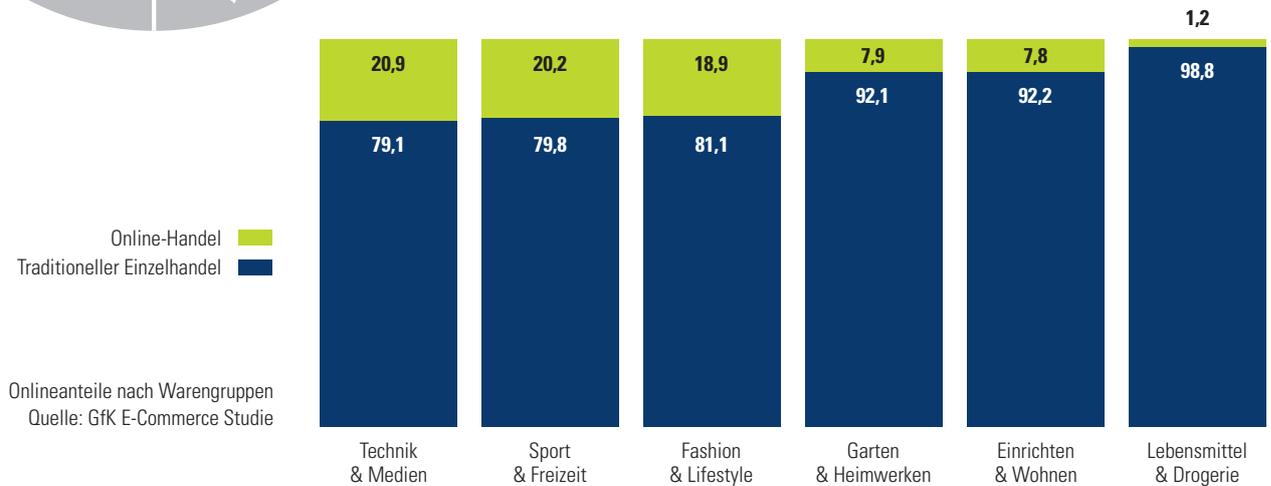




2.3 Im Vertrieb die PS auf die Straße bringen

Der Online-Trend ist gerade auch im Modebereich ungebrochen. Bereits heute werden fast ein Fünftel der Modeumsätze online erwirtschaftet.

Prognosen gehen davon aus, dass die Modekonsumenten bis 2020 dem Online-Geschäft ein jährliches Wachstum von ca. 10 Prozent bescheren. Bei einem insgesamt eher stagnierenden Markt ist die Frage, wer diese „Zeche“ bezahlen wird, schnell beantwortet: Der stationäre Handel. Anstatt sich jedoch aktiv mit diesem Trend auseinanderzusetzen und nach substantziellen Lösungen zur Differenzierung zu suchen, verfallen Händler noch immer gerne in Missverständnis und Wut gegen Kunden, die im eigenen Laden unverhohlen zum Smartphone greifen, um online zu kaufen.



Unerlässlich für Modeunternehmen ist es, Klarheit über die angestrebten Vertriebswege herzustellen. Von ausschließlichem Vertrieb über Wholesale bis zu „All-Channel-Ansätzen“, von eigenen Stores, Factory Outlets und eigenem Webshop bis hin zu Amazon, Shopping-Clubs und Wholesale sind die Auswahlmöglichkeiten groß und müssen sorgfältig mit Marke, Strategie, eigenen Fähigkeiten und entstehendem Risikoprofil abgewogen werden.

Entscheidet sich ein Hersteller also für den Eigenvertrieb über E-Commerce und stationäre Stores, so sollten die notwendigen Cross-Channel-Verknüpfungen wie „Click & Collect“ und „Reserve-in-Store“ entschieden und nicht halbherzig erfolgen. Bei vielen (vertikalen) Herstellern funktioniert dies bislang allerdings nur bedingt. Auch zeigt sich sehr häufig, anhand nicht vorhandener stationärer Anreizsysteme oder einer fehlenden Abstimmung von Aktionen und Sortimenten, dass von echter Kanalverknüpfung keine Rede sein kann. Häufig sind E-Commerce und stationärer Handel organisatorisch klar voneinander getrennt und verhindern damit ein Zusammenwachsen und eine Einheitlichkeit in der Marktbearbeitung. Dass der Kunde dies nicht verstehen kann und will, muss nicht ausgeführt werden. Ein Umdenken und ein konstruktiver Umgang mit der neuen Marktaufteilung zwischen online und offline im Sinne eines durchdachten Cross-Channel-Ansatzes sind daher zwingend erforderlich.

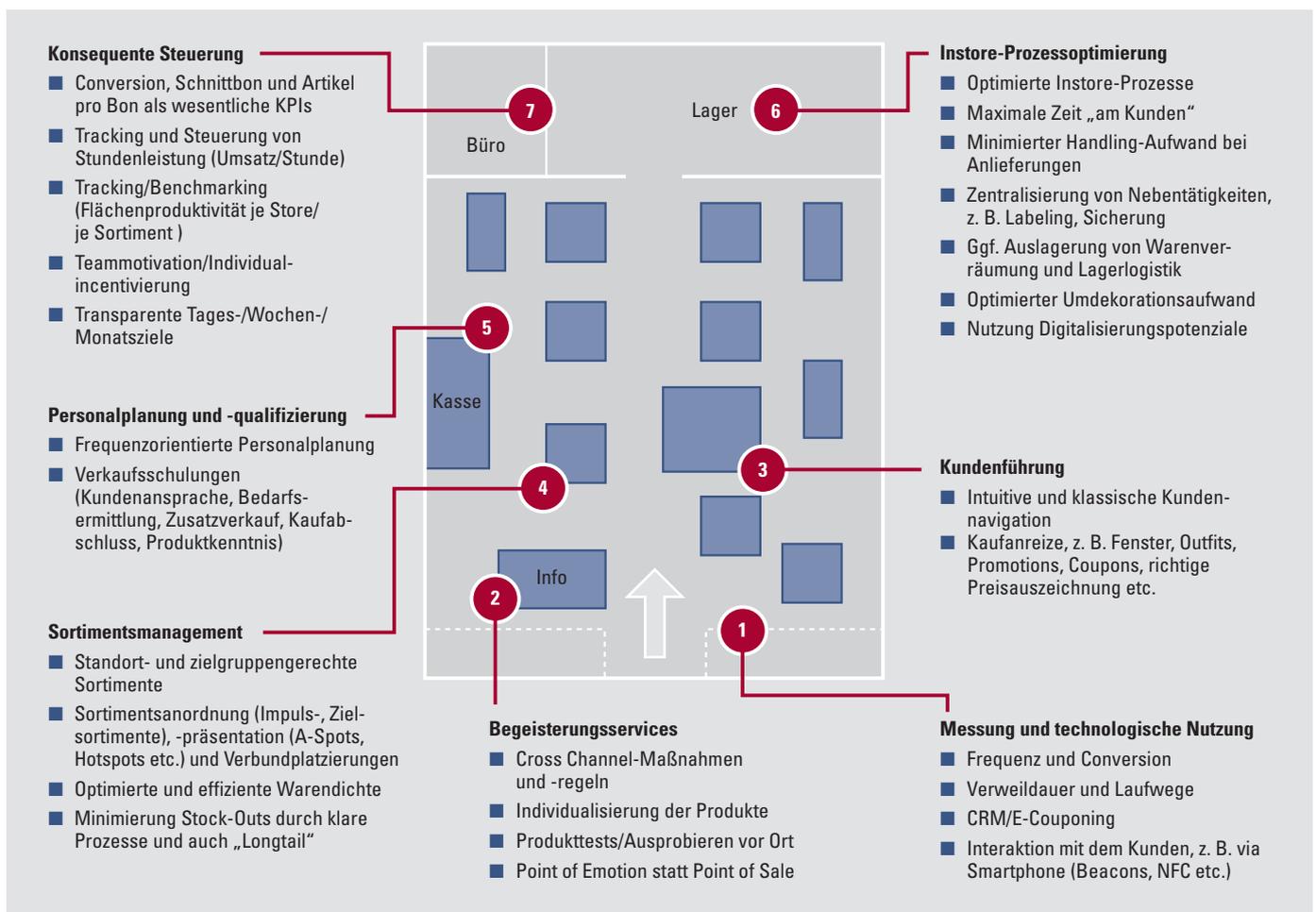
Ganz gleich, auf wie vielen Kanälen der Vertrieb in der Mode erfolgt: Hersteller müssen nach Möglichkeiten suchen, die Marke im neuen Zeitalter qualitativ bestmöglich durch einen „selektiven Vertrieb“ zu positionieren. Für Markenhersteller bleibt der Anspruch mehr als gerechtfertigt, ausschließlich diejenigen Vertriebswege zu bedienen, die die Marke qualitativ repräsentieren. Die Marke ist und bleibt das wesentliche

Asset! Um das „Asset Marke“ vollständig zu kapitalisieren, bedarf es aus unserer Sicht

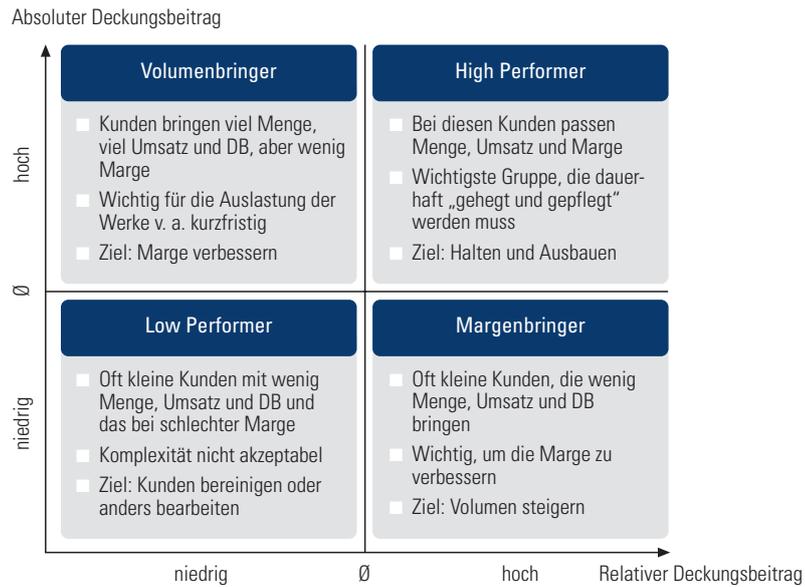
- eines konsequenten Markenauftritts: Die Vertriebskanäle – Wholesale, Online-Handel, Own Retail und eigenes E-Commerce entlang aller „Touchpoints“ müssen einheitlich aufgestellt sein.
- einer ganzheitlichen Vertriebsstrategie: Von vornherein sollten transparente, kanalunabhängige, qualitative Ansprüche an Händler definiert und die Koexistenz verschiedener Partner im Auge behalten werden.
- einer einheitlichen Umsetzung der Markenstrategie: Alle involvierten Player müssen hier in eine Richtung spielen – und sich unbedingt auch neuer Spielzüge in Sachen Bewerbung und Positionierung bedienen.

Der „guten, alten Kundenfrequenz“ im Handel nachzutruern ist auch in Zeiten von weiterhin steigenden Online-Marktanteilen nicht angebracht. Der stationäre Modehandel kann und muss hier seine Stärken ausspielen. Dazu gehört auch, sich stärker auf den vorhandenen Kunden zu fokussieren, diesen bestmöglich auf der Fläche zu bedienen und das Umsatzpotenzial abzuschöpfen.

Der entsprechende W&P-Ansatz zur „Conversion Excellence“ orientiert sich diesbezüglich an sieben Stellhebeln. Diese reichen vom Ladeneingang über die Innenraum-



W&P-Hebel der Conversion-Excellence; Quelle: W&P



W&P Kunden-Performance Matrix; Quelle: W&P

gestaltung bis ins Lager. Als Entscheidungsbasis dienen die Messung von Frequenz, Conversion und Verweildauer. Darauf aufbauend gilt es beim Kunden, Begeisterung z. B. durch Cross-Channel und Individualisierungsoptionen zu erzeugen. Schließlich muss der Modekunde klar geführt, inspiriert und möglichst wenig beim Gang durch den Store „verwirrt“ werden. Wichtig ist es, dass der Kunde auf das passende Sortiment trifft. Eine korrekte Sortimentsplanung ist daher unerlässlich. So muss ein Premium-Warenhaus neben den einschlägigen, hochpreisigen Top-Marken auch die umschlagsstarken Premium-Einstiegsmarken auf der Fläche präsentieren. Diese Aufgabe obliegt jedoch nicht zwangsläufig allein dem Modehandel. Hersteller und Handel sollten – in Anlehnung an erfolgreiche Beispiele in anderen Branchen – auch die Optionen einer „Category Captain“-Rolle etablierter Hersteller diskutieren.

Das übergeordnete Ziel muss immer lauten, den Endkonsumenten in seinem Einkaufsverhalten ideal zu unterstützen. Teilweise bereits eingeführte Prozesse müssen künftig im stationären Modehandel zur generell gängigen Praxis werden, um den Anschluss gegenüber Online-Anbietern nicht zu verlieren. Falls beispielsweise ein Artikel, die richtige Größe oder die gewünschte Farbe einmal ausverkauft ist, so helfen digitale „Longtail“-Lösungen. Was einfach klingt, ist alles andere als trivial. Denn zur Auswahl des richtigen Sortiments sollte ein klares Verständnis der Kundenstruktur vor Ort existieren – und diese kann um die Ecke in der nächsten Straße bereits völlig anders aussehen.

Auch der Personalqualifikation und -planung kommt eine wichtige Rolle zu. Die Einsatzplanung erfolgt idealerweise auf Basis der zu erwartenden Frequenz. Eine Kombination aus Vergangenheitswerten und zukünftigen Ereignissen (z. B. Werbeaktionen, Feiertage in Nachbarländern) dient hier als sinnvolles Prognose-Instrument. Auf der Fläche selbst zahlt ebenso positiv ein, wenn die Verkäufer nicht unnötig mit Nebentätigkeiten belastet sind. Denn oftmals wird weit über die Hälfte der Arbeitszeit mit Nebentätigkeiten verbracht. Sämtliche Maßnahmen nutzen jedoch nichts, wenn sie nicht konsequent auf ihre Wirkung gemessen und in ein entsprechendes Anreizsystem überführt werden.

Schließlich geht es im Vertrieb um eine optimierte Allokation der bestehenden Ressourcen für eine maximale Ausschöpfung der Wholesale-Umsatzpotenziale. Zu oft wird gute Vertriebsarbeit immer noch über die gefahrenen Kilometer bewertet. Häufig fehlt jedoch im Vorfeld die Klarheit, an welcher „Tür“ eigentlich als nächstes am sinnvollsten geklopft werden sollte. Was ausufernde Sortimente für das Produktmanagement sind, das kann eine übermäßige Zahl an besuchten „Türen“ im Vertrieb sein. Vor allem dann, wenn von einem Kunden weder große Umsätze erbracht werden, noch das Potenzial für mehr Umsatz besteht. Das Ziel muss hier lauten, den Vertrieb auf Basis eindeutiger und quantifizierter Potenziale sowie aktueller Ausschöpfungsquoten zu steuern. Die Übertragung in eine klassische Kunden-Performance-Matrix verdeutlicht, in welche Kunden ein besonderer, ein mäßiger oder gar kein Aufwand zu investieren ist.

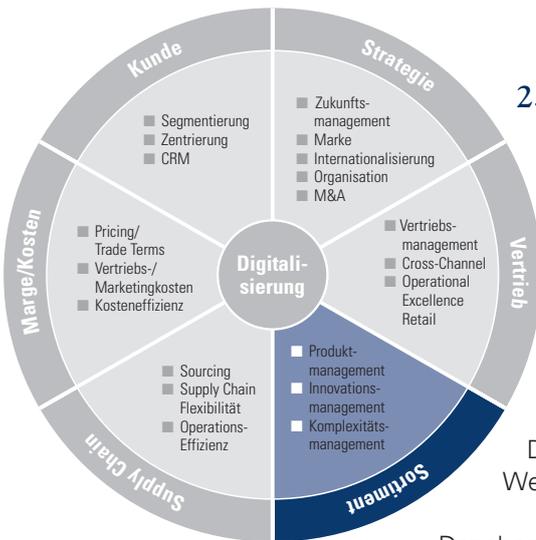
Für gewöhnlich macht es Sinn, einen unrentablen und evtl. sogar markenstrategisch „falschen“ Kunden bewusst nicht mehr aktiv anzugehen. Auch kann es der richtige Weg sein, den Fokus von einem größeren Kunden ohne jedes Zusatzpotenzial zu nehmen und sich stattdessen auf aussichtsreiche neue Kunden zu konzentrieren. Um künftige Potenzialverschiebungen frühzeitig zu identifizieren, kommt dem Vertriebsinnendienst eine wachsende Bedeutung zu. Statt nur klassische Orderabwicklung zu betreiben, bereitet ein wirkungsvoller Innendienst Kundenkontakte auf, analysiert den künftigen Kundenwert und rutscht damit immer stärker in eine aktive „Customer Care“-Rolle hinein. Die Basis dafür ist selbstverständlich, dass die notwendigen internen Prozesse soweit automatisiert sind, dass hieraus Ressourcen frei werden. EDI (Electronic Data Interchange) ist in diesem Zusammenhang nur der Anfang.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden der Verkaufsflächenoptimierung finden Sie im W&P-Dossier

Conversion-Excellence

Dieses erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de





2.4 Innovations- und Zukunftsquelle Sortiment

Das Sortiment ist augenscheinlich mit am stärksten durch die Zukunftstrends der Mode- und Lifestylebranche betroffen. Dabei muss auch immer im Auge behalten werden, dass sich nicht jeder Trend mit der eigenen Marke verträgt und eine Marke auch nicht beliebig dehnbar ist. Die Generierung, Auswahl und Verwerfung neuer Trends sind wesentliche Aufgabe des Produkt- und Innovationsmanagements eines Modeherstellers. Diesem kommt nun eine noch größere Bedeutung und Wichtigkeit zu. Denn das Sortiment und die Innovationen werden in der zunehmend vereinheitlichten Mode- und Sportwelt zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Die Zeiten, in denen es genügte, auf den Shows und Messen die Trends der Wettbewerber anzusehen und anschließend zu kopieren, sind längst vorbei.

Daneben stellen die Themen Individualisierung und Neo-Ökologie völlig neuartige Ansprüche an die Produktentwicklung und das -management. Wie sind die individualisierten Lösungen produktionsseitig realisierbar? Wie kann rechtzeitig der Absprung von „alten standardisierten Trends“ (z. B. der legendären Skinny-Jeans) zu neuen, unverwechselbaren Styles geschaffen werden, um nicht auf Kundenseite als „langweilige Marke“ abgestempelt zu werden? Und wie gut sind Hersteller tatsächlich in der Lage, die versprochene Nachhaltigkeit entlang der kompletten Supply Chain – die ja oft produktionsseitig nicht im eigenen Haus liegt – sicherzustellen? Die Basis sämtlicher Initiativen bleibt ein zunehmend klares Bild über die Entwicklung der Märkte, z. B. das immer weitere Zusammenwachsen von Mode und Sport.

Ferner gilt es, die Anforderungen und Wünsche der einzelnen Kundensegmente im Detail zu kennen. Langeweile darf dabei genauso wenig aufkommen wie eine wankelmütige Kollektionsgestaltung. Die Designer und Produktmanager müssen also immer vor Augen haben, für wen sie die Styles und Teile entwickeln. Die Herausforderung: All das geschieht heute für eine deutlich breitere Zielkundschaft als noch vor wenigen Jahren. Und dabei muss nicht zwangsläufig mit aller Macht die eigene Marke auf „jung“ getrimmt werden.

Globale Trends aufspüren und weitere Zielgruppen durch neue Produkte und Kollektionen erschließen – das klingt stark nach Sortimentsaufbau. In Verbindung mit einem starken Vertrieb, einer detailverliebten (v. a. technischen) Produktentwicklung und schwachen Operations kann dies schnell ausufern und das künftige Ergebnis bedrohen – insbesondere dann, wenn neu konzipierte Produkte nicht früh und strikt genug „gedropt“ werden. Nichts ist ineffizienter als ein fertig entwickelter und bemusterter Artikel, der dann kurzfristig doch nicht in den Verkauf kommt, oder aber absolute Low-Performer, die sich mangels klaren „Muss-Raus-Statuten“ dann auch noch im Lager anhäufen. Nicht selten sind diese als Zusatz-Bonbon für manchen Kunden beim Vertrieb sogar sehr beliebt. Was kurzfristig dem Vertriebsziel dient, substituiert jedoch eindeutig „guten“ Umsatz. Die endogenen und exogenen Komplexitätstreiber im Unternehmen werden also durch die Notwendigkeit, den neuen Trends zu folgen, noch weiter verstärkt.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden im Innovationsmanagement finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Innovation

Diesen erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de

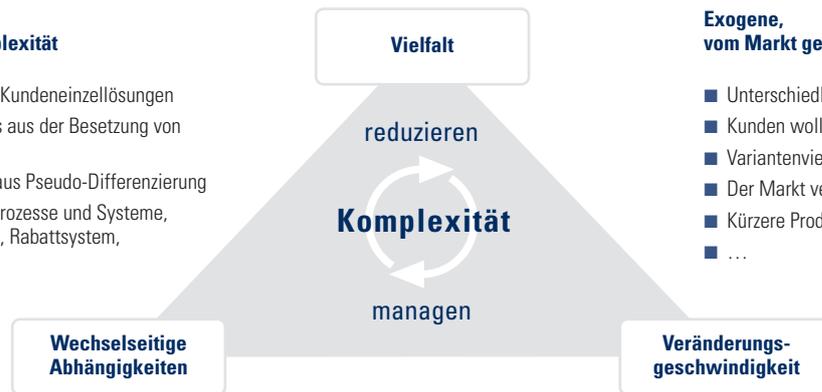
INNOVATION

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Endogene, vom Unternehmen getriebene Komplexität

- Unterschätzung der Komplexität von Kundeneinzellösungen
- Überschätzung des Umsatzpotenzials aus der Besetzung von (zu) vielen Marktnischen
- Überschätzung des Vielfachnutzens aus Pseudo-Differenzierung
- Historisch gewachsene Strukturen, Prozesse und Systeme, z. B. Abteilungen, zeitliche Abfolgen, Rabattsystem, Sortimentslogik, Kundendatenbank
- ...

Komplexitätstreiber
Quelle: W&P

**Exogene, vom Markt getriebene Komplexität**

- Unterschiedliche Kundentypen oder Länder
- Kunden wollen stärkere Individualisierung
- Variantenvielfalt des Wettbewerbs
- Der Markt verlangt Systemkombinationen
- Kürzere Produktlebenszyklen im Wettbewerb
- ...

Vor diesem Hintergrund kommt dem systematischen und nachhaltigen Komplexitätsmanagement eine immer größere Bedeutung zu. Verallgemeinert wird die Komplexität immer von endogenen und exogenen Faktoren getrieben.

Dabei wird unterschätzt, dass ein attraktives Leistungsangebot, für das Kunden bereit sind zu bezahlen, überhaupt erst durch eine hohe Vielfalt, die Komplexität nach sich zieht, entstehen kann. Per se ist Komplexität also weder „gut“ noch „schlecht“. Es gibt aber sehr wohl ein „zu viel“, aber auch ein „zu wenig“ an Komplexität. Somit ist es eine wichtige Aufgabe, das „richtige Maß“ an Komplexität für das Unternehmen zu finden. Es gilt, das passende Ausmaß an Komplexität festzulegen, d. h. unnötige Komplexität zu eliminieren oder fehlende Komplexität – also ein zu wenig an Vielfalt und Ausdifferenzierung – aufzubauen. Die gewollte Komplexität für einen größtmöglichen Kundennutzen muss dann funktionsübergreifend bei hoher Wirtschaftlichkeit richtig geplant, gestaltet und gesteuert werden. Das Ziel muss sein, die Komplexität zu beherrschen! Für die strategische und operative Ausgestaltung des Unternehmen ergeben sich daher folgende zwei zentrale Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt:

- Komplexität kann nicht losgelöst von der Strategie gesehen werden. Das Maß an Komplexität wird wesentlich durch die Positionierung im Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfeld beeinflusst.
- Alle Funktionsbereiche – von der Produktentwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – sind von Komplexität betroffen. Erfahrungsgemäß nimmt jedoch jede Funktionseinheit im Unternehmen das Phänomen „Komplexität“ anders wahr und bewertet dieses auch entsprechend unterschiedlich.

Im Ergebnis heißt das: Modeunternehmen müssen funktionsübergreifend „ran“ an das Thema Komplexität. Es braucht einen methodischen Ansatz und einen Machtpromotor, der ein wirkungsvolles Komplexitätsmanagement intern „durchboxt“. Nur so wird es dauerhaft möglich sein, konsequent neuen Trends zu folgen, ohne die versteckten Komplexitätskosten in die Höhe zu schrauben und damit das Unternehmensergebnis spürbar zu verschlechtern.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden des Komplexitätsmanagements finden Sie im W&P-Leistungsspekt

Komplexitätsmanagement

Diesen erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de



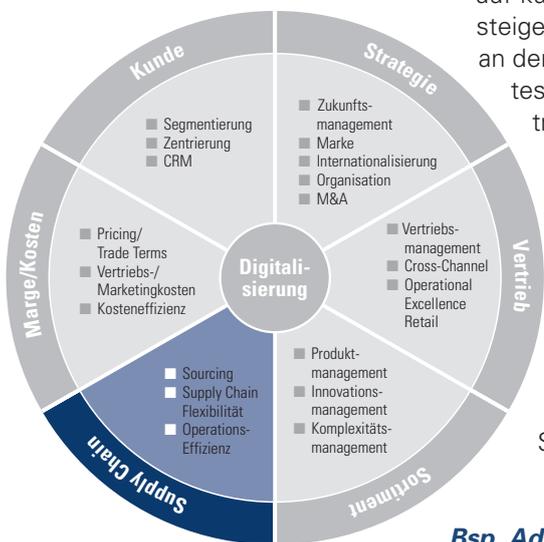
2.5 Die Supply Chain unter Kontrolle halten

Im Grunde scheint es sehr einfach: Die Supply Chain der Zukunft muss „nur“ folgende Kriterien erfüllen:



Gerade in der Modeindustrie gilt das Thema Nachhaltigkeit als wichtiges Zukunftsthema. Eine hohe bzw. gesteigerte Flexibilität wird zunehmend unerlässlich, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Herausforderungen einer nachhaltigen Produktion und einer maximal flexiblen Supply Chain liegen auf der Hand:

- Zulieferer müssen eng kontrolliert werden. Die alleinige Versendung eines „Greenbooks“ reicht nicht mehr aus, um vor falschen Versprechungen gefeit zu sein.
- Sourcing-Strategien müssen überdacht werden. Zum einen konsequent hinsichtlich der Frage, ob Eigenproduktion, oder Komplettzukauf. Der heute noch florierende „Sourcing-Tourismus“ von China nach Bangladesch und Indonesien wird auf kurz oder lang nicht mehr von Erfolg gekrönt sein. Zum anderen bilden eine steigende Geschwindigkeit und Flexibilität nach wie vor die Anforderung, „näher“ an den Absatzmärkten zu produzieren. Hierdurch soll einfacher und schneller getestet werden, ob die identifizierten Trends wirklich den Nerv der Kundschaft treffen. Von einer, teilweise prognostizierten Fast-Fashion-Entwicklung mit mindestens zwölf Kollektionen im Jahr, ist der Großteil der Modeindustrie allerdings weit entfernt. Im Wholesale-lastigen Mittel- und Hochpreissegment wird diese Entwicklung vermutlich auch nie so weit gehen, da schlicht und einfach die notwendige „Drehung“ fehlt.



- Schließlich verlangt das Thema Individualisierung und Serviceorientierung neue Denkmuster. Gerade dann, wenn man über bereits verfügbare Mass Customizing-Vorstöße hinausgeht. Die individuelle Produktion vor den Augen des Kunden, also „auf der Fläche“, ist der nächste logische Schritt. Die Sportartikelindustrie macht dies bereits erfolgreich vor.

Bsp. Adidas Store Factory

Mit einem speziellen Fertigungsverfahren möchte Adidas spätestens 2017 Schuhe direkt im Fachgeschäft herstellen. Das Ziel: Nach Vermessung der Fußform und Auswahl des Wunschdesigns soll innerhalb weniger Minuten der „eigene“ Schuh hergestellt werden.

Quelle: Die Welt

Diesen Entwicklungen und Anforderungen Rechnung zu tragen und dabei noch effiziente Strukturen und Produktionsprozesse zu bewahren, wird für die Modebranche die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre und Jahrzehnte. Über fünf Punkte lässt sich dieser Herausforderung begegnen:

- Supply Chain-Strategie 4.0: Richtige Operations-Strategie im Sinne der „4.0 Readiness“
- Netzwerkstruktur: Strategisch optimiertes Wertschöpfungsnetzwerk, d.h. Produktion, Lager- und Transportkapazitäten je Standort sowie Evaluation einer möglichen „Make or Buy“-Strategie
- Operative Exzellenz: Optimaler Material- und Informationsfluss entlang der kompletten Wertschöpfungskette, mit dem Ziel der maximalen Produktivität und Kosteneffizienz
- Control Tower: Systematisches Kennzahlensystem zur Messung und zielgerichteten Optimierung der Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg
- Services: Optimal auf das Servicegeschäft ausgerichtete Wertschöpfungsprozesse und -strukturen zur Maximierung von Kundennutzen und Unternehmensergebnis

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden der Supply Chain-Optimierung finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Operations

Diesen erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de



2.6 Marge & Kosten – Zentrale Größen der finanziellen Stabilität



Entwicklungsziele GuV-Posten; Quelle: W&P

Die genannten künftigen Initiativen der Mode- und Lifestylebranche erfordern eine solide Finanzsituation zur Sicherstellung der langfristigen Robustheit eines Unternehmens. Auch wenn die Aufnahme von Fremdkapital aktuell zu extrem günstigen Konditionen erfolgen kann, so sind die Hebel der Ertragssteigerung konsequent entlang der kompletten Unternehmens-GuV zu suchen.

In Bezug auf die Top-Line stellt sich die Frage nach dem richtigen Verkaufspreis. Häufig wird der Preis als Umsatztreiber missbraucht und bis unterhalb der „Schmerzgrenze“ gesenkt. Nicht selten führt dies kurzfristig zu guten Umsatzzahlen, senkt jedoch mittelfristig den Ertrag des Unternehmens – absolut und relativ, da Mengeneffekte die Preiseffekte nicht überkompensieren. Es bedarf einer sehr differenzierten Vorgehensweise sowohl bei der Preissenkung als auch bei der Überlegung nach sinnvollen Preiserhöhungen. Manch einer mag sagen, dass die Online-getriebene Preistransparenz gar keine positive Preisdiskriminierung mehr erlaubt. Jedoch darf man nicht vergessen, dass das Internet genau das gleiche Medium ist, welches eindrucksvoll belegt, wie gut das – nicht unumstrittene – aber inzwischen gängige „Dynamic Pricing“ funktioniert. Während der Vertriebsmitarbeiter in der Vergangenheit auf seine Einschätzung und sein Verhandlungsgeschick angewiesen war, setzen Online-Händler auf die Kenntnis des Nutzerverhaltens. So wird aus der Verwendung bestimmter Endgeräte auf die Zahlungsbereitschaft des Kunden geschlossen: bekannt ist das Beispiel des iPhone-6-Nutzers, der in vielen Shops stärker zur Kasse gebeten wird, als ein Android-User. Das hier im „Extrem“ dargestellte Beispiel veranschaulicht die Möglichkeiten, die sich heute mit exakten Daten auch auf den stationären Handel übertragen lassen. Das Ziel muss lauten: Sich Spielräume zur Verbesserung der Ertragssituation und Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften schaffen und ausnutzen.



Zur weiteren Steigerung des Rohertrags bieten gewährte Konditionen, auch „Trade Terms“ genannt, gute Optimierungsansätze. Das über die Jahre durch viele Vertriebler und geschickte Einkäufer entstandene Sammelsurium an eingeräumten Konditionen ist in vielen Fällen kaum mehr zu überblicken: Von Bonus, Skonto, WKZ, Leistungsgeld, Warenträgerbelegung, Zahlungskonditionen, Logistikkonditionen bis hin zu volumenabhängigen Sonder-Kickbackzahlungen ist die Spanne inzwischen unüberschaubar. Die Erschwernis dabei: Im Rahmen von Verhandlungssituationen sind die vielfältigen Konditionen auf Ihre echte Auswirkung kaum überprüfbar. Wer kann schon aus dem Stand sagen, ob ein abgerundener Palettenrabatt nicht die Einsparung aus dem reduzierten Handling-Aufwand überkompensiert und damit keinen Vorteil für den Hersteller mit sich bringt. Eine Konsequenz aus diesem kleinen Beispiel: Der Einkäufer ist zufrieden, ohne zu wissen, was er damit der Logistik aufbürdet. Eine Vereinheitlichung zum einen und eine verstärkte Transparenz, z. B. über mobile Anwendungen für Einkauf oder Vertrieb, zum anderen sind Ansatzpunkte zur deutlichen Steigerung des Rohertrags.

Wesentliche Ansatzpunkte zur Kostenreduktion sind Marketingaufwendungen. Die Digitalisierung kann hier effizienzsteigernd beitragen, d. h. advanced analytics erlaubt es immer besser, auch stationäre Marketinginitiativen exakt auszusteuern und deren Werbewirkung zu messen. Damit lassen sich die Ressourcen und Mittel immer effizienter einsetzen. Idealerweise werden Print-Kataloge nur noch an Kunden versendet, auf die Kataloge auch tatsächlich einen echten Kaufimpuls ausüben. Unwirksame Werbemaßnahmen lassen sich auf diese Weise gänzlich vermeiden. Anhand klarer Effizienzgrößen werden stationäres Marketing und Trade Marketing endlich mess- und steuerbar.

Was für das Marketing gilt, ist häufig auch im Vertrieb kleiner, mittlerer und großer Modehersteller zu finden. Die Bewertung des Vertriebs erfolgt hier häufig nur umsatzbezogen. Inwieweit dieser Erfolg jedoch am Engagement des Einzelnen hängt und nicht nur durch ein sehr solides „Grundrauschen“ begünstigt ist, wird nicht beantwortet oder gar langfristig gemessen. Hierfür gilt es intern tiefer zu gehen, das heißt zu untersuchen, wie effizient die Prozesse innerhalb des Vertriebs, z. B. die Abstimmung zwischen Außen- und Innendienst, funktionieren. Wird der Innendienst nur für Orderhandling genutzt oder bereitet er Kundenkontakte für den Außendienst auch systematisch vor und minimiert somit die Verwaltungsarbeit des Vertrieblers vor Ort? Dies kann im Sinne der Lead-Verfolgung geschehen, aber auch ganz klassisch durch das Erfragen individueller Kundenbedürfnisse und die Überführung in ein entsprechendes B2B-CRM-System.

Daneben stellen sich zwei zentrale Fragen:

- Setzt der Vertrieb den Fokus auf diejenigen Produkte bzw. Artikel, die im Einklang mit der strategischen Positionierung der Marke forciert werden sollen?
- Kann der Vertrieb tatsächlich eigenverantwortlich agieren, oder schwimmt er nur auf einer bestehenden Markenwelle bzw. muss immer „über den Preis“ verkaufen?

All diese Aspekte gilt es zu beleuchten und mit Hilfe einer stringenten Aufbauorganisation, einer effizienten Ablauforganisation, einer klaren Prozesswelt sowie einem abgestimmten Kennzahlen- und Anreizsystem zu maximaler Schlagkraft zu verhelfen.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden des Gewinnmanagements finden Sie in der W&P-Sonderpublikation

Gewinnmanagement

Diese erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de



2.7 Durch Digitalisierung neue Wachstumschancen realisieren

Smarte Daten für die Verwendung im CRM oder zur Optimierung der Bestände entlang der Supply Chain liefern schon gute Ansätze zur Digitalisierung des Unternehmens. Keineswegs ist mit Digitalisierung jedoch gemeint, dass das komplette bestehende Geschäftsmodell digitalisiert werden muss. Dies entspricht nicht den tatsächlichen Notwendigkeiten der Marktentwicklung und kann – im Gegenteil – für Modeanbieter ein Spiel mit dem Feuer sein.

Sinn und Zweck ist es stattdessen, systematisch die Potenziale der Digitalisierung für die Branche und das eigene Unternehmen zu erkennen, zu verstehen und an den richtigen Stellen zu realisieren. Aktuell sind immer noch folgende Handlungsmuster in Bezug auf die Digitalisierung zu beobachten:

Ignorantes Verhalten	Reaktives Verhalten	Opportunistisches Verhalten
Wer den digitalen Wandel ignoriert oder relativiert („es betrifft nicht uns, nur die Anderen“), wird überholt und riskiert die Obsolenz seines Geschäftsmodells.	Wer der Digitalisierung immer nur hinterherläuft, kann nicht gewinnen.	Wer Digitalisierung nur kleinteilig, funktional angeht für den hat Digitalisierung eine Alibi-Funktion („wir sind jetzt auch auf Facebook“) und er wird nie das volle Potenzial ausschöpfen.

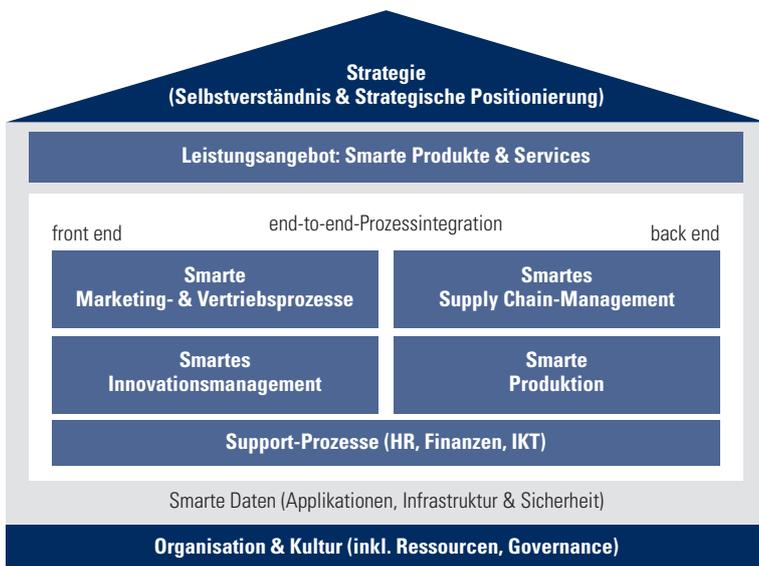
Handlungsmuster Digitalisierung; Quelle: W&P

Reaktives oder gar ignorantes Verhalten gegenüber den Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung verhindert nicht nur die Realisierung heutiger Umsatzpotenziale. Vielmehr laufen Modeunternehmen mit solchen Verhaltensweisen langfristig Gefahr, den Anschluss innerhalb eines volatilen Marktumfeldes vollständig zu verlieren. Opportunistisches Verhalten reicht jedoch ebenfalls nicht aus, um im Modemarkt der Zukunft eine entscheidende Rolle zu spielen. Digitalisierung ist ein Spiel mit Partnern – sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite. Gemeinsam gilt es, das Geschäftsmodell zu optimieren und für den Kunden (Handel und Endkonsument) den maximalen Nutzen zu generieren.

Was also ist, angesichts der Dramatik, mit der das Thema Digitalisierung von einigen Akteuren dargestellt wird, zu tun?

1. Ruhe bewahren! Rennen Sie nicht einfach los...
2. Nutzen erkennen! Erkennen, akzeptieren und verstehen, dass die Digitalisierung bereits heute die Welt verändert hat und sie in den nächsten Jahrzehnten noch gewaltig verändern wird. Damit verbunden sind erhebliche Chancen, die zu mehr Wachstum und höherer Effizienz in jedem Unternehmen führen können. Digitalisierung ist kein Selbstzweck!
3. Ganzheitlich betrachten! Die Digitalisierung ist kein isoliertes Einzelthema. Das hier vorgestellte „Digitale W&P-Haus“ umreißt das Thema „ganzheitlich“. Der Top-Entscheider muss das „Große Ganze“ und die Zusammenhänge zwischen den oft funktional geprägten Sichtweisen im Blick haben.
4. Systematisch Vorgehen! Die Digitalisierung erfordert eine Vorgehensweise, die wie jede konzeptionelle Unternehmensentwicklung durch Struktur und Methodik gekennzeichnet ist. „Hineinpurzeln“ und „Durchwurschteln“ sind weder professionell, noch erfolgsversprechend. Dies kann nur mit einem ganzheitlichen und systematischen Ansatz zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie erfolgen.

Die Chancen, die sich aus einem systematischen Kundenverständnis, einem ganzheitlichen Vertriebsansatz (Cross-Channel) und einer integrierten digitalen Supply Chain ergeben, wurden bereits dargestellt. Für die Modebranche liegen wesentliche Ansatzpunkte in den Bereichen „smarte Produkte“, „smarte Prozesse“ und „smarte Produktion“. Ein „smartes Produkt“ kann ein mit Sensorik bestücktes Shirt oder eine App für die Kundschaft 60+ sein. Im Fall eines Herzinfarktes lässt sich so beispielsweise direkt ein Arzt alarmieren. Generell ist heute die Sportbranche der Modebranche bei der Entwicklung digital veredelter Produkte deutlich voraus. Da ist zum Beispiel der Laufschuh, der Bewegungsdaten an eine App übermittelt, die das Abrollverhalten auswertet und die Dämpfung kontrolliert. Als wertvolle Erkenntnis aus der Bewegungsanalyse lässt sich problemlos das ideale Schuhmodell ermitteln und den Läufer so verhältnismäßig leicht zum Neukauf anregen. Ein anderes Beispiel zeigt die Brille mit integriertem Display, die im Fußballstadion über aktuelle Statistiken des Spiels und, je nach Menüpunkt, die Spielergebnisse der Konkurrenten informiert.

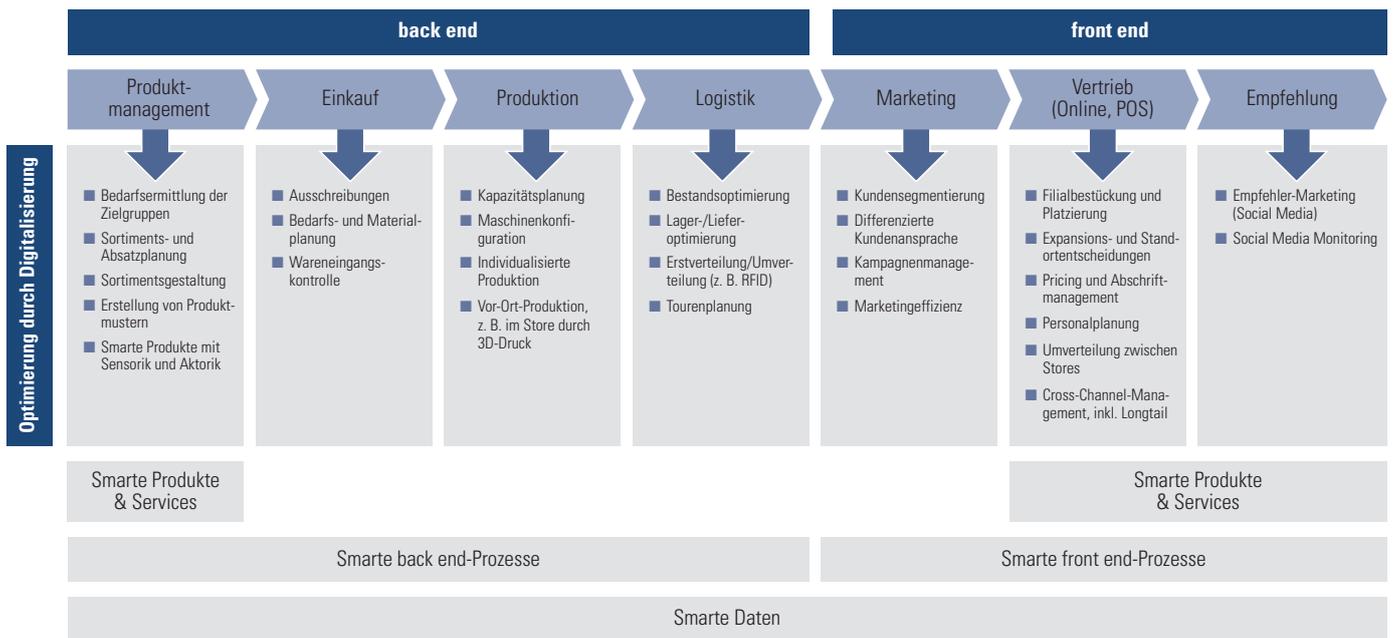


W&P Digitalisierungsansatz; Quelle: W&P

Bsp. Under Armour startet Connected Fitness-System

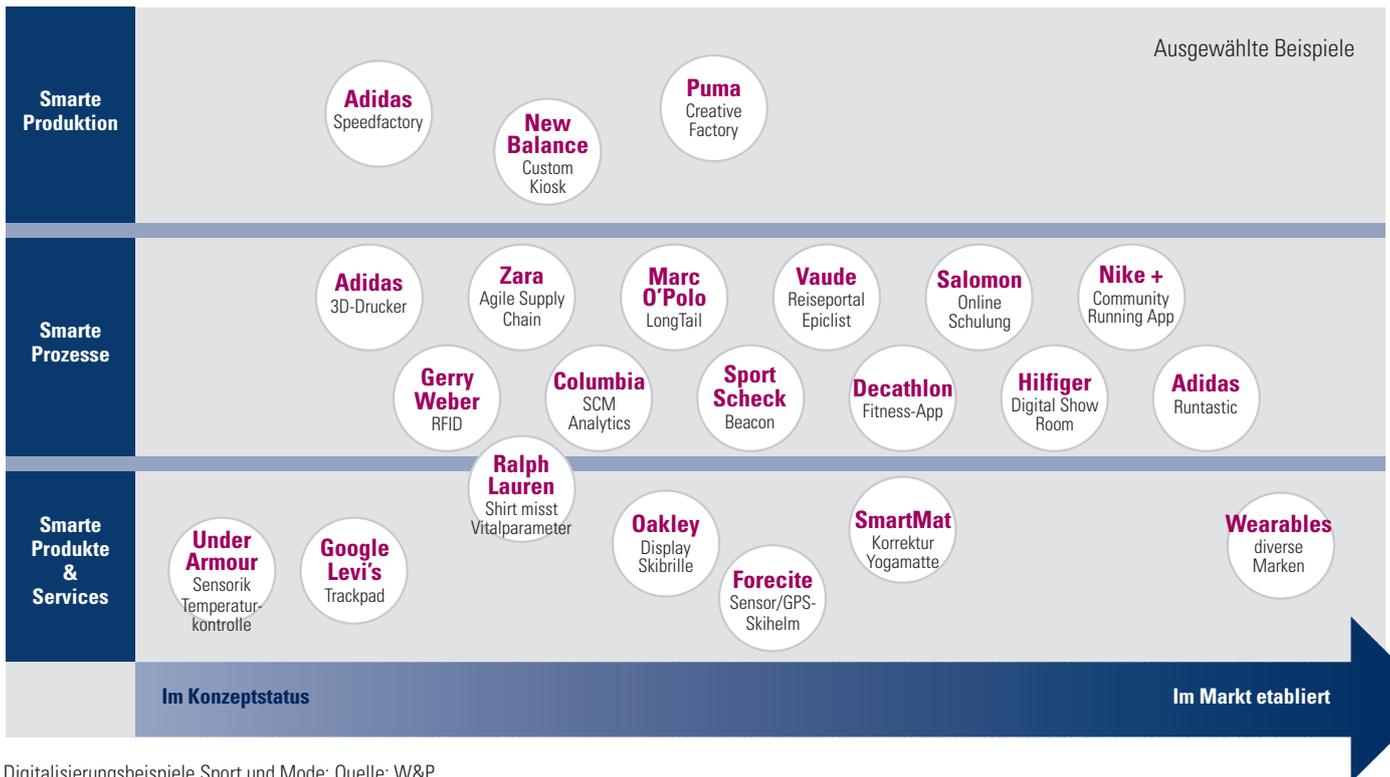
Der US-Sportartikel-Konzern Under Armour (UA) will die Art, wie Sportler trainieren, grundlegend verändern. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen gemeinsam mit dem Technik-Konzern HTC unter dem Namen UA HealthBox ein sogenanntes Connected Fitness-System entwickelt. Das Programm beinhaltet Fitness-Armbänder und Messgeräte zur Ermittlung von Daten, wie beispielsweise die Herzfrequenz und das Körpergewicht. Zudem hat Under Armour mit dem SpeedForm Gemini 2 Record Equipped einen Laufschuh auf den Markt gebracht, der Laufzeiten und Entfernungen misst und an die UA Record-App übermittelt. Auf der App können diese und weitere Daten, wie Ernährungs- und Schlafgewohnheiten, zusammengeführt, analysiert und entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Sportlers aufbereitet werden. Ziel ist es, jedem Sportler eine ganzheitliche Übersicht über seinen individuellen Fitness-Stand zu bieten und ihn bei der Verbesserung seiner Lebensweise zu unterstützen. Quelle: Forbes

In einer effizienten und optimierten Supply Chain erzeugen „smarte Produkte“ und „smarte Prozesse“ eine Minimierung der Bestände sowie eine verbesserte Bedarfsprognose. In Richtung Kunde sind sie vor allem in Form von individualisierten Produkten oder gemeinsamen Communities einsetzbar. Für Modehändler bestehen die Potenziale auch im Einsatz digitaler Technologien. Ein bereits eingeführtes Beispiel ist der „virtuelle Spiegel“, mit dessen Hilfe sich der Kunden filmen und mit verschiedenen Styles „modellieren“ lassen kann. Neue Looks werden ausprobiert, mit Freunden via Facebook geteilt oder gleich am Spiegel per Touchscreen online bestellt. Weitere elektronische Services in der Umkleidekabine werden kommen, die einem eine schnelle Order der richtigen Größe im Store, ohne mühsames Anziehen und wieder ausziehen erlauben – und das vor allem auch bei Handelsformaten mit geringem persönlichen Servicepotenzial.



Ansatzpunkt der Digitalisierung entlang der Mode-Supply-Chain; Quelle: W&P

„Smarte Produktion“ ist eine Basisfähigkeit von Modeherstellern, die die Produktion noch in der eigenen Hand halten. Ansätze zur Erstellung individualisierter Produkte finden sich im Idealfall direkt und zeitgleich vor Ort im Store. Auch hier gibt die Sportbranche bereits die Marschrichtung vor.



Digitalisierungsbeispiele Sport und Mode; Quelle: W&P

Obige Abbildung zeigt, dass bereits einige Initiativen von Sport- oder Modeherstellern umgesetzt wurden bzw. kurz vor der Markteinführung stehen. Wesentlich für Unternehmen ist bei der Suche und Entwicklung von digitalen Ansätzen, dass diese mit Hilfe eines systematischen und nicht opportunitätsgetriebenen Digitalisierungsprozesses entwickelt werden. Dazu gehört im weiteren Verlauf auch eine neue organisatorische Verankerung. Nicht ohne Grund verfügen einige produzierende Industrieunternehmen bereits über die Rolle des CDO – einem Chief Digital Officer – als treibende und verantwortliche Kraft für einen systematischen Digitalisierungsansatz.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden der Digitalisierung finden Sie im W&P-Leistungsspekt

Digitalisierung

Diesen erhalten Sie kostenlos unter www.wieselhuber.de



3

Strategische Impulse:
So sehen Gewinner
aus!





3 Strategische Impulse: So sehen Gewinner aus!

Der Einfluss von strukturellen Entwicklungen sowie gesellschaftlichen und technologischen Trends führt zu einer tiefgreifenden Veränderung der Mode- und Lifestylebranche. Für Hersteller und Händler erwachsen daraus zahlreiche neue Möglichkeiten. Der Wachstums- und Erfolgsgrad dieser Möglichkeiten hängt jedoch vor allem davon ab, ob ein entsprechender „Nährboden“ vorhanden ist. Dieser Nährboden kann in neuen Anwendungen, in bislang wenig berücksichtigten Zielgruppen oder in einem gesellschaftlichen Umdenken – wie dem Ökologie- und Nachhaltigkeitsstreben – begründet sein. Sowohl Hersteller als auch Händler müssen die Trends und Strömungen frühzeitig erkennen und bereit sein, sich sowohl strategisch als auch organisational bzw. operativ, zukunftsweisend zu positionieren.

Bei der strategischen Ausrichtung erweist sich in Zukunft mehr denn je die **Etablierung einer authentischen, starken Marke als Erfolgsgarant**. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren werden, welches Image sie bei ihren Kunden hinterlassen möchten und wie sie sich dafür in ihrem Marktumfeld präsentieren. Die grundlegende Festlegung der Markenführung ist insofern entscheidend, als dass sich daran sämtliche weiteren strategischen Stoßrichtungen, wie beispielsweise die Preis- und Wettbewerbspositionierung, ausrichten. Entsprechend relevant ist es, im Zusammenhang mit der Entwicklung einer „uniquen“ Unternehmensstrategie auch an die konsequente Umsetzung über sämtliche Unternehmensteilbereiche sowie an ein regelmäßiges Erfolgscontrolling, zu denken.

Hinsichtlich der operativen Ausrichtung des Unternehmens gilt zu beachten, dass bei allen unternehmerischen Aktivitäten **der Kunde und seine Nutzenansprüche im Mittelpunkt stehen**. Hierzu zählen die wertorientierte Segmentierung und die konsequente Ansprache des Kunden entlang sämtlicher Kontaktpunkte zum Unternehmen. Die Umsetzung im Vertrieb sollte durch eine Selektion der zu Kompetenz, Marke und Risikostruktur passenden Handelsformate, ein konsequentes Flächenmanagement (Optimierung der Conversion Rate) und eine enge Verknüpfung der Vertriebskanäle (Cross-, Omnichannel-Vertrieb) erfolgen. Auch die **kundenorientierte Sortimentsgestaltung und -führung** bedarf künftig einer stärkeren Beachtung. Für das Aufspüren und Umsetzen neuer Trends ist eine enge Abstimmung mit dem Innovationsmanagement gefragt. Bei aller (Neu-)Entwicklungsfreude muss jedoch die entstehende Komplexität in den Prozessen entlang der Wertschöpfungskette steuerbar bleiben. Hierfür empfiehlt sich die Implementierung eines unternehmensweiten **Komplexitätsmanagements**.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Nachhaltigkeitsorientierung auf Kunden-seite erstreckt sich die künftige Supply-Chain-Optimierung auch auf die **ressourcenbezogene Kontrolle vor- und nachgelagerter Herstellungs- und Vertriebsstufen**. Mit der Steuerung sämtlicher operativer Prozesse lässt sich zudem auch die Finanzsituation des Unternehmens „zukunfts-tauglich“ gestalten. Dies betrifft sowohl Kostenpositionen, die in der Mode- und Lifestylebranche seit jeher eine zentrale Rolle einnehmen (z. B. Marketing), als auch solche, die in Zukunft stärker an Bedeutung gewinnen werden (z. B. Aufwendungen für Digitalisierung). Konkret muss hierfür durch eine **überlegte Preis- und Trade-Term-Politik** sowie eine **effiziente Kostenstruktur**, die finanzielle Robustheit des Unternehmens sichergestellt werden.

Wer diese Stellhebel mit Hilfe des W&P-Management-Steuerrades konsequent im Auge behält, wird die Risiken und Herausforderungen der Zukunft sicher umschiffen, den Rückenwind der Chancen für sich nutzen und damit zu den künftigen Gewinnern gehören.

Fakt ist: Unternehmen der Mode- und Lifestylebranche mangelt es, dank vielfältiger Zukunftstrends, weder an Umsatz- noch an Differenzierungspotenzialen. Dennoch werden gerade aus dem aktuell laufenden „Rennen“ nicht nur Gewinner hervorgehen. Einige werden vielleicht gerade noch in den „Endlauf“ kommen, doch am Ende zählt – wie auch im Sport – nur der Platz auf dem „Siegerpodest“.

Was aber zeichnet nun konkret die künftigen Gewinner aus? Unserer Erfahrung nach verstehen es erfolgreiche Anbieter der Modebranche besonders gut,...

- ... konsequent aus der Sicht des Endverbrauchers zu denken.
- ... systematisch und kreativ relevante Zukunftstrends zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu nutzen.
- ... sämtliche Entscheidungen an ihrem wertvollsten Gut, der Marke, ausrichten.
- ... neue Trends aufzugreifen und dennoch die Komplexität in Sortiment und Vertrieb ganzheitlich zu steuern.
- ... eine Flexibilität in der Supply-Chain zu verankern.
- ... dem Geschäftsmodell durch flexible Kostenstrukturen eine überdurchschnittliche Robustheit zu verleihen.
- ... die Möglichkeiten der Digitalisierung, wie „smarte Prozesse“ und „smarte Supply-Chain“, auszuschöpfen.
- ... fundierte Entscheidungen konsequent zu treffen und zügig umzusetzen.

Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt Sie auf dem Weg zum Gewinner in der Mode- und Lifestylebranche. Das in diesem Dossier vorgestellte Steuerrad dient dazu, gemeinsam den richtigen Kurs für Ihr Unternehmen einzuschlagen. Als eine Art Lotse ersetzen wir nicht den Kapitän. Jedoch sehen wir es als unseren Anspruch, Sie während der anspruchsvollen Überfahrt zu Ihrem Zielhafen sicher durch alle Gewässer zu begleiten und Ihnen mit unserer Fach-, Branchen- und Methodenexpertise partnerschaftlich zur Seite zu stehen. Unsere Professionalität, Unabhängigkeit und Objektivität machen uns zu wertvollen Ratgebern. Überzeugen Sie sich in einem persönlichen Gespräch davon.



Ansprechpartner



Dr. Timo Renz
Managing Partner
Konsumgüter & Handel

Telefon: +49 (0)89 / 286 232 49
Mobil: +49 160 745 18 78
E-Mail: renz@wieselhuber.de



Philipp P. Prechtl
Leiter Mode/Sport/Lifestyle
(Studienleiter)

Telefon: +49 (0)89 / 286 231 45
Mobil: +49 160 745 18 84
E-Mail: prechtl@wieselhuber.de



Dr. Henrik Vogel
Senior Consultant
Mode/Sport/Lifestyle

Telefon: +49 (0)89 / 286 231 75
Mobil: +49 151 551 559 68
E-Mail: vogel@wieselhuber.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen

Literaturverzeichnis

Abercrombie & Fitch (2016): Informationen zur Geschichte des Unternehmens

BEVH (2015): Mode zwischen Amazon und Zalando – Whose Party now?

Aus: <http://www.bevh.org/blog/blog-post/2016/01/07/mode-zwischen-amazon-und-zalando-whose-party-now/>

Bottega Veneta (2016): Informationen zur Geschichte des Unternehmens

BTE (2016, 1): Taschenbuch des Textileinzelhandels 2016 – Umsatz mit Damenbekleidung in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2014* (in Millionen Euro), S.116

BTE (2016, 2): Taschenbuch des Textileinzelhandels 2016 – Umsatz mit Herrenbekleidung in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2014* (in Millionen Euro), S.116

Commerzbank (2013): Deutsche Bekleidungshersteller – Branchenbericht – Corporate Sector Report

Defacto Research (2015): Konsumentenumfrage zum Thema Nachhaltigkeit im Bekleidungsmarkt,
<http://www.absatzwirtschaft.de/studie-marken-sollten-verstaerkt-auf-das-thema-nachhaltigkeit-setzen-43819/>

Dr. Wieselhuber & Partner (2011): Strategische Planung: Zukunftsgestaltung des Unternehmens

Dr. Wieselhuber & Partner (2012): Gewinnmanagement: Ertragskraft steigern mit System

Dr. Wieselhuber & Partner (2013): Innovation

Dr. Wieselhuber & Partner (2014): Zukunftsmanagement

Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 1): Conversion-Excellence: Frequenzrückgang im Handel, was nun?

Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 2): Digitalisierungsstrategie

Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 3): Komplexitätsmanagement

Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 4): Operations

Dr. Wieselhuber & Partner (2016, 5): Fit for Success: Strategien für die Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche

Eurostat (2015): The opportunity in online luxury fashion – Sales are rising, but what do consumers expect from a luxury digital experience? (Studie in Kooperation mit McKinsey&Company)

Fokus Magazin Verlag (2015): Branchenreport – Fashion & Luxury

Forbes (2015): Under Armour launches portfolio of connected fitness products at ces,
<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/01/05/under-armour-launches-portfolio-of-digital-fitness-products-at-ces/#2715e4857a0b6e3fab413e57>

GermanFashion Modeverband Deutschland e.V (2014): Amtliche Zahlen des Statistischen Bundesamtes 2005 – 2014

GfK (2015): E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen?

http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf

Heinemann (2013): No-Line Handel

Hess Natur (2016): Informationen zur Geschichte des Unternehmens

- Ifo Schnelldienst (2014): Branche im Blickpunkt: Das Textil- und Bekleidungsgewerbe in Europa und Deutschland – Totgesagte leben länger
- KPMG/IFH/BTE (2015): Fashion 2025 – Studie zur Zukunft des Fashion-Markts in Deutschland
- Kreuzer Fischer & Partner (2014): Deutsche Bekleidungsindustrie kämpft mit Strukturwandel – Umsatzverteilung im Bekleidungsmarkt in Deutschland nach Preissegmenten in den Jahren 2001 bis 2013, S.8
- Millard & Brown (2016): Die wertvollsten Modemarken der Welt
- MyBoshi (2016): Informationen zur Geschichte des Unternehmens
- Outfittery (2016): Informationen zur Geschichte des Unternehmens
- Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press
- SAS (2015): Der Handel schöpft Big-Data-Potenziale noch nicht genug aus, Studie mit der Universität Potsdam; http://www.sas.com/de_ch/news/press-releases/2015/november/20151130-studie-der-universitaet-potsdam-zeigt-handel-schoepft-big-data-.html
- Spiegel (2013): Spiegel Outfit Studie 8
- Statista (2016, 1): Umsatzentwicklung im Online-Modehandel 2006 – 2015
- Statista (2016, 2): Umsatzentwicklung bei Damendüften und Herrendüften 2010 bis 2015
- Statistisches Bundesamt (2014): Umsatzsteuerstatistik – Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen 2014 nach Wirtschaftszweigen und Größenklassen; Wirtschaftszweig: 14 Herstellung von Bekleidung
- Statistisches Bundesamt (2015, 1): Bevölkerungsvorausberechnung bis 2060 <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Bevoelkerungsvorausberechnung.html>
- Statistisches Bundesamt (2015, 2): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen; Beiheft zur Fachserie 18
- Süddeutsche Zeitung (2016): Shoppen ist langweilig geworden, 29. März 2016
- Textilwirtschaft (2014, 1): Die größten Textileinzelhändler in Deutschland 2014
- Textilwirtschaft (2014, 2): Die größten europäischen Bekleidungslieferanten 2014
- Textilwirtschaft (2015): Horrorszenario: Geisterstadt – Jedem zehnten Laden droht bis 2020 das Aus. Der Kampf der Städte um Kunden, Handel und Attraktivität hat begonnen.
- Textilwirtschaft (2016): Hugo Boss bremst Store-Expansion
- The Wall Street Journal (2015): Twitch's Viewers Reach 100 Million a Month <http://blogs.wsj.com/digits/2015/01/29/twitchs-viewers-reach-100-million-a-month/>
- TNS Infratest/Trendbüro (2014), Werte-Index 2014: Gesundheit, Freiheit und Erfolg ganz oben im aktuellen Werte-Ranking der deutschen, Pressemitteilung vom 19.11.2013 <https://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3273>



VR Branchen Special (2014): Bekleidungsbranche

VuMA (2015, 1): Beliebteste Bekleidungsgeschäfte und Textilkaufhäuser (Einkauf in den letzten 6 Monaten) in Deutschland von 2012 bis 2015

VuMA (2015, 2): Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage „Ich weiß immer, was im Trend ist“ von 2010 bis 2015 (in Millionen)

VuMA (2015, 3): Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage „Wenn eine neue Mode herauskommt, dann mache ich häufig gleich mit“ von 2010 bis 2015 (in Millionen)

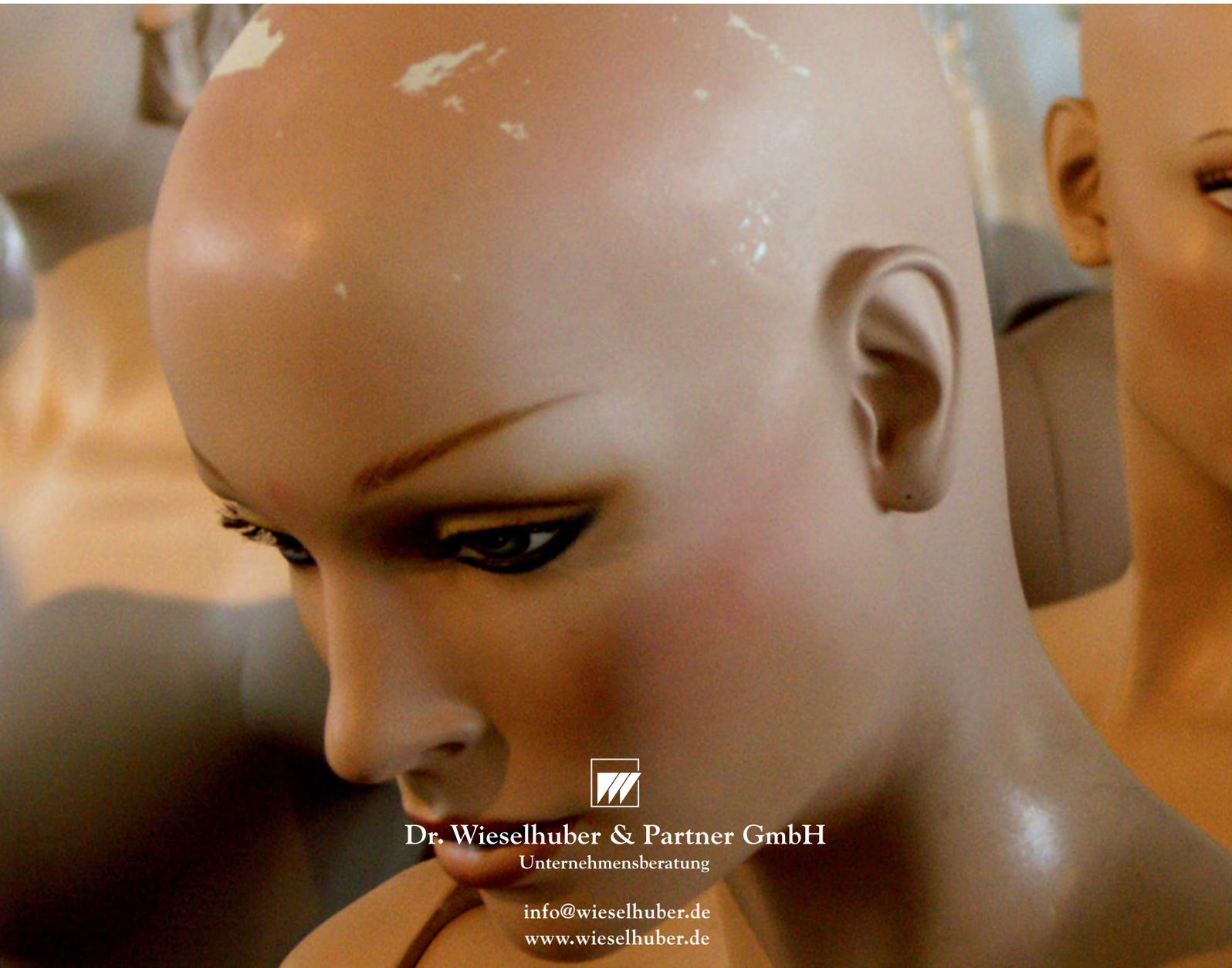
VuMA (2015, 4): Achten Sie beim Kauf von Mode und Bekleidung eher auf die Marke oder eher auf den Preis?

Welt (2014): Das Adidas-Experiment mit dem personalisierten Schuh

<http://www.welt.de/wirtschaft/article145329973/Das-Adidas-Experiment-mit-dem-personalisierten-Schuh.html>



Copyright ©
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München
Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur
Fotos: © Fotolia/Shutterstock/istockphoto



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de