



Sabu-Geschäftsführer Stephan Krug

# „Der stationäre Handel hat Zukunft, wenn er sich der Zeit anpasst“

*Zweites Jahresauftakt-Interview: Sabu-Geschäftsführer Stephan Krug spricht über Erfolgsfaktoren für den stationären Handel, den Nutzen der Digitalisierung, die Zukunft der Innenstädte und Ladenöffnungszeiten.*

**Herr Krug, die Angst vor der Dominanz der großen Onlinehändler geht um in Deutschland. Ist sie Ihrer Meinung nach berechtigt?**

Die Betrachtung aktueller Zahlen belegt, dass der reine Fachhandel immer noch einen Marktanteil in Deutschland von über 60% hat. Das heißt: Zwei Drittel aller Schuhe werden hierzulande im Schuhfachhandel verkauft. Wir sprechen über eine Umsatzgröße von etwa 7 Mrd. Euro.

Der Online-Anteil ist natürlich sehr stark gewachsen. Er bewegt sich, je nachdem, welche Statistik man zu Grunde legt, bei 15 bis 20%. Nichtsdestotrotz ist der Fachhandel immer noch die dominierende Kraft im Schuhverkauf.

**Wie wird es in fünf oder zehn Jahren sein?**

Meiner Meinung nach wird der Schuhfachhandel auch in Zukunft diese dominierende Kraft bleiben. Ich ziehe hier

gern Vergleiche zum englischen Markt, da dort der Versandhandel ähnlich wie in Deutschland eine lange Tradition hat. In England wurde schon relativ früh auf Digitalisierung gesetzt. Alle großen Versandhäuser in England sind professionell im Internet präsent, zum Teil auch sehr erfolgreich; speziell im Lebensmittel-einzelhandel. Der Quervergleich zeigt, dass in diesem Segment die Online-Anteiligkeit derzeit jedoch stagniert. Der Marktanteil ist mittlerweile sogar leicht

rückläufig. Die Erfahrungswerte belegen, dass bei 20 bis 30% eine Saturation eintritt. Dann ist dieses Geschäftsmodell im Grunde erschöpft. Ich wage zu behaupten, dass sich der Online-Anteil im deutschen Schuhhandel auf einem ähnlichen Niveau einpendeln wird. Ein Viertel bis maximal ein Drittel aller Schuhe werden also in Zukunft über diesen Vertriebskanal verkauft.

#### **Blicken wir auf dieses Viertel oder Drittel Online-Anteiligkeit: Partizipiert hier auch der stationäre Schuhfachhandel?**

Wenn Sie mit den Online-Experten sprechen, sagen diese voraus, dass sich der Markt künftig auf drei bis vier Pure Player beschränken wird, die einen Großteil abdecken werden. Hier wird es in absehbarer Zeit zu einem reinen Verdrängungswettbewerb kommen, einfach weil der Markt nicht weiter wächst.

Daneben wird es aber auch einen gewissen Anteil von Omnichannel-Anbietern geben – also auch stationäre Schuhhändler mit einem entsprechenden Angebot. Und schließlich kommen die Spezialisten zum Zuge, die sich auf ein enges Segment konzentrieren, etwa Schmalgrößen, Übergrößen, nur Sneakers oder ähnliches.

#### **Der stationäre Schuhfachhandel muss aber Strategien entwickeln, um sich für diese Entwicklung zu wappnen. Digitalisierung ist in aller Munde. Wo steht der Schuhhandel Ihrer Meinung nach derzeit und was sollte er tun?**

Zunächst ist mir wichtig zu betonen, dass Digitalisierung nicht mit E-Commerce verwechselt werden darf. Wir sprechen über die Verknüpfung von zwei Welten, der analogen und der digitalen. Den erfolgreichen Unternehmen wird es perfekt gelingen, diese beiden Welten zu vereinen und eng zu verzahnen. Die Vorteile des analogen Geschäfts liegen dabei auf der Hand: Da geht es natürlich um In-

senierung und Emotionalisierung, aber auch um Beratung und nicht zuletzt um Passgenauigkeit und Bequemlichkeit. Aber das ist mir noch zu undifferenziert. Es gibt schließlich mehrere Geschäftstypen und unterschiedliche Ansätze, vom Fachmarkt bis zum Lifestyle-Store. Alle haben ihre Berechtigung. Die Frage ist: Was erwartet der Konsument? Und welche finanziellen Mittel hat er zur Verfügung?

#### **Digitalisierung muss also immer an das Geschäftsmodell angepasst werden?**

Ja. Ich sehe die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit, im stationären Handel auch für unterschiedliche Geschäftsmodelle Strategien anzubieten, die allesamt der Digitalisierung Rechnung tragen. Nehmen wir den klassischen Fachmarktkunden, eine Familie mit vier, fünf Personen, die ein begrenztes Budget hat. Diese Kundengruppe legt keinen großen Wert auf Emotionalisierung. Sie wollen eine große Auswahl und vernünftige Preise in einem angemessenen, aber nicht übertriebenen Ambiente. Auch Fachmärkte werden inzwischen immer mehr inszeniert, aber hier reicht eine, nennen wir sie mal 'vernünftige' Lösung. In der 1A-Lage in einer Großstadt sieht es anders aus. Da muss sich ein Händ-

ler emotionaler darstellen. Hier geht es durchaus um aufwändige Inszenierungen, auch um die Concept Store-Idee. Wichtig ist bei all diesen Modellen der möglichst direkte Kontakt zum Kunden. Der stationäre Händler muss seine Vorteile erkennen und sie dann auch online ausspielen.

#### **Wie schätzen Sie das tatsächliche Bewusstsein im Schuhhandel für das Thema Digitalisierung ein?**

Einzelhändler sind wortwörtlich 'einzeln handelnd' und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten unterwegs. Es gibt natürlich die 'Verweigerer', die der Überzeugung sind, es sei doch in den letzten 20 Jahren ohne Digitalisierung gut gegangen, das werde auch in den nächsten zehn Jahren funktionieren. Es gibt aber auch diejenigen, die zwar an ihr Geschäftsmodell glauben, jedoch sehen, dass sich vieles im Markt sehr stark und schnell verändert. Das ist bei den Sabu-Mitgliedern die weitaus größte Gruppe. Diese Händler wollen sich anders aufstellen und haben den Ehrgeiz, mit ihrem Geschäftsmodell weiter im Markt sehr erfolgreich zu sein. Hier kommen dann auch die Einkaufsvereinigungen ins Spiel, die einer Überforderung vorbeugen und dem Händler aufzeigen, welche Schritte er in welcher Reihenfolge gehen sollte, um sich auch digital erfolgreich zu präsentieren. Es gibt in unseren Reihen sehr viele Unternehmer, die sich weiterentwickeln und den Anforderungen stellen wollen. Sie suchen aber Orientierung

*„Digitalisierung darf nicht mit E-Commerce verwechselt werden. Wir sprechen über die Verknüpfung der digitalen und der analogen Welt.“*



Stephan Krug im Gespräch mit Petra Salewski.



und Unterstützung. In diesem Zusammenhang besinnt man sich derzeit gern auf den Genossenschafts-Gedanken. Was man alleine nicht schaffen kann, schaffen wir zusammen.

### Welche Punkte sind bei der Digitalisierung für Sie essenziell?

Zum einen geht es um ein CRM-System zum Aufbau einer Kundendatei, die sich in unterschiedlichen Nuancen erweitern lässt: von der rein adressbasierten Datei bis hin zu Varianten, in denen weitere Informationen und Profile gespeichert werden können. Der stationäre Handel hat den enormen Vorteil, dass er in direktem Kundenkontakt steht. Kundenbindung im Onlinebereich beschränkt sich auf die Zusendung von Rabattgutscheinen. Eine Kundenbindung, wie der Verkäufer oder die Verkäuferin sie am Point-of-Sale möglich macht, kann ein Onlinehändler nicht leisten. Und ein stationärer Händler auch nur dann, wenn er weiß, wer sein Kunde ist und wie dieser 'tickt'. Hier verweise ich aber nochmals auf die verschiedenen Geschäftstypen. Ein Fachmarkt muss das anders anpacken als ein modisches Lifestyle-Geschäft in der City. Der Aspekt des Sehens, Anprobierens, Fühlens ist ein enormer Vorteil des stationären Handels. Das positive Einkaufserlebnis gleich im

Laden und das perfekt passende Produkt sofort mitnehmen zu können – und nicht erst mit dem Eintreffen eines Pakets zu schauen, ob das Produkt hält, was es online versprach: Dieser Vorteil ist enorm.

### Wie viele Ihrer Mitglieder haben eine Kundenkartei?

Die Ausgestaltung einer Kundenkartei fällt sehr unterschiedlich aus. Das reicht vom Karteikasten bis zur digitalen High-

End Lösung. Ich schätze, dass der Anteil derer, die hochprofessionell ihre Kundendaten pflegen, noch unter 20% liegt. Da ist noch Luft nach oben. Mit den richtigen Tools, benutzerfreundlichen und nicht zu arbeitsintensiven Templates und guten Schulungen ist da einiges machbar. Auch dieses Thema ist Teil unserer zukünftigen Plattform-Strategie, indem wir ein CRM-Modul auf Wunsch ergänzen. Der Händler kann dann wählen, welches System von welchem Anbieter er umsetzt und was er dafür investieren will.



### Welche weiteren Themen und Prozesse halten Sie für unverzichtbar?

Ein Händler muss sich die digitale Welt erschließen und dort auch wirklich ankommen. Heute wird ja viel über sie so genannten 'Consumer Touch Points' gesprochen. Früher waren das die Anzeige in der Zeitung, der mit Werbung beklebte Bus, das Schaufenster in der Fußgängerzone. Längst hat sich dies erweitert um das digitale Schaufenster, in welchem 24/7 'das Licht brennt'. Jeder Händler muss dem heutigen Kundenverhalten Rechnung tragen. Dafür braucht er zumindest ein digitales Schaufenster. Natürlich können aber auch noch weitere Services hinzukommen: bis hin zu Click & Collect oder sogar der Online-Buchung eines Fashion-Beraters, der auf Wunsch beim Einkauf assistiert. Teil unserer Plattform wird es sein, dass ein Händler seinem Kunden sein komplettes Angebot präsentieren kann. Möglichkeiten gibt es relativ viele.

### Wie kann man die digitalen Möglichkeiten für sein eigenes Geschäftsmodell nutzen?

Da sind wir schnell bei der Regalverlängerung. Das fängt bei einem filialisierten Unternehmen mit der Vernetzung der einzelnen Standorte an. Hat man einen gewünschten Schuh nicht in einer Filiale, dann vielleicht in einer anderen. Es folgt dann konsequenter Weise die Anbindung der Lager der wichtigsten Hersteller.

### Wie beurteilen Sie die die Vernetzung zwischen Händlern?

Es gibt bereits Erfa-Gruppen, die einen regen Austausch in dieser Richtung per WhatsApp pflegen. Hat ein Händler einen Schuh gerade nicht oder nicht mehr auf Lager, dann vielleicht der Kollege in der Nachbarstadt. Der gelieferte Schuh wird verrechnet – und das Ganze funktioniert im Austausch völlig ohne Probleme. Wir sehen dieses Thema im ersten Schritt eher für geschlossene, freiwillige Gruppen innerhalb unserer Plattform. Wichtiger als dieses Angebot wird aus unserer Sicht die Anbindung der Hersteller sein.

### Wird dies dann auch zentralseitig organisiert – auch um zu vermeiden, dass jeder Hersteller letztlich im Handel sein eigenes Terminal aufbaut?

Wir wollen, dass unsere zentrale Plattform für dieses Angebot genutzt wird. Natürlich möchten wir einem Großteil der Lieferanten die Möglichkeit geben, daran teilzunehmen, um einen maximalen Nutzen für den Handel zu erreichen. Es ist auch durchaus vorstellbar, dass wir ein eigenes Terminal ins Geschäft stellen, über das dann die Bestände verschiedener Marken gezeigt und auch abgerufen werden können. Wir haben dazu vor einiger Zeit eine Lieferantenbefragung durchgeführt. Dabei ging es auch um die Frage, wer die Ware schlussendlich an Enderbraucher ausliefern würde. Über 80% der befragten Lieferanten halten die Regalverlängerung für ein wichtiges Thema. Ungefähr zwei Drittel würden es präferieren, wenn der Händler die Ware ausliefert. Das wünscht sich im Übrigen auch die Mehrheit der Händler.

### Haben die Händler Vertrauen in ihre Verbundgruppe?

Hier geht es um die Balance zwischen Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit. Alle Konzepte, bei denen zentralseitig eine Leistung erbracht wird, die notwendig ist und natürlich gut sein muss, erfordern eine gewisse Disziplin bei der Teilnahme. Disziplin bedeutet Verbindlichkeit. Der Erfolg entscheidet letztlich über die Anzahl der teilnehmenden Händler. Ich sehe das unter dem Schlagwort der Leistungspartnerschaft – Leistung gegen Leistung.

Ich kann verstehen, dass Händler eine gewisse Hemmung haben, beispielsweise ihre Daten an ihre Verbundgruppe zu geben. Wir spüren eine Grundskepsis in dieser Hinsicht. Da gibt es beispielsweise ein Mitglied mit 60.000 aktiven eigenen Kundenadressen.

Dieser Händler bespielt das Thema Kundenbindung perfekt und ist damit sehr erfolgreich. Würde der uns seine Daten geben? Wahrscheinlich nicht, wenn für ihn kein direkter Nutzen erkennbar ist. Es muss ganz klare Spielregeln geben, was in dieser Beziehung erlaubt ist und was nicht. In vielerlei Hinsicht mag es durchaus Sinn machen, diese Adressen in Gänze zentralseitig zu be-

*„Die Vernetzung von Händlern – Stichwort Regalverlängerung – sehen wir im ersten Schritt eher für geschlossene, freiwillige Gruppen.“*





dienen und dem Händler dadurch einen Mehrwert zu schaffen, den er selbst nicht leisten kann. Es liegt am Ende an uns, mit guten Argumenten zu überzeugen, dass wir nicht für uns selbst einen Nutzen ziehen wollen, sondern zum Wohle unserer Händler agieren.

**Wie verbindlich ist dies für Händler?**

Stufe eins, die Visitenkarte im Netz, sehe ich als für alle Sabu-Anschlussfir-

men verbindlich und damit gesetzt an. Bei den weiteren Schritten, etwa dem digitalen Showroom und auch Click & Collect, muss jeder selbst entscheiden, ob er dabei sein will. Wir haben aber den Anspruch, möglichst viele Unternehmen zu gewinnen.

**Sie erwähnten Click & Collect. Händler, die damit erste Erfahrungen sammeln konnten, sind nicht überzeugt.**

Das wundert mich nicht. Click & Collect funktioniert nur dann, wenn eine Begrenztheit des Angebots, also Begehrlichkeit vorhanden ist. Wenn also Sportmarken Limited Editions anbieten oder besondere Preisangebote propagiert werden. In dieser Hinsicht haben wir für unsere Plattform einiges in Planung.

**Das heißt im Umkehrschluss, in den allermeisten Fällen funktioniert es nicht?**

Ja. Das ist Fakt. Viele Themen werden zuerst gehypt und dann stellt sich schnell eine gewisse Ernüchterung ein. Die Erwartungshaltung ist vielfach zu hoch. Übrigens auch im Bereich E-Commerce. Da hat mancher auch geglaubt,

man könnte damit schnell Geld verdienen. Es reicht aber nicht, einfach einen Onlineshop zu installieren. Bis man mit eigenem E-Commerce Geld verdient, ist es ein weiter Weg. Unter dieser Prämisse müssen natürlich alle Tools der Digitalisierung gesehen werden. Trotzdem geht es darum, dem Kundenverhalten gerecht zu werden und im eigenen Unternehmen alle Services anzubieten, die der Verbraucher wünscht und mittlerweile auch schätzt.

**Thema Chancengleichheit zwischen stationärem und Onlinehandel. Wie kann diese erreicht werden?**

Wenn man sich die Situation derzeit anschaut, gibt es da zwei entscheidende Themen. Das eine ist die Entwicklung der Innenstädte. Wenn man einen erfolgreichen Handel haben möchte, der heute über 130.000 Arbeitsplätze schafft, muss man die Voraussetzungen dafür schaffen, dass er erfolgreich sein kann. Das heißt, die Innenstädte müssen verkehrstechnisch gut angebunden werden, Sicherheit und Aufenthaltsqualität muss gewährleistet und ausreichend Parkmöglichkeiten vorhanden sein. Und man braucht eine attraktive Gestaltung. Da sind vor allem die Kommunen gefragt, das Shoppen in den Innenstädten durch intelligente Einflussnahme und gute Politik wieder attraktiv zu machen. Was hilft ein toller Schuhladen, wenn sich in der Nachbarschaft vorwiegend

Telefonanbieter und Systemgastronomie ansiedeln?

**Wie ist Ihre Meinung zur vielfach geforderten Liberalisierung der Sonntagsöffnungszeiten?**

Das ist das zweite große Thema. Ich bin für eine Liberalisierung. Man muss sich aber über die 'Leitplanken' Gedanken machen. Sicher sollte nicht an jedem Sonntag geöffnet sein. Aber eine gewisse Anzahl von Tagen mit einer Kernzeit von vier bis sechs Stunden, die dann aber auch verbindlich sind, halte ich für sinnvoll.



*„Click & Collect funktioniert nur bei einer Begrenztheit und Begehrlichkeit des Angebots“*



Natürlich ist es noch ein längerer Prozess, bis dies erreicht ist. Aber ich denke, wir werden nicht darum herum kommen, wenn wir den stationären Handel konkurrenzfähiger machen wollen. Ich würde für dieses Thema eine bundesweit einheitliche Lösung präferieren.

---

*„Ich bin für eine Liberalisierung der Sonntagsöffnung. Man muss sich aber über Leitplanken Gedanken machen.“*

---

**Wenn man über Chancengleichheit spricht, müssen auch die regulativen Rahmenbedingungen für Unternehmen beleuchtet werden...**

Selbstverständlich gilt es, Chancengleichheit auf unterschiedlichen Ebenen zu schaffen. Es gibt den Onlinehandel, der teilweise subventioniert wird. Ich verstehe, dass die Politik es als positiv ansieht, wenn beispielsweise Amazon oder einer der Dienstleister von Amazon ein großes Distributionszentrum baut und hunderte Arbeitsplätze schafft. Andererseits gehen aber auch Arbeitsplätze verloren. Die Politik muss mit Augenmaß und vorausschauender darüber nachdenken, was sie fördern möchte und was nicht: global aufgestellte Unternehmen mit Private Equity im Hintergrund, die in Deutschland eine Steuervermeidungspolitik betreiben oder den inhabergeführten mittelständischen Handel, der hier brav

seine Steuern zahlt. Da ist ein Ungleichgewicht des Wettbewerbs durchaus spürbar. Die Belastungen für den Handel nehmen ja nicht ab. Will man den stationären Fachhandel in Deutschland stärken, sind zeitnahe, konkrete Maßnahmen notwendig. Denkbar sind beispielsweise staatliche Förderprogramme für Digitalisierungsthemen. Oder die Möglichkeit für Sonderabschreibungen.

**Zalando kooperiert mit Gaxsys. Was halten Sie von diesem Ansatz?**

Wir haben einmal an einem Beispiel ausgerechnet, was ein Händler verdient. Es blieb bei unserem Beispiel eine Marge von ca. 25% vor eigenen Kosten. Allein 18% vom Netto-Umsatz gehen schon beim Verkauf an Gaxsys/Zalando. Hinzu kommen Porto und Verpackung und ggf. Kosten für die Rücksendung. Personal und weitere Faktoren müssen eingerechnet werden. Das ist für einen Händler nur sehr schwer profitabel darstellbar. Aus Zalando-Sicht ist dieser Schritt natürlich logisch. Sie haben sich zu einem E-Commerce Händler mit hoher Bekanntheit entwickelt und möchten nun durch das Plattformmodell davon weiter profitie-

ren, ohne künftig das Lagerrisiko und weitere Kosten zu tragen.

**Auch Amazon ist eine Plattform, über die viele stationäre Händler Schuhe verkaufen. Das wird von Experten durchaus kritisch gesehen.**

Der Onlinehandel über Marktplätze bietet vielen Händlern grundsätzlich den Vorteil, dass sie reguläre Ware, aber auch ihre Restanten gut vermarkten können. Kurzfristig ist das gut und schön. Aber mittelfristig muss diese Praxis kritisch gesehen werden. Alles, was man mit Amazon macht, stärkt letztendlich Amazon und nur Amazon. Die verdienen an allem mit. Und das auch nicht zu knapp. Ein Händler spült indirekt Geld in die Kasse desjenigen, der in Zukunft sein größter Mitbewerber sein wird. Inzwischen kontrolliert Amazon nach Aussagen von Händlern sehr genau, wer welche Marken einstellt, und verhindert dies gegebenenfalls auch. Das Business hier ist für den stationären Händler längst kein Selbstläufer mehr. ■

Autor: Petra Salewski / ps@sternfeld.de  
Fotos: Redaktion