

Weniger Händler, mehr Geschäfte

Der Schuhhandel in Deutschland muss sich mit strukturellen Veränderungen auseinandersetzen. Der Vortrag „Schuhhandel 2021“, den SchuhMarkt auf der vergangenen Messe Point of Shoes in Pirmasens vorstellte, beschäftigt sich mit diesem Thema. Im Folgenden eine Zusammenfassung.

Schuhhandel hierzulande kann nicht losgelöst von den gesellschaftlichen Entwicklungen gesehen werden. So müssen wir uns vergegenwärtigen, dass Deutschland tendenziell eine schrumpfende Bevölkerung hat. Den Höhepunkt der Bevölkerungsentwicklung hatten wir im Jahr 2002, als im vereinigten Deutschland rund 82,5 Millionen Menschen lebten. Seitdem geht es, zunächst noch langsam, ab 2020 in steigendem Tempo bergab.

Eine weitere Folge dieser demographischen Entwicklung ist die Alterung der Gesellschaft. Der Anteil der ganz Jungen und des Mittelbaus im arbeitsfähigen Alter nimmt beständig ab. Diese werden für immer mehr Rentner einen Überschuss erwirtschaften müssen. Sowohl die geringere Bevölkerungszahl als auch diese Tatsache verringern tendenziell das für Konsum verfügbare Einkommen. Auch die Gewinnung von Arbeitskräften und Auszubildenden stellt dann eine größere Herausforderung dar als heute. Neben monetären Aspekten spielen auch

immaterielle Faktoren wie Frauenförderung, Familienfreundlichkeit, Arbeitsklima oder Freude am Beruf eine wichtige Rolle.

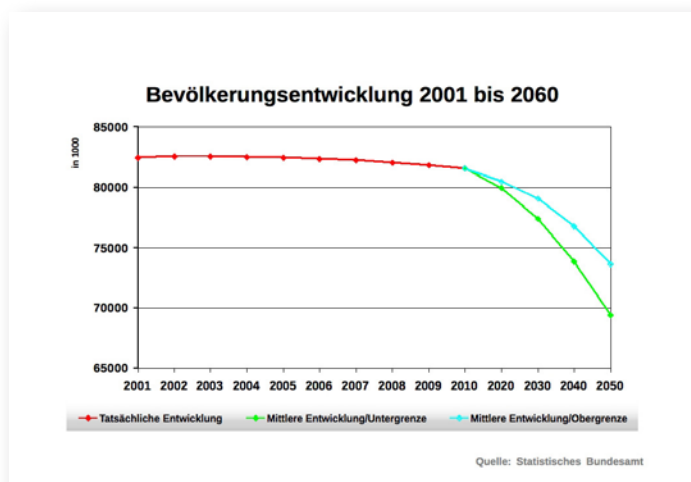
Weniger Anteil am Konsumkuchen für den Handel

Der Einzelhandel in Deutschland (inkl. Tankstellen) machte im Jahr 2009 laut amtlicher Statistik einen Nettoumsatz von 460 Mrd. Euro. Der Handel steht bereits seit Jahren unter enormem Wettbewerbsdruck. Kaum ein Land, in dem Discount und Fachmärkte derartigen Einfluss und Marktanteile erobert haben und das Preisniveau für Konsumgüter so niedrig ist.

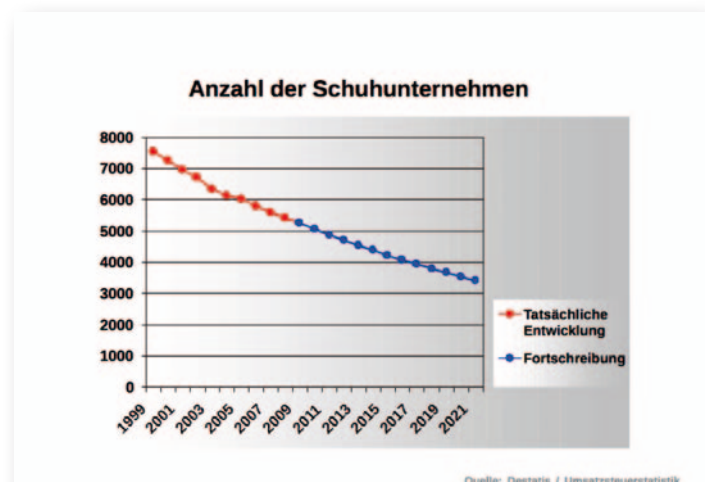
Tendenziell sinkt der Anteil des Einzelhandels an den Konsumausgaben der Verbraucher. Gegenwärtig sind es rund 28 Prozent des Konsums. Ulrich Eggert schätzt, dass es 2020 noch rund 25 Prozent sein werden. Eggert, ehemals Geschäftsführer der BBE Unternehmensberatung und seit einiger Zeit unter eigenem Namen tätig, macht in seinem neuen Buch „Die Zukunft des Handels“ deutlich, dass insbesondere Dienstleistungen einen im-

mer gewichtigeren Stellenwert bei den Verbrauchern einnehmen. Sie machen bereits heute rund 52 Prozent der Konsumausgaben aus. Dies sind zum einen Reisen und Erholung, andererseits auch Gesundheits- und Wellnessangebote, die die Menschen wahrnehmen, nicht zuletzt, um sich länger fit zu halten. Eggert rät dem Handel, Dienstleistungen mit anzubieten, bzw., wenn man sie nicht selbst anbieten kann, sie zu vermitteln. Die Zusammenarbeit mit dem örtlichen Schuhmacher oder der Fußpflegerin sind heute schon gängige Modelle. Aber warum sollte man beim Wanderschuhkauf nicht auch eine entsprechende Tour buchen können?

Der Lebensgenuss ist sicher ein Trend, der die rein materielle Anhäufung von Gütern als Lebensziel teilweise abgelöst hat. Einen weiteren Trend, der sowohl Hersteller als auch in der Konsequenz den Handel beeinflussen wird, kann man als neue Verantwortungsethik bezeichnen. Generell ist der Schuh und erst recht der Schuhhandel hier noch nicht so stark im Blick der Verbraucher wie beispielsweise Lebens-



Das gesellschaftliche Umfeld in Deutschland: Die beiden Szenarien gehen jeweils von einer konstanten Geburtenhäufigkeit der Frauen von 1,4 aus, einem Anstieg der Lebenserwartung und einem Zuwanderungsplus von 100.000 ab 2014 (Untergrenze) und 200.000 ab 2020 (Obergrenze) aus.



Bis 2009 sind die Zahlen bekannt (7540). Durchschnittlich sank die Zahl seit 1999 um 3,5 Prozent pro Jahr. Hochgerechnet landen wir 2021 bei 3396 Unternehmen.



Die Top 5 Filialisten und ihre Marktbedeutung.



Category Migration kann der Schuhhandel auch: Gisy Schuhe mit Winterjacken.

mittel oder Bekleidung. Doch der Handel muss sich auf seine Lieferanten verlassen können und muss, sofern er selbst als vertikaler Anbieter auftritt, die gleichen Bedingungen beachten. Verstöße gegen ethische Prinzipien können heute, im Zeitalter von Internet und Social Media, viel schneller folgenreich sein, als früher.

Immer weniger reine Schuhhandelsunternehmen

Auf Schuhhandelsseite finden ein starker Schrumpfungsprozess und eine Umstrukturierung statt. Das Wettbewerbsumfeld für kleinere und mittlere Fachgeschäfte verschärft sich. Sie stehen unter Druck durch Filialisten, den Versand-/Onlinehandel, Fachmärkte und fachfremde Anbieter wie vor allem der Bekleidungsbranche. Und schließlich eröffnen auch Marken ihre eigenen Monolabelstores.

Laut der Umsatzsteuerstatistik für die stationären Unternehmen, die überwiegend mit Schuhen handeln - so die Definition - verringerte sich insgesamt die Zahl der Unternehmen von 7540 in 1999 um mehr als 30 Prozent auf 5247 im Jahr 2009. Ginge die Entwicklung in gleichem Maße weiter, ein Sinken um durchschnittlich 3,56 Prozent, kämen wir 2021 vielleicht auf noch 3396 Unternehmen.

Von den 5247 Unternehmen lagen 2009 79 Prozent unter einem Jahresumsatz von 500.000 Euro. Zusammen haben die Unternehmen dieser Größenklassen einen Marktanteil am Umsatz von rund 11,3 Prozent. Ihr Anteil an den Betrieben ist relativ konstant: 1999 machten diese Umsatzklas-

sen noch 81 Prozent der Betriebe aus, ihr Umsatzanteil lag jedoch noch bei rund 16 Prozent. Der Umsatzanteil der drei größten ausgewiesenen stationären Unternehmen ist in den letzten drei Jahren von 32,8 Prozent auf 34,1 Prozent gestiegen.

Filialisten gewinnen immer größere Marktbedeutung

Die Jahreserhebung für 2009 des Einzelhandels kommt auf einen Wert von knapp 8 Mrd. Nettoumsatz oder 9,5 Mrd. Bruttoumsatz für Schuhe. Auf den Schuhfachhandel entfallen davon rund 74 Prozent bzw. um 70 Prozent anderen Schätzungen zufolge.

Zweitstärkster Vertriebsweg ist der Versandhandel gefolgt vom Bekleidungsfachhandel, den Kauf- und Warenhäusern und dem Lebensmittelhandel mit seinen verschiedenen Ausprägungen.

Category Migration: Bekleidungshaus mit Schuhabteilung

Der traditionelle Schuhfacheinzelhandel wird nicht nur von den Billiganbietern der eigenen Branche in die Mangel genommen, sondern auch durch den Bekleidungsfachhandel, für den Schuhe und Accessoires ein immer wichtiger werdendes Zusatzgeschäft darstellen, und durch völlig Branchenfremde wie Aldi oder Tchibo, die immer wieder einmal Schuhe (Haus-, Kinder-, Sportschuhe) in großer Zahl und unschlagbar billig im Angebot haben. Gartencenter bieten Gartenschuhe, Heimwerkermärkte Arbeitsschuhe, Raumausstatter Hausschuhe

u.s.w. Hinzu kommen Versender und der Handel im Internet.

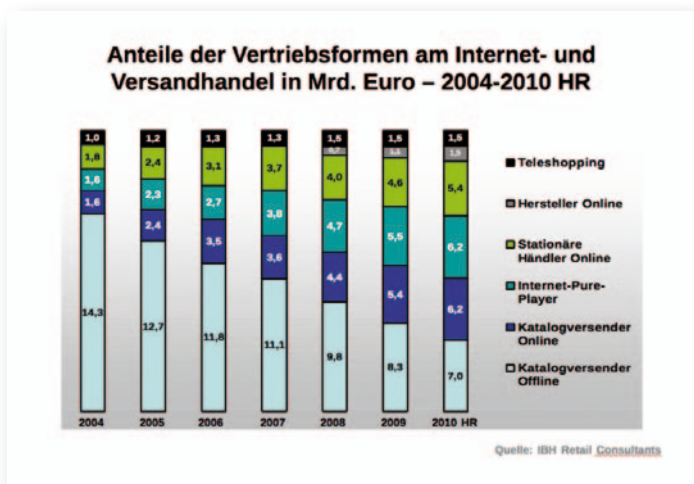
Die Marktbedeutung dieser Vertriebsformen lässt sich nicht allein über den Wert der umgesetzten Schuhe beschreiben. Vielmehr nehmen sie dem Fachhandel Umsatz in nicht unbeträchtlicher Höhe. Ein bei Aldi für knapp 12 Euro gekaufter Kinderschuh wird eben nicht mehr für einen dreimal oder viermal höheren Preis im Fachgeschäft nachgefragt.

Onlinehandel gewinnt an Bedeutung

Der Onlinehandel überkompensiert das nachlassende Geschäft der Versender. Der Bundesverband des Versandhandels beziffert laut BDSE-Report den Online-Anteil am gesamten Distanzhandel auf 60 Prozent.

Die Bestellung über das Netz, ob bei spezialisierten Onlinehändlern wie Zalando, Mirapodo und Co. Internet Pure Player („IPP“ bei Eggert) oder Plattformen wie Ebay oder Amazon, gehört heute fast schon zur Allgemeinerfahrung. Inzwischen werden auch die Anteile des Mobil-Shoppings am Internethandel messbar. Dem ECC Handel zufolge wurden im Oktober 2010 zum Beispiel bereits elf Prozent der Amazon-Käufe über ein Mobil-Gerät abgewickelt. Deutlich mehr schauen im Allgemeinen schon mal in einen Shop übers Handy herein. Insgesamt mache der Mobil-Kauf aber noch unter fünf Prozent des Online-Handels aus.

Über den genauen Umfang des Anteils am Schuhumsatz gibt es - wen wundert es



Der reine Katalogversand verliert an Bedeutung.



Multichannel: Schuhe auf allen Vertriebswegen

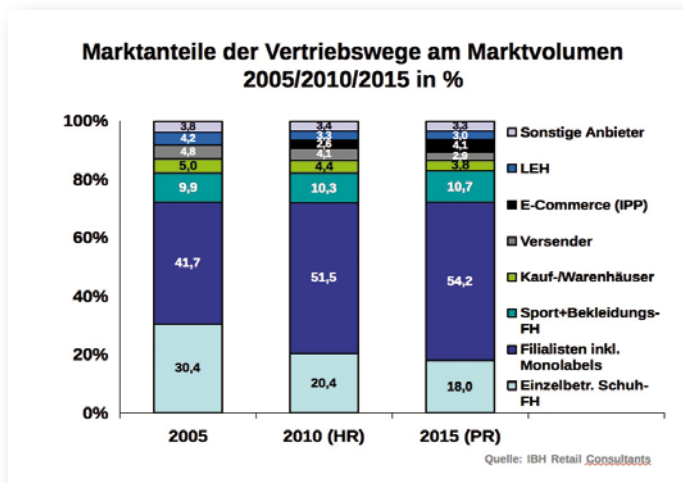
- unterschiedliche Schätzungen. Der BDSE schätzt ihn auf 8 bis 9 Prozent. Händler wie Zalando oder Mirapodo rücken den Schuh in den Blickpunkt des Verbrauchers und bieten darüber hinaus attraktive Präsentation, angenehme Zahlungsmöglichkeiten und umfassende Rückgaberechte. Auch der Schuhhandel ist im Internetzeitalter angekommen. Einer repräsentativen Befragung des BDSE zufolge geben fast ein Viertel der Schuhfachhändler an, Schuhe auch im Internet anzubieten. 13,4 Prozent unterhalten demnach einen eigenen Online-Shop, 5 Prozent nutzen Marktplätze wie Ebay oder Amazon und 5,9 Prozent nutzen beide Möglichkeiten. Sehr viele Schuhhändler verfügen heute bereits über eine eigene Web-Seite, auch wenn sie online nicht verkaufen. In Zeiten, in denen das Web und die Möglichkeiten des Suchens - und vor allem des Findens - derartig vereinfacht sind, ist es fast schon unabdingbar, hier auch präsent zu sein. Wer im Netz nicht gefunden wird, den gibt es praktisch nicht. Die Verbundgruppen sind dabei, diese Netzpräsenz für ihre Mitglieder zu erhöhen. ANWR hat ein derartiges Programm laufen und auch beim Sabu hat sich das erfolgreiche Vertriebsmotto „Lust auf schöne Schuhe“ in einer interaktiven Webseite niedergeschlagen.

Multichannel ist ein Stichwort für die Zukunft.

Verbraucher nutzen heute verschiedene Wege, sich über Produkte, also auch Schuhe, zu informieren und sie zu kaufen. Natürlich kann es dementsprechend vor-

kommen, dass ein Fachgeschäft zur Anprobe genutzt wird, der Schuh aber online bei Zalando gekauft wird. Umgekehrt kann aber auch die Information über das Netz erfolgen, besonders bei den Verbrauchern, die tiefere Kenntnisse über das zu kaufende Produkt wünschen wie Ledereigenschaften, Herstellungsbedingungen o.ä. und dann gezielt das entsprechende Fachgeschäft aufsuchen. Die Großen Filialisten wie Deichmann, Reno, Görtz oder Siemes setzen diesen Multichannelgedanken um. Görtz soll bereits über 10 Prozent seines Umsatzes online erwirtschaften. Von Reno ist bekannt, dass Kunden im Laden nicht vorrätige Schuhe online bestellen können. Kauf übers Netz und Rückgabe im Laden ist zum Beispiel eine weitere kundenfreundliche Variante des Schuhkaufs. Noch nie war es so leicht und umfassend

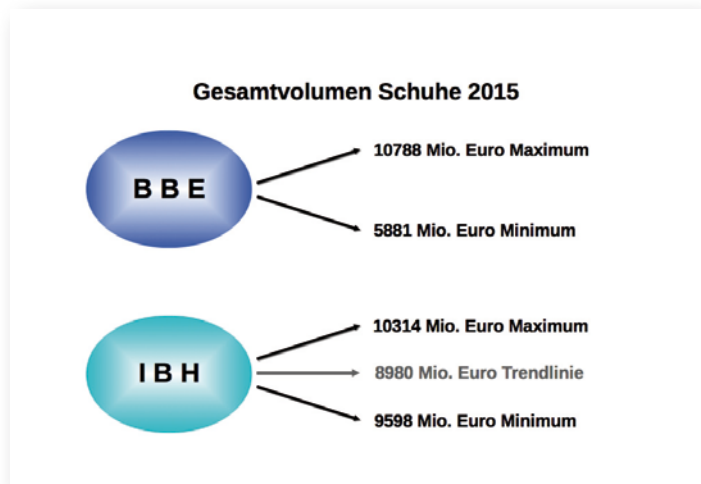
möglich, Preis- und Produktvergleiche anzustellen. Einen weiteren Schub erhält der gläserne Markt durch die Entwicklung der Smartphones. Der Verbraucher kann nicht nur direkt vor dem Laden schauen was andere Anbieter für das Produkt verlangen das er gerade sieht, sondern auch wo in der Nähe dieser zu finden ist - inklusive Routenführung dahin. Über QR-Codes sind umfassende Informationen oder Animationen zu Geschäft oder Produkt abrufbar. Gegenwärtig ist jedes dritte gekaufte Handy ein solches Smartphone und mit steigender Vereinfachung der Handhabung wird es uns so selbstverständlich werden wie heute die Computernutzung. *Zukunftsszenarien bleiben variantenreich* Renommierte Institute haben sich hauptsächlich zur Zukunft des Schuhhandels



Im Gesamtmarkt nimmt die Bedeutung des einzelbetrieblichen Schuhfachhandels ab. Monolabels wurden hier, auch wenn sie durch Händler geführt werden, dem Filialsystem zugeschlagen.



Die Möglichkeiten, sich mit dem Handy zu informieren wachsen.



Selbst für einen relativ kurzen Zeitraum variieren die Prognosen.

Gedanken gemacht. In erster Linie sind dies die IBH Retail Consultants in Köln und BBE München/Marketmedia24 Köln. Zumindest bis 2015 gehen die Szenarien der Forscher, die durchaus zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

So prognostiziert BBE/Marketmedia24 für die Entwicklung des Gesamtmarktvolumens Schuhe bis 2015 einen optimistischen Wert von 10788 Mio. Euro oder einen pessimistischen von 5881 Mio. Euro. IBH schätzt bei der optimistischen Variante auf 10314 Mio. Euro, bei der pessimistischen auf 8980 Mio. Euro. Dazwischen besagt die Fortführung der Trendlinie 9598 Mio. Euro.

Einfluss auf diese Entwicklung haben, wie bereits zu Anfang erwähnt, die Zahl der Menschen, die bei uns leben, die Altersentwicklung aber auch Einkommens- und Kaufkrafttrends. Allein über die Minderzahl von rund 1,6 Mio. Bürgern bis 2020 errechnet IBH bei gleichbleibenden Pro-Kopf-Ausgaben von etwa 100 Euro, Minderumsätze von etwa 180 Mio. Euro.

Monolabelstores dem Filialsystem zugerechnet

Folgt man den Experten von IBH, so wird sich der Anteil des einzelbetrieblichen Schuhfachhandels am Marktvolumen Schuhe in den nächsten Jahren weiter verringern. An dieser Stelle ist allerdings eine Überlegung der IBH-Forscher einzuführen: Obwohl Monolabelstores in großem Maße durch den selbstständigen Fachhandel geführt werden, haben sie diese Vertriebsform den Filialisten zugeordnet.

Der Gedanke ist der, dass es sich hierbei um eine filialähnliche Betriebsführung handelt, die mit dem Bild des Multilabel-Schuhhändlers nicht mehr viel zu tun hat. Die Anteilsverluste des einzelbetrieblichen Schuhfachhandels gehen also zum größten Teil auf die Gewinne der Filialisten zurück. Nennenswert ist noch der Anteilsgewinn der Internet Pure Player (IPP). Insgesamt hält der Fachhandel seinen Anteil am Gesamtmarkt, wie bereits erwähnt, dennoch relativ stabil.

Kooperation bedeutet mehr Macht und Einfluss

Ein Grund für diese relative Stabilität ist sicherlich, dass viele sich Verbundgruppen angeschlossen haben. Der BBE schätzt den Umsatz der Mitglieder in einer 2009er-Studie auf 3,3 Mrd. Euro. Verbundgruppen bieten dem Einzelnen Vorteile der Vertikalen, die sie alleine nicht nutzen könnten. Sie werden auch in Zukunft ihre Bedeutung behalten. Sie treten zum einen als Dienstleister ihrer Mitglieder oder Kunden (GMS) auf. Warenprogramme, betriebswirtschaftliche Beratung, Vorauswahl und Test von zum Beispiel Warenwirtschaftsprogrammen gehören genauso dazu wie die Zentralregulierung, die Einräumung von Kreditlinien, für die normale Banken sich nicht mehr zuständig fühlen, Investitionshilfen für Umbauten oder Erweiterung, die Erarbeitung von Vertriebs- und Marketingkonzepten, seien als Stichpunkte genannt.

Im günstigsten Fall treiben Verbundgruppen Entwicklungen voran, wie die Bemü-

hungen um die Etablierung des ECC zeigen, welches Electronic Data Interchange (EDI) auch dem kleineren und mittleren Handel schmackhaft machen will.

Es ist anzunehmen, dass wir es weiterhin mit den Gruppen ANWR inkl. Garant und REXOR, auf der einen Seite, mit Sabu und der anzahlmäßig kleinen GEB und dem Newcomer GMS zu tun haben werden.

Folgt man dem zu Anfang bereits erwähnten Ulrich Eggert, so ist dies sicher der richtige Weg. Denn eine seiner Forderungen für die Zukunftsfähigkeit des Handels ist die konsequente Kostenminimierung und Rationalisierung. Ein Händler muss seine Zeit nicht unbedingt mit der Anlage von Artikeln verbringen, wenn dies per Knopfdruck über EDI möglich ist.

Auch eine weitere Forderung Eggerts wird über die Mitgliedschaft in Verbundgruppen teilweise erfüllt: die Erlangung einer mächtigen Position. Macht erlangt man in seiner Definition über Masse. Filialisten müssen daher wachsen und der einzelbetriebliche Fachhandel muss sich starken Kooperationen anschließen.

Seine Definition von Kooperation bezieht sich allerdings nicht nur auf die Mitgliedschaft in Gruppen. Dazu zählt für ihn auch, sich mit starken Marken zu verbünden und deren Gewicht zu nutzen. Dies ist auch der tiefere Sinn der Shop-in-Shop und Monolabel-Stores. Marken weiten ihre Bemühungen aus, im Bewusstsein der Verbraucher präsent zu sein. Tamaris, Gabor, Ecco, Ara - bis einschließlich zur teuren Fernsehwerbung treiben sie die Bekanntheit voran.



Auch Spezialisten, wie hier Horsch für Übergrößen, verlassen sich nicht mehr allein darauf, dass Kunden ihre Schuhe schon brauchen werden. Ein angenehmes Ambiente und moderne Technik gehören heute dazu.

Ein Geschäftsmodell, das ebenfalls unter dem Begriff der Filialisierung laufen kann, ist das Franchise-Konzept. Unternehmer bleiben selbstständig, unterwerfen sich aber weitgehend einem klar definierten Geschäftsmodell. Reno wirbt für diese Form der Zusammenarbeit und hat Mitte 2010 rund 100 Händler (von 750 Filialen) dafür gewinnen können. Auch für kleinere Konzepte eröffnen sich so Vervielfältigungs-Chancen wie das Beispiel Foot Solutions im Komfortbereich zeigt.

Kooperation kann nach Eggert auch die Standortpolitik betreffen. So ist nicht gesagt, dass, wo ein Discounter ist, für einen anderen kein Platz mehr sein kann. Auch Ansiedlungen ebenfalls starker Player aus anderen Branchen im eigenen Umfeld sind eine Form der Kooperation im Eggertschen Sinne.

Als eine Form der Kooperation betrachte ich auch das Bemühen, den Schuh in der Öffentlichkeit im Gespräch zu halten. Sowohl als funktionelles auch als modisches Produkt muss er Begehrlichkeit wecken. Wenn die Schuhbranche nicht unter sinkenden Anteilen an den Verbrauchsausgaben leiden will, muss sie in gewisser Weise zusammen halten. Denn wenn tendenziell die Zahl der Haushalte abnimmt bzw. sie immer kleiner werden, sollten sich die Ausgaben pro Haushalt für Schuhe erhöhen. Alle diesbezüglichen Aktivitäten,

sei es Werbung oder positive Schlagzeilen in den Medien, sind daher zu begrüßen.

Vertikalisierung findet in beide Richtungen statt

Vertikalisierung ist zweifellos ein Megathema - und zwar in beide Richtungen: Nicht nur, dass die erfolgreichen großen Filialisten mit ihren eigenen Marken als Vertikale auftreten, auch die Markenindustrie geht den Weg von ihrer Rolle als Hersteller zum Händler. Shop-in-Shop-Konzepte, Monomarkenstores sind nur eine Seite der Medaille. Carl August Seibel, Chef des Familienunternehmens Josef Seibel überraschte Anfang Juli 2010 mit der Beteiligung am kränkelnden Filialisten Leiser. Umgekehrt öffnen sich Discounter wie Deichmann oder Reno einer neuen Mitte, indem sie Markenangebote in ihre Konzepte integrieren. Deichmann mit Elefant oder Gallus, Reno mit Shops von Esprit, s.Oliver u.a.

Spezialisten glänzen mit Fachkompetenz

Neben dem Trend zur Category Migration, eröffnen auch Spezialisierungen profitable Geschäftsfelder. Im Sportschuhbereich tummelt sich daher nicht nur ein Filialist wie Runners Point. Lifestylich angegangen, bietet sich hier auch ein Be-

tätigungsfeld für junge Newcomer, die ihre ebenso junge Klientel mit Außergewöhnlichem bedienen. GMS versucht, seine Bequemenschuh- und Orthopädie-schuhhändler mit dem Konzept Gesunde Schuhe in die Zukunft zu führen. Im Bereich der Über- und Untergrößen haben sich ebenfalls einige Spezialisten hervorgetan. Als Beispiel sei hier einmal die Firma Horsch in Stuttgart genannt, die neben der Markenware auch einen starken Anteil an Eigenmarken anbietet.

Ohne Kundenbindung und Erlebnis läuft nichts

Horsch ist auch ein schönes Beispiel dafür, dass ein Händler, zu dem die Kunden wegen eines sachlichen Problems kommen (müssen), dennoch großen Wert auf ein attraktives Geschäft legt, wie die jüngsten Umbauten in Hamburg und Stuttgart zeigen. Mehr denn je werden insbesondere die stationären Händler den Erhalt ihres Kundenstammes pflegen müssen. Dienstleistungen, eine anregende Atmosphäre, Events -denn auch mit Beteiligung der Industrie (Schuhherstellung im Laden) - und gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind dafür unumgänglich. Gepflegte Kundendateien, über die die Kundschaft angeschrieben wird, elektronische Newsletter und Internetdarstellungen der Events sind Bindungsmaßnahmen, auf die keiner mehr verzichten sollte.

Unternehmer gesucht

Eine Aufgabe der gesamten Branche wird es sein, für unternehmerischen Nachwuchs zu sorgen. Denn viele der Unternehmen, die vom Markt verschwinden, haben einfach keinen Unternehmensnachfolger gehabt. Der Schuhhandel wird daher, gemeinsam mit den Institutionen des Handels und mit den Verbundgruppen in dieser Richtung aktiv sein müssen. Zunächst einmal, um Menschen für den Schuhhandel zu begeistern, im zweiten Schritt, um die Unternehmer unter ihnen für die Selbstständigkeit zu gewinnen. Denn unternehmerisches Denken, die Freude am Produkt und an der Dienstleistung für Menschen machen es heute wie in Zukunft möglich, mit Schuhen gute Geschäfte zu machen. Peter Skop