Szenarioprojekt bei bonprix

Die Zukunft des Modemarktes

Dass sich die Modebranche mit Trends beschäftigt, dürfte nur die Wenigsten überraschen. Mit der Arbeit mit Szenarien hat das Hamburger Modehaus bonprix jedoch neue Maßstäbe gesetzt. In einem Markt, der so vielfältig ist wie das Produkt selbst, ist die Auseinandersetzung mit strategischen Veränderungen unablässig. Von neuen Materialien und Modezyklen bis hin zu dynamischen Kundenbedürfnissen und sich immer weiter entwickelnden Marketingkanälen hat bonprix einen Blick tief in die Zukunft des Modemarktes gewagt – und im Anschluss die eigene Strategie maßgeschneidert.

Kleidung braucht jeder – daher ist es kaum verwunderlich, dass deutsche Bürgerinnen und Bürger allein im Jahr 2023 rund 68,2 Milliarden Euro für Bekleidung ausgegeben haben. Aber was wir kaufen und wo, ist eine höchst individuelle und vor allem dynamische Frage. Während einerseits Fast Fashion-Anbieter wie SheIn oder Temu mit innovativen Marketingstrategien auch europäische Konsumentinnen und Konsumenten für sich gewinnen können, wird der Wunsch nach Nachhaltigkeit und nachverfolgbaren Lieferketten immer lauter. So beschreibt der Modemarkt eine Vielzahl an möglichen Einflüssen und Entwicklungen, bei denen die spannende Frage bleibt, in welche Richtung sich die Mehrzahl der Kundinnen und Kunden orientieren wird.

Der Hamburger Modeanbieter bonprix zeigt sich schon länger experimentierfreudig. Mit einem vielfältigen Online-Angebot, welches eigene Verkaufsveranstaltungen bis hin zur individuellen Modeberatung enthält,

bonprix.

bonprix ist ein Modeunternehmen mit Hauptsitz in Hamburg. Mit ca. 2.500 Mitarbeitenden und aktivem Geschäft in über 25 Ländern machte das Unternehmen 2023/24 einen Umsatz von 1,52 Mrd. Euro. In Deutschland ist bonprix auf Platz 4 der Onlineshops mit dem Hauptproduktsegment Mode. Mit fünf eigenen Marken und jeden Monat einer neue Kollektion greift bonprix die neuesten Trends auf und übersetzt sie in inspirierende Mode für viele Anlässe und in vielen Styles und Größen. Damit ist bonprix eines der umsatzstärksten Unternehmen der Otto Group.



werden Kundinnen und Kunden stilsicher beraten. Um auf langfristige Entwicklungen und Bedarfe eingestellt zu sein, hat das Unternehmen gemeinsam mit der ScMI AG einen tieferen Blick in die Zukunft des Modemarktes gewagt und Umfeldszenarien entwickelt. Hierbei ergaben sich eine Reihe von Faktoren, die einen Einfluss auf die Fashionbranche haben und deren Entwicklung mit spannenden Fragen verbunden ist:

- **Smart Surroundings, Interfaces und Metaverse:** Wie werden sich diese Technologien entwickeln – und welchen Anteil am täglichen Leben werden sie haben?
- **Modetrends und Modebewusstseit:** Wie schnelllebig werden Modetrends in der Zukunft sein – und wie viele unterschiedliche Stile und Traganlässe wird es geben?
- **Markenentwicklung:** Welche Bedeutung werden Modelabels im Allgemeinen in der Zukunft haben – und welche Rolle spielen Multi-Brand-Händler und Plattformen als eigene Marken?
- **Beratung im Fashion-Shopping:** Welche Bedeutung werden physische und digitale Beratung haben?
- **Konsumräume und Vertriebskanäle im Fashion-Handel:** Wird sich der Marktanteil des stationären Handels massiv reduzieren – und welchen Innovationsgrad wird es bei der Entwicklung nicht-stationärer Vertriebswege geben?
- **Neue Zielgruppen:** Welche Rolle wird digitale Fashion, beispielsweise für Avatare oder Gaming, spielen – und werden sich neue Marktsegmente für physische Kleidung entwickeln, beispielsweise für Tiere, Roboter oder Spielzeug?
- **Neue Geschäftsmodelle:** Welche Rolle spielen Modelle zur Verlängerung der Lebensdauer von Fashion (Recommerce, Second Hand) – und werden sich auch Mietmodelle für Mode etablieren?
- **KI und Big Data:** In welchem Umfang wird die Fashion-Branche auf Daten und KI zugreifen können – und sind die Konsumenten überhaupt bereit, die Kontrolle über ihre Daten abzugeben?

Basierend auf diesen und weiteren Einflussgrößen sowie ihren möglichen zukünftigen Entwicklungen wurden nicht weniger als zehn konsistente Szenarien für die Zukunft des Modemarktes entwickelt. Diese Szenarien erlauben Blicke in Welten, die weit über die Betrachtung einzelner Trends hinausgehen. So gliedert sich die Zukunfts-Landkarte anhand von zwei zentralen Fragestellungen:

1) Wird sich das ökonomische Umfeld eher positiv entwickeln, verbunden mit einer hohen Bedeutung von Nachhaltigkeit – oder wird man sich in den kommenden Jahren eher auf ein Krisenumfeld und eine starke Preisorientierung der Kunden und Kundinnen einstellen müssen?
2) Wird die für bonprix relevante Modebranche sich dynamisch entwickeln, verbunden mit einem hohen Stellenwert des Shoppings – oder wird sich die Branche in einem Abwehrkampf befinden, so dass viele Innovationen eher unterbleiben?

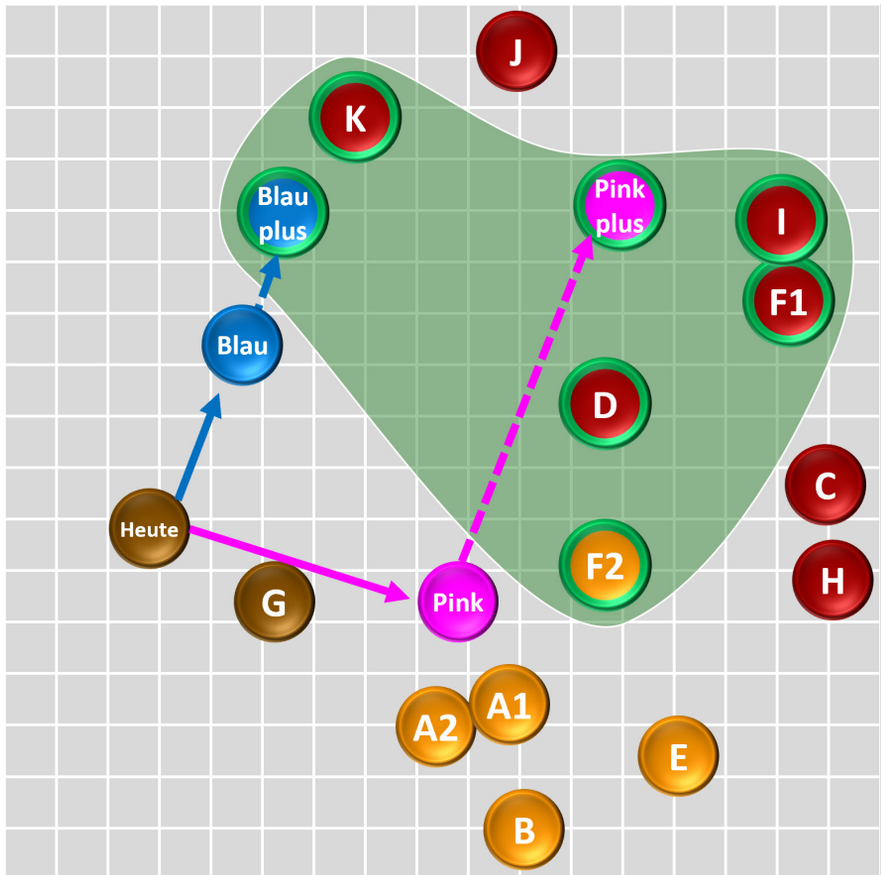
Sechs der Zukunftsszenarien lassen sich einer eindeutigen Kombination dieser zwei Dimensionen zuordnen. So beschreibt das Szenario #1 (»Früher hieß das mal Fashion«) eine schrumpfende Branche in einem preisorientierten Modemarkt. Dass Preisorientierung für einen Onlineanbieter

nicht zwingend negativ sein muss, beweist das Szenario #3 (»Online First treibt Fragmentierung«). Allerdings ist hier auch eine starke Plattform-basierte Entwicklung denkbar, wie sie im Szenario 4 (»Neue Spielregeln«) beschrieben ist.

Hohe Branchendynamik und ein an Nachhaltigkeit orientiertes Wachstumsumfeld können ebenfalls zu unterschiedlichen Szenarien führen. So sind im Szenario #8: (»Grüner Konsum – ohne schlechtes Gewissen«) die Verbraucherinnen und Verbraucher bereit, für nachhaltig produzierte Kleidung entsprechend zu zahlen und lenken so den gesamten Modemarkt in eine nachhaltigere Richtung. Eine zweite Variante ist das Szenario #6 (»Virtuality virtually everywhere«), in dem die Bedeutung virtueller Orte und damit virtueller Trageanlässe deutlich zunimmt, sodass sich für Modeunternehmen ein ganz neues Marktsegment mit ganz eigenen Anforderungen erschließt.

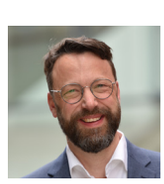
Im Szenario #9 (»Fashion Follows Function«) stehen Qualitäts- und Nachhaltigkeitsdenken im Vordergrund, und zwar auf Kosten von Fashion- und Shoppingerlebnissen. Vier weitere Szenarien brechen schließlich die gefundene Ordnung wieder auf, indem sie sehr spezifische Entwicklungen aufzeigen:

- Im Szenario #2 (»Mode als kleine Flucht aus der Tristesse«) besteht in einer Fast-Fashion-Welt trotz kritischer Wirtschaftsentwicklung eine hohe Ausgabenbereitschaft.
- Im Szenario #5 (»Marken, Label, Luxus – Boom!«) geht es trotz einer positiven Wirtschaftsentwicklung nicht um Nachhaltigkeit oder Qualität, sondern nur um erlebnisorientierte Markeninszenierung.
- Im Szenario #7 (»Zeitlose und individuelle Looks von Nebenan«) kommt es zu Innovation und Geschäftsdynamik trotz einer eher geringen Bedeutung des Shoppings. Der Hintergrund sind hier neue Produktionsverfahren und die Individualisierung von Mode.
- Das Szenario #10 (»Unisono«) ist schließlich das Gegenstück zum Szenario #5. Hier dominieren Nachhaltigkeit und Qualität, obwohl das wirtschaftliche Umfeld eher kritisch ist.



Die zehn möglichen Umfeldszenarien wurden durch das Team von bonprix bewertet. Dabei zeigte sich ein relativ großer Erwartungsraum, in dem insgesamt sieben Szenarien enthalten waren, die alle eine gewisse Dynamik und Veränderung zur Gegenwart beinhalteten. So ließen sich die Szenarien danach kategorisieren, ob sie ein Stabilitätsanker für die Fashion-Branche sein könnten, ein denkbarer Transformationspfad oder auch die Fortsetzung eines bereits heute erkennbaren, kritischen Entwicklungspfades.

Im zweiten Teil des Projektes wurden systematisch mögliche Strategiealternativen für bonprix erarbeitet. Dabei zeigte sich ein sehr breiter Möglichkeitsraum, ausgedrückt durch insgesamt 13 Strategieszenarien. Deren Bewertung führte zu einem strategischen Wunschraum, der in der Strategie-Landkarte als grüne Fläche gekennzeichnet ist. Dieser Zielbereich wurde durch eine Verknüpfung mit den Umfeldszenarien nochmals überarbeitet, sodass jetzt realistische Zielbilder im Fokus standen. Intensive Diskussionen in mehreren Workshops führten zur Ausprägung von zwei Strategiealternativen, die in der Strategie-Landkarte als BLAU und PINK beschrieben wurden. Beide Strategiealternativen wurden nochmals weiterentwickelt (BLAUplus und PINKplus). Diese Gegenüberstellung regte den Entscheiderkreis nochmal an, sich mit den Alternativen auseinanderzusetzen und schließlich eine robuste »strategische Landezone« festzulegen, also einen Zielbereichs, auf den bonprix grundsätzlich hinarbeitet, ohne dabei auf ein einziges und starres Zielbild fixiert zu sein.



Nähere Informationen:

Dr. Alexander Fink
+49 (0)5251 871888 0
fink@scmi.de



Sarah Ohse
+49 (0)5251 871888 85
ohse@scmi.de

© Scenario Management International AG, Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn, E-Mail: info@scmi.de
Quelle: Jahresbericht 2023, https://www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi-jahresbericht-2023.pdf, Bild: Adobe Stock.