



BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Pia Eisenhauer

**Chancen und Risiken der
Digitalisierung für den
stationären Modehandel**

2022

BACHELORARBEIT

Chancen und Risiken der Digitalisierung für den stationären Modehandel

Autor/in:

Herr/Frau Pia Eisenhauer

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM18wD1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Pflügl, Markus

Zweitprüfer:

Christine Harzer

BACHELOR THESIS

Opportunities and risks of digitisation for the stationary fashion trade

author:

Mr./Ms. Pia Eisenhauer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM18wD1-B

first examiner:

Prof. Dr. Pflügl, Markus

second examiner:

Christine Harzer

Bibliografische Angaben

Eisenhauer, Pia:

Chancen und Risiken der Digitalisierung für den stationären Modehandel

Opportunities and risks of digitisation for the stationary fashion trade

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Die Digitalisierung ist mittlerweile ein unumgängliches Thema für Wirtschaft und Unternehmen. Massive Veränderungen und Herausforderungen sind an der Tagesordnung. Ob ein Unternehmen in der Lage ist diesen Risiken positiv zu begegnen und welche Chancen sich für den stationären Modehandel im Zuge der Digitalisierung bieten, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit intensiv behandelt. Weiterführend wird die Frage aufgegriffen, welche dieser Implikationen Premium- und Luxusmarken für sich bereits nutzen oder nutzen könnten. Die literaturbasierten Erkenntnisse werden empirisch durch leitfadengestützte Experteninterviews überprüft und verglichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas	2
1.2 Forschungsfrage und methodisches Vorgehen.....	3
1.3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit, Aufbau und Zielsetzung ...	4
2 Begriffserklärung und Abgrenzung	6
2.1 Handel.....	6
2.1.1 Stationärer Handel	7
2.1.2 Modehandel.....	7
2.1.3 Online-Handel.....	8
2.2 Digitalisierung	9
2.3 Omnichannel.....	10
2.4 Marken	11
2.4.1 Was ist eine Marke?.....	11
2.4.2 Was ist eine Premiummarke?	13
2.4.3 Was ist eine Luxusmarke?.....	14
3 Chancen und Risiken Analyse des stationären Modehandels.....	16
3.1 Wettbewerbssituation – Substitutionsbedrohung durch den Online-Handel.....	17
3.2 Einfluss der Digitalisierung auf den Modehandel mit Bezugnahme auf das Premium- und Luxussegment	21
3.3 Risiken für den stationären Modehandel	24
3.4 Vorteilsstrategien des stationären Bekleidungshandel.....	29
4 Wissenschaftliche Methode	32
4.1 Das leitfadengestützte Experteninterview.....	32
4.2 Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens	34

4.3	Vorbereitung des Interviews.....	34
4.4	Auswahl der Interviewpartner und Durchführung des Interviews.....	35
4.5	Transkription, Auswertungsmethode und Ergebnisse.....	36
5	Darstellung und Vergleich der Ergebnisse beider Forschungsmethoden	45
6	Fazit und Ausblick.....	49
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung.....	XXXV

Abkürzungsverzeichnis

d.h. = das heißt

bzw. = beziehungsweise

bspw. = beispielsweise

Ebd. = (ebenda)gewesen))

Vgl. = vergleiche

f. = folgende Seite

ff. = fortfolgende Seiten

CRM = Customer Relation Management

POS = Point of Sale

POD = Point of Decision

TH = Tommy Hilfiger

MOP = Marc O' Polo

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Multichannel vs. Omnichannel	10
Abbildung 2 IFH Prognose Online-Handel 2020-2024	18
Abbildung 3 Klassische Wertschöpfungskette des stationären Handels	27

1 Einleitung

Die Umsätze des E-Commerce steigen weiterhin massiv. 13,3 % des deutschen Marktes macht heutzutage der digitale Handel aus, weltweit sind es 17,5%. Im Non-Food Segment liegt der Wert sogar bei 30%. Nach der rasanten Entwicklung dieser Werte werden in naher Zukunft die Non-Food-Einzelhandelsumsätze mehr als 50% digitalbasiert erfolgen. Digitaler und stationärer Handel sind heutzutage zwei essenzielle Dimensionen des Wettbewerbs auf dem Einzelhandelsmarkt.¹ Der Begriff der Digitalisierung wird in Bezug auf diese Bereiche in jeglicher Ausführung genutzt. Der Wettbewerb wurde im Laufe der Zeit erheblich, durch die digitalen Möglichkeiten, verändert und demnach erneuert. Amazon gilt als „Warenhaus des Internets“ und des Weiteren wurden neue Möglichkeiten gefunden den Einkauf noch einfacher und transparenter für den Kunden zu gestalten.² Daraus abgeleitet, rückt ebenfalls die Veränderung der Konsumenten durch die Digitalisierung in den Vordergrund, da sich durch die stetige Entwicklung des online Handels, beispielsweise durch die wachsende Nutzung von sozialen Medien, sich das allgemeine Kaufverhalten unumgänglich verändert.³ Diese Annahme wird durch die Aussage Merkles unterstützt, dass „Konsumenten sich heute zu selbstbewussten, gleichberechtigten Partnern im Geschäftsleben entwickelt haben.“ Die Handelsgeschäfte sind gezwungen tiefgreifender Maßnahmen zu ergreifen, um die Kunden für sich zu gewinnen und die Risiken, die von der Digitalisierung ausgehen für sich als Handelsunternehmen zu nutzen und den stationären Modehandel zu revolutionieren.⁴ Nicht zuletzt hat der Modehandel es ebenfalls mit einem Umsatzverlust zu tun, der im Jahr 2021 fünf Prozent ausmacht. Diese Situation wird allerdings ebenfalls durch die aktuelle Pandemielage ausgereizt. Die Etappenschließungen in den Lockdowns, aber auch die momentanen Regelungen der 2-G Maßnahmen schränken den

¹ Vgl. Merkle 2020, S.5 ff.

² Vgl. Ebd., S.6 ff.

³ Vgl. Ebd., S.6 ff.

⁴ Vgl. Ebd., S.6 ff.

Modehandel massiv ein und bieten dahingehend wenig Spielraum für eine Erholung des stationären Modehandels.⁵ Neben der Herausforderung der Digitalisierung, spielen die beschlossenen Maßnahmen zu der Corona-Pandemie dem stationären Markt nicht in die Karten. Folglich muss der Modehandel dagegen ankommen und den stationären Marktplatz wieder aufleben lassen bzw. die vermeintlich gegebenen Chancen der Digitalisierung für sich gewinnen.

Online und offline Aspekte sind imstande zu koexistieren. Aber auch die Unternehmen haben die Möglichkeit beide Handelsformen zu kombinieren und Erfolg daraus zu ziehen.⁶ Ist der stationäre Modehandel durch die Digitalisierung doch nicht so massiv eingeschränkt wie bisher angenommen? Und welche Risiken und Chancen sind neben den Online-Handel noch gegeben?

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Durch die wachsende Bedeutung des Online-Handels hat der stationäre Modehandel immer häufiger mit rückläufigen Kundenfrequenzen und stagnierenden Umsätzen zu kämpfen. Unterstützt wird diese Situation auch durch die aktuelle Pandemielage und deren Maßnahmen. Nach Umfragen im TW-Testclub, führt die momentane 2-G Regelung zu einer Frequenzminderung von 70%.⁷ Aus der fortlaufenden Digitalisierung entstehen nebenbei ebenfalls weitere Risiken und Herausforderungen, die durch die aktuelle Lage unterstützt werden. Die Verzweigung der gesamten Umstände ist ein vielseitiges und umfassende Thema im Hinblick auf die Zukunft des stationären Modehandels, welches einen hohen Einfluss auf die Märkte aber auch die Unternehmen

⁵ Freutel, <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/bte-prognose-zum-jahresabschluss-umsatz-im-stationaeren-modehandel-schrumpft-2021-um-weitere-5-233751>, (Stand 21.12.2021)

⁶ Wirtschaftsinformatik & Management, Nr. 12/ 2020, 8

⁷ TextilWirtschaft, Nr.50/2021, 6-7

ausübt.⁸ Durch Soziale Medien und die Nutzung von internetfähigen Endgeräten ist der Wandel des Handels komplett. Das digitale Business wird von Unternehmen immer häufiger priorisiert, je nach Budget und Möglichkeiten des jeweiligen. Mittlerweile raten Experten dazu die kritische Sichtweise gegenüber der Problemstellung zwischen Digitalisierung und stationären Handel eher als Chance zu sehen und nicht überwiegend als Gefahr. Die Marken und Unternehmen müssen beide Aspekte kombinieren, um in der Zukunft überleben zu können. Es zählt nicht mehr nur Online und offline im Einzelnen, sondern die Chancen entstehen aus der Kombination. Die Segmente der Premium- und Luxusmarken haben in der Theorie weitgreifender finanzielle Mittel, die diese Umsetzung ermöglichen können und die Digitalisierung auch zu ihrem Vorteil nutzen können. Aber es gibt zwischen Premium- und Luxusmarken Unterschiede in Bezug auf die Chancen und Risiken der Digitalisierung für den stationären Handel, vor allem im Bereich Mode. Diese Annahmen werden im Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit im Einzelnen aufgegriffen und intensiv behandelt. Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen des stationären Modehandels, bedingt durch das Voranschreiten der Digitalisierung. Ebenfalls Thema sind die Chancen, die sich für den Modehandel anbieten. Wie dieses Vorgehen aussieht und welche Chancen und Risiken überhaupt für den stationären Modehandel aus der Digitalisierung resultieren, wird im Verlauf der Arbeit genau analysiert und erläutert. Durch die Aktualität wird klar, dass die Thematik eine große Relevanz aufzeigt.

1.2 Forschungsfrage und methodisches Vorgehen

In einer wissenschaftlichen Arbeit ist die Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage das Grundgerüst, welches sich aus einem akuten Problem

⁸ Heinemann 2021, S.23 ff.

ergibt. Die Beantwortung der Forschungsfrage ergibt sich daher als Intention einer wissenschaftlichen Arbeit.

Diese Arbeit setzt sich mit zwei Forschungsfragen auseinander:

Wie kann der stationäre Modehandel die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen bzw. die aufkommenden Herausforderungen ausmerzen oder erfolgreich begegnen?

Diese Frage setzt sich im Allgemeinen mit dem Inhalt auseinander, ob der stationäre Modehandel die aktuelle Marktsituation für sich gewinnen kann bzw. wie dieser der Digitalisierung begegnet.

Können Premium- und Luxusmarken gleichwertig auf die Chancen und Risiken der Digitalisierung reagieren oder zeigen sich gravierendere Unterschiede?

Diese Frage spezifiziert nochmal die Thematik, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt wird. Beide Forschungsfragen werden im Verlauf durch literaturbasierte Recherche und die empirische Methode der Experteninterviews beantwortet.

1.3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit, Aufbau und Zielsetzung

Die wissenschaftliche Arbeit führt den Leser durch ein sehr präsent Thema in der heutigen Zeit. Die Digitalisierung und ihre Chancen und Risiken in Bezug auf den stationären Modehandel wird durch literaturbasierte Recherche und empirische Experteninterviews wissenschaftlich fundiert und tiefgehend erläutert.

Das erste Kapitel dient dem Leser als Einstieg in die Thematik der Digitalisierung in Bezug auf den stationären Handel im Allgemeinen. Das Erläutern der Problemstellung, die Relevanz des Themas, die Forschungsfrage und das methodische Vorgehen bilden in ihrer Gesamtheit die Grundlagen der Arbeit.

Im nächsten Abschnitt, Kapitel zwei, werden wichtige Begrifflichkeiten geklärt, damit die Verfasserin im weiteren, inhaltlichen Verlauf ein besseres Verständnis garantieren kann. Im Näheren werden wichtige Begriffe aus dem Bereich der Digitalisierung, des Handels und der Markenwelt aufgegriffen und erklärt. Dieses Vorgehen bestärkt ebenfalls die Klarheit für die Unterschiede zwischen den Begrifflichkeiten. Der weitere Verlauf der Arbeit soll daher klar strukturiert sein und keine ungeklärten Fragen zu den einzelnen gebrauchten Termini aufwerfen.

Der literaturbasierte theoretische Teil beginnt ab dem dritten Kapitel. Das gesamte Kapitel umfasst eine Chancen- und Risiken-Analyse des stationären Modehandels in Bezug auf die Digitalisierung. Die Recherche dient der Beantwortung der Forschungsfrage und der Aufstellung der Hypothesen, welche als Voraussetzung für die Experteninterviews genutzt wurde. Ab Kapitel 4 beginnt der empirische Abschnitt der Arbeit. Dieser beginnt mit der Beschreibung und Definition der Experteninterviews im Allgemeinen. Im Folgenden werden die Auswahl der Interviewpartner, der Aufbau und Inhalt des Leitfadens, der Vorbereitungsprozess und die Auswertungsmethoden behandelt. Im Anschluss werden die Ergebnisse inhaltlich festgehalten und die wichtigsten Erkenntnisse herausgefiltert. Der Hauptteil dieser wissenschaftlichen Arbeit endet mit dem Vergleich der fachliterarischen Hypothesen und den empirischen Erkenntnissen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit dem Fazit und einem Ausblick.

Ziel der Arbeit ist es, die vorliegende und aktuelle Literatur zusammenzufassen und die schon bekannten Erkenntnisse aufzunehmen und zu erläutern. Der empirische Teil dient zur Bestätigung oder Wiederlegung der gestellten Hypothesen und soll einen aktuellen und repräsentativen Erkenntnisgewinn garantieren. Die Forschungsfrage wird bestmöglich durch die Analyse von literarischem und empirischem Wissen behandelt und beantwortet.

2 Begriffserklärung und Abgrenzung

Um ein wissenschaftliches und einheitliches Verständnis der Ergebnisse dieser Arbeit zu gewährleisten, ist die Klärung grundlegender Begriffe fundamental. Zu Beginn wird eine Abgrenzung zwischen den wichtigsten Begriffen durchgeführt. Der Begriff Handel wird definiert und unterteilt in die Geschäftsarten „stationärer Handel“ und „E-Commerce“. Dabei werden resultierende Begriffe wie Transformation und Omnichannel ebenfalls aufgegriffen und skizziert. Durch die Eingrenzung der Thematik werden ebenfalls Unterschiede zwischen Luxus- und Premiummarken ausgearbeitet.

2.1 Handel

Der Terminus des Handels kann nicht durch eine einfache Definition geklärt werden. Es gibt viele verschiedene Gedankengänge bezüglich des Begriffs „Handel“, bspw. stationärer Handel oder Welthandel.⁹

Im groben, funktionellen Sinne kann man den Handel wie folgt auslegen. Ein Marktteilnehmer kauft Waren von anderen Teilnehmern, weil dieser die Güter nicht selbst als Handelsware zur Verfügung stehen hat und verkauft an Dritte. Dies ist allerdings keine exakte Definition, da es im engeren Nutzen viele, unterschiedliche Merkmale und Bereiche gibt, die den Handel kennzeichnen.¹⁰

Eine abschließende Begriffserklärung, die Müller-Hagedorn, Toporowski und Zielke aus Tietz (1993, S.11-15) entnahmen, unterstreicht zum Abschluss alle wichtigen Aspekte des Handels:

„Handel im engen funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelsware), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen oder an der Beschaffung und dem Absatz mitwirken. In der Praxis wird der Begriff im

⁹ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar/ Toporowski, Waldemar/ Zielke, Stephan 2012, S.33

¹⁰ Vgl. Ebd., S.35 ff.

Allgemeinen auf den Austausch von Sachgütern, noch häufiger auf den Austausch von beweglichen Sachgütern eingeschränkt.“

2.1.1 Stationärer Handel

Der stationäre Handel ist ein allgemeiner Begriff für die Art von Handel, der auf einer offenen Verkaufsfläche stattfindet. Dahingehend sind Geschäfte oder andere ortsspezifische Orte gemeint.¹¹ Der Einzelhandelsverkauf an Endverbraucher findet ausnahmslos nur im Bereich statt, in der die Waren ausgestellt werden und Kunden mit diesen direkt in Kontakt treten. Zusatz ist der Kassenbereich, in dem der Kauf rechtlich abgewickelt wird.¹² Der Kunde wird direkt beim Eintreten in ein Handelsgeschäft mit den Waren konfrontiert und damit zur ‚Abholung‘ der Ware angehalten. Der stationäre Handel wird heutzutage meist als Offline-Handel erklärt, da dieser bisher größtenteils unabhängig von dem Internet agiert.¹³ Eine klare Abgrenzung findet im Weiteren zwischen dem stationären Handel und dem Modehandel statt.

2.1.2 Modehandel

Um den Modehandel richtig zu definieren, geht die Verfasserin zunächst kurz auf den Einzelbegriff ‚Mode‘ ein. Dabei handelt es sich um die Umschreibung eines „vorherrschenden Zeitgeist und Zeitgeschmack einer Gesellschaft, insbesondere im Hinblick auf eine bestimmte Bekleidungsweise, Lebensgestaltung, Denkweise und Kunstentwicklung.“¹⁴ Mode ist eine Art der Darstellung in etlichen Ausführungen, bspw. Macht oder Zugehörigkeit.¹⁵ In der früheren Zeit galten vorwiegend Sitte und Moral als wichtig, allerdings sind diese mittlerweile eher in den Hintergrund gerückt. Modemärkte sind nicht mit

¹¹ Vgl. Heinemann 2021, S.3

¹² Vgl. Heinemann 2017, S.1 ff.

¹³ Vgl. Heinemann 2021, S.5

¹⁴ Sälzer 2004, S.2041

¹⁵ Vgl. Sälzer 2004, S.2041

dem normalen Handel gleichgesetzt. Der Modehandel floriert mit Emotion, Zeitgeist und Image. Bekleidung muss inszeniert werden – Konsumenten müssen durch Marketing und Merchandising auch außerhalb des Geschäftes visuell, sowie emotional angesprochen werden.¹⁶ Nach Hurth beinhaltet die Modebranche zwei Besonderheiten, die Inszenierung der Ware und die Saisonzyklen.¹⁷ Bei dem Terminus des Modehandels, handelt es sich um einen äußerst dynamischen Markt. „So folgen die Modezyklen schneller aufeinander. Die Modetrends werden diskontinuierlich und ihre Wechsel somit abrupt.“¹⁸

2.1.3 Online-Handel

Im einfachsten Sinne bezeichnet der E-Commerce oder auch „Online-Handel“ den Austausch von physischen oder nicht physischen Gütern über das Internet. Waren werden nicht, wie zuvor beschrieben, von Kunden nach dem ‚Holprinzip‘ erworben, sondern werden ohne feste Standorte über das Datennetz vertrieben und durch Paketdienste an den Endverbraucher zugestellt.¹⁹ Nach Heinemann, bieten viele Unternehmen heutzutage die Auswahl aus beiden Handelsstandorten. Die direkten Standorte sind in der Hinsicht für den Online-Handel eher weniger relevant. Der einzige wichtige Standort für die Art des Handels ist das Zentrallager. Die Kaufabwicklung findet nach dem Prinzip der Lieferung statt, d.h. der Standort des Lagers ist für den Abschluss des Verkaufs von großer Bedeutung, um einen genauen Zeitpunkt der Belieferung des Endverbrauchers zu bestimmen.²⁰

¹⁶ Vgl. Sälzer 2004, S.2043

¹⁷ Vgl. Hurth 2018, S. 57

¹⁸ Sälzer 2004, S.2042

¹⁹ Vgl. Heinemann 2021, S.5

²⁰ Vgl. Heinemann 2017, S.2

2.2 Digitalisierung

„Unter Digitalisierung versteht man nichts anderes als die Umwandlung von abstrakter Information in einen String aus Bits.“²¹ Dies gilt nach IT-Verständnis als offizielle Definition des Begriffs „Digitalisierung“.²²

Aus unternehmerischer Sicht bezieht sich der Begriff der Digitalisierung auf die Umwandlung von manuellen Prozessen und physischen Objekten in digitale Varianten, unter Nutzung neuer, digitaler Technologien. Als Beispiel wird immer öfter Social-Media angeführt. Der Wandel der Digitalisierung beeinflusst die Welt mittlerweile in allen Bereichen. Ob gesellschaftlich gesehen oder die Umwelt, selbst der wirtschaftliche Markt und auch dessen Teilnehmer werden positiv und auch negativ beeinflusst. Zusammengefasst kann der Begriff nur sinngemäß definiert werden, je nachdem in welchem Bereich der Begriff Anwendung findet. Aber im Allgemeinen dient der Terminus der Digitalisierung als Beschreibung für technologische Vorgänge in der Gesellschaft, der Wirtschaft und in der Wissenschaft.²³

Genau bedeutet der Begriff die Wandlung von analogen in digitale Daten. Bezogen auf Wirtschaft und andere Bereiche, gilt der Begriff als Umschreibung für die Veränderung von geschäftlichen Modellen. Außerdem resultiert eine Verbesserung der Vorgänge im Bereich Informationsbearbeitung und Kommunikation, aufgrund der Nutzung von neuer Technologie. All umfassend wird die Digitalisierung durch ihren massiven Einfluss auf alle Lebensbereiche der heutigen Gesellschaft, als technologische Revolution beschrieben.²⁴

²¹ Manz 2020, S.5

²² Vgl. Ebd. S.5 ff.

²³ Vgl. Schawel, Billing 2018, S.105 ff.

²⁴ Vgl. Merkle 2020, S.7 ff.

2.3 Omnichannel

„Für Omnichannel ist es unumgänglich, dass sämtliche Produkt- und Kundendaten sowie Preise, Services, Lieferzeiten, Zahlungs- und Fulfillment-Optionen über alle Kanäle hinweg konsistent und beständig sind.“²⁵

Der Omnichannel umfasst ein wechselseitiges Zusammenspiel zwischen allen Marktteilnehmern und ermöglicht eine vollständige Vernetzung der digitalen und stationären Kanäle, ohne eine maßgebliche Veränderung für den Kunden.²⁶ Der Multichannel ist der Vorreiter der Omnichannel Strategie und daher klar abzugrenzen. Multichannel bedeutet, dass Kunden auf jegliche Kanäle zugreifen können, jedoch nur im Einzelnen. Beim Omnichannel wurde dieser Vorgang so optimiert, dass der Kunde ohne Änderung auf alle Kanäle gleichzeitig zugreifen kann, da alle nahtlos miteinander verbunden sind.²⁷

Die folgende Abbildung soll dem Leser diesen Unterschied beider Begriffe nochmal näherbringen, da der Sinn häufig gleichgestellt oder vertauscht wird.²⁸

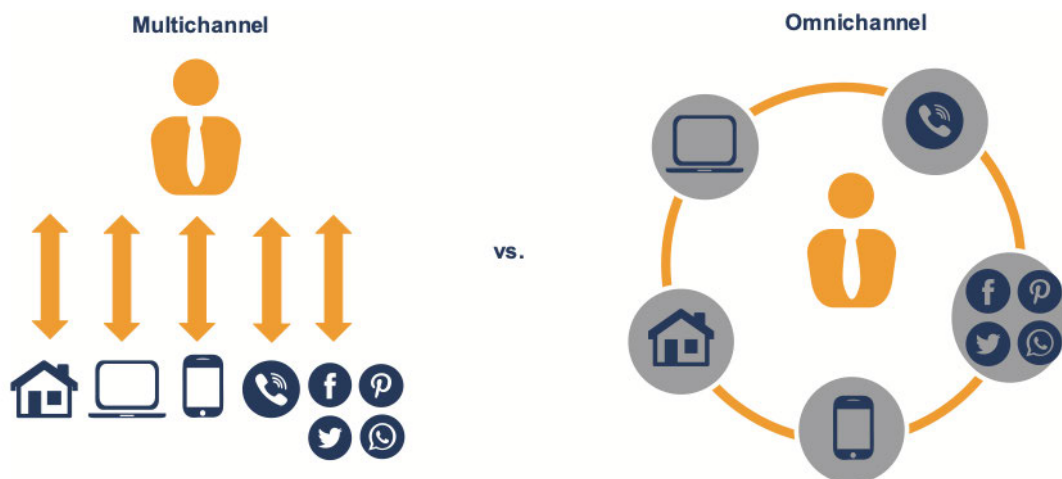


Abbildung 1: Multichannel vs. Omnichannel²⁹

²⁵ Wirtschaftsinformatik & Management, Nr. 12/ 2020, 8

²⁶ Vgl. Mehn, Wirtz in Böckenholt, Mehn, Westermann 2018, S. 6 ff.

²⁷ Vgl. Ebd.

²⁸ Vgl. Wirtschaftsinformatik & Management Nr.12/ 2020, S. 8

Nach Mehn und Wirtz wird für den Begriff des Omnichannel-Managements folgende Definition angeführt: „Im Omnichannel-Management werden alle verfügbaren Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt und miteinander verknüpft, um die gleichzeitige Nutzung mehrerer Kanäle sowohl auf Kunden- als auch auf Händlerseite zu ermöglichen. Der Kunde steht im Zentrum der Strategie, kann den Kaufprozess selbst und aktiv steuern und hat somit auch die vollumfängliche Kontrolle im Hinblick auf Transparenz und Datenintegration.“³⁰ Diese Begriffserklärung wird bis auf weiteres in dieser wissenschaftlichen Arbeit integriert und sinnlich übernommen.

2.4 Marken

Im Folgenden wird der Terminus der Marke behandelt. Zu Beginn wird geklärt was eine Marke eigentlich ist bzw. was sie ausmacht. Des Weiteren wird unterschieden zwischen Premium- und Luxusmarke, damit der Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit klar strukturiert bleibt.

2.4.1 Was ist eine Marke?

Nach Bruhn wird der Begriff der Marke wie folgt definiert: „Als Marke werden solche Leistungen bezeichnet, die neben der unterscheidungskräftigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“³¹

Es kann eine Unterteilung zwischen verschiedenen ‚Markenarten‘ bezogen auf den vorher genannten Begriff der Markenzeichen geben. Nach Hering werden

²⁹ Mehn, Wirtz in Böckenholt, Mehn, Westermann 2018, S.11

³⁰ Mehn/ Wirtz 2018

³¹ Bruhn 2004, S.21

vier Bereiche eingeteilt, *Wortmarken*, *Bildmarken*, *kombinierte Marken* und *Sammelmarken*. Wortmarken beziehen sich auf Wortlaute wie Sätze oder einfache Abkürzungen mit denen direkte Marken in Verbindung gebracht werden, bspw. „BMW“. Bildliche Darstellung werden von dem Begriff der Bildmarke beschrieben. Wenn beide Arten in Kombination auftreten, spricht man von kombinierten Marken, welche oft bei Lebensmitteln genutzt werden.³² „Sammelmarken setzen sich aus mehreren Einzelteilen zusammen, die immer gemeinsam an der Ware angebracht werden. Meist handelt es sich hierbei um kombinierte Marken, wie das Hals- und Bauchetikett einer Bier- und Weinflasche.“³³

Dieses Verständnis was aus den Werken von Bruhn und Hering deutlich wird, hat sich mit den Jahren erweitert und immens verändert, was sich als vorlaufender Prozess herausstellt. Vor allem durch den Einfluss der mittlerweile unumgänglichen Digitalisierung und damit einhergehenden Individualisierungsdrang. Durch diese massiven Veränderungen in allen Lebens- und Gesellschaftsbereichen hat sich die Markenvielfalt allein in Deutschland seit den letzten 30 Jahren auf 830.000 angemeldeten Marken bis 2019 verdreifacht.³⁴ Daraus resultiert ein sich immer wandelndes Wechselspiel zwischen den Unternehmen und den Konsumenten. Die Unternehmen müssen auf die immer rapideren Neuerungen sofort reagieren, um sich im Wettbewerb halten zu können. Es kommen Produkte und Dienstleistungen auf den Markt die sich immer mehr an den Individualisierungsdrang der Gesellschaft anpassen, was durch die heutige Technologie in immer kürzeren Zeitabständen ermöglicht wird.³⁵ Daraus resultiert ein wachsendes Angebot und es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigt werden können. Allerdings kann diese Vielzahl an Angeboten auch zu einer

³² Vgl. Hering 2014, S.19 ff.

³³ Hering 2014, S.20

³⁴ Vgl. Hiddessen 2021, S. 1 ff.

³⁵ Vgl. Hiddessen 2021, S.2 ff.

Überforderung führen, was zur Folge hat, dass Marken auch übersehen werden bzw. eine Differenzierung immer schwieriger wird.³⁶

Die genannte Differenzierung nennt sich auch Differenzierungskraft. „Nur wenn sich das Angebot eines Anbieters, von dem der Konkurrenz unterscheidet, also differenziert, spricht man von einer Marke, ansonsten von einem Label.“³⁷

Nach König ist die beste Definition für das Wesentliche einer Marke: „Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit nachhaltiger Differenzierungskraft.“³⁸

Schlussfolgernd kann die Unterteilung von Hering zu großen Teilen nicht mehr angewandt werden, da diese sich im Endeffekt nur auf Markenzeichen bezieht und der Überfluss an Marken und Angeboten es immer schwieriger werden lässt, überhaupt eine Art Unterscheidung vorzunehmen.³⁹

Welche Unterteilung sich allerdings als präziser denn je zeigt, vor allem gesellschaftlich gesehen, ist der Status bzw. die Positionierung einer Marke. Im Folgenden wird die Abgrenzung zwischen Premium- und Luxusmarken herauskristallisiert und näher beleuchtet.

2.4.2 Was ist eine Premiummarke?

Nach Schenk, in Bruhn ist der Begriff Premiummarke „weder legaldefiniert noch besteht aus ökonomischer Sicht Konsens über eine eindeutige Definition.“⁴⁰ Diese Auffassung hat sich aber mit den Jahren immens geändert. Der Autor König hat beiden Segmenten eine Art Metapher auferlegt. Die Premiummarke gilt als STAR. Für den Begriff gibt es allerdings keine allgemein stimmige Definition in der Literatur. Marken aus dem Premiumsegment gehören zwar zu dem Massenbedarf, sind aber im Preis-Leistungs-Verhältnis überlegen.⁴¹ Also

³⁶ Vgl. Hiddessen 2021, S.2 ff.

³⁷ König 2017, S.4

³⁸ König 2017, S.3

³⁹ Vgl. Hering 2014

⁴⁰ Schenk 2004, S.128

⁴¹ Vgl. König 2017, S.16

hier gelten, wie nach Schenk, die Charakteristika eines hohen Preises und einem soliden Markenauftritt, der einen hohen Qualitätsanspruch voraussetzt.⁴² Um eine Marke im Premiumsegment einordnen zu können, ist ebenfalls die Einzigartigkeit und die Individualität der Marke höchst relevant. Der funktionale Überschuss steht binnen der Premiummarke sowohl innerhalb der Massenmarke tendenziell im Vordergrund, wodurch das symbolische Surplus innerhalb der Premiummarke ebenfalls eine Rolle spielt, da sie während der Käuferschaft einen höheren symbolischen Nutzwert darstellen und folglich attraktiver funktionieren als die klassische Marke.⁴³ Beispiele einer Premiummodemarke wären hier Tommy Hilfiger oder auch Polo Ralph Lauren. Sie haben, nach König eine gewissen Prestigenutzen, fallen aber durch Qualität und Warenpalette in den Bereich des Premiumsegments.⁴⁴ Alle getanen Aussagen können auf Premiummodemarken angewandt werden.

Zusammenfassend gesagt „bilden die Kompetenz und Leistungsorientierung den Bezug zur Identität. Innerhalb dieses Bereichs ist eine einzigartige Premiummarke zu platzieren. Die Einzigartigkeit leitet sich aus der Identität und dem Nutzen der Marke ab.“⁴⁵

2.4.3 Was ist eine Luxusmarke?

„Luxusprodukte leben in der Welt der Wünsche und diese werden in der Welt der Gefühle erfüllt.“⁴⁶

Wie das angeführte Zitat schon deutlich macht, ist der Begriff des Luxus eher Wunsch nach etwas Besonderem. Es handelt sich um nichts notwendiges, was in keinerlei Hinsicht gebraucht wird.⁴⁷

⁴² Vgl. Schenk 2004, S.128

⁴³ Vgl. König 2017, S.15 ff.

⁴⁴ Vgl. Ebd.

⁴⁵ König 2017, S.18

⁴⁶ König 2017, S.15

⁴⁷ Vgl. Wiedemann/ Hennings 2017, S.163 ff.

Eine Begriffsdefinition der Luxusmarke wird von den meisten Autoren durch die Herkunft begonnen. Allerdings wird schon da klar, dass die Bedeutung gespalten ist und keine eindeutige Definition vorgegeben werden kann. Der Begriff ‚Luxus‘ lässt sich aus den lateinischen Worten „lux“ = Licht, Helligkeit und „luxuria“ = Verschwendung ableiten. Deutlich wird der sinngemäße Unterschied zwischen dem positiven Aspekt des Besonderen und Außergewöhnlichen und dem negativen Aspekt der Verschwendung oder auch der Sucht nach Reichtum.⁴⁸

König definierte die Luxusmarke mit der DIVA-Positionierung. Hierbei werden zwei Arten des Nutzens angeführt. Zum einen der ‚sinnlich-ästhetische‘ Nutzen, bei dem die Schönheit und Ausstrahlung der Luxusmarke im Fokus stehen. Was für ästhetische Eigenschaften also die Marke selbst ausmachen. Der ‚hedonistisch-intrinsische‘ Nutzen resultiert aus der persönlichen und emotionalen Bindung zu einer Marke. Als Person wird die Beschaffung von Luxusgütern, also als Belohnung oder auch nur als Genuss und Erlebnis empfunden.⁴⁹

„Zusammenfassend sollte eine integrative Definition von Luxus dem subjektiven und mehrdimensionalen Charakter dieses Konzepts gerecht werden, das zugleich finanzielle, funktionale, individuelle und soziale Wertkomponenten adressiert.“⁵⁰

Der Begriff beinhaltet dahingehend das höchste Niveau einer renommierten Marke, die mehrere physische und psychologische Werte umfasst.⁵¹

⁴⁸ Vgl. König/ Burmann 2012, S.5 ff.

⁴⁹ Vgl. König 2017, S.19 ff.

⁵⁰ König/ Burmann 2017, S.165

⁵¹ Vgl. König/ Burmann 2017, S.166

3 Chancen und Risiken Analyse des stationären Modehandels

Im weiteren Verlauf dieser wissenschaftlichen Arbeit beschäftigt sich der Verfasser fortgehend mit der eigentlichen Thematik. Die vorherigen Begriffserklärungen und Abgrenzungen dienen ausschließlich für das Verständnis des Lesers. Dieses Kapitel wird sich auf einer literaturbasierten Ebene mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung für den stationären Modehandel auseinandersetzen. Während der wissenschaftlichen Analyse werden Hypothesen herausgefiltert, die für den empirischen Teil einen essenziellen Bestandteil darstellen.

Die Thematik wurde auf ein bestimmtes Segment im Modehandel differenziert, daher bezieht sich die Analyse auf Erkenntnisse aus dem Modehandel in Bezug auf Premium- und Luxusmarken. Im Vorherigen wurde die Bedeutung der beiden Begrifflichkeiten näher erläutert. Zudem wurde erklärt, welche Aussagen von Marken in Bezug auf die beiden Segmente abgeleitet werden und wo die Unterschiede liegen.

Die meisten Quellen beziehen sich auf den allgemeinen Handel in online oder stationären Form, allerdings können alle benutzten Informationen auf den Bekleidungsmarkt projiziert werden, da dieser als eine der Leitbranchen ausgemacht werden kann.⁵² Alle Informationen zum Terminus Handel können ebenfalls auf den Modehandel bezogene werden, dementsprechend wird die Verfasserin von ‚Handel‘ schreiben, allerdings wird sich dabei hauptsächlich auf den Modehandel bezogen.

Dem Leser werden nun die Aspekte der Bedrohung durch den Online-Handel und auch der Einfluss der Digitalisierung nähergebracht. Des Weiteren werden

⁵² Vgl. Ebert 2016, S.23 ff.

die Risiken, sowie Chancen für den stationären Handel und die daraus resultierenden Konsequenzen herausgearbeitet.

3.1 Wettbewerbssituation – Substitutionsbedrohung durch den Online-Handel

Es ist offensichtlich, dass der stationäre Handel in einem Zeitalter der Digitalisierung immer mehr Probleme mit den rasanten technologischen Fortschritten bekommt, vor allem bezogen auf den Online-Handel mit stetig wachsenden Umsätzen.⁵³ Der Wettbewerb hat sich in den letzten Jahren massiv verändert und wird mittlerweile nicht nur innerhalb des stationären Umfeldes ausgetragen. Vorherige Risiken oder Probleme wurden auf das stetige Wachstum großer Ketten oder die Discounter, die immer mehr Bedeutung erlangten, zurückgeführt. Mittlerweile trägt sich der Wettbewerb allerdings zwischen stationärem und online Handel aus, mit Augenmerk auf der Digitalisierung und dessen Entwicklungen.⁵⁴ Besonders im Bekleidungsmarkt ist der stationäre Handel massiv betroffen und äußert sich zum Teil durch Flächenreduzierung der Geschäfte oder auch Filialschließungen. Dies zeigt sich vor allem in Klein- und Mittelstädten.⁵⁵ Nach Heinemann werden sich die Verkaufsflächen des stationären Handels deutlich verringern. Nicht unerheblich in dem Wandel der Zeit ist auch das Verhalten der Kunden selbst. Menschen neigen zu einer Bequemlichkeit, die von dem Online-Handel zu 100 Prozent erfüllt wird.⁵⁶ „Der digitale Raum ist zum wichtigen Fundament für Informationen, Werbung, Empfehlungen und Einkäufen geworden, die jederzeit und frei von irgendwelchen restriktiven Öffnungszeiten-Regelungen getätigt werden – ganz einfach von zu Hause aus, ohne nervige Parkplatzsuche und gestresstem Verkaufspersonal, mit bequemer Nach-Hause-Lieferung und

⁵³ Vgl. Heinemann 2017, S.1 ff.

⁵⁴ Vgl. Merkle 2020, S.7 ff.

⁵⁵ Vgl. Heinemann 2021, S.22 ff.

⁵⁶ Vgl. Merkle 2020, S.7

kostenloser Abholung der Retouren nach persönlichem Wunschtermin.⁵⁷ Diese vermeintlichen Vorteile die von dem Online-Handel ausgehen, werden nicht zuletzt ebenfalls durch die heutige Krise der Corona-Pandemie nochmals unterstützt. Die Konsumenten müssen auf den Online-Handel ausweichen, da der stationäre Handel größtenteils eingeschränkt wird und die Einfachheit nicht bieten kann.⁵⁸

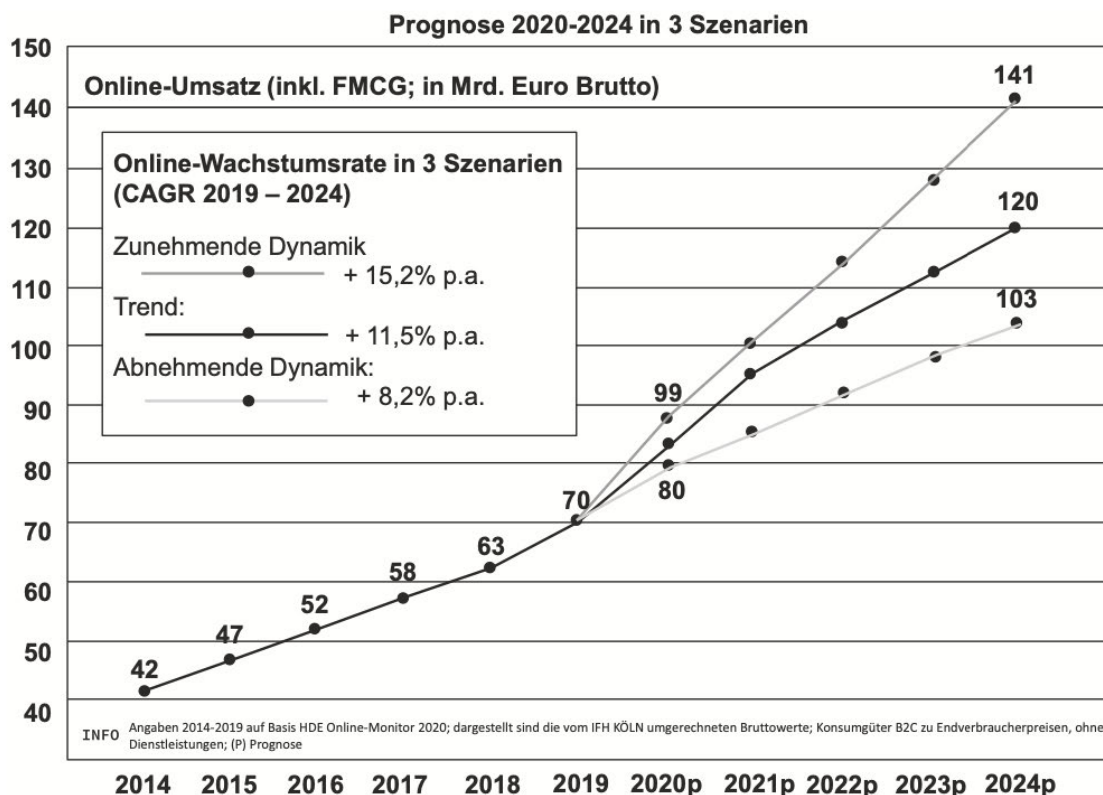


Abbildung 2 IFH Prognose Online-Handel 2020-2024⁵⁹

In der Abbildung wird eine Prognose vom Wachstum des Online-Handels für die Jahre von 2020 bis 2024 aufgestellt. Es werden drei Szenarien vorgestellt, wie die Wachstumsrate verlaufen könnte. In allen Varianten kommt es zu einer hochprozentigen Steigung, sowie eine massive Steigerung des Umsatzes in Bereich der 100 Mrd. Euro in Brutto. Die Aussage, dass der Online-Handel

⁵⁷ Merkle 2020, S.7

⁵⁸ Vgl. Heinemann 2021, S.22 ff.

⁵⁹ Heineman 2021, S.23

heutzutage rasant an Bedeutung gewinnt und gewinnen wird, wird daher nochmal unterstrichen.

Dabei handelt es sich allein um eine Prognose, deren Angaben von den aktuellen Zahlen unterstützt wird. Ein essenzieller Antreiber des Online-Handels ist dahingehend die seit 2020 andauernde Corona-Pandemie, die die ohnehin schon bestehende Bedrohung des stationären Handels nochmals verstärkt. Seit 2020 hat der Einzelhandel einen gesamten Umsatz von 557,4 Mrd. Euro erzielt. Davon setzte der stationäre Handel 504,6 Mrd. Euro um, was eine Steigerung von 3,6% ausmacht und der Online-Handel 72,8 Mrd. Euro, was einer Steigerung um Glatte 23% entspricht. Speziell in der Modebranche verloren die Unternehmen ein Viertel des Umsatzes im stationären Handel. Im Online-Handel dagegen ist der Fashion Bereich die größte Warengruppe mit knapp 18 Mrd. Euro Umsatz.⁶⁰

Merkle geht nochmals detaillierte auf die Unterschiede beider Marktvarianten ein. Demnach wird der Einzelhandel einer ‚digitalen Revolution‘ unterzogen, welche die drei folgenden Merkmale miteinbezieht.⁶¹

Zum Ersten können die Konsumenten zu jeglicher Zeit einkaufen, egal wo diese sich befinden. Ob über Handy, Laptop oder andere technische Geräte. Es handelt sich um ein Einkaufen, welches wieder die Bequemlichkeit der Menschen hervorhebt, da dies als wesentlicher Vorteil des Online-Shoppings gezählt wird.⁶² Mittlerweile wird ein rundum neues Einkaufserlebnis geboten, welches wie folgt abläuft: „Von der immerwährenden 24 Stunden-/ 7-Tage-die-Woche-Verfügbarkeit, über mit Nutzer-optimierte Websites mit ausgefeilten Beschreibungen, exzellenter Bebilderung, begleitenden Bewegbild-Tutorials, individuell auf den Kunden zugeschnittene Angebote, den konkreten Bewertungen durch andere Verbraucher bis zum transparenten,

⁶⁰ Vgl. Heinemann 2021, S.24 ff.

⁶¹ Vgl. Merkle 2020, S.9

⁶² Vgl. Ebd.

nachverfolgbaren Lieferprozess und kostenloser, unkomplizierter Retouren- bzw. Abholpolitik – und das alles mit maximaler Angebots-/Preistransparenz.“⁶³

Zum Zweiten, haben sich Informations- und Kommunikationsprozesse weiterentwickelt. Es werden Suchmaschinen wie bspw. Google genutzt, um die passenden Waren zu finden, Informationen über das Unternehmen in Erfahrung zu bringen oder auch die Produktpaletten dieser anzusehen. Der Einsatz von sozialen Medien, wie Instagram oder Facebook, erleichtert die Kommunikation. Kunden können öffentlich ihre Meinung abgeben, worauf Unternehmen reagieren können. Dadurch ist ein zeitnahe, dialogischer Austausch zwischen Anbieter und Abnehmer gewährleistet. Somit kann zwischen Kunde und Unternehmen eine Eins-zu-Eins Kommunikation stattfinden.⁶⁴

Der dritte Aspekt, der sich durch die Digitalisierung äußert, ist die Veränderung in der Produktentwicklung. Mittlerweile können nicht nur haptische Produkte erworben werden, sondern auch ‚entmaterialisierte‘. Das bedeutet, auch digitale Produkte haben ihren Weg auf den Markt gefunden und werden immer realer.⁶⁵

Zusammenfassend haben sich viele Aspekte des Wettbewerbs vor allem durch den digitalen Fortschritt immens verstärkt. Der Wettbewerb hat an Vielschichtigkeit gewonnen und die Intensität der Konkurrenz auf dem Markt hat sich durch die 24/7 Zugriffchance der Konsumenten massiv gesteigert. Ebenfalls verändert hat sich das Verhalten der Kunden.⁶⁶ Schlechte Erfahrungen im stationären Geschäft, kann dazu führen, dass die Kunden auf den Online-Markt ausweichen und dieser dadurch zusätzlich Förderung erhält. Demnach ist die aktuelle Situation des stationären Modehandels kritisch gegenüber dem Online-Handel. Es handelt sich zwar noch um die führende Marktposition, allerdings ist bereits bewiesen, dass der Online-Handel immer mehr aufholt. Im Folgenden wird der Verfasser näher auf den direkten Einfluss der Digitalisierung eingehen, der auf den Modehandel einwirkt, eingehen.

⁶³ Merkle 2020, S.9

⁶⁴ Vgl. Merkle 2020, S.9 ff.

⁶⁵ Vgl. Ebd. S.10

⁶⁶ Vgl. Ebd. S.11 ff.

3.2 Einfluss der Digitalisierung auf den Modehandel mit Bezugnahme auf das Premium- und Luxussegment

Der Modehandel pflegt aktuell eine massive Abhängigkeit gegenüber der Digitalisierung und eine Lockerung oder gar Auflösung ist nicht in Sicht. Der digitale Aspekt begleitet mittlerweile jede Lebens- und Wirtschaftssituation in der heutigen Welt. Durch die Erhebung des digitalen Zeitalters und der Auflösung von Stand und Klasse der Bevölkerung, ergibt sich die Mode allgemein als ein sehr schnelllebiges Geschehen. Trends und Mode sind in der heutigen Zeit keine gebundenen Aspekte, sondern existieren gleichermaßen nebeneinanderher und orientieren sich an zahlreichen Einflüssen. Es finden sich immer wieder Neuerungen, aber auch Wiederbelebungen verschiedener Stilrichtungen. Um eine möglichst hohe Aufmerksamkeitsspanne damit zu erreichen, werden diese über Social Media gespielt und platziert.⁶⁷ „Die Komplexität des menschlichen Lebens und der Moden nimmt also durch die Demokratisierung der Bevölkerung und die Digitalisierung sehr stark zu und äußert sich in einer parallelen Pluralität, die auf das Individuum wirkt. Durch diese Phänomene ergibt sich eine gefühlte Verkürzung der Zeit, was sich in dem Effekt der Schnelllebigkeit des postmodernen Lebens niederschlägt.“⁶⁸

Die Internetseiten der verschiedenen Modemarken und -anbietern zeigen eine immer höher werdende Professionalität in Bezug auf Design und Service. Aber auch über Instagram oder Facebook wird die Aufmerksamkeit der Gesellschaft erreicht. Durch die vielen Möglichkeiten, die mittlerweile zu Verfügung stehen, wird das fotografische Abbild der Mode selbst immer wichtiger. Bei Werbeinszenierung geht es mittlerweile eher um die Darstellung des Unternehmensimage als um die tatsächliche Qualität der angebotenen Ware.

⁶⁷ Vgl. Hildebrandt/ Landhäuser 2021, S.363 ff.

⁶⁸ Hildebrandt/ Landhäuser 2021, S.365 ff.

Dies zählt als zentrales Kommunikationsmittel zwischen den Unternehmen und den Konsumenten.⁶⁹

Durch die Digitalisierung genießen Mode und Konsum eine ständige Präsenz, wodurch die Unternehmen für immer fortwährende Aufmerksamkeit garantieren müssen. Dies wird am besten durch die sozialen Medien und massig neue Ware auf den Märkten zelebriert.⁷⁰ Die Mode zeigt immer kürzere Abstände zwischen Kollektionen und tendiert zur immer wachsenden Schnelllebigkeit durch das überflutende Angebot auf den Märkten. Daraus resultiert die Massenproduktion. Konsumenten kaufen die Ware immer häufiger, genutzt wird diese jedoch in immer kürzeren Abständen. Unternehmen müssen diese Entwicklungen stemmen, allerdings ohne Verluste in der Preis- und Zeitfrage zu erleiden. Im Endeffekt entsteht die Schnelllebigkeit und die daraus resultierende Massenproduktion in der Eigenverantwortung der digitalisierten Gesellschaft.⁷¹

Wie zuvor festgehalten, steht demnach die Bekleidung im Hinblick auf Qualität bzw. dem Produkt an sich nicht im Fokus, sondern eher das Image des Unternehmens. Produkte werden in der Massenproduktion günstiger angeboten, da an Material- und Verarbeitungsqualität gespart wird. „Die aus der Digitalisierung zu erklärende Verkürzung der Rhythmen der Mode bedeutet gleichzeitig, dass häufiger neue Bekleidung hergestellt wird und diese aus Absatzgründen logischerweise einen günstigeren Preis haben muss.“⁷² Aus diesem Vorgehen mit Preis- und Zeitdruck, ist die logische Folgerung der schlechten Produktionsqualität der Ware abzuleiten.⁷³

Durch den vergrößerten, massiven Wettbewerb über das Internet, geraten die Unternehmen zusehends unter Druck. Die Produktqualität der Ware, lässt durch Einsparungen in der Produktion erheblich nach. Allerdings ist dies nicht das einzige Resultat. Um vermeintliche Kosten zu sparen, werden unmenschliche

⁶⁹ Vgl. Ebd., S.365 ff.

⁷⁰ Vgl. Hildebrandt/Landhäuser 2021, S.367

⁷¹ Vgl. Ebd., S.367

⁷² Hildebrandt/Landhäuser 2021, S.367

⁷³ Vgl. Ebd., S.268

Bedingungen der Mitarbeiter in der Produktion akzeptiert. Laut von Hirschgarten (In: Hildebrandt/ Landhäuser) werden Produktionsarbeiter/-innen einer Großnäherei in Bangladesch mit einem buchstäblichen Hungerslohn bezahlt – bei knapp 13 Stunden Arbeit. Ebenfalls sind die allgemeinen Arbeitsbedingungen, wie Sicherheitsvorkehrungen oder Hygiene so gut wie nicht gegeben. Die schlechten Bedingungen werden durch jegliche Organisationen immer wieder aufgedeckt, finden allerdings nicht die 100-prozentige Aufmerksamkeit.⁷⁴ Mittlerweile sind Unternehmen durch die mit der Digitalisierung einhergehende Transparenz vermeintlich gezwungen, die Transport- und Produktionskette offenzulegen. Allerdings wird dies meist nicht umgesetzt oder Informationen zurückgehalten bzw. verherrlicht.⁷⁵ Allerdings gilt das eher für das Segment der Fast Fashion. Dabei geht es eher um die Quantität um die Masse zu befriedigen. Premium- und Luxusmarken können die Maßnahmen die nötig sind, um die stationären Geschäfte wieder interessant zu machen in hoher Qualität umsetzen. Marken, die in diesem Segment vertreten sind, sind finanziell gut ausgestattet und können kostspieligere Strategien eingehen. Allerdings wird dabei auf Qualität geachtet, damit der Stellenwert der Marke unterstützt wird.⁷⁶

Der stationäre Handel macht eine Evolution durch, in dem technologische Geräte zur Verbesserung des Geschäftes genutzt werden. Beispielsweise werden Tablets genutzt, um den Service für den Kunden weiter auszubauen. Es bietet sich die Möglichkeit den stationären Shop mit dem Onlineshop zu kombinieren aber auch den Kunden direkt mit einem Kundenbindungsprogramm zu überzeugen. Außerdem werden die Mitarbeiter in ihren Kompetenzen gestärkt und gleichen vorhandenen Defizite aus. Aber nicht nur technische Geräte sind Resultat der Digitalisierung. Das Geschäft an sich kann durch Einkaufserlebnis und Store Design überzeugen. Das kann in Form von QR-Codes an den Bekleidungsstücken auftreten oder auch als Instore-

⁷⁴ Vgl. Hildebrandt/ Landhäuser 2021, S.369

⁷⁵ Vgl. Teipen, Hansjörg/ Dünhaupt, Christina/ Mehr, Fabian, 2020

Navigation, um die Suche nach bestimmten Waren zu erleichtern. Somit steht dem Kunden trotz der beschränkten Fläche das komplette Sortiment virtuell zur Verfügung und die hohen Erwartungen, die von den Konsumenten ausgehen können, erfüllt werden.⁷⁷

Die Anpassung an das digitale Zeitalter ist essenziell, genauso wie die aufkommenden Risiken zu umgehen oder auch ganz auszumerzen. Der stationäre Handel ist auf dem Markt in einem massiven Wettbewerb geraten, der augenscheinlich in seiner Gesamtheit von der Digitalisierung gelenkt wird und weitreichende Einflüsse ausübt.

Im Folgenden wird der Verfasser weitere Risiken herausfiltern, die von der Digitalisierung ausgehen.

3.3 Risiken für den stationären Modehandel

Risiken, die aus der Digitalisierung resultieren, sind vielseitig vertreten. Der Online-Handel stellt sich zwar als größter Gegner für den stationären Modehandel heraus, allerdings gibt es auch weitere Aspekte der Digitalisierung, die den stationären Modehandel ebenfalls nachhaltig beeinflusst haben. Im Folgenden werden die Risiken für den stationären Modehandel aufgezeigt und erläutert.

Ein gewisses Risiko geht ebenfalls von den Verbrauchern und Kunden selbst aus. Das Verhalten und die Erwartungen der Kunden entwickelt sich immer mehr in die Richtung der digitalen Lebensart. Mobile Geräte und soziale Medien sind mit der Zeit zu einem der größten Meinungsbildner in der Gesellschaft geworden, die in allen Lebenssituationen massiv teilnehmen.⁷⁸ Im Hinblick auf den Handel ist das Medium ebenfalls nicht mehr wegzudenken. Vor allem für den stationären Handel ist es zu einem wichtigen Teil geworden, der nicht nur

⁷⁷ Vgl. Merkle 2020, S.175 ff.

⁷⁸ Vgl. Heinemann 2021, S.33

negative Aspekte fördert, sondern auch Vorteile für die Händler mit sich bringt bzw. Chancen, die für das Geschäft genutzt werden können.⁷⁹

77% der deutschsprachigen Bevölkerung nutzt mobile Endgeräte. Genutzt werden diese mittlerweile nicht nur zur Kommunikation, sondern auch zur Recherche rund um Produktinformation oder zum direkten Kauf über Online-Händler. Durch die Omni-Channel-Nutzung gewinnt die generelle Kaufvorbereitung der Kunden eine massive Bedeutung und der Kauf im Laden wird nachhaltig beeinflusst. Allerdings werden dadurch ebenfalls die Erwartungen enorm angehoben, nicht zuletzt wegen Online-Anbietern wie Amazon.⁸⁰

Die allgemeinen Erwartungen an den Einzelhandel haben sich verschärft, vor allem im Bereich der Kundenerwartungen hat es vor allem der Modehandel nicht leicht und hat muss mit enormem Druck umgehen.⁸¹ Nach Merkle sorgt dafür, das neu gefasste Selbstbewusstsein der Konsumenten. Nach dem alten Prinzip gelten Kunden als rational und konsumierend, ohne weiteres nachfragen. Heutzutage ist dieses Verständnis allerdings gegenstandslos, da Kunden entscheiden welche Produkte und Marken genutzt werden und welche nicht. Wenn ein Angebot nicht gefällt, gibt es eine Vielzahl an alternativen Waren, die konsequent und dauerhaft genutzt werden.⁸² Nicht zuletzt kommt die neue Wahrnehmung der Kunden von veränderten Werteverständnis in der Gesellschaft. Unternehmen, Produkte und sonstige Handelswaren werden hinterfragt und bewertet. Kunden sehen sich demnach als ein ebenbürtiger Partner und nicht als untergestellte Person.⁸³

Kunden haben durch das Internet und immer besseren Medien immer bequemeren Zugang zu sämtlichen Informationen und Inhalten. Dadurch sind Unternehmen mittlerweile für eine hohe Transparenz verantwortlich. Kunden

⁷⁹ Vgl. Heinemann 2017, S.32

⁸⁰ Vgl. Heinemann 2021, S.39 ff.

⁸¹ Textilwirtschaft Nr.1/ 2022 S.26 ff.

⁸² Vgl. Roth 2020, S.618

⁸³ Vgl. Merkle 2020, S.39

möchten immer besser über Produkte oder auch die Unternehmen und Marken selbst informiert sein. Durch diesen Informationsfluss entwickelten die Kunden gewisse Ansprüche an die Produkte und auch an den internen Unternehmenstand.⁸⁴ Daraus resultiert ein kritisches Bewusstsein, welches durch die heutigen Möglichkeiten der Meinungsveröffentlichung über soziale Medien usw. kundgetan werden kann. Der Konsument hat die Chance, seine Meinung oder vorherige Erfahrungen mit Produkten aktiv öffentlich zu teilen. Das Risiko dabei besteht darin, dass Kunden ohne weitere Einschränkungen über Produkte, Unternehmen, Marken, usw. diskutieren und diese bewerten. „So kann ein falsch kommentierter Post oder eine schlecht gemanagte Diskussion in den sozialen Medien sehr schnell zu einem weitreichenden ‚Shitstorm‘ führen, der einem Unternehmen erheblich schaden kann. In Ergänzung dazu hinterfragt der Konsument heute deutlich eher die unternehmerischen und ins- besondere ‚oberflächlichen‘ Marketing-Aktivitäten von Unternehmen und sucht dafür ‚echte‘ Werte.“⁸⁵

Unternehmen müssen heutzutage eine Kundenzentriertheit als Basis für alle Strategien nutzen.⁸⁶ Orientieren sollten sie sich vor allem an den Kundenwunsch und demnach die gesamte Unternehmensführung überdenken, sowie eine gewisse Leidenschaft und Glaubwürdigkeit in Vordergrund stellen. Es geht um eine veränderte Professionalität und deren Umsetzung, welche allerdings mehr Investitionen in allen Unternehmensbereichen voraussetzt. Mit der Überzeugung der Kunden, gehen kundenzentrierte Unternehmen einen nachweislich erfolgreicherem Weg, da sie ein maximales Kundenverständnis haben.⁸⁷

Ein weiteres Risiko für Anbieter aus dem stationären Handel stellen online Marktplätze und Preisportale dar. Diese kurbeln nicht nur den Wettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern an, sondern bringen normale

⁸⁴ Vgl. Merkle 2020, S.39

⁸⁵ Merkle 2020, S.39

⁸⁶ Vgl. Heinemann 2017, S.70

⁸⁷ Vgl. Ebd.

Wertschöpfungsketten durcheinander und beeinflussen bestehende Kundenbeziehung. Suchmaschinen wie Google und Einkaufsplattformen wie Amazon oder eBay gelten als Einsteiger in den Kaufprozess. Suchmaschinen oder Vergleichsportale differenzieren zwischen gleichen Produkten von unterschiedlichen Anbietern. Durch die Verschiebung der Prioritäten bei den Konsumenten, kommt es zu einer veränderten Wertschöpfungskette. Der stationäre Handel ist nicht mehr relevant für die Produktauswahl der Kunden. Durch die Abnahme der Relevanz, schwindet auch die Kundenbindung und die Zahlungsbereitschaft geht ebenfalls zurück. Der Kaufentscheidungsprozess wird durch das Internet vollzogen und fällt bei der Wertschöpfungskette des stationären Handels weg. Die Abstimmung des POD und des POS sind die Grundbausteine der bisherigen Wertschöpfung.⁸⁸ In der folgenden Abbildung stellt sich der klassische Vorgang der Wertschöpfung des stationären Handels dar.

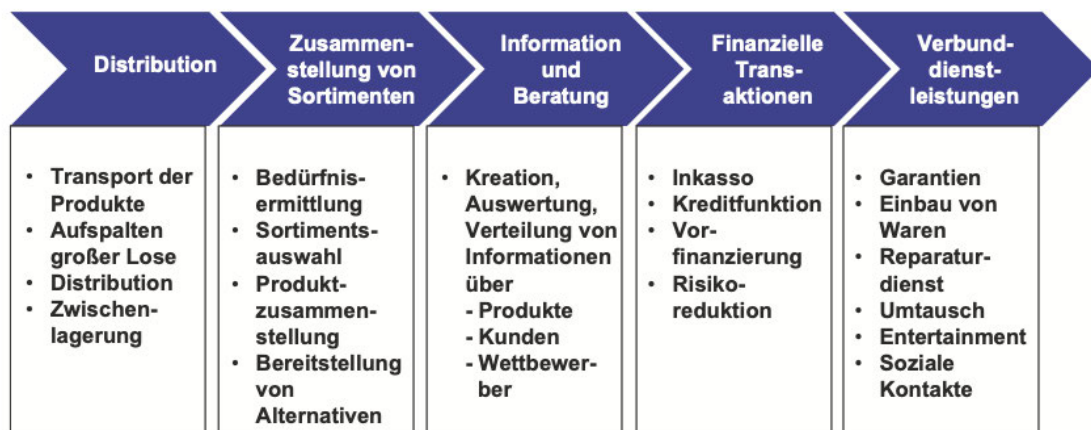


Abbildung 3 Klassische Wertschöpfungskette des stationären Handels⁸⁹

Durch die Folgen der Digitalisierung, vor allem die Entwicklung des Kundenmehrwertes, änderte sich die klassische Wertschöpfungskette. Dies bedeutet für die Unternehmen eine enorme Umstellung, durch das Einführen

⁸⁸ Vgl. Heinemann 2020, S.53 ff.

⁸⁹ Heinemann 2020, S.56

der Transparenz oder der Verlust der kompletten Kontrolle der Wertschöpfung. Beispielsweise wird der Punkt der Distribution in seinen Grundbausteinen neu aufgestellt, da die bisherige Vorgehensweise als veraltete gilt, vor allem für die Konsumenten. Eine direkte und serviceorientierte Einkaufsmöglichkeit wird dem Endkunden geboten.⁹⁰ Der digitale POD gewinnt immer mehr an Bedeutung, vor allem durch den Informationsumfang im Internet. Das Finden der benötigten Informationen ist für den Kunden am wichtigsten und stellt somit einen wertvollen Teil der Wertschöpfungskette dar. Das Internet allgemein gilt als vertrauenswürdige Medium im Prozess der Kaufentscheidung. Allerdings zählen hierbei eher Bewertungen von anderen Konsumenten als beste Quelle, um an Informationen von Waren oder Dienstleistungen zu kommen. Es baut sich keine direkte Kundenbeziehung auf, da der stationäre Handel eher als Mittel zum Zweck dient. Die Werte des Kaufprozesses haben sich mit der Digitalisierung immens geändert und der stationäre Handel gilt eher weniger als aktiver Akteure in bestimmten Situationen.⁹¹

Eine letzte drastische Veränderung für den stationären Handel spiegelt sich in den Veränderungen von Erlebnisorientierung und Service ab. Das Einkaufsverhalten der Kunden hat sich verändert und somit auch die Erwartungen. Beratung und Service sind gleichzusetzen und gelten vermeintlich als wesentlicher Besuchsgrund. Allerdings gibt es mittlerweile komplett andere Gründe für die Kunden ein Geschäft zu besuchen.⁹² Service kann heutzutage ebenfalls Online ablaufen, beispielsweise durch einen Chat auf einer Verkaufsseite, damit Kunden ihre Fragen direkt beantwortet bekommen.⁹³ Die Preisfrage und das allgemeine Angebot gelten als Motivation für den Kauf über den online Handel, wohingegen das Testen der Ware bei dem stationären Handel eine wichtige Rolle spielt. Nach einer Studie der HHL sehen 84% der Befragten den direkten Test als Hauptbesuchsgrund eines Geschäftes. Weitere

⁹⁰ Vgl. Heinemann 2020, S.56 ff.

⁹¹ Vgl. Ebd, S.58

⁹² Vgl. Ebd. S.61 ff.

⁹³ Vgl. Baier, Rese 2020, S

Gründe sind beispielsweise die direkte Verfügbarkeit der Ware, ohne gewisse Wartezeit auf die online bestellte Ware oder auch das Käuferlebnis. Die drei wichtigsten Gründe für einen Online-Kauf ist die Lieferung direkt nach Hause, die Preisangebote und das vielseitige Angebot der gleichen Ware in anderen Ausführungen.⁹⁴ Vor allem im Modesegment ist es den Kunden wichtig, die Ware zu sehen, anzufassen und anzuprobieren bevor der Kauf folgt. Der stationäre Handel hat es in diesem Sinne leichter, dieses Kriterium zu erfüllen. Allerdings wird sich dies, durch die rasanten Entwicklungen in der Technologie und dem Online-Handel allgemein, sehr wahrscheinlich ändern. Allein durch die Inszenierungen der Websites oder durch Kooperationen mit Influencern, die die Klamotten tragen und auf Bildern zeigen, holt der Online-Handel die Kunden auch in diesem Punkt schon teilweise ab.

Im Folgenden beschäftigt sich die Verfasserin mit Vorteilsstrategien für den stationären Modehandel. Die meisten resultieren aus den vorher genannten Risiken und geben eine gewisse Strategie vor, wie der stationäre Handel die aufkommenden Risiken doch für sich nutzen kann.

3.4 Vorteilsstrategien des stationären Bekleidungshandel

Vorteilsstrategien sind die Antworten auf die auftretenden Risiken. Unternehmen müssen auf essenzielle Probleme reagieren und deren Vorteile für sich nutzen. Im Vorherigen wurde deutlich, dass das mobile Internet als Schlüsselrolle fungiert. Es stellt sich aber auch als Chance für stationäre Händler heraus. Kundenerwartungen können erfüllt werden und das Verbraucherverhalten kann positiv für das Geschäft genutzt werden.⁹⁵ Unternehmen sollten sich auf den Kundennutzen fokussieren bzw. sich mit der veränderten Erwartungshaltung und der Motivation der Konsumenten

⁹⁴ Vgl. Heinemann 2020, S.61 ff.

⁹⁵ Vgl. Heinemann 2017, S.33 ff.

beschäftigen und keine Strategien gegen andere Wettbewerber entwickeln. Nur so kann der Wandel der Kundschaft zum Vorteil genutzt werden.⁹⁶ Eine weitere Chance, die aus der Digitalisierung resultieren kann, ist die Möglichkeit, dass Konsumenten ihre Meinung oder vorherigen Erfahrungen mit Produkten aktiv öffentlich zu teilen. Dies kann zu einer positiven Kettenreaktion führen: Der Kunde probiert Produkt, empfindet es als sehr gut und teilt die positiven Erfahrungen über Soziale Medien, wie Instagram oder Facebook, aktiv öffentlich. Andere Konsumenten sehen die Bewertung und wollen das Produkt demnach auch erwerben. Natürlich bewerten diese die Ware ebenfalls und es folgt eine Kettenreaktion. Je nach Anzahl und Qualität der Bewertungen erreicht das Produkt und auch die Marke an Reichweite und generiert hohe Aufmerksamkeit.⁹⁷ Vor allem die Generation Z, Kinder geboren zwischen 1995 und 2005, gilt als Chance für den stationären Modehandel. Merkle nennt es „Sehnsucht jenseits des Bildschirms“. Die Produkte wollen ausprobiert werden und die Kunden dadurch ein haptisches Erlebnis finden. Es wirkt inspirierend und bietet ein physisches Einkaufserlebnis, was nur im stationären Handel möglich ist.⁹⁸ Das Erlebnis baut auf persönliche Begegnung. Serviceorientierung gilt als wesentliches Pro für den stationären Handel, da es mehr Möglichkeiten der Umsetzung gibt. Verkäufer in Geschäften können mit den Kunden durch ein Beratungsgespräch auf eine persönliche Ebene kommunizieren und so eine gewisse Vertrautheit aufbauen. Diese Erwartung kann der Bereich des Online-Handels nicht abdecken. Die Kunden empfinden die Kaufabwicklung und sonstige Serviceangebote als anonym.⁹⁹ Das stationäre Shopping-Erlebnis gilt als generelle Chance zur Profilierung der Geschäfte. Der stationäre Handel muss sich gegen die Online-Konkurrenz durchsetzen, aber auch auf dem wachsenden stationären Markt beweisen. Der wichtigste Punkt ist allerdings der Kunde. Eine Marke bzw. ein Geschäft muss sich als einzigartig und relevant profilieren, um die ausreichende

⁹⁶ Vgl. Merkle 2020, S.38 ff.

⁹⁷ Vgl. Merkle 2020, S.39

⁹⁸ Vgl. Ebd., S.52 ff.

⁹⁹ Vgl. Heinemann 2021, S.65

Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erreichen. Nach Merkle sollten die Einzelhändler nicht den Trends nachgeben oder versuchen neue Trends zu setzen. Der Fokus sollte auf dem Kunden liegen und das der Vorteil des Persönlichen im vollen Umfang genutzt wird.¹⁰⁰ Vor allem Mitarbeiter in den Geschäften könne dabei eine große Bereicherung sein. Über den persönlichen Kontakt zwischen Konsumenten und Verkäufer kann eine intensivere Verbindung zur Marke geschaffen werden. Emotionen sind leichter zu fassen und die Verkäufer agieren als eine Art Markenbotschafter.¹⁰¹ Neue Technologien am POS des stationären Modehandels wirken hierbei fördernd. Die Digitalisierung wird zum Vorteil genutzt indem technische Geräte wie Tablets oder Spiegel Screens in das Einkaufserlebnis miteingearbeitet werden. Der Kunde kann beispielsweise eine Clubmitgliedschaft über Tablets eingehen oder über den Spiegel Screen auf den Online-Shop der Marke zugreifen.¹⁰² Durch dieses weitgefächerte Zusammenspiel können auch die Servicelücken des stationären Handels geschlossen werden.¹⁰³ Das Ergänzen zwischen online und stationär fördert die gesamten Vorteilsstrategien einer Marke. Final lässt sich sagen, dass alle Chancen und Risiken miteinander verknüpft sind und teilweise aus jeweiligen resultieren.

¹⁰⁰ Vgl. Merkle 2020, S.68 ff.

¹⁰¹ Vgl. Ebd., S.70

¹⁰² Vgl. Heinemann 2020, S. 65 ff.

¹⁰³ Vgl. Baier/Xuan/Rese 2020, S.617

4 Wissenschaftliche Methode

Die von der Verfasserin aufgestellten Hypothesen, resultierend aus den literaturbasierten Erkenntnissen, sollen im Folgenden im Hinblick auf die zwei Forschungsfragen „Wie kann der stationäre Modehandel die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen bzw. die aufkommenden Herausforderungen ausmerzen oder erfolgreich begegnen?“ und „Können Premium- und Luxusmarken gleichwertig auf die Chancen und Risiken der Digitalisierung reagieren oder zeigen sich gravierende Unterschiede?“ mit Hilfe einer empirischen Methode überprüft und verglichen werden.

4.1 Das leitfadengestützte Experteninterview

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird das leitfadengestützte Experteninterview als empirische Methode genutzt. Die Methode wird als halbstandardisierte Befragung übernommen. Hier wird zunächst ein Leitfaden entworfen, der die Reihenfolge und den Wortlaut der Fragen festhält. Während des Interviews hat der Interviewer auch die Möglichkeit, auf Punkte einzugehen, die einer weiteren Erklärung bedürfen. Trotz der festgelegten Fragen regt dieser Prozess die Befragten dazu an, ausführliche und freie Antworten zu formulieren. Die Interviews lassen sich durch den identischen Grundverlauf leicht miteinander vergleichen.¹⁰⁴ Die Verknüpfung mit den Aussagen aus der Literatur stellte sich ebenfalls als simpel heraus. In dieser Methode werden Experten- und Leitfadeninterviews miteinander kombiniert. Die Charakteristiken definieren sich insofern, dass Interesse an dem Wissen des Experten und nicht an dem Menschen selbst besteht. In der folgenden Arbeit bezeichnet der Begriff „Experte“, die Person, die aufgrund Ihres Sonderwissens innerhalb des Unternehmens für die Interviews ausgewählt wurde.¹⁰⁵ In erster Linie zeichnet sich die Analyse der literaturgestützten Hypothesen und die daraus folgende

¹⁰⁴ Vgl. Brosius/ Haas/ Koschel 2016, S.107

¹⁰⁵ Vgl. Ebd.

Erkenntnisgewinnung als Ziel des Experteninterviews ab.¹⁰⁶ Aufgrund der genannten Argumente gilt das leitfadengestützte Experteninterview als passende empirische Methode.

Im Folgenden werden die Aussagen im literaturbasierten Teil der Arbeit als Hypothesen zusammengefasst:

Hypothese 1: Die Digitalisierung ist nicht nur ein Risiko für den stationären Handel, sondern ebenso eine große Chance.

Hypothese 2: Resultierend aus der Digitalisierung, ist der Online-Handel die größte Gefahr für den stationären Modehandel.

Hypothese 3: Die persönliche Beziehung zwischen Kunden und stationären Geschäften wird negativ beeinflusst. Internet schafft eine Anonymität und die Erwartungen der Kunden richten sich meist nach den Vorteilen aus dem Online-Handel.

Hypothese 4: Durch die Digitalisierung kann der stationäre Handel die Kundenbindung stärken. Der technische Fortschritt begünstigt neue Technologien am POS. Somit ist das Zusammenspiel zwischen stationär und online ein essenzieller Vorteil, um den stationären Handel zu fördern.

Hypothese 5: Der Wandel des Marktes wird durch drei Aspekte geprägt. Der Kunde verändert sich und folgt einer gewissen Bequemlichkeit. Die Informations- und Kommunikationsprozesse verändern sich und die Produktentwicklung wird durch neue Technologie beeinflusst.

Hypothese 6: Premium- und Luxusmarken können die Vorteile der Digitalisierung in größerem Maße für sich nutzen. Hier wird mehr Wert auf Qualität gelegt.

Die genannten Hypothesen wurde aus der genutzten Literatur abgeleitet und beantworten aus wissenschaftlicher Sicht die Forschungsfragen der Arbeit. Im

¹⁰⁶ Vgl. Wassermann 2015, S.52 ff.

Folgenden werden diese Aussagen durch die Interviews widerlegt, ergänzt oder bestätigt.

4.2 Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser empirischen Methode das Entdecken einer neuen Theorie oder die Bestätigung einer bereits vorhandenen Hypothese. Der Leitfaden ist eine Möglichkeit bereits bekanntes Wissen aus vorheriger Recherche zusammenzufassen.¹⁰⁷ Der Leitfaden dieser wissenschaftlichen Arbeit teilt sich in vier Bereiche, die sich auf die gestellten Hypothesen stützen. Der erste Block des Leitfadens startet mit sogenannten Eisbrecher Fragen über den beruflichen Stand der Interviewpartner. Dies hat zum Zweck, dass der Einstieg ins Interview leichter fällt. Diese Fragen haben nichts mit der eigentlichen Thematik zutun. Block zwei wird als Einstieg in das Thema genutzt. Es handelt sich dabei um einfache Fragen um den Sachverhalt zu klären und das weitere Verständnis zu fördern. Der dritte Bereich befasst sich mit den Fragen bezüglich des eigentlichen Wissens. Hier sind die eigentlichen Kenntnisse der Experten zu dem jeweiligen Thema gefordert. Es handelt sich bei den Fragen um Wissensfragen. Zusätzlich ist die berufliche Erfahrung im stationären Handel und die Einschätzung der Interviewpartner bezüglich der aktuellen Lage von Chancen und Risiken. Der vierte Block führt zum Ende des Interviews. Hier wird eine Meinungsfrage gestellt und bietet eine Möglichkeit spontane Fragen zu stellen.¹⁰⁸

4.3 Vorbereitung des Interviews

Die Verfasserin der Arbeit kontaktierte ab Anfang Dezember 2021 die ausgewählten Ansprechpartner bezüglich der Experteninterviews. Es wurden elf Personen für das Interview kontaktiert. Am Ende wurden acht Personen bzw.

¹⁰⁷ Vgl. Wassermann 2015, S.57 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Brosius 2016, S.98 ff.

Marken für die empirische Arbeit ausgesucht. Aufgrund der aktuellen Corona Situation gab es allerdings Probleme mit den Experten und passender Terminierung der Interviews. Durch Krankheitsfälle sind leider bis zu acht Experten abgesprungen. Diese konnten nur teilweise ersetzt werden. Daher beläuft sich die endgültige Anzahl der Interviewpartner auf vier Experten. Die Thematik der Digitalisierung wird in allen Unternehmen sehr ernst genommen. In der Befragung wurden jeweils zwei Marken aus dem Premium- und Luxussegment ausgesucht. Bei der Kontaktaufnahme wurde ein Überblick über die genaue Thematik geschildert. Der Fragebogen wurde an alle Personen vorab zugeschickt.

4.4 Auswahl der Interviewpartner und Durchführung des Interviews

Es konnten für das Interview vier Experten einbezogen werden, die sich durch ihre interne Expertise in Bezug auf die Marke qualifizierten. Alle befragten Experten erteilten ihr Einverständnis für die Datennutzung. Die Interviews wurden aufgrund der Corona Pandemie oder zu weiter Entfernung entweder via Zoom oder telefonisch durchgeführt. Die Interviewpartner sind alle im stationären Handel tätig und verfügen über genaues Wissen wie die Branche momentan agiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, aufgrund der Transkription. Das erste Interview wurde mit dem Store Manager einer Tommy Hilfiger Filiale in München durchgeführt. Tommy Hilfiger zählt zu dem Segment der Premiummarken in der Bekleidungsbranche. Im zweiten Interview wird der Filialleiter einer Marc O' Polo Filiale befragt. Diese Bekleidungsmarke befindet sich, ebenfalls wie Tommy Hilfiger, in dem Premiumsegment. Die folgenden Interviews beziehen sich auf die Situation der Marken im Luxussegment. Das dritte Interview hat die Verfasserin mit der Store Managerin der Stone Island Filiale auf Sylt absolviert. Stone Island gilt als Unisex Bekleidungsmarke aus dem Luxusbereich der Modewelt. Das letzte Experteninterview wurde mit dem Gründer und Geschäftsführer der Kickz-Company durchgeführt. Das

Unternehmen bewegt sich im Schuh- bzw. Sneakerbereich, allerdings in der hochpreisigen Kategorie. Vier Interviews wurden insgesamt durchgeführt.

4.5 Transkription, Auswertungsmethode und Ergebnisse

Als erstes wird die Transkription der Interviews angefertigt. Enthalten sind die mündlichen Aussagen der Experten, die in einem Fließtext festgehalten wurden. Es werden nur die Äußerungen festgehalten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sind. Daher handelt es sich hierbei um ein Teiltranskript. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt, daher wurden Mimik, Gestik und Körperhaltung nicht beachtet. Sprachstil wurde bis auf weiteres so übernommen und Satzbaufehler wurden nicht korrigiert.¹⁰⁹ Im Transkript werden nur Inhalte festgehalten, die für die Auswertung der Ergebnisse wichtig sind. Nicht-verbale Aspekte, wie Sprechlautstärke, -geschwindigkeit oder Betonung wurden ignoriert und nicht mit aufgenommen, da keine Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage gegeben ist. Die inhaltsanalytische Erfassung der Sachaussagen ist das Ziel dieser angewandten Transkription.¹¹⁰

Die Verfasserin nutzt als Auswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Transkript wird hierbei in mehreren Schritten bearbeitet, um die Aussagen der Experten als kompakte Information zusammenfassen zu können und das Verständnis für Dritte zu gewährleisten. Im Ersten Schritt werden die Aussagen der Experten paraphrasiert. Beim zweiten Schritt werden wichtige Informationen und Aussagen herausgefiltert und inhaltsgleiche oder sinngemäß gleiche Äußerungen zusammengefügt. Dies nennt sich selegieren der Informationen. Im nächsten Schritt werden die Aussagen transformiert, also abgeändert, dass sie eigenständig verständlich sind. Im Folgenden werden die

¹⁰⁹ Vgl. Krüger/ Riemer 2014, S.135 ff.

¹¹⁰ Vgl. Dressing/ Pehl 2020, S.7 ff.

Informationen in Sinneinheiten gebündelt. Die Kategorien orientieren sich an den Blöcken des Leitfadens und werden so in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Die Explikation ist der letzte Schritt der Inhaltsanalyse. Hier werden die Informationen und Ergebnisse in einem Fließtext erfasst, analysiert und interpretiert. Durch das systematische Auswertungsverfahren gilt die genutzte empirische Methode als ambitioniert. Zusätzlich werden wissenschaftliche Gütekriterien berücksichtigt. Hierzu gehört z.B. die Durchführungsobjektivität. Diese kann durch den vorher entwickelten Leitfaden garantiert werden. Ein weiteres Gütekriterium, ist die Validität. In der Methode wird von den gesagten Aussagen der Experten auf das Denken des Probanden geschlossen und bestätigt so die Inhaltsvalidität.¹¹¹

Aus der Zusammenfassung der Ergebnisse ergeben sich vier Kategorien. Die lassen sich aus dem Interviewleitfaden ableiten. Der erste Teil umfasst den zweiten Block des Leitfadens. Es geht vor allem um die Einleitung zur Forschungsfrage und die Einführung in die Bausteine der Thematik. Es findet eine Klassifizierung zwischen Premium- und Luxussegment statt. Im zweiten Teil geht es um die zwei ersten Fragen des dritten Blocks im Leitfaden. Es werden Chancen und Risiken für den stationären Modehandel im Allgemeinen bzw. je nach Erfahrung der Experten festgelegt. Die Beantwortung erste Forschungsfrage wird hier eingeleitet. Die dritte Kategorie bindet die restlichen Fragen des Blocks drei zur Klärung der Forschungsfrage. Die Risiken werden differenziert und auf die wichtigsten Aspekte eingegangen. Es werden direkte Maßnahmen und Strategien angegeben. Der letzte Teil bezieht sich auf die letzte Frage des Interviews, welche im Block vier zu finden ist. Behandelt wird das abschließende Fazit im Hinblick auf die Prognose. Im Folgenden wird der Interviewpartner mit IP abgekürzt.

Kategorie Eins – Einleitung: Digitalisierung und Markensegment

¹¹¹ Vgl. Krüger/ Riemer 2014, S.133 ff.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse lässt sich festhalten, dass alle IPs ein allgemeines Verständnis zeigen, was Digitalisierung bedeutet. Allerdings haben fast alle eine eher persönlichere Einschätzung abgegeben als eine wissenschaftliche Begriffserklärung.

IP1 gab als Einziger eine kurze wissenschaftliche Begriffserklärung und nahm dann Bezug auf den Einzelhandel. Der Experte interpretiert den Begriff als Prozess der Transformation von analoger Information in digitale Form. Allerdings ist diese Info eher nebensächlich und hat keine Relevanz bei der Beantwortung der Forschungsfrage. Von Bedeutung ist hier eher die Einschätzung in Bezug auf den stationären Einzelhandel. Die Digitalisierung äußert sich im stationären Einzelhandel durch die Einarbeitung von digitalen Tools für ein umfassendes Einkaufserlebnis. Der Experte nutzt den Begriff „Omnichannel“ zur Erklärung.¹¹² IP2 gab dazu eher eine persönliche Einschätzung ab. Bei der Digitalisierung handelt es sich um eine Verbesserung, die eine Optimierung der Verkaufsfläche ermöglicht. Die Möglichkeit muss von stationären Händlern genutzt werden.¹¹³ IP3 verglich die Digitalisierung ebenfalls als Verbesserung, allerdings bezogen auf Unternehmen allgemein. Es fand kein direkter Bezug mit dem stationären Handel statt. Hier war eher der Umweltschutz im Fokus.¹¹⁴ Der vierte IP setzt die Digitalisierung als Hilfe für viele Branchen gleich. Hier wird ebenfalls das Einkaufserlebnis der Kunden in Fokus gestellt und setzt den Begriff der Digitalisierung mit einer Verbesserung gleich. Für IP4 ist die Kombination zwischen online und stationär von essenzieller Bedeutung.¹¹⁵ In diesem Abschnitt wird ebenfalls geklärt welche Marke in welches Segment eingeordnet wird. IP1 und 2 vertreten das Segment der Premiummarken und fokussieren sich auf die entsprechende Bezugnahme. IP3 und 4 decken das Luxussegment ab. Alle Mitwirkenden Marken sind in der

¹¹² Vgl. Interview eins vom 20.12.2021

¹¹³ Vgl. Interview zwei vom 21.12.2021

¹¹⁴ Vgl. Interview drei vom 22.12.2021

¹¹⁵ Vgl. Interview vier vom 27.12.2021

Bekleidungsindustrie vertreten und sind nicht in dem Segment der Fast Fashion vertreten.

Kategorie zwei – Einleitung zur Forschungsfrage: Chancen und Risiken für den stationären Modehandel

Die zweite Kategorie beinhaltet die Ergebnisse zur anfänglichen Beantwortung der leitenden Forschungsfrage. Die Bezugnahme der Experten, zu den Chancen und Risiken für den stationären Modehandel, wird im Folgenden zusammengefasst. Auffallend ist, dass alle IPs auf eine gewisse Kombination zwischen online und stationär hinweisen. IP1 sieht eine Möglichkeit neue Kundensegmente anzusprechen. Hier wird das Beispiel der Digitalen Generation genutzt. Geschäfte können technische Tools auf der Verkaufsfläche nutzen. Die Situation bietet die Chance die Ansprüche der Kunden zu erfüllen, um stationär Erfolg zu haben, aber die Anpassung an die Digitalisierung ist essenziell, nach IP1. Diese Aussage wird im Folgenden ebenfalls von IP2, IP3 und IP4 unterstützt. Für IP1 geht das größte Risiko von Unternehmen für sich selbst aus, wenn keine Investition stattfindet. Aber auch die technischen Tools auf der Fläche können zu einem Problem werden, wenn keine hinreichenden Testungen durchgeführt wurden. Wenn die Digitalisierung richtig genutzt wird, kann diese als große Chance gesehen werden, allerdings kann ein mögliches Aussterben in den Innenstädten passieren. Dieses Risiko bezieht IP1 auf die kleineren Modehäuser die eventuell keine Investitionen durchführen.¹¹⁶

IP2 sieht die Umsatzsteigerung im Fokus. Die beste Chance geht von der Kombination von online Tools der und stationären Geschäfte aus. Als Risiko wird lediglich der Online-Handel genannt. Kunden greifen von überall darauf zu und es fördert die Bequemlichkeit. Begünstigt wird die Situation zusätzlich von den derzeitigen Umständen der Corona-Pandemie.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Interview eins vom 20.12.2021

¹¹⁷ Vgl. Interview zwei vom 21.12.2021

Der IP3 nennt die Datenaufnahme der Kunden als Chance für den stationären Handel. Der Kunde gibt seine persönlichen Daten an, um die neusten News oder eine vereinfachte Lieferung der Ware zu sichern. Durch neue Newsletter per Mail wird der Kunde getriggert und die Marke erregt die Aufmerksamkeit. Als weitere Chance sieht IP3 aber auch das Einkaufserlebnis der Kunden. Durch die Digitalisierung ist es möglich online Tools und stationäre Flächen zu kombinieren und den Größtmöglichen Vorteil zu erzielen. IP3 geht bei der Frage nach den Risiken eher in den Bereich der digitalen Welt und nennt als Risiko Hacker Angriffe. Unternehmen speichern Unmengen von Daten, sei es interne oder extern. Je mehr digital läuft, desto höher steigt das Risiko. IP3 schneidet auch kurz den negativen Einfluss auf Umsatz und Kundensequenz an, geht aber nicht genauer drauf ein.¹¹⁸

IP4 nennt das Einkaufserlebnis als erstes in Bezug auf Chancen. Hier ebenfalls wieder die Kombination aus online und stationär durch technische Tools auf der Geschäftsfläche. Dazu kommt die Möglichkeit die Kundenbindung aufzubauen und zu festigen. Vor allem durch den direkten und persönlichen Kontakt ist es ein wesentlicher Punkt. Als Risiko zählen Möglichkeiten, die von der Nutzung des Internets ausgehen. Zum einen der schnelle Preisvergleich von mehreren Anbietern über online Plattformen. Die Rückgabe der Ware ist über online Anbieter einfacher als in einem stationären Geschäft. Außerdem bieten sich online mehr Zahlungsmöglichkeiten, durch die Vielzahl der online Zahlungsabwickler. Diese Argumente fördern den Gedanken der Bequemlichkeit, die vor allem in Zeiten der Pandemie bevorzugt wird, als starkes Risiko gegenüber dem stationären Handel.¹¹⁹

Kategorie drei - Klärung der Forschungsfrage: Angabe von ausgeführten Maßnahmen und Strategien

In dieser Kategorie werden Maßnahmen und Strategien der jeweiligen Marken aufgezeigt. Zusätzlich wird das schwerwiegendste Risiko, nach Meinung des

¹¹⁸ Vgl. Interview drei vom 22.12.2021

¹¹⁹ Vgl. Interview vier vom 27.12.2021

jeweiligen Experten, herausgefiltert und der Umgang mit der Kundenbindung behandelt.

IP1 sieht das Schwinden der Innenstädte als schwerwiegendstes Risiko. Der demografische Wandel fördert wenig innovative Ansichten, da die ältere Gesellschaft in den meisten gesellschaftlichen Bereichen, wie Politik und Wirtschaft, die Oberhand hat. Seiner Meinung nach kann dem Problem erfolgreich begegnet werden, wenn die Chancen richtig genutzt werden und die Kombination zwischen Online und stationär gelingt. Hier bringt sich das Stichwort des Omnichannels ein. Dies gilt als Tool für die Kundebindung und vereinfacht den ganzen Prozess. TH nutzt verschiedene online und offline Dienste gleichzeitig und verknüpft diese miteinander. Ein paar Maßnahmen wären, dass Kunden digital über Whatsapp Artikel im Store kaufen und dort abholen können, Artikel aus dem Onlineshop können direkt im Store bestellt werden und nachhause geliefert werden oder es kann eine Kundenberatung bzw. ein Verkaufsgespräch via Kamera durchgeführt werden. Die Anbindung an online Vertriebswege ist ein wichtiger Punkt für den stationären Handel. IP1 nennt hier als Beispiel den online Anbieter Zalando. Die stationären Geschäfte können über Zalando ihre Ware vertreiben und somit eine Umsatzerhöhung erzielen. Auch digitale Medien wie Screens auf der Verkaufsfläche sind eine genutzte Maßnahme, um den Risiken der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen. Alles genannten Strategien und Maßnahmen bieten die Möglichkeit den Kunden all umfassend zu bedienen, erreichen und zu binden.¹²⁰

IP2 sieht als schwerwiegendstes Risiko den online Handel. Wenn der stationäre Handel nicht mehr besucht wird, sinkt der Umsatz und stationäre Geschäfte werden geschlossen.

Die Maßnahmen und Strategien die MOP direkt nutzt, ähneln sich mit den der Marke TH. Die Maßnahmen zielen größtenteils darauf ab, die Kombination von online und stationär zu ermöglichen. Kunden könne über den Onlineshop

¹²⁰ Vgl. Interview eins vom 20.12.2021

bestimmte Artikel in den jeweiligen Geschäften reservieren und anschließend im besagten Store abholen und bezahlen. Der Service nennt sich Reserve & Collect. Es könne auch Artikel aus dem Online-Shop bestellt werden und in einen Store der Wahl geliefert werden. Die Ware kann vor Ort im Geschäft anprobiert werden und wenn es nicht gewollt wird übernimmt der Store den Retourenprozess. Dadurch wird der Kunden mit dem stationären Geschäft in Verbindung gebracht und hat die Möglichkeit sich Inspiration aus dem Store zu sichern. Dabei ist es wichtig, dass dem Kunden ein perfektes Einkaufserlebnis geschaffen wird. Mitarbeiter müssen über notwendiges Fachwissen Verfügung, um eventuelle Fragen beantworten zu können. IP2 sieht das mittlerweile als einen wichtigen Punkt, da Konsumenten sich jederzeit über das Internet informieren können. MOP nutzt ebenfalls die Strategien des Member Programms, um die Kundenbindung noch intensiver zu fördern. Der Kunde sammelt Punkt und erhält dadurch Gutscheine, die im Onlineshop und auch in stationären Geschäften eingelöst werden können. Manche Aktionen werden auch nur für den stationären Handel angeboten um die Aufmerksamkeit der Kunden zu erreichen.¹²¹

Das schwerwiegendste Risiko würde IP3 dem Digitalen zuweisen. Als Beispiel werden Hacker Attacken aufgeführt. In Bezug auf die Veränderung des Kunden fällt auf, dass diese vor Ort zwar probieren und den Service in Anspruch nehmen, allerdings kommt es nicht zum Kauf, da die Hoffnung besteht, günstigere Angebote im Internet zu finden. Vor allem die Corona Pandemie hat ihren Teil dazu beigetragen. Der Stone Island Store auf Sylt ist angewiesen auf den Tourismus, allerdings wirken Kunden allgemein unzufrieden und schwierig, nach IP3. Stone Island nutzt ebenfalls den Vorteil der Datenerfassung für sich. Personalisierte Werbung wird an die jeweiligen Kunden geschickt, mit dem Ziel mehr Kaufanreiz zu schaffen. IP3 empfindet vor allem die Nutzung eines

¹²¹ Vgl. Interview zwei vom 21.12.2021

Onlineshops in Verbindung mit einem stationären Geschäft als wichtige Vorteilsstrategie.¹²²

Als schwerwiegendsten Risiko gilt für IP4 die Möglichkeit alle Artikel im Internet preislich vergleichen zu können. Wenn der Artikel günstiger zu finden ist, ziehen viele Konsumenten es vor Geld zu sparen, anstatt einen sicheren Kauf in einem stationären Geschäft durchzuführen. Dadurch ist es schwierig den Kunden für sich zu gewinnen. Geschäfte müssen sich mehr einfallen lassen, um Kundenbindung zu garantieren. Die Kickz-Company nutzt vor allem Soziale Medien wie Facebook und Instagram, um für das Geschäft zu werben. Die Reichweite wird so garantiert. Die Vorteilsstrategien des Unternehmens beziehen sich vor allem auf die Kundenbindung und das Zusammenspiel zwischen online und stationären Aspekten. Der Store ist mit den besonderen Sneaker Modellen ausgestattet, damit Kunden Anreiz geboten wird nicht nur über den Onlineshop zu kaufen. Bei solchen hochpreisigen Artikeln ist es wichtig den Kunden persönlich zu gewinnen und im Geschäft hat man dafür mehr Möglichkeiten.¹²³

Kategorie vier – Schlussbilanz: Prognose für Premium- und Luxusmarken

Alle IP gehen davon aus, dass das Premium- und Luxussegment im Vorteil gegenüber der Digitalisierung stehen. IP1 geht im Allgemeinen davon aus, dass viele Marken die Transformation nicht überstehen werden. Allerdings werden einige die Chancen nutzen und die Marke stärken. Der stationäre Modehandel wird, durch die unausweichliche Kombination von online und stationär, Innovationen im Servicebereich und dem Vertrieb schaffen. Premium- und Luxusmarken werden von IP1 im Vorteil gesehen, da diese den Prozess wirtschaftlich besser stemmen können.¹²⁴

IP2 ist ebenfalls der Meinung, dass der stationäre Modehandel nicht gegen, sondern mit der Digitalisierung arbeiten sollte. Kunden sind im stationären

¹²² Vgl. Interview drei vom 22.12.2020

¹²³ Vgl. Interview vier vom 27.12.2021

¹²⁴ Vgl. Interview eins vom 20.12.2021

Handel gewillter mehr Geld für Premium- und Luxusmarken auszugeben als diese Online zu erwerben.¹²⁵

IP3 geht davon aus, dass das Luxussegment nicht besonders gefährdet ist. Im Bereich des stationären Handels schätzen die Käufer das haptische Erlebnis mit den Produkten. Es wird das Gefühl vermittelt, dass der Kunde etwas Besonderes kauft und dies kann wohl nur der stationäre Handel hervorrufen, so IP3.¹²⁶

IP4 sieht der Zukunft nicht so eindeutig entgegen. Es wird immer schwieriger gegen den Onlinehandel anzukommen, daher empfiehlt er den Onlinehandel mit einzubeziehen. Vor allem die Fokussierung auf den Kunden ist von größter Wichtigkeit. Nach IP4 werden im Premium- und Luxussegment weniger Probleme auftreten, da Kunden das Käuferlebnis sehr schätzen und ein anderes, positiveres Gefühl vermittelt bekommen, durch den Service vor Ort und die Persönlichkeit, die von dem stationären Aspekt ausgeht.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Interview zwei vom 21.12.2021

¹²⁶ Vgl. Interview drei vom 22.12.2021

¹²⁷ Vgl. Interview vier vom 27.12.2021

5 Darstellung und Vergleich der Ergebnisse beider Forschungsmethoden

Im Folgenden werden die literaturbasierten und empirischen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Forschungsfragen zusammengefasst, verglichen und analysiert.

Der Inhalt des literaturbasierten Teils der Arbeit wurde bereits in sechs Hypothesen erfasst. Für die Beantwortung der zwei Forschungsfragen werden alle Hypothesen im Einzelnen betrachtet und mit den empirischen Erkenntnissen verglichen. Die Forschungsfragen werden durch alle Hypothesen direkt oder indirekt behandelt.

Hypothese 1: Die Digitalisierung ist nicht nur ein Risiko für den stationären Handel, sondern ebenso eine große Chance.

Die Digitalisierung kann aus mehreren Perspektiven betrachtet werden. Die stationären Geschäfte haben die Möglichkeit die Vorteile dieses Wandels zu nutzen. Allerdings sind die Unternehmen allein dafür verantwortlich, wie diese Umsetzung aussieht. Empfohlen wird die Kombination zwischen dem stationären Geschäft und online Tools. Dabei im Fokus steht die Verbesserung des Einkaufserlebnisses des Kunden. Die Literatur hält sich bei der Einschätzung der Digitalisierung eher an wissenschaftliche Vorgänge. Allerdings wird deutlich, dass die Chancen von den stationären Geschäften genutzt und ausgebaut werden können. Somit gilt die Hypothese durch die empirischen Aussagen als bestätigt.

Hypothese 2: Resultierend aus der Digitalisierung, ist der Online-Handel die größte Gefahr für den stationären Modehandel.

Aus den empirischen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass der Onlinehandel zwar ein großes Risiko darstellt, allerdings gibt es mehrere Möglichkeiten dieses Problem auszuführen. Zum einen gibt es den Onlinehandel an sich, also Internetseiten von verschiedensten Marken auf der man Artikel aus dem gesamten Sortiment kaufen kann. In den stationären Geschäften sind, beispielsweise, nur Teile des Sortiments zu haben oder auch nur die Artikel, die

gerade zu einer bestimmten Saison vertrieben werden. Ein weiteres Risiko ist, dass Artikel durch Onlineshops preislich leichter verglichen werden können und so eher online gekauft werden, aufgrund von niedrigerem Preis. IP1 und IP3 haben in der Hinsicht nicht den Onlinehandel als größtes Risiko für den stationären Handel angegeben. Daher wird die literaturbasierte Hypothese durch die empirischen Erkenntnisse zwar untermauert, aber nicht komplett bestätigt.

Hypothese 3: Die persönliche Beziehung zwischen Kunden und stationären Geschäften wird negativ beeinflusst. Internet schafft eine Anonymität und die Erwartungen der Kunden richten sich meist nach den Vorteilen aus dem Online-Handel.

Der Rückgang der Kundensequenzen lässt sich der Digitalisierung und dessen Risiken zuordnen. Das Internet schafft eine Anonymität und vereinfacht den normalen Kaufprozess enorm. Allerdings kann der stationäre Handel auf dieses Problem reagieren. Durch die besagte Kombination beider Bereiche kommt es ebenfalls zu einer gewissen Vereinfachung. Durch Maßnahmen wie beispielsweise MOP sie nutzt kann das Problem überwunden werden und dem stationären Geschäft einen Vorteil verschaffen. Die empirischen Erkenntnisse belegen die Hypothese. Allerdings muss es nicht zwingend ein Risiko darstellen. In diesem Fall kommt es drauf an wie Marken reagieren und ihr stationären Geschäft aufbauen oder verbessern will.

Hypothese 4: Durch die Digitalisierung kann der stationäre Handel die Kundenbindung stärken. Der technische Fortschritt begünstigt neue Technologien am POS. Somit ist das Zusammenspiel zwischen stationär und online ein essenzieller Vorteil, um den stationären Handel zu fördern.

Die Hypothese wird in ihrer Gesamtheit durch die empirischen Erkenntnisse bestätigt. Die Kundenbindung kann durch neue Technologien am POS gestärkt werden. Führendes Beispiel aus den Interviews sind Technologien, die vor

allem den Servicepoint unterstützen. Wie Screens oder Tablets zur Nutzung des Onlineshops oder zur Vereinfachung des Anmeldeprozesse für den Memberclub einer Marke.¹²⁸ Alle IP schätzen die Kombination von stationär und online als essenziell wichtig ein, was auch durch die Literatur bestätigt wurde. Daher gilt diese Hypothese als vollständig bestätigt.

Hypothese 5: Der Wandel des Marktes wird durch drei Aspekte geprägt. Der Kunde verändert sich und folgt einer gewissen Bequemlichkeit. Die Informations- und Kommunikationsprozesse verändern sich und die Produktentwicklung wird durch neue Technologie beeinflusst.

Die Aussage stützt sich auf der Maßnahme, dass online und stationäre Aspekte kombiniert werden. Die Kunden lernen durch die Digitalisierung eine neue Art der Bequemlichkeit kennen und der stationäre Handel versucht durch jegliche Ideen der Bequemlichkeit nahe zu kommen. Aus den Interviews geht hervor, dass die Kombination von Onlineshop und stationärem Geschäft die häufigste Maßnahme ist. Alle vier IP bestätigten dies. Kunden können über den Onlineshop in eine Filiale bestellen, um dem eventuell auftretenden Retourenprozess aus dem Weg zu gehen. Somit besteht die Chance, dass der Kaufanreiz gefördert wird und der Kunde bei der Abholung ebenfalls Produkte aus dem Geschäft einkauft. Auf der anderen Seite können die Kunden auch über den stationären Shop auf den Onlineshop zugreifen und Produkte die stationär beispielsweise ausverkauft sind auf diesem Wege bestellen. Lieferung kann entweder in den Store oder nachhause erfolgen. Die Veränderung der Informations- und Kommunikationsprozesse ist ein Nebeneffekt, wenn sich ein stationäres Geschäft dazu entscheidet, online Investitionen zu tätigen. Über die Internetseite einer Marke könne die Kunden über Produkte, Materialien, Produktionen und sonstige Unternehmensinterne Vorgänge aufgeklärt werden. Der Kunde erwartet dahingehend eine gewisse Transparenz der Marke. Nicht nur auf der Fläche können technische Geräte von Vorteil sein, sondern auch in

¹²⁸ Vgl. Interview ein vom 21.12.201/ Interview zwei vom 22.12.2021

der Produktion. Dies wird von den Experten weder bestätigt noch verneint. Der Fokus liegt dabei also eher auf dem Geschäft an sich. Die Hypothese wird also zum Teil bestätigt. Die Aussage ist im literaturbasierten Teil belegt worden.

Hypothese 6: Premium- und Luxusmarken können die Vorteile der Digitalisierung in größerem Maße für sich nutzen. Hier wird mehr Wert auf Qualität gelegt.

Alle vier Experten zogen die Schlussbilanz, dass sie die Frage und somit die letzte Hypothese so bestätigen würden. Laut den empirischen Aussagen stimmt es, dass beim Premium- und Luxussegment weniger Probleme im Umgang mit der Digitalisierung gesehen werden. Dies liegt vor allem an der Qualität des allgemeinen Käuferlebnis. Wenn das Segment Investitionen eingeht, um das Erlebnis für die Kunden zu verbessern und die Anforderungen zu erfüllen, steigert dies die Aufmerksamkeit der Kunden.

6 Fazit und Ausblick

Die wissenschaftliche Arbeit hat ergeben, dass sich die literaturbasierten Erkenntnisse nicht ausnahmslos mit den Erkenntnissen des Experteninterviews überschneiden. Durch die Vorgänge der Digitalisierung findet eine Verschiebung des POS und des POD statt. Durch gewisse Maßnahmen kann diese Verschiebung wieder eingestellt werden oder verbessert im Hinblick auf stationäre Geschäfte.

Die Forschungsfragen konnten durch die Literatur und die empirische Methode hinreichend beantwortet werden. Es wurden generell Anforderungen an den stationären Handel erfasst, die von der Digitalisierung ausgehen. Einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile liegt im stationären Kundenerlebnis. Der Konsument verändert die Anforderungen für ein stationäres Geschäft und die Händler müssen auf die Änderungen reagieren. Die Anforderungen gehen im Großen und Ganzen von den Vorteilen des Onlinehandels aus. Verbesserungen aller Anforderungen bieten in dem Fall technologische Tools, die auf der stationären Fläche Benutzung finden. Die Forschung hat ergeben, dass alle Risiken und Chancen miteinander in Verbindung stehen und auch teilweise auseinander resultieren. Premium- und Luxusmarken haben vermeintlich bessere Möglichkeit den Veränderungen positiv zu begegnen. Diese Aussage resultiert aus der zweiten Forschungsfrage dieser Arbeit und wird von den empirischen und literaturbasierten Erkenntnissen bestätigt.

Für den stationären Einzelhandel hat sich die Wettbewerbssituation essenziell verändert. Es wird empfohlen, dass stationäre Geschäfte ein gewisses Alleinstellungsmerkmal anstreben und online Aspekte mit einbeziehen. Aus den vorherigen Erkenntnissen resultiert die Annahmen, dass der stationäre Modehandel eine realistische Chance hat die Digitalisierung in ihren Vorteilen zu nutzen. Dies kann aber nur funktionieren, wenn in den Geschäften eine Verschmelzung von online und stationären Aspekten stattfindet. Premium- und Luxusmarken sind in diesem Sinne schon wesentlich weiter und nutzen bereits den Onlineshop oder technische Tools auf der Fläche. Gravierende

Unterschiede zwischen beiden Segmenten gibt es nicht bzw. wurde nicht benannt.

Literaturverzeichnis

Monografien

Müller-Hagedorn, Lothar/ Toporowski, Waldemar/ Zielke, Stephan (2012): Der Handel. Grundlagen-Management-Strategien, 2. Auflage, Stuttgart.

Heinemann, Gerrit (2021): Intelligent Retail. Die Zukunft des stationären Einzelhandels, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Heinemann, Gerrit (2017): Die Neuerfindung des stationären Modehandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Merkle, Wolfgang (2020): Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Manz, Olaf (2020): Gut gepackt – kein Bit zu viel. Kompression digitaler Daten verständlich erklärt, Springer Nature, Wiesbaden.

Schawel, Christian/ Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Böckenholt, Ingo/ Mehn, Audrey/ Westermann, Arne (2018): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Lexa, Carsten (2021): Fit für die digitale Zukunft. Trends der digitalen Revolution und welche Kompetenzen Sie dafür brauchen, Springer Gabler, Wiesbaden.

Oswald, Gerhard/ Krcmar, Helmut (2018): Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategie – Instrumente – Erfahrungen, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hering, H. (2014): Gewerblicher Rechtsschutz für Ingenieure, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hiddessen, Jana (2021): Interaktionen mit Social Media Influencern als Instrument zur Markenprofilierung, Springer Gabler, Wiesbaden.

König, Verena (2017): Grundlagen der Luxus- und Premiummarkenführung. Strategie – Instrumente - Umsetzung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Burmann, Christoph/ König, Verena/ Meurer, Jörg (2012): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling, Springer Gabler, Wiesbaden.

Artikel aus Sammelbänder

Krüger, Dirk/ Riemeier, Tanja (2014): Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews. In: Krüger, Dirk/ Parchmann/ Schecker, Horst (2014): Methoden in der naturwissenschaftdidaktischen Forschung, Heidelberg, S. 133-145

Schenk, Hans-Otto (2004): Handels-, Gattungs- und Premiummarken des Handels. In: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden

Wiedemann, Klaus-Peter/ Hennings, Nadine (2017): Die steigende Nachfrage nach Luxusmarken: Ein globales Phänomen mit lokalen Besonderheiten. In: Thieme, W.M. (2017): Luxusmarkenmanagement, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten (2020): Transkription. Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In: Mey, Günter/ Mruck, Katja (2020): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden, S. 1-20

Sälzer, Bruno (2004): Markenführung im Bekleidungsmarkt. In: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hurth, Joachim (2018): Handelsmarken und Retailer Brands im deutschen Modehandel. In: Schmidt, H.J./ Baumgarth, C. (2018): Forum Markenforschung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Von Hirschhausen, Natatscha (2021): Einfluss der Digitalisierung auf die Mode und warum draus eine Frage der Verantwortung entsteht. In: Hildebrandt, Alexandra/ Landhäußer (2021): CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Springer Gabler, Berlin.

Baier, Daniel/ Xuan Anh Nguyen/ Rese, Alexandra (2020): Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells. In: Roth, Stefan/ Horbel, Chris/ Popp, Bastian: Perspektiven des Dienstleistungsmanagements. Aus Sicht von Forschung und Praxis, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Brosius, Hans-Bernd/ Haas, Alexander/ Koschel, Friederike (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung, 7.Auflage, Wiesbaden.

Wassermann, Sandra (2015): Das qualitative Experteninterview. In: Niederberger, Marlen/ Wassermann, Sandra (2015): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden.

Vaih-Baur, Christina (2018): Luxus und Marketing – zeitgemäße Formen der Kommunikation. In: Pietzcker, D./ Vaih-Baur (2018): Luxus als Distinktionsstrategie, Wiesbaden.

Hochschulschriften

Ebert, Kirsten (2016): Auswirkungen auf den stationären (Bekleidungs-) Einzelhandel und seine Handelsräume durch zunehmenden Onlinehandel. Masterthesis Stadtplanung, HafenCity Universität, Hamburg.

Artikel aus Fachzeitschriften

TextilWirtschaft, Nr.50/2021, 6

TextilWirtschaft Nr.1/2022,

Bailey, Steven (2020): E-Commerce und stationärer Handel. Omnichannel Commerce für die perfekte Customer Journey. Wirtschaftsinformatik & Management 12, S. 6-13

Website

Freutel, Aziza: Umsatz im stationären Modehandel schrumpft 2021 um weitere 5%, 14.12.2021,

<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/bte-prognose-zum-jahresabschluss-umsatz-im-stationaeren-modehandel-schrumpft-2021-um-weitere-5-233751> (Stand 21.12.2021)

Teipen, Hansjörg/ Dünhaupt, Christina/ Mehr, Fabian: Wirtschaftliche Entwicklung und Arbeitsbedingungen in globalen Wertschöpfungsketten, 2020, <http://hdl.handle.net/10419/217250> (Stand 26.12.2021)

Anlagen

Leitfaden für das Experteninterview

Block eins: Einstieg mit personenbezogenen Fragen

- Welchen Beruf üben Sie derzeit aus?
- Wie lange sind Sie in der Branche schon tätig?

Block zwei: Start in die Thematik

- Was bedeutet der Begriff der Digitalisierung für Sie?
- In welchem Segment sehen Sie die zu vertretende Marke und warum?

Block drei: Klärung der Forschungsfragen

- Welche Chancen bieten sich für den stationären Modehandel durch den massiven Wandel des Marktes in Anbetracht der Digitalisierung?
- Welche Risiken der Digitalisierung nehmen Sie im Alltag des stationären Modehandels wahr?
- Welches der genannten Risiken ist Ihrer Meinung nach am schwerwiegendsten und warum?
- Durch die Digitalisierung hat sich ebenfalls der Konsument verändert, sprich höhere Ansprüche, selbstbewussteres Verhalten usw. Inwieweit beeinflusst dies den stationären Modehandel?
- Welche derzeitigen Maßnahmen für den Erfolg des stationären Modehandels, im Hinblick der Digitalisierung, empfinden Sie für sinnvoll?
- Gibt es für Ihre Marke besondere Vorteilstrategien, um gegen genannte Risiken vorzugehen?

Block vier: Prognose und Abschlussfrage

- Wie sieht Ihrer Meinung nach, die Zukunft des stationären Modehandels für Premium- und Luxusmarken in Bezug auf die Digitalisierung?
- Rückfragen oder Ergänzungen

Transkript 1: Interview vom 20.12.2021 – Store Manager „Tommy Hilfiger“

IW: Interviewer

IP1: Interviewpartner eins

1 IW: Dann fangen wir direkt an würde ich sagen. Stell doch einmal kurz vor
2 welchen Beruf du momentan ausübst und wie lange du schon dabei bist.

3 IP1: Ich bin momentan als Store Manager des Tommy Hilfiger Geschäftes am
4 Marienplatz tätig und übe diesen Job jetzt schon seit vier Jahren aus.

5 IW: Alles klar, dann gehen wir jetzt tiefer in die eigentliche Thematik. Was
6 bedeutet der Begriff „Digitalisierung“ für dich im Allgemeinen?

7 IP1: Also im normalen Verständnis stellt die Digitalisierung einen Prozess der
8 Transformation von analogen Informationen in digitale/numerische Formate da.
9 Bezogen auf den Einzelhandel ist es ein Prozess der Implementierung von
10 digitalen Elementen oder Medien für eine umfassenderes Einkaufserlebnis. Vor
11 allem den Begriff Omnichannel würde ich in dieser Hinsicht nutzen.

12 IW: Alles klar super. Du arbeitest bei Tommy Hilfiger – in welchem Segment
13 würdest du diese Marke sehen und warum?

14 IP1: Tommy Hilfiger bewegt sich im Segment der Premiummarke, was fest zu
15 machen ist primär am Preis und dem Klientel, sowie die Ausrichtung auf
16 Zielgruppen.

1 IW: Klasse. Was meinst du, welche Chancen bieten sich für den stationären
2 Modehandel durch den massiven Wandel des Marktes, in Anbetracht der
3 Digitalisierung?

4 IP1: Die Chancen sind immens. Durch die Digitalisierung kann ein neues
5 Kundensegment angesprochen werden. Vor allem die jüngere Generation, oder
6 auch Digital Natives, kann durch die neuen technischen Möglichkeiten besser
7 angesprochen werden, auch um auf das veränderte Kaufverhalten zu
8 reagieren. Diese Kunden mit Ihrem Kaufverhalten und Ansprüchen sind eine
9 neue und zukünftig wachsende Komponente im Einzelhandel.

10 Eine weitere Chance, die mir jetzt einfallen würde, ist auch am Zahn der Zeit zu
11 bleiben und somit ggf. Marktsegmente zu gewinnen, die andere „verpassen“.
12 Verständlicher ausgedrückt, denke ich der Modehandel kann durch die
13 Digitalisierung neue Segmente erschließen und für sich einsetzen.

14 IW: Alles klar. Die Risiken für den stationären Modehandel sind immens.
15 Inwiefern machen sich die Risiken im Alltag des Modehandels bemerkbar?

16 IP1: Den Prozess der Digitalisierung schlichtweg zu verschlafen und nicht
17 darauf zu setzen. Die größten Risiken sehe ich bei Inhaber geführten
18 Unternehmen, die die Investitionen nicht stemmen wollen oder können. Ein
19 weiteres Risiko wäre, den Prozess der Digitalisierung zu schnell zu wollen und
20 Phasen der Testung für eine bessere spätere Qualität klein halten zu wollen.
21 Ein Beispiel, welches wir auch direkt bei uns im Store benutzen sind Screens,
22 die beim Shopping helfen. Technische Tools können auch schnell zum Problem
23 werden und sollten daher über längere Zeit getestet werden. Ich bin der
24 Meinung, dass die Digitalisierung ein Katalysator für das mögliche Aussterben
25 der Innenstädte ist, wenn kleinere Modehändler sich dem Verweigern oder nicht
26 offen sind.

1 IW: Okay super – auf jeden Fall ein sehr interessanter Punkt es aus der Sicht
2 zu bewerten. Nun zur nächsten Frage – welcher der von dir genannten Risiken
3 würdest du als schwerwiegendste einordnen und warum?

4 IP1: Der letztere Punkt, da sie die Innenstädte stark wandeln werden, was
5 positiv sein kann, wenn richtig gehandelt wird und die Chancen erkannt werden,
6 jedoch befürchte ich, dass eine gewisse inflexibility von Seiten der Gemeinden
7 (Städte) herrscht. erschwerend kommt hinzu, dass der demographische Wandel
8 wenig innovatives Denken fördert, da vieles auf eine ältere Gesellschaft
9 zugeschnitten ist. Sowohl von Seiten der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.
10 Der Daraus resultierende Innovationsstau kann den stationären Einzelhandel
11 vor schwerwiegende Probleme stellen.

12 IW: Okay. Durch die Digitalisierung hat sich ebenfalls der Konsument verändert,
13 sprich höhere Ansprüche, selbstbewussteres Verhalten usw. Inwieweit
14 beeinflusst dies den stationären Modehandel?

15 IP1: Kunden sind auf jeden Fall schwieriger zu erreichen im stationären
16 Geschäft. In den Fokus rückt immer mehr der Omnichannel Gedanke, der all
17 umfassende Services verlangt, der über das altbekannte hinaus geht. Besteht
18 die Möglichkeit, Artikel vor Ort zu bestellen und nach Hause liefern zu lassen
19 oder in den Store, oder auch Digital über WhatsApp Artikel im Store zu kaufen
20 und per App zu bezahlen, bzw. eine Kundenberatung via WhatsApp zu
21 erhalten. Weiteres Pilotprojekt in unserem Store in Dortmund ein
22 Verkaufsgespräch online via Kamera etc.

23 IW: Sehr interessant! Nun zu den Maßnahmen, die vielleicht auch schon
24 Tommy Hilfiger ergriffen, hat, im Hinblick auf die Digitalisierung. Welche
25 empfindest du da als sinnvoll?

1 IP1: Ich denke die Anbindung an Online Vertriebswegen wie z.B. Zalando.
2 Stationäre Modehändler haben die Möglichkeit dort ihre Ware zu vertreiben.
3 Dadurch werden die Umsätze erhöht und digitale Anbieter unterstützen das
4 stationäre Geschäft. Darüber hinaus Digitale Medien, wie Screens, in den
5 Verkaufsräumen zu integrieren und um bestehende oder nachwachsende
6 Klientel für sich zu begeistern und Content zu transportieren. Diese Maßnahme
7 hat die Marke Tommy Hilfiger schon zeitig umgesetzt und zieht seine Erfolge
8 daraus.

9 IW: Ja super und welche Vorteilsstrategien nutzt Tommy Hilfiger noch?

10 IP1: Omnichannel als Überbegriff, der verschieden Wege für den Kunden
11 offeriert. Click and Collect, Collect in Store, Return in Store, WhatsApp
12 Shopping Payment, Videoshopping etc. als Möglichkeiten den Kunden all
13 umfassend zu bedienen, erreichen und binden zu können. Die Digitalisierung
14 erschwert den persönlichen Kontakt zu den Kunden, daher ist es wichtig diese
15 auf anderen Wegen wieder zu erreichen.

16 IW: Dann sind wir schon fast durch mit den Fragen – eine letzte habe ich aber
17 noch. Wie sieht deine Zukunftsprognose aus für Premium- und Luxusmarken in
18 Bezug auf der vorherigen Thematik?

19 IP1: Es wird spannend, denn einige werden diese Transformation nicht schaffen
20 und ggf. von der Bildfläche verschwinden. Einige werden den Prozess und ihre
21 Chancen erkennen und auch ihre Marke stärken können. Der stationäre
22 Modehandel wird eine wichtige Komponente sein, der mehr allumfassenden
23 Service und Vertriebsmöglichkeiten mit digitalen Elementen erleben wird und
24 Innovationen schafft. Das Premium- und Luxussegment sehe ich dabei im
25 Vorteil, da diese den Prozess wirtschaftlich stemmen können und Innovationen
26 wagen.

Transkript zwei: Interview zwei vom 21.12.2021 – Store Manager „Marc O’ Polo“

IW: Interviewer

IP2: Interviewpartner zwei

1 IW: Also gib gerne mal eine kleine Vorstellung, wie bist du beruflich unterwegs
2 und seit wann übst du deinen Beruf schon aus?

3 IP2: Also ich bin Store Manager einer Marc O’ Polo Filiale in den Riem Arcaden
4 und übe das seit ca. zwei Jahren aus.

5 IW: Super, dann fange ich direkt mal mit dem eigentlichen Thema an. Was
6 bedeutet der Begriff der Digitalisierung für dich?

7 IP2: Für mich bedeutet Digitalisierung Verbesserung. Vor allem wenn es darum
8 geht, geschäftliche Arbeitsprozesse auf der Verkaufsfläche zu optimieren.
9 Diese kommen sowohl dem Kunden als auch den Angestellten entgegen. Die
10 Digitalisierung gewinnt für den Einzelhandel immer mehr an Bedeutung, man
11 darf sich dem gegenüber nicht verschließen, sonst bleibt der stationäre
12 Modehandel auf der Strecke.

13 IW: Okay. Du arbeitest bei Marc O’ Polo – in welchem Segment siehst du die
14 Marke und warum?

15 IP2: Marc O’ Polo befindet sich im Premium-Segment. Dies spiegelt sich nicht
16 nur im Preis wider, sondern auch in der qualitativen Hochwertigkeit der

1 Produkte. Außerdem gehört die Affinität zu natürlichen Materialien zum
2 Markenkern. Die Verwendung nachhaltiger Materialien wird bei Marc O´Polo als
3 selbstverständlich angesehen. Das Ziel ist, bis 2023, ausschließlich nachhaltige
4 Produkte anzubieten.

5 IW: Alles klar. Was würdest du sagen, welche Chancen sich für den stationären
6 Modehandel durch den massiven Wandel des Marktes, in Anbetracht der
7 Digitalisierung, ergeben?

8 IP2: Das bestimmende Thema im Einzelhandel ist und bleibt die
9 Umsatzsteigerung. Durch die Digitalisierung ist es möglich geworden, nicht nur
10 mit dem Kunden bzw. Produkt vor Ort Umsätze zu erzielen. Der Kunde muss
11 zunächst einmal nicht mehr zwingend physisch vor Ort sein, um sich ein
12 bestimmtes Produkt zu reservieren, und anschließend im Store zu bezahlen.
13 Marc O´nPololo bietet diesen Service als Reserve & Collect an. Des Weiteren hat
14 der Kunde die Möglichkeit eine Bestellung im internen Online-Shop auszulösen,
15 und in die jeweilige Marc O´ Polo Filiale schicken zu lassen. Sobald die Ware
16 dort eintrifft, bekommt der Kunde eine Benachrichtigung. Der Kunde kann die
17 Ware nun im Store anprobieren und direkt mitnehmen. Falls das eine oder
18 andere nicht passen sollte, besteht die Möglichkeit, die Ware im Store zu
19 lassen. Der Kunde hat keinen weiteren Zeitaufwand was den Retourenprozess
20 angeht, Marc O´ Polo nutzt dies als Click & Collect. Ein weiterer Vorteil von
21 diesem Service besteht darin, dass der Kunde bei seiner Abholung sich von
22 den vorhandenen Produkten im Store inspirieren lässt, und im besten Fall noch
23 einen weiteren Kauf vor Ort tätigt. Sollte auch mal ein Produkt oder eine
24 gewünschte Größe in der Filiale nicht vorhanden sein, kann man über den
25 internen Online-Shop eine Bestellung für den Kunden auslösen.

26 IW: Welche Maßnahmen empfindest du dabei als sinnvoll?

1 IP2: Also eigentlich sehe ich alle der eben genannten Maßnahmen für sinnvoll.
2 Ich habe da keinen Favoriten oder ähnliches.

3 IW: Okay. Dann kommen wir nun zu den Risiken – Welche nimmst du
4 beispielsweise im Alltag des stationären Modehandels wahr?

5 IP2: Durch die Digitalisierung kommt natürlich vor allem das Online-Shopping
6 auf seine Kosten. Die Kunden müssen nicht mehr zwingend den stationären
7 Handel aufsuchen, um ein bestimmtes Produkt zu kaufen. Vor allem die
8 anhaltende Corona Pandemie unterstützt diese negative Entwicklung für den
9 Einzelhandel.

10 IW: Und welches Risiko würdest du als schwerwiegendstes einordnen und
11 wieso?

12 IP2: Kunden kaufen immer mehr Online. Die Gefahr besteht darin, dass die
13 Kunden den stationären Einzelhandel nicht mehr wahrnehmen und ihn als
14 unwichtig erachten. Dies hätte zu Folge, dass immer mehr Geschäfte schließen
15 müssten, da möglicherweise die anfallenden Kosten höher sind als der
16 eigentliche Umsatz.

17 IW: Gut. Durch die Digitalisierung hat sich ebenfalls der Konsument verändert,
18 sprich höhere Ansprüche, selbstbewussteres Verhalten usw. – Inwieweit
19 beeinflusst dies den stationären Modehandel?

20 IP2: Kunden haben die Möglichkeit sich vorab über das Produkt zu informieren.
21 Dies setzt voraus, dass das Verkaufspersonal notwendiges Fachwissen
22 besitzen und anwenden muss, um dem Kunden weiterhin ein perfektes
23 Einkaufserlebnis bieten zu können.

- 1 IW: Alles klar. Und gibt es derzeit für die Marke Marc O´ Polo besondere
2 Vorteilsstrategien, um gegen die Risiken direkt vorzugehen?
- 3 IP2: Durch das Marc O´ Polo Members Programm beispielsweise binden wir die
4 Kunden langfristig an die Marke. Unsere Members haben die Möglichkeit
5 "digitale" Punkte zu sammeln, und Sie erhalten dadurch Gutscheine, die sie im
6 internen Online-Shop, als auch in den Marc O´ Polo Stores einlösen können.
7 Bestimmte Aktionen werden sogar auch nur für den stationären Handel
8 angeboten. Außerdem erhalten Kunden, die Online etwas bestellen, zusätzlich
9 zu ihrer Bestellung einen Dankeschön-Gutschein, der in den Stores eingelöst
10 werden kann. Die genannten Maßnahmen führen dazu, dass der Kunde den
11 stationären Handel nicht aus den Augen verliert.
- 12 IW: Super interessant wie Marc O´ Polo mit der Situation umgeht und dagegen
13 vorgeht. Nun kommen wir zur letzten Frage: Wie sieht deiner Meinung nach, die
14 Zukunft des stationären Modehandels für Premium- und Luxusmarken in Bezug
15 auf die Digitalisierung aus?
- 16 IP2: Ich bin der Meinung, dass man sich gegenüber der Digitalisierung im
17 stationären Modehandel nicht verschließen sollte, da der digitale Fortschritt
18 mehr Chancen als Risiken bietet. Auch wenn die Kunden nicht mehr in der
19 gewohnten Regelmäßigkeit den stationären Handel aufsuchen, denke ich aber
20 durchaus, dass sie immer mehr bereit dafür sind, ihr Geld für Premium- und
21 Luxusmarken auszugeben.

Transkript 3: Interview drei vom 22.12.2021 – Store Managerin Stone Island

IW: Interviewer

IP3: Interviewpartner drei

1 IW: Super, dass das funktioniert hat heute! Stell gerne einmal kurz vor welchem
2 Beruf du nachgehst und wie lange schon.

3 IP3: Also ich bin Store Managerin des Stone Island Stores auf Sylt in Keitum
4 und übe den Beruf jetzt seit 5 Jahren aus.

5 IW: Okay, super. Dann beginnen wir mit der ersten Frage. Was bedeutet der
6 Begriff der Digitalisierung für dich im Allgemeinen?

7 IP3: Digitalisierung bedeutet für mich, nicht nur Online-Handel, sondern Firmen
8 interne Daten/Dinge die früher ausschließlich auf Papier gedruckt z.B. Kataloge,
9 Lookbooks schulungsunterlagen etc. pp, heute schnell, einfach und
10 umweltfreundlich als PDF-Dateien per Mail verschickt werden können. In
11 anderen Bereichen könnten es also auch ältere Daten sein, die eingespannt
12 werden, damit man alles im PC an einem Ort hat und nicht ewig in Archiven
13 danach suchen muss.

14 IW: Alles klar. Du bist ja bei Stone Island – in welchem Segment würdest du die
15 Marke einordnen und warum?

1 IP3: Definitiv würde ich unsere Marke im Luxussegment einordnen, nach
2 Qualität, Preis und Service. Allerdings nicht so hoch klassifiziert wie
3 beispielsweise Hermés.

4 IW: Gut. Was denkst du, welche Chancen bieten sich für den stationären
5 Modehandel durch diesen massiven Wandel des Marktes?

6 IP3: Chancen ergeben sich durch Daten Aufnahme der Kunden. Somit können
7 Kaufverhalten gezackt werden, personalisierte Werbung erstellt werden und
8 mehrere Menschen auf einmal erreicht werden. Der Kunde wird demnach
9 getriggert und aufmerksam gemacht. Ich denke bei Marken aus dem
10 Luxussegment ist es vor allem das Einkaufserlebnis, dass die Kunden in das
11 Geschäft locken. Und wenn die Marke online und stationär verbindet, kann
12 eigentlich nichts schief gehen. Es ist zwar etwas kostspieliger, aber
13 Modemarken in höheren Segmenten haben viele Möglichkeiten diesen Vorteil
14 zu nutzen.

15 IW: Okay und welche Risiken nimmst du im Alltag des stationären Modehandels
16 so wahr und welches würdest du als schwerwiegendstes einordnen?

17 IP3: Ich finde vor allem die Risiken, die von dem Digitalen ausgehen, sollten
18 mehr Beachtung bekommen. Je mehr digitalisiert wird in einem Unternehmen,
19 desto gefährlicher ist es, meiner Meinung nach. Hacker Attacken auf Kunden
20 Daten, Konten Zugriff, Zugriff zu Preisen und Daten, die nicht für die
21 Veröffentlichung gedacht sind, sind ebenfalls ein großes Problem – neben dem
22 Umsatz und der Kundensequenz, die durch die Digitalisierung beeinflusst
23 werden.

24 IW: Okay super. Durch die Digitalisierung hat sich ja auch das Verhalten der
25 Kunden verändert, sprich selbstbewussteres Verhalten, höhere

1 Qualitätsansprüche usw. – inwieweit beeinflusst dies den stationären
2 Modehandel?

3 IP3: Wir an unserem Standort merken sehr, dass das Kaufverhalten und
4 Selbstbewusstsein der Kunden sich verändert hat. Manche Kunden kommen
5 rein, schauen, probieren, lassen sich beraten und kaufen nicht, da sie in der
6 Hoffnung sind es online günstiger zu bekommen. Bei denen die wissen, dass
7 speziell bei unserer Marke, Reduzierungen mit dem online Store immer zur
8 selben Zeit sind, wird öfter und manchmal auch dreister nach Rabatten oder
9 Skonti vor Ort gefragt. Durch die Covid Pandemie sind wir an unserem
10 Touristischem Standort auch der Meinung, dass die Kundschaft aus welchem
11 Grund auch immer, allgemein viel unzufriedener und schwieriger geworden ist.

12 IW: Sehr interessant wie ihr das auch so wahrnehmt. Welche Maßnahmen
13 erachtest du denn für sinnvoll bzw. welche Vorteilsstrategien. Die zum Beispiel
14 auch Stone Island selbst benutzt?

15 IP3: Also an sich habe ich das glaube ich schon erwähnt. Vor allem im Segment
16 der Premium- und Luxusmarken ist das Sammeln von Kundendaten sehr
17 wichtig. Stone Island nutzt es beispielsweise, um personalisierte Werbung zu
18 erstellen und dadurch evtl. mehr Kaufanreize zu schaffen.

19 Vor allem bezogen auf die Pandemie war für kleine Boutiquen die
20 Digitalisierung eine Chance. Durch Erstellung und Verkauf über Online-Shops,
21 Facebook, Instagram und sogar WhatsApp konnte der Kontakt zum Kunden
22 wiederhergestellt werden und wähen der schwersten Zeit des Lockdowns in
23 der Pandemie, für das Überleben sorgen.

24 IW: Ja alles klar. Dann kommen wir auch nun schon langsam zum Ende. Zum
25 Abschluss noch eine Frage, und zwar, wie würdest du die Zukunft des
26 stationären Modehandels einschätzen? Vor allem für Premium- und
27 Luxusmarken.

1 IP3: Gerade im Luxusbereich glaube ich nicht, dass der stationäre Handel
2 besonders gefährdet sein wird. In diesem Bereich schätzen die Käufer es
3 immer noch sehr, die Produkte zu sehen, anzufassen und anzuprobieren. Die
4 dazugehörige Beratung ist ihnen auch immer noch besonders wichtig. Einfach
5 dieses Gefühl für den Kunden, dass er etwas Besonderes kauft und sich etwas
6 Gutes tut. Ich finde dieses Gefühl kann nur der stationäre Modehandel
7 hervorrufen.

**Transkript vier: Interview vier vom 27.12.2021 –
Geschäftsführer von Kickz – Company**

IW: Interviewer

IP4: Interviewpartner vier

8 IW: Super, dann steigen wir direkt ein. Stell dich doch kurz einmal vor bzw.
9 erzähl mir welchen Beruf du ausübst und wie lange schon?

10 IP4: Alles klar. Also ich habe mit meinem Bruder ein Startup gegründet vor ca.
11 drei Jahren. Die Kickz – Company. Ich bin der Geschäftsführer und wir sind
12 Online gestartet und haben mittlerweile ein stationäres Geschäft auf Sylt. Eine
13 Filiale in Hamburg ist ebenfalls geplant.

14 IW: Ja wow, sehr beeindruckend, was ihr bis jetzt aus eurer Marke oder eurem
15 Unternehmen gemacht habt. Dann fangen wir mal mit der eigentlichen
16 Thematik an – zum Einstieg: Was beutet für dich die Digitalisierung?

17 IP4: Einfach gesagt bedeutet Digitalisierung für mich eine enorme Hilfe in vielen
18 Branchen. Stationäre Geschäfte haben wieder mehr Möglichkeiten den Kunden
19 ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu ermöglichen und dadurch die gewollte
20 Bindung zwischen Konsumenten und Marke herstellen. Allerdings gibt es auch

1 große Risiken. Die stationären Händler müssen eine gesunde Kombination aus
2 beiden finden. Da ich quasi einen Online- und Offline-Handel führe, kenne ich
3 beide Seiten.

4 IW: Okay und in welchem Segment würdest du dein Unternehmen einordnen
5 und wieso?

6 IP4: Wir verkaufen Schuhe, die es so in normalen Bekleidungsläden nicht mehr
7 zu kaufen gibt. Unsere Marken, die wir verkaufen sind hauptsächlich Jordan,
8 Nike und Adidas. Ich würde unsere Schule in die Kategorie Premiummarken bis
9 High Fashion einsortieren. Also wir können da eigentlich beide Segmente
10 abdecken.

11 Da Designer wie Off White, Dior, Louis Vuitton und Yeezy mit Nike oder Adidas
12 zusammenarbeiten, können Sneakers, wie bei uns im Store, Preise bis über
13 10.000€ erreichen. Da es diese Modelle nicht mehr zu kaufen gibt, steigen
14 diese mit der Zeit natürlich im Wert.

15 IW: Alles klar, super. Was würdest du sagen, welche Chancen bieten sich durch
16 den massiven Wandel für den stationären Modehandel?

17 IP4: Die größte Chance für den stationären Handel ist die Möglichkeit neue
18 Technologien und Services durch die Digitalisierung zu bieten, um auch dem
19 Kunden ein schönes Käuferlebnis zu ermöglichen und vor allem die
20 Kundenbeziehung zu vertiefen bzw. zu festigen. Man hat den direkten Kontakt
21 zu dem Kunden und der Kunde hat den direkten Kontakt zu der Ware, die man
22 verkauft. Die Ware kann angefasst und anprobiert werden. Dadurch hat der
23 Konsument direkt ein anderes Gefühl zu dem Produkt an sich., da es
24 persönlicher ist.

25 IW: Okay und welche Risiken nehmt ihr da vielleicht auch im Alltag wahr?

1 IP4: Ein Risiko wäre da, dass Kunden ganz schnell Preise im Internet
2 vergleichen können. Die Kunden haben die Möglichkeit viele Artikel zu bestellen
3 und haben dann die Ware ohne Gründe zwei Wochen zurückzuschicken, was
4 es so anonym im stationären Handel nicht gibt (außer aus Kulanz des
5 Geschäfts). Online haben die Kunden oft auch die Möglichkeit ihre Ware über
6 mehrere Wege zu bezahlen z.B. Paypal, Klarna, Ratenzahlung, spätere
7 Zahlung und die üblichen Bezahlfunktion. Es ist einfach eine gewisse
8 Bequemlichkeit, die der Konsument durch das Nutzen von Online-Angeboten
9 bekommt. Man kann bequem von zuhause bestellen, anprobieren und wenn es
10 nicht gefällt, einfach wieder zurückschicken. Vor allem durch die momentane
11 Pandemie Situation setzen die Leute auf diese Bequemlichkeit bzw. den
12 vermeintlichen Schutz. Dadurch kann man seine Kunden schnell auch wieder
13 verlieren.

14 IW: Gut und welches der genannten Risiken würdest du als schwerwiegendstes
15 einordnen?

16 IP4: Für mich am schwerwiegendsten ist das die Kunden im Internet alle Artikel
17 vergleichen können. Wenn der Artikel günstiger zu finden ist, vergessen die
18 Kunden auch schnell die eben genannten Eigenschaften der Haptik und des
19 Sehens. Es ist schwer für „kleine Firmen“ wie uns gegen die Preise der „großen
20 Firmen“ anzukommen.

21 IW: Wie du schon angedeutet hast, hat sich vor allem der Konsument sehr
22 verändert im Hinblick auf den stationären Handel. Wie nehmt ihr das wahr?

23 IP4: Es wird immer schwieriger Kunden zu gewinnen. Man muss wesentlich
24 mehr dafür tun den Kunden auch zu halten und zum Kauf anregen. Der Kunde
25 muss überzeugt werden, diesen einen Artikel, der bei uns vielleicht 20€ mehr

1 kostet, auch bei uns zu kaufen und nicht auf günstigere Varianten
2 auszuweichen.

3 IW: Mhm okay. Welche Maßnahmen hältst du für sinnvoll, um den Erfolg des
4 stationären Handels zu fördern?

5 IP4: Eine Maßnahme wäre online, also über Social Media oder ähnliches, für
6 sein Geschäft zu werben oder zusätzlich mit einem Online-Shop zu arbeiten.
7 Somit ist eine gewisse Reichweite garantiert und es kann von einem Erfolg
8 ausgegangen werden.

9 IW: Super. Und wie sieht das bei euch ganz konkret aus? Also welche
10 Vorteilsstrategien nutzt ihr vielleicht auch um gegen die Risiken, die sich bieten,
11 vorzugehen?

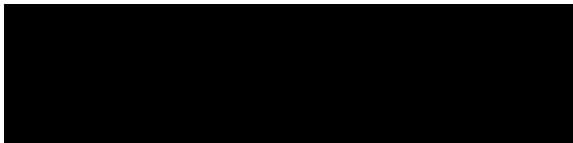
12 IP4: Unsere Vorteilsstrategien beziehen sich eher auf die Kundenbeziehungen
13 und das Zusammenspiel zwischen online und stationär. Unsere Vorteile sind,
14 unser Riesensortiment, welches wir von mehreren Anbietern beziehen. Unseren
15 Store auf Sylt haben wir nicht mit der kompletten Palette, sondern eher normale
16 Modelle oder die ganz besonderen Sneakers ausgestattet. Dadurch gewinnt
17 man die Kunden über die persönliche Schiene und sobald sich der Kunde
18 wohlfühlt, gibt er auch gerne mehr Geld aus, um etwas Besonderes zu kaufen.
19 Bei uns haben die Kunden eine 100% Garantie Originale Schuhe zu
20 bekommen. Was mir noch einfällt ist, dass Kunden auch extra Bestellungen
21 abgeben können, wo wir dann extra für den Kunden die Schuhe besorgen. Das
22 wären jetzt so spezielle Strategien oder Vorgehen die mir einfallen und wir
23 nutzen.

24 IW: Alles klar, dann sind wir auch schon fast durch. Nun zur letzten Frage: Wie
25 schätzt du die Zukunft des stationären Modehandels für Premium- und
26 Luxusmarken, in Bezug auf die Digitalisierung ein?

1 IP4: Okay. Also ich sehe der Zukunft mit gemischten Gefühlen entgegen, da es
2 meiner Meinung nach, immer schwieriger wird gegen den Onlinehandel
3 anzukommen. Unternehmen und Marken sollten sich damit anfreunden, dass
4 der Online-Handel ein immer Größerer Teil der Wirtschaft ausmachen wird und
5 eher mit einbezogen werden sollte, um daraus Vorteile zu schlagen, anstatt
6 dagegen angehen zu wollen, was im Endeffekt eher sinnlos erscheint. Natürlich
7 müssen sich stationäre Händler mehr auf den Kunden fokussieren, ihn
8 gewinnen und am Ende auch halten. Allerdings denke ich, dass im Premium-
9 und Luxussegment weniger Probleme auftreten werden, da Kunden das
10 Käuferlebnis dieses Segments sehr schätzen und es ein ganz anderes Gefühl
11 vermittelt, solche Ware stationär zu kaufen, anstatt dies über online Anbieter zu
12 bestellen.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.



München, 07.02.2022

Pia Eisenhauer