



Front Row: Sehen, was morgen Mode ist

Studie Fashion 2030

EHI Retail Institute®





| | |
|---|-----------|
| Vorworte | 4 |
| 1 Der Modehandel im Überblick | 6 |
| 2 Kleidungskauf – was Kunden antreibt und bewegt | 16 |
| 3 Customer Centricity | 30 |
| 4 Nachhaltigkeit | 44 |
| 5 Digitale Technologien | 60 |
| 6 Archetypen | 70 |
| 7 Szenarioanalyse Fashion 2030 | 82 |
| Über diese Studie | 90 |

Vorworte

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

derzeit ist die Unsicherheit in den Führungsetagen der Fashionbranche groß, was die künftige Entwicklung des Marktes und die richtige Unternehmensstrategie zur Bewältigung der Zukunft betrifft.

In der jüngeren Vergangenheit kristallisierten sich bereits einige „Megatrends“ in Wirtschaft und Gesellschaft heraus. Viele davon manifestieren sich in der Fashionbranche, die sich ohnehin permanent mit dem Zeitgeist und dem modischen wie auch sozialen Wandel beschäftigt. Themen wie konsequente Kundenorientierung, Digitalisierung oder Emotionalisierung des Leistungsangebots gehören zweifellos dazu und haben durch die Corona-Pandemie nichts an Bedeutung verloren. Im Gegenteil. Selbst Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Trend gewinnt im Modemarkt auf Industrie- wie auch auf Handelsseite an Bedeutung. Nachholbedarf – oder nennen wir es Potenzial – ist ohne Zweifel vorhanden.

Begriffe wie Customer Centricity und Customer Experience, Offline-Online-Integration und Omnichannel-Management, Kunden-Apps und Social Media Excellence, Plattformökonomie und Sustainability sind keineswegs nur aktuelle Schlagworte. Sie beschreiben vielmehr eine Entwicklung, die sich im Verhalten von Kunden und Anbietern bereits niedergeschlagen hat und beginnt, die Strategien vieler Unternehmen zu prägen.

Die zentralen Fragen, die sich vor diesem Hintergrund stellen, lauten: In welche Richtung werden sich diese Trends weiterentwickeln? Wie wird sich das Konsumverhalten konkret verändern? Wird der Einsatz von KI-Tools es ermöglichen, die Kundennachfrage vorherzusagen und die Wertschöpfungskette zu optimieren? Welche neuen Geschäftsmodelle dürften sich im Markt dann durchsetzen? Welche Auswirkungen werden die Trends insgesamt auf die Wettbewerbsfähigkeit von Anbietern, auf deren Marktanteile und auf die Handelsstandorte haben? Und: Was passiert angesichts der prognostizierten Geschäftsschließungen mit unseren Innenstädten?

Wir alle wissen: Die Transformation übergeordneter Trends in wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle und Leistungsangebote ist keine triviale Aufgabe. Sie verlangt eine scharfe Beobachtung des Marktes, eine Vorstellung von dem, was kommt, und Mut in der Umsetzung.

Mein herzlicher Dank gilt den Verfassern dieser Studie, die sich in diesen herausfordernden Zeiten mit den zentralen Fragen der Zukunft des Fashionmarktes beschäftigt haben. Wohl selten war die Diskussion über die künftige Entwicklung unserer Branche so wichtig wie heute.

Der Fashionhandel ist in den gegenwärtigen, von der Corona-Bekämpfung geprägten Zeiten den aktuellen politischen Rahmenbedingungen leider ausgeliefert. Umso wichtiger ist es, nach der Überwindung der Pandemie wieder durchzustarten und das eigene unternehmerische Handeln auf die Gestaltung der Zukunft auszurichten. Das bedeutet insbesondere, auch jene Chancen zu nutzen, die eine Krise oftmals mit sich bringt.

Möge die vorliegende Studie nicht nur zum Nachdenken anregen, sondern den Unternehmen auch viele Impulse geben und sie dabei unterstützen, die richtigen Weichen für die nächsten Jahre zu stellen.

Prof. Dr. Siegfried Jacobs

Geschäftsführer

BTE Handelsverband Textil

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

wir formen keine Traditionen, aber Gutes setzen wir gerne fort. In diesem Fall alle fünf Jahre – vor einem halben Jahrzehnt haben wir den Fashionmarkt zuletzt eingehend betrachtet. Seitdem ist in der Branche viel passiert und der Umbruch setzt sich weiter fort. Mitten im Corona-Winter 2020/2021 fragen wir uns, welche Entwicklungen es im Fashionmarkt in den nächsten zehn Jahren geben wird. Ein Unterfangen, bei dem wir bewusst die überdominante Gegenwart zur Seite schieben und einen Ausblick darauf wagen, wie der Modemarkt im Jahr 2030 aussehen wird.

Der Optionsraum ist zum Bersten gefüllt: Kreislaufwirtschaft und Lieferkettengesetz, Re-Commerce, alles dominierende Onlineplattformen? Oder kooperative Verhaltensmuster zwischen Konsumenten, Herstellern und Händlern, florierende und umgestaltete Innenstädte, die mit neuen Konzepten zum Wohlfühl- und Aufenthaltsort für den Konsumenten geworden sind?

Wir haben viele Gespräche geführt, mit Konsumenten, Händlern und vertikalisierten Herstellern. Ich danke allen, die hierfür zur Verfügung standen. Die Gespräche waren spannend und gespickt mit überraschenden Ansichten und Einschätzungen. Mein Dank gilt ebenso dem unermüdlichen Studienteam vom EHI und von KPMG.

„Ich liebe es, Dingen eine Stimme zu geben, die nicht sonderlich sichtbar sind“, sagt Alessandro Michele von Gucci. Die Beobachtung, welche Trendlinie sich durchsetzt und welche Märkte die Regulatorik öffnet oder welche sie schließt, wird faszinierend sein. Die Reichweite vieler Entwicklungen ist heute nicht sichtbar, ganz wie in der Mode. Ungeachtet dessen wage ich eine Prognose: 2030 ist der Modemarkt substantiell regulierter als heute. Und wir haben eine weitgehend funktionierende Kreislaufwirtschaft, die die Rohstoffbeschaffung mehrheitlich auf die Absatzmärkte verlagert. Modeverbrauchsartikel werden der Vergangenheit angehören.

In diesem Sinne bleibt, Ihnen eine interessante Lektüre zu wünschen. Das gesamte Studienteam freut sich sehr auf Ihr Feedback, ebenso über Ihre Einschätzung zu der Verfassung des Fashionmarkts 2030. Sofern die Rückmeldungen den Wunsch verdeutlichen, wollen wir Leser und Interviewpartner im Herbst dieses Jahres für einen engeren Austausch und ein erstes Fazit an einen Tisch holen.

Mit besten Grüßen

Stephan Fetsch

Head of Retail, Head of Consumer Goods
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



1

Get the Look: Welche Modelle überzeugen

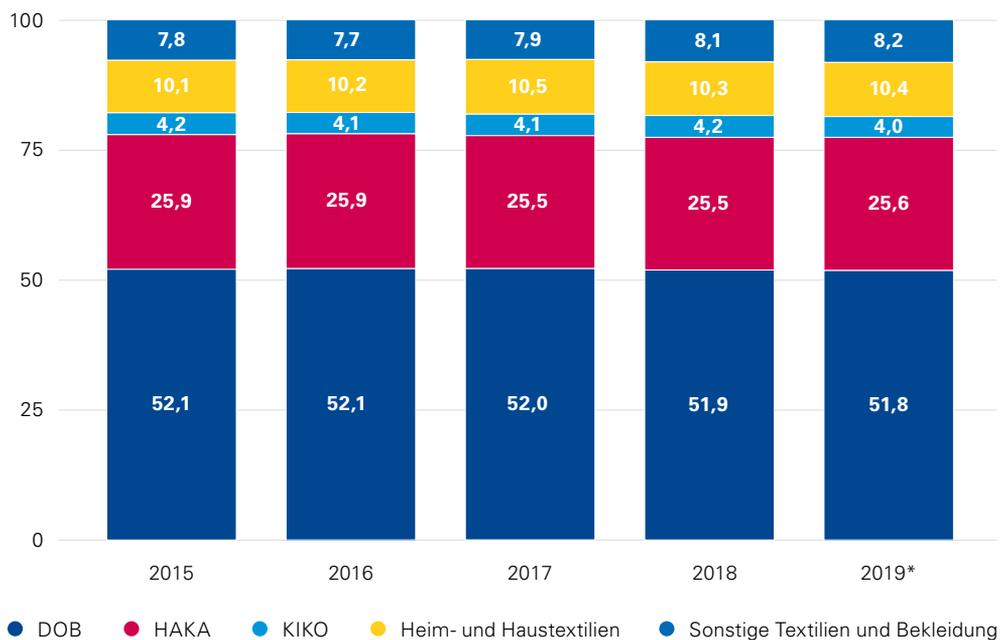
Der Modehandel im Überblick

Der Modehandel befindet sich aktuell in einer schwierigen Phase: Insbesondere die wachsenden Marktanteile des Onlinehandels – im laufenden Jahr durch die Corona-Krise verstärkt – stellen viele angestammte stationäre Akteure der Branche vor große Herausforderungen. Dieses Kapitel betrachtet die Struktur des Modemarkts und gibt einen Ausblick auf dessen allgemeine Entwicklung.

Der Modehandel gliedert sich traditionell in folgende Segmente: Damenoberbekleidung (DOB), Herren- und Knabenoberbekleidung (HAKA), Kinderkonfektion (KIKO) und Wäsche. Ebenfalls dazu zählen Heim- und Haustextilien, jedoch nicht im klassischen Sinn. Über die vergangenen Jahre waren die Umsatzanteile aller Segmente relativ konstant.

Abbildung 1: Umsatzverteilung nach Segmenten

DOB vereint über die Hälfte des Umsatzes im Modehandel auf sich.



Quelle: BTE Handelsverband Textil, 2020; Angaben in Prozent; *Schätzung im Dezember 2020; Rundungsdifferenzen möglich

Die Vertriebskanäle des Modehandels lassen sich im Wesentlichen wie folgt gliedern:

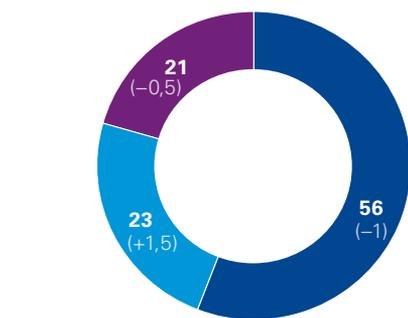
| Stationärer Einzelhandel | Onlinehandel |
|--------------------------|----------------------------|
| Fashionfachhandel | Internet-Pure-Player |
| Sportfachhandel | Onlineshops der Hersteller |
| Sonstige ¹ | |

Hybridformen aus Online- und Stationärangeboten²

Der Marktanteil des stationären Modehandels ist derzeit viermal so groß wie der der Onlineshops. Allerdings verändern sich die Größenverhältnisse seit Jahren zugunsten des Onlinehandels.

Abbildung 2: Marktanteile nach Betriebsformen (2019)

Versand- und Onlinehandel werden stärker, Ladengeschäfte fallen zurück.



- Fachhandel Textil/Bekleidung
- Versand-/Onlinehandel
- Sonstige/Nichtfachhandel

Quelle: BTE Handelsverband Textil, 2020; Angaben in Prozent; in Klammern prozentuale Veränderung zum Vorjahr

Eng verbunden mit dem Vertriebskanal ist die Differenzierung der Händler nach horizontalem und vertikalem Geschäftskonzept. Als vertikale Händler werden Modekonzerne bezeichnet, die im Hinblick auf ihre Produkte die gesamte Wertschöpfungskette in eigenen Händen halten und somit Produktion, Beschaffung und eben auch den Vertrieb genau kontrollieren. Durch die enge Verknüpfung von Produktion und Absatz in den eigenen Ladengeschäften können solche Unternehmen schnelle Kollektionswechsel bewerkstelligen und Mode am Puls der Zeit verkaufen.

Horizontale Händler lassen sich nach Betriebstypen untergliedern. Diese definieren sich unter anderem über unterschiedliche Ausprägungen in der Sortiments- und Preispolitik, im Kundenkreis und bei Standortanforderungen. So kristallisieren sich als besonders stark verbreitete Betriebstypen im Fashionhandel sowohl Großflächenanbieter wie Kauf- und Warenhäuser als auch Shoppingcenter heraus, aber auch kleinere Flächen im Lebensmittelbereich, zum Beispiel die der Lebensmitteldiscounter.

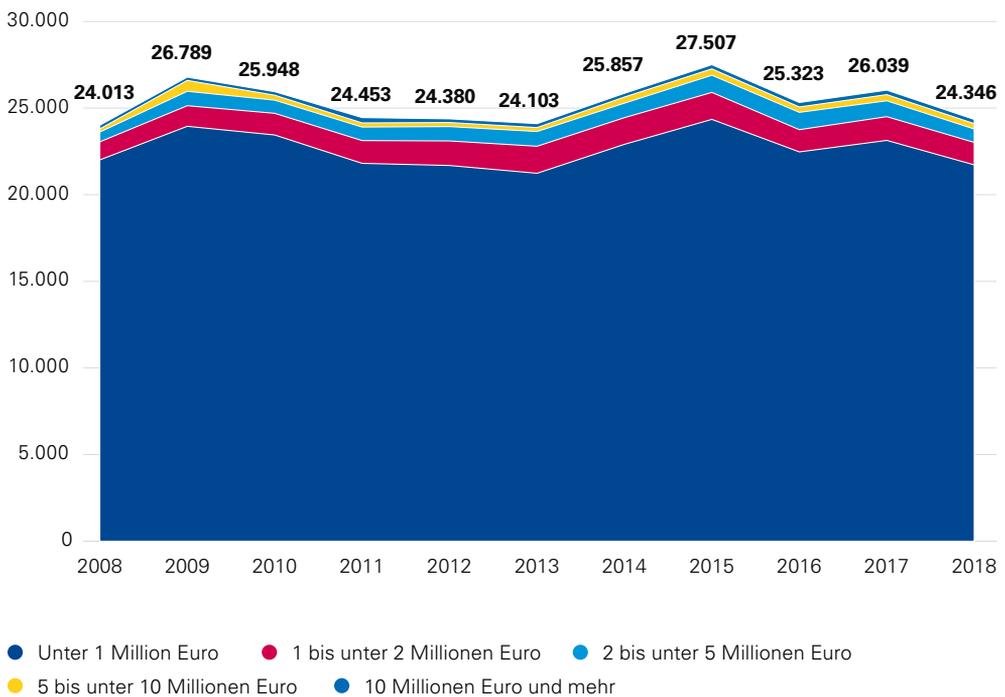
Seit einigen Jahren ist vor allem eine Verdrängung der klassischen, oftmals selbstständigen Modehändler durch große, vertikal organisierte, weltweit anzutreffende Filialisten zu beobachten.

¹ Beispiel für Sonstige: Lebensmittelhändler, Selbstbedienungswaren- und Kaufhäuser

² Beispiel für Hybridformen: Click & Collect

Diese Filiallandschaft wird geprägt durch Läden, die einen Jahresumsatz von unter einer Million Euro aufweisen. Die Filialanzahl hat in den vergangenen Jahren stets geschwankt – im Jahr 2015 lag sie in der Spitze bei 27.500 deutschlandweit. Auf diese Entwicklung zahlte auch das damalige Wachstum der Shoppingcenter ein, in denen sich zahlreiche Modeketten aus dem Ausland mit ihrer vergleichbar kleinen Verkaufsfläche „einrichteten“, aber auch die Popularität von Shop-in-Shop-Konzepten. Seit dem Jahr 2015 hat die Filialanzahl deutlich abgenommen und dürfte inzwischen auf unter 24.300 gesunken sein.

Abbildung 3: Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel nach Umsatz (2008–2018)
 Das Gros der Händler zählt nach Umsatz zu den „Kleinen“ der Branche – mit unter einer Million Euro.



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2020

Laut Statistischem Bundesamt verwendeten deutsche Haushalte im Jahr 2018 die Hälfte ihrer Konsumausgaben auf Wohnkosten, Ernährung und Bekleidung. Auf Bekleidung entfielen im Schnitt knapp 5 Prozent, was 122 Euro pro Haushalt und Monat entspricht.

Gemessen am gesamten Einzelhandel entfällt knapp ein Zehntel des Umsatzes auf den Bereich Mode – auf Bekleidung 7,3 Prozent und auf Schuhe 1,7 Prozent.³

Der Einzelhandelsumsatz mit Bekleidung und Textilien legte im Zeitraum 2009 bis 2019 zwar zu, doch galt dies nicht für alle Marktteilnehmer und Vertriebskanäle gleichermaßen. Trotz des über die Jahre positiven Trends kann inzwischen jedoch durchaus eine Stagnation der Wachstumsraten auf hohem Niveau konstatiert werden.

³ GfK Geomarketing, 2020

Abbildung 4: Einzelhandelsumsatz (brutto) in Milliarden Euro mit Bekleidung und Textilien

Zum Ende der Dekade verlor der Wachstumstrend an Schwung.



Quelle: Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e. V., 2020

Parallel zu der seit Jahren zu verzeichnenden Ausweitung der Verkaufsflächen hält der Druck auf die Flächenproduktivität im Bekleidungshandel an. Im Jahr 2018 lag die durchschnittliche Produktivität in Deutschland bei 2.752 Euro je Quadratmeter.

Abbildung 5: Leistungskennzahlen des mittelständischen deutschen Bekleidungsfachhandels

Im Jahr werden etwa 100 Euro je Kunde umgesetzt.

| Kennzahl | Ø für 2018 |
|--|---------------------------------|
| Bruttoumsatz je Mitarbeiter | 194.456 Euro/Jahr |
| Bruttoumsatz je Verkaufskraft | 235.718 Euro/Jahr |
| Bruttoumsatz je m ² Geschäftsfläche | 2.165 Euro/m ² /Jahr |
| Bruttoumsatz je m ² Verkaufsfläche | 2.752 Euro/m ² /Jahr |
| Bruttoumsatz je Kunde | 98,4 Euro/Jahr |
| Lagerumschlag | 2,2 |
| Teilwertabschlag | 26,9 |
| Nettohandelsspanne | 39,9% (ohne MwSt.) |
| Skonti/Bonuserträge | 1,0% |
| Gesamtkosten | 36,2% (vom Bruttoumsatz) |
| Betriebswirtschaftlicher Gewinn | 3,7% (vom Bruttoumsatz) |

Quelle: Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e. V., 2020

Für das Jahr 2020 geht der BTE Handelsverband Textil Corona-bedingt von massiven Verlusten für den schon zuvor angeschlagenen stationären Modehandel aus.⁴ Anders verhält es sich beim Onlinehandel. Hier entpuppt sich das Segment Bekleidung – zusammen mit Unterhaltungselektronik – mit seit Jahren steigenden Umsatzanteilen als treibende Kraft. Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland konstatiert für die Segmente Bekleidung und Schuhe ein Umsatzwachstum von 11,4 Prozent für das Jahr 2019, wobei der Onlineanteil (brutto) von 16,8 Milliarden auf 18,7 Milliarden Euro stieg. Dies ist das stärkste Wachstum seit fünf Jahren. Bekleidung allein legte um 12,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu und setzte online 14,3 Milliarden Euro um.

Nachdem die Corona-Krise anfänglich mit deutlicher Konsumzurückhaltung einhergegangen war, legte der Onlineumsatz der Bekleidungsbranche im zweiten Quartal 2020 wieder zu, und zwar um 15,3 Prozent. Auf Halbjahresbasis konnte der Verkaufseinbruch allerdings noch nicht völlig kompensiert werden. Das Wachstum im ersten Halbjahr 2020 lag bei 6,4 Prozent (2019: 14,0 Prozent).



+12,4%

Umsatzwachstum E-Commerce
Bekleidung 2019 gegenüber Vorjahr

⁴ BTE Handelsverband Textil: Pressemitteilung: Stationärer Modehandel braucht mehr Unterstützung! – www.bte.de/2020/08/17/station%C3%A4rer-modehandel-braucht-mehr-unterst%C3%Bctzung/ (17.08.2020)



Führende Modehändler in Deutschland

Die Otto Group führt das Ranking der hiesigen Modehändler an. Die Hamburger Versandhandelsgruppe verbuchte mit ihren Vertriebslinien 2019 mit Bekleidung und Textilien einen Umsatz in Höhe von rund 5,6 Milliarden Euro. Auf Platz zwei des Rankings liegt der schwedische Filialist Hennes & Mauritz mit einem Umsatz von 3,8 Milliarden Euro, auf Platz drei der Bekleidungsfilialist C&A mit Textilumsätzen in Höhe von 2,6 Milliarden Euro. Insgesamt beläuft sich der Bruttoumsatz der Top Ten-Bekleidungshändler 2019 auf 24,5 Milliarden Euro und übertrifft damit den der nächstgrößten 70 Modehändler (die in der Summe auf 23,9 Milliarden Euro kommen) um 2,5 Prozent.

Abbildung 6: Umsatzverteilung der größten deutschen Bekleidungseinzelhändler

Die Otto Group hat beim Umsatz in Deutschland deutlich die Nase vorn, auch in den Top Ten.



Quelle: TextilWirtschaft, 2020 (kein Anspruch auf Vollständigkeit); Angaben in Milliarden Euro (brutto); *Schätzungen; Tochtergesellschaften der Unternehmen⁵

⁵ Otto Group (Otto, Baur, Bonprix, Heine, Schwab, About You und andere), Hennes & Mauritz (unter anderem H&M, Cos, Weekday, Monki), Deichmann (Deichmann, Snipes, Onygo, Soulbob, Ochsner), Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland), Tengelmänn-Gruppe (KiK)

In einer 2019 veröffentlichten Studie vom EHI Retail Institute (EHI) zu den größten 1.000 Vertriebslinien des stationären Einzelhandels in Deutschland fanden sich 159 aus dem Bereich Mode wieder (ohne Schmuck, Schuhe und Ähnliches). Davon betrieben 110 einen Onlineshop, 46 hatten ihren Ursprung im Ausland, 67 Händler waren in mehreren Ländern aktiv und 107 wurden als Regiebetriebe⁶ geführt.

Der Wandel der Konsumgewohnheiten leitete bereits in der Vergangenheit große Veränderungen für den Modehandel ein. Kunden strafte Handelskonzepte ab, die nicht oder zu langsam auf Trends reagierten oder sich nicht klar von der Konkurrenz abgrenzten. So kam es immer wieder zu Reduktionen im Filialnetz, nicht selten auch im Rahmen von Insolvenzverfahren, und die Corona-Krise des Jahres 2020 verschärfte diesen Trend. Auch Fehleinschätzungen des deutschen Markts und der deutschen Konsumgewohnheiten seitens ausländischer Unternehmen führten in der Vergangenheit zu einigen Marktaustritten.

Abbildung 7: Veränderungen in der Marktpräsenz von Modehändlern in Deutschland

Der Markt ist in Bewegung, wobei die Gründe für Schließungen vielfältig sind.



Quelle: EHI Retail Institute (EHI), 2021; Lesehilfe zu den Angaben bei Filialschließungen – Beispiel Wöhrl (#4/34): 4 von 34 Filialen wurden geschlossen

⁶ Durch den Franchisegeber selbst betriebene Standorte

Ausblick

Der stationäre Modehandel kämpft nicht nur mit wachsenden Marktanteilen des Onlinehandels, sondern im Jahr 2020 insbesondere auch mit den Corona-Begleiterscheinungen, die die bereits zuvor margenschwachen Unternehmen mit ganzer Härte treffen.

Bei einem Blick auf die Entwicklung im Textileinzelhandel seit dem Jahr 2010 fällt auf, dass der stationäre Umsatz seit 2015 stetig abgenommen hat. Weitere Verluste bis 2030 sind hier durchaus wahrscheinlich.⁷

Abbildung 8: Prognostizierte Umsatzentwicklung je Vertriebsweg bis 2030 (in Milliarden Euro)

Schrumpfung des stationären Handels und Zuwachs des Onlinevertriebs lassen ein Kopf-an-Kopf-Rennen erwarten.



Quelle: Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e. V., 2020, Basis 2010 bis 2020 mit EHI-Hochrechnungen für 2025 und 2030

Der starke Zuwachs beim Onlinemarktanteil wird bei einem insgesamt weniger stark wachsenden Gesamtmarkt zu einem Schereneffekt für den stationären Bekleidungseinzelhandel führen, sofern sich nicht entscheidende Parameter zukünftig ändern, beispielsweise die Ladenmieten. Nur eine dauerhafte Senkung des Fixkostenanteils im stationären Bereich kann zu einer Harmonisierung beider Vertriebskanäle führen und massive Kannibalisierungseffekte verhindern. Aber auch über eine Anpassung der Fixkosten(-struktur) hinaus sind Veränderungen unumgänglich, etwa bei Flächen, Verteilung sowie Anzahl der Filialen, aber ebenso mit Blick auf die Geschäftskonzepte.

Die Verkleinerung der Handelsflächen wird Kaufhäuser und mehrgeschossige Formate am stärksten treffen. In den von KPMG durchgeführten Interviews haben Händler angegeben, eine Flächenreduktion von etwa 50 Prozent zu erwarten; in der Spitze werden Schrumpfungen von bis zu 70 Prozent antizipiert. Viele Interviewte gehen zudem davon aus, dass der verbleibende Markt für Bekleidung im stationären Bereich sich in der kommenden Dekade dergestalt ändert, dass er zu nicht unerheblichen Teilen dezentral über die Nahversorgung erfolgen wird.

⁷ Für die Prognose des schrumpfenden Marktvolumens wurde ein Onlinemarktanteil von 50 Prozent unterstellt – eine Annahme, die angesichts der Einstellung der für die vorliegende Studie befragten Konsumenten wie auch hinsichtlich der pandemiebedingten Entwicklungen realistisch sein dürfte.

Der massive Flächenabbau des Handels ist nicht zuletzt für die Stadtentwicklung eine große Herausforderung. Stadtplaner setzen verstärkt auf das Leitbild der „kurzen Wege“. Kleine Flächen und präzise Sortimente für die Kundschaft in der Nachbarschaft sind vielerorts heute schon im Stadtbild präsent und werden mit Blick auf 2030 noch stärker an Bedeutung gewinnen. Shoppingtrips im Nahbereich haben dabei eher einen Missions- als einen Destinationscharakter und sind gewöhnlich von einer kurzen Dauer geprägt. Dem stehen die prononcierten und überlegt strukturierten Stadtzentren mit einem hohen Maß an Auswahl auf angepassten Flächen in Kombination mit Geselligkeit und Entertainment gegenüber. Ausflüge in die Stadt sind somit meist von längerer Dauer, wobei sich oft erst im Verlauf der Customer Journey ergibt, welche Punkte – also Ladengeschäfte, Cafés, Kultureinrichtungen etc. – man ansteuert.

Gegenwärtig bedeuten die vorübergehenden wie auch dauerhaften Teilmietungen der oberen Etagen großflächiger Gebäude von Modehändlern in den Innenstädten für viele Kommunen den Verlust von Besuchermagneten. Dieser Umstand und die allgemeine Ausdünnung von Filialnetzen haben erhebliche Konsequenzen für die verbleibenden Einzelhändler. Im Ergebnis führt dies zu einer dramatischen Reduktion der Angebotsvielfalt, der Besucherfrequenz und Attraktivität der Innenstädte. Diese Entwicklung wird zudem verstärkt, indem sich ähnliche Entwicklungen parallel in anderen Branchen vollziehen, beispielsweise bei Finanzdienstleistungen oder im traditionellen Handwerk. Die Zukunft für Vitalität und Attraktivität in den Innenstädten liegt in Kooperationen aller beteiligten Akteure vor Ort sowie in der Zusammenarbeit mit den städtischen Behörden.

Die aktuelle Krise bietet dem Modehandel aber auch eine gute Gelegenheit: Das Angebot an attraktiven Mietflächen ist damit größer denn je. Die Chance liegt darin, sich für die kommende Dekade durch eine strategische Bereinigung der eigenen Filialnetze, eine Flächenanpassung und eine zielgruppengenaue Ausdifferenzierung der Konzepte – in Verbindung mit smarten digitalen Lösungen – zukunftsfähig aufzustellen (mehr dazu in Kapitel 3 und 5).

Für Fashionhändler gilt es, ihre Kunden besser kennenzulernen und in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten entlang der Customer Journey zu stellen, um die Kundenbindung zu steigern. Stationäre Händler müssen die Transformation des Point of Sale zum Point of Experience meistern und zu diesem Zweck stärker in Emotionalität investieren. Diese konzeptionellen Veränderungen sind notwendig für den zukünftigen Markterfolg. Händler und Hersteller sind hierbei auch gefordert, für Transparenz zu sorgen – sowohl in der Kommunikation als auch im Hinblick auf die gesamte Lieferkette –, um Vertrauen bis zum Endkunden aufzubauen.



2

En vogue: Was besonders anziehend ist

**Kleidungskauf – was Kunden
antreibt und bewegt**

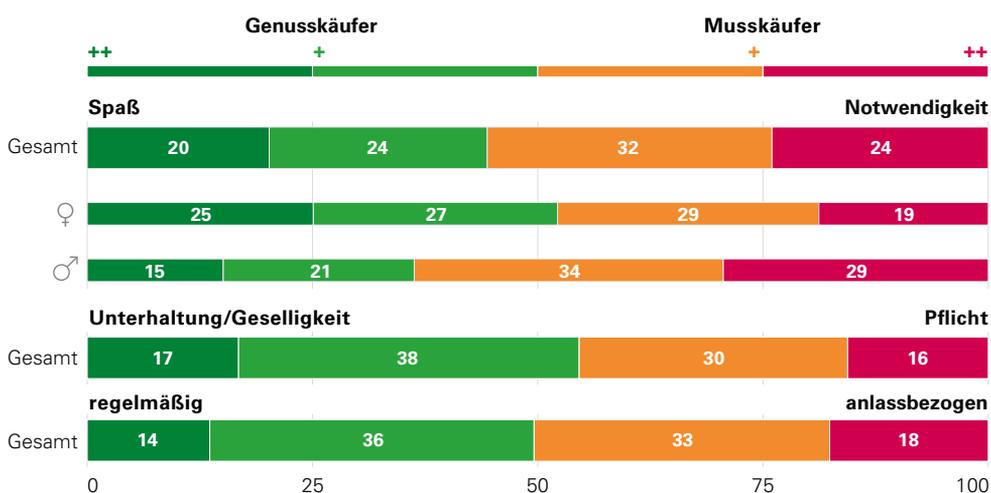
Der Onlinemarktanteil der Modebranche nimmt stetig zu, wohingegen der Gesamtmarkt immer langsamer wächst. Die Kleiderschränke sind gefüllt, die Grundbedürfnisse gedeckt. Welche Kaufanreize können Händler also schaffen, um Kunden auch vor diesem Hintergrund zum Kleidungskauf zu bewegen? Dieses Kapitel geht dem Einkaufsverhalten von Kunden auf den Grund und legt dar, welche Faktoren den Kleidungskauf beeinflussen.

Konsumenteneinstellung zum Einkauf von Kleidung

Begriffe wie Erlebnisorientierung, Aufenthaltsqualität und Inszenierung gehen mit einem Bild vom Kunden einher, für den das Einkaufen weitaus mehr bedeutet als Bedarfsdeckung.

Die Antworten der Studienteilnehmer lassen bei der Frage, ob der Kleidungskauf als notwendig oder als erfreulich wahrgenommen wird, ein recht klares Entweder-oder erkennen: Die Befragten lassen sich zu nahezu gleichen Teilen entweder als sogenannte Musskäufer oder aber als Genusskäufer bezeichnen. Zu der Gruppe der Genusskäufer zählen sich über die Hälfte der Frauen und mehr als ein Drittel der Männer.

Abbildung 9: Genuss versus Muss beim Kleidungskauf
Muss- und Genusskäufer halten sich weitgehend die Waage.

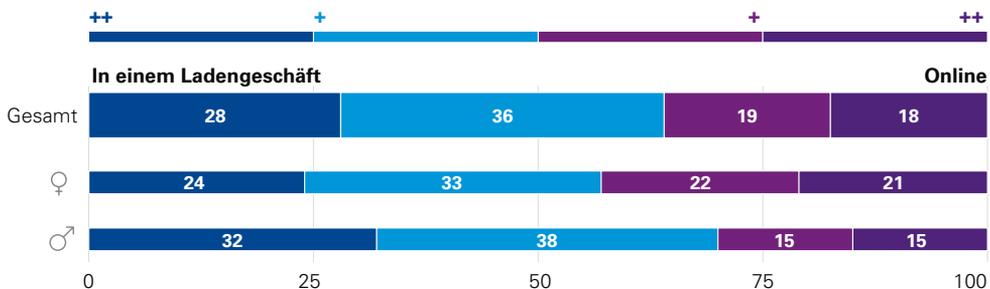


Frage: Normalerweise (bitte denken Sie nicht an Corona) ist Kleidungskauf für mich ... (Tendenzantwort)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht;
 Rundungsdifferenzen möglich

Obwohl E-Commerce im Modehandel eine große (und wie erwähnt sogar eine immer größere) Rolle spielt, wird der stationäre Handel weiterhin sehr geschätzt. Vor allem Männer kaufen den eigenen Angaben zufolge normalerweise in Ladengeschäften ein, aber auch Frauen sagen dies mehrheitlich über sich, allerdings zu einem geringeren Anteil.

Abbildung 10: Bevorzugter Kanal für den Kleidungskauf

Am stationären Handel führt für die meisten Befragten nach wie vor kaum ein Weg vorbei.



Frage: Meine Kleidung kaufe ich normalerweise ... (Tendenzantwort)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht;
 Rundungsdifferenzen möglich

Archetypen⁸



Trendsetter shoppen vorrangig online. Langfristig sollten ihrer Meinung nach alle Händler ihre Waren im Netz anbieten.

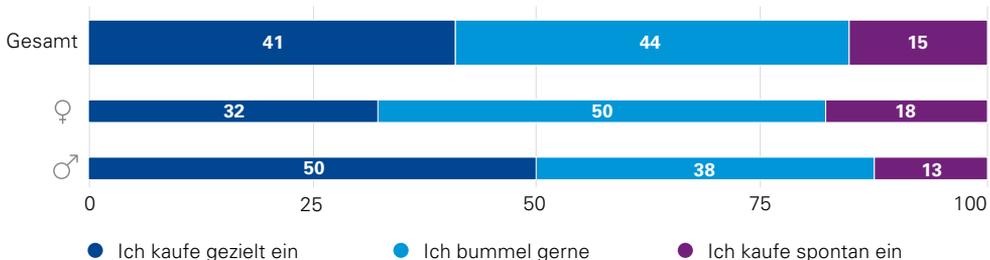


Erlebnisorientierte kaufen verstärkt online, denn hier stimmt das Gesamtpaket von Komfort, Einkaufserlebnis und Preis.

Beim „Shoppen vor Ort“ kauft jeder zweite Mann gezielt ein, spontane Textilkäufe tätigen nur knapp 13 Prozent. Frauen hingegen genießen die Einkaufsatmosphäre und das Shopperlebnis, und bei etwa jeder Fünften landet auch mal ungeplant etwas in der Einkaufstüte.

Abbildung 11: Verhalten beim stationären Kleiderkauf

Männer zeigen sich zielstrebig, Frauen bummeln lieber.



Frage: Beim Einkauf in einem Ladengeschäft ...
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht;
 Rundungsdifferenzen möglich

⁸ Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden vier grundlegende Archetypen identifiziert, die sich in Bezug auf Vorlieben und psychografische Merkmale beim Kleiderkauf unterscheiden (siehe dazu Kapitel 6). Prägnante Aussagen zu den verschiedenen Typen finden sich in den jeweiligen Kapiteln.

Viele Händler machen sich diese Vorlieben zunutze und verbinden ihr eigentliches Produktsortiment mit Gastronomieangeboten und gezielten Ladenbauelementen, um eine Wohlfühlatmosphäre zu erschaffen:

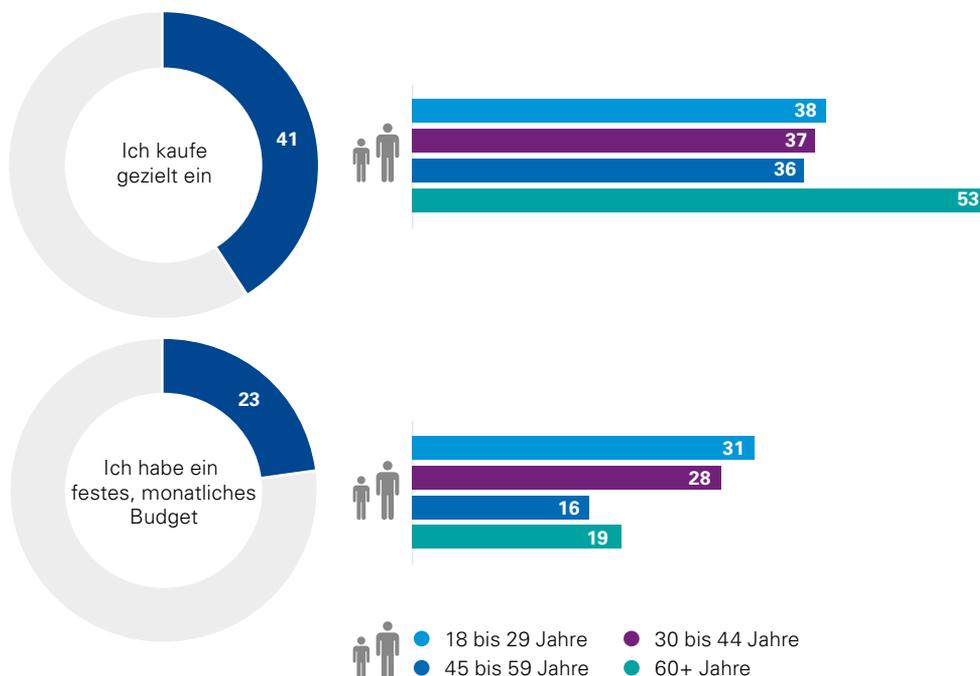
„Verkaufsflächen müssen für ein Erlebnisfeeling sorgen, denn der Einkauf soll zum Event werden. Kunden sollten verweilen können und zum Beispiel einen Kaffee trinken, sich unterhalten oder eine Zeitschrift lesen. So unterscheiden wir uns von bekannten Fast-Fashion-Anbietern. Wir möchten nicht einfach nur ein ‚Konsumtempel‘ sein, sondern bei uns soll sich der Kunde wohlfühlen und eine angenehme Zeit verbringen.“

Lars Buschbom
Deerberg GmbH

Die Entscheidung für Spontan- oder Zielkäufe könnte auch vom Geldbeutel abhängen. Es lässt sich beobachten, dass mit zunehmendem Alter das Budget für Kleidung tendenziell ab-, aber der Zielkauf substanziell zunimmt. Eine mögliche Erklärung für den überwiegend gezielten Kleidungskauf bei Senioren könnte in einer Zufriedenheit und auch in einer gewissen Sättigung mit dem bereits Vorhandenen liegen.

Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Zielkauf und Modebudget

Ältere setzen sich zunehmend konkrete Ziele, Jüngere geben sich eher ein fixes monatliches Budget.



Fragen: Beim Einkauf in einem Ladengeschäft ... (Alternativantwortmöglichkeit: Ich kaufe gezielt ein) und: Ich habe ein festes monatliches Budget für Kleidung (Antwortmöglichkeit: Stimmt)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

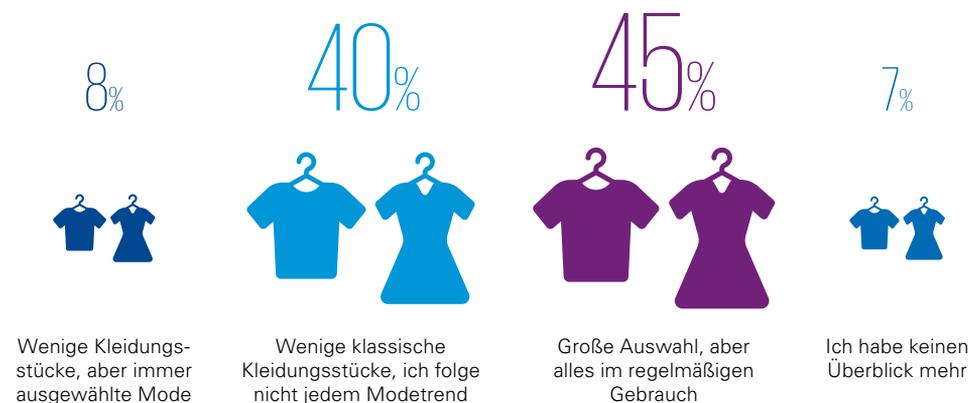
Verkauf in volle Kleiderschränke

Die meisten Konsumenten haben im Grunde genommen keinen dringenden Bedarf an neuer Kleidung. Vielmehr haben sie in der Vergangenheit einen Bestand an Kleidung aufgebaut, aus dem sie über einen größeren Zeitraum schöpfen.

Die Befragung zeigt, dass zwei Arten von Kaufverhalten oder auch Bedürfnis die Ausstattung der Kleiderschränke dominieren: Auf der einen Seite finden sich Menschen mit wenigen klassischen Kleidungsstücken, die nicht jedem Trend folgen, auf der anderen Seite solche mit einer großen Anzahl von Kleidungsstücken, die sie aber tatsächlich auch regelmäßig nutzen.

Abbildung 13: Persönlicher Bestand an Kleidungsstücken

Was und wie viel auch immer man sich zulegt – den Überblick behalten doch die meisten.



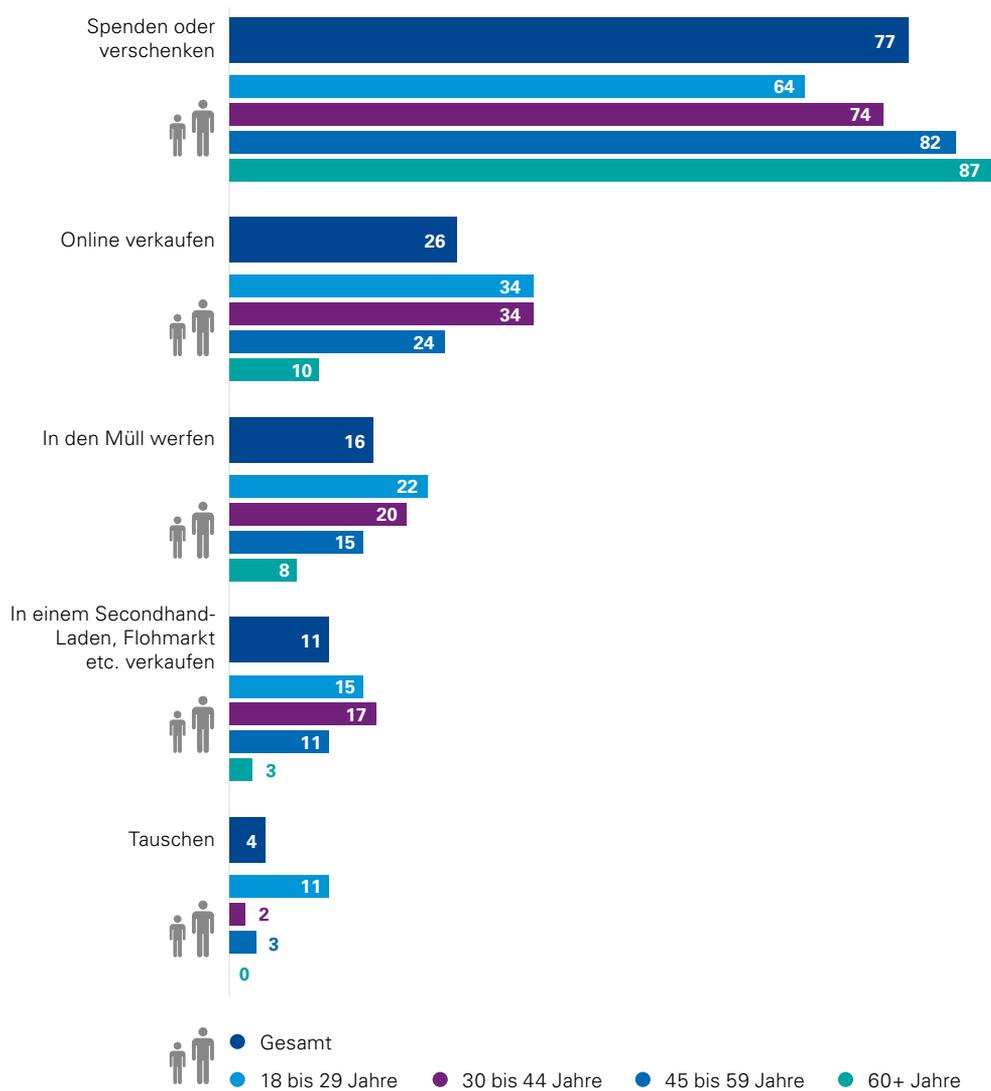
Frage: Welche Aussage trifft am ehesten auf Ihren Kleiderschrank zu?

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Um Platz im eigenen Kleiderschrank zu schaffen, spenden oder verschenken mehr als drei Viertel der Befragten Teile ihres Sortiments. Etwa ein Viertel verkauft aussortierte Kleidung über das Internet und mehr als jeder Zehnte bringt sie in ein Secondhand-Geschäft. Werden die Altersklassen näher betrachtet, zeigen sich große Unterschiede: Während die älteren Generationen Altkleider verschenken oder spenden, steht für die 18- bis 29-Jährigen der Tausch und Verkauf über das Internet im Vordergrund.

Abbildung 14: Verwendungsmöglichkeiten alter Kleidung

Wie man sich gebrauchter Stücke entledigt, ist nicht zuletzt eine Frage des Alters.



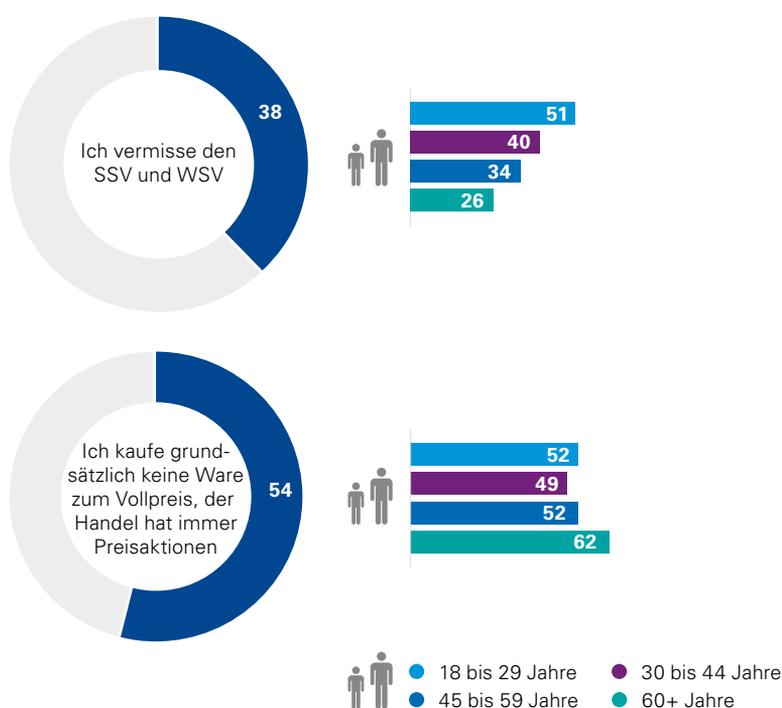
Frage: Was machen Sie mit aussortierten Kleidungsstücken? (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

Der Sekundärmarkt für Mode erfreut sich wachsender Beliebtheit. Neben privaten entdecken auch immer mehr professionelle Verkäufer die Option Secondhand für sich. Auf diesem Feld tummeln sich sowohl Start-ups als auch etablierte Händler – aus niedrig- wie auch aus hochpreisigen Segmenten –, um von den Umsatzmöglichkeiten am Markt zu profitieren. Wer Mode aus zweiter Hand kauft und welche Potenziale der Markt bietet, wird in Kapitel 4 näher beleuchtet.

Preise, Rabatte und Aktionstage

Knapp zehn Jahre ist es her, dass Primark mit schnelllebiger Mode zu Niedrigstpreisen den deutschen Markt aufmischte. Und mag der Hype auch abgekühlt sein, so zeichnet sich das vergangene Jahrzehnt dennoch als sehr preisorientiert aus. Zwar endete im Jahr 2004 mit der Einstellung des rechtlich regulierten Sommer- und Winterschlussverkaufs (SSV und WSV) eine der großen deutschen Nachkriegstraditionen, doch für Ersatz wird immer wieder gesorgt – Händler bringen immer wieder neue Anlässe für den außergewöhnlichen Konsum oder auch neuartige Traditionen hervor: Zum Kauf und Verkauf von Waren mit deutlich reduziertem Preis sind verschiedene Aktionsverkaufsevents entstanden, zum Beispiel der Black Friday oder die Cyberwochen sowie unzählige Onlinerabattaktionen.

Abbildung 15: Einstellungen zu Schlussverkäufen und Preisaktionen im Handel
In der Erwartungshaltung vieler sind Preisnachlässe im Grunde ein Muss.



Frage: Sommer- und Winterschlussverkauf gibt es nur noch in einer abgeschwächten Form. Vermissen Sie diese Form des Abverkaufs? (Ja/Nein) – Und: Ich kaufe grundsätzlich keine Ware zum Vollpreis, der Handel hat immer Preisaktionen. (Stimmt/Stimmt nicht)

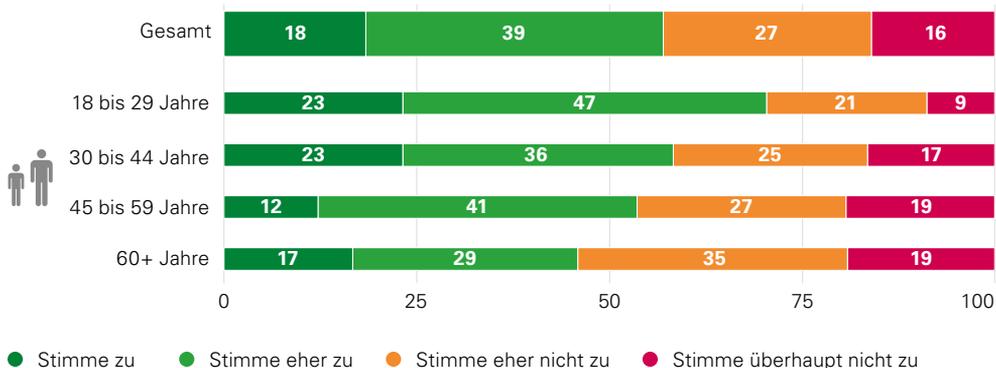
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

Jeder Zweite der 18- bis 29-Jährigen vermisst die Zeit des SSV und WSV, wohingegen nur ein Viertel der über 60-Jährigen dies von sich sagt. Offensichtlich ist, dass sich Kunden, die die Schlussverkäufe bewusst miterlebt haben, diese weniger wünschen, als Konsumenten anderer Altersgruppen dies tun. Die heutige Situation mit vielen Preisaktionen und Rabatten finden sie weitaus attraktiver. Bemerkenswerterweise haben fast 62 Prozent der ältesten Kundengruppe eine sehr deutliche Meinung zur Preisgestaltung im Textilmarkt: Sie sind überzeugt, dass der Handel immer wieder mit neuen Preisaktionen aufwartet, und kaufen daher grundsätzlich nicht zum Vollpreis. Ganz offenbar hat der Handel seine Kunden dazu „erzogen“, als Schnäppchenjäger Ware mit gesenkten Preisen zu ergattern. Dass insbesondere die Jüngsten unter den Umfrageteilnehmern aktiv auf der Suche nach guten Angeboten sind, zeigt sich auch in ihrer Affinität zu Preissuchmaschinen. Knapp die Hälfte der Befragten dieser Altersgruppe tendiert zur regelmäßigen Nutzung solcher „Werkzeuge“, um beim

Kleidungskauf Geld sparen zu können, wobei Männer etwas mehr als Frauen darauf zurückgreifen. Des Weiteren gibt mehr als die Hälfte der Kunden an, Events, Preisaktionen und Rabattcoupons seien für sie heute durch den Onlinehandel wichtiger als in der Vergangenheit. Auch hier ist die Relevanz für die jüngsten Konsumenten am höchsten.

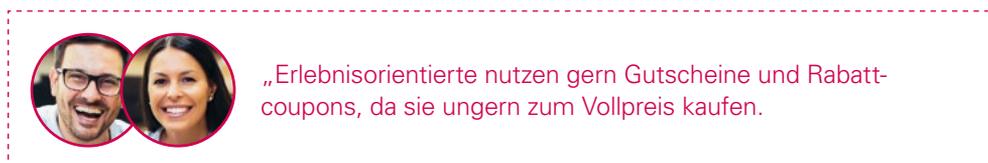
Abbildung 16: Bedeutung von Preisaktionen im Onlinehandel

Der E-Commerce forciert die Vorliebe für Rabatte, Coupons und Dergleichen.



Frage: Durch den Onlinehandel sind Preisaktionen (zum Beispiel Coupons, Gutscheine, Onlineevents) für mich wichtiger geworden.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter; Rundungsdifferenzen möglich

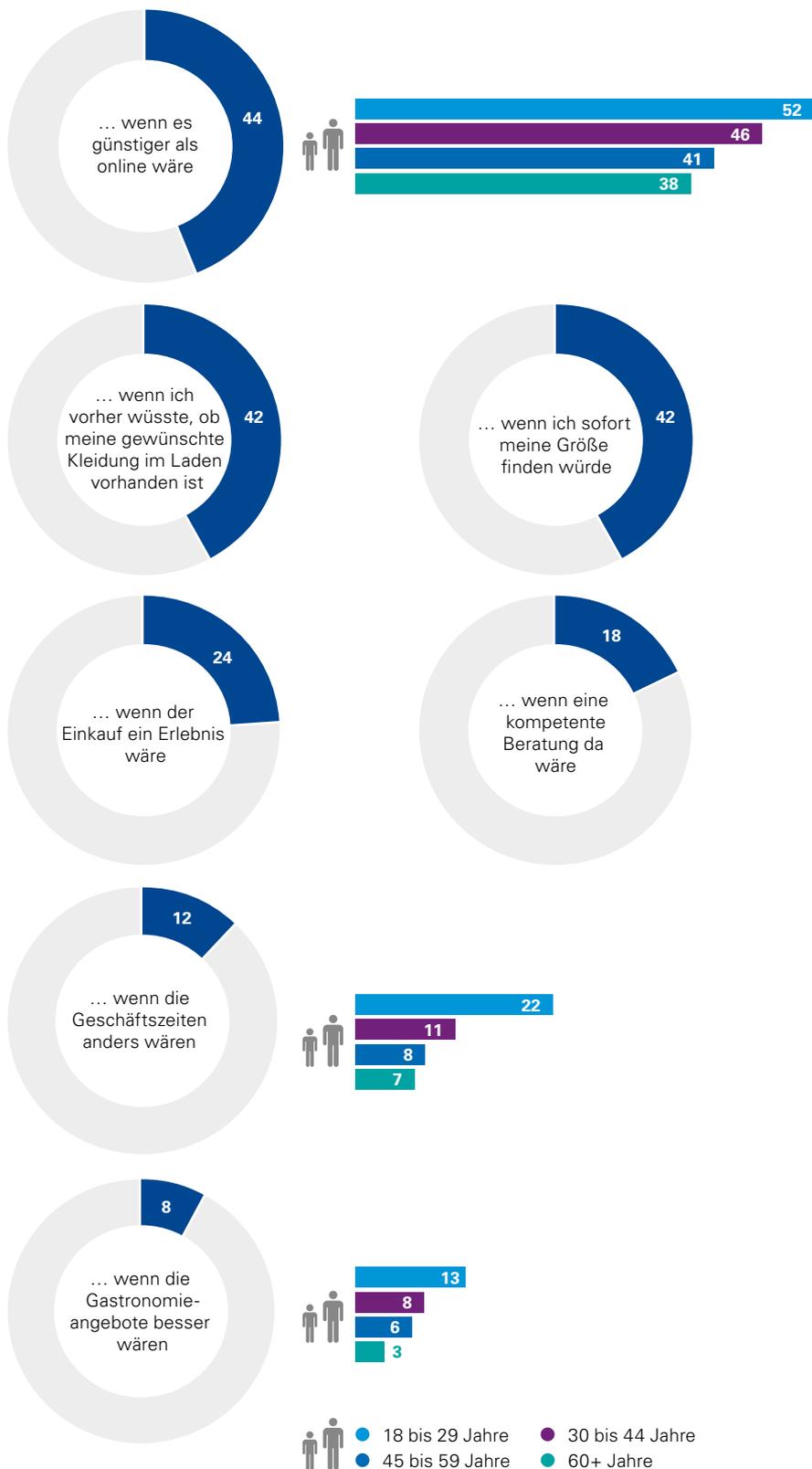


Neben Preis, Erlebnisorientierung und Aufenthaltsqualität spielen auch die Verfügbarkeit und das Auffinden von Kleidungsstücken in der eigenen Größe eine erhebliche Rolle im stationären Modehandel. Würde dieser solchen Aspekten mehr Aufmerksamkeit schenken, könnte sich dies vermutlich positiv auf die Frequenz der Ladengeschäfte auswirken.

In den verschiedenen Altersklassen zeigen sich jedoch unterschiedliche Ausprägungen: Vor allem die 18- bis 29-Jährigen lassen wissen, dass sie sich von einem besseren Gastronomieangebot, veränderten Ladenöffnungszeiten und attraktiveren Preisen im Vergleich zu Onlineshops öfter in die Einkaufsstraßen locken lassen würden als bisher.

Abbildung 17: Anlässe für vermehrten Einkauf im stationären Modehandel

Es lockt nicht nur der Preis, sondern auch Verfügbarkeitsinformationen und übersichtliche Warenpräsentationen sorgen für Aufmerksamkeit.



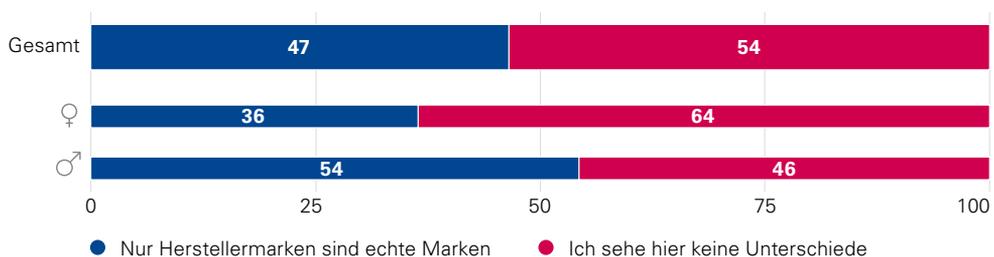
Frage: Ich würde öfter im stationären Handel kaufen ... (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

Die Bedeutung von Modemarken

Kunden scheinen keinen nennenswerten Unterschied zu sehen zwischen Herstellermarken, die überall erhältlich sind (zum Beispiel Adidas, Puma oder Hugo Boss), und Händlermarken, die es nur in Läden einer einzelnen Kette zu kaufen gibt (beispielsweise Hollister, Zara oder Benetton). Jedoch unterscheiden sich hier die Angaben von Männern und Frauen – von Ersteren finden mehr als die Hälfte, nur Herstellermarken seien echte Marken, von Letzteren hingegen sehen fast zwei Drittel diesbezüglich keinen Unterschied.

Abbildung 18: Hersteller- versus Handelsmarken in der Wahrnehmung der Konsumenten

Auch wenn die Intention eine andere ist: „Marke“ scheint ein schwammiger Begriff zu sein.



Frage: Ich unterscheide zwischen Herstellermarken, die überall zu kaufen sind, und Händlermarken, die es nur bei einer Ladenkette zu kaufen gibt.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht; Rundungsdifferenzen möglich

„Marke“ steht für etwa 70 Prozent der Befragten für gute Qualität, allerdings bei den 18- bis 29-Jährigen weniger als bei den übrigen Befragten – das Verhältnis liegt hier bei gut der Hälfte gegenüber fast drei Vierteln. Für Männer ist der Qualitätsaspekt im Übrigen bedeutsamer als für Frauen. Die jüngeren Kunden nutzen Modemarken jedoch stärker als die übrigen als Orientierungshilfe beim Kleidungskauf. Für deutlich mehr als ein Drittel der Befragten – allerdings vor allem für Männer – transportiert „Marke“ auch ein Gefühl und ein Image.



Trendsetter bevorzugen Markenkleidung und verbinden damit vor allem eine gute Qualität.

Abbildung 19: Bedeutung von Marken

Bei aller Unklarheit der Definition: „Marke“ suggeriert gute Qualität und geringeres Kaufrisiko.



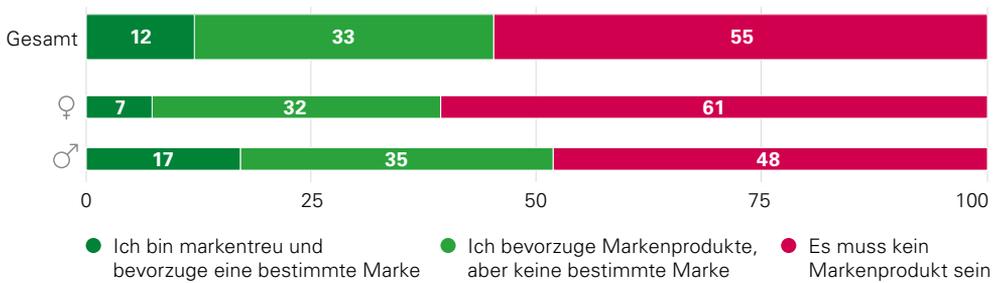
Frage: Eine Marke ist für mich wichtig, ... (Mehrfachantwort möglich)

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht und Alter

Markentreue lässt sich bei etwa jedem zehnten Befragten erkennen. Männern ist mehr als Frauen an Marken gelegen, und sie lassen zudem häufiger wissen, bestimmte Marken auch auf Dauer zu bevorzugen.

Abbildung 20: Einstellungen zur Bedeutung von Marken und entsprechende Präferenzen

Modemarke ist kein Muss.



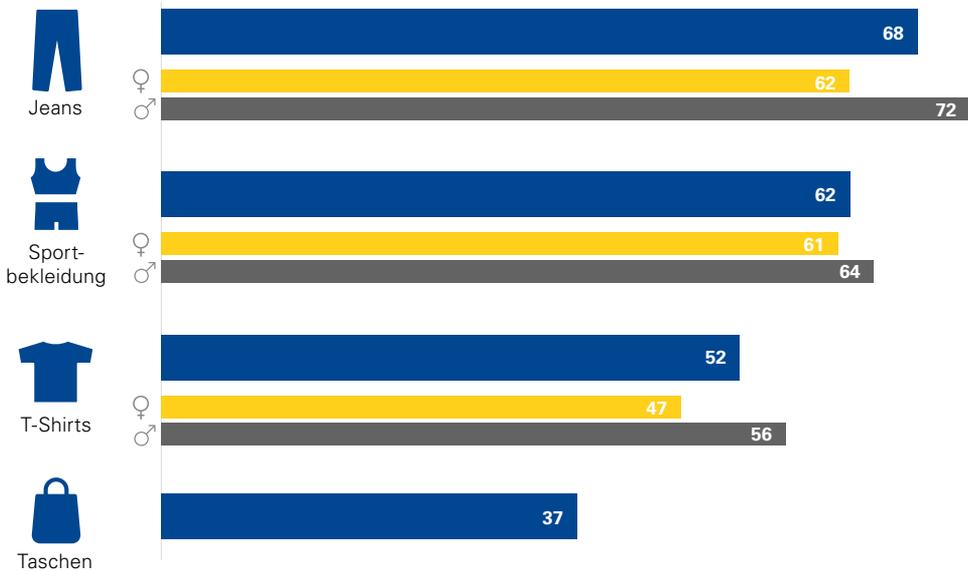
Frage: Diese Aussage zur Markentreue trifft auf mich zu.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht

Auch in Bezug auf bestimmte Kleidungsstücke sind unterschiedliche Bewertungen des Begriffs Marke zu beobachten. Bei Jeans und Sportbekleidung genießen Marken die höchste Relevanz, Taschen insgesamt die geringste. Auch hier wird deutlich, dass Männer Marken im Allgemeinen ein größeres Gewicht geben.

Abbildung 21: Bedeutung von Marken bei unterschiedlichen Produktgruppen

Bei Jeans und Sportbekleidung setzen Marken sich eher durch.



Frage: Marke ist für mich wichtig bei ...

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht



Key Findings

- Der Textileinkauf polarisiert: Er wird entweder als Muss oder als Genuss wahrgenommen.
- Obwohl der Fashionmarkt eine starke Onlineausrichtung hat, spielt der stationäre Handel beim Kleidungskauf weiterhin eine bedeutende Rolle.
- Händler verfügen über ungenutzte Stell-schrauben, um den Einkauf vor Ort positiv zu beeinflussen – insbesondere die Produktverfügbarkeitsinformationen.
- Preisnachlässe, Gutscheine und Sonderaktionen gewinnen weiter an Bedeutung – sowohl online als auch stationär.
- Markenkleidung ist für viele kein Muss, steht jedoch durchaus für gute Qualität. Der Markenbegriff verschwimmt allerdings: Hersteller- und Handelsmarken erfahren kaum eine Unterscheidung.

Ausblick

Die Herausforderungen des Modehandels sind vielfältig. Da die Grundbedürfnisse gedeckt sind, müssen Händler „in volle Kleiderschränke verkaufen“, wobei immer wichtiger wird, Kaufanreize zu schaffen und direkt mit dem Kunden zu interagieren.

Geselligkeit und Unterhaltung werden in der Customer Journey künftig deutlich mehr Gewicht haben als heute. Im stationären Handel kommen Lage, Ladengestaltung, Sortiment und einer attraktiven Mischung von Einzelhandelskonzepten eine große Bedeutung zu. Auch das gastronomische Angebot im direkten Umfeld oder im Ladengeschäft muss hierbei berücksichtigt werden. Was darüber hinaus zu einer „guten“ Customer Journey gehört, untersucht Kapitel 3.

Das vergangene Jahrzehnt war sehr preisorientiert. Viele Händler haben sich einen starken Preiswettbewerb geliefert, was mittlerweile zur Folge hat, dass Kunden kaum noch bereit sind, Kleidung zum Vollpreis zu kaufen. Somit wird es der Branche in Zukunft schwerfallen, gerechtfertigte und nachhaltig kalkulierte Preise durchzusetzen. Doch der Handel kann das Momentum auch für sich nutzen. Preisaktionen und Gutscheine sind bei Konsumenten sehr beliebt und können – geschickt eingesetzt – den Umsatz steigern. Dieses Instrument lässt sich stationär wie online und auch in einer Kombination dieser beiden Kanäle einsetzen. Ziel der Händler muss es sein, auf Dauer angelegte und enge Kundenbeziehungen aufzubauen, was am besten gelingen dürfte, wenn sie mit dem Kunden stetig entlang der gesamten Customer Journey in Kontakt bleiben.

Das Stichwort Marke eröffnet im Hinblick auf Kleidung für die Zukunft zwei beachtenswerte Aspekte: Einerseits haben Händler die Möglichkeit, Marken stärker selbst zu entwickeln, da die Abgrenzung gegenüber klassischen Herstellermarken gering ist. Für entsprechende Inszenierungen bieten sich Shop-in-Shop-Konzepte, Pop-up-Stores oder auch Themenwochen an. Andererseits sollten Händler sich mit der Option auseinandersetzen, Kleidung zu verkaufen, die sich für die Projektion oder temporäre Verankerung von Marken eignet. Branding wird dabei anlassbezogen umgesetzt und erfolgt zeitscheibenbasiert, sodass eine Marke nicht mehr dauerhaft mit einem Kleidungsstück verbunden ist. Damit löst sich die enge, dauerhafte Verknüpfung von Textilie und Marke auf und wird durch vorübergehende, flexible Kombinationen ersetzt. Dieser Ansatz handhabt immaterielle Wirtschaftsgüter – also Marken – so, wie es auch bei materiellen Gebrauchsgütern gängig ist, indem persönliches, dauerhaftes Eigentum vorübergehender Nutzung weicht.

3

High Fashion: Die Ansprüche steigen

Customer Centricity



Eine nie da gewesene globale Innovationsgeschwindigkeit in Verbindung mit einer fast permanenten Erreichbarkeit der Hersteller und Händler für den Kunden bringt fortwährend weitere Kundenkontaktpunkte hervor. Neben innovativen physischen Formaten und klassischen Werbekanälen sind es vor allem Social-Media- und Messenger-Angebote, aber auch neue Affiliate-Formate⁹, Onlineshops und Plattformen. Die Orchestrierung und strategische Nutzung all dieser unterschiedlichen Kanäle und Touchpoints bei gleichzeitiger Vermittlung einer einheitlichen Markenbotschaft ist eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen in der Fashionbranche. Dieses Kapitel soll Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Welche Dienstleistungen und Lösungen ermöglichen es, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen?
- Wie sollte der stationäre Handel künftig gestaltet sein, um Kundenzentrierung zu gewährleisten?
- Für welche Kanäle sind die Konsumenten offen, wo sind sie (noch) skeptisch?
- Wie wird die Customer Journey langfristig ein Erfolg?

Omnichannel-Konzepte

Im Wesentlichen geht es darum, den Kunden aktiv dort anzusprechen und zu bedienen, wo er sich aufhält. Der Kern ist hierbei, den Kunden zu verstehen, ihn zum Zentrum aller Aktivitäten zu machen und eine medienbruchfreie Kommunikation und Interaktion mit ihm zu bewerkstelligen – wofür der Begriff Omnichannel steht. Dahinter verbirgt sich die Integration aller verfügbaren Touchpoints¹⁰ über eine beliebige Kombination von Verkaufskanälen.

Abbildung 22: Theorie und Abgrenzung der Kundenkanäle

Omnichannel ist der Kern der Kundenkommunikation.



Quelle: EHI-Studie *Connected Retail*, 2020

⁹ Kooperatives Vertriebsformat, bei dem ein Onlinehändler Vertriebspartnern Umsatzprovision für die Eröffnung neuer Vertriebskanäle anbietet, zum Beispiel für die Einbindung von Produktlinks in Mode- und Lifestyle-Webartikel oder in andere Onlineshops

¹⁰ Touchpoint-Mix: analog, also stationäre Konzepte, und digital, zum Beispiel Onlineshops, eigene oder fremde Plattformen, Apps



Eine gute Customer Experience schätzen besonders die Selbstverwirklicher. Sie sind prädestinierte Click & Collect-Nutzer.

Je besser es Händlern gelingt, alle Touchpoints nahtlos miteinander zu verbinden, desto erfolgversprechender ist das Gefühl und Erlebnis des Kunden – egal ob auf der Webseite oder im Ladengeschäft.

„Customer Experience darf nicht auf den Onlineshop reduziert werden. Es gilt, dem Kunden auf allen Kanälen ein bestmögliches Einkaufserlebnis zu bieten.“

Richard Gottwald

bonprix Handelsgesellschaft mbH

Das Kundenerlebnis ist somit in einem Gesamtkontext zu sehen, bei dem alle digitalen und analogen Touchpoints zusammenspielen und miteinander harmonisieren. Dies stellt Unternehmen vor große Herausforderungen – auch finanzieller Art –, denn:

„Dazu gehört auch, Omnichannel innerhalb des Unternehmens selbst umzusetzen und die Abteilungen miteinander zu vernetzen. Im ersten Schritt müssen klassische Strukturen aufgelöst werden. Abteilungen dürfen nicht voneinander abgegrenzt werden.“

Harold Rubrech

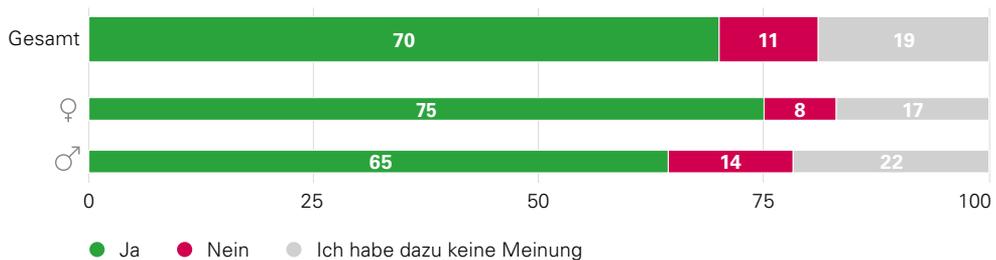
Modepark Röther/
Röther Beteiligungs GmbH

Unternehmensintern gehen, für den Kunden unsichtbar, die Abteilungen des Händlers durch enge Zusammenarbeit in einer Einheit auf. Dieser Wechsel stellt nicht nur organisatorisch, sondern auch für das Selbstverständnis des Unternehmens und die Denkweise der einzelnen Mitarbeiter in vielen Fällen eine Herausforderung dar.

Dass sich die Umstellungen auszahlen können, lassen die Umfrageergebnisse erahnen: Omnichannel wird von knapp drei Viertel der Befragten als wertvoll erachtet. Frauen schätzen entsprechende Angebote stärker als Männer.

Abbildung 23: Wunsch nach Omnichannel-Konzepten

Die Einstellung der Konsumenten ist eindeutig: Um Omnichannel-Angebote kommen Händler nicht herum.



Frage: Ich begrüße es, wenn die Händler Ladengeschäft und Onlineshop kombinieren – mit Angeboten wie Abholung in der Filiale, Bestellung ausverkaufter Waren, Lieferung nach Hause etc.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht; Rundungsdifferenzen möglich

„Stationärer Handel und Onlinehandel müssen in Zukunft noch enger zusammenwachsen, denn der Kunde nutzt beide Kanäle: Er informiert sich über das Produkt im Laden, wofür er gern die Beratung des Personals in Anspruch nimmt, kauft dann aber häufig online. Online und offline dürfen nicht mehr miteinander konkurrieren, sondern müssen sich sinnvoll ergänzen.“

Mona Buckenmaier
RIANI GmbH

Das Retourenmanagement ist ein gutes Beispiel für die potenzielle Verzahnung der On- und Offlinewelt. Die Möglichkeit, im Ladengeschäft Kleidung zu retournieren, kann ein Erfolgsfaktor für den Händler sein – da Service für Frequenz sorgt und Kundenbindung begünstigt. Ob Kauf oder Rückgabe oder auch Umtausch: Die persönliche Interaktion mit dem Kunden bietet eine Gelegenheit, ihn individuell zu beraten und auf diesem Weg auch Cross-Selling- und Aftersales-Möglichkeiten zu nutzen.

Dass die Filiale eine wichtige strategische und soziale Funktion erfüllt, wird auch bei Deerberg so gesehen:

„Omnichannel ist das Maß der Dinge. Die Marke muss für Kunden physisch erlebbar gemacht werden, auch wenn E-Commerce die Zukunft ist.“

Lars Buschbom
Deerberg GmbH

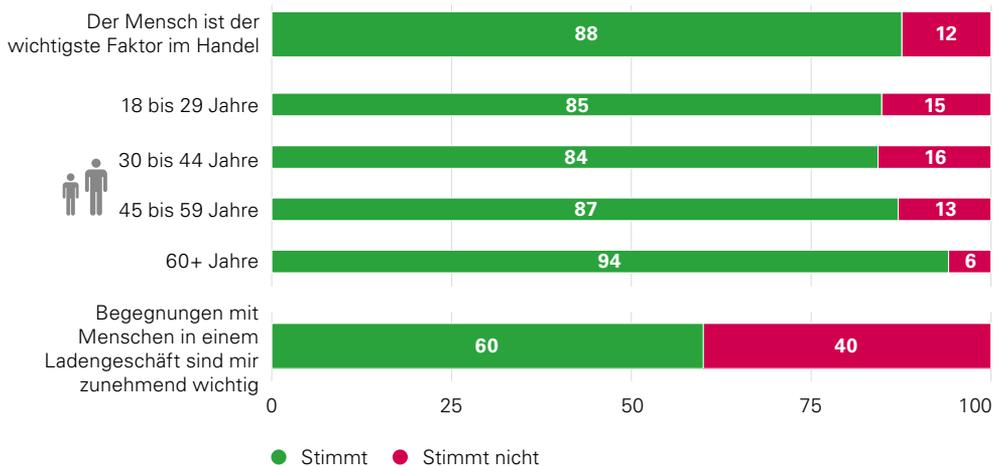
Wenn es um die Relevanz des „Faktors Mensch“ im stationären Handel geht, decken sich die Ergebnisse der Kundenbefragung mit dem, was Unternehmen äußern: Fast 90 Prozent der Konsumenten sehen ihn als wichtigsten Faktor und 60 Prozent sind der Meinung, dass zwischenmenschliche Begegnungen in einer immer stärker technisierten Gesellschaft zunehmend wichtiger werden. Alle Technik der Welt kann den „Faktor Mensch“, den sozialen Charakter und das gemeinschaftliche Erlebnis eines Einkaufs nicht gänzlich ersetzen. Der physische Laden mit Servicepersonal fungiert als klares Gegengewicht zu einer ausschließlich digital ausgerichteten Geschäftsstrategie.

„Das Wichtigste beim stationären Einkauf sind die Mensch-zu-Mensch-Komponente und der gute Service. Man sollte das gut mit digitalen Tools kombinieren, aber es muss integriert sein und darf nicht künstlich wirken.“

Henning von Einsiedel
HOLY FASHION GROUP

Abbildung 24: Bedeutung von Menschen im stationären Handel

Auch wenn die Technik immer mehr leistet: Ohne „echte“ Mitarbeiter stünde es schlecht um den stationären Handel.



Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter



Für Sicherheitsbewusste spielt der „Faktor Mensch“ weiterhin eine wichtige Rolle im stationären Handel.

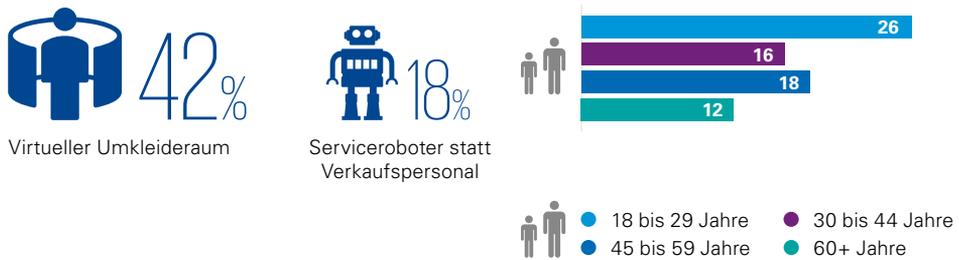
Services und Lösungen im Sinne der Kundenorientierung

Eine erfolgreiche Customer Journey beinhaltet nicht nur technische Komponenten, sondern auch eine menschliche. Wie jedoch die technischen im Einzelnen zu gestalten sind, gilt es gezielt auszuloten.

Gegenüber der technischen Option, Serviceroboter im stationären Handel einzusetzen, sind die Befragten überwiegend skeptisch. Selbst unter den jüngsten Befragten – die sich diesbezüglich noch am ehesten als offen bezeichnen – ist nur ein Viertel dieser digitalen Lösung zugeneigt. Virtuelle Umkleieräume stoßen hingegen bei vielen Befragten auf ein nennenswertes Interesse.

Abbildung 25: Akzeptanz von Innovationen im Handel

Verschiedene Digitalisierungslösungen erfahren unterschiedlichen Zuspruch.



Frage: Diesen Innovationen stehe ich offen gegenüber ... (Mehrfachantwort möglich)

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

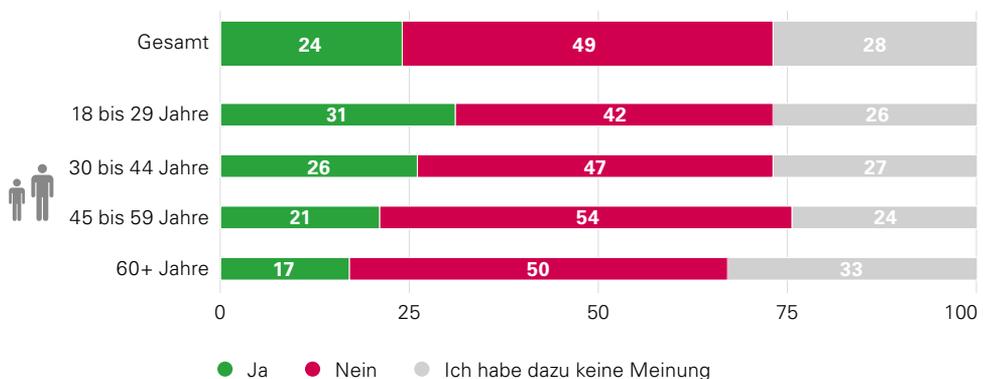


Trendsetter finden den Einsatz von Servicerobotern anstelle von Verkäufern im stationären Handel sehr interessant.

Im Onlinebereich setzen Händler gern auf Chatbots für den Kundenservice, aber auch auf andere digitale Assistenten. Eingesetzt werden sie zur Beantwortung häufig gestellter Fragen oder auch bei der Produktsuche. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die jüngste Generation solche Komponenten am ehesten positiv bewertet, wenngleich dies auch in dieser Gruppe lediglich knapp ein Drittel zu Protokoll gibt. Je älter die Konsumenten, desto weniger sehen sie diese Technik als adäquate Alternative zur Beratung vor Ort. In allen Altersgruppen überwiegt jedoch die Zahl derer, die eine ablehnende Haltung gegenüber Chatbots und anderen digitalen Assistenten zeigen.

Abbildung 26: Einstellung zu digitalen Angeboten statt Beratung in der Filiale

Chatbots und digitale Assistenten haben sich bisher keinen guten Ruf erarbeitet.

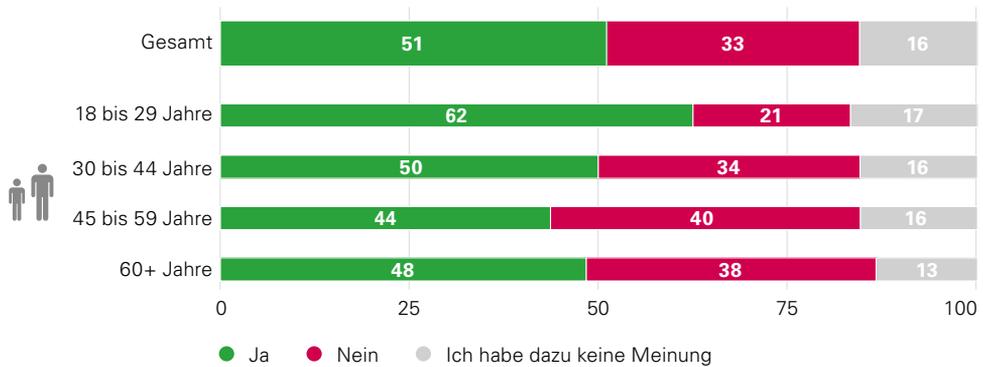


Frage: Chatbots und andere digitale Assistenten sind eine gute Alternative zur Beratung in der Filiale.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter; Rundungsdifferenzen möglich

Kaufvorschläge, die im Rahmen der Produktsuche und angelehnt an das bisherige Kaufverhalten des Kunden im Onlineshop generiert werden, finden mehr als die Hälfte der Befragten hilfreich. Wiederum sehen jüngere Konsumenten hierin einen größeren Nutzen als ältere.

Abbildung 27: Nutzen automatisierter Kaufvorschläge beim Onlineshopping
Produktvorschläge finden die meisten Konsumenten begrüßenswert.



Frage: Kaufvorschläge, die ein Onlineshop aufgrund meiner Produktsuche generiert, finde ich hilfreich.
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter;
Rundungsdifferenzen möglich

Bei digitalen Lösungen für die mobilen Endgeräte der Konsumenten kommen vor allem QR-Codes und Near Field Communication (NFC-Technologie) in Betracht (siehe auch Kapitel 5). Für den Modebereich stellt der QR-Code eine Option dar, mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Der Code ist bei Fashionprodukten meist auf einem separaten Begleit-etikett angebracht und wird vom Kunden per Smartphone gescannt, woraufhin dieser beispielsweise Informationen zum Fasergehalt, zu den Herstellungsbedingungen sowie zur Pflege der Ware erhalten oder deren Echtheit überprüfen kann. Insbesondere im Luxus-Secondhand-Handel werden QR-Codes immer wichtiger, wenn man sichergehen will, keinen Fälschungen aufzusitzen.

Außerdem können Hersteller ihre Kleidung mit NFC-Komponenten ausstatten. Dabei wird ein entsprechender Chip in die Kleidung integriert, den der Kunde mit seinem Smartphone auslesen kann. Auch hiermit lassen sich interaktiv Informationen abrufen oder auch Produkte registrieren.

Spannende, aber gegenwärtig noch nicht weit verbreitete Technologien zur Schaffung einer besonderen Customer Experience sind Virtual und Augmented Reality (VR und AR). Beide Optionen ermöglichen dem Kunden das Testen von Kleidung in einer virtuellen Umgebung. Die hierfür erforderlichen Brillen oder anderen Geräte sind bisher nicht auf dem Massenmarkt etabliert, doch die nötigen technologischen Voraussetzungen werden zunehmend geschaffen, etwa durch die Kameratechnologie neuer Smartphones oder durch deutlich verkürzte Datenübertragungsdauern, die der voranschreitende 5G-Ausbau ermöglicht.

Die Akzeptanz seitens der Kunden wie auch der Skaleneffekt bei den Kosten der Digitalisierungslösungen ist maßgeblich für die Implementierung oder Fortführung durch den Händler:

„Digitalisierung ist uns wichtig, aber die entsprechenden Projekte müssen letzten Endes auch profitabel sein. Oder warum sollte Digitalisierung anders bewertet werden als Maßnahmen im stationären Geschäft?“

Harold Rubrech

Modepark Röther/Röther Beteiligungs GmbH

Das Unterfangen muss sich rentieren, doch ohne Investitionen und Risikofreude in den Bereichen Digitalisierung und Fokussierung auf den Kunden wäre auch ein anderes Szenario möglich:

„Der stationäre Handel wird grundsätzlich nicht aussterben, aber eine Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden wird entscheidend sein. Je mehr wir mit Partnern, Plattformen und Herstellern kooperieren und diese integrieren, desto besser können wir uns differenzieren.“

Scott Zalaznik

adidas AG

Kundendaten und ihre Bedeutung für Marketing und Customer Experience

Bei jeder digitalen Interaktion mit dem Unternehmen hinterlässt der Kunde Daten, die für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sein können. Hier kommen mittlerweile häufig auch künstliche Intelligenz (KI) und automatisierte Datenanalyse ins Spiel. Im Fokus stehen dabei ein besseres Kundenverständnis und eine intensivierte Interaktion, orientiert an Fragen wie diesen:

- Wer ist mein Kunde?
- Wie sieht seine Customer Journey aus?
- Welche Produkte kauft er?
- Wie ist seine Einstellung, beispielsweise zum Thema Nachhaltigkeit?

Je besser die Nutzung und Interpretation der Daten, desto erfolgreicher ist das Unternehmen in der personalisierten, zielgruppenspezifischen Kundenansprache und in der Optimierung der Kundeninteraktion. Auffallend bei der Kundenbefragung ist, dass insbesondere die 30- bis 44-Jährigen personalisierter Werbung offen gegenüberstehen. Mehr als zwei Drittel aller Verbraucher sind bereit, dem Handel persönliche Daten – zum Beispiel über Kundenkarten – zur Verfügung zu stellen, wenn dies für sie einen offensichtlichen Nutzen mit sich bringt.

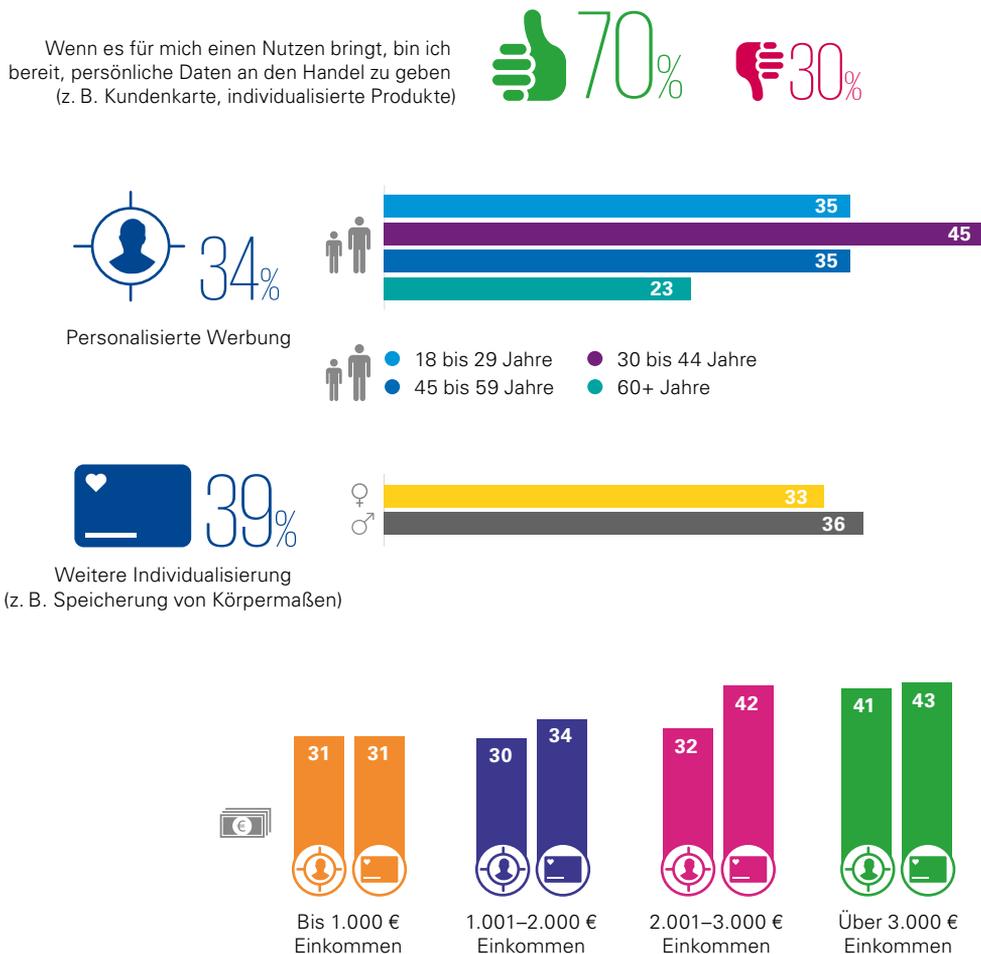


Trendsetter sind bereit, personenbezogene Daten an den Handel weiterzugeben, wenn sie einen spürbaren Nutzen davon haben.

Geht es um eine weitergehende Individualisierung, beispielsweise die Speicherung der Körpermaße, geben sich Männer aufgeschlossener als Frauen. Zudem zeigt sich, dass die Bereitschaft hierfür größer ist, je höher das Einkommen ist. Eine ähnlich positive Korrelation ist bei der Offenheit für personalisierte Werbung und höherem Einkommen zu erkennen.

Abbildung 28: Persönliche Daten – Bedeutung und Nutzen

Datenerhebungen werden je nach Zweckmäßigkeit gutgeheißen.



Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen. Und: Diesen Innovationen stehe ich offen gegenüber.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter, Geschlecht und Einkommen



Selbstverwirklicher stehen innovativen Technologien offen gegenüber – besonders personalisierte Werbung und virtuelle Umkleidekabinen wecken ihr Interesse.

Unternehmen haben das große Potenzial von Kundenbindungsprogrammen und Stammkunden als umsatztreibenden Faktoren mittlerweile durchaus erkannt. Wie sich in den Experteninterviews zeigt, sind Stammkunden für einen Großteil des Umsatzes verantwortlich – sie bescheren den Firmen auch einen großen Datenschatz:

„Kundenkarten sind für ein Unternehmen vorteilhaft, da sie für eine Unmenge an Daten sorgen und diese außerdem leicht verfügbar machen. Das Potenzial liegt hier in der Datenauswertung und -verwendung.“

Thomas Weckerlein
Wöhrl/Rudolf Wöhrl SE

Die Herausforderung besteht darin, alle in Bezug auf einen Kunden verfügbaren Daten miteinander in Einklang zu bringen, da es gilt, treffsichere Rückschlüsse auf seine Bedürfnisse zu ziehen. Ein Weg zur Ermittlung von Optimierungspotenzialen führt dabei über die Auswertung und Analyse der Datenspuren, die ein Kunde hinterlässt:

- Wie bewegt er sich im Webshop?
- Welche Produkte interessieren ihn?
- Wie sieht seine Einkaufshistorie aus?
- Welche E-Mails öffnet er?

Der unvermeidbare Bezahlvorgang am Ende des Einkaufs – in den Augen der Konsumenten häufig ein negativ behafteter Aspekt beim Shopperlebnis – bietet Potenziale zur Optimierung der User Experience. Solange der Bezahlvorgang noch nicht „unsichtbar“ erfolgt (zum Beispiel durch einen kassenlosen Check-out), kommt zum einen eine Erweiterung bargeldloser Bezahlmöglichkeiten in Betracht, zum anderen bieten insbesondere Kundenbindungsprogramme die Möglichkeit, diesen Vorgang auf einige wenige Klicks zu reduzieren.

Der Einkauf ohne Bargeld bietet die Option – insbesondere, wenn er über das Smartphone erfolgt –, die Identifikation des Kunden, das Kundenbindungsprogramm und die Zahlung datentechnisch zu verbinden und damit wertvolle Daten im Hinblick auf die Kundenbeziehung zu sichern. Technisch funktioniert dies in aller Regel über eine (händler-eigene) App, setzt jedoch die Bereitschaft des Kunden voraus, eine solche auf seinem Gerät zu installieren.

Abbildung 29: Zahlungsmöglichkeiten im Handel

Barzahlungen könnten bald eine Seltenheit sein – sie werden zunehmend durch digitale Angebote abgelöst.



Quelle: EHI-Studie Zahlungssysteme im Einzelhandel, 2020

Unter den bargeldlosen Zahlungsmöglichkeiten im stationären Handel genießt derzeit die Kartenzahlung die höchste Akzeptanz beim bislang äußerst „Cash-affinen“ Kunden. Auch das kontaktlose Bezahlen erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Sowohl vermehrte Onlinetransaktionen als auch Hygieneaspekte führen dazu, dass das bargeldlose Bezahlen immer öfter zu sehen ist.

Abbildung 30: Anteile der Zahlungsarten im Modehandel 2019 (2018)

Kartenzahlung ist beim Kleidungskauf zunehmend in Mode.

| | Bar | SEPA-Lastschrift | girocard + maestro / V PAY | Kreditkarte | Kundenkarte | Rechnung/Finanzkauf/Sonstiges |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------|
| (City-)Kauf-/Warenhäuser (ca. 8 Milliarden Euro) | 36,2 (37,4) | 9,3 (10,0) | 31,5+0,8 (30,1+0,8) | 12,4 (12,2) | 6,2 (6,2) | 3,6 (3,7) |
| Textil-/Sportkaufhäuser (ca. 21 Milliarden Euro) | 32,1 (33,0) | 16,2 (16,8) | 34,8+1,1 (33,9+0,9) | 11,5 (10,6) | 0,1 (0,1) | 4,2 (4,8) |
| Textilfachmärkte/-discounter (ca. 7 Milliarden Euro) | 61,3 (62,4) | 15,0 (16,8) | 19,4+0,8 (16,9+0,8) | 2,9 (2,5) | – | 0,6 (0,6) |
| Schuh- und Lederwarenfachgeschäfte (ca. 8 Milliarden Euro) | 41,5 (42,8) | 10,4 (10,7) | 40,4+1,1 (39,1+1,1) | 6,3 (5,9) | – | 0,3 (0,3) |

Quelle: EHI-Studie Zahlungssysteme im Einzelhandel, 2020; Angaben in Prozent

Zur Intensivierung der Interaktion mit den Kunden bieten sich vor allem Social Media und Social Commerce an; sie können als wichtige Bausteine im Touchpoint-Mix dienen. Insbesondere Anbieter im Fashionbereich können auch Kooperationen mit Influencern eingehen, für die bei der Inszenierung ihrer Beiträge zu Modethemen, aber auch bei Reise-, Party-, Lifestyle- wie auch Homestory-Beiträgen Kleidung und Accessoires stets eine wichtige Rolle spielen, da sich damit Stimmungen und Lebensgefühle visuell gestalten und vermitteln lassen.

„Kooperationen mit Influencern und Micro-Influencern sind sehr wichtig – sie bescheren einem tatsächlich treuere Kunden.“

Tina Spießmacher
unown/Leasing for Good UG

Es bleibt allerdings abzuwarten, wie sich die Perspektive der heutigen Influencer darstellt, die in den sozialen Netzwerken auftreten. Mit steigendem Bekanntheitsgrad und im Rahmen der eigenen Entwicklung als etablierte Marken sind sie längst selbst Gegenstand vielfältiger Analysen. Die zukünftige Relevanz und die Glaubwürdigkeit für die jeweiligen Zielgruppen sind recht ungewiss, doch ist anzunehmen, dass ihre weitere Positionierung im Spannungsbereich zwischen eigener Marke und transportierter (Industrie-)Marke dynamisch bleiben wird.

Key Findings

- Der Kunde rückt in den Mittelpunkt aller Aktivitäten des Händlers, da es gilt, ihm eine einzigartige Customer Experience zu bieten.
- Kunden erwarten zunehmend Omnichannel-Angebote. Insbesondere weibliche und junge Konsumenten fordern solche Optionen ein, die durchaus Teil ihrer Lebensweise sind.
- Omnichannel-Konzepte zahlen auf Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Erreichbarkeit ein – es sind Serviceelemente jenseits des Preises. Das stellt Händler jedoch vor große Herausforderungen in Bezug auf Unternehmenskultur und -struktur, interne Prozesse, Personaleinsatz, Datenanalyse und Kosten.
- Zwischenmenschliche Interaktion und die persönliche Beratung im Geschäft lassen sich durch keinen digitalen Werkzeugkasten ersetzen. Unternehmen sollten eine geschickte Verknüpfung von Onlinekanälen, digitalen Assistenten und stationärem Geschäft mit personalisiertem Service herstellen und pflegen. Dies kommt dem jeweiligen Unternehmen nicht nur unmittelbar zugute, sondern hilft auch, Frequenzverlusten und der Verödung von Innenstädten etwas entgegenzusetzen.
- Die gezielte Nutzung von Kundendaten ist von strategischer Bedeutung und kann Marketingaktivitäten, Einkauf, Preisstrategie und viele weitere Bereiche günstig beeinflussen.

Ausblick

In Bezug auf den Faktor Kundenzentrierung und -erlebnis werden mittelfristig vor allem die Produktion zielgruppenspezifischer Inhalte und die Verbesserungen der Customer Journey im Fokus stehen.

Die strukturierte Analyse des Markts, der Produktsegmente und der Kundenbedürfnisse wird in Anbetracht von Big Data und Kundendatenanalysen mit ganz neuer Geschwindigkeit vorangetrieben. Zielgruppenspezifisches Marketing als Zwischenschritt zur individuellen Beziehung mit dem Kunden steht deutlich im Fokus, was allerdings voraussetzt, dass die für den Kunden unsichtbaren technischen Middle- und Backend-Systeme optimal verknüpft sind beziehungsweise werden.

Der stationäre Handel wird sich vom Onlinehandel differenzieren und dabei wichtige Aspekte wie den persönlichen Kontakt und die Serviceberatung weiter ausbauen müssen. Zugleich gilt es, On- und Offlinewelten besser und enger als bisher miteinander zu verzahnen. Hier bieten sich Services wie Haustürlieferungen von im Laden gekauften oder bestellten Produkten an. Auch kann der stationäre Touchpoint dazu genutzt werden, die Daten des Kunden aufzunehmen, um ihm eine Nachricht zukommen zu lassen, wenn das Produkt wieder verfügbar ist. Dies lässt sich zudem direkt mit Kundenprogrammen verbinden – denn Händler haben erkannt, dass Membership-Programme die Kundentreue steigern und dass sich auf diesem Weg wichtige Erkenntnisse über die Präferenzen der Kunden sammeln lassen.

Storekonzepte werden individueller und lokaler an die Kunden angepasst. Insbesondere Gastronomieangebote stehen als Ergänzungen im Fokus. Händler und Städte arbeiten fortlaufend daran, die Aufenthaltsqualität im Innenstadtbereich zu steigern, um den Einkauf vor Ort attraktiver zu gestalten und zu einem angenehmen Erlebnis zu machen. Hierzu gehören unter anderem Events in den Geschäften selbst oder auch die Einbindung von Pop-up-Stores. Ein weiteres Beispiel: Bei der Präsentation neuer Kollektionen können Kooperationen mit Akteuren anderer Branchen den Kunden besondere Erlebnisse bereiten und damit besser in Erinnerung bleiben.

„Kooperationen sind für das Shopperlebnis extrem wichtig. Zum Beispiel bieten sich Gastronomiekonzepte an, in deren Rahmen man den Kunden einen Kaffee oder ein Glas Wein anbietet. Zentral ist hierbei ein zuverlässiger Betreiber, der sich wirtschaftlich über einen längeren Zeitraum in solch einer Lokalität halten kann. Bei der Planung neuer Häuser sind Kooperationen und Experience mittlerweile wichtiger als das Sortiment.“

Thomas Weckerlein
Wöhrl/Rudolf Wöhrl SE

Trotz der großen Bedeutung von Personal für die Kundenbindung wird die Digitalisierung die Zahl der Mitarbeiter auf der Fläche nicht unberührt lassen. Mobile Kassen, Self-Check-out-Technologien und sogar Automated-Check-out dürften immer beliebter werden – nicht zuletzt, da sie dem Kunden lange Wartezeiten ersparen und den Negativaspekt beim Shopperlebnis minimieren. Im Idealfall bedeutet dies für die Mitarbeiter keineswegs einen Verlust von Arbeitsplätzen, sondern stattdessen Änderungen oder gar Aufwertungen des Aufgabenprofils, einhergehend mit Weiterbildungsanlässen zum Erwerb zusätzlicher Kompetenzen.

Im Onlinebereich wird neben der stetigen Verbesserung von Filter- und Suchfunktionen der Inhalt selbst immer wichtiger. Ausbaumöglichkeiten bestehen diesbezüglich bei der Verknüpfung der Kollektionen mit Themenmaterial sowie bei einer stärkeren Einbindung von Videos auf der Website.

Zentrale Kriterien der Verbesserung von Web- und In-Store-Experience werden vor allem Elemente zur Personalisierung und Individualisierung von Kleidungsstücken, Accessoires und Schuhen sein. Aber auch virtuelle Shoppingtouren mit AR-Unterstützung werden auf diesem Feld an Bedeutung gewinnen, zumal sie von der rein technischen Seite her immer weniger eine Herausforderung darstellen werden. Hersteller von Smartphones entwickeln die entsprechenden Tools ständig weiter, stellen Schnittstellen zur Verfügung und integrieren Technologien, die AR-Welten noch realistischer erscheinen lassen. Durch die weite Verbreitung von Smartphones und sinkende Entwicklungskosten von AR-Anwendungen wird es für Unternehmen immer leichter, den Kunden virtuelle Shoppingtouren anzubieten. Bei diesem Aspekt ist zu berücksichtigen, dass AR- und VR-Angebote aufgrund unterschiedlicher Unternehmensgrößen oder Zielgruppen nicht für jede Marke gleichermaßen relevant sein werden.

Allerdings zeichnet sich für einige Marken gerade in diesem Bereich die Zukunft der optimalen Customer Experience ab. Laut Adidas werden ganze Systemwelten um den Kunden herum entwickelt, die losgelöst sind vom Ursprungsprodukt. Die Geschwindigkeit, in der Anbieter (wie auch Nutzer) auf Trends reagieren und Produkte herstellen sowie verkaufen, wird weiterhin exponentiell zunehmen. An AR- und VR-Komponenten in der Interaktion zwischen Anbietern und Konsumenten führt daher sicherlich kein Weg vorbei.

Eine Aufgabe wird überdies die exakte Berechnung individueller Körpermaße mittels Algorithmen sein – besonders in der Modebranche eine wichtige Voraussetzung, um Kunden nicht durch Fehlkäufe aufgrund falscher Größen zu enttäuschen.

Des Weiteren werden eine Zunahme von Anwendungen aus dem Bereich Internet of Things (IoT) und immer vielfältigere Kundeninteraktionen in der Praxis großes Potenzial freisetzen. Digitale Touchpoints als Chance zu begreifen, da es gilt, mit Konsumenten zu interagieren und sie bedarfsgerecht „abzuholen“, scheint unumgänglich. Beispiele hierfür sind IoT-Chips in der Sohle von Fußballschuhen (siehe Kapitel 5) oder ortsabhängige Werbung, die der Kunde auf seinem Smartphone empfängt, wenn er sich in der Nähe eines Ladengeschäfts befindet.

Die Potenziale im Social Commerce werden über Storytelling in sozialen Medien gehoben und die Bedeutsamkeit von Influencern wird dabei kontinuierlich steigen. Vor allem Micro-Influencer mit einer Reichweite von bis zu 10.000 Followern dürften für produktbezogene Kooperationen schlagkräftiger werden, da Relevanz wichtiger sein sollte als die numerische Reichweite.



4

Green Couture:
Farbe
bekennen
ist angesagt

Nachhaltigkeit

Aus der Nische in die Masse: Nachhaltigkeit setzt sich in der Modebranche immer mehr durch und wird weiter an Bedeutung gewinnen. Das zunehmende Bewusstsein für Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit führt zu einem Umdenken in ökologischen und sozialen Belangen. Die Frage, von welcher Seite eine Nachhaltigkeitsbewegung ausgehen soll, kann durchaus diskutiert werden: Ist es das nachhaltige Angebot, das zuerst geschaffen werden muss und dann Interesse beim Verbraucher weckt, oder ist es die Nachfrage, die ein nachhaltiges Angebot nach sich zieht?

Der These, es lohne sich nicht, auf Nachhaltigkeit zu achten, widersprechen etwas mehr als die Hälfte der Konsumenten.

Abbildung 31: Relevanz von Nachhaltigkeit beim Kleiderkauf

Ob Nachhaltigkeit sich für Konsumenten lohnt, ist aus Kundensicht strittig.



Frage: Als Kunde lohnt es sich nicht, auf Nachhaltigkeit zu achten. (Ergebnisse invers dargestellt)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Den Konsumenten ist bewusst, dass Nachhaltigkeit sich nicht auf die Wahl von Materialien und die Zusammensetzung von Stoffen beschränkt. Ein Großteil der Hersteller teilt diese Meinung.

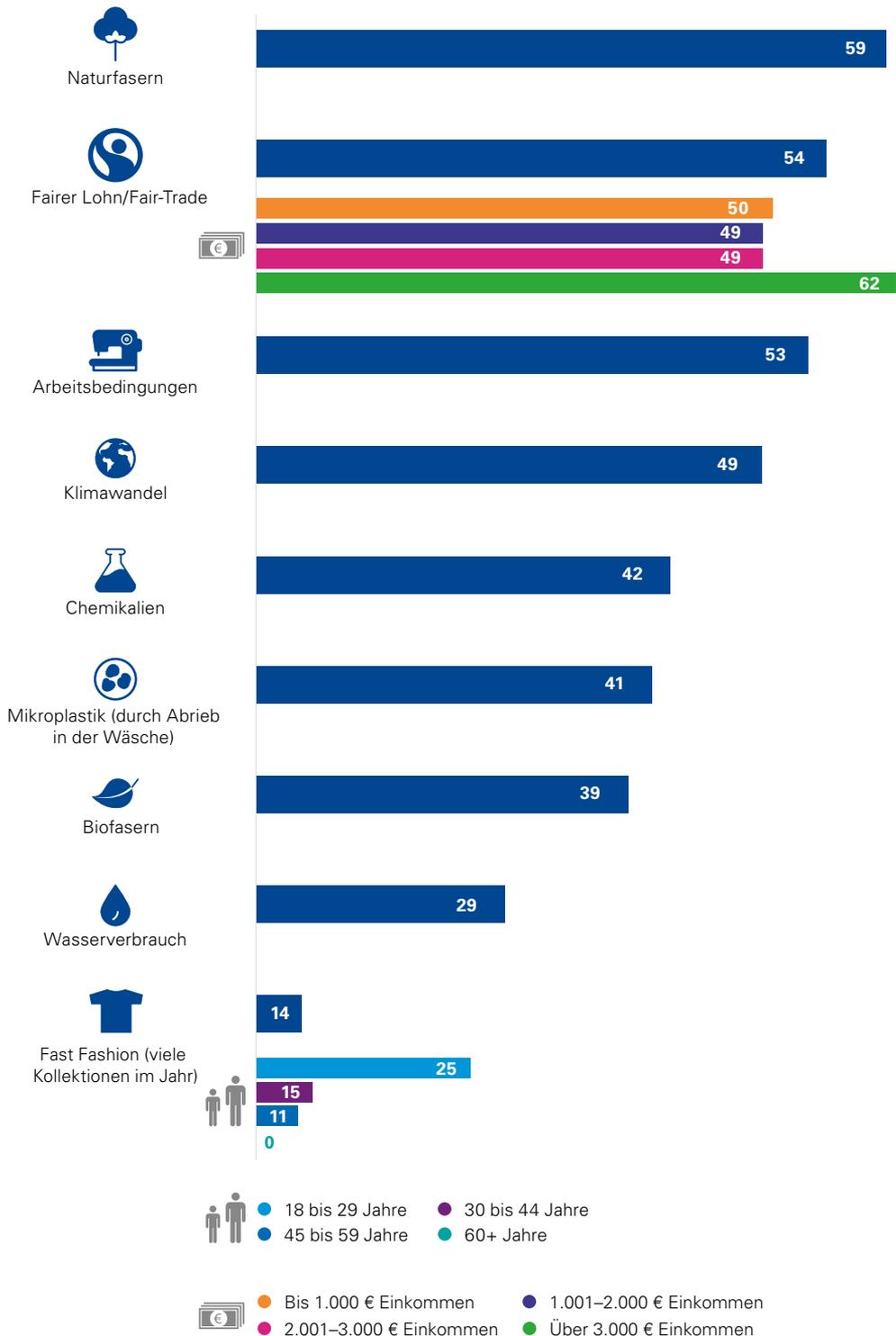
„Nachhaltigkeit bezieht sich nicht nur auf den Einsatz von umweltfreundlichen Materialien, beispielsweise Biobaumwolle. Es geht dabei vielmehr um die ganzheitliche Gestaltung aller Bereiche des Produktionsprozesses.“

Matthias Mey
Mey Handels GmbH

Eine nachhaltige Kaufentscheidung definiert sich auch über Aspekte wie fairen Lohn oder Fair Trade sowie die Arbeitsbedingungen vor Ort. Insbesondere beim Aspekt fairer Lohn lässt sich ein signifikanter Unterschied bei den Kaufentscheidungen der verschiedenen Einkommensgruppen feststellen: Von den Befragten der höchsten Einkommensklasse geben deutlich mehr als aus den anderen Klassen an, die Zahlung gerechter Arbeitsentgelte beeinflusse ihre Entscheidung beim Warenkauf.

Abbildung 32: Beeinflussung der Kaufentscheidung

Fast Fashion hat den geringsten Stellenwert beim Einkauf des Verbrauchers.



Frage: Welche der folgenden Themen beeinflussen Ihre Kaufentscheidung?

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter und Einkommen

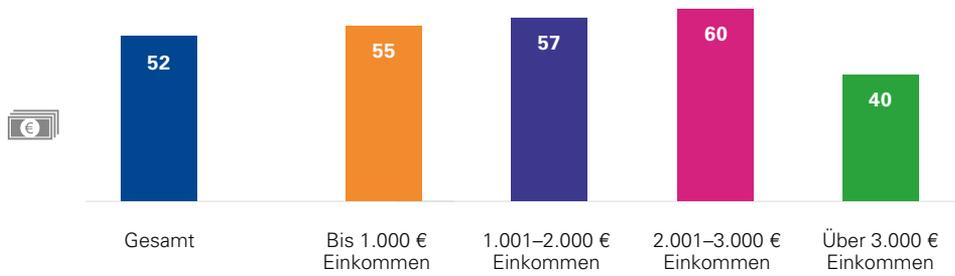
Fast Fashion, also der schnelle Wechsel von Kollektionen und ausgesuchten Promotionsartikeln, ist lediglich für jeden zehnten Befragten von Bedeutung. Eine Auffälligkeit gibt es diesbezüglich bei den Altersklassen: Mit zunehmender Zahl an Lebensjahren wird dieser Aspekt immer unwichtiger, und für die über 60-Jährigen spielt er überhaupt keine Rolle mehr.

Die befragten Unternehmen geben an, „natürliche Materialien“ und „faire Arbeitsbedingungen“ seien die stärksten Argumente für die Kaufentscheidung der Kunden. Die Ergebnisse der Konsumentenbefragung bestätigen diese Einschätzung.

Preis und Nachhaltigkeit – Widersprüche bei der Kaufentscheidung

Doch in welchem Verhältnis stehen Aspekte wie fairer Lohn oder Umweltschutz und der Produktpreis, wenn es um die Frage geht, was das Kundenverhalten beeinflusst? Die These, der Preis gehe vor Nachhaltigkeit, auch in Sachen Mode, wurde von mehr als der Hälfte aller Befragten bestätigt. Die in Abbildung 32 aufgegriffene Korrelation hohes Einkommen und Wertschätzung für faire Entlohnung bestätigt sich hier, denn diejenigen mit den höchsten Einkommen geben weniger als die anderen Befragten an, den Preis über die Nachhaltigkeit zu stellen.

Abbildung 33: Wechselwirkung von Preis und Nachhaltigkeit beim Kleidungskauf
Hehren Ansprüchen zum Trotz: Der Preis macht das Rennen gegenüber der Nachhaltigkeit.



Frage: Der Preis schlägt Nachhaltigkeit? Dieser Spruch gilt für mich auch für die Mode. (Ja/Nein)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Einkommen



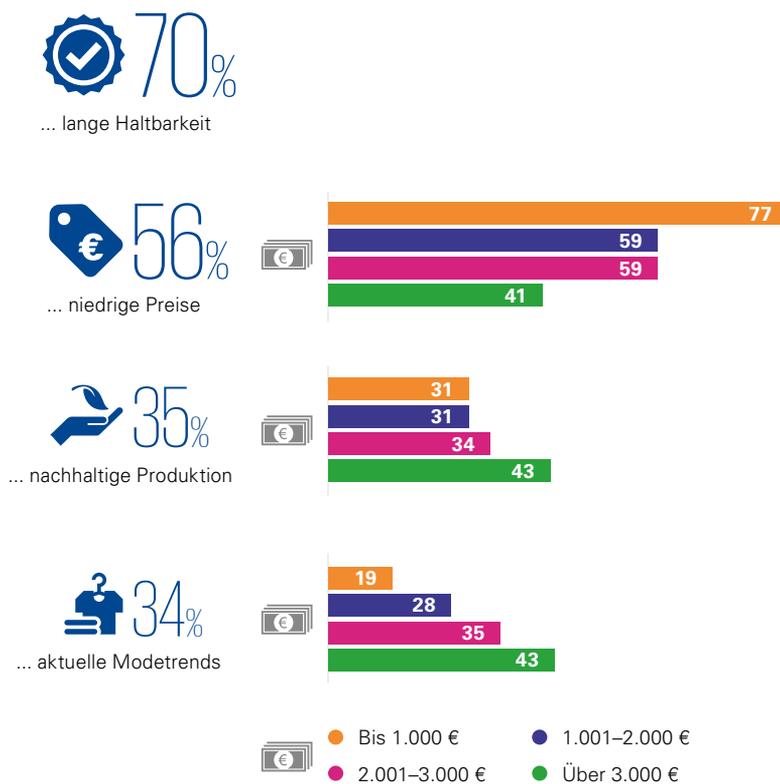
Der Erlebnisorientierte hat ein stark ausgeprägtes Preisbewusstsein, sodass der Nachhaltigkeitsaspekt für ihn in den Hintergrund tritt.

Die Kriterien, die Kunden heute beim Kleidungskauf zugrunde legen, scheinen sich zu widersprechen: Mehr als zwei Drittel der Befragten erwarten eine lange Haltbarkeit der Textilien, was ein gewisses Maß an Qualität voraussetzt. Gleichzeitig legen mehr als die Hälfte der Konsumenten Wert auf niedrige Preise. Das Preisbewusstsein wiederum weist eine hohe Abhängigkeit von dem zur Verfügung stehenden Einkommen auf. In der Tendenz gilt: je geringer das Einkommen, desto wichtiger niedrige Preise. Wenngleich niedrige Preise und Nachhaltigkeit kaum zugleich zu bewerkstelligen sind, geben Unternehmen heute in der Regel an, Nachhaltigkeit als Teil ihrer Marken-DNA zu sehen – wohl wissend, dass nur ein Teil der Konsumenten bereit ist, die entsprechenden Kosten zu tragen.

Eine nachhaltige Produktion wird von einem Drittel der Konsumenten als wichtig erachtet. Dies mag damit korrelieren, dass zugleich zwei Drittel keinen Wert auf aktuelle Modetrends legen. Gleichwohl ist dieses Bild weiter zu differenzieren. So besteht ein wesentlicher Zusammenhang zwischen dem Einkommen des Konsumenten und seinem Zuspruch zu einer nachhaltigen Produktion sowie seiner Haltung zu aktuellen Modetrends. Besonders die Besserverdienenden legen Wert auf diese beiden Aspekte, wohingegen Menschen mit niedrigeren Einkommen den Preis als ausschlaggebend bezeichnen.

Abbildung 34: Kriterien beim Kleidungskauf

Lange Haltbarkeit der Textilien wird von den Befragten großgeschrieben.



Frage: Beim Kauf von Kleidung lege ich Wert auf ... (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Einkommen

Obwohl Hersteller den eigenen Angaben zufolge eine spürbar steigende Aufmerksamkeit hinsichtlich Herstellung, Materialien und Arbeitsbedingungen verzeichnen – insbesondere von der jüngeren Generation –, sehen sie die Bedeutung anderer Einflussfaktoren bisher keineswegs schwinden.

„Die Kaufentscheidung wird von drei Faktoren beeinflusst. Zuallererst muss dem Konsumenten das Produkt gefallen. Auch das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt eine entscheidende Rolle. Erst danach kommt Nachhaltigkeit als Kriterium für die Kaufentscheidung in Betracht.“

Martin Höfeler
 ARMEDANGELS/Social Fashion Company GmbH

Auch bei RIANI teilt man diese Einschätzung:

„Bei Kunden geht es immer um zweierlei: Zum einen muss Kleidung bequem sein und gefallen, zum anderen möchte man kein schlechtes Gewissen haben, wenn man sie kauft. Die Kombination aus beidem ist immer ein tolles Argument.“

Mona Buckenmaier
RIANI GmbH

Nachhaltigkeit – wer trägt die Verantwortung?

Konsumenten und Unternehmen lassen eine zum Teil konträre Wahrnehmung erkennen, bezogen auf die Verantwortung für Nachhaltigkeit. Aus Unternehmenssicht tragen Händler, Hersteller, Politik und Konsumenten größtenteils gemeinsam die Verantwortung und dürfen diese nicht von sich weisen. Darüber hinaus verweisen einige Unternehmensstimmen sogar auf eine besondere Verantwortung der Kunden als derjenigen Akteursgruppe, die die Nachfrage steuert. Demnach ist der Kunde von heute hinreichend mit Informationen versorgt und folglich in der Pflicht, entsprechend zu handeln und sein Einkaufsverhalten kritisch zu hinterfragen. Nach dieser Denkart reagieren Unternehmen lediglich auf die Nachfrage und deren Veränderungen, ohne selbst eine lenkende Rolle zu spielen.

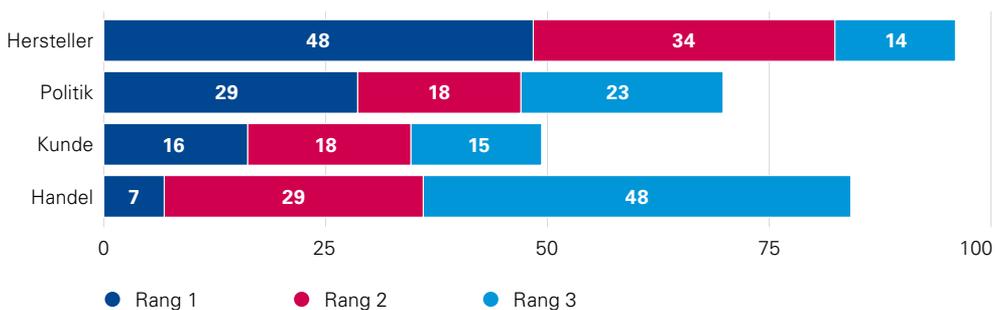
„Kunden könnten durch eine Nachfrage nach nachhaltigen Produkten für die schnellste Veränderung sorgen. Wir würden sofort reagieren. Wenn der Kunde nachhaltige Produkte wünscht, bieten wir sie an.“

Patrick Zahn
KIK Textilien und Non-Food GmbH

Wenn es um die Frage geht, auf welcher Ebene Konzepte für den Klimaschutz entwickelt und umgesetzt werden sollen, sehen Kunden dagegen primär die Hersteller und die Politik in der Verantwortung. So nennt fast die Hälfte der Befragten die Hersteller an erster Stelle, gefolgt von der Politik. Hier zeigt sich ein Anspruch des Konsumenten an die Politik als regulatorische Instanz. Der Kunde weist sich selbst Rang drei zu, hält seine eigene Verantwortung insgesamt jedoch für vergleichsweise gering. Den Handel nehmen die Befragten kaum in die Pflicht, was vermuten lässt, dass die Kunden ihn in dieser Angelegenheit bisher nicht als Akteur wahrgenommen haben.

Abbildung 35: Verantwortung für den Klimaschutz

Geht es nach dem Verbraucher, sind mit Blick aufs Klima vor allem die Hersteller in der Pflicht.

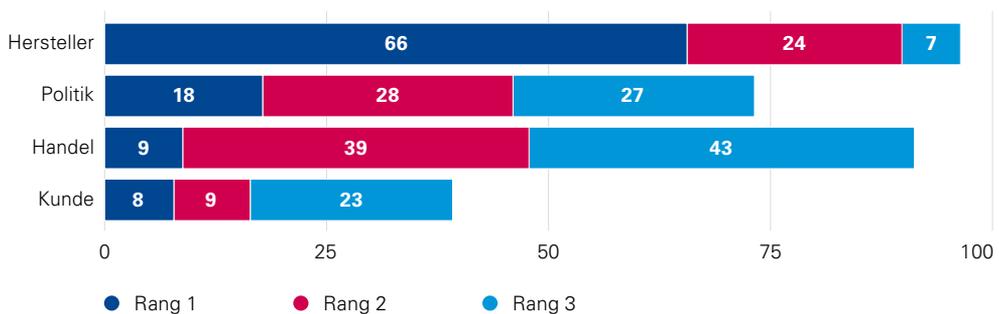


Frage: Ich finde, die Verantwortung für das Klima liegt bei ... (Ranking von 1 bis 4)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Im Hinblick auf die Produktionsbedingungen verhält es sich aus Kundensicht ähnlich wie mit der Verantwortlichkeit für das Klima. Auch hier ist der Hersteller mehr als die anderen Akteure in der Pflicht, wenn es nach der Mehrheit der Verbraucher geht. Knapp ein Fünftel der Befragten nennt an erster Stelle die Politik, der damit auch eine wichtige Bedeutung zukommt. Anders als beim Klimaschutz sehen die Umfrageteilnehmer hinsichtlich der Produktionsbedingungen aber auch den Handel stärker in der Verantwortung. Dennoch ist seine Rolle eher zweitrangig. Ins Auge fällt, wie wenig Verantwortung die Kunden bei sich selbst sehen, wenn es um die Produktionsbedingungen in der Modebranche geht. An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie Veränderungen gelingen können, wenn die unterschiedlichen Anspruchsgruppen jeweils kaum sich selbst, sondern vor allem die anderen in der Verantwortung sehen.

Abbildung 36: Verantwortung für Produktionsbedingungen

Auch hier sieht der Kunde zuerst die Hersteller in der Bringschuld.



Frage: Ich finde, die Verantwortung für die Produktionsbedingungen in Textilfabriken liegt bei ... (Ranking von 1 bis 4)

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent



Selbstverwirklicher sehen sich selbst in der Verantwortung, nur Kleidungsstücke zu kaufen, die unter guten Produktionsbedingungen hergestellt wurden.

Unternehmen messen der Politik in Sachen Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung bei, wobei sie darauf abstellen, dass nur diese in der Lage ist, einheitliche und gleiche Bedingungen für alle Beteiligten zu schaffen – was je nach politischer Ebene eher im Inland oder auch über Grenzen hinweg angestrebt wird. Dies ist ein klares Votum von Konsumenten und Unternehmen für eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ordnungspolitik. Unter anderem wird gefordert, möglichst viele Länder im Rahmen der Entwicklungspolitik zu befähigen, eine geeignete Infrastruktur für die Einhaltung eines Nachhaltigkeitsregelwerks aufzubauen. Mit Blick auf Siegel, wie den Grünen Knopf, heißt es, sie seien kein adäquates Mittel, sofern sie nur auf nationaler Ebene genutzt werden:

„Es wäre das Mindeste, in Europa eine ‚Green Tax‘ einzuführen, also eine Art Zoll auf Produkte, die nicht fair produziert werden, damit die Produktionsbedingungen im Gleichgewicht bleiben.“

Matthias Mey
Mey Handels GmbH

Ein zentrales Dilemma für Unternehmen, das mit unterschiedlichen beziehungsweise unregulierten Nachhaltigkeits- und Wettbewerbsbedingungen einhergeht, sind die Kosten:

„Da das Umstellen auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell mit Kosten verbunden ist, zögern viele Hersteller bei diesem Schritt, um kein Risiko einzugehen. Mit Gesetzen wäre für gleiche Rahmenbedingungen für alle Marktteilnehmer gesorgt, wenn es gilt, nachhaltig zu produzieren. Nur auf das Gewissen des Menschen zu vertrauen, wird nicht genügen, weil Nachhaltigkeit auch bei Kunden ein wirtschaftliches Thema ist. Die Verantwortung liegt also auch bei der Politik.“

Dominik Jaeth
ORSAY GmbH

Bei der Frage nach der Transparenz von Lieferketten kommt dem Handel aus Sicht der Verbraucher eine zentrale Rolle zu. Knapp die Hälfte der Befragten vertritt diese Position uneingeschränkt, und mit Abstrichen stimmt dem außerdem ein weiteres Drittel zu.

Abbildung 37: Transparenz in der Lieferkette

Die Erwartungshaltung des Kunden gegenüber dem Handel könnte kaum deutlicher sein.



Frage: Ich erwarte, dass der Handel Transparenz zeigt. Ich möchte wissen, wo die Ware herkommt und wie sie hergestellt wurde.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Neben Plänen für eine EU-Richtlinie, die 2021 verabschiedet werden soll, arbeitet die Bundesregierung daran, ebenfalls im Jahr 2021 das Lieferkettengesetz zu verabschieden, das den gesetzlichen Rahmen für die Sorgfaltspflicht im Hinblick auf die Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Lieferkette bilden soll. Die konkrete Ausgestaltung dieses Gesetzes wird aktuell noch diskutiert. In den für diese Studie geführten Interviews kristallisierte sich heraus, dass sich die überwiegende Zahl der Händler das Lieferkettengesetz explizit wünscht, da es aus ihrer Sicht gleiche Voraussetzungen für alle Marktteilnehmer schafft. Dass das Gesetz nur für Unternehmen ab einer gewissen Größe gelten soll¹¹, wird teilweise kritisch gesehen. Darüber hinaus wird es allgemein als nachteilig beurteilt, dass das Gesetz nur nationale Geltung haben soll, womit in Deutschland tätige Unternehmen im internationalen Wettbewerb gegebenenfalls benachteiligt wären.

Es gibt bereits zahlreiche individuelle Initiativen, die sich den Schutz der Menschenrechte in der Fashionbranche zur Aufgabe gemacht haben. Der schon erwähnte Grüne Knopf ist eine hiervon. Unternehmen sehen Siegel jedoch teilweise kritisch, wie die folgende Aussage zeigt:

¹¹ Das Gesetz soll dem Entwurf zufolge für deutsche Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, mit einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro und mit mehr als 40 Millionen Euro Jahresumsatz gelten.

„Wir sind gegen die inflationäre Vermarktung von Siegeln, wie sie im Moment entsteht. Nehmen Sie beispielsweise ein Siegel wie FairWear, was wir inhaltlich sehr schätzen. Wir könnten dieses Siegel für die Mehrzahl unserer Produkte gar nicht erlangen, da diese in völlig unkritischen Ländern produziert werden (Deutschland, Portugal, Ungarn, Polen), in denen diese Organisation gar keine Zertifizierungsstellen hat. Dies bedeutet, dass gegebenenfalls ein in Myanmar oder Bangladesch zertifiziertes Produkt neben einem nicht zertifizierten Produkt wie unserem liegt – unser Produkt basiert aber auf Lohnkosten, die um das 12- bis 16-Fache höher sind.“

Matthias Mey
Mey Handels GmbH

Besser wäre demnach eine andere Vorgehensweise, skizziert im folgenden Zitat:

„Es braucht hier ein Gesetz, doch es müssen sich auch die Endverbraucher umstellen.“

Robert Küper
Betty Barclay Group GmbH & Co. KG

Schlussendlich hängt die Verwirklichung von Nachhaltigkeitsprinzipien im Handel von einem Zusammenspiel aller Beteiligten ab. Insofern läuft die Beantwortung der Frage „Muss ein Angebot geschaffen werden, um Bedürfnisse zu wecken, oder ist es die Nachfrage, die ein nachhaltiges Angebot schafft?“ auf einen systemischen Ansatz hinaus: Hersteller sollten großvolumige Angebote schaffen, die Politik den strukturierenden und gleichzeitig stützenden Rahmen setzen und Kunden stärker hinsichtlich ihrer Verantwortung sensibilisiert werden, all dies einhergehend mit der bewussten Förderung einer entsprechenden Nachfrage.

Nachhaltige Mode: leihen, teilen, wiederverkaufen

Der Secondhand-Markt erfreut sich wachsender Beliebtheit, zurückzuführen sowohl auf das stetig zunehmende Angebot entsprechender Kleidung, vor allem auf Onlineplattformen, als auch auf den Zuwachs der Zahl kaufbereiter Kunden. Das zunehmende Nachhaltigkeitsbewusstsein, aber auch Faktoren wie erschwingliche Preise, Verfügbarkeit und Einzigartigkeit der angebotenen Artikel tragen zum Wachstum bei. Kleidung aus zweiter Hand ist die nachhaltigste Kleidung, da sie gar nicht erst produziert werden muss und zugleich weiterhin verwendet wird.

„Immer mehr Kunden legen Wert auf Nachhaltigkeit. Re-Commerce zeichnet aus, dass niedrige Preise und Nachhaltigkeit sich nicht ausschließen. Stattdessen kann man sowohl Preis- als auch Nachhaltigkeitsbewusstsein unter Beweis stellen, einfach weil die Artikel nicht neu, sondern gebraucht sind.“

Heiner Kroke
Momox GmbH

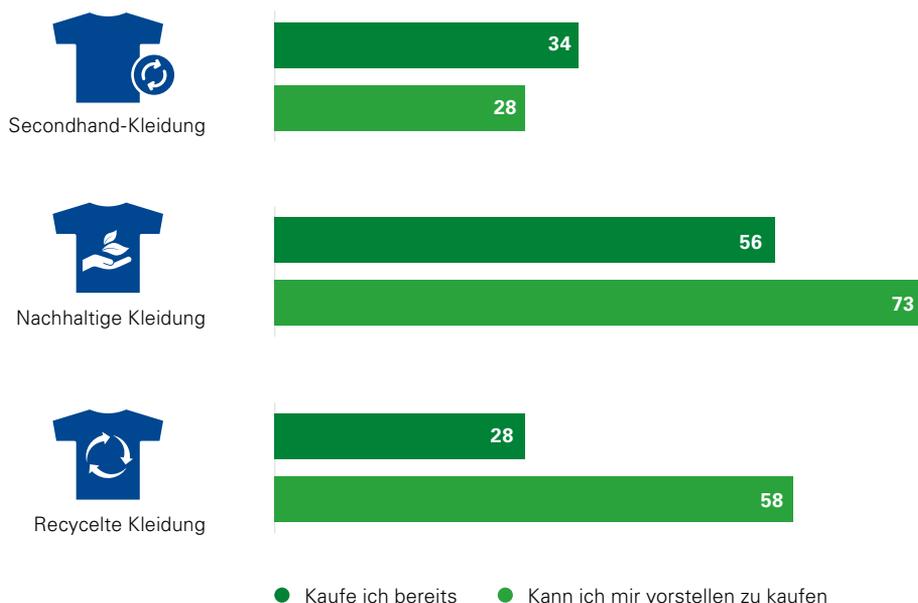
Auch recycelte Kleidung trägt dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung. Das Thema Kreislaufwirtschaft beziehungsweise Recycling von Rohstoffen aus gebrauchter Kleidung ist jedoch komplex – insbesondere unter technischen Gesichtspunkten.

„Das Thema Kreislaufwirtschaft wird von keinem individuellen Unternehmen allein gelöst werden können. Wir brauchen dafür eine gemeinsame Infrastruktur.“

Frank Henke
adidas AG

Bei der Gegenüberstellung nachhaltiger Modekonzepte zeigt sich in Summe, dass diese bei den Konsumenten grundsätzlich auf Zustimmung stoßen. Mit deutlichem Abstand favorisieren die Befragten beim Kauf nachhaltig produzierte Kleidung, doch beachtliches Potenzial weist auch der Recyclingmarkt auf.

Abbildung 38: Akzeptanz nachhaltiger Modekonzepte
Nachhaltig produzierte Kleidung steht besonders hoch im Kurs.



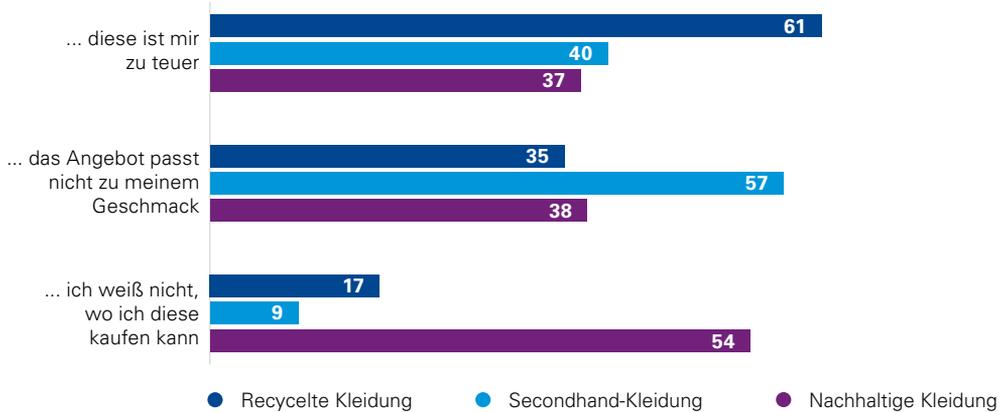
Frage: Ich kaufe bereits ... Und: Ich kann mir vorstellen, ... zu kaufen.
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Die Ergebnisse decken sich mit der Sicht der interviewten Unternehmensvertreter. Diese sehen, dass Kunden im Jahr 2020 insbesondere eine umweltfreundliche Herstellung von Kleidung fordern und erst im zweiten Schritt recycelte Ware.

Auch bezüglich der Gründe, weshalb die entsprechende Kleidung bisher nicht gekauft wurde, offenbart sich ein breites Spektrum. Nachhaltige Kleidung ist zu teuer, Secondhand entspricht nicht dem persönlichen Geschmack und recycelte Kleidung ist am Markt (noch) schwer zu finden.

Abbildung 39: Überlegungen gegen den Kauf nachhaltiger Mode

Je nach Produktgruppe halten unterschiedliche Gründe den Konsumenten vom Kauf ab.



Frage: Ich kaufe keine recycelte, nachhaltige oder Secondhand-Mode, denn ... (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Sharing Economy macht Modeartikel auf eine bestimmte Art ebenfalls nachhaltig. In der Fashionwelt hat das Konzept in Form von Verleihmode Einzug gehalten und stellt für viele Menschen inzwischen eine echte Alternative zum Besitz von Kleidung dar, wobei dieses Prinzip weit über den schon lange bekannten Kostümverleih hinausgeht. Dazu zählt beispielsweise der Verleih von anlassbezogener Kleidung, seien es Anzüge, Hochzeitskleider oder Designerkleidung, aber auch Accessoires. Das Sharing kann sowohl auf Nachhaltigkeitsmotive als auch auf finanzielle Beweggründe zurückzuführen sein.

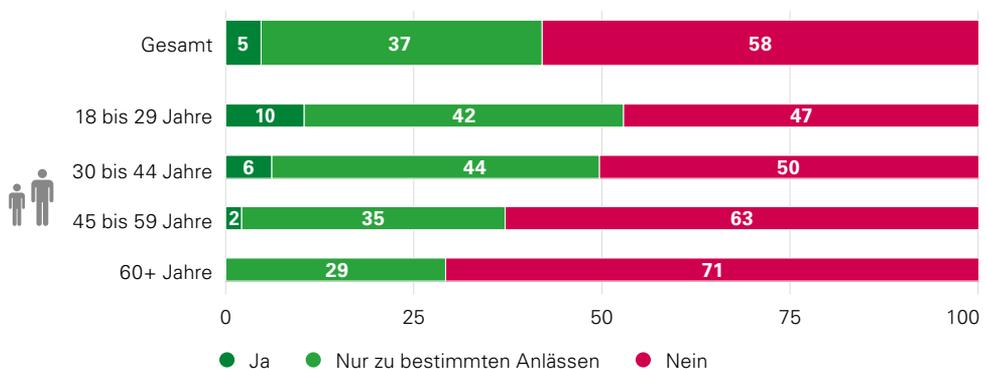
Bei jüngeren Konsumenten findet dieser „Textilverleih“ mehr Widerhall als bei älteren. Da unter den 18- bis 29-Jährigen derzeit 10 Prozent durchaus schon Kleidung nach diesem Prinzip mit anderen Menschen teilen, scheint es durchaus realistisch, dass Mode-Sharing sich bei den jungen Generationen zu einem echten Marktsegment entwickelt.



Für Trendsetter muss es nicht immer der Kauf sein. Sie können sich auch vorstellen, Mode für bestimmte Anlässe zu leihen.

Abbildung 40: Einstellung zum Leihen von Kleidung

Wer Kleidung leihen mag, sieht dies vor allem als anlassbezogene Option.



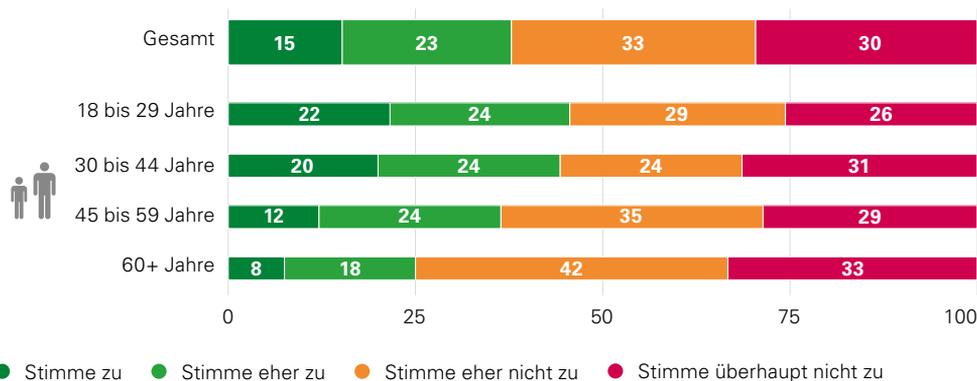
Frage: Ich kann mir vorstellen, Kleidung zu leihen.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter; Rundungsdifferenzen möglich

Retouren im E-Commerce

Im Onlinehandel ist die Retourenabwicklung ein Kernprozess. Insbesondere der Modehandel ist davon stark betroffen – Retourenquoten von 50 Prozent und mehr sind nicht unüblich. Neben Fehlkäufen, bei denen die Ware zurückgeschickt wird, gibt es auch vollkommen geplante Retouren. Ein immer wieder erwähntes Beispiel hierfür ist das bewusste Bestellen eines bestimmten Artikels in unterschiedlichen Größen zum Anprobieren daheim, wobei trotz grundsätzlicher Kaufabsicht von vornherein beabsichtigt wird, dass nicht passende Kleidungsstücke zurückgeschickt werden.

Abbildung 41: Schlechtes Gewissen bei Retouren

Verantwortung ausgeblendet? Die meisten Verbraucher finden Rücksendungen nicht problematisch.



Frage: Wenn ich Ware zurücksende, habe ich ein schlechtes Gewissen.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter; Rundungsdifferenzen möglich

Jüngere Käufer tendieren bei Retouren eher als ältere zu einem schlechten Gewissen. Dies kann auf eine höhere Sensibilität für Umweltthemen zurückzuführen sein.



Speziell für Erlebnisorientierte gehört eine kostenlose Retoure beim Onlineshopping dazu.

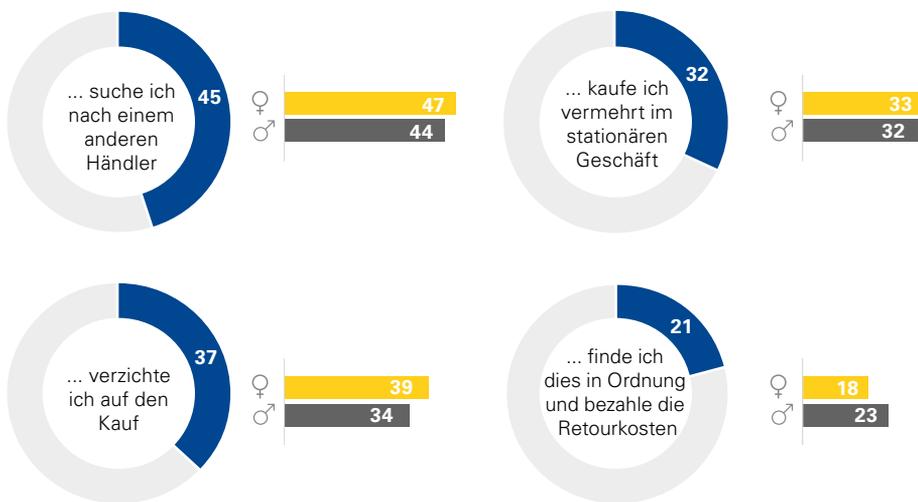


Sicherheitsbewusste haben ein schlechtes Gewissen bei Retournierungen.

Trotz aller Affinität zu oder eines Bewusstseins für Nachhaltigkeit zeigt sich: Retourenkosten sind ein No-Go. Kosten für Rücksendungen werden derzeit lediglich von jedem Fünften akzeptiert. Wo von Kosten für Retouren die Rede ist, zeigt sich schnell der Reflex, nach einem anderen Händler zu suchen oder gänzlich auf den Kauf zu verzichten. Bemerkenswert ist auch, dass ein Drittel der Befragten im Fall von Kosten für eine Rücksendung einen Kanalwechsel in Erwägung zieht und dann stattdessen im stationären Ladengeschäft einkauft.

Abbildung 42: Reaktionen auf kostenpflichtige Retouren

Verlangen Händler eine Kostenbeteiligung für Rücksendungen, stellen sie sich damit ins Abseits.



Frage: Wenn die Ware nicht kostenfrei retourniert werden kann, dann ... (Mehrfachantwort möglich)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Geschlecht

Retouren, wie sie im Onlinehandel tägliche Routine sind, führen bei manch einem Kunden unweigerlich zu einem Dilemma, denn hier wollen Konsum, Preisbewusstsein und ökologischer Anspruch unter einen Hut gebracht werden. Unternehmen können dies durchaus anders sehen:

„Wir wollen gar nicht per se, dass Retouren eingedämmt werden, denn sie sind Teil unseres Geschäfts, indem sie vergleichbar sind mit dem Anprobieren in einer Umkleidekabine im stationären Handel. Man testet eben: Passt der Artikel oder nicht? Gefällt er oder nicht? Entspricht das Material meinen Wünschen oder nicht? Eine hohe Retourenquote kann unter Umständen einfach bedeuten, dass ein Onlineshop hochattraktive Angebote hat und viele Produkte führt, die die Kundin interessieren, also vieles, was sie anprobieren möchte. Kunden, die in der Auswahl schwelgen wollen, verschreckt man mit Prozessen oder Mechanismen, die die Retouren erschweren.“

Richard Gottwald
bonprix Handelsgesellschaft mbH

Technische Lösungen können allerdings helfen, die Anzahl der Retouren zu reduzieren – und dies durchaus, ohne den Kunden die Lust am Anprobieren zu nehmen. In virtuellen Umkleideräumen oder auch mithilfe von AR- und VR-Komponenten ist es bereits möglich, Kleidung „digital anzuprobieren“. So können Verbraucher auch ohne das Kleidungsstück in der Hand feststellen, ob es ihnen überhaupt gefällt und welche Konfektionsgröße die richtige ist. Auch durch individuelle Produktempfehlungen des Händlers, die sich an Passform und Stil orientieren, können Kosten gespart und der Aufwand reduziert werden.

Key Findings

Konsumentensicht

- Preis schlägt Nachhaltigkeit. Dieses Prinzip gilt nach wie vor für die Mehrzahl der Kunden und betrifft sowohl den Preis der Kleidung als auch die mit dem Kauf verbundenen transaktionalen Kosten, zum Beispiel das Porto für Retouren.
- Konsumenten sind sich dessen bewusst, dass Nachhaltigkeit nicht mit dem Material des Produkts steht und fällt, sondern auch fairen Lohn, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und den Klimawandel umfasst.
- Die Verantwortung für nachhaltige Produktionsbedingungen wird überwiegend bei Herstellern gesehen. Dem Handel kommt dagegen insbesondere Bedeutung bei der Schaffung von Lieferkettentransparenz zu. Ihre eigene Verpflichtung schätzen die Konsumenten als gering ein.
- Nachhaltige Modekonzepte finden bei Konsumenten immer mehr Anklang, wobei recycelte Textilien das größte Potenzial aufweisen.

Unternehmenssicht

- Unternehmen wissen, dass Nachhaltigkeit bei Kleidung für die Kunden nicht an erster Stelle steht, sondern dass sie in der Realität vor allem Gefallen, Bequemlichkeit und Preis-Leistungs-Verhältnis großschreiben.
- Die Mehrheit der Unternehmen ist der Meinung, dass Nachhaltigkeit nur im Verbund aller Akteure zu bewerkstelligen ist, also systemisch. Der Politik wird dabei allerdings eine entscheidende Rolle zugeschrieben. Aber sie sehen auch ganz klar die Konsumenten in der Pflicht.
- Siegel als Qualitäts- und Produkttransparenzmedien sind in den Augen der Unternehmen kritisch zu sehen. Mehr erwarten sie sich von einem – möglichst internationalen – (Lieferketten-)Gesetz, das Produkttransparenz zu gleichen Bedingungen für alle erzwingt.

Ausblick

Das Lieferkettengesetz befand sich Ende des Jahres 2020 in der vorparlamentarischen Abstimmung. Derzeit gilt es durchaus als denkbar, dass ein solcher rechtlicher Kodex mit entsprechenden Transparenzvorgaben nicht nur auf nationaler Ebene, sondern sogar als EU-Regulierung umgesetzt wird.

Laut einer repräsentativen Umfrage von Infratest dimap (veröffentlicht im September 2020) sprechen sich 75 Prozent der Bürger für ein Lieferkettengesetz aus. Zentraler Punkt des derzeit diskutierten Gesetzesentwurfs ist die Haftung der hiesigen Marktteilnehmer für die Bedingungen, zu denen und unter denen das jeweilige Produkt hergestellt wurde. Für Unternehmen wird entscheidend sein, wie entsprechende Nachweise und Enthaltungen entlang der Supply Chain organisiert werden können und zu welchen Wettbewerbsvor- oder -nachteilen dies – je nach Ausgestaltung der Vorgaben – gegebenenfalls führt.

Das Thema Retouren ist ein großer Hebel für die Nachhaltigkeit im Bekleidungshandel. Hier kommen Negativaspekte wie Verkehrsaufkommen, Belastung der öffentlichen Infrastruktur, CO₂-Ausstoß, Verpackungsmüll und auch die vielfach stattfindende Vernichtung von Neuware zusammen. Nachhaltige Retoure – ein Widerspruch in sich also. Das Dilemma, dem der Handel gegenübersteht, ist klar zu erkennen: Kunden signalisieren, dass kostenlose Retouren für sie ein zentrales Kriterium bei der Händlerwahl sind. Diese Gemengelage lässt vermuten, dass es im kommenden Jahrzehnt zu Regulierungen im Retourenbereich kommt. Dies gilt sowohl für das Tragen der Kosten als auch für die ökologische Bilanz, die ein Produkt bei der durchschnittlichen Retourenquote hat.

Der Trend Secondhand-Kleidung zieht immer größere Kreise und hat das Potenzial, in den kommenden zehn Jahren einen Marktanteil von 20 Prozent auf sich zu vereinen. Wesentliche Treiber sind für die weitere Entwicklung die größer werdende Nachhaltigkeitsdebatte, die Digitalisierung vom „Secondhand-Geschäft um die Ecke“ sowie die großen Onlinemodeplattformen, die diesen Markt für sich entdecken. Diese Anbieter sind es auch, die die Modelle temporärer Nutzung immer stärker ins Bewusstsein der Konsumenten bringen. Angesichts der wachsenden Sharing Community für verschiedenste Warengruppen oder Wirtschaftszweige – etwa Mobilität, Einrichtung oder technische Gerätschaften – wird dieser Trend vermutlich zügig Raum greifen.

Das Thema Kreislaufwirtschaft beziehungsweise Recycling von Rohstoffen aus gebrauchter Kleidung ist eines der technisch komplexeren Themen. Viele Unternehmen engagieren sich auf diesem Feld bereits in nicht gewinnorientierten Initiativen und Forschungsprojekten, um die Technologien hierfür zu entwickeln, zu bauen und auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2030 werden vermutlich viele Bekleidungsartikel aus recycelten textilen Rohstoffen beziehungsweise Fasern hergestellt werden. Dies verkürzt die Lieferketten substanziell, denn die Rohstoffe können bei dieser Vorgehensweise zu nicht unerheblichen Teilen auf dem Absatzmarkt selbst gewonnen werden. Kunden könnten Altkleider in Zahlung geben oder in Automaten entsorgen, die heutigen Pfandautomaten gleichen und Gutschriften für die abgegebenen Artikel erstellen, und zwar je nach Gewicht und Materialart. Gelingt eine wirtschaftlich rentable Rückgewinnung, die unter Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsaspekte – beispielsweise Wasserverbrauch, CO₂-Ausstoß, faire Löhne und Vermeidung von Kinderarbeit – im Vergleich zu auf herkömmliche Weise bereitgestellten Rohstoffen konkurrenzfähig ist, so kann hier ein neuer Massenmarkt entstehen. Ob diese Entwicklung gesetzlich und regulatorisch flankiert oder gefördert wird, ist offen.





5

It-Piece:
Mit
Fokus
auf IT

Digitale Technologien

Den Kunden ins Zentrum aller Aktivitäten zu stellen, ist ein essenzielles Ziel von Unternehmen der Fashionbranche. Doch die Gewährleistung einer erfolgreichen Customer Journey hängt entscheidend von den technischen Prozessen im Middle- und Backoffice ab, die der Kunde im Fashionhandel nicht direkt wahrnimmt. Digitale Technologien eröffnen auf diesem Gebiet beträchtliche Potenziale, sofern sie mit den Kundenwünschen und -bedürfnissen im Einklang stehen. Dieses Kapitel behandelt insbesondere den Einsatz von KI und Analytics-Technologien, von NFC und RFID (also Near Field Communication und Radio-Frequency Identification), die Digitalisierung des Designprozesses sowie die künftige Relevanz von Innovationen und Kooperationen.

Unternehmensseitige Verknüpfung der Systeme

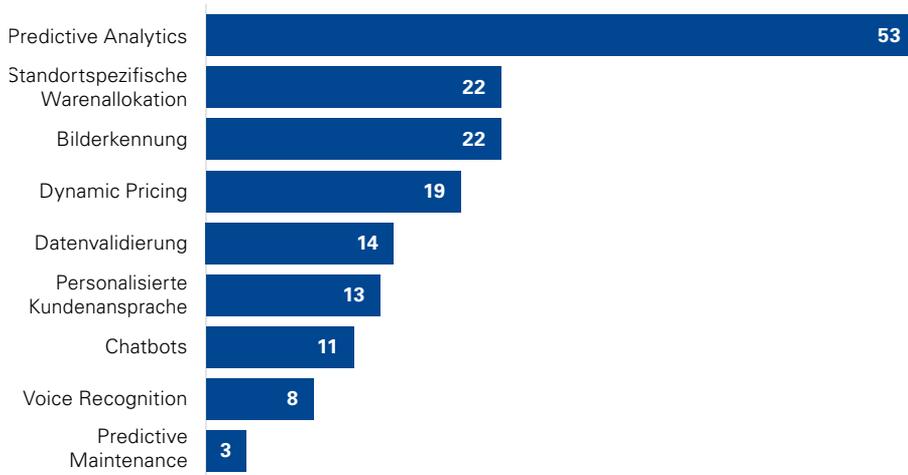
In Anbetracht der massiven Zunahme der Onlinemarktanteile ist die Optimierung diverser Konzepte von Omnichannel bis hin zu Connected Retail gegenwärtig und auch künftig eine der größten Herausforderungen im Fashionhandel. Technisch gesehen ist der Um- und Ausbau der Touchpoints, des Touchpoint-Mixes sowie der kundenbezogenen Services ein fortlaufender Verbesserungsprozess. Es geht hierbei um die Einführung und Kalibrierung der zugrunde liegenden Systeme. Als Beispiele seien Zahlungsarten, virtuelle Beratungsmöglichkeiten, das Prinzip Click & Collect oder auch die In-Store-Order angeführt. Dabei stellt nicht etwa die Optimierung des einzelnen Systems die größte Herausforderung dar, sondern vielmehr die Verknüpfung aller Systeme im Sinne der maximalen Kundenzufriedenheit (beispielsweise Onlineshop und Zahlungssystem sowie Click & Collect mit Vor-Ort-Bezahlung) und im Hinblick auf die individuellen Informationen über den Kunden mit seinen Werten, Vorlieben und Verhaltensweisen.

Künstliche Intelligenz und Datenanalyse im Unternehmen

Eng verbunden mit den technischen Systemen ist die Datenanalyse. Häufig wird dieses Feld mit den Begriffen KI und Analytics in Verbindung gebracht. Eine vom EHI durchgeführte Händlerumfrage ergab, dass rund 70 Prozent der IT-Entscheider aus Deutschland, Österreich und der Schweiz KI als den wichtigsten technologischen Trend der kommenden Jahre einschätzen. Die Studienteilnehmer gehen davon aus, dass KI zunächst im Umfeld der vorausschauenden Datenanalyse (Predictive Analytics) eine tragende Rolle spielen wird.

Abbildung 43: Geplante Einsatzbereiche von KI

Vorausschauende Analysen sind Händlern besonders wichtig.



Quelle: EHI Retail Institute, Whitepaper „Smart Store Teil 2“, 2019; Anteil der befragten Händler in Prozent; Mehrfachantwort möglich

Für Fashionhändler hat KI in der Warenverteilung oft ein elementares Gewicht, beispielsweise im Bereich der vorausschauenden Analyse der Abverkäufe, da große Teile des Sortiments in der Regel nicht nachgeordert werden. Ein konkreter Anwendungsfall ist die Warenverteilung, bei der beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden können:

- In welchen Regionen verkaufen sich welche Größen oder welche Farben besser als in anderen?
- Wie ist die Konkurrenzsituation an den Standorten?
- Wie kann KI bei der Vermeidung oder Reduzierung von Abschriften helfen?

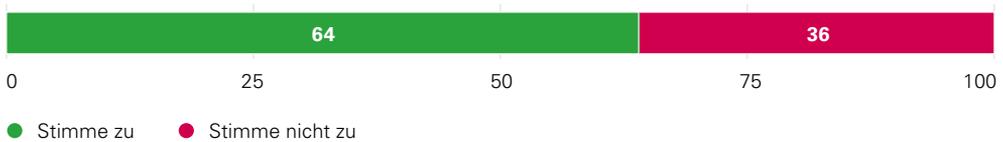
Während Preise im Internet auf Knopfdruck verändert werden können, kommt hierbei stationär bisher eine umständliche Prozesskette zum Tragen, die neben Anpassungen im Kassensystem auch das Drucken und die manuelle Anbringung der Preisschilder umfasst. Durch den Einsatz elektronischer Preisetiketten bieten sich nunmehr (unter-)tägliche Preisänderungen an, was die Anwendung von Dynamic-Pricing-Strategien ermöglicht. Die kontinuierliche KI-gesteuerte Anpassung der Preise wird anhand unterschiedlicher Faktoren bestimmt, beispielsweise lokale und zeitliche Rahmenbedingungen, Restbestände oder Preisaktionen der Wettbewerber. So können Umsatzpotenziale gehoben werden, die bislang wegen weniger feiner Preisschritte ungenutzt blieben.

Während solche dynamischen Preisstrategien online – speziell auf Reiseportalen – längst weitgehend Realität sind, ist die Anwendung im stationären Handel noch sehr überschaubar. Unklarheiten bestehen insbesondere in Bezug auf nationale oder regionale sowie anlassspezifische oder individuelle Preisstrategien, aber auch die Befürchtung, mit solchen Vorgehensweisen Diskriminierungsvorwürfe auf sich zu ziehen, lässt davor zurückschrecken.

Kunden hingegen nehmen den hohen Stellenwert von KI und Analytics in der Regel nicht unmittelbar wahr, weil ihnen die hochentwickelten Prozesse im Hintergrund verborgen bleiben.

Abbildung 44: Persönliche Vorteile von KI im Handel

Konsumenten sehen KI-Verheißungen überwiegend skeptisch.



Frage: Ich bezweifle, dass die künstliche Intelligenz im Handel für mich als Kunden Vorteile bringt.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Unternehmen sehen heute durchaus einen Nutzen in der Integration der Warenwirtschafts- und Finanzbereichssysteme, da sie sich davon Veränderungen in der Arbeitsteilung erhoffen. Die Planung ordnet sich dem wachsenden Datenvolumen und der Datenanalytik unter. So werden Einkäufer nicht ersetzt, aber durch KI und Algorithmen seitens der Vertriebler und Marketingabteilungen entlastet, und können sich somit anderen Arbeitsaufgaben widmen.

„Es wird einen dramatischen Shift geben. Für die Sachbearbeitung und das Merchandise-Planning werden wir in zehn Jahren kaum noch Menschen benötigen.“

Fabian Engelhorn
engelhorn GmbH & Co. KGaA

Viele der befragten Unternehmen sind sich einig, dass Digitalisierung und KI die Arbeitswelt entscheidend verändern werden. Vor allem Stellenbeschreibungen werden andere Inhalte oder Schwerpunkte aufweisen als bisher, sodass es zu einer Verlagerung oder Kürzung des Personals in einigen Bereichen kommen wird, beispielsweise beim Kassiervorgang, in dem zunehmend Self-Check-out-Systeme oder kassenlose Check-out-Systeme die Arbeit übernehmen.

Einige Unternehmen sehen Automatisierung und Digitalisierung in der Zentrale eher als Ergänzung und weniger als Ersatz des Personals, da entsprechende Neuerungen das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter erweitern und zu einer breiteren Wissensbasis führen, die wiederum neue und andere Prozesse ermöglicht. Von Rationalisierungspotenzial ist nur wenig die Rede – am ehesten im Hinblick auf Schnittstellenbereiche wie bei der Einbindung externer Partner oder auf den Großhandel im B2B-Geschäft. Stattdessen herrscht folgende Überzeugung vor:

„Der analoge Showroom wird noch lange nicht völlig verschwinden.“

Henning von Einsiedel
HOLY FASHION GROUP

Near Field Communication und Radio-Frequency Identification

In Kapitel 3 wurde bereits der Nutzen von QR-Codes aus Kundensicht beleuchtet. Die Hersteller machen sich mittlerweile noch eine weitere Technologie zunutze, da sie Kunden mit Informationen zu Produkteigenschaften, zur Produktionskette oder zur Ökobilanz eines Produkts versorgen oder dieses bewerben wollen. Das Mittel der Wahl heißt NFC-Chips, die in die Produkte eingearbeitet werden. Diese Datenträger können Kunden mit ihren Smartphones auslesen und sich auf diese Weise die entsprechenden Inhalte anzeigen lassen.

Hersteller und Händler nutzen zudem in immer größerem Umfang die RFID-Technologie, allerdings vorrangig für firmeninterne Prozesse. Die Produkte werden mit RFID-Tags versehen, die eine eindeutige Nummer sowie andere Daten enthalten können. Sie lassen sich kontaktlos von einem Lesegerät erfassen und auslesen. Insbesondere für Inventuren verspricht der Einsatz von RFID-Technologie erhebliche Vereinfachungen, da diese im Modehandel aufgrund verschiedener Farb- und Größenvarianten diverser Artikel besonders komplex sind.

„RFID ist spannend, aber noch zu teuer. Mit dieser Technologie könnten wir interne Prozesse jedoch deutlich effizienter abwickeln.“

Thomas Weckerlein
Wöhrl/Rudolf Wöhrl SE

Das Unternehmen Adler nutzt bereits einen Inventurroboter, der nachts durch die Gänge des Ladens fährt und durch das Auslesen von RFID-getaggten Artikeln sowohl den Bestand als auch falsch platzierte Kleidungsstücke identifiziert.

Inzwischen gibt es auch eine Reihe von Herstellern – meist aus dem Luxussegment –, die ihre Kleidungsstücke und Accessoires mit QR-Codes oder Chips versehen, über die sich der Kunde von der Echtheit der Produkte überzeugen kann. Alessandro Barbieri von Louis Vuitton kommentiert dies wie folgt:

„Wir entwickeln Produkte mit Materialien, die schwierig zu fälschen sind, und seit 2016 sind die meisten unserer Taschen mit einem Chip ausgestattet. Dieser kann in unseren Stores gescannt werden, sodass man die Echtheit überprüfen oder auch Informationen über die Produktion abrufen kann.“

Alessandro Barbieri
Louis Vuitton Malletier SAS

Digitalisierung im Designprozess und virtuelle Kleidung

Beim Zusammenspiel von Digitalisierung und Nachhaltigkeit wagen einige Hersteller und Designer neue Schritte. Immer mehr Kleidung wird mithilfe von 3D-Tools entworfen. Solche Komponenten, die sich heute noch nicht flächendeckend in der Modewelt etabliert haben, können nicht nur Planungs- und Produktionszeiten verkürzen, sondern dank deutlich geringerer Vor- und Durchlaufzeiten auch zu weniger Ausschuss und verbesserter Disposition und somit schließlich zu reduzierten Lagerbeständen führen. Einige Hersteller gehen bei einer Digitalisierung des Kollektionsplanungsprozesses von einem Zeitgewinn von 50 Prozent sowie von merklichen Einsparungen bei Materialien und Mustern aus.

Die vollständige Automatisierung der Produktion sehen die Unternehmen nicht als überzeugendes Zukunftsszenario, da sie davon ausgehen, dass sich Handarbeit vor allem bei höherwertigen Produkten (im Premium- und Luxussegment, insbesondere bei Haute-Couture-Labels) nicht vollständig ersetzen lässt.

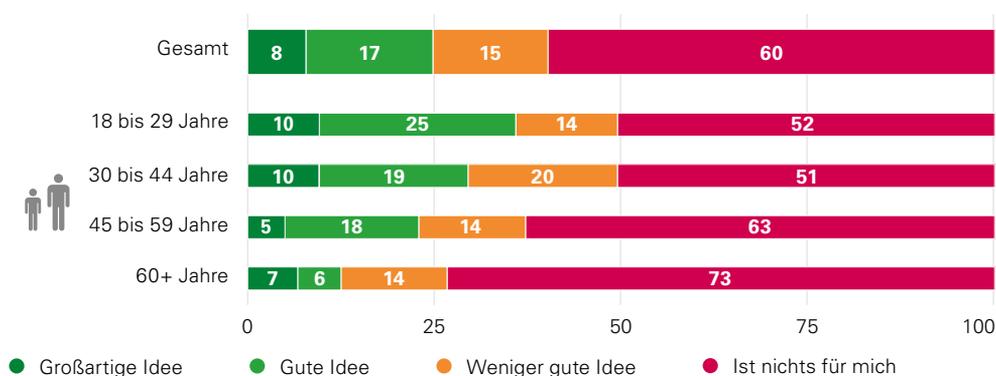
Virtuelle Kleidung existiert ausschließlich im virtuellen Raum, das heißt, sie wird am Computer designt und programmiert. Sie wird von und für Personen genutzt, die sich auf Fotos und in Videos inszenieren. Solche Kleidungsstücke laufen unter dem Begriff Non-Fungible Token – also unzerstörbare Token –, wenn sie so angefertigt werden, dass sie individuell, unveränderlich und nicht kopierbar sind. Sie können nur über ein dezentrales Datenbanksystem weitergegeben werden.

Eine wichtige Zielgruppe virtueller Kleidung sind Influencer, die sich durch ihre Reichweite als Werbepostschaffer anbieten. Aber auch unter Gamern wird die Vermarktung virtueller Kleidungsstücke immer beliebter, und Hersteller erschließen sich über diesen Weg neue Zielgruppen. Gamer nutzen das Angebot, um ihre Spielfiguren in ein bestimmtes Outfit schlüpfen zu lassen.

Im Spannungsfeld zwischen analoger und virtueller Welt steht die Onlineinszenierung in sozialen Netzwerken wie Instagram, Facebook und TikTok. Doch wie gut kommt virtuelle Kleidung beim Konsumenten an? Die Kundenbefragung deckt auf, dass virtuelle Mode in der breiten Masse keinen großen Anklang findet. Am ehesten zeigen die jüngeren, Social Media-affinen Konsumentengruppen (18 bis 44 Jahre) Interesse an dieser Art Kleidung.

Abbildung 45: Einstellung zu virtueller Kleidung

Allgemein löst der Gedanke an virtuelle Mode wenig Begeisterung aus.



Frage: Ich würde auch virtuelle Kleidung kaufen. Kleidung, die real nicht existiert, die ich aber auf Fotos und Videos „tragen“ kann.

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter; Rundungsdifferenzen möglich

Produktinnovationen und Kooperationen

Produktinnovationen sind ein Ausweg aus der Gleichartigkeit. Häufig fassen sie erst in Nischen Fuß und entwickeln sich von dort zum Massenprodukt.

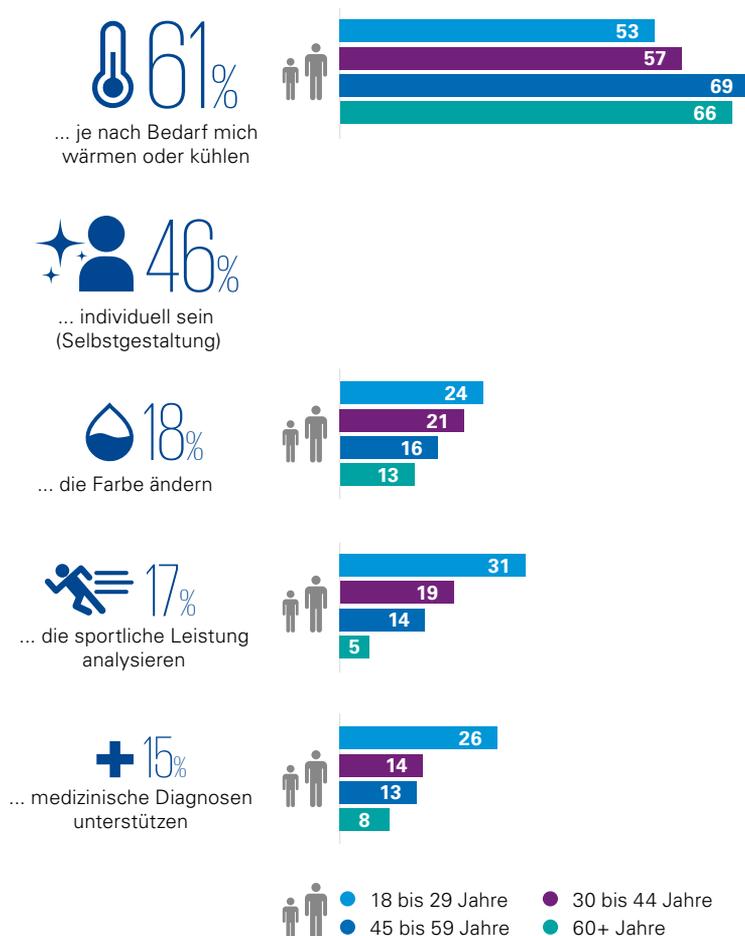
Im Bereich der textilen Innovationen sind zwei neue Funktionen hervorzuheben. Zum einen gewinnt die Option Zulauf, über die Kleidung technologisch die Temperatur zu regulieren. Ein zweiter großer Trend ist das individuelle Gestalten und Fertigen von Kleidungsstücken – besonders beliebt zurzeit im Bereich von Sportschuhen. Die jüngeren Zielgruppen sind gegenüber Smart Fashion (Textilien, die Daten für medizinische oder sportliche Belange sammeln) aufgeschlossener eingestellt als die älteren, doch lässt sich am Beispiel der Temperaturregulierungsstoffe erahnen, dass Innovationen auch bei weiteren Zielgruppen auf Interesse stoßen dürften, sofern die Kundenansprache passgenau gestaltet wird.



Trendsetter mögen Innovationen. Kleidungsstücke, die ihre Farbe wechseln können, finden sie gut – so könnten sie direkt aktuellen Farbtrends folgen.

Abbildung 46: Künftige Funktionen von Kleidung

Funktionalität sticht Kreativität aus.



Frage: Kleidung soll in Zukunft ... (Mehrfachantwort möglich)

Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; geschlüsselt nach Alter

Produktspezifische Zusammenarbeit von Händlern und Herstellern sowie branchenübergreifende Kooperationskonzepte bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu kombinieren und dank der damit einhergehenden Synergieeffekte einzigartige Produkte auf den Markt zu bringen. Diese können zu einer Steigerung des Konsumanreizes bei den Kunden und zu einem Wettbewerbsvorteil für die beteiligten Unternehmen führen. Im Sportschuhbereich zum Beispiel ist Teamwork mit Tech-Unternehmen längst keine Seltenheit mehr. So sind Smart Sneakers per App mit dem Smartphone des Anwenders verbunden, was dem Träger ermöglicht, mithilfe seines Telefons Laufdaten zu analysieren oder auch Gimmicks zu bedienen, zum Beispiel farbige Blinkleuchten oder Blinkmuster in der Sohle.

Der heutige Modehandel ist geprägt von langen, globalen Lieferketten mit europäischen, konsumentennahen Design- und Einkaufsabteilungen. Letztere entscheiden über Artikel und Kollektionen, doch die Produktion erfolgt in Nah- und Fernost. Aufgrund dieser Arbeitsteilung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten insbesondere solche Händler etabliert, die auf ein stark vertikal integriertes Geschäftsmodell setzen, um die Produkteinführung bei modischen Sortimenten besonders effizient und schnell zu gestalten.

Darüber hinaus eröffnen technologische Fortschritte und der Ersatz von manueller Arbeit durch Automatisierungen in der Produktion Wege, diverse Fertigungsschritte wieder näher an die Absatzmärkte heranzuholen. Automatisierung, kurze Wege mit schlanker Logistik und auch optimierte Abstimmung zwischen Handel und Produktion führen zu positiven Time-to-Market-Effekten.



Key Findings

- Für KI und Analytics bieten sich im Modehandel diverse Anknüpfungspunkte. Dabei stehen insbesondere die Organisation und Optimierung der Warenverfügbarkeit sowie dynamische Preisgestaltungen im Fokus.
- Die individuelle Gestaltung von Kleidung verschiebt die (End-)Produktion weit in die Richtung des Kunden, teilweise sogar bis in das Ladengeschäft. Individualisierendes „Handwerk“ kehrt zurück, für Kreativität wird der Kunde ins Boot geholt.
- Die Einführung von Produktinnovationen über das sogenannte Young-Fashion-Segment erscheint am erfolgversprechendsten. Hinzu kommt, dass mit Blick auf die betreffenden Kunden mit Social Media gut geeignete Marketingkanäle zur Verfügung stehen.
- Kooperationen im Bereich digitaler Innovationen eröffnen neue Chancen, Synergieeffekte zu nutzen. Technologisch unterstützte Zusammenarbeit sowie Automatisierung und Flexibilisierung ergänzen sich und beschleunigen die Entwicklung und Marktreife neuer Produkte.

Ausblick

Unternehmensexperthen erwarten für die RFID-Technologie einen sehr dynamischen Markt, wobei die Einschätzung zu vernehmen ist, dass in fünf Jahren mehr als 50 Prozent der Modeprodukte dank verbesserter Kosteneffizienz mit RFID-Tags versehen sein werden. Der Einsatz von Chips wird speziell bei hochwertigen Kleidungsstücken immer gängiger werden, aber auch bei Bekleidungsunternehmen des Massenmarkts findet diese Technologie immer stärker Anklang.

Die Prognose, dass Kleidung mit NFC-Chips „intelligent“ wird, verweist auf eine Welt, in der das Internet der Dinge zu etwas Alltäglichem wird. In dieser Vorstellung sind Kleidungsstücke, Warenträger, Endgeräte der Mitarbeiter und Kunden in der Lage, miteinander zu kommunizieren. Beispielsweise können Regale das Dispositionssystem eigenständig kontaktieren, wenn Minimalbestände unterschritten werden. Kleidungsstücke im Ladengeschäft teilen dem Servicepersonal mit, wenn sie auf einem falschen Präsentationstisch abgelegt werden. An den Vertrieb wird gemeldet, welche Artikel zwar oft anprobiert, aber letztlich nicht gekauft werden.

Neben Inventur- und Reinigungsrobotern sind besonders Serviceroboter vorstellbar, die in größeren Filialen den Kunden sprachgesteuert zu den gewünschten Produkten und Sortimenten führen oder einen „echten“ Mitarbeiter herbeirufen.

Im Sinne der optimalen Kundenorientierung befinden sich Smart Assistants in Form von Spiegeln in den Umkleideräumen, die das Kundenerlebnis bestmöglich gestalten. Sie sind vor allem dort zukunftssträchtig, wo Ware per RFID-Technologie sehr leicht identifiziert werden kann. In einem Szenario werden per KI automatisiert modifizierte und komplementäre Produkte ausgewählt und angezeigt.

Die Besonderheit insbesondere des modischen Textilhandels liegt heutzutage in der Kollektions- und Saisorientierung: Ein Großteil der Artikel wird nicht über Monate

oder gar Jahre nachgeordnet. Damit unterscheidet sich der Modehandel zum Beispiel massiv vom Lebensmittelhandel, bei dem – zumindest für das Trockensortiment – teilweise jahrelange Verkaufshistorien anzutreffen sind. An der daraus resultierenden Knappheit an Daten scheiterten bislang viele trendbasierte Prognose- und Dispositionssysteme.

„Datengetriebene Abläufe werden in den nächsten Jahren in zunehmendem Maße an Bedeutung gewinnen und die unternehmensinterne Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sichtlich fördern.“

Patrick Zahn

KiK Textilien und Non-Food GmbH

Die Möglichkeiten von Machine Learning derzeit entstehender und künftiger KI-Systeme machen Modekonzepte für Computer semantisch erfassbar beziehungsweise rechenbar. So können Farb- und Schnittwelten, Social-Media-Beiträge von Influencern, globale Trends und Themen zum Entstehen ganzer Datenwelten führen, die von Entwicklungs- und Einkaufsabteilungen zur Untermauerung ihrer Entscheidungen genutzt werden.

Die Vorzüge der Option, Kollektionen virtuell zu designen und auszuarbeiten, sind auf Unternehmensseite mittlerweile durchaus bekannt. Um genaueres und kreativeres Arbeiten zu ermöglichen, muss die digitale 3D-Produktentwicklung allerdings nicht nur schneller, sondern auch kostengünstiger werden, damit sie sich bei der Masse von Herstellern etabliert.

Große Potenziale eröffnen sich perspektivisch in Bezug auf Kooperationen innerhalb der Modewelt wie auch mit branchenfremden Unternehmen. Gerade in den Bereichen Individualisierung und Smart Fashion bieten solche Formen der Zusammenarbeit mit Blick auf das Jahr 2030 neuartige Chancen, noch spezifischer auf Kundenwünsche und -bedürfnisse eingehen zu können.

6

Clean Chic: Ausgerichtet auf klare Bedürfnisse

Archetypen



Wenn es gilt, den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden passgenauer als bisher gerecht zu werden, lassen sich wertvolle Informationen aus verschiedenen Bereichen ableiten: Neben klassischen soziodemografischen Merkmalen (wie Alter, Geschlecht und Einkommen), der Einstellung zum Kauf von Kleidung und den Einkaufsgewohnheiten sollten vor allem Aspekte psychografischer Segmentierung ausgewertet werden. Es geht darum, zu verstehen, was Kunden tun, und vor allem, warum sie dies tun. Fashionhändler können diese Erkenntnisse zu Persönlichkeitsmerkmalen, Lebensstilen, Wertvorstellungen, Meinungen und Interessen zielgerichtet nutzen, um Vertrauen aufzubauen und für empathische Interaktionen mit dem Kunden zu sorgen.

Eine besondere Herausforderung für die gesamte Branche ist, dass allen Archetypen – unabhängig von Einkommen und Preissensitivität – ein stark ausgeprägtes Gefühl für die unzähligen Rabattaktionen von Textilhändlern (on- wie offline) zu attestieren ist. Zwei Archetypen kaufen grundsätzlich nicht mehr zu regulären Preisen, und auch diejenigen mit überdurchschnittlich starkem Qualitäts- und Nachhaltigkeitsbewusstsein kosten zunehmend die Vorzüge von Sonderangeboten und Coupons aus.

Anhand der Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich vier grundlegende Archetypen ausmachen: Sicherheitsbewusste, Erlebnisorientierte, Selbstverwirklicher und Trendsetter. Dieses Kapitel gibt Aufschluss über psychografische Merkmale und Vorlieben, wie sie für Personen der jeweiligen Gruppe typisch sind.



Preis im Fokus „Schnäppchenjäger“

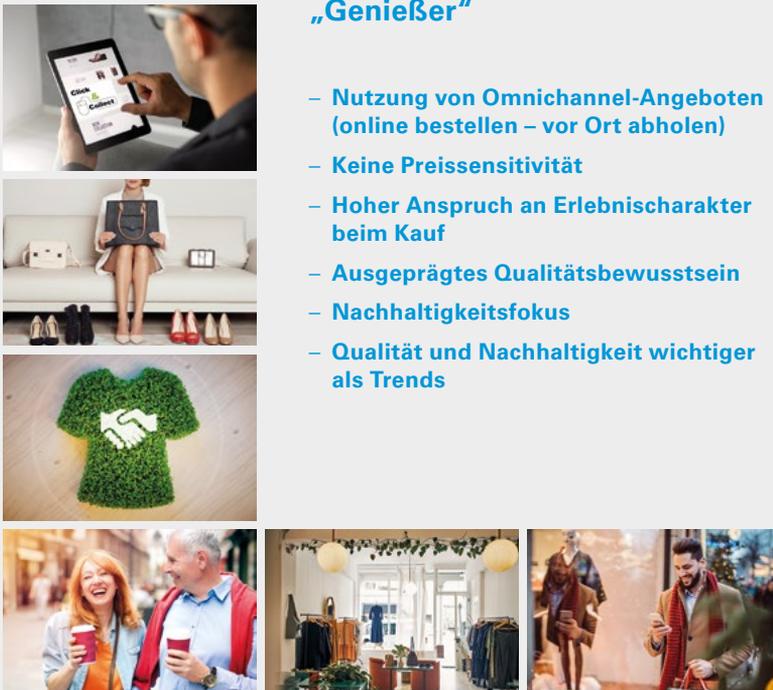
- Kauft online wie offline, wenn der Preis stimmt
- Sehr preissensitiv
- Kauft bei Händlern mit breitem Produktsortiment
- Vorliebe für Preisaktionen beim Onlineshopping
- Markenkleidung kein Muss
- Geringes Trendbewusstsein



Sicherheitsbewusste

Selbstverwirklicher

Qualität im Fokus „Genießer“



- Nutzung von Omnichannel-Angeboten (online bestellen – vor Ort abholen)
- Keine Preissensitivität
- Hoher Anspruch an Erlebnischarakter beim Kauf
- Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein
- Nachhaltigkeitsfokus
- Qualität und Nachhaltigkeit wichtiger als Trends



Preis-Leistung im Fokus „Anspruchsvoller Konsument“

- Kauft in Onlineshops mit kostenlosem Rückversand
- Wunsch nach Qualität zu gutem Preis
- Kauft bei Spezialisten mit kleinem Sortiment
- Stete Nutzung von Gutscheinen und Preisaktionen
- Markenkleidung eher ein Muss als ein Kann
- Follower statt Trendsetter



Erlebnis-orientierte



Modeaffinität

Trend-setter



Innovationscharakter im Fokus „Informierter Konsument“

- Starke Vorliebe für Onlineshopping
- Preisbewusstsein
- Zukunftsorientierung und Offenheit für neue Technologien und Produktinnovationen
- Faible für neueste Modetrends
- Markentreue
- „Digitale Ader“ und Bereitschaft, für besseres Einkaufserlebnis persönliche Daten zu teilen
- Sehr ausgeprägtes Trendbewusstsein





Sicherheitsbewusste

Unter den Sicherheitsbewussten finden sich Personen jeden Alters. Sie zeichnen sich insbesondere durch eine überdurchschnittliche Preissensitivität und ein starkes Sicherheitsbedürfnis aus. Dies kann auf ihr Haushaltsnettoeinkommen zurückzuführen sein, das im Vergleich zu dem der anderen Archetypen gering bis durchschnittlich ist. Zugleich erscheint ihnen der Kleidungskauf als Muss, er erfolgt hauptsächlich anlassbezogen.

Sicherheitsbewusste kaufen ihre Kleidung sowohl online als auch offline ein. Zieht es sie in ein entsprechendes Ladengeschäft, ist ihre Hauptmotivation, ein Schnäppchen zu machen oder den ortsansässigen Handel zu unterstützen. Dort kaufen sie gezielt ein – Spontankäufe sind bei ihnen eher selten. Sicherheitsbewusste Einkäufer bevorzugen Händler, die ein breites Sortiment mit allem von Oberbekleidung bis Schmuck anbieten. Auch der „Factor Mensch“ spielt für sie eine wichtige Rolle, was sie besonders zu stationären Bekleidungsgeschäften hinzieht. Beim Stichwort KI im Handel zeigen sie sich recht skeptisch, da sie darin keinen Mehrwert für sich erkennen, wenngleich sich manche jedoch vorstellen können, ihre Körpermaße zur Individualisierung des Einkaufsprozesses speichern zu lassen.

Die sicherheitsbewussten Einkäufer teilen sich mehrheitlich kein festes monatliches Budget für Kleidung ein. Ein Dilemma stellen für sie die Schnäppchen im Onlinehandel dar, denn grundsätzlich ziehen sie den ortsansässigen Handel vor, doch kippt dieses Prinzip, wo Onlineshops mit günstigeren Preisen aufwarten. Fast zwei Drittel von ihnen lehnen den Kleidungskauf zum Vollpreis ab und stimmen (überwiegend) zu, dass ihnen Preisaktionen im Onlinehandel (Coupon-Codes etc.) in den vergangenen Jahren wichtiger geworden sind. So greifen sie regelmäßig auf Einkaufsgutscheine und manchmal auch auf Preissuchmaschinen zu, um das perfekte Schnäppchen zu finden. Auch anlassbezogene Preisaktionen, beispielsweise zum Black Friday, werden für einen Teil dieser Gruppe seit einigen Jahren zunehmend wichtig. Shoppt „der sicherheitsbewusste Typ“ online, so entscheidet er sich gezielt dafür, jedoch mit schlechtem Gewissen, wenn er Waren zurückschicken muss. Ein grundlegendes Merkmal dieses Archetyps ist die Bevorzugung niedriger Preise vor neuesten Trends und nachhaltiger Produktion. Dennoch haben die meisten dieser Gruppe schon einmal nachhaltige Kleidungsstücke erworben und sind derartigen Produkten auch durchaus nicht abgeneigt, sehen jedoch wegen der verhältnismäßig hohen Preise weitgehend davon ab. Greifen sie doch einmal zu nachhaltiger Kleidung, achten sie auf Materialien, Arbeitsbedingungen sowie fairen Lohn und Handel. Sie bekunden Interesse an Transparenz bezüglich Ursprungsort und Produktionsbedingungen und sehen die Verantwortung für Letztere beim Handel, teilweise auch bei den Herstellern und der Politik.

Sicherheitsbewusste verfügen über eine große Auswahl an Kleidungsstücken und tragen diese auch regelmäßig. Ihr Repertoire umfasst vor allem klassische, aber kaum trendige Stücke oder Markenware, da der Preis für sie Vorrang hat. Erwerben sie doch einmal ein Markenprodukt, dann drückt sich darin ein Gefühl von Sicherheit aus, zu einem geringen Kaufrisiko ein qualitativ hochwertiges Produkt zu erhalten.

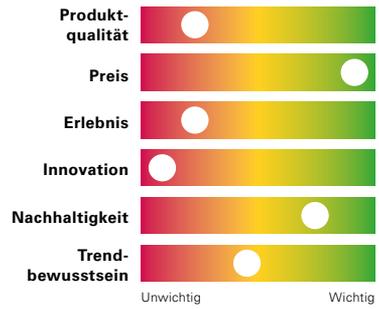


Abbildung 47: Top-3-Kriterien beim Kleidungskauf



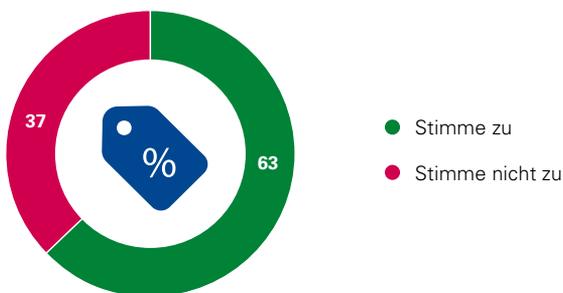
Frage: Beim Kauf von Kleidung lege ich Wert auf ... (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 48: Markentreue bei der Kleiderwahl



Frage: Diese Aussage zu Markentreue trifft auf mich zu.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 49: Bedeutung von Preisaktionen im Onlinehandel



Frage: Durch den Onlinehandel sind Preisaktionen (zum Beispiel Coupons, Gutscheine, Online-Events) für mich wichtiger geworden.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; Antworten kumuliert stimme zu: stimme zu und stimme eher zu; stimme nicht zu: stimme nicht zu und stimme eher nicht zu



Selbstverwirklicher

Selbstverwirklicher sind in der Regel Singles oder Paare, und zwar aus allen Altersgruppen. Sie kaufen am liebsten dort ein, wo sie dies als besonderes Erlebnis empfinden, und achten auf eine gute Produktqualität.

Selbstverwirklicher sind Genießer. Eine gute Customer Experience bedeutet ihnen viel und beeinflusst ihre Wahl bestimmter Ladengeschäfte oder Onlineshops erheblich. Sie begrüßen es, wenn Händler ihr stationäres Geschäft mit einem Onlineshop kombinieren, und sind prädestinierte Click & Collect-Käufer. Beim Kleidungskauf schätzen sie vor allem den persönlichen Kontakt mit Menschen – und bezeichnen den „Faktor Mensch“ als das Wichtigste am stationären Handel –, doch auch breite und vielfältige Sortimente sind ihnen relativ wichtig, die sie immer dem spezialisierten Fachhandel vorziehen.

Dieser Archetyp legt großen Wert auf die Qualität von Kleidungsstücken, genauer gesagt lange Haltbarkeit, bevorzugt auch nachhaltig produzierte Stücke. Selbstverwirklicher kaufen bereits nachhaltige Kleidung und haben sogar „Recyclingklamotten“ in ihrem Kleiderschrank. Sie erwarten von Händlern eine möglichst hohe Transparenz bezüglich der Produktionsbedingungen und empfinden eine Verantwortung, nur solche Bekleidung zu kaufen, bei denen sie nichts an den Produktionsbedingungen aussetzen haben. Aktuelle Modetrends sind ihnen dabei weniger wichtig.

Selbstverwirklicher geben sich im Hinblick auf innovative Technologien grundsätzlich offen und mit Blick auf virtuelle Umkleieräume und personalisierte Werbung besonders interessiert. Für ein besseres Kundenerlebnis und einen persönlichen Nutzen sind sie bereit, dem Handel personenbezogene Daten zu geben, doch Kaufvorschläge durch Algorithmen erachten sie nicht als sonderlich hilfreich, ebenso wenig wie die Nutzung von Chatbots und anderen digitalen Assistenten anstelle „echter“ Ansprechpartner. Mit dem Stichwort Produktinnovation verbinden Selbstverwirklicher funktionale Innovationen, wie bei Bedarf wärmende oder kühlende Kleidung, während sie der Analyse von Vitalwerten, beispielsweise beim Sport oder zur Unterstützung medizinischer Diagnosen, wenig abgewinnen können.

Für diesen Archetyp darf es gern Markenkleidung sein, doch ist dies keinesfalls für alle ein Muss. Wandert bei ihnen Markenware in die Einkaufsstüte, dann weniger wegen eines bestimmten Labels, sondern eher wegen des Anspruchs an Qualität und Nachhaltigkeitskriterien. Teils setzen sich Selbstverwirklicher ein festes monatliches Budget für Kleidung, wobei sie immer mal auch anlassbezogene Rabatt- und Sonderpreisaktionen „mitnehmen“.

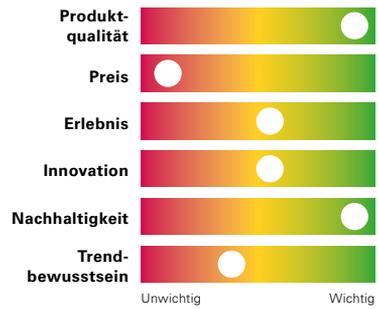


Abbildung 50: Top-3-Gründe, öfter im stationären Handel einzukaufen



Frage: Ich würde öfter im stationären Handel kaufen, wenn ... (Mehrfachantwort möglich)
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 51: Bedeutung von Preisaktionen



Frage: Anlassbezogene Preisaktionen (wie Black Friday) und verkaufsoffene Sonntage sind für mich wichtiger geworden. Und: Durch den Onlinehandel sind Preisaktionen (zum Beispiel Coupons, Gutscheine, Online-Events) für mich wichtiger geworden.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; Antworten kumuliert stimme zu: stimme zu und stimme eher zu; stimme nicht zu: stimme nicht zu und stimme eher nicht zu

Abbildung 52: Markentreue bei der Kleiderwahl



Frage: Diese Aussage zu Markentreue trifft auf mich zu.
 Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent



Erlebnisorientierte

Der erlebnisorientierte Archetyp – dieser „Shopper“ kauft Kleidung am liebsten online und achtet dabei vor allem auf das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie das Gesamtpaket des Angebots. In dieser Gruppe finden sich viele Paare jeden Alters – mit und ohne Kinder.

Erlebnisorientierte Einkäufer sind besonders anspruchsvoll. Sie erwarten beim Kleidungskauf eine gute Qualität zu günstigen Preisen und greifen zu, wenn das Gesamtpaket des Angebots in ihren Augen ausgewogen ist. In der Regel kaufen sie in Online-shops, was für sie mit folgenden Attributen einhergeht: komfortabel, preislich attraktiv, gepaart mit einem guten Einkaufserlebnis. Ein Muss ist dabei die Möglichkeit des kostenfreien Rückversands, denn für sie gehören Retouren zum Onlineshopping dazu, und zwar durchaus ohne schlechtes Gewissen ob des Zurücksendens. Müssen sie selbst zu den Rücksendekosten beitragen, mindert dies in ihren Augen das gute Preis-Leistungs-Verhältnis, und es schlägt negativ bei der Customer Journey zu Buche.

Für Erlebnisorientierte steht das beste Angebot ganz oben auf der Prioritätenliste, ohne dass sie allerdings darauf verzichten würden, immer wieder mit den Trends zu gehen. Angesichts des stark ausgeprägten Preisbewusstseins kommt die Nachhaltigkeit wegen der verhältnismäßig hohen Preise entsprechender Produkte in dieser Käufergruppe recht kurz. Entscheiden sich Erlebnisorientierte für den Kauf nachhaltiger Produkte, so tun sie dies wegen ihres Interesses an Naturfasern, aber auch an anständigen Arbeitsbedingungen und fairem Lohn wie auch Handel. Was die Verantwortung für die Produktionsbedingungen betrifft, sehen sie insbesondere die Hersteller in der Pflicht.

Erlebnisorientierten Einkäufern ist der Kauf von Markenkleidung nicht sonderlich wichtig, wenngleich der Begriff Marke ihrer Einschätzung nach für gute Qualität steht. Bei einem attraktiven Preis entscheiden sie sich gern für Markenprodukte, aber kaum für ein bestimmtes Label.

Dieser Archetyp steht für Menschen, die ungern zum Originalpreis einkaufen, weshalb sie immer wieder Gutscheine und Rabattcoupons nutzen, um zu sparen und um Preis und Leistung in ein aus ihrer Sicht positives Verhältnis zu bringen. Auch personalisierter Werbung stehen sie sehr offen gegenüber. Sie sehen dies als Möglichkeit, ein gutes Angebot zu ergattern, sind sie doch stets auf einen „besonders guten Deal“ aus.



81% entscheiden sich bewusst für den **Einkauf im Onlineshop**.

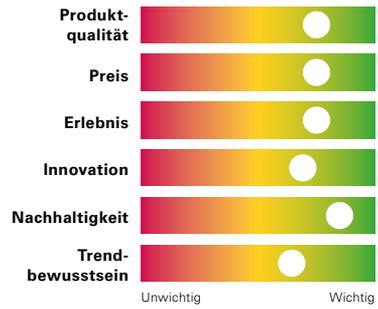
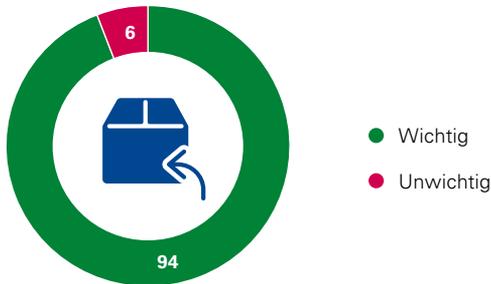


Abbildung 53: Top-3-Gründe, öfter im stationären Handel einzukaufen



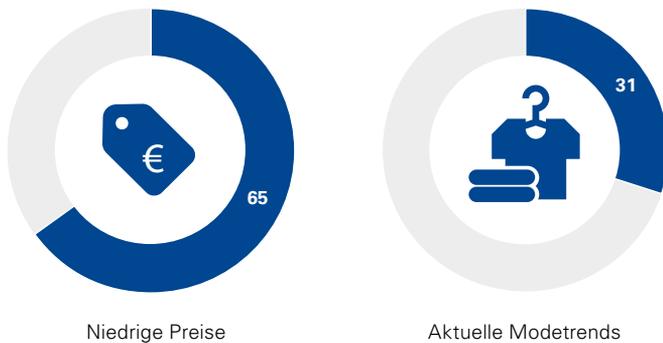
Frage: Ich würde öfter im stationären Handel kaufen, wenn ... (Mehrfachantwort möglich)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 54: Relevanz kostenloser Retouren



Frage: Wenn ich Ware zurücksende, möchte ich keineswegs Versandkosten für die Rücksendung zahlen.
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent; Antworten kumuliert wichtig: wichtig und eher wichtig; unwichtig: unwichtig und eher unwichtig

Abbildung 55: Entscheidende Kriterien beim Kleidungskauf



Frage: Beim Kauf von Kleidung lege ich Wert auf ... (Mehrfachantwort möglich)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent



Trendsetter

Trendsetter findet man in allen Altersstufen, in der Regel ausgestattet mit einem höheren Haushaltsnettoeinkommen im Vergleich zu den anderen Archetypen. Sie kaufen bevorzugt zu niedrigen Preisen, folgen aktuellen Modetrends und sind sehr offen für Innovationen.

Trendsetter shoppen vorrangig über das Internet und sind der Auffassung, dass langfristig alle Händler ihre Waren online anbieten sollten. Bei der Wahl des Verkäufers achten sie grundsätzlich auf die Möglichkeit einer kostenfreien Retournierung. Trendsetter sind Innovationen und neuen (KI-)Technologien zugeneigt, nicht zuletzt virtuellen Umkleidekabinen. Selbst den Einsatz von Servicerobotern anstelle von Verkäufern im stationären Handel halten sie für gut möglich. Auch die Nutzung von Algorithmen für die Personalisierung von Werbung sehen Trendsetter positiv, doch KI-gestützte Kaufvorschläge in Onlineshops stufen sie als nicht sonderlich hilfreich ein. Wenn sie sich davon persönliche Vorzüge versprechen, sind Käufer dieser Gruppe zudem durchaus gewillt, Händlern personenbezogene Daten zu geben. Über technologische Innovationen hinaus, die das Käuferlebnis aus ihrer Warte reizvoller machen, sind Trendsetter auch an innovativen Produkten interessiert. Verschiedene Vorschläge aus diesem Bereich bezeichnen sie als ansprechend – etwa die Idee, dass Kleidungsstücke die Farbe wechseln können, sodass man mit ein und demselben Exemplar stets neuen Farbtrends folgen oder gar selbst einen Trend setzen kann, oder auch die Möglichkeit, über die Kleidung sportliche Leistungsfähigkeit zu analysieren oder Daten zur körperlichen Verfassung für medizinische Diagnosen am Körper zusammenzutragen.

Trendsetter shoppen allerdings nicht nur online, sondern sie schlendern auch gern durch Einkaufsviertel und -straßen. Dabei geht es ihnen vorrangig darum, sich inspirieren zu lassen, weniger darum, spontan etwas zu kaufen. Ist dem Trendsetter ein bestimmtes Kleidungsstück bei seiner „Recherche“ aufgefallen, so trifft er eine gezielte Kaufentscheidung. Bei der Auswahl des Händlers sind diese Käufer hingegen nicht sonderlich wählerisch, sie kaufen das Objekt ihrer Begierde sowohl bei spezialisierten Fachhändlern als auch bei Generalisten – Hauptsache, der Style überzeugt. Sie würden häufiger im stationären Handel einkaufen, wenn dieser für bessere Einkaufserlebnisse sorgen würde.

Dieser Archetyp steht für Menschen, die bei allem Innovations- und Modebewusstsein den Preis nur selten außer Acht lassen, wofür sie immer wieder auch Gutscheine einlösen. Für die meisten von ihnen schlägt der Preis auch den Aspekt Nachhaltigkeit, doch findet sich in den meisten Kleiderschränken dieser Gruppe auch schon mal nachhaltige und teilweise auch recycelte Kleidung. Im Übrigen muss es für Trendsetter nicht immer der Kauf sein, wenn es um neue Fashionartikel geht: Für bestimmte Anlässe würden sie sich auch Kleidung leihen – die perfekte Möglichkeit für sie, nachhaltig aktuelle Modetrends zu testen und dabei den Geldbeutel zu schonen. Doch egal ob Kauf oder Ausleihe, Trendsetter legen Wert auf Markenkleidung, die ihren Angaben zufolge vor allem für Qualität steht. Abgesehen davon bezeichnen sie die Produktionsverhältnisse (zum Beispiel den Ursprungsort der Materialien) von Kleidung als sehr wichtig und erwarten diesbezüglich maximale Transparenz vom Händler. Was bestimmte Labels anbelangt, zeigen Trendsetter eine größere Markentreue als alle anderen, insbesondere mit Blick auf Herstellermarken.



76% sind bereit, dem Handel **persönliche Daten** zu geben, wenn sie sich **Vorteile davon versprechen.**

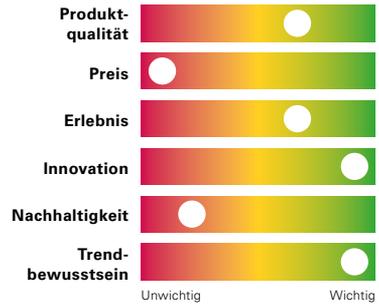
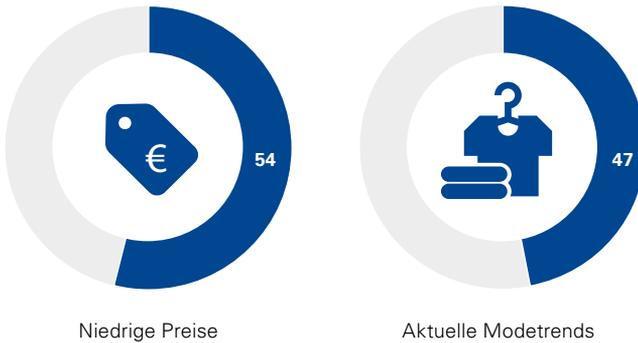


Abbildung 56: Entscheidende Kriterien beim Kleidungskauf



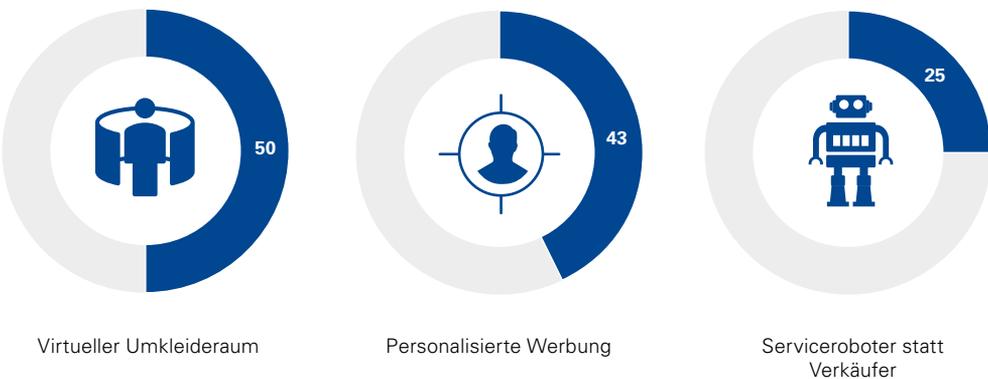
Frage: Beim Kauf von Kleidung lege ich Wert auf ... (Mehrfachantwort möglich)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 57: Markentreue bei der Kleiderwahl



Frage: Diese Aussage zu Markentreue trifft auf mich zu.
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

Abbildung 58: Offenheit gegenüber Innovationen



Frage: Diesen Innovationen stehe ich offen gegenüber. (Mehrfachantwort möglich)
Quelle: EHI-Kundenbefragung, 2020; Angaben in Prozent

7

Eyecatcher:
Alle Augen
auf morgen
gerichtet

Szenarioanalyse Fashion 2030



Im Jahr 2030 ist der Umbruch auf dem Modemarkt, der sich bereits über einige Jahre hin abgezeichnet hatte, in eine gänzlich neue Marktsituation gemündet. Die kommende Dekade wird eine der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation sein, in der der Modebranche eine zentrale Rolle zukommt. Unter diesen Vorzeichen lautet die Frage: Wie werden die Unternehmen mit den folgenden Megatrends, die sich im Rahmen der Experteninterviews herauskristallisiert haben, umgehen?

- Kreislaufwirtschaft
- Re-Commerce
- Flächenreduktion
- Customer Journey
- Digitalisierung und Konnektivität

Welche Auswirkungen werden diese Trends auf das bestehende Geschäftsmodell haben und welche Maßnahmen werden Marktteilnehmer daraus ableiten? Die eine Lösung, die für alle Unternehmen gleichermaßen gilt, wird es nicht geben. Viel wird davon abhängen, wie sich andere Marktteilnehmer strategisch positionieren. Es ist davon auszugehen, dass es von politischer Seite auch am Modemarkt vermehrt zu regulatorischen Maßnahmen kommt. Sofern sich diese Annahme bewahrheitet, wird die Kreislaufwirtschaft ein deutliches Strukturelement des Modemarkts 2030 konstituieren. In Bezug auf die Reduktion von Verkaufs- und Handelsflächen stellt sich weniger die Frage, ob dieser Trend besteht, sondern vielmehr die, mit welcher Geschwindigkeit er sich fortsetzen wird. Vor diesem Hintergrund zeichnen sich die beiden folgenden Szenarien ab:

| Megatrends 2030 | Szenario 1: nachhaltig-kommunikativ | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
|  Kreislaufwirtschaft | Nachhaltig-regulatorisch | Nachhaltig-träge |
|  Re-Commerce | Nachhaltig | Nachhaltig-träge |
|  Flächenreduktion | Unter 50 Prozent | Über 50 Prozent |
|  Customer Journey | Gelungene Kundenbeziehungen | Unstete und anonyme Kundenbeziehungen |
|  Digitalisierung und Konnektivität | Kommunikativ vernetzt | Defensiv kommunikationsarm |

| Megatrends 2030 | Szenario 2: nachhaltig-anonym | |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|
|  Kreislaufwirtschaft | Nachhaltig-regulatorisch | Nachhaltig-träge |
|  Re-Commerce | Nachhaltig | Nachhaltig-träge |
|  Flächenreduktion | Unter 50 Prozent | Über 50 Prozent |
|  Customer Journey | Gelungene Kundenbeziehungen | Unstete und anonyme Kundenbeziehungen |
|  Digitalisierung und Konnektivität | Kommunikativ vernetzt | Defensiv kommunikationsarm |

Neben diesen beiden Szenarien sind weitere möglich, die sich aus den verschiedenen Kombinationen der Megatrends mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen ergeben. Deutlich wird dabei, dass das strategische Management des Modehandels substanzielle Entscheidungen in Bezug auf Fläche, Kundenbeziehung und Technologisierung des Geschäftsmodells zu treffen hat. Um über diese zukunftsgerichteten Themen bestmöglich entscheiden zu können, bedarf es einer Planungsgrundlage. Hierbei sind sowohl Effekte, die andere Bereiche verstärken können, als auch Kompetenzen zu berücksichtigen, die sich in bestimmten Feldern bereits herausgebildet haben und generalisiert werden können. Darüber hinaus sollten die Entscheidungsträger Optionen und Maßnahmen einbeziehen, die dazu dienen, innerhalb der Organisationen für Akzeptanz und Verständnis im Hinblick auf tiefgreifende Veränderungen zu sorgen.

Ohne eine langfristige Ausrichtung werden die diversen Marktteilnehmer – für sich betrachtet – das kommende Jahrzehnt jedoch kaum erfolgreich durchlaufen.

Wir werden die Lage 2025 erneut beleuchten. Dann werden wir in einer Rückschau die Entwicklung des Modemarkts sowie die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Strategien bewerten und den Blick auf die bevorstehenden Jahre mit ihren neuen Herausforderungen und Trends richten.

Megatrend Kreislaufwirtschaft 2030

Nachhaltig-regulatorisches Szenario

Nachhaltigkeit ist aufgrund gesetzlicher Regelungen zum Standard geworden.

Das Kreislaufwirtschaftsgesetz¹² ist seit 2021 in Kraft. Händler sind verpflichtet, Waren so lange wie möglich gebrauchstauglich zu halten.

Textilien sind Teil eines organisierten Markts, auf dem Konsumenten Geld für aussortierte Kleidung erhalten. Diese Kleidung wird abhängig von Material und Zustand entweder wiederverwendet (siehe Megatrend Re-Commerce) oder recycelt. Hierfür werden flächendeckend Rückgabestationen eingerichtet, die vom Funktionsprinzip her den Pfandautomaten der Getränkewirtschaft ähneln. Neben Rückgabestationen finden sich auch In-Store-Recycling-Systeme auf dem Markt, die alte Kleidung in wenigen Schritten zu neuen Stücken verarbeiten.

Damit umfassendes und effektives Recycling möglich ist sowie zur Vermeidung des Abriebs von Kleinstpartikeln künstlicher Stoffe wird die Verwendung synthetischer Fasern zugunsten natürlicher eingeschränkt.

Nachhaltig-träges Szenario

Kunden begrüßen die ökologisch durchdachte Herstellung von Bekleidung und Transparenz in der Lieferkette, aber die Umstellung auf Kreislaufwirtschaft verläuft zäh und die Bereitschaft, für nachhaltige Produkte zu zahlen, ist gering.

Zwar ist das Kreislaufwirtschaftsgesetz in Kraft, doch es besteht kein organisierter Markt, der die genutzten Textilien bewertet.

Sammelbehälter für gebrauchte Stoffe sind kostenfrei zugänglich, doch wird die Abgabe des Rohmaterials nicht finanziell vergütet. Die gängige Verwertung von gebrauchter Kleidung ist die Entsorgung als Müll.

Der Recyclingmarkt kämpft wegen einer relativ geringen Verwertungsquote der Materialien und aufgrund schlechter Verfügbarkeit einschlägiger Technologien um Rentabilität.

Auf Recycling spezialisierte Fashionmarken sind nach wie vor Nischenspieler.

¹² Das Kreislaufwirtschaftsgesetz begründet Obhutspflichten, die unter anderem die Rücknahme, die Wiederverwendung und die Verwertung von Waren sowie Kostenbeteiligungen bei Umweltschutzmaßnahmen regeln.

Megatrend Re-Commerce 2030

Nachhaltiges Szenario

Re-Commerce ist auf dem Massenmarkt angekommen und vereint 20 Prozent des gesamten Marktvolumens auf sich.

Die Online- und Offlineanbieter gebrauchter Bekleidung sind zu einer kritischen Masse geworden. Es bestehen professionelle, wettbewerbsfähige Strukturen sowohl zum Aufkauf als auch zum Verkauf gebrauchter Textilien.

Dieses Geschäftsmodell funktioniert im Service (Retoure und Umtausch) genauso gut wie der konventionelle Handel mit Neutextilien.

Re-Commerce-Wettbewerber sind zum Teil namhafte Textilketten. Neben reinen Re-Commerce-Unternehmen ist die Relevanz von Onlinemarktplätzen in diesem Segment sehr hoch.

Der konventionelle Handel mit Neuware und der Umschlag von Secondhand-Kleidung ergänzen sich insbesondere bei Marken, die nicht dem Fast-Fashion-Segment angehören.

Nachhaltig-träges Szenario

Re-Commerce ist weiterhin ein Nischenprodukt. Über einen Anteil von maximal 5 Prozent des gesamten Marktvolumens kommt dieser Bereich nicht hinaus.

Der Markt nimmt in der Tendenz zu, jedoch ohne großen Effekt auf das konventionelle Geschäft mit Neuware. Temporäre Nutzungskonzepte stoßen bei den Konsumenten kaum auf Interesse.

Im Ankauf konkurrieren die kommerziellen Marktteilnehmer mit wohltätigen Organisationen, die Kleidung ohne Entgelt entgegennehmen.

Preissenkende Effekte aus Standardisierung und Mengenwachstum bleiben mangels Marktvolumen aus.

Marktteilnehmer sind dominante Einzelformate wie auch größere Plattformen, die Re-Commerce als zusätzliche Kategorie aufnehmen.

Kunden akzeptieren Secondhand außer im Preiseinstiegsbereich vor allem im hochpreisigen Markensegment.

Megatrend Flächenreduktion 2030

Szenario Flächenreduktion unter 50 Prozent

Die Modebranche hat nach einer Konsolidierung veränderte Formate und ein neues Gleichgewicht zwischen Vor-Ort- und Onlineangeboten gefunden.

Die Innenstädte üben weiterhin eine Magnetfunktion mit Agglomerations-effekten für den Handel aus. Dies ist das Ergebnis strukturierter Kooperationen von Handel, Dienstleistung, Gastronomie, Kultur und Entertainment. Aufenthaltszeiten in Läden nehmen zu.

Die Bedeutung von Fläche nimmt ab, Formate schrumpfen und weichen deutlich serviceaffineren Konzepten. Flächen jenseits des Erdgeschosses und der ersten Etage werden kaum vom Handel bewirtschaftet.

Nahversorgung bleibt das zweite Standbein des Modehandels.

Die Marktanteile von online agierendem und stationärem Handel sind nahezu gleich.

Szenario Flächenreduktion über 50 Prozent

Aufgrund anhaltender Produktivitätsverluste reduziert die Branche Flächen und Filialanzahl substantiell – auch über Insolvenzen.

Bis auf wenige Flagship-Stores dominiert im Flächenhandel der Nahversorger. Innenstädte werden durch Stadtverwaltung, Gewerbetreibende, Immobilienprojektentwickler und Investoren nicht konzertiert entwickelt.

Es gelingt nur wenigen flächenbasierten Akteuren, sich zu Omnichannel-Spielern zu entwickeln. Die meisten erfolgreichen Onlinewettbewerber haben keine Flächenhistorie.

Großflächen von mehreren 1.000 Quadratmetern verschwinden vollständig. Der Modehandel auf der Fläche findet fast ausnahmslos im Erdgeschoss statt. Renditen von Handelsimmobilien geraten auf breiter Front substantiell unter Druck.

Nur wenige Händler schaffen es, flächendeckend mit ihren Filialen in den Innenstädten vertreten zu sein.

Für den Bekleidungsmarkt wird der Onlinehandel zum Hauptverkaufskanal.

Megatrend Customer Journey 2030

Szenario gelungene Kundenbeziehungen

Geselligkeit und Entertainment sind zentrale Elemente der Customer Journey.

Einkaufen wird Teil einer individuellen Customer Journey, die Unterhaltung, soziale Interaktionen und Konsum umfasst.

Das Ladengeschäft ist physischer Touchpoint mit Komponenten aus Konsum, Service und Gastronomie. Dort wird authentische, auf den einzelnen Kunden fokussierte Beratung geboten. Die Ware kann direkt mitgenommen oder an eine beliebige Adresse geliefert werden.

Die Kommunikation mit dem Kunden ist umfassend: Social Media, Newsletter, individuelle Promotions, Treueprogramme wie auch die Ansprache durch das Personal sorgen für eine optimale Zahl und Intensität an Kundenkontakten und für eine perfekte Übermittlung relevanter Botschaften.

Die Botschaften werden über Smartphones, Uhren und Brillen zu konsolidierten zielgruppenspezifischen Angeboten. Chatfunktionen und digitale Bezahlmöglichkeiten sind mittlerweile ein zentraler Aspekt der Customer Journey. Auswahl, Sequenz und Aufteilung der Mittel zwischen Entertainment, Gastronomie und Handel erfolgen nach der spontanen Laune des Konsumenten.

Szenario unstete und anonyme Kundenbeziehungen

Bedarfsdeckung und Preisorientierung bilden den Anlass beziehungsweise die Grundlage für den Einkaufsprozess des Kunden.

Der Konsument wechselt zwischen kurzen und langen Customer Journeys mit unterschiedlichen Elementen. Einkaufen wird primär mit Pflicht und Last assoziiert. Der Prozess wird dementsprechend nicht als Element der Lebensgestaltung wahrgenommen, sondern als Notwendigkeit, die es möglichst rasch und preisgünstig zu bewältigen gilt.

Ohne flächendeckendes Ladennetz ist die Stellung des traditionellen Händlers in der Customer Journey schwächer als bisher. Durch den starken Rückgang von Läden und Gewerbebetrieben in den Innenstädten funktioniert die verbleibende Agglomeration nicht mehr als Konsumentenmagnet. Die Kunden, die sich dem Händler nicht verbunden fühlen, nutzen zum Teil Preissuchmaschinen, um im Internet das günstigste Angebot zu finden.

Der Modehandel reagiert mit einer Strategie weniger hochwertiger Flagship-Stores und ist sehr zurückhaltend im Hinblick auf Standorte außerhalb der 1a-Lagen. Auch die Nahversorgung wird „abgespeckt“, und zwar die Ladenzahl wie auch die Qualität der Warenpräsentation. Immer mehr Häuser werden zu „Dark Shops“ (geschlossene Läden, die nur als Kommissionsstation dienen) oder erfüllen nun andere logistische Funktionen.

Das Modegeschäft findet im Wesentlichen auf Plattformen statt, denen es gelingt, eine hohe Frequenz von Kunden zu gewinnen. Hier konkurrieren B2C- und D2C-Modelle. Die Onlinewelt schöpft ihre Attraktivität aus einer Mischung von umfassendem Service, individuell kuratierter Auswahl, Marken und Influencern als Medien sowie Social Media für Gemeinschaftsgefühl und Beratung im Freundeskreis.

Megatrend Digitalisierung und Konnektivität 2030

Szenario kommunikativ vernetzt

Data Analytics und KI ermöglichen erfolgreiches personalisiertes Marketing und eine integrierte Optimierung aller Geschäftsprozesse. Der Onlinemarkanteil der Branche wächst auf 50 Prozent. Für den Kunden ist Digitales eine Normalität.

Intelligente Spiegel, Smartphones und AR- oder VR-Brillen versetzen Konsumenten in die Lage, den „Look and Fit“ von Kleidungsstücken sowohl zu Hause als auch im Geschäft zu testen.

Investitionsbudgets für Ladengeschäfte werden angehoben, da es gilt, eine Infrastrukturalternative zu erschaffen, in der der digital vernetzte Kunde sich wohlfühlt. Kunde und Shop sind technisch miteinander verbunden. Smartphone und AR- oder VR-Brille kennen das Shoplayout, die Artikel und die Kaufhistorie des Kunden und führen ihn unmittelbar zu den passenden Artikeln.

Der kassenlose Check-out ist Realität, da die NFC-getaggte Ware dem Kunden zugeordnet und beim Verlassen des Ladens online in Rechnung gestellt wird.

Die permanente digitale Interaktion mit dem Kunden sorgt für eine sehr gute Datenbasis. Diverse KI-Systeme optimieren kontinuierlich Sortiment, Preis und Präsentation auf allen Kanälen für den einzelnen Kunden. In gewissem Umfang werden Produkte individualisiert und somit als Unikate bereitgestellt.

Alle Kanäle und die Logistik sind in Echtzeit miteinander vernetzt. Im Laden gekaufte oder online bestellte Ware wird dynamisch und flexibel an die Wohnadresse, zum Handystandort oder an beziehungsweise in das Auto des Käufers geliefert.

Szenario defensiv kommunikationsarm

Digitalisierung im Handel führt zu Personalreduktion und zu abschnittsweise effizienten Prozessen. Der Onlineanteil der Branche wächst auf 50 Prozent. Für den Kunden ist digitale Interaktion normal.

Ein schrumpfender Umsatz in den Geschäften führt zu einer restriktiven Investitionspolitik im Handel. Der Technologiefokus auf der Fläche gilt der Kostensenkung.

Der Kostenfaktor Personal wird reduziert. Begrüßung, Auskunft und Beratung sowie Kassieren werden weitgehend automatisiert. Serviceroboter, die den Kunden in der Filiale begrüßen und beraten, setzen sich nicht durch. Navigation mit dem Handy und der VR- beziehungsweise AR-Brille sowie Kundeninformation und Kassieren per RFID oder QR-Code sind Standard. Die ideale Position in der technologisch getriebenen Kundenkommunikation besetzen entweder reine Onlinehändler oder Händler, die vom Online- auf den Omnichannel-Vertrieb umgestiegen sind. Die Kernaufgaben des Personals in Ladengeschäften sind das Verräumen und Einsortieren der geringen Warenbestände sowie das Dekorieren, gelegentlich auch noch das manuelle Kassieren.

Die defensive Nutzung von Technologie als Kostendämpfungsinstrument im Geschäft führt dazu, dass Lieferkettensysteme nicht nahtlos aufeinander abgestimmt werden. Kooperative Spieler haben es hier schwerer als vertikal integrierte Geschäftsmodelle. Individuelle Optimierung und Individualisierung von Produkten im Laden finden wegen der spärlichen Kommunikation mit dem Kunden kaum statt.

Die Lieferflexibilität ist eingeschränkt. Viele Kunden nehmen die gekaufte Ware direkt mit. Lieferung von im Laden gekaufter Ware bieten vor allem technisch integrierte Online-Spieler an. Dynamische Lieferung erfordert eine komplette Integration der Lieferkette in unternehmensübergreifende Kooperationsformen, was angesichts der Nutzungsausprägung der Technologie häufig scheitert.

Über diese Studie

Ausgangsbasis

Die Fashionbranche befindet sich im Umbruch. Customer Centricity, Digitalisierung, Flächenreduktion, E-Commerce und Nachhaltigkeit sind nur einige Themen, die die Branche derzeit umtreiben. Modeunternehmen müssen sich neu aufstellen und ihre Strategien überdenken. In welche Richtung werden sich die Trends weiterentwickeln? Worauf legen Konsumenten beim Kleidungskauf Wert? Eine geeignete Kundensegmentierung und eine darauf basierende zielgruppengerechte Customer Experience kann Händlern Optionen bieten, neue Kunden für sich zu begeistern und Bestandskunden langfristig zu binden. Ziel der Studie ist, einen Überblick über den Modemarkt und seine Herausforderungen sowie Denkanstöße für die Zukunft zu geben.

Kundensegmentierung

Kunde ist nicht gleich Kunde. Es gibt eine schier unbegrenzte Zahl an unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Bedürfnissen. Um diesen gezielt zu begegnen, bedarf es einer geeigneten Kundensegmentierung. Diese kann klassischerweise auf Basis soziodemografischer Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Haushaltgröße durchgeführt werden. Weitaus umfassendere Rückschlüsse auf das Verhalten von Kunden und deren Bedürfnisse können jedoch durch eine Anreicherung um verhaltensspezifische Erkenntnisse, zum Beispiel die Einstellung zum Einkauf, sowie durch die Ergänzung psychografischer Merkmale gezogen werden. Um die Kundensegmentierung entlang psychografischer Merkmale in eine skalierbare Form zu bringen, haben wir vier Archetypen identifiziert. Dieses Vorgehen bietet Händlern die Möglichkeit, die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Kundengruppen noch detaillierter zu bestimmen und die Customer Experience entsprechend passgenau zu gestalten.

Stichprobe und Methodik

Die Analyse basiert auf einer deutschlandweiten repräsentativen Umfrage unter 500 Personen. Diese gaben vertiefende Einblicke in Shoppingverhalten und -präferenzen im Modehandel.

| | |
|-----------------------|--|
| Zielgruppe | 18- bis 75-Jährige, die regelmäßig Kleidung kaufen |
| Befragungsmethode | Onlinebefragung, durchgeführt vom EHI Retail Institute |
| Stichprobe/Quotierung | n = 500, repräsentativ für die deutsche Bevölkerung, bezogen auf die Quoten für Alter x Geschlecht (Quotenkombination), Ortsgröße, Haushaltsgröße und Haushaltseinkommen |
| Fragebogen | Befragungsdauer: ca. 20 Minuten, Umfang etwa 50 Fragen |
| Timing | Befragungszeitraum: 29.06. bis 03.07.2020 |

Darüber hinaus wurden 20 qualitative Interviews mit Vertretern des Managements von Fashion-Unternehmen (aus Handel und Produktion) geführt. Sie fanden in den Sommermonaten 2020 statt. Die Ergebnisse sind in Form von Zitaten und Hintergrundinfos in die Studie eingeflossen.

Hinweise zu Aussagen in dieser Studie

Um eine Lesefreundlichkeit im Text zu gewährleisten, werden in dieser Studie generalisierende Aussagen formuliert (zum Beispiel Frauen, Männer, 18- bis 29-Jährige). Sie beziehen sich immer auf die für die Studie befragten Personen.

Alle in der Auswertung genannten Alters-, Geschlechts- und Einkommensunterschiede sind signifikant. Innerhalb der Untersuchung wurde das konventionelle Signifikanzniveau $\alpha = 0.05$ gewählt.

Die Unterschiede sind demnach mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 5 Prozent so groß, dass sie nicht zufällig sind ($p < 0.05$).

Weitere Publikationen zu den Inhalten der Studie



Customer Experience – was jetzt zählt!

Die Corona-Pandemie hat vieles von dem, was wir aus unserem alltäglichen Leben kannten, verändert: Gesetze, die Art, wie wir konsumieren, unsere Bedürfnisse und Freiheiten. Die große Herausforderung für Unternehmen liegt nun darin, diesen Veränderungen sinnvoll zu begegnen. So braucht es – digital wie analog – Feingefühl in der Ausgestaltung von Kundenerlebnissen, denn Kundenbindung wird nach wie vor signifikant durch Customer Experience beeinflusst. Worauf es dabei ankommt und wie die diesjährigen Customer Champions es bereits in der Phase des Umbruchs geschafft haben, die Veränderungen zu meistern, wird in der diesjährigen Customer-Experience-Excellence-Studie beantwortet.

[kpmg.de/CXwasjetztzaehlt](https://www.kpmg.de/CXwasjetztzaehlt)



Studienreihe Online-Shopping

Einmal jährlich untersucht KPMG unterschiedliche Aspekte im E-Commerce. Der erste Studienteil legt den Fokus auf das allgemeine Einkaufsverhalten – wer kauft was, wann und wie. Im zweiten Teil wird der Einkaufsprozess näher beleuchtet – Customer Journey, Versand & Retoure. Durch eine kontinuierliche Betrachtung können Veränderungen und Trends im Zeitablauf aufgezeigt werden. Die nächste Ausgabe erscheint im Frühjahr 2021. Alle bisherigen Ausgaben und die Möglichkeit, die Studie zu abonnieren, gibt es unter:

[kpmg.de/online-shopping](https://www.kpmg.de/online-shopping)

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Barbarossaplatz 1a
50674 Köln

Stephan Fetsch

Head of Retail, Head of
Consumer Goods
T +49 221 2073-5534
stephanfetsch@kpmg.com

Studienteam KPMG

Katharine Cloppenburg

Consulting
+49 211 475-8461
kcloppenburg@kpmg.com

Natalie Schacht

Sektor Manager Consumer Goods
T +49 221 2073-5981
nschacht@kpmg.com

Colette Lala

Sektor Manager Retail
T +49 221 2073-1154
clala@kpmg.com

Luisa Stoffels

Consulting - Value Chain Transformation
T+49 69 9587-1158
luisastoffels@kpmg.com

Verena Lensch

Manager, Consulting
T +49 711 9060-41953
vlensch@kpmg.com

Stephan Fetsch

Head of Retail, Head of
Consumer Goods
T +49 221 2073-5534
stephanfetsch@kpmg.com

Studienteam EHI

Marco Atzberger

atzberger@ehi.org
T +49 221 5799-332

Kristina Pors

pors@ehi.org
T +49 221 5799-352

Peter Cyganek

cyganek@ehi.org
T +49 221 5799-327

www.kpmg.de/handel

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.