

#SHAPINGTHEFUTURE

Zeit zum Handeln! Politik, Gesellschaft und Handel von Morgen.
Das Magazin zum Handelskongress Deutschland





SIGNAL IDUNA 
füreinander da

Jetzt ganz einfach sicher fühlen: Mit dem SI Handelsschutz!

Sie versorgen die Menschen in Ihrer Umgebung mit den wichtigen Dingen des täglichen Lebens und müssen flexibel auf die Wünsche Ihrer Kundschaft eingehen. Ihr Betrieb ist mehr als eine reine Existenzgrundlage. Das haben wir verstanden!

Wir bieten Ihnen mit unserem SI Handelsschutz ein Produkt, das Ihren Betrieb anhand von 7 Leistungspaketen gegen die gängigsten Gefahren absichert. Pakete, die Sie nicht benötigen, können Sie individuell abwählen.



Nähere Informationen finden Sie unter
www.anfassbargut.com/si-handelsschutz oder schreiben Sie uns direkt an unter:
anfassbargut@signal-iduna.de

Eine Gemeinschaftsinitiative der SIGNAL IDUNA und des Handelsverbandes Deutschland

**Anfassbar
gut.**



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

die deutsche Wirtschaft befindet sich aktuell in einer Phase des Umbruchs; und auch der Handel ist in weiten Bereichen tiefgreifenden Veränderungen unterworfen. So oder so ähnlich könnten zentrale Aussagen eines Grußwortes für dieses Magazin wahrscheinlich lauten, bzw. genau so sind sie auch schon oft formuliert worden – allerdings in einer völlig anderen geopolitischen Situation als wir sie im Moment erleben.

Mit dem brutalen Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und dessen fatalen Auswirkungen auf die Energiemärkte stehen wir alle gemeinsam vor ungeahnten Herausforderungen. Mir ist dabei sehr bewusst, dass Energiepreise, angespannte Lieferketten, Inflation und Konsumzurückhaltung auch und besonders im Einzelhandel zu massiven Problemen führen.

Die Bundesregierung hat bereits entschieden gehandelt und wird auch weiterhin die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um Verbraucherinnen und Verbraucher wie auch Unternehmen in dieser schwierigen Zeit zu unterstützen und den Preisanstieg an den Energiemärkten einzudämmen.

Zugleich macht die aktuelle Krise aber auch mehr als deutlich, dass an der Transformation hin zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft kein Weg mehr vorbeiführt; sowohl aus Gründen des Klimaschutzes als auch zur Wahrung unserer unmittelbaren Sicherheitsinteressen. Diesen Prozess wollen wir als Bundeswirtschaftsministerium aktiv begleiten, um gemeinsam mit Ihnen die Weichen für eine nachhaltige, resiliente und erfolgreiche Zukunft der deutschen Wirtschaft zu stellen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre dieses Magazins und einen ebenso innovativen wie spannenden und erkenntnisreichen Handelskongress.

Ihr

Dr. Robert Habeck
Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz



INHALT

- 3 Grußwort**
Robert Habeck
- 6 Statements**
Stefan Genth und Michael Gerling
- 8 Aktiv zur Energiewende**
Katarzyna Dulko-Gaszyna
- 10 Statements aus der Branche I**
- 12 „Unser Netzwerk macht uns stark“**
Interview mit Josef Sanktjohanser
- 14 Omnichannel – das Beste aus beiden Welten**
Elin Wagner
- 16 Auf festem Boden**
TOP 30-LEH
- 18 Direct-to-Consumer**
Stefan Becker
- 20 New Work trifft Fachkräftemangel**
Christoph Kleinen
- 22 Konsumverhalten im Umbruch**
Christian Wulff und Stephanie Rumpff
- 24 Mit Innovationen Schritt halten**
Interview mit Markus Tkotz
- 26 Statements aus der Branche II**

IMPRESSUM

Verlag:

Deutscher Fachverlag GmbH
Mainzer Landstraße 251
60326 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Peter Esser (Sprecher), Sönke Reimers (Sprecher),
Thomas Berner, Markus Gotta

Aufsichtsrat:

Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruß
Telefon +49 69 7595-01
Telefax +49 69 7595-2999

info@dfv.de

Redaktion:

Daniel Ochs (V.i.S.d.P.)

+49 69 7595 1769

daniel.ochs@dfv.de

Arlinda Azemaj

+49 69 7595 2524

arlinda.azemaj@dfv.de

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Elin Wagner, Stefan Becker

Anzeigen:

Maryika Abraham

+49 4892 8 999 243

maryika.abraham@handelskongress.org

Grafik:

Florian Rohleder

Titelfoto:

Matej Kastelic/AdobeStock.com

Druckerei:

WVD, Kurhessenstraße 4-6,

64546 Mörfelden-Walldorf



Hier geht es zum
Programm des HKD.

Komplexe Digitalisierungsprojekte im Handel kundenzentrisch umsetzen

„Digitalisierung ist gerade im deutschen Handelssegment ein wichtiger Hebel für Wettbewerbs- und damit nachhaltige Zukunftsfähigkeit. Sie bietet den Unternehmen eine große Chance auf flexiblere, schnellere und kosteneffizientere Prozesse. Allerdings ist das Umfeld an Digitalisierungslösungen komplex und der Markt fragmentiert. Diese Komplexität reduzieren Digitale Ecosysteme. Sie bündeln Kernkompetenzen verschiedener beteiligter Akteure im Sinne einer Gesamtlösung. Digitale Ecosysteme sind deshalb oft der beste Weg, um Digitalisierungsvorhaben für unsere Kund:innen im Handel schnell und zielgerichtet umzusetzen.“



Alfons Lösing, Chief Partner & Wholesale Officer bei Telefónica Deutschland



Die Digitalisierung im Handel eröffnet viele Vorteile und Chancen, von automatisierten und vereinfachten Geschäftsprozessen, der effizienteren Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern bis hin zu völlig neu konzipierten Wertschöpfungsketten.

Wie digitale Ecosysteme Sie dabei unterstützen, komplexe Digitalisierungsvorhaben schnell und effizient umzusetzen, erläutert das **kostenlose Whitepaper** von Telefónica Germany.





Die Hoffotografie GmbH Berlin

IM KRISENMODUS GESTALTEN

Gleich mehrere Krisen prägen derzeit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Pandemie begleitet uns seit inzwischen mehr als zweieinhalb Jahren. Monatelange Lockdowns und Zutrittsbeschränkungen haben im Einzelhandel zu einem dramatischen Einbruch der Umsätze und Kundenfrequenzen geführt. Viele Händlerinnen und Händler sind an den Rand ihrer Existenz geraten und konnten sich bis heute nicht von den Auswirkungen pandemiebedingter Schließungen erholen. Mit der aktuellen Energiekrise ist eine weitere Herausforderung hinzugekommen. Sie bringt die gesamte Branche sowie Verbraucher an ihre Grenzen.

Die eigene Zukunft im Krisenmodus zu gestalten, ist eine schwierige Aufgabe. Der Blick auf morgen ist für Handelsunternehmen mit großen Ungewissheiten verbunden. Sie müssen ihr Geschäft an das veränderte Einkaufsverhalten, digitale Entwicklungen und die gesamtwirtschaftliche Lage anpassen. Mehr denn je sind daher innovative

und nachhaltige Lösungen gefragt, die den Herausforderungen dieser Zeit begegnen.

Durch die Pandemie hat die Digitalisierung der Branche bereits einen kräftigen Schub erhalten. Während digitale Technologien inzwischen Teil des Einkaufs vor Ort sind, gewinnt die Online-Präsenz für Handelsunternehmen stetig an Bedeutung. Gleichzeitig macht die Energiekrise deutlich, wie wichtig ein nachhaltiges Geschäfts- und Ladenkonzept ist, von der LED-Beleuchtung bis hin zur Solaranlage auf dem Gebäudedach. Der Einzelhandel leistet seinen Beitrag zur Bewältigung der Krisen, doch nur gemeinsam gelingt die Gestaltung der Zukunft. ■

Stefan Genth
Hauptgeschäftsführer
Handelsverband Deutschland (HDE)



#SHAPINGTHEFUTURE

HANDEL MACHT ZUKUNFT

Die Gestaltung der Zukunft ist aktuell nicht nur für den Handel eine besondere Herausforderung. Die Aufgaben durch Energiepreise, Inflation, sinkende Margen, Indexmieten und Personalmangel beanspruchen erhebliche Managementkapazitäten. Für strategische Projekte bleibt da kaum Luft.

Wie schon während der Pandemie zeigen die Unternehmen der Handelsbranche aber auch jetzt, dass sie mit schwierigen Situationen umgehen können. Es wird gemacht, was zu tun ist, ohne die großen Themen der Zukunft aus den Augen zu verlieren.

Und die Branche agiert mit einer guten Portion Optimismus. Zwar werden in manchen Bereichen des Handels die Filialnetze weiter bereinigt, gleichzeitig plant aber etwa die Hälfte der großen Unternehmen zusätzliche Standorte. Objekte, die durch Schließungen während der Pandemie frei geworden sind, werden konsequent besetzt und die sich ergebenden Chancen genutzt.

Nicht weniger aktiv ist die Branche bei der Nutzung des technischen Fortschritts. Geschäfte ohne Kassen, Robotertechnik im Lager und in den Geschäften oder die Erkundung neuer virtueller Welten, der Handel verharret nicht in der Schockstarre, er gestaltet die Zukunft.

Auch die große Aufgabe des nachhaltigen Wirtschaftens bleibt ganz oben auf der Agenda der Unternehmen. Mit Investitionen in den nachhaltigen Bau, die Ausstattung und den Betrieb von Handelsstandorten, mit einer effizienten Logistik, mit Verantwortungsbewusstsein in der Sortimentsgestaltung und durch die Förderung von Umweltprojekten.

Handel macht Zukunft: innovativ, nachhaltig, wertschätzend. ■

Michael Gerling
Geschäftsführer
EHI Retail Institute



Intuitive Fotografie Köln

AKTIV ZUR ENERGIEWENDE WIE IKEA KLIMAPOSITIV WERDEN WILL

Wie kann ein Unternehmen wie IKEA nachhaltig denken und verantwortungsvoll handeln? Diese Frage begegnet Katarzyna Dulko-Gaszyna regelmäßig in ihrem beruflichen Alltag. Dass IKEA mittlerweile auf dem Weg ist, ein kreislauforientiertes Unternehmen zu werden, mehr Energie auf nachhaltige Weise herstellt als es verbraucht und aktiv die Politik dazu auffordert, Klimamaßnahmen zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels umzusetzen, ist den wenigsten bewusst.

Das große Ziel lautet Klimapositivität: Ab 2030 möchte IKEA mehr Treibhausgasemissionen reduzieren als in der Wertschöpfungskette entstehen. Um das zu erreichen, werden gleich mehrere Ansätze verfolgt. Ein bedeutender ist die Nutzung und Gewinnung von regenerativer Energie. Bereits seit 2011 nutzen alle deutschen Standorte zu 100 Prozent Ökostrom. Zudem haben wir in vielen Einrichtungshäusern umweltschonende und innovative Maßnahmen umgesetzt – beispielsweise Geothermie in Lübeck, Abwasserwärmenutzung in Berlin-Lichtenberg oder auch bei IKEA Karlsruhe, das an das lokale Fernwärmenetz angeschlossen ist. 18 IKEA Standorte sind mit Photovoltaikanlagen auf dem Dach ausgerüstet.

Eine saubere Sache

Um alle ambitionierten Ziele zu erfüllen, verlässt sich IKEA nicht allein auf bestehende Strukturen, sondern wird selbst aktiv. Seit 2009 investierte die Ingka Gruppe bereits über 2,9 Milliarden Euro in nachhaltige Energiegewinnung. Nun wird dieses Budget um weitere 6,5 Milliarden Euro für neue Projekte aufgestockt. Unter anderem fließen 340 Millionen Euro in die Umsetzung von Solarparks in Europa, allen voran in Deutschland, wo IKEA bereits über On- und Offshore-Windparks verfügt.

Bereits im zurückliegenden Geschäftsjahr 2021 erzeugten 18 Solaranlagen in Deutschland 6,3 Gigawattstunden Strom. Noch mehr produzierten im gleichen Zeitraum die Windkraftanlagen der Ingka Gruppe in Deutschland: Ganze 434 Gigawattstunden wurden hier gewonnen. Kombiniert man die Werte, könnte man über 1,25 Millionen europäische Haushalte ein Jahr lang versorgen. Was mich aus der Sicht von IKEA Deutschland besonders freut: Bereits heute erzeugen wir mehr Energie, als für den gesamten nationalen Betrieb verbraucht wird.

Potenzial vorhanden

Doch wir sind noch lange nicht am Ziel. Aktuell beträgt unser Anteil bei der Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland rund 70 Prozent, was vor allem am Heizen und Kühlen der Standorte liegt – hier wird aktuell teilweise noch auf fossile Brennstoffe zurückgegriffen. Wir sehen zudem Potenzial in vielen Bereichen und arbeiten beispielsweise im Rahmen des „Renewable Heating & Cooling“-Projekts daran, die Heiz- und Kühlsysteme noch nachhaltiger zu gestalten. So heizen wir vermehrt mit umweltfreundlichen Pelletheizungen und Wärmepumpen, die durch Ökostrom betrieben werden. Zusätzlich stellen wir kontinuierlich auf erneuerbare Energieträger und nachhaltigere Technologien um.

Die Autorin

Katarzyna

Dulko-Gaszyna

ist Sustainability

Manager bei IKEA

Deutschland.



„Bereits heute erzeugen wir mehr Energie, als für den gesamten nationalen Betrieb verbraucht wird.“

Um in diesem Bereich noch weitere Energie einzusparen und so den CO₂-Fußabdruck zu senken, spielen innovative Systeme eine wichtige Rolle. Seit über einem Jahr wird im IKEA Einrichtungshaus in Köln-Butzweilerhof ein Test durchgeführt: Die smarte Gebäudetechnik berücksichtigt die Kundenfrequenz und Witterung 72 Stunden im Voraus und steuert mit diesen Informationen Heiz- und Lüftungsanlagen, um eine optimale Luftqualität zu erreichen. In dem Pilothehaus wurde der Energieverbrauch in diesen Bereichen so um etwa 20 Prozent reduziert. In den kommenden Jahren soll das System in allen Einrichtungshäusern integriert werden, um die Energieeffizienz weiter zu steigern.

Inspiration für eine Milliarde Menschen

Grundsätzlich möchten wir bis 2030 auf der ganzen Welt eine Milliarde Menschen zu einem besseren Leben innerhalb der natürlichen Kapazitäten des Planeten inspirieren. Dazu gehören zahlreiche Workshops in den Einrichtungshäusern, Anleitungen auf digitalen Kanälen und natürlich praktische Lösungen für die eigenen vier Wände. Gemeinsam mit unserem Partner Svea Solar bieten wir zudem SOLSTRÅLE an – ein Photovoltaiksystem mit optionalem Energiespeicher. Demnächst sind auch

entsprechende Wallboxen im Programm. So soll der Einstieg in die Selbstversorgung einer noch größeren Zielgruppe spürbar erleichtert werden.

Weiter setzt IKEA auf eine umweltfreundliche Infrastruktur für die Kund*innen: Seit 2019 stehen an allen 54 deutschen Einrichtungshäusern Ladestationen für E-Autos zur Verfügung. Hier war IKEA einer der ersten Einzelhändler, die dies ermöglicht haben. An verschiedenen Standorten bieten E-Cargobikes und E-Anhänger die Möglichkeit, die Einkäufe emissionsfrei nach Hause zu transportieren. Und bis Ende des Geschäftsjahres 2025 liefert IKEA die bestellten Waren komplett CO₂-neutral an die Kundinnen und Kunden.

Um den Umstieg von Verbrennungsmotoren hin zu innovativen Antriebsarten auch im Geschäftsbereich zu beschleunigen, sind wir Gründungsmitglied der EV100-Initiative, die sich für eine rasche Energiewende einsetzt. Außerdem mahnt IKEA die Einhaltung der Ziele des Pariser Klimaabkommens an: Wir müssen jetzt zusammen alles dafür tun, die Erderwärmung auf maximal 1,5 Grad zu begrenzen und fordern die Politik auf, entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Wir sind bereit, zu unterstützen und unseren Beitrag zu leisten. Die Zeit zu handeln ist jetzt! ■

SHAPING THE FUTURE: WIE GESTALTET DER HANDEL DIE ZUKUNFT?

„ Unsere Antwort: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Unternehmertum. Für uns sind sie eng verbunden. Digitalisierung ist ein Schlüssel zu wirksamer Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Wirtschaften ist auch in der digitalen Welt grundlegend. Und Unternehmertum gibt uns Kraft und Mut umzudenken und Neues zu entwickeln.

Lionel Souque CEO der REWE Group

„ Die Transformation im Handel zeigt sich in verschiedenen Dimensionen: Technologisch – durch die Digitalisierung. Ökologisch – in allen Fragen der Nachhaltigkeit. Und ökonomisch – durch ein verändertes Einkaufsverhalten. Fortschritte entstehen durch die Weiterentwicklung von etablierten linearen Prozessen hin zu neuen zirkulären Strukturen sowie durch Transparenz und das Teilen von Daten – sowohl in der Logistik als auch bei der Vermarktung.

Astrid Teckentrup Vorsitzende der Geschäftsführung Procter & Gamble Gruppe DACH

„ Die grüne Transformation hin zu echter Kreislaufwirtschaft ist die drängendste Herausforderung unserer Zeit. Damit der Wandel gelingt, müssen wir nicht nur unsere Produkte radikal neu denken, sondern brauchen auch starke und entschlossene Partner:innen aus dem Handel, die diese Innovationen am breiten Markt etablieren.

Dr. Anne Lamp CEO und Co-Gründerin traceless materials

„ Über Angebote und durch sein Verhalten hat der Handel einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Zukunft. Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität und nachhaltige Partnerschaften werden entscheidend sein, um den wachsenden Herausforderungen zu begegnen. Ein Miteinander eröffnet dabei Perspektiven.

Daniel Duarte Founder & CEO koakult GmbH



Studie

E-Commerce-Markt Deutschland 2022

Marktstudie der 1.000 umsatzstärksten
B2C-Onlineshops und ausgewählter
B2C-Marktplätze



Für Ihre
Wettbewerbs-
und
Marktanalyse

Die Studienergebnisse können als einzigartiges Instrument für Wettbewerbs- und Marktanalysen sowie für die Entwicklung von Vertriebsstrategien dienen. Mit dem Kauf erhalten Sie unter anderem:

- Einen detaillierten Überblick über die Top-1.000 B2C-Onlineshops (zu denen auch hybride B2C-Marktplätze zählen) in Deutschland, sortiert nach Netto-E-Commerce-Umsätzen im Geschäftsjahr 2021,
- eine Liste von 10 ausgewählten (reinen und hybriden) B2C-Marktplätzen in Deutschland, sortiert nach Bruttohandelsvolumen im Geschäftsjahr 2021,
- eine **PDF-Datei** mit einer Zusammenfassung der Kernergebnisse inkl. Ausblick
- eine **Excel-Datei** mit einer Gesamtübersicht der 1.000 B2C-Onlineshops mit über 20 untersuchten Merkmalen, wie zum Beispiel: Adresse, Ansprechpartner/Geschäftsführer, Kontaktdaten, angebotene Produktsegmente, Vertriebskanäle, Umsatz, Zahlungs- und Versandarten, Shopbewertungen auf Ebay und Amazon, E-Mail-Marketing und Shopsysteme.
- **Preis: 980,00 €** (zzgl. MwSt.)
Sonderpreis für EHI-Mitglieder: 880,00 € (zzgl. MwSt.)

Weitere Informationen und Leseproben: www.ehi.org/wissen/publikationen

Bestellmöglichkeiten: Tel. +49 221 57993-43; vertrieb@ehi.org

Herausgeber:

EHI Retail Institute®

ecommerceDB



„UNSER NETZWERK MACHT UNS STARK“

Im Gespräch mit **Josef Sanktjohanser**,
Präsident Handelsverband Deutschland (HDE)



etablieren. Ohne das enge Zusammenspiel mit unseren Landes-, Regional- und Bundesfachverbänden, die uns eine flächendeckende Präsenz in ganz Deutschland über alle Einzelhandelsbranchen hinweg ermöglichen, wäre das so nicht möglich. Wir stehen also stark und geschlossen da. Darüber bin ich sehr zufrieden.

Welches waren die größten Herausforderungen?

Ein prägendes Element der letzten Jahre ist sicher die Digitalisierung mit all ihren Chancen und Herausforderungen. Sowohl die Unternehmen der Branche als auch die Verbände haben ihre Arbeitsweise komplett umgestellt. Und gleichzeitig eröffneten sich dadurch völlig neue Fragestellungen nach Grenzen der Regulierung im digitalen Raum, Grundlagen für die Chancengleichheit zwischen den Vertriebskanälen und die Bedeutung der grenzüberschreitenden EU-Gesetzgebung. Verbandsintern ist es sicher immer wieder von Neuem herausfordernd, die Branche mit all ihren Verästelungen und unter-

Herr Sanktjohanser, nach 16 Jahren an der Spitze des Handelsverbandes HDE kandidieren Sie nicht erneut für das Präsidenten-Amt. Wie hat sich der Verband in dieser langen Zeit entwickelt und wo steht er heute?

Der HDE ist heute zweifelsohne der Spitzenverband des deutschen Einzelhandels und damit Stimme und Sprachrohr der gesamten Branche über alle Größenklassen, Betreiber- und Vertriebsformen hinweg. Wie die Branche selbst ist auch der Verband einem steten Wandel unterworfen – das spiegelt sich in den Themen ebenso wie in den Strukturen. Diese haben wir über die Jahre immer wieder konsolidiert und fokussiert, um den Interessen unserer vielfältigen Branche bestmöglich Gehör verschaffen zu können. Damit konnten wir den HDE als den primären Ansprechpartner für Politik, Medien und Öffentlichkeit zu allen Fragen rund um die Branche

schiedlichsten Geschäftsmodellen zu einigen und dann gemeinsam auf die Politik zuzugehen. Diese Vielfalt des Handels aber macht ja auch den Reiz der Aufgabe als HDE-Präsident aus. Am aktuellen Rand war sicher die Corona-Pandemie die mit Abstand größte Herausforderung. Wer hätte zuvor gedacht, dass der Staat per Dekret große Teile der Einzelhandelsgeschäfte schließen lässt. Das war schon eine hammerharte Zeit mit existentiellen Fragen für viele der im Verband organisierten Unternehmen. Gleichzeitig hat der HDE die ja bekanntermaßen in jeder Krise steckende Chance genutzt und seine Position als Helfer und Sprachrohr der Branche weiter ausgebaut. Enorm fordernd ist natürlich auch, dass wir aus der Corona-Krise direkt in die Energiekrise geschlittert sind. Auch in dieser Situation haben viele Handelsunternehmen große Sorgen, wie sie ihre Zukunft planen und gestalten sollen. Die exorbitanten und unberechenbaren Kosten zerschlagen jegliche Kalkulation und bringen viele in Existenznöte. Da ist der HDE wieder direkt im Kriseneinsatz bei Politik und Medien, um die Betroffenheit und die Nöte der Branche zu adressieren.

Welche Erfolge und Errungenschaften sind Ihnen besonders wichtig?

Dass wir es erreicht haben, die Geschlossenheit unserer Branche so zu festigen. 75 Prozent des gesamten deutschen Einzelhandelsumsatzes haben wir in unserer Mitgliedschaft vertreten. Das ist für einen freiwillig organisierten Verband ein hervorragendes Ergebnis. Und wir haben den Zuspruch unserer mittelständischen Händler genauso wie der CEOs und Vorstände unserer großen Handelsunternehmen, die sich auch in den HDE-Gremien von Vorstand und Präsidium persönlich engagieren. Dieses Netzwerk macht uns stark und ist für mich persönlich immer eine sehr große Unterstützung gewesen. Aber auch das politische Netzwerk in Berlin und Brüssel ist wesentlich enger geworden. Der HDE wird als die Stimme des Handels wahrgenommen und bei den politischen Entscheidungen berücksichtigt.

Wie hat sich die Handelsbranche in dieser Zeit verändert?

Früher ging es beim Handel im Wesentlichen um die stationären Geschäfte. Heute ist das Bild deutlich heterogener. Viele Handelsunternehmen sind auf allen Kanälen aktiv, also auch im Internet – sei es über Marktplätze, eigene Online-Shops oder in den sozialen Medien. Da hat sich ungeheuer viel getan und der Trend hin zum Multichannel-Handel ist noch längst nicht vorbei.

Wie hat sich das Verhältnis der Branche zur Politik verändert?

Ich denke, man kann sagen, dass der Handel noch nie zuvor so gut in der Politik gehört wurde, wie in den letzten Jahren. Mit dem HDE waren und sind wir Teil aller großen gesellschaftlichen Debatten. Insbesondere während der Corona-Krise in den vergangenen beiden Jahren entstand ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zu vielen Spitzenpolitikern auf Bundes-, Europa- und Landesebene. Der HDE wird dabei als konstruktiver Partner wahrgenommen und kann immer wieder wertvolle Impulse aus der betrieblichen Praxis weitergeben. Die Beziehung zur Politik ist über die Jahre weniger formalisiert, die Gespräche gehören für beide Seiten noch selbstverständlicher als zuvor zum Alltag.

Welche Themen werden den Handel in den nächsten Jahren prägen?

Die Lage ist derzeit von großen Unsicherheiten geprägt. Energieversorgung, Pandemie, Preisentwicklung – das sind drei Schlagworte in aller Munde. Wie lange uns diese Entwicklungen noch beschäftigen werden, lässt sich aktuell nur sehr schwer prophezeien. Sicher wird die Branche aber auch in den kommenden Jahren das Thema Digitalisierung weiter beschäftigen und vorantreiben. Und auch die Auswirkungen aller aktuellen Entwicklungen auf die Innenstadt werden weiterhin eine sehr große Rolle spielen. Genauso wie das Thema Nachhaltigkeit gerade mit Blick auf die Klimaveränderungen von großer Bedeutung sein wird.

Welche Botschaft geben Sie dem HDE und der Branche mit auf den weiteren Weg?

Der Handel ist eine tolle und enorm flexible Branche, es gibt keinen Grund, angesichts der großen Herausforderungen zu verzagen. Den Einzelhandel wird es immer geben, die Form und die Rahmenbedingungen können und werden sich aber wandeln.

Was machen Sie mit der gewonnenen Zeit?

Zum einen werde ich sicher als Unternehmer und auch in Verwaltungs- und Aufsichtsgremien weiter tätig bleiben, so auch am Institut für Handelsforschung der Universität Köln. Zum anderen werde ich mehr Zeit mit der Familie und meinen Hobbys verbringen. Das heißt, so richtig langweilig wird mir nicht und der Branche bleibe ich durch unser Familienunternehmen auch sicher erhalten. ■

OMNICHANNEL DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN

Von
Elin Wagner

Wer sein Geschäft langfristig sichern will, muss Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis bieten – sowohl am PoS als auch auf der heimischen Couch. Denn Kunden interessiert immer weniger, wo sie einkaufen, sondern dass Produkt, Preis und Service stimmen. Omnichannel-Experte Steven Bailey verantwortet als Chief Strategy Officer bei AOE das Business Development und die Kundenberatung im Bereich Digitalisierungsstrategien. Er weiß, was für den Handel jetzt wichtig ist: „Durch die fortschreitende Digitalisierung, beschleunigt durch Corona, ist eine kanalübergreifende Customer Journey selbstverständlich für Kunden geworden. Omnichannel ist schon länger nicht mehr nur ein Trend, sondern ein Must-Have für Händler, die für Kunden und Interessenten präsent bleiben wollen und daher überlebenswichtig für den Handel.“ Heißt also weitergedacht, dass Händler ihre Ladengestaltung, ihre Order- und ihre Lagerlogistik aufs Off- und Online-Geschäft ausrichten und die IT-Systeme entsprechend verknüpfen müssen.

Was Händler jetzt machen müssen

In Zukunft werden diejenigen Händler erfolgreich sein, die ihren Kunden über alle Online- und Offline-Kanäle hinweg ein hervorragendes Service- und Einkaufserlebnis bieten können. Die folgenden fünf Punkte sollten Händler auf jeden Fall in Angriff nehmen:

- 1) Omnichannel-Shopsystem einführen
- 2) hochwertige Produktinformationen im Netz bereitstellen
- 3) flexible Lieferoptionen anbieten
- 4) Kundenservice ebenfalls über digitale Kanäle anbieten
- 5) Servicequalität auf allen Kanälen sichern

Die Bedürfnisse der Kunden sind unterschiedlich, doch immer mehr fordern vor allem Flexibilität. Manche Kunden möchten sich vorab bequem im Internet über Produkte, ihre Eigenschaften, die Preise und die Verfügbarkeit informieren – auch unterwegs via App. Daran schließt sich dann beispielsweise ein spontaner Kauf mit direkter Abholung an. Andere wiederum bevorzugen eine Vor-Ort-Beratung, möchten den Artikel jedoch erst später online bestellen und liefern lassen. Jannika Bock leitet als Director Retail den Industriesektor Handel für Google Germany. Als Konsequenz der Google Omnichannel Excellence Study 2022 lautet ihr Rat: „Ich empfehle allen Einzelhändlern, unabhängig von der Größe, alles zu tun, um die Convenience für die Kundinnen und Kunden zu erhöhen – sie wünschen sich mehr Flexibilität.“ Die kontinuierliche Investition in Omnichannel-Exzellenz bilde die Grundlage für die Zukunft erfolgreicher Einzelhändler. Läden seien vor allem in den Kategorien wichtig, wo Kundinnen und Kunden ein Produkt sofort mitnehmen, ausprobieren oder anfassen wollen. „Einzelhändler müssen die Konsistenz zwischen ihrer Website, den Geschäften und anderen Kanälen sicherstellen, um nahtlose Shopping-Prozesse zu schaffen.“

Zu den nutzerfreundlicheren Serviceleistungen, die viele Händler bereits anbieten, zählen Click&Collect, In-Store-Return oder Ship from Store. Was ein Omnichannel-Konzept aber hervorstechen lässt, zeigt der Schweizer Meier-Tobler-Konzern. Der Großhändler und Systemanbieter für Gebäudetechnik gewährt seinen Online-Shop-Kunden rund um die Uhr Zutritt zu den Ladengeschäften. Über die Shop-App erhalten zum Beispiel Handwerker, die nach Ladenschluss noch dringend Material brauchen, QR-Code und Tür-PIN für den Zugang, scannen die Ware selbst, während im Hintergrund die Fakturierung im ERP läuft. Nach ähnlichem Muster arbeiten auch die mittlerweile 25 Würth24-Stores des bekannten Schraubenhändlers in Deutschland.

Eine kanalübergreifende Nutzung von Informationen trägt ebenfalls zur weiteren Verschmelzung von On- und Offline bei. Deswegen macht mancher Händler den gut gepflegten Online-Shop zur Basis seiner Beratung im Laden: Die Verkäufer können mit Tablets Kunden vor Ort umfassend betreuen. Sie haben nicht nur Bilder und technische Details parat, sondern sehen gleich auch mögliche Varianten, Lagerbestände oder Lieferzeiten. Technisch möglich ist es sogar, den Kunden im Laden zu erkennen und in Echtzeit auf seine Historie zuzugreifen. Bei WMF setzt man mit dem Relaunch der Online-

Plattform nicht nur darauf, dass Kunden online eine noch bessere Customer Journey erfahren, sondern auch auf den zusätzlichen Service, den Mitarbeiter damit bieten können. Andreas Hornung, President Consumer DACH bei WMF, betont: „Wir investieren nicht nur in verbesserte Technologie, sondern auch in Personal. Wir schulen außerdem unsere Mitarbeiter, sodass diese auch unsere Online-Kanäle nutzen und von diesen als Regalverlängerung profitieren. Unsere On- und Offline-Präsenz stehen nicht im Wettbewerb, im Gegenteil, es ist einfach ein zusätzlicher Service.“

Und wer nicht im Laden beraten werden will, wünscht eine exzellente Online-Betreuung. Insbesondere die jüngere Zielgruppe erwartet, den Kundenservice neben Telefon und E-Mail auch über Chat, Messenger und Soziale Netzwerke erreichen zu können. Besonders wichtig sind dabei kurze Reaktionszeiten.

Händler stehen im Service-Bereich also vor zwei Baustellen: Einerseits müssen sie eine größere Zahl an Kommunikationskanälen anbieten. Auf der anderen Seite müssen sie eine gleichbleibend hohe Dienstleistungsqualität auf sämtlichen Kanälen realisieren. Die optimale All-in-one-Lösung für Händler bildet nicht nur den Omnichannel-Verkauf, sondern auch den Omnichannel-Kundenservice ab. Denn erst hierdurch wird es möglich, eine Rundum-Sicht auf den Kunden zu realisieren und ihm eine optimale Customer Experience zu bieten.

Wie eine Omnichannel-Strategie letztendlich ausgestaltet und mit Leben gefüllt wird, kann je nach individuellen Voraussetzungen sehr unterschiedlich sein. Gefragt ist die Kreativität des Händlers, für seinen Markt, sein Sortiment und seine Zielgruppen die passende Strategie zu finden. Welche Kanäle sollen wie bespielt werden? Apps, Marktplätze oder Social Media? Und wie können Website, Blogs, Kundenservice, Logistik oder Marketing sinnvoll verzahnt werden? Auch wer hier klein anfängt, sollte nicht unbedingt klein denken. Sondern vielmehr den gesamten Weg im Blick haben, etwa über das bisherige lokale Umfeld oder die bisherigen Kundengruppen hinaus. Nur wer die Bande zwischen stationärem Laden und Online-Shop fest verknüpft, kann langfristig auf gute Geschäfte hoffen. Denn: Bereits vor fünf Jahren hat eine Studie der Harvard Business Review gezeigt, dass Omnichannel-Kunden, die mehrere Touchpoints zum Unternehmen nutzen, im Schnitt mehr ausgeben und treuer sind. ■



5 Best-Practice-Beispiele: Auf diese Omnichannel-Strategien setzt der Handel

- 1) **Less Paper:** Digitalisierung für Nachhaltigkeit einsetzen. Die Kölner Handelsgruppe Rewe bietet eine Alternative für gedruckte Angebotsbroschüren. Interessierte Nutzer können den digitalen Prospekt per WhatsApp abonnieren. Rewe bietet diesen Service als erster Lebensmitteleinzelhändler in Deutschland, ab 2023 wird komplett auf gedruckte Prospekte verzichtet.
- 2) **Omnichannel:** Die Otto Group hat den Wandel vom Katalogversand hin zum Omnichannel-Händler schon gemeistert. Durch die Gründung des Start-ups About You nutzt man unter anderem stark personalisierte Produktportfolios und Newsfeeds. Darüber hinaus arbeitet About You sehr stark mit Influencern zusammen und erschließt damit weitere Kommunikationskanäle.
- 3) **Check this out:** Hellweg bietet Scan & Go an. Self-Checkout-Systeme via Smartphone breiten sich im Handel immer mehr aus. Der Baumarktbetreiber hat zu Beginn acht Märkte rund um Berlin mit dem neuen Service ausgestattet und setzt auf mehr Komfort für Kunden. Keine langen Schlangen mehr, einfach scannen und wieder gehen.

- 4) **New Retail:** P&C CCO Sven Bernhardt unterscheidet Kunden nicht nach Kanälen, ein nahtloses Einkaufserlebnis soll überall funktionieren. Mit QR-Codes versehene Artikel leiten Kunden auf den Webshop zu mehr Informationen. Sie können außerdem an der Kasse mittels zahlreicher Payment-Lösungen ihren Einkauf abschließen oder dies einfach im Laden über eine App abwickeln.
- 5) **Click & Collect:** Online anschauen, im Laden abholen. Ein Paradebeispiel ist das Click & Collect Angebot von Mediamarkt. Kunden können sich bequem online über das gewünschte Produkt im Webshop informieren, es bestellen und dann auf Wunsch im Markt abholen – innerhalb von 30 Minuten. Die Berater vor Ort können mit eigens entwickelten Apps auf ihren Arbeits-Smartphones die Kunden bestens beraten und alle wichtigen Informationen auf einen Klick bereitstellen.

AUF FESTEM BODEN

Die Digitalisierung im deutschen Handel hat in den vergangenen Jahren einen deutlichen Schub bekommen.

Im Zuge dessen sind zahlreiche neue Shop-Konzepte und Verkaufsformate entstanden, die den Anteil des Online-Handels weiter vorantreiben. Trotz alledem: der Löwenanteil des Umsatzes im Lebensmittelhandel findet immer noch im stationären Geschäft statt. Neue Daten von EHI und Lebensmittel Zeitung (LZ) zeigen die wichtigsten Player.

Die Top 30 Umsatztafel des Lebensmittelhandels bildet demnach die stationären Vertriebs-schienen und die einzelnen Unternehmen ab. Die LZ errechnete dieses Ranking der Formate aus den Daten des EHI. Enthalten sind nur Umsätze stationärer Vertriebs-schienen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland: Vollsortimenter, Discounter, Nahversorger, Drogerie- und Biomärkte. Non-food-Fachmärkte, der C+C-Großhandel und die Großverbraucherparten wie Lekkerland, Reisegeschäfte, Getränkemärkte und Tierfachmärkte sind in den Daten nicht enthalten, ebenso wenig wie die Online-Umsätze unter den eigenen Labels wie die Lieferservices von Rewe oder Picnic. Die Angaben zu den Umsatzerlösen wurden dem letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr entnommen – in der Regel dem Jahr 2021 – und aus einer Vielzahl von Sekundärdaten ergänzt.

Der Umsatz des zerschlagenen SB-Warenhausbetreibers Real, in diesem Ranking noch auf Platz 7 gelistet, dürfte nach Berechnungen der LZ im laufenden Jahr auf unter 1,5 Mrd. Euro abschmelzen. Von der Umverteilung profitieren werden vor allem die Umsätze von Kaufland, Edeka und Globus, die sich zahlreiche Standorte von Real einverleibt haben.

Insgesamt erzielen die aufgeführten 36.500 Märkte 202,5 Mrd. Euro Umsatz. Der Anteil der marktführenden Edeka-Gruppe liegt nach dieser Systematik bei 28,5 Prozent. Die Schwarz-Gruppe kommt auf 19,8 Prozent, Rewe 16,9 Prozent und Aldi 14,4 Prozent. Die „Big Four“ vereinen damit fast genau 80 Prozent des Umsatzes auf sich – das sind im Vergleich zum Vorjahr 1,5 Marktanteils-punkte mehr.

Mit einem Plus von 11,4 Prozent netto hat die Schwarz-Gruppe im Jahresvergleich den größten Zuwachs erreicht. Aldi, Edeka und Rewe konnten um je rund ein Prozent zulegen. ■

TOP 30 DES DEUTSCHEN LEBENSMITTELHANDELS

	Vertriebsschiene	Verkaufsstellen	Umsatz (in Mio. Euro/netto)
1 EDEKA		11.514	57.695
Edeka SM, Marktkauf, Feneberg	Vollsortiment	6.171	41.360
Netto, NP, Diska	Discount	4.683	15.645
Spar Express	Nahversorgung	470	190
Budnikowsky	Drogeriemarkt	190	500
2 Schwarz-Gruppe		3.950	40.050
Lidl	Discount	3.225	24.250
Kaufland	Vollsortiment	725	15.800
3 Rewe Group		6.916	34.160
Rewe / -Center, -Ihr Kaufpark	Vollsortiment	3.586	25.070
Penny	Discount	2.150	8.020
Nahkauf / Rewe To Go	Nahversorgung	1.180	1.070
4 Aldi		4.185	29.100
Aldi Süd	Discount	1.960	16.600
Aldi Nord	Discount	2.225	12.500
5 dm	Drogeriemarkt	2.069	7.760
6 Rossmann	Drogeriemarkt	2.231	6.800
7 Real	Vollsortiment	161	4.480
8 Norma	Discount	1.325	3.610
9 Müller	Drogeriemarkt	571	2.910
10 Globus	Vollsortiment	51	2.900
11 Bunting		256	1.715
Combi / Markant	Vollsortiment	236	1.345
Famila (Nordwest)	Vollsortiment	20	370
12 Bartels Langness		210	1.575
Famila (Nordost) / Citti	Vollsortiment	93	1.425
Markant / Nah & Frisch / IK	Nahversorgung	104	143
13 Dohle	Vollsortiment	92	1.430
14 Salling Group (Netto)	Discount	342	1.240
15 Migros (Tegut)	Vollsortiment	296	1.230
16 Kaes V-Markt	Vollsortiment	38	780
17 Reformhaus	Biomarkt / Reformhaus	980	780
18 K+K Klaas & Kock	Vollsortiment	210	650
19 Alnatura	Biomarkt / Reformhaus	143	634
20 Dennree Denny / Biomarkt	Biomarkt / Reformhaus	365	630
21 Wasgau	Vollsortiment	71	550
22 Monolith-Gruppe / Mix Markt	Vollsortiment	181	478
23 Fleggaard / Calle	Vollsortiment	16	270
24 Bio Company	Biomarkt / Reformhaus	63	240
25 Konsum Leipzig	Vollsortiment / Nahversorgung	59	171
26 CAP	Vollsortiment	106	170
27 Galeria Markthalle	Vollsortiment	33	150
28 Basic	Biomarkt / Reformhaus	25	143
29 AEZ	Vollsortiment	10	120
30 Konsum Dresden	Vollsortiment	32	110

DIRECT-TO-CONSUMER ZWISCHEN EIGENER WELT UND BALANCEAKT

Sind Straßen voller Markenshops statt klassischer Händler die Zukunft der Städte? Und ein Internet voller Markenshops dazu? Andere Branchen machen es vor: Die Deutsche Lufthansa wie auch die Deutsche Bahn fördern seit Jahren ihre Direktvertriebskanäle und wenden sich teilweise ganz offiziell von klassischen Reisebüros ab. Ist das ein Vorbild für den Handel?

Von
Stefan Becker

Wer die Marken fragt, hört kein klares Ja und kein klares Nein. Die Funktion, die den Markenshops zugewiesen wird, besteht ganz klar in Kundenbindung und Direktkontakt. Aber alle suchen die Balance zwischen diesen eigenen Welten und dem klassischen Handel – auf ihre je eigene Weise.

WMF zum Beispiel betreibt 150 eigene Läden in den Innenstädten des DACH-Raums und 26 in den Outlets. Seit 2020 gilt ein neues einheitliches Store-Design, Außenaustritt und Kundenbindung stehen klar im Vordergrund.

Alle Flächen werden kräftig bespielt, unter anderem mit Ausprobierzonen, Kochkursen und Kaffeeverkostungen. Hier wie auch im Webshop stehen zudem oft die Novitäten als erstes im Regal. Das 2020 gegründete Treueprogramm „WMF-Club“, das mit Services und Sonderverkäufen für Mitglieder wirbt, gilt ausschließlich in den Shops und wird gut akzeptiert, 25 Prozent des stationären und 60 Prozent des Online-Geschäfts kommen von Mitgliedern. Clubmitglieder kaufen im Schnitt zweimal im Jahr bei WMF ein – das Unternehmen fördert das durch ergänzende Produkte, die es nur im Eigenvertrieb gibt, beispielsweise Kaffeebohnen für die Vollautomaten.

„Unsere Shops sind ein ganz zentraler Bestandteil des Geschäfts“, bestätigt denn auch Andreas Hornung, President Consumer DACH WMF. Die stationären Läden tragen etwa ein Viertel zum DACH-Umsatz des Unternehmens bei, der Webshop etwa neun Prozent. Nicht zuletzt sind die Läden eben auch ein Schaufenster – „hier zeigen wir unser volles Programm“.

Der Shop als Teaser – dieses Konzept treiben so unterschiedliche Unternehmen wie der koreanische Elektronik-Konzern Samsung und die deutsche Bergsport-Marke Salewa noch ein Stück weiter.

Der Flagship Shop von Samsung auf der Frankfurter Zeil ist vorrangig nicht auf Verkauf, sondern auf Präsentation, Ausprobieren und Beratung ausgelegt. Integriert sind der „Virtual Consultant Service“ – die Berater nehmen die Kunden per Videocall mit zu den Geräten – und der „Customer Service Plaza“ inklusive Werkstatt, eine der am häufigsten genutzten Einrichtungen im Shop.

Es gibt keine vollen Regale. Nicht einmal Regale. Denn „Samsung verkauft im Laden nicht physisch, sondern über den Online-Shop“, sagt Pia Hofer, Head of Retail Strategy der verantwortlichen Retail-Marketing-Agentur Cheil Germany. „Das Personal führt die Kunden durch den Bestellprozess, die Waren werden nach Hause geschickt.“ Oder per Click & Collect zur Abholung bereitgestellt.

Für Salewa, eine Marke der Oberalp Group, sind die zehn Flagship-Stores vor allem Marketing. Es sei völlig in Ordnung, sagt Thomas Aichner, Marketing Director Salewa, wenn Kunden sich dort Beratung holen, um die Jacken oder Steigeisen der Marke anschließend anderswo zu kaufen. „Wir wollen die Fans bei uns haben, ohne die Umsätze des klassischen Handels zu stören.“

Außer den zehn Flaggschiffen betreibt die Oberalp Group 90 Markenshops, die neben Salewa auch Schwestermarken wie Dynafit und Evolv verkaufen und dazu ein breites Sortiment des Wettbewerbs. Der Webshop sei dagegen noch „ein Lernfeld“. Aichner schätzt die höheren Margen, die in diesen Kanälen trotz höherer Kosten erwirtschaftet werden, den direkten Kundenkontakt und die Kundendaten. Das Unternehmen beginnt auch gerade damit, neue Produkte in den eigenen Kanälen früher anzubieten und zudem Produktvarianten herzustellen,

„Unsere Shops sind ein ganz zentraler Bestandteil des Geschäfts“

Andreas Hornung President Consumer DACH WMF

die es nur dort gibt. Aber: „Diese Kanäle stehen für 25 Prozent des Gesamtumsatzes“, so Aichner. „Der Großhandel ist für uns immer noch der wichtigste Kanal.“ Und den will er nicht vergrätzen. Zwar soll der Eigenvertriebsanteil bis 2030 auf 50 Prozent steigen, aber durch Wachstum, nicht durch Verdrängung.

Dafür sieht Aichner gute Chancen. Die vor zweieinhalb Jahren eingeführte Segmentierung in A-, B- und C-Produkte (für Bergsport-Fachhandel, Sportfachhandel und breiten Handel) sei „überwiegend gut“ angenommen worden; Salewa wuchs 2021 über Händler um rund 30 Prozent. „Der Handel vertraut uns.“

Auch WMF sieht den Wert der etwa 1000 Points of Sale bei Händlern des DACH-Raums – schließlich steuern sie zwei Drittel zum Umsatz bei. Die Strategie sieht ein Shop-in-Shop-Konzept vor, das demselben Design folgt wie die eigenen Shops – und offenbar seine eigene Kundenschaft findet: „Wenn wir eine Filiale aufmachen, sind die Auswirkungen auf Handelspartner der Umgebung sehr überschaubar – und umgekehrt“, sagt Lars Luck, Geschäftsführer von WMF Retail. „Die Kunden entscheiden bewusst, ob sie in ein Warenhaus gehen oder in einen

unserer Shops.“ Eine aggressive Expansion verfolge WMF nicht. Innenstädte seien „wahnsinnig wichtig“ für Premiumprodukte, neue Standorte aber würden genau geprüft, unter anderem per Pop-up-Store.

Und dann sind da noch die Marken, die den umgekehrten Weg gehen. Stronger zum Beispiel. Der schwedische Damen-Sportkleidungs-Hersteller war in Deutschland bisher ausschließlich über den 2018 eröffneten deutschsprachigen Online-Shop erreichbar. „Wir sind ein volldigitales Unternehmen“, sagt Chief Executive Officer Annica Rantala. Ein reiner Onliner könne die Vorteile direkten Kundenkontakts, die alle Unternehmen nennen, wirksamer ausspielen. „Wir haben volle Kontrolle über Marke und Preise – und über alle Daten“, so Rantala. „Wir können die Geschäftsentwicklung in Echtzeit verfolgen.“

Trotzdem hat Stronger mit seinen Prinzipien gebrochen: Seit September 2022 gibt es ausgewählte Produkte im Stockholmer Kaufhaus NK und in den Häusern der KaDeWe Group zu kaufen, also im KaDeWe (Berlin), im Alsterhaus (Hamburg) und im Oberpollinger (München). „Wir müssen dort sein, wo unsere Kundinnen uns finden wollen“, sagt CEO Rantala dazu. „Wir suchen neue Kundinnen und stärken unsere bestehenden Kanäle durch diesen neuen Vertriebsweg.“ Eine breite Distribution über Wholesaler sei allerdings nicht geplant. „Wir wollen nicht überall sein. D2C bleibt unser Hauptgeschäft.“

Als Schwimmerin gegen den Strom sieht sich Annica Rantala nicht. „Wir brauchen beide Wege“, sagt sie: Direct-to-consumer und klassischen Handel. ■



NEW WORK TRIFFT FACHKRÄFTE- MANGEL

Der Autor
Christoph Kleinen
ist zusammen
mit Sylvia Fritze
Gründer und
Gesellschafter
der auf Handel
und Konsumgüter
fokussierten
Personalberatung
Kleinen Advisors.

Der Personalmangel trifft den Handel und dessen Lieferanten mit voller Wucht und auf allen Ebenen. Diese Entwicklung kündigt sich bereits seit geraumer Zeit an, aber spätestens seit Ende der Pandemie hat sich das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern vollends zugunsten der Arbeitssuchenden verschoben. Handelsunternehmen, Hotels und Gastronomie waren schon während der Coronazeit stark von Abwanderung betroffen. Viele Führungskräfte haben in der Pandemie ihren Wunsch nach Wechsel vorerst zurückgestellt, sind nun aber auch verstärkt am Markt aktiv.

In der überwiegend von Homeoffice geprägten Pandemie-Phase haben viele Mitarbeiter die emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber weitgehend verloren. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell, eine starke Marke, eine faire Vergütung und gute Entwicklungsmöglichkeiten sind Mitarbeitern wichtig. Die Bindung an das Unternehmen entsteht aber vorrangig durch die Interaktion mit Vorgesetzten und Kollegen am Arbeitsplatz. Die informellen Gespräche an der Kaffeemaschine sind wichtig, um ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Seit einigen Monaten bemühen sich die Unternehmen wieder verstärkt, die Mitarbeiter zurück an den Arbeitsplatz zu holen. Gleichzeitig fordern die Mitarbeiter aber mehr Flexibilität und Eigenverantwortung als vor der Pandemie. Diese Forderung geht häufig mit einem höheren Homeoffice-Anteil als vom Arbeitgeber gewünscht einher. Wir führen momentan kaum noch Gespräche mit wechselwilligen Kandidaten, in dem nicht auch nach dem angebotenen Arbeitszeitmodell gefragt wird.

Im Jahr 2022 hat bereits jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland seinen Job gewechselt. Bei Führungskräften bzw. Hochschulabsolventen liegt dieser Wert sogar

noch höher. Diese Situation ist für Händler wie Hersteller gleichermaßen herausfordernd. Leider lassen die Entwicklungen in den nächsten Jahren auf keine Verbesserung der Situation hoffen. Die Babyboomer scheiden nun verstärkt aus dem Arbeitsleben aus. Bis 2025 fehlen laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales weitere 1 Mio. Arbeitnehmer. Was also tun? Bevor man sich Gedanken über die Rekrutierung neuer Mitarbeiter macht, sollten sich die Unternehmen intensiv mit Konzepten zur Bindung von Talenten beschäftigen. In Zeiten, in denen das Gewinnen neuer Mitarbeiter mit großem zeitlichem Aufwand und hohen Kosten verbunden ist, zählt der Verlust eines geschätzten Mitarbeiters doppelt schwer. Ist es dennoch nötig, eine Suche nach einem neuen Mitarbeiter zu starten, ergeben sich vielfältige Herausforderungen.

Die föderale Struktur unseres Landes mit vielen regionalen Zentren erzeugt, anders als in anderen europäischen Ländern, häufig die Notwendigkeit, bei einem Jobwechsel auch den Lebensmittelpunkt zu verlagern oder über eine längere Distanz zu pendeln. Haben bereits in der Vergangenheit die gestiegenen Mietkosten beim Standortwechsel zu teils erheblichen Zusatzforderungen beim Gehalt geführt, wird die Inflation diese Diskussion weiter anheizen. Waren bisher Gehaltssteigerungen in Höhe von 15 bis 20 Prozent üblich, gehen die aktuellen Forderungen wechselwilliger Führungskräfte teils erheblich darüber hinaus. Obwohl auch bei den Mitarbeitern wieder der Wunsch nach mehr physischer Präsenz als in den letzten zwei Jahren besteht, liegen in diesem Punkt die Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern meist deutlich auseinander. Auch um gute Mitarbeiter zu halten, werden Unternehmen auf die veränderte Marktsituation reagieren müssen. Qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer sind und bleiben ein rares Gut. Arbeitnehmer bestimmen zukünftig die Regeln am Arbeitsmarkt. In den nächsten Monaten könnte sich die Situation leicht entspannen, da die Wechselbereitschaft in Krisenzeiten eher abnimmt und der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz dominiert. Mittel- und langfristige bestimmt der Wettbewerb um Talente den Erfolg eines Unternehmens mehr als alle anderen Faktoren. Welches New Work-Konzept für ein Unternehmen richtig ist, kann nicht pauschal beantwortet werden, auch weil sich einzelne Funktionen besser flexibilisieren lassen als andere.

Kandidaten favorisieren momentan vorrangig Jobangebote am aktuellen Wohnstandort, da auch die Nachhaltigkeit des eigenen Handelns immer wichtiger wird. Dadurch gewinnt eine kurze Anfahrt oder die gute



Hybrides Arbeiten bei Befragten unter 40 Jahren besonders beliebt



18- bis 40-Jährige

67%

40+: 53%

„Die **Identifikation mit meinem Arbeitgeber** hat sich durch das hybride Arbeiten **verstärkt**.“

59%

40+: 31%

„Für mich würde ein **Jobwechsel** in Frage kommen, wenn ich **wieder jeden Tag zurück ins Büro** müsste.“

55%

40+: 43%

„Die **Arbeitsweise** in meinem Unternehmen hat sich seit Beginn der Pandemie **zum Positiven verändert**.“

53%

40+: 34%

„Ich habe **Sorge**, dass in meinem Unternehmen bald **alle wieder zurück ins Büro** müssen.“

50%

40+: 35%

„Die **Kultur** in meinem Unternehmen hat sich durch die Pandemie **verbessert**.“

Quelle: Digital Work Index – Slack Technologies

Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln stark an Bedeutung. Gerade junge Arbeitnehmer besitzen häufig kein eigenes Fahrzeug mehr. Dies stellt Unternehmen, die ihren Sitz nicht in Metropolregionen haben, vor zusätzliche Herausforderungen. Die Einführung innovativer New Work-Konzepte bietet aber auch eine besondere Chance für Unternehmen, die bisher Probleme hatten, Top-Talente an ihren Unternehmenssitz zu bekommen. Flexible Arbeitsmodelle können den Kandidatenpool für diese Unternehmen deutlich erweitern. Wir sprechen regelmäßig mit Kandidaten, die bei einer Anwesenheit von maximal acht bis zehn Tagen im Monat auch Unternehmen, die bisher nicht relevant waren, in Erwägung ziehen würden.

Einige Unternehmen beginnen, Führungsposition zu splitten. So bietet z.B. Unilever schon seit längerer Zeit an, die Position der Marketing-Direktorin mit zwei Müttern in je 50 Prozent Teilzeit zu besetzen. Die Umsetzung solcher Modelle ist im Handel häufig schwieriger, da viele Stellen in der Filiale oder auch in der Logistik eine physische Präsenz erfordern. Dort wird die weiter voranschreitende Automatisierung einen Teil der Probleme lösen können. Neue Self-Checkout-Konzepte wie z.B. Hoody setzen genau da an. Für viele Unternehmen im Handel bleibt die Personalknappheit aber ein kaum lösbares Problem. Die zu erwartenden Lohnsteigerungen werden den Wettbewerb weiter anheizen.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen wünschen unsere Kunden eine sehr individuelle Beratung. Basierend auf dem Geschäftsmodell, der Unternehmens-

strategie und unter Berücksichtigung spezifischer Herausforderungen, wie z. B. des Standortes, sieht jede Retention- bzw. Rekrutierungsstrategie anders aus. Aufgrund der strategischen Bedeutung dieses Themas arbeiten wir überwiegend direkt mit den Eigentümern, CEO oder CHROs zusammen. Händler wie Hersteller haben zwischenzeitlich erkannt, dass gute und motivierte Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsfaktor sind und bleiben. Bei den meisten erfolgreichen Unternehmen ist dieses Thema längst zur Chefsache geworden. ■

Einige Empfehlungen lassen sich verallgemeinern:

- Kontakt zu Mitarbeitern pflegen und Wünsche wahrnehmen.
- Gute Mitarbeiter unbedingt halten.
- Weiterhin den Kontakt zu Mitarbeitern pflegen, die das Unternehmen verlassen haben.
- Zeit in die Auswahl des richtigen Partners und in die Definition der Suchstrategie investieren.
- Pragmatismus ist der Schlüssel zum Erfolg. Geschwindigkeit zählt sich aus.
- Kosten sind nicht das entscheidende Kriterium – eine unbesetzte Stelle ist meist viel teurer.

KONSUMENTEN- VERHALTEN IM UMBRUCH

Aufgrund der steigenden Preise und der eingeschränkten Verfügbarkeit vieler Handelswaren ändern Verbraucher:innen ihr Kaufverhalten teils erheblich. Das stellt den Handel vor große Herausforderungen.

Das Leben in Deutschland wird immer teurer. Im September 2022 beispielsweise stieg der Verbraucherpreisindex im Vergleich zum Vorjahresmonat nach vorläufigen Zahlen des Statistischen Bundesamts um 10,0 Prozent – und damit so stark wie zuletzt vor fast 50 Jahren, während der Ölpreiskrise im Jahr 1973.

Die stärksten Treiber der Inflation sind Rohstoffe und Energie. Doch auch der Preisauftrieb bei Lebensmitteln, Industriegütern und Dienstleistungen beschleunigt sich. Die Konsument:innen sind zunehmend verunsichert und ändern ihr Einkaufsverhalten.

Dramatischer Einbruch beim Konsumklima

Die Verunsicherung belegt beispielsweise der Konsumklima-Index des Marktforschungsunternehmens GfK, der im September auf minus 42,5 Punkte und damit auf den niedrigsten Wert seit Beginn der Messung im Jahr 1991 gesunken ist. Das Münchner ifo-Institut rechnet infolge des von ihm prognostizierten Rückgangs der realen Pro-Kopf-Löhne mit dem höchsten Kaufkraftverlust seit Beginn der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen vor 52 Jahren.

Steigende Preise und sinkende Kaufkraft werden also den Konsum noch einige Zeit weiterbelasten. Besonders hart treffen die Preissteigerungen Haushalte mit geringem Einkommen. Nach einer PwC-Hochrechnung könnte fast jeder vierte Haushalt kaum in der Lage sein, die Mehrkosten für den Lebensunterhalt zu kompensieren.



Von **Dr. Christian Wulff**,
Consumer Markets
Leader PwC Deutschland und EMEA, und
Dr. Stephanie Rumpff,
Head of Industries
Business Development,
PwC Deutschland



Konsument:innen vergleichen Preise und schränken Ausgaben ein

Bereits im Januar dieses Jahres – und somit kurz vor dem Kriegsbeginn in der Ukraine – befragte PwC Deutschland rund 1.000 Personen ab 18 Jahren hierzulande zu ihrem Lebensmittel-Einkaufsverhalten vor dem Inflationshintergrund. Schon damals sagten 58 Prozent der Befragten, dass sie verstärkt auf Sonderangebote zurückgreifen. 39 Prozent bevorzugten bei Einkäufen günstigere Eigenmarken der Handelsunternehmen. Und während in der Coronavirus-Pandemie viele Verbraucher:innen den Vollsortimenter für One-Stop-Shopping aufsuchten, wechseln sie inzwischen öfters zu günstigeren Alternativen: 27 Prozent der Umfrageteilnehmer:innen gaben schon im Januar an, für bestimmte Produkte extra Discounter aufzusuchen. Die seit Monaten andauernde Teuerung in vielen Lebensbereichen verstärkt diese Trends. Dadurch können Discounter nach PwC-Schätzung Marktanteile von ein bis zwei Prozent (zurück-)gewinnen.

Auch wenn die Non-Food-Preise – beispielsweise Kleidung, Elektrogeräte und Schmuck – weniger stark gestiegen sind, gaben 85 Prozent der von PwC befragten Verbraucher:innen an, besorgt oder sehr besorgt über die Preissteigerungen zu sein. Als Folge planen viele von ihnen, Anschaffungen zurückzustellen, die nicht unbedingt notwendig sind.

Wechsel zu Online-Händlern und Vergleichsportale im Blick

Doch nicht nur Preissteigerungen belasten die Verbraucher:innen. Im aktuellen PwC Global Consumer Insights Pulse Survey berichten 27 Prozent der Befragten, dass bestimmte Produkte im stationären Einzelhandel regelmäßig ausverkauft oder aus anderen Gründen nicht verfügbar sind. Insbesondere Elektronikartikel sind rar – von E-Bikes über Spielkonsolen bis hin zu Smartphones.

Zudem berichtet jede:r Dritte von längeren Warteschlangen an den Kassen. Auch das hat Konsequenzen: Jede:r Zweite wandert aufgrund der Situation mindestens gelegentlich ins Internet ab. Doch auch mit Blick auf den Online-Handel berichtet ein Fünftel der Konsument:innen über längere Lieferzeiten. Folglich schauen sich viele von ihnen auch bei der Konkurrenz um. 63 Prozent nutzen auch digitale Vergleichsportale, um Produktverfügbarkeiten zu prüfen.

Nachhaltigkeit bleibt ein wichtiges Kaufkriterium

Doch auch wenn die Verbraucher:innen den finanziellen Gürtel enger schnallen müssen, legen sie weiterhin Wert auf Aspekte jenseits des Preisschildes. So liegen in Deutschland hergestellte Produkte im Trend. Jede:r zweite Befragte gibt an, mit dem Kauf solcher Produkte die heimische Wirtschaft unterstützen zu wollen. Insbesondere bei jüngeren Generationen bleiben Nachhaltigkeitsaspekte wichtig für ihre Kaufentscheidungen. Dabei steigern der Wunsch nach Nachhaltigkeit und niedrigere Preise die Beliebtheit von Second-Hand-Produkten.

Lieferengpässe überall, auch bei Online-Händlern

Der Wandel beim Kaufverhalten verläuft mitunter abrupt – und das zu einer Zeit, in der der Handel auch immense Herausforderungen in seinen Lieferketten zu bewältigen hat. So berichteten bei einer Umfrage des ifo-Instituts im August 78 Prozent der Einzelhändler von Lieferproblemen. Besonders betroffen sind beispielsweise Fahrradgeschäfte sowie Haushaltsgeräte- und Unterhaltungselektronikhändler. Auch der Online-Handel spürt die Inflation, Lieferschwierigkeiten und steigende Energiepreise deutlich.

Kund:innenorientiert gegensteuern und gezielt investieren

Handelsunternehmen – ob online oder stationär – können gegensteuern und ihre Kund:innen binden, indem sie beispielsweise Eigenmarken, Nachhaltigkeitsinitiativen, Sonderaktionen und Einkaufserlebnisse jetzt erst recht weiterentwickeln. Kund:innenbindung ist mit den jüngsten Veränderungen beim Konsumverhalten noch

wichtiger geworden als sie ohnehin schon war – zumal es deutlich kostengünstiger ist, Kund:innen zu halten als neue zu gewinnen. Deshalb investieren viele Handelsunternehmen jetzt beispielsweise zusätzlich in die Analyse von Kundendaten („Data Analytics“), datengestütztes Marketing und damit verbunden in Datensicherheit und -qualität. Ihre Hauptziele dabei: eine bestmögliche Datennutzung, optimale Produktvielfalt, personalisierte Angebote und noch erfolgreichere Sonderaktionen, um den Customer Lifetime Value weiter zu steigern. Eine erhöhte Datenqualität verbessert die Prognosegenauigkeit für den Verkauf. Und mit besseren Verkaufsprognosen können Händler ihren Einkauf optimieren, leere Regale und Ladenhüter vermeiden, ihre Profitabilität trotz widriger Umstände halten oder sogar steigern – und gestärkt aus der Krise hervorgehen. ■





MIT INNOVATIONEN SCHRITT HALTEN

Steigende Energiekosten, Personalmangel, Inflation, Lieferengpässe, aber auch Robotics, Metaverse oder digitaler Euro – die Liste der Herausforderungen für die Handelsbranche ist lang. Markus Tkotz, Markant-Geschäftsführer, EHI-Präsident und Referent beim Handelskongress Deutschland 2022, blickt im Gespräch mit EHI-Geschäftsführer Michael Gerling auf die Themen der Branche.

Herr Tkotz, wie beurteilen Sie die aktuelle Lage der Konsumgüterbranche?

Der Krieg und die damit verbundenen Erhöhungen der Energiekosten in Verbindung mit hoher Inflation dämpfen die Konsumausgaben. Gleichzeitig hat sich das Nachfrageverhalten deutlich verändert. Statt One-

Stop-Shopping ist jetzt Schnäppchenjagd angesagt. Die Verbraucher:innen sind gezwungen, auf preiswerte Alternativen auszuweichen.

Besonders deutlich ist dies im Bereich des Bio-Fachhandels. Hier sind die Umsatzrückgänge innerhalb des gesamten Lebensmitteleinzelhandels am höchsten. Wenn dann noch eine Verdoppelung der Energiekosten, höhere Mieten und geringere Margen dazukommen, weil erhöhte Lieferantenpreise nicht an die Kundschaft weitergegeben werden können, dann wird es eng. Wir sehen bereits, dass einige Unternehmen in Schieflage geraten sind. Im Bio-Handel sind tatsächlich noch viele Unternehmen von ihrem Großhandel abhängig und nur wenig übergreifend organisiert. Da gibt es Optimierungsmöglichkeiten.

Ist der Fachkräftemangel auch bei Ihnen angekommen?

Der Personalmangel ist bei uns im Unternehmen, wie auch in der gesamten Konsumgüterbranche und in der gesamten Wirtschaft dramatisch. Und wir wissen, dass in den nächsten zehn Jahren zusätzlich etwa 5 Mio. Menschen weniger auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Das betrifft alle Arbeitsbereiche, besonders spüren wir das aber im Bereich der IT und im Prozessmanagement.

Hier ziehen wir alle Register bei der Gewinnung von Mitarbeitenden. Employer-Branding, Active Sourcing, Prämien, Kampagnen auf allen medialen Kanälen, nie waren wir so aktiv bei der Suche von neuen Kolleginnen und Kollegen. Dennoch fällt es uns schwer, die Lücken zu schließen.

Es wird höchste Zeit, dass wir einen geeigneten gesetzlichen Rahmen bekommen, um auch durch qualifizierte Zuwanderung dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Wird uns die Technik helfen können, die Engpässe zu überwinden?

Technik, Digitalisierung und Prozessoptimierung sind ausgesprochen wichtig. Wir haben zum Beispiel gerade zusammen mit bedeutenden Partnern in Handel und Industrie die digitale Vorgangsakte in der Transportlogistik erfolgreich eingeführt. Damit lassen sich traditionelle papiergestützte Prozesse stark vereinfachen und die Effizienz steigt enorm. In den Lägern ist die Automatisierung schon weit fortgeschritten und langfristig wird auch autonomes Fahren in der Logistik Realität werden müssen.

In den Märkten passiert natürlich auch viel. Self-Scanning in unterschiedlichen Formen wird immer mehr zum Standard. Von der Selbstbedienungskasse, über mobile Scanner bis zu kassenlosen Geschäften wird heute alles eingesetzt oder zumindest erprobt. Wir sehen auch, dass die Robotertechnik immer mehr in die Märkte kommt. Reinigungsmaschinen werden von vielen geprüft, aber es wird noch viel weiter gehen. Schon heute können Roboter vollautomatisch ein digitales Abbild der Märkte erzeugen. Daraus ergeben sich sehr viele Optimierungspotenziale.

Immer mehr Technik, sind damit nicht auch hohe Risiken verbunden, zum Beispiel durch Cyberangriffe?

Cybersicherheit steht bei allen Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Da hat sich in den letzten zehn Jahren enorm viel verändert. Bei der Markant hat dieses Thema höchste Priorität, wir selbst haben bereits die notwendigen Zertifizierungsprozesse durchlaufen und arbeiten sehr eng mit unseren Partnern in Handel und Industrie zusammen.

“ Die Anforderungen der Märkte, der technische Fortschritt und die Gesetzgebung stellen uns immer wieder vor neue Aufgaben.

Unter dem Dach des EHI engagiert sich die Markant im Arbeitskreis Cybersicherheit. In dieser Gruppe sind alle großen Handelsunternehmen der Lebensmittelbranche vertreten und wir haben hier gemeinsam einen eigenen Cyber-Sicherheitsstandard entwickelt, der in diesem Jahr zum zweiten Mal vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik als offizieller Branchen-Standard zugelassen wurde.

Was sind Ihre größten unternehmerischen Herausforderungen in der nahen Zukunft?

Abgesehen von den durch den Krieg verursachten Herausforderungen stehen Personalthemen ganz oben auf der Liste. Aber es geht auch darum, die Organisation so aufzustellen, dass wir mit den Innovationen Schritt halten können. Vieles ändert sich sehr schnell, die Anforderungen der Märkte, technischer Fortschritt und die Gesetzgebung stellen uns immer wieder vor neue Aufgaben.

Und was sollten die Unternehmen mittel- bis langfristig auf dem Radar haben?

Es gibt ein paar Themen, die wir beobachten sollten. Walmart hat gerade seinen Einstieg in das Metaverse bekannt gegeben. Laut Erhebungen des EHI sehen viele im Handel digitale Welten nicht nur als eine kurze Modeerscheinung. Auch der digitale Euro könnte vieles verändern. Und auch in Sachen Robotics und künstliche Intelligenz gibt es immer wieder neue Themen für die kommenden Jahre. Wir müssen hier wachsam sein und die Entwicklungen sorgfältig beobachten.

Herr Tkotz, wir danken Ihnen für das Gespräch.



SHAPING THE FUTURE: WIE GESTALTET DER HANDEL DIE ZUKUNFT?

Entscheidend wird sein, ob und wie es Marken gelingt, ein für die Kundinnen und Kunden relevantes Sortiment zu kuratieren. Ich bin überzeugt, dass authentische Marken, die das Thema Nachhaltigkeit wirklich glaubwürdig kommunizieren, die besten Zukunftsaussichten haben.

Petra Schäfer Geschäftsführerin Alnatura Produktions- und Handels GmbH

Wir setzen als Großhändler sichtbare Impulse für die Zukunft in Handel und Gastronomie – durch die konsequente Profikunden-Ausrichtung unserer Stores und Sortimente, die Stärkung unserer Eigenmarken und der Belieferung, neue Digitalisierungslösungen und nicht zuletzt durch unser Engagement für mehr Fachkräfte in der Gastronomie und vielfältige Innenstädte.

Dr. Steffen Greubel CEO METRO AG

Die aktuelle wirtschaftliche Situation verdeutlicht die Notwendigkeit für den Handel, durch die digitale Transformation nicht nur wettbewerbsfähiger, sondern auch resilienter gegenüber Krisen zu werden. Digitale Ecosysteme sind der Schlüssel hierfür, indem sie den Bezug von komplexen Gesamtlösungen aus einer Hand ermöglichen.

Alfons Lösing Chief Partner & Wholesale Officer Telefónica Deutschland Holding AG

Trotz aller gebotenen Flexibilität fokussieren wir uns in Zeiten großer Unsicherheiten auf die Dinge, die wir beeinflussen können: großes Sortiment, gute Preise und guter Service. Das ist der Dreiklang, den unsere Kundinnen und Kunden schätzen – vor 20 Jahren, heute und vermutlich auch noch in 20 Jahren.

Rocco Bräuninger VP, Country Manager Germany Amazon EU Sarl, Niederlassung Deutschland

**Handelskongress
Deutschland**

16.+17. NOVEMBER 2022



**#ShapingTheFuture – Handel macht Zukunft:
innovativ, nachhaltig, wertschätzend**

**Jetzt
anmelden!**

FREUEN SIE SICH UNTER ANDEREM AUF



**Jetzt
anmelden:**



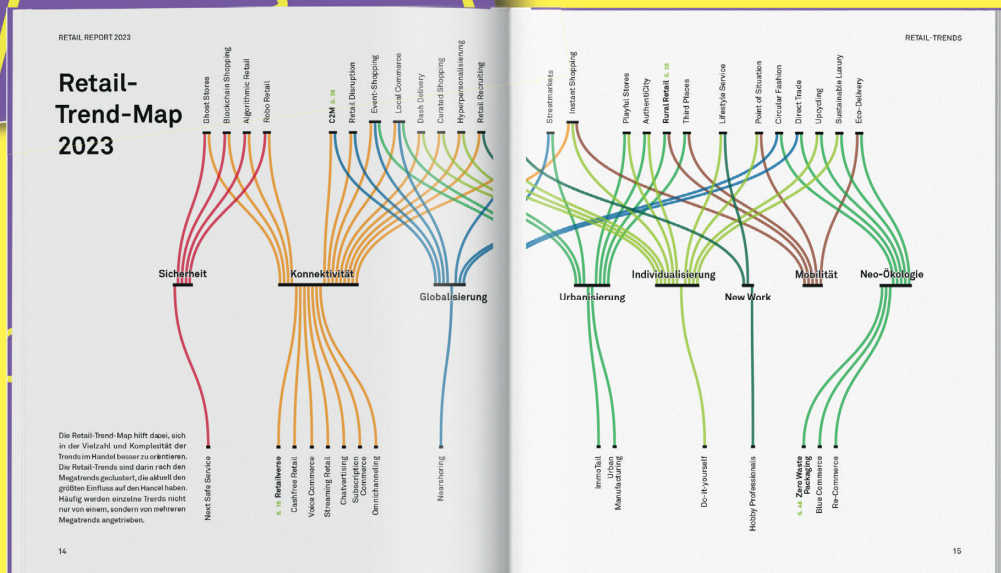
Folgen auf:





THERESA SCHLEICHER

RETAILREPORT 2023



Die wichtigsten Trends im Handel