

Weitzel, Günter

**Article**

## Einzelhandel mit Bekleidung, Sportartikeln und Schuhen in Deutschland: Allgemeine Nachfrageschwäche und positive Firmenkonjunktoren

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Weitzel, Günter (2005) : Einzelhandel mit Bekleidung, Sportartikeln und Schuhen in Deutschland: Allgemeine Nachfrageschwäche und positive Firmenkonjunktoren, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 58, Iss. 13, pp. 31-40

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/164201>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Einzelhandel mit Bekleidung, Sportartikeln und Schuhen in Deutschland: Allgemeine Nachfrageschwäche und positive Firmenkonjunktoren

**Eine schwache Nachfrage nach Bekleidung, aber vor allem sinkende Durchschnittspreise, führen zu einer negativen Umsatzentwicklung. Niedrigpreise, begünstigt durch Billigimporte, wobei China noch nicht einmal die größte Bedeutung hat, verhindern eine nachhaltige Trendwende.**

**Im Schuheinzelhandel waren die Umsatzeinbußen der vergangenen Jahre so groß, dass die Branche allmählich die Talsohle erreicht hat.**

**Auch der Sporteinzelhandel, der sich bis 2001 noch positiv von der allgemeinen Einzelhandelsentwicklung abgehoben hatte, musste Umsatzeinbußen verkraften.**

**Im Gegensatz zu diesen wenig dynamischen Branchenkonjunktoren gibt es eine ganze Reihe von expandierenden Handelsunternehmen, die ihre Marktposition zu Lasten des mittelständischen Fachhandels kontinuierlich verbessert haben.**

**Rabattschlachten und der Partiehhandel von Discountern mit Niedrigstpreisen beschleunigen den Preisverfall und führen dazu, dass die wertmäßige Umsatzentwicklung wesentlich ungünstiger verläuft als der mengenmäßige Absatz. Dabei wird das Discount-Sortiment immer hochwertiger und erstreckt sich nicht nur auf so genannte Basics, sondern auch auf modische Artikel oder Sportbekleidung mit High-Tech-Geweben.**

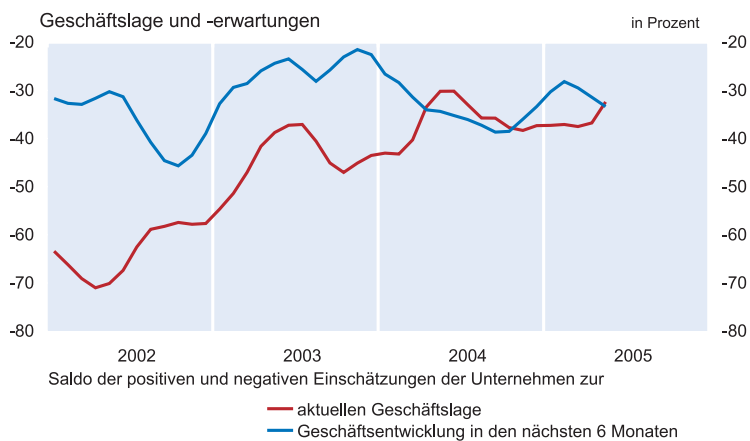
Im Bekleidungsmarkt herrscht ein harter Wettbewerb, der in weiten Bereichen als Verdrängungswettbewerb bezeichnet werden kann. Zu den Verlierern gehört der mittelständische Bekleidungsfachhandel, obwohl es auch kleinere inhabergeführte Fachgeschäfte gibt, die sich gut im Markt behaupten, sei es als Spezialisten oder bei größeren Modehäusern aufgrund ihres Standortrenommées. Die Unternehmensgröße allein bestimmt also nicht automatisch den Aufstieg oder Abstieg im Markt. Die Konzentration nimmt im Bekleidungseinzelhandel mit wachsendem Tempo zu. Für 1995 ermittelte das ifo Institut einen Marktanteil von 34,6% für die zehn größten Anbieter unter Berücksichtigung von Unternehmensverbindungen (vgl. Täger 2000). Im Jahr 2003 hatten im Gesamtmarkt für Textilien und Bekleidung (57 Mrd. €) die 20 größten Handelsunternehmen einen Umsatzanteil von rund 50% (vgl. Sümmerer 2004).

## **Auch 2004 verzeichnete der Bekleidungseinzelhandel einen Umsatzrückgang ...**

Der Bekleidungseinzelhandel beendete das Jahr 2004 erneut mit einem Umsatzrückgang, der zwischen 2 und 3% gelegen haben dürfte. Mengenmäßig stagnierte der Absatz, d.h. die Durchschnittspreise gaben weiter nach. Die Rabattschlachten des Jahres 2003 blieben zwar weit-

gehend aus, trotzdem war der Preisdruck noch stark. Das resultierte aus niedrigeren Anfangspreislagen, preisgünstigen Handelsmarken und Importen. Nach Erhebungen der Zeitschrift Textilwirtschaft (TW), die regelmäßig durchgeführt werden (TW-Testclub), hatten die Fachgeschäfte für Damenoberbekleidung (DOB) 2004 ein Umsatzminus von 1%, die Spezialisten für Herrenbekleidung (HAKA) schlossen deutlich besser ab (+ 1%). Dagegen gehörten die Young-Fashion-Anbieter (- 2%), die Modehäuser (- 6%) sowie Textil- und Kaufhäuser (- 4%) zu den Verlierern (vgl. o.V. 2005a). Auch die einzelnen Sortimentsbereiche entwickelten sich höchst unterschiedlich. Bei der Damenbekleidung stiegen die Umsätze von Strick- und Wirkwaren sowie von Hosen (jeweils + 2%). Dagegen verkauften sich Röcke und Blusen nur schleppend (- 8 bzw. - 10%, o.V. 2005b). Der Trend zu Einzelteilen, der 2003 vielfach noch kaufbestimmend war, ließ im vergangenen Jahr nach. Das komplette Outfit mit passenden Accessoires ist wieder gefragt. Dabei geht der Trend eher weg vom Sportiven hin zu mehr Glanz und Glamour. Bei der Herrenbekleidung verzeichneten Anzüge ein kräftiges Umsatzplus (+ 8%). Jeans, sowohl für Damen als auch für Herren, entwickelten sich weiterhin positiv. Die Hersteller bemühen sich um immer neue Effekte, denn die Destroyed- und

**Abb. 1**  
**Einzelhandel mit Bekleidung**



Quelle: ifo Konjunkturtest.

Used-Optik ist stark gefragt, ein Ende der Jeans-Welle ist noch nicht abzusehen.

Bei den Meldungen zur Geschäftslage ist seit Juli 2004 eine Seitwärtsbewegung festzustellen. Im Mai 2005 trat eine geringe Erholung ein, doch beurteilten noch fast 30% der Teilnehmer am ifo Konjunkturtest ihre Situation als schlecht (vgl. Abb. 1). Im Bereich der Warenwirtschaft nimmt der Lagerdruck seit der Jahreswende 2004/05 zu, obwohl die Orderpläne nach unten revidiert wurden. Der Pessimismus hinsichtlich der künftigen Geschäftsentwicklung ist zuletzt wieder gestiegen. Maßgeblich dafür ist einmal die ausgeprägte Schwäche der Binnennachfrage, die das »Sorgenkind« der deutschen Konjunktur bleibt. Für den Bekleidungseinzelhandel wäre es ein Erfolg, wenn zumindest die einkommensstarken Bevölkerungsschichten ihre Kaufzurückhaltung aufgeben würden und wieder mehr Spaß an der Mode bekämen. Allerdings dürfte es im Branchendurchschnitt kaum gelingen, die Vorjahresumsätze zu erreichen. Deshalb muss im laufenden Jahr erneut mit, wenn auch geringen, Umsatzeinbußen gerechnet werden.

### ... bei schwacher Nachfrage und steigenden Billigimporten

Die schwache Umsatzentwicklung im Bekleidungseinzelhandel lässt sich aber nicht nur aus der Kaufzurückhaltung der Verbraucher erklären, sondern steht ganz wesentlich mit Niedrigpreisen in Zusammenhang, die aus Billigimporten resultieren. Dabei führt der Wegfall der Quotenbeschränkungen für Warenbezüge aus China zum 1. Januar

2005 zwar zu extremen Steigerungsraten, die aber vielfach aus der relativ niedrigen Ausgangsbasis resultieren. So ist im ersten Quartal 2005 die mengenmäßige Einfuhr von T-Shirts aus China nach Deutschland um beachtliche 422% gestiegen, und zwar auf 13,1 Mill. Stück, denen aber jeweils rund 44 Mill. Stück aus der Türkei und Bangladesch gegenüberstanden (vgl. Tab. 1). Bei Strickstrümpfen aus Baumwolle stellt sich die Entwicklung noch extremer dar. Aber auch hier ist der Abstand Chinas zur Türkei sowohl mengen- als auch wertmäßig noch erheblich. Im Übrigen liegen »die Preise von Waren aus Bangladesch in fast allen Kategorien deutlich unter denen aus China« (vgl. o.V. 2005c). Die EU beobachtet seit Jahresbeginn sehr sorgfältig, ob eine Marktstörung

vorliegt. Zunächst konzentrierte sich die Analyse auf die Importentwicklung für neun textile Warenkategorien, dann wurden am 27. Mai 2005 formelle Verhandlungen zwischen der EU-Kommission und der chinesischen Regierung aufgenommen, die den Import von T-Shirts und Leinengarnen zum Gegenstand hatten. Die am 10. Juni 2005 erfolgte Einigung sieht vor, dass bis zum Jahr 2007 das Importwachs-

**Tab. 1**  
**Bekleidungsimporte nach ausgewählten Ländern**  
1. Quartal 2005/2004

Warenkategorie	Menge		Wert			
	Mill. Stück	Vg. in % <sup>a)</sup>	Mill. €	Vg. in % <sup>a)</sup>	Durchschnittspreis in €	Vg. in % <sup>a)</sup>
<b>Hosen aus Baumwolle<sup>b)</sup></b>	40,3	- 5	376,6	- 4	9,35	1
darunter:						
China	8,6	146	46,4	144	5,41	- 1
Türkei	3,6	- 19	47,5	- 12	13,33	9
Bangladesch	8,9	- 23	37,7	- 17	4,23	9
Indien	0,4	+ 15	4,1	+ 11	9,33	- 3
<b>Pullover, Jacken<sup>c)</sup></b>	34,8	7	219,0	- 3	6,29	- 10
darunter:						
China	4,6	860	26,1	+ 468	5,67	- 41
Türkei	7,9	- 1	64,3	20	8,14	22
Bangladesch	5,4	12	20,2	± 0	3,71	- 10
Indien	1,9	- 29	8,0	- 29	4,29	± 0
<b>T-Shirts aus Baumwolle</b>	172,5	- 8	432,3	- 10	2,51	- 2
darunter:						
China	13,1	422	31,5	249	2,39	- 33
Türkei	44,8	- 7	152,1	- 8	3,40	- 1
Bangladesch	43,6	- 5	57,9	- 4	1,33	1
Indien	11,0	32	24,9	10	2,26	- 17
<b>Strickstrümpfe, Baumwolle</b>	175,9	2	87,0	- 2	0,49	- 4
darunter:						
China	19,0	2 692	6,0	1 331	0,31	- 49
Türkei	78,1	± 0	32,0	2	0,41	2
Bangladesch	0,2	- 2	0,1	27	0,34	29
Indien	0,9	- 58	0,4	- 64	0,46	- 14

<sup>a)</sup> Vg. = Veränderung gegenüber Vorjahresquartal. - <sup>b)</sup> Für Herren und Knaben, gewebt. - <sup>c)</sup> Westen usw. aus Baumwolle.

Quelle: Gesamtverband der deutschen Maschen-Industrie, Gesamtmasche e.V.

tum in zehn Warenkategorien auf 8 bis 12,5% jährlich grosselt wird (vgl. EU 2005). Tatsächlich werden die Steigerungsraten zumindest in 2005 um ein Mehrfaches höher sein, denn als Berechnungsbasis wurden die erhöhten Importmengen aus den ersten Monaten 2005 zugrunde gelegt. Es wird wieder – ähnlich wie in früheren Jahren – ein doppeltes Kontrollverfahren eingeführt mit chinesischen Exportlizenzen und Einfuhrgenehmigungen der EU. Der Zeitplan für die Einführung und Übergangsregelungen wurden von der Kommission am 23. und 28. Juni 2005 veröffentlicht (vgl. www.bafa.de).

**Die »Vertikalen« expandieren weiter und gewinnen Marktanteile**

Zu den Gewinnern in diesem Marktprozess gehören die vertikal organisierten Textilketten, die den Modemarkt durch häufigen Kollektionswechsel revolutioniert haben und die gesamte Wertschöpfungskette vom Design über Herstellung und Vertrieb bis hin zum Verkauf kontrollieren. Diese Anbieter sind modisch keine Trendsetter, sondern Meister im schnellen Kollektionswechsel, der inzwischen permanent stattfindet, d.h. neue Ware kommt nicht mehr jeden Monat, sondern zweimal pro Woche. Dies ist mit einem effizienten Informationsfluss verbunden: Die Abverkaufsdaten werden umgehend erfasst und ausgewertet, so dass aufgrund der Integration von Produktion und Distribution auf Nachfrageänderungen in kurzer Zeit reagiert werden kann, so wird zum Beispiel bei Zara Deutschland, an der die spanische Inditex-Gruppe und die Otto-Gruppe zu je 50% beteiligt sind, die durchschnittliche Reaktionszeit mit 15 bis 17 Tagen angegeben (vgl. Emig 2003). Der Umsatz in Deutschland mit 26 Filialen wurde 2003 auf 161 Mill. € (+ 26,8%) geschätzt; inzwischen sind es 37 Filialen in 25 Standorten. Ein weiteres Beispiel für den Absatzerfolg der Vertikalen bietet die in der Umsatzrangliste weltweit auf Platz 1 stehende Hennes & Mauritz Gruppe, die im Ranking der umsatzstärksten Textilhändler in Deutschland 2003 Platz 5 einnahm (1,8 Mrd. €, + 3,3%). Erinnert sei an die Lagerfeld-Aktion, die ein spektakuläres Werbe- und Marketingereignis war und dem Unternehmen ein zweistelliges Umsatzplus im November 2004 und darüber hinaus einen noch größeren Imagegewinn einbrachte. Im Gesamtjahr 2004 konnte in Deutschland immerhin ein Umsatzzuwachs von 5% und im ersten Halbjahr 2005 ein Anstieg von 11,8% erzielt werden.

Der BTE, Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandel, hat erst kürzlich darauf hingewiesen, dass sich Bekleidungseinzelhändler vom »Zwei-Saison-Schema« (Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter) verabschieden und konsequent den »Vier-Saison-Gedanken« verfolgen sollten. Auf diese Weise könnten mit gestaffelten Lieferterminen häufig neue Kollektionen präsentiert werden, statt die vorhandene Ware mühsam in Rabattaktionen loszuschlagen (vgl. BTE 2005).

**Fashion-Outlet-Center nur mit geringer Bedeutung**

Zur Vermarktung von Überkapazitäten setzen die BekleidungsHersteller auch auf den Fabrikverkauf in eigenen Verkaufsräumen oder in Fashion-Outlet-Centern. In Deutschland gibt es gegenwärtig nur drei große Zentren (Berlin/Wustermark, Zweibrücken, Wertheim), weil die genehmigungsrechtlichen Verfahren schwierig und zeitraubend sind. Die Geschäftsfläche insgesamt bleibt deutlich unter 100 000 qm, während der Spitzenreiter Großbritannien mit 36 Centern auf über 550 000 qm kommt. An zweiter Stelle folgt Italien mit einer Gesamtfläche von 244 000 qm (vgl. Institut für Gewerbezentren 2005). Im Herbst dieses Jahres will der anglo-amerikanische Betreiber Value Retail in Ingolstadt seine zweite Anlage eröffnen. Außerdem sind in den nächsten Jahren in Grenznähe weitere Projekte geplant, z.B. im elsässischen Roppenheim, im niederländischen Roermond und in der Nähe von Salzburg. Zumindest von Roppenheim wird über massive Proteste und Klagen von deutschen und französischen Handelsverbänden berichtet, die das Projekt verzögern oder sogar stoppen könnten.

**Fortschritte bei der Konsolidierung der Ertragslage im Bekleidungseinzelhandel**

Betriebsvergleichsergebnisse des Instituts für Handelsforschung, Köln, die sich schwerpunktmäßig auf Einzelhandelsgeschäfte mit Damenoberbekleidung erstrecken, deuten darauf hin, dass sich die Ertragslage im Jahr 2003 bemerkenswert verbesserte, was vor allem einer kräftigen Anhebung der Handelsspanne von 40,0 auf 42,1% vom Umsatz (einschließlich Mehrwertsteuer) zu verdanken war (vgl. Tab. 2). Dies dürfte weniger auf eine Anhebung der Verkaufs-

**Tab. 2**  
**Ergebnisrechnung im Textileinzelhandel**  
**in % des Umsatzes<sup>a)</sup>**

Position	2002	2003
= Gesamter Rohgewinn (Betriebshandelsspanne)	40,0	42,1
./. Handlungskosten	39,5	39,2
davon:		
Personalkosten	19,7	19,0
Miete oder Pacht	6,9	6,8
Sachkosten für Geschäftsräume	1,5	1,9
Kosten für Werbung	3,3	3,1
Gewerbesteuer	0,4	0,4
Kraftfahrzeugkosten	0,7	0,7
Zinsen für Fremdkapital	1,5	1,6
Abschreibungen	2,2	2,3
Alle übrigen Kosten	3,3	3,4
= Ergebnis vor Steuern	+ 0,5	+ 2,9
./. Unternehmerlohn	3,6	3,4
Zinsen für Eigenkapital	0,6	0,6
= Betriebswirtschaftliches Ergebnis	- 3,7	- 1,1

<sup>a)</sup> Einschließlich Mehrwertsteuer.

Quelle: Institut für Handelsforschung, Köln; Berechnungen des ifo Instituts.

preise zurückzuführen sein, denn der wettbewerbsbedingte Preisdruck gehört nach wie vor zu den Kernproblemen der Branche. Vielmehr haben wohl sinkende Einstandspreise zu dieser günstigen Entwicklung beigetragen, wobei die erwähnten Billigimporte hier die größte Rolle gespielt haben. Neben den besseren Margen konnte aber auch die Kostenexpansion gestoppt werden, die Handlungskosten wurden sogar geringfügig reduziert. Auf diese Weise wurde eine steuerliche Umsatzrendite von + 2,9% erwirtschaftet, die die kalkulatorischen Kosten Unternehmerlohn und Zinsen für Eigenkapital zu einem nennenswerten Teil deckte, so dass »nur« ein betriebswirtschaftlicher Verlust von 1,1% vom Umsatz ausgewiesen werden musste (2002: – 3,7%).

Eine Differenzierung der Betriebsvergleichsergebnisse nach Größenklassen zeigt aber, dass die kleineren Textilfachgeschäfte tiefrote Zahlen schreiben. Bei den Firmen mit 500 000 bis 1 Mill. € Jahresumsatz lag der betriebswirtschaftliche Verlust im Jahr 2003 bei 3,5% vom Umsatz. Diesen Erhebungsteilnehmern ist es nicht gelungen, die Kostenbelastung nachhaltig zu senken. Neben den Personalkosten schlugen vor allem die Mieten und Aufwendungen für Werbung zu Buche. Außerdem war die Flächenproduktivität mit einem Umsatz von 2 087 € pro qm unzureichend, ebenso lag die Ware zu lange auf Lager, entsprechend niedrig war der Lagerumschlag. Die größeren Bekleidungshäuser mit Jahresumsätzen zwischen 2 und 5 Mill. € haben offensichtlich konsequent rationalisiert und auch ihre Warenwirtschaft im Griff: Die Ware blieb nicht lange liegen, sondern wurden ziemlich schnell verkauft. Dass dennoch ein geringer betriebswirtschaftlicher Verlust entstanden ist, liegt im Wesentlichen an der relativ niedrigen Handelsspanne. Offensichtlich haben diese Unternehmen vermehrt ihren Umsatz mit Hilfe von Sonderangeboten angekurbelt, was die Margen zwangsläufig verschlechterte.

### **Für kleine und mittlere Bekleidungsgeschäfte wird der Wettbewerb immer härter**

Der Umsatzschwund hat die Branche auch im Jahr 2004 belastet. Zahlreiche Häuser – teilweise mit langer Tradition – mussten aufgeben. Der BTE schätzt, dass im vergangenen Jahr 2 500 Firmen schließen mussten. Für den mittelständischen Bekleidungshandel werden die Anforderungen des Marktes mehr und mehr zum Spagat. Einerseits sind insbesondere die Inhaber weiter Generalisten, so wie es das traditionelle Berufsverständnis erfordert, das sowohl Einkauf als auch Verkauf umfasst und sich auch auf Bereiche wie Personalführung oder Finanzierung erstreckt. Andererseits ist heute spezielles Know-how gefragt, haben sich ganz neue Aufgaben entwickelt: »Sourcing« oder »Merchandising« sind nicht nur neue Bezeichnungen, sondern stehen für neue Inhalte in der Beschaffung oder Warenpräsentation. In diesem hart umkämpften Markt steht die Befriedigung von Kundenbedürfnissen nicht mehr am Ende der Lieferket-

te, sondern am Anfang. Darauf muss sich das Marketing, insbesondere die Sortimentsbildung, konzentrieren. Dazu ist eine Marktsegmentierung erforderlich, wobei im Wesentlichen drei Bereiche unterschieden werden können: Der gehobene Markt mit hohen Ansprüchen an Qualität und Stil, der am ehesten noch Wachstumschancen hat. Der Markt der Mitte, der mit besonderen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, weil die Kunden Fachhandelsansprüche haben, aber zu Discountpreisen einkaufen wollen. Hier haben in den vergangenen beiden Jahren vor allem die Rabattschlachten stattgefunden, die zu deutlichen (nominalen) Umsatzrückgängen geführt haben. Schließlich der Markt für Standardartikel (Basics), bei dem sich die Kunden ausschließlich an niedrigen Preisen orientieren. Die Umsatzentwicklung verläuft hier mit relativ großen Diskrepanzen: Mengenmäßig expandiert der Markt, während er wertmäßig schrumpft.

### **Vertriebsallianzen als Lösung aus der schwierigen Wettbewerbssituation**

Der Bekleidungsfachhandel reagiert auf diesen Wettbewerbsdruck unter anderem mit Vertriebsallianzen. Wichtigstes Ziel dieser Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern ist eine Verminderung des Absatzrisikos. Über die Aufgabenteilung bestehen aber vielfach Meinungsunterschiede. Der Handel tendiert dazu, die Sortiments- und Preispolitik nicht aus der Hand zu geben. Nach der jüngsten Umfrage im TW-Testclub ist nur jeder dritte Händler bereit, dem Lieferanten die Flächenbewirtschaftung zu überlassen (vgl. Reinhold 2005). Damit sind zahlreiche Entscheidungen über das Warenprogramm, die mengenmäßige Bestückung der Verkaufsfläche, Lieferrhythmen und Lagerhaltung verbunden. Die Zahl der gemeinsam von Handel und Markenherstellern bewirtschafteten Verkaufsflächen hat in den vergangenen Jahren so stark zugenommen, dass das Flächenpotential weitgehend ausgeschöpft ist. In der aktuellen TW-Erhebung wurden 113 Hersteller befragt, die insgesamt 29 746 Flächen gemeinsam mit dem Handel betreiben. Die Formen der Zusammenarbeit sind vielfältig und lassen sich nicht immer klar abgrenzen. Im Wesentlichen lassen sich aber folgende Konzepte unterscheiden (vgl. Tab. 3).

Am häufigsten und relativ eng in der Zusammenarbeit sind Shop-in-Shop Systeme, deren Zahl sich im vergangenen Jahr um 1 819 auf 11 497 erhöht hat. Sie haben aber inzwischen nur noch einen Anteil von 37% gegenüber 45% im Jahr zuvor. Demgegenüber wurden 9 926 Vertragsflächen erfasst, die einen deutlichen Anstieg zu verzeichnen hatten. Bei dieser Form der noch engeren Zusammenarbeit werden die Ladeneinrichtung und das gesamte Erscheinungsbild vom Hersteller bestimmt, wobei auch von »möbilierten Markenflächen« gesprochen wird. Die Concessions, bei dem die Hersteller Verkaufsflächen in Bekleidungshäusern mieten und eigenständig betreiben, spielen nur ei-



**Tab. 3**  
Ausgewählte Flächensysteme in Deutschland  
(Anzahl)

Marke	Shop-in-Shops	Corners	Vertragsflächen	Concessions	Franchise-läden
Esprit	2 106	–	3 045	2	170
S. Oliver	855	200	1 020	–	158
Tom Tailor	581	–	896	–	32
Lerros men + women	500	263	177	–	–
Tommy Hilfiger	460	–	–	–	5
Alberto	411	–	–	–	–
Brax	357	202	–	–	–
Street one	325	290	–	–	240
Oui	322	350	–	–	7
Mac	307	–	316	–	–
Mexx	280	–	–	14	14
Schiesser	260	170	64	–	–
Gerry Weber	251	–	–	–	19
Delmod	250	–	–	–	6
Anvil	240	–	50	50	–
Betty Barclay	232	125	–	3	22

Quelle: TextilWirtschaft, 28.4.2005.

ne ganz geringe Rolle und sind anteilmäßig in etwa gleich geblieben (2%). Diese Form ist zum Beispiel bei Wäschefirmen beliebt, die vom Markenumfeld und dem Image der Bekleidungsgeschäfte profitieren. Am stärksten haben die Franchisesysteme zugenommen. Ihre Zahl hat sich im Vorjahresvergleich mit 1 111 nahezu verdoppelt. Mit diesen Monomarken-Stores entwickelt sich bei den Vertriebsallianzen ein neuer Trend. Es handelt sich weniger um das klassische Franchising, sondern eher um »Partner-Stores«, weil in der Regel keine Eintrittsgebühren verlangt werden.

Das Gegenmodell zu den Vertriebsallianzen sind Monomarken-Stores, die von den Markenherstellern selbst betrieben werden. Ihre Zahl ist von 430 auf 640 gestiegen, weitere 200 Läden befinden sich in Planung. Der Direktvertrieb in so genannten »Flagship-Stores«, in denen ein komplettes Markensortiment präsentiert wird, und die wachsende Bedeutung internationaler Sportmarken haben die Märkte tiefgreifend verändert.

### Der Sporteinzelhandel profitiert vom Breitensport in Deutschland...

Sportliche Aktivitäten prägen breite Bevölkerungsschichten und damit auch die Konsumgütermärkte. Insbesondere der Spitzensport begeistert durch die Berichterstattung in den Medien die Menschen und weckt damit das Interesse an der Sportausführung, so dass über Nachahmungseffekte letztlich auch der Breitensport davon profitiert. Die Bedeutung von Sport als Massenphänomen wird deutlich in den Zahlen des Deutschen Sportbunds, der nahezu 27,5 Mill. Mitglieder in über 87 000 Turn- und Sportvereinen ver-

zeichnet. Die Jugendarbeit bildet traditionell einen besonderen Schwerpunkt. Nahezu 75% der 7- bis 14-jährigen Jungen gehören einem Sportverein an. Zu den beliebtesten Sportarten zählen Fußball und Turnen, aber auch Golf hat sehr hohe Zuwachsraten. Mit rund 457 000 hat sich die Zahl der organisierten Golfspieler in den letzten zehn Jahren verdoppelt (vgl. Deutscher Sportbund, o.J.). Damit liegt Deutschland in Europa auf Rang 3, hinter England und Schweden, aber vor Frankreich.

Im Gegensatz zu den Sportvereinen, die durch Ehrenamtlichkeit von Trainern und Betreuern gekennzeichnet sind, stehen kommerzielle Anbieter, die in den letzten Jahren als personenorientierte Dienstleister den Markt erobert haben. Die Entwicklung der Fitness-Studios war in der Vergangenheit

durch Rekordzuwächse gekennzeichnet, scheint aber vorerst ihren Zenit erreicht zu haben. Die Zahl der Anlagen verzeichnete 2001 mit 6 550 ihren vorläufigen Höchststand, 2003 kam es zu einem spürbaren Rückgang hinsichtlich der Zahl der Anlagen, der Mitglieder und auch des Umsatzes. 2004 war eine Erholung festzustellen. Die Zahl der Anlagen ging zwar noch einmal auf 5 610 zurück, aber die Zahl der Mitglieder erhöhte sich um 6,4%. Bei den Umsätzen wurde aber nur ein Zuwachs von 5,4% erzielt (vgl. Tab. 4). Das Durchschnittsalter der Kunden lag je nach Anlagentyp zwischen 35,8 und 37,6 Jahren, hat sich also im Vorjahresvergleich etwas nach oben verschoben (vgl. DSSV o.J.). Das wirtschaftliche Überleben der als Einzelbetriebe geführten Fitnessanlagen gestaltet sich immer schwieriger, Geschäftsaufgaben sind die Folge. Demgegenüber können Filial- und Franchisesysteme ihre Marktstellung ausbauen, weil sie wesentlich stärker wachsen als der Bundesdurchschnitt (vgl. Tab. 5). Aufgrund der demographischen Entwicklung richtet sich das Marketing zunehmend auf die über 50-Jährigen aus. Im Hinblick auf gesundheitliche Beschwerden (Rü-

**Tab. 4**  
Entwicklung von Fitnessanlagen

Jahr	Anzahl der Anlagen	Mitglieder in Mill.	Umsatz in Mrd. €	Umsatz je Anlage in €
1990	4 100	1,70	0,82	199 526
1995	5 400	3,30	1,72	318 136
1996	5 500	3,41	1,79	325 365
1997	5 700	3,56	1,86	326 439
1998	5 900	3,89	2,05	347 504
1999	6 100	4,27	2,31	377 946
2000	6 500	4,59	2,69	414 376
2001	6 550	5,39	3,20	487 952
2002	6 500	5,08	3,16	486 154
2003	5 700	4,38	2,23	391 228
2004	5 610	4,66	2,35	418 103

Quelle: DSSV, Eckdatenerhebung 2004.

**Tab. 5**  
**Ausgewählte Fitnessketten 2004**

Fitnesskette	Zahl der Studios	Durchschnittsfläche der Studios in qm	Zahl der Mitglieder	Veränderung 2004/03 in %
Fitness Company	85	2 200	206 426	14
Kieser Training <sup>a)</sup>	110	750	200 000	14
INJOY <sup>a)</sup>	110	1 290	126 850	18
Elixia	26	3 325	87 500	2
Eisenhauer Training <sup>a)</sup>	14	1 000	42 250	12
TEAM World of Fitness <sup>a)</sup>	21	1 500	33 250	12
Future Sports	15	2 000	27 580	9
Karstadt fitness	9	2 400	24 500	2
Fitness Park				
Pfitzenmeier	11	2 350	29 001	22
Meridian	5	6 700	24 600	26

<sup>a)</sup> Franchise-Clubs.

Quelle: Deloitte & Touche, Dezember 2004 und Focus, Der Markt für Fitness und Wellness, Mai 2005.

ckenleiden, Probleme durch Übergewicht) wird die Prävention in den Vordergrund gestellt.

### ... doch seine Umsatzentwicklung war rückläufig

Auch wenn dem Sportartikelmarkt zugute kommt, dass eine große Zahl von Menschen Sport aktiv ausübt und eine relativ hohe Ausgabenbereitschaft dafür aufweist, kann sich dieses Segment nicht gänzlich von konjunkturellen und strukturellen Einflüssen lösen. Bis 2001 entwickelten sich die Umsätze im Sporteinzelhandel in Deutschland noch besser als die Einzelhandelskonjunktur allgemein. In den beiden folgenden Jahren waren aber nominale Umsatzeinbußen von jeweils 5% zu verkraften. 2004 fiel der Gesamtumsatz aller Vertriebskanäle im Sportartikelmarkt in Deutschland nach Schätzungen des Verbands Deutscher Sportfachhandel (VDS) unter die 7-Milliarden-Grenze (6,97 Mrd. €). Maßgeblich hierfür waren eine schwächere Nachfrage, vor allem aber deutliche Preisreduzierungen. Die Kauflust der Verbraucher soll durch Rabattaktionen stimuliert werden, was jedoch kaum gelingt, so dass ein Ende des Preiskampfes nicht abzusehen ist. Die Reduzierungen betreffen sowohl Einzelartikel als auch kombinierte Angebote, z.B. Ski, Bindungen und Montage. Die Einsparungen gegenüber Einzelverkaufspreisen oder unverbindlichen Preisempfehlungen der Hersteller werden in der Werbung auffällig herausgestellt.

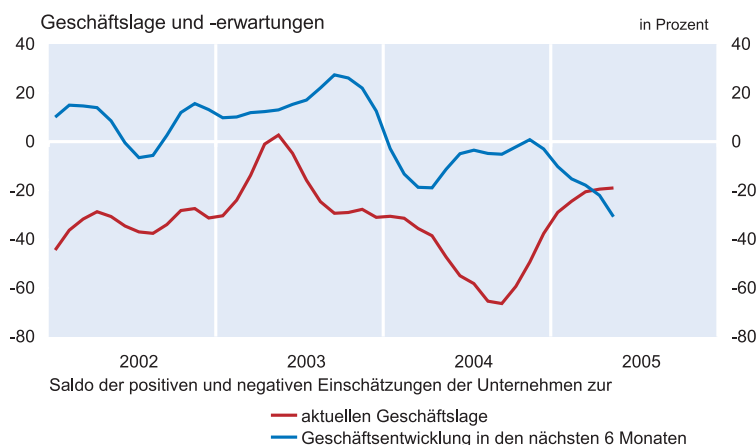
Schrittmacher dieses aggressiven Preiswettbewerbs sind vor allem Warenhäuser, große Unternehmen des Sporteinzelhandels und Discounter. Dabei wird in Kauf genommen, dass diese Maßnahmen in doppelter Hinsicht

negativ wirken. Zum einen werden Niedrigstpreise von den Herstellern als problematisch angesehen, weil sie das sorgfältig gepflegte Markenimage ihrer Produkte in Gefahr bringen. Zum anderen ruinieren die Rabatte die Margen des Sporteinzelhandels und verschlechtern damit rapide die Ertragslage. Die wirtschaftliche Existenz vieler Sportfachgeschäfte dürfte mit diesen Entwicklungen in Frage gestellt sein. Geschäftsaufgaben sind die Folge, Übernahmen scheitern nicht so sehr an mangelndem Interesse junger Kaufleute, sondern an fehlenden Geschäftsperspektiven.

Das Bild zur konjunkturellen Lage der Branche, das sich aus den Meldungen der Teilnehmer am ifo Konjunkturtest ergibt, ist gespalten. Die Beurteilung der aktuellen Geschäftslage fiel von Monat zu Monat weniger schlecht aus (vgl. Abb. 2). Maßgeblich dafür war eine exzellente Wintersaison mit reichlich Schnee, der bis zum März 2005 die Nachfrage ankurbelte, so dass die Lager weitgehend geräumt werden konnten. Der April und auch noch der Mai verliefen witterungsbedingt weniger zufriedenstellend. Doch dann dürfte das gute Badewetter im Juni der Branche geholfen haben, die Vorjahresumsätze leicht zu übertreffen. Allerdings trübte sich die Stimmung hinsichtlich der künftigen Geschäftsentwicklung seit dem Jahreswechsel 2004/05 spürbar ein, so dass sich die Hoffnungen auf eine nachhaltige Geschäftsbelebung für 2005 in Grenzen halten dürften.

Im Gegensatz zur mäßigen Umsatzentwicklung im Branchendurchschnitt gelingt es auf der Angebotsseite immer wieder, neue Themenschwerpunkte oder auch innovative Sportideen zu entwickeln, die auf eine rege Nachfrage tref-

**Abb. 2**  
**Sporteinzelhandel**



Quelle: ifo Konjunkturtest.

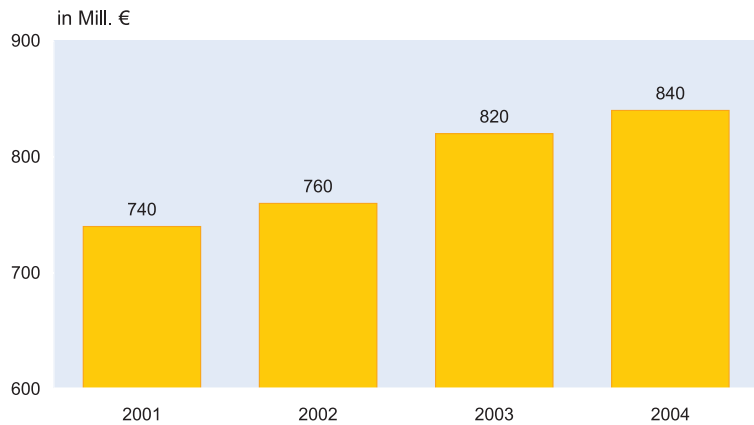
fen und damit zu deutlichen Umsatzsteigerungen führen. So konzentrierte sich z.B. auf der Frühjahrs-ispo in München Anfang Februar 2005 das Interesse von Ausstellern und Besuchern auf frauenspezifische Produkte, die immer stärker den Markt erobern. Das Angebot umfasst die gesamte Sortimentsbreite von Bekleidung über Schuhe bis hin zu Ski und Boards. Bei technisch orientierten Markenprodukten wird der Anteil der Damenmodelle auf 30 bis 40% geschätzt. Der Umsatzanteil liegt aber niedriger, weil beispielsweise bei hochwertigen Gore-Tex-Jacken in höheren Preislagen immer noch die Herrenmode dominiert. Dennoch haben die Hersteller Frauen als Kundinnen entdeckt und entwickeln Damenkollektionen mit eigenen Farben und speziellen Schnitten.

**Nordic Walking bzw. das Thema »Outdoor« sind Impulsgeber**

Nordic Fitness ist eine Sportart, die auch Kunden mittlerer bis älterer Jahrgänge anspricht und deshalb auf längere Sicht gute Absatzchancen bietet. Nach einer Studie der GfK, Nürnberg, sind Frauen mit einem Anteil von 69% überproportional beteiligt. Die Zahl der aktiven Nordic-Walker in Deutschland wird auf 2 Mill. geschätzt, was vergleichsweise wenig ist. Denn die Anzahl der Läufer wird mit 17 Mill., die der Walker mit 6,5 Mill. angegeben. Allerdings hat Nordic Walking noch ein recht großes Nachfragepotential, denn 10 Mill. Bundesbürger sind interessiert und wollen diese Sportart demnächst ausprobieren (vgl. GfK 2005). Für den Handel ist dieses Marktsegment aber kein »Selbstläufer«, vielmehr muss es den Kunden durch Beratung, Information und auch Werbung nahe gebracht werden. Als hilfreich haben sich dabei sportliche Veranstaltungen auf lokaler Ebene erwiesen, die von Herstellern und örtlichem Sportfachhandel gemeinsam organisiert werden. Diese »eventgestützte« Verkaufsförderung scheint sehr wirksam zu sein. Die Nachfrage konzentrierte sich zunächst auf Walking-Stöcke. Inzwischen werden aber zunehmend auch spezielle Walking-Schuhe verlangt, die mit beachtlichen Wachstumsraten glänzen, allerdings bisher nur einen geringen Umsatzanteil am gesamten Sportschuhmarkt haben. Im Vergleich zu Running-Schuhen sind sie auch wesentlich preisgünstiger.

Nordic Fitness liegt auch im Trend, weil diese Sportart den Running- und den Outdoor-Bereich verbindet, wobei sich das Thema »Outdoor« zu einer wichtigen Stütze des Sportartikelmarktes entwickelt hat, weil es zu den innovativen Marktsegmenten gehört. In diesem Bereich spielen jedoch nicht nur Funktionsmaterialien eine große Rolle, auch die Mode gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Grenzen zwischen Sportbekleidung, Funktionsbekleidung und »norma-

**Abb. 3**  
**Outdoor-Bekleidung: Marktvolumen**



Quelle: BBE/Textilwirtschaft.

ler« Kleidung werden zunehmend fließender. Mit einem Anteil von 56% hat Outdoor-Bekleidung den größten Anteil am gesamten Outdoor-Markt und erreichte nach BBE-Schätzungen 2004 ein Marktvolumen von 840 Mill. € (vgl. Abb. 3). Es folgen in der Umsatzbedeutung Accessoires, Rucksäcke, Berg- und Wanderschuhe sowie das restliche Outdoor-Sortiment mit Zelten, Schlafsäcken und Wassersportartikeln. Unter den Vertriebskanälen dominiert bei Outdoor-Bekleidung der Sportfachhandel mit einem Umsatzanteil von 49%, gefolgt von Outdoor-Spezialgeschäften, die rund 18% auf sich vereinen. Warenhäuser und der Versandhandel sind mit jeweils 10% beteiligt, auf Verbrauchermärkte entfallen 6%, bei Schuhgeschäften ist der Anteil mit 1% ganz gering. Lebensmitteldiscounter und Kaffeeröster vermarkten in Sonderaktionen zu Niedrigpreisen rund 7% des Outdoor-Umsatzes (vgl. Dieterich 2005). Damit wird der Preiswettbewerb kräftig angekurbelt, wobei vor allem Kunden, die Outdoor-Artikel im Alltag tragen, bevorzugt zu Sonderangeboten und Discountware greifen. Dagegen spielt der Preis bei den aktiven Sportlern keine so große Rolle, weil Funktion und Qualität bei Materialien und Verarbeitung im Vordergrund stehen.

**Der Schuhmarkt polarisiert sich zunehmend**

Verändertes Verbraucherverhalten trifft den Schuheinzelhandel sowohl strukturell als auch konjunkturell in besonderem Maße. Als problematisch erweist sich, dass die Konsumausgaben der privaten Haushalte seit 2002 nur durch geringe Wachstumsraten zwischen 0,6 und 1,4% gekennzeichnet waren. Hinzu kommt, dass der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch beständig sinkt. Die Ausgabenschwerpunkte der Verbraucher haben sich verschoben. Innovative Technologien haben beispielsweise die Ausgaben für Nachrichtenübermittlung kräftig anwachsen lassen. Als



**Tab. 6**  
**Nominale Konsumausgaben der privaten Haushalte**  
**für ausgewählte Konsumzwecke**  
 Veränderungen gegenüber Vorjahr in %

Jahr	Ausgaben für Schuhe	Zum Vergleich: Ausgaben für ...			Insgesamt <sup>a)</sup>
		Bekleidung	Nachrichtenübermittlung	Gesundheitspflege	
2000	- 0,3	0,9	12,3	3,3	3,2
2001	1,5	3,4	18,5	3,9	3,7
2002	- 2,9	- 2,5	1,6	4,3	0,6
2003	- 2,5	- 3,2	1,6	2,9	1,3
2004	1,1	- 1,7	1,0	10,8	1,4
Mrd. € <sup>a)</sup>	10,08	56,71	35,41	58,50	1 234,27

<sup>a)</sup> Konsumausgaben insgesamt.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, revidierte Jahresergebnisse; Berechnungen des ifo Instituts.

Folge der Gesundheitsreform wurden auch die Ausgaben für Gesundheitspflege beachtlich erhöht. Schließlich absorbieren hohe Ölpreise und damit verbunden steigende Ausgaben für Heizung und Kraftstoffe die Kaufkraft der Verbraucher in nennenswertem Umfang. Einschränkungen in anderen Konsumbereichen sind bei nur mäßig erhöhten Mas-seneinkommen unabwendbar. Gespart wird offensichtlich bei Schuhen und in noch stärkerem Umfang bei Bekleidung (vgl. Tab. 6).

Bei insgesamt schwacher Nachfrage polarisiert sich der Schuhmarkt zunehmend. Auf der einen Seite haben Filialsysteme mit einem qualitativ hochwertigen Angebot durchaus günstige Perspektiven. Auch Topmarken und handgemachte Schuhe florieren. Insbesondere international führende Markenhersteller zielen mit Lifestyle-Konzepten und einem Komplettangebot von sportiven Schuhen und Bekleidung auf bestimmte Käufertypen, etwa auf fitnessinteressierte Erwachsene oder funorientierte Jugendliche (vgl. Tab. 7). Auf der anderen Seite expandieren die Discounter, die einen starken Wettbewerbsdruck ausüben, weil sie in

**Tab. 7**  
**Kauf ausgewählter Schuhmarken**  
**in den letzten vier Jahren**

Männer		Frauen	
Marke	%-Anteil	Marke	%-Anteil
Deichmann	40,6	Deichmann	52,2
Adidas	32,1	Salamander	25,3
Nike	19,9	Reno	22,2
Salamander	19,2	Gabor	21,1
Reno	16,9	Adidas	20,1
Puma	15,9	Nike	13,6
Reebok	13,9	Puma	11,7
Fila	11,6	Reebok	10,0
Lloyd	9,1	Fila	9,7
Sioux	7,7	Ecco	9,5

Quelle: TdW Intermedia 2004/05 (Trend III).

vielen Unternehmensbereichen über entscheidende Vorsprünge verfügen.

Große Filialsysteme mit einem relativ dichten Verkaufsstellennetz dominieren den Markt. Der Umsatzsteuerstatistik 2003 zufolge entfielen auf 38 Unternehmen mit Umsätzen zwischen 10 Mill. € bis 250 Mill. € und darüber, deren Umsätze zur Wahrung des Steuergeheimnisses nicht in den einzelnen Größenklassen veröffentlicht wurden, rund 54% des Gesamtumsatzes. Die Unternehmenskonzentration ist damit weit fortgeschritten, wobei diese Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Denn die kleinen und mittleren Schuhfachgeschäfte unterliegen einem spürbaren Schrumpfungsprozess. In den letzten vier Jahren soll ihre Zahl um ca. 10% abgenommen haben. Es gibt jedoch immer noch einen großen Bereich leistungsfähiger, mittelständischer Schuheinzelhandelsfirmen, die inhabergeführt sind. In den Größenklassen mit Umsätzen zwischen 500 000 und 10 Mill. € waren es 1 169 Unternehmen, die mit rund 30% am Umsatz der Branche beteiligt waren.

### Neue Rekorde bei Schuhimporten und sinkende Umsätze im Schuheinzelhandel

In Deutschland verläuft zumindest der mengenmäßige Verkauf von Schuhen noch positiv. Das inländische Angebot (inländische Produktion – Export + Import) stieg nach Angaben des HDS – Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie 2004 um 4,1%. Dagegen waren die (wertmäßigen) Umsätze 2002 und 2003 rückläufig. Für 2004 lässt sich die Umsatzentwicklung nur schwer einschätzen. Für den mittelständischen Schuheinzelhandel liegen die Angaben über Umsatzrückgänge im vergangenen Jahr zwischen 1,5 und 3%. Folgt man der amtlichen Statistik, die für den Schuheinzelhandel ein Umsatzplus von gut 2% angibt, dann wäre dies ausschließlich auf eine weit überdurchschnittlich positive Entwicklung der großen Filial- und Discountunternehmen des Schuheinzelhandels zurückzuführen.

Nach Angaben des HDS stiegen die Importe im Jahr 2004 mengenmäßig um 7,6% auf 412 Mill. Paar Schuhe, wertmäßig gingen sie dagegen um 2,1% zurück. Das Auseinanderklaffen von (wertmäßiger) Umsatz- und (mengenmäßiger) Absatzentwicklung, das auf vielen Konsumgütermärkten zu beobachten ist, macht also auch vor den Schuhimporten nicht halt. Bezogen auf die Einfuhrmenge war China mit einem Zuwachs von 39% und einem Anteil von 28% der Hauptlieferant, gefolgt von Vietnam mit einer Steigerung von 7,6% und einem Anteil von 20%. Die anderen Länder in Europa und Asien spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle mit Importanteilen von 2 bis 3%. Hervorzuhe-

ben sind die Schuhimporte aus Italien, die zwar eine rückläufige Tendenz aufweisen, aber immerhin noch einen Anteil von 11% erreichten. Im vergangenen Jahr sind die Importpreise um 9% auf durchschnittlich 9,17 € pro Paar gesunken. Der Durchschnittspreis chinesischer Importe fiel um 13,7% auf 4,63 €. Die Aufhebung der Importquoten zu Beginn dieses Jahres betrifft nicht nur Textilien, sondern auch Schuhe. Die EU registrierte aufgrund von Erhebungen der Zollbehörden in den 25 Mitgliedsländern in den ersten vier Monaten 2005 einen Anstieg der Schuhimporte aus China um 681% und einen Preisrückgang um 28% (vgl. TWnetwork.de 2005). Auch wenn sich diese vorläufigen Zahlen als überhöht herausstellen sollten, muss doch mit einer deutlichen Verschiebung der Importstrukturen und mit weiter sinkenden Durchschnittspreisen gerechnet werden. Die EU-Kommission hat für den Import von Sicherheitsschuhen aus China und Indien bereits ein Anti-Dumping-Verfahren eingeleitet. Auch für Lederschuhe liegen der Kommission Beschwerden vor wegen »vermeintlichen Dumpings chinesischer Hersteller« (vgl. o.V. 2005d). Bislang ist aber noch nicht entschieden, ob ein solches Verfahren in Gang gesetzt wird.

Steigende Importe kommen vor allem den großen Filial- und Discountunternehmen des Schuheinzelhandels zugute, die durch den zentralen Einkauf großer Mengen ihre Waren zu sehr niedrigen Einstandspreisen beschaffen können. Diese Vorteile werden teilweise über einen aggressiven Preiswettbewerb an die Verbraucher weitergegeben. Gleichzeitig sind damit aber auch erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber dem mittelständischen Schuheinzelhandel verbunden. In dieser Situation überrascht es nicht, dass die Teilnehmer am ifo Konjunkturtest ihre Geschäftslage seit Beginn 2005 zunehmend als schlecht beurteilen. Die sich zuletzt abzeichnende leichte Verbesserung dürfte nur vorübergehend sein. Denn die Geschäftsaussichten, die zum Jahresbeginn noch durch Optimismus geprägt waren, haben sich wieder etwas

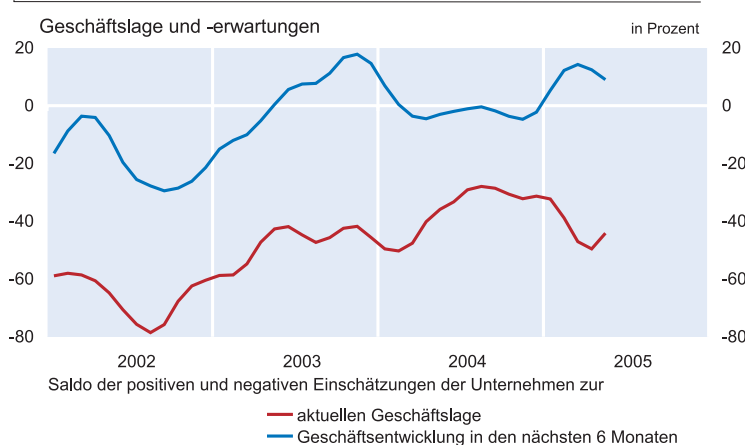
eingetrübt (vgl. Abb. 4). Dem Schuhhandel kann höchstens noch eine günstige Witterung zu Hilfe kommen. Sieht man einmal von diesem unwägbareren Faktor ab, dürfte der Schuhmarkt auch im laufenden Jahr gespalten verlaufen. Der (mengenmäßige) Absatz entwickelt sich gar nicht so schlecht, bei den Umsätzen muss sich die Branche allein schon wegen der weiter sinkenden Durchschnittspreise auf einen Rückgang einstellen.

### Die Anstrengungen zur Verbesserung der Ertragslage zeigen Erfolge

In dieser Situation sind viele kleine und mittlere Schuheinzelhändler in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedroht. Eine Marktberingung ist die Folge, wobei Geschäftsschließungen unrentabler und die Weiterführung ertragreicher Fachgeschäfte dicht beieinander liegen. Bestes Beispiel hierfür ist das Filialunternehmen Salamander, Kornwestheim, bei dem im Zuge des Insolvenzverfahrens etwa 50 Filialen geschlossen wurden. Die übrigen 52 Filialen in Deutschland wurden zum 31. März 2005 von EganaGoldpfeil übernommen und sollen zusammen mit 116 Filialen im Ausland schon im ersten Geschäftsjahr Gewinne erwirtschaften. Auch die Sanierung der Düsseldorfer Verbundgruppe Garant Schuh + Mode AG macht Fortschritte und dürfte dem größten Teil der angeschlossenen Mitglieder das wirtschaftliche Überleben sichern.

Bessere Nachrichten kommen von einer anderen Einkaufskooperation, die regelmäßig Betriebsvergleiche durchführt. Die Daten der anwrSchuh GmbH zeigen, dass viele Mitglieder trotz Umsatzeinbußen und steigender Fixkostenbelastung erfolgreich in der Restrukturierung ihrer Firmen waren (vgl. Tab. 8). Den für 2004 vorliegenden Daten zufolge verbesserte sich das Ergebnis (ohne Berücksichtigung von Abschreibungen und Zinsen für Eigenkapital) von 1,5 auf 2,3% vom Umsatz (einschließlich Mehrwertsteuer). Damit dürften im Durchschnitt nur geringe betriebswirtschaftliche Verluste entstanden sein, wobei sich die Anstrengungen zur Verbesserung der Ertragslage auf zwei »Fronten« gleichzeitig konzentrierten. Einmal konnte die Handelsspanne 2004 leicht auf 39,8% vom Umsatz erhöht werden. Dies dürfte auf Beschaffungsvorteile durch die Verbundgruppe zurückzuführen sein. Darüber hinaus haben sich die Teilnehmer aber auch mit Sonderverkäufen und den damit verbundenen Preisreduzierungen zurückgehalten. Zum anderen erfolgte offensichtlich eine strikte Kostendisziplin, wobei sich insbesondere die Personalkosten (einschließlich Unternehmerlohn) in Grenzen hielten.

Abb. 4 Einzelhandel mit Schuhen



Quelle: ifo Konjunkturtest.

**Tab. 8**  
**Ergebnisse des Betriebsvergleichs 2004**  
**der anwrSchuh Kooperation**  
 in % des Umsatzes<sup>a)</sup>

	2003	2004
Rohgewinn (Handelsspanne)	39,5	39,8
Gesamtkosten	38,0	37,5 <sup>b)</sup>
darunter		
Personalkosten	20,1	19,9
Unternehmerlohn	1,4	1,5
Miete bzw. Mietwert und		
Raumnebenkosten	7,2	9,4
Gewerbesteuer	0,3	0,4
Werbekosten	1,9	2,0
Kfz-Kosten	0,6	0,6
Zinsen für Fremdkapital	1,5	1,4
Sonstige Kosten	2,6	2,5
Ergebnis <sup>c)</sup>	+ 1,5	+ 2,3

<sup>a)</sup> Einschließlich Mehrwertsteuer. – <sup>b)</sup> Bei der Addition der Kostenarten zu den Gesamtkosten ergeben sich Rundungsdifferenzen. – <sup>c)</sup> Betriebswirtschaftliches Ergebnis ohne Berücksichtigung von Abschreibungen und Zinsen für Eigenkapital.

Quelle: anwrSchuh GmbH.

### Grundlegende Veränderungen der Märkte belasten die Ertragslage im Handel

Viele Handelssparten, also nicht nur der Einzelhandel mit Bekleidung, Sportartikeln und Schuhen, sind seit Jahren mit grundlegenden Veränderungen der Märkte durch Internationalisierung und Online-Handel konfrontiert. Insbesondere im Bekleidungssektor gehörten Hersteller und Handel zu den ersten in Deutschland, die auf außereuropäische Märkte gesetzt haben. Das Versandhandelsunternehmen Quelle eröffnete schon 1962 ein Einkaufsbüro in Hongkong (vgl. Roth 2005). Es gibt zwar viele Handelsunternehmen, die erfolgreich auf diese Herausforderungen reagieren und zum Teil ihre Marktposition mit Hilfe modernere Marketingkonzepte und konsequenter Rationalisierung der Warenwirtschaft ausbauen. Dennoch arbeiten viele mittelständische Handelsunternehmen immer noch mit traditionellen Methoden und orientieren sich an Erfolgsstrategien der Vergangenheit. Hinzu kommt, dass sich seit einigen Jahren der (mengenmäßige) Absatz und der (wertmäßige) Umsatz disparat entwickeln. Das führt aber zu einer grundsätzlichen Belastung der Ertragslage. Denn die Kundenfrequenz ist weitgehend stabil oder steigt sogar, weil Schnäppchenjäger auf der Suche nach immer preiswerteren Sonderangeboten die Läden füllen. Der durchschnittliche Einkaufsbetrag pro Kunde (Durchschnittsbon) fällt aber geringer aus, der Druck auf die Margen nimmt zu, und die Produktivität in Bezug auf das eingesetzte Personal oder auf die Verkaufsfläche lässt sich unter diesen Umständen kaum anheben. Die Zukunft liegt deshalb kaum in mittleren Marktsegmenten, sondern in der Polarisierung, der Spezialisierung und in der Inszenierung von Warenwelten. Während die Polarisierung international führende Anbieter auf der einen Seite

und Billigvermarkter auf der anderen Seite begünstigt, bietet die Spezialisierung für mittelständische Handelsunternehmen durchaus Chancen. Mit der Besinnung auf Kernkompetenzen lässt sich das Profil von Fachgeschäften im härteren Wettbewerb durch einen individuellen Marktauftritt, eine intensive Beratung und durch kundenorientierten Service schärfen.

### Literatur

- BTE (2005), Pressemitteilung vom 3. Mai, [www.bte.de/presseinfo/](http://www.bte.de/presseinfo/).  
 Deutscher Sportbund (o.J.), Bestandserhebung 2004.  
 DSSV (o.J.), Deutscher Sportstudio Verband e.V. Hamburg, »Eckdaten 2004«.  
 Dieterich, E. (2005), »Aufsteiger Outdoor«, *TextilWirtschaft* Nr. 21 vom 26. Mai, 20–25.  
 EU (2005), »China textile agreement 10 June 2005«, MEMO/05/2001 vom 12. Juni.  
 GfK (2005), »Nordic-Walking – neuer Volkssport?«, Pressemitteilung vom 20. Januar.  
 Institut für Gewerbezentren (2005), 3. *European Factory Outlet Center Report*, Starnberg.  
 o.V. (2005a), »Das Geschäft im Jahr 2004«, *TextilWirtschaft* Nr. 2 vom 12. Januar, 24.  
 o.V. (2005b), »Nominale Umsatzentwicklung bei ausgewählten Warengruppen des textilen Fachhandels«, *Textil Markt* vom Februar, 2.  
 o.V. (2005c), »Importe: China erhöht Ausfuhrzölle, EU und USA machen weiter Druck«, *TextilWirtschaft* Nr. 21 vom 26. Mai, 7.  
 o.V. (2005d), »EU geht gegen Schuheinfuhr vor«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 1. Juli 2005, 13.  
 Reinhold, K. (2005), »Verbindung mit System«, *TextilWirtschaft* Nr. 17 vom 28. April, 49–65.  
 Roth, M. (2005), »Die Nähmaschinen ziehen um«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 14. Juni, 11.  
 Sümmerner, Th. (2004), »Die Größen im Deutschen Textileinzelhandel 2003«, *TextilWirtschaft* Nr. 34 vom 19. August, 22–28.  
 TWnetwork.de (2005), Schuheinfuhren in die EU stark gestiegen, vom 9. Juni.  
 Träger, U. Chr. (2000), »Wie lässt sich die Konzentrationsstatistik verbessern?«, *ifo Schnelldienst* 53 (16-17), 10–11.