

# Re-Start Now.

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





Mit dem **SI Handelsschutz** haben Sie alle Risiken „eingetütet“.

Seit über 100 Jahren finden wir als Partner des Handels: Wer sich mit Leidenschaft ein Geschäft aufgebaut hat, sollte sein Lebenswerk richtig gut absichern. Mit dem SI Handelsschutz machen wir es Ihnen so einfach wie möglich und sichern Sie gegen die gängigsten Risiken ab. Nähere Informationen finden Sie unter [www.anfassbargut.com/si-handelsschutz/](http://www.anfassbargut.com/si-handelsschutz/) oder schreiben Sie uns direkt an unter: [handel@signal-iduna.de](mailto:handel@signal-iduna.de)

**SIGNAL IDUNA Gruppe**  
**Christoph Lockemann**  
Zielgruppendifferenzierung Handel & Dienstleistungen  
Neue Rabenstraße 15 – 19  
20354 Hamburg  
Telefon 040 4124-2156  
[handel@signal-iduna.de](mailto:handel@signal-iduna.de)

**SIGNAL IDUNA**   
gut zu wissen

# DIE ZUKUNFT DES HANDELS BEGINNT JETZT!

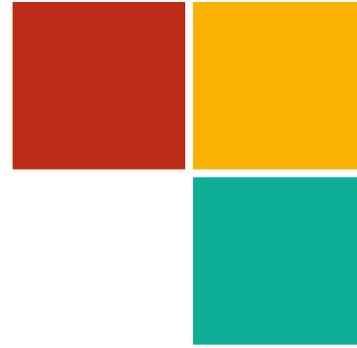
**Nach herausfordernden Monaten** ist es an der Zeit, nach vorne zu blicken. Für den Einzelhandel steht der Aufbruch in eine neue Ära bevor. Trends, Innovationen und Herausforderungen begleiten diesen Neustart. So müssen Händlerinnen und Händler auf das veränderte Einkaufsverhalten ihrer Kundenschaft, die voranschreitende Digitalisierung und den Strukturwandel in den Innenstädten reagieren. All diese Faktoren prägen die Zukunft des Handels, die jetzt beginnt.

Dass im Zuge der Pandemie verstärkt online eingekauft wurde, hat den Trend zur Digitalisierung im Handel beschleunigt. Während sich viele lokale Handelsunternehmen eine Online-Präsenz aufgebaut haben, sind digitale Technologien auch am Point of Sale angekommen. Stationäre Geschäftsmodelle und Online-Handel wachsen immer weiter zusammen. Umso wichtiger ist es, gerade kleine sowie mittelständische Handelsbetriebe zukunftsfähig aufzustellen und sie mit Experten und Vorreitern aus der Branche zu vernetzen. Denn auf dem Weg in die Digitalisierung können Händlerinnen und Händler voneinander lernen, sich an den Erfahrungen und der Expertise anderer orientieren.

Gefragt sind darüber hinaus kreative Konzepte für den Standort Innenstadt. Um die Menschen zurück in die Stadtzentren zu holen, müssen wir lebenswerte und innovative Orte der Begegnung schaffen. Die Gestaltung der Innenstadt von morgen ist die gemeinsame Aufgabe aller Stadtakteure. Daher braucht es den Austausch zwischen Politik, Gesellschaft und Handel, die der Handelskongress Deutschland auch in diesem Jahr wieder anstößt. Im engen Dialog können wir einen kraftvollen Neustart auslösen. Lassen Sie uns die Zukunft des Handels zusammen gestalten! **Re-Start Now!**



**Josef Sanktjohanser**  
Präsident Handelsverband Deutschland (HDE)



# Initiative vom Handelsverband und Google erreicht über 400.000 Menschen.

## INHALT

- 3 **Grußwort** Josef Sanktjohanser
- 6 **Statements** Michael Gerling und Stefan Genth
- 8 **Identität gibt Orientierung.** Von Andreas Bartmann
- 10 **Zitate I**
- 12 **Diversität und Innovation.** Von Regina Haas-Hamann
- 14 **Hybrid Commerce.** Von Xenia Giese
- 16 **Dr. Karsten Wildberger** im Interview
- 18 **1.000 Vertriebschienen** unter der Lupe
- 20 **Aktuelles** aus dem HDE
- 22 **Dorothee Ebert** über Kundenerwartungen
- 24 **Ranking** Online-Handel
- 25 **Zitate 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

#### Anzeigen:

Gabor Griego  
+49 69 7595 1834, gabor.griego@dfv.de

#### Marketing:

Arlinda Azemaj  
+49 69 7595 2524, arlinda.azemaj@dfv.de

#### Grafik:

Florian Rohleder

#### Druckerei:

WVD, Kurhessenstraße 4-6,  
64546 Mörfelden-Walldorf

„Neue Kunden finden unser Angebot auf Google und kommen dann vorbei, um es sich in echt anzuschauen.“

**Familie Helmeke,**  
Glaseri Helmeke, Stendal



Die Coronakrise stellt lokale Geschäfte vor große Herausforderungen. Um Händlerinnen und Händler mit Hilfe digitaler Möglichkeiten zu stärken und sie fit für die Zukunft zu machen, haben der HDE und Google im letzten Jahr die Initiative ZukunftHandel gestartet: Ein breit angelegtes Digitalisierungsprogramm mit kostenlosen Trainings und einer großen Auswahl an digitalen Lösungen, wie z. B. einem Unternehmensprofil auf Google Maps. Die beeindruckende Resonanz: Seit Beginn haben sich rund **400.000 Menschen** über das Programm informiert, **70.000** nutzten die Angebote aktiv. Mehr über die Initiative ZukunftHandel erfahren Sie auf [g.co/zukunfthandel](https://g.co/zukunfthandel)

Eine Initiative für den lokalen Handel



Hier geht es zum  
Programm des HKD.



## DIE ZUKUNFT BLEIBT OMNICHANNEL

In den vergangenen zwei Jahren hat sich der Handel grundlegend verändert. Zwar sind die Umsätze der Branche insgesamt weit weniger stark zurückgegangen als zu befürchten war. Es gibt aber massive Verschiebungen zwischen den verschiedenen Betriebsformen. Profitieren konnte davon vor allem der Online-Handel, aber auch die Vollsortimenter in der Lebensmittelbranche konnten ihre Umsätze weit überdurchschnittlich steigern.

Inzwischen wissen wir, dass die für 2020 ausgewiesenen Wachstumszahlen der amtlichen Statistik die wahren Umverteilungen zu Gunsten der Versender deutlich unterschätzt haben. In dem

im Oktober 2021 veröffentlichten Bericht des EHI über die Umsatzentwicklung der 1.000 größten Online-Shops in Deutschland wird ein Wachstum von 33 Prozent für dieses Segment auf fast 70 Mrd. Euro ausgewiesen. Erstmals war damit der Online-Handel nicht nur prozentual der Treiber der Einzelhandelsumsätze, sondern auch in absoluten Zahlen.

Einen erheblichen Teil haben die Omnichannel-Händler zu diesem Wachstum beigetragen. Sie haben ihren Online-Anteil am Gesamtumsatz im vergangenen Jahr erheblich steigern können, oft verdoppelt, manchmal sogar fast verdreifacht. Dabei basiert das Wachstum nicht nur auf der zuneh-

menden Lieferung an die Haustür der Kundschaft, sondern auch auf modernen Click & Collect-Konzepten.

Heute kann die Kundschaft alles online kaufen. Dennoch werden die Menschen auch weiterhin in die Geschäfte gehen. Aber nur, wenn das Angebot stimmt. Für den erfolgreichen Neustart in den von Schließungen, Frequenzrückgang und Nachfrageveränderungen stark betroffenen Bereichen des Einzelhandels sind massive Anstrengungen erforderlich, Mittelmaß wird nicht reichen.

**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute

## MIT EINEM NEUSTART IN DIE NORMALITÄT

Monatelang blieben unsere Innenstädte leer. Die Zeit geschlossener Ladentüren war eine dramatische für den Einzelhandel. Insbesondere im Non-Food-Handel sahen sich viele Händlerinnen und Händler mit erheblichen Umsatzeinbrüchen konfrontiert und mussten um ihre Existenz bangen. Dass die Geschäfte mit Lockerung der Corona-Maßnahmen zum Sommer hin wieder öffnen konnten, war ein Lichtblick. Doch Normalität ist bis heute nicht in den Handel eingekehrt.

Das gesamte erste Halbjahr ist schließlich verloren. Die entgangenen Umsätze lassen sich nicht aufholen. Entsprechend groß ist die Unsicher-

heit im Einzelhandel noch immer. Ob und wann sich Handelsunternehmen von der Krise erholen können, ist maßgeblich vom weiteren Verlauf der Pandemie und dem Umgang mit ihr abhängig. Unbedingt zu verhindern ist daher ein erneuter Lockdown. Ein Zurück in die Perspektivlosigkeit wäre eine Katastrophe.

Vielmehr bedarf es einer langfristigen Präventionsstrategie, die Rahmenbedingungen für ein sicheres Leben und Einkaufen mit dem Coronavirus schafft. Bewährt haben sich in den vergangenen eineinhalb Jahren etwa die professionellen Hygienekonzepte der Handelsunternehmen.

Die Schlüsselrolle in der Bewältigung der Pandemie kommt allerdings der Impfung zu. Mit einer eigenen Impfkampagne setzt sich der Einzelhandel daher seit einigen Monaten für die Steigerung der Impfbereitschaft ein. Händlerinnen und Händler nutzen ihre Reichweite in den Geschäften vor Ort sowie online, um über die Impfung aufzuklären und niedrigschwellige Impfangebote zu ermöglichen. Gemeinsam kann so der Neustart in eine neue Normalität gelingen.

**Stefan Genth**  
Hauptgeschäftsführer  
Handelsverband Deutschland (HDE)





# IDENTITÄT GIBT ORIENTIERUNG

Der Autor  
**Andreas Bartmann**  
ist Geschäftsführer  
von Globetrotter  
und Vizepräsident  
des HDE.

**Dass Einzelhandelsunternehmen** eine digitale Strategie verfolgen, ihre Kunden auf verschiedenen Kanälen erreichen und mit ihnen kommunizieren müssen, ist mittlerweile eine Binsenweisheit. Seit Jahren arbeiten viele Unternehmen daran, sich an neue Herausforderungen anzupassen. Mittlerweile erleben wir immer deutlicher, dass die Herausforderungen der digitalen Welt ständig hoch bleiben und immer neue digitale Angebote eingeführt werden müssen. Hauptmerkmal der digitalen Geschäftsmodelle ist, dass sie sich stets verändern und mit zunehmender Geschwindigkeit wachsen.

Digitale Innovationen werden schnell von Wettbewerbern adaptiert und der First Mover verliert seinen Wettbewerbsvorteil. Das Tempo ist hoch. Die Maßnahmen der Pandemiebekämpfung haben es noch erhöht und den Handlungsdruck verschärft. Wer nicht bereit oder nicht in der Lage ist, sich diesem Druck zu stellen, wird über kurz oder lang vom Markt verschwinden – oder mit Glück eine bescheidene Nische im Offline-Handel besetzen.

In einem sich ständig verändernden Umfeld kommt es umso mehr darauf an, die eigene Identität zu definieren und zu bewahren. Die Grenzen zwischen stationärem Händler mit einem Onlineangebot und einem Online-Player mit stationärer Präsenz verschwimmen nur allzu leicht. Identität gibt den Kunden Orientierung. Jeder Händler sollte sich stetig die Frage stellen, warum sollte der Kunde gerade bei mir kaufen? Welchen Mehrwert biete ich gegenüber dem Wettbewerb? Dabei sollten dann belastbare Antworten kommen. Wir bei Globetrotter stellen uns stetig diesen Fragen und Antworten, und verstehen uns dabei nicht nur als stationärer Händler, sondern bleiben uns auch unserem Marktsegment und unseren Stärken bewusst. In der Corona-Zeit haben wir gesehen, wie Nachfrage sich verschoben hat. Die Neigung, das Sortiment der volatilen Nachfrage anzupassen, war bei vielen groß. Auch wenn die Zielgruppe definiert ist, wird es bei neuen Geschäftsmodellen immer darum gehen, diese Zielgruppen genauer kennenzulernen und exaktere Lösungen für ihre Probleme anzubieten.

Informationen und Daten sind die Ressourcen der Zukunft. Die Ressourcen Ware und Fläche verlieren hingegen an Bedeutung. Unternehmen benötigen Informationen über Kundenwünsche und -erwartungen, um deren Verhalten immer zuverlässiger prognostizieren zu können. Je zuverlässiger die

Daten, desto effizienter können Lieferketten gestaltet werden. Gleichzeitig sind effiziente Lieferketten wiederum Voraussetzung dafür, die Verkaufs- und Logistikflächen gering halten zu können. So lassen sich am Ende die entscheidenden Kostenvorteile erzielen. Noch kaum ein Unternehmen hat beispielsweise das Problem der hohen Retourenquote zufriedenstellend gelöst, aber alle arbeiten gleichermaßen daran. Wettbewerbsfähigkeit setzt Kosteneffizienz voraus, die nur mit Skaleneffekten erreicht werden kann. Gleichzeitig scheint dies in einem Widerspruch zu stehen zu der zunehmenden Individualisierung von Kundenwünschen. Dies ist das Feld, in dem digitale Geschäftsmodelle der Zukunft ansetzen werden. Effizienzsteigerung und Individualisierung, für beides benötigen wir Daten und die richtigen Schlussfolgerungen daraus. Der Unternehmenserfolg wird immer mehr davon abhängen, wie zuverlässig wir das Kundenverhalten – aber auch das Kunden- und Unternehmensumfeld – prognostizieren können. Die Maßnahmen der Pandemiebekämpfung haben gezeigt, welche Auswirkungen es hat, wenn durch einen externen Schock die Daten nicht mehr valide sind: Lieferketten brechen zusammen und die Nachfrage kann nicht bedient werden. Die Folge sind Preiserhöhungen und Inflation.

Datenquellen sind zum einen die Kunden selbst. Sie erwarten immer zuverlässigere Informationen über Produkte und Verfügbarkeiten und sind zunehmend bereit, ihre Bedarfe detailliert zu beschreiben. So entsteht ein permanenter Datentransfer, mit dessen Hilfe immer zielgenauere und am Ende auch individualisierte Angebote bereitgestellt werden können. Auch externe Quellen liefern wertvolle Kundendaten. Das Umfeld einer Filiale lässt sich mit Hilfe von Geodaten gut analysieren, so dass verschiedene Filialstandorte individuell ausgestattet werden können.

Aber auch ein so entwickeltes, spezifisches Warenangebot wird nicht ausreichen, die Filialen in den großen Städten produktiv am Markt halten zu können. Was einfacher und bequemer online gekauft werden kann, wird kaum jemanden veranlassen, einen Weg in die Innenstadt auf sich zu nehmen. Wenn die Waren effizient an die Kunden geliefert werden können, benötigen Händler weniger Verkaufsfläche in teuren Innenstadtlagen. Wenn die Verkaufsfläche als Wertschöpfungsquelle an Bedeutung verliert, verändert sich nicht nur der Immobilienmarkt, sondern verändern sich die Städte insgesamt. So, wie Unternehmen immer mehr wissen über ihre Kunden und daher Kundenwünsche besser bedient werden können, so müssen auch

die Städte die Innenstadtbesucher besser kennen. Frequenzdatenerhebung und Leerstandskataster sind nur zwei von vielen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung für ein vielfältigeres und erlebnisreicheres Innenstadtangebot. Da Städte aber nicht wie Unternehmen geführt werden, sind Entscheidungsprozesse besser zu organisieren. Dem City-Management wird in Zukunft eine neue Bedeutung zukommen. Der Innenstadthandel muss sich seinen Stärken besser bewusst werden und diese richtig spielen. Einkaufen mit allen Sinnen in einem wunderschönen Umfeld.

**„Dem City-Management wird in Zukunft eine neue Bedeutung zukommen.“**

Eine wichtige Schnittstelle zwischen leistungsfähigen Städten und Wertschöpfungsquellen des Handels ist die City-Logistik. Die Kunden stellen immer neue Anforderungen an die Geschwindigkeit und Planbarkeit der Zustellung. Eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur ist für den Handel ebenso wichtig wie es nutzerorientierte Kurier-, Express- und Paketdienstleister sind. Der sich aktuell verschärfende Fachkräftemangel beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit in der Logistik massiv. Möglicherweise wird dieser Engpass zu weiteren Innovationen führen, wenn alternative Zustellmöglichkeiten erprobt sind.

Während also durch immer bessere digitale Geschäftsmodelle die Ressource Fläche an Bedeutung verliert, gewinnt gleichzeitig die Ressource Personal an Bedeutung. Die fortschreitenden technologischen Veränderungen gehen einher mit veränderten Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte. Einfache Berufe im Einzelhandel können durch Automatisierung ersetzt werden. Die klassischen Verkäufer wird es in Zukunft nicht mehr geben. Als stationärer Händler in einem spezifischen Segment erleben wir, dass die Kunden vor allem Produkt-Experten erwarten mit hohem, fachlichen Know-How. Der Einzelhandel als Arbeitgeber erwartet von den Mitarbeitern digitale Kompetenzen und Kreativität sowie die Bereitschaft, sich ein Leben lang weiterzuentwickeln und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Im branchenübergreifenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter muss der Handel sich als attraktiver Arbeitgeber neu positionieren. Am Ende werden alle neuen Geschäftsmodelle nur erfolgreich sein können, wenn wir die Mitarbeiter finden, die sie umsetzen. ■

## RE-START NOW. WIE UND WARUM STARTET DER HANDEL JETZT DURCH?

Getrieben durch Corona liegen die relevanten Themen der Branche heute klar auf dem Tisch. Zudem sind wir heute besser miteinander vernetzt als vor der Krise und es gibt eine neue Offenheit, Lösungsansätze miteinander zu diskutieren. Digitalisierung oder vitale Innenstädte – gemeinsam kommen wir besser voran.

**Michael Busch**

Geschäftsführender Gesellschafter und CEO von Thalia

Das Konsumentenverhalten verändert sich rasant. Der E-Commerce muss exzellent aufgestellt sein, eine Plattform-Strategie eröffnet neue Absatzchancen. Beide Kanäle müssen technologisch und datenbasiert zum Nutzen des Kunden verzahnt werden.

**Vanessa Stütze**

Chief Digital Officer DOUGLAS

Nachhaltige Produkte, bessere Verbraucherinformationen und unkomplizierter sowie klimagerechter (Liefer-)Service: Nach der schwierigen Corona-Zeit kann sich der Handel jetzt mit fairen Angeboten und Nachhaltigkeits-Impulsen als zuverlässiger Partner der Verbraucherinnen und Verbraucher beweisen.

**Klaus Müller**

Vorstand Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv)

Der stationäre Einzelhandel ist einfach ‚Anfassbar gut‘. Wir freuen uns, dass wir den Endkunden diese Botschaft im Rahmen unserer deutschlandweiten Kampagne ‚Nicht nur klicken, auch anfassen.‘ ins Bewusstsein gerufen haben. Denn nur im Handel vor Ort lässt sich ein Einkauf mit allen Sinnen erleben.

**Christoph Lockemann**

Zielgruppendifferenzierungsdirektor SIGNAL IDUNA Gruppe



# Corona geht. Der Wandel bleibt.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung gewinnen verstärkt an Bedeutung. Unsere Expert:innen **unterstützen Händler und Hersteller, den Wandel zu meistern.**



**Jetzt QR-Code scannen:**

Expertenwissen, Webcasts und Studien  
unter [www.kpmg.de/esg](http://www.kpmg.de/esg)

**KPMG**

# DER MIX MACHT'S

Warum wir Diversität für Innovation brauchen

**Unternehmen, die von weißen Männern dominiert werden, leben gefährlich.** Oder freundlicher ausgedrückt: Wer als Unternehmen nicht auf Diversität setzt, wird vom Markt verschwinden.

Gewagte These? Eindeutig nein. Denn unzählige Studien haben klar die Korrelation zwischen Diversität und Innovationsleistung gezeigt.

Beides zusammenzubringen bei Workshops in unserem Innovation Center ist uns wichtig, denn die besten Ideen entstehen genau aus der Verbindung dieser beiden „Verbündeten“:

Diversität schafft Innovation. Diversität ist der Treiber für Innovation. Diversität beflügelt Innovation. Innovation braucht unterschiedliche Sichtweisen. Innovation lebt von der Vielfalt der Perspektiven. Innovation wird durch die Kraft der Unterschiede befördert. Da ist eine Wechselwirkung. An der Schnittstelle zwischen verschiedenen Kulturen, Branchen und Disziplinen liegt die Geburtsstätte für Innovation. Je bunter gemischt ein Team, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete Ergebnisse entstehen.

Während Konsument:innen Einkaufsverhalten grundlegend ändern, neue innovative Technologien sich rasant fortentwickeln und Mega-Aufgaben wie Nachhaltigkeit im Raum stehen, sind Unternehmen geforderter denn je Trends frühzeitig zu erkennen und Innovation hervorzubringen. Innovation und Tempo entscheiden immer signifikanter über Markterfolge. „Innovate or die“ – so lässt sich diese Herausforderung prägnant zusammenfassen.

Es sind diese unterschiedlichen Perspektiven, Netzwerke und Erfahrungen der Einzelnen, die uns zu neuen Ufern führen. Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen helfen, vermeintlich Feststehendes in Frage zu stellen und Dinge aufzuzeigen, die ansonsten nicht sichtbar wären. Unternehmen müssen heute in einer Welt zurechtkommen, in der Kunden wechselnde und individuelle Ansprüche haben. Um dem gerecht zu werden, brauchen Unternehmen Kreativität und die Fähigkeit, sich inner-

halb kurzer Zeit an neue Umstände anzupassen. Dies können vielfältige Teams gut abbilden. Unternehmen mit einer homogenen Struktur an Mitarbeitenden hingegen schauen mit ähnlichen bis gleichen Sichtweisen auf Probleme – sie sind weniger innovativ. Diversität ist also deutlich mehr als ein vermeintlich einfaches soziales Thema, nämlich ein unternehmerisches Gebot.

Im Design Thinking – einer Methode für Nutzerzentrierte Innovation – ist es goldene Regel, ein interdisziplinäres Team zusammenzustellen und gezielt über die Einbeziehung fachfremder Blickwinkel disruptive Ideen zu erdenken. Innovation braucht eine innovationsförderliche Kultur. Und die muss im gesamten Unternehmen gelebt werden – nicht nur in der Innovationsabteilung und ihren Ideation-Workshops. Wenn wir über Unternehmenskultur sprechen, sind wir auch nicht mehr weit von Werten undhaltungsfragen entfernt. Und darum geht es bei Beidem erstmal – sowohl bei Innovation als auch bei Diversity. Beides mehr als nur Programm, Konzept oder Methode. Beides erschüttert im Kern und stellt Werte in Frage. Beides erfordert, dass man die Vielfalt von Ideen und Meinungen nicht nur zähneknirschend hinnimmt, sondern im Gegenteil, dass man sie wirklich will und entsprechend fördert. Beides fordert Auseinandersetzung mit der eigenen Person, Reflexion auf einer ganz persönlichen Ebene. Beides verlangt die Bereitschaft der Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Die konsequente Umsetzung von Diversity und Innovation stellt alles infrage – Glaubenssätze, Überzeugungen, Strukturen und Machtverhältnisse. Klingt übertrieben? Ist aber so. Es erschüttert den Kern unserer Komfortzonen. Im Epizentrum der Erschütterung steckt der Schlüssel für echte Offenheit. Offen zu sein, bedeutet verletzlich zu sein. Verletzlichkeit bedeutet Bereitschaft zu Unsicherheit, Risiko und emotionaler Exposition. Und genau dort entsteht das Neue. Das fordert jede:n Einzelne:n. Ganz persönlich. Wenn wir Vertrauen, Respekt, Nähe,



Tim Mueschler/unsplash.com

Weise aus, die unbequem und erschöpfend sein kann. Aber das Ergebnis an sich wird höchstwahrscheinlich viel besser sein, als wenn nur eine Perspektive am Tisch sitzt. Und alle Innovator:innen kennen diesen magischen Moment im Verlauf eines Innovationsprozesses. Der Moment, in dem Stränge, Fäden, Wirres und Wildes zusammentreffen und das Neue in die Welt kommt. Dann schaut sich das Team ungläubig und doch wissend an, es entsteht dieses Kribbeln im Raum... The Magic of Innovation.

Und dennoch: Es gibt keinen Automatismus im Zusammenhang von Diversität und Innovation. Diversität kann ihre innovationsförderliche Kraft nur dann entfalten, wenn die Kultur im Unternehmen hilft, dieses Potenzial freizusetzen. Diversitätsgestütztes Innovationsmanagement macht das erheblich wahrscheinlicher. Es hilft nicht nur viele und bessere Ideen zu generieren, sondern dann auch zu entscheiden, welche dieser Ideen weiterentwickelt und mit Ressourcen unterstützt werden soll. Und dabei treffen diverse Teams nachweislich die besseren Entscheidungen. Es erhöht die Ambitionen in Bezug auf das, was die Teammitglieder für machbar halten. Vielfalt in der Entscheidungsfindung verhindert umgekehrt auch schlechte Entscheidungen – solche, die Kunden entfremden, der Marke schaden oder das Wachstum behindern.

**Aber wie kann denn nun aus Diversität Innovation werden? Das Rezept hat gar nicht so viele Zutaten:**

**Priorisierung:** Top-Management Support.

Diversität und Innovation müssen wirklich gewollt, als auch vorgelebt werden.

**Ziele:** Konkrete Diversitäts-Ziele sind in der Unternehmensstrategie zu verankern.

**Führung:** Es braucht Leadership-Strategien, die ein inklusives Arbeitsumfeld fördern.

**Raum:** Schutz-, Begegnungs- und Erlebnisräume schaffen.

**Communities:** Die Kraft von Communities nutzen zur Stärkung der Vielfalt.

Es ist also eigentlich ganz einfach. Vielfalt ist eine Ressource, die von jedem Unternehmen überall und zu jeder Zeit genutzt werden kann. Wenn die Handelsbranche in Deutschland diesen Zeitenwechsel mit innovativen Lösungen meistern will, dann sollte sie der Vielfalt den Boden bereiten. Tun Sie's einfach. ■

Offenheit und Transparenz wirklich leben, dann ändert das fundamental unseren Umgang miteinander, insbesondere das Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnis. Eine klare Haltung zu Diversität und Innovation ändert zwangsläufig also auch Führung. Die klassisch hierarchische Top-Down-Pyramide in Unternehmen – von der Top-Führungsebene bis zur Ebene der Mitarbeitenden – gerät dadurch ins Wanken. Durch gelebte Diversität wird Innovation zu einem Bottom-up-Ansatz. Mitarbeitende handeln eigenverantwortlich, setzen Themen selbst und haben Ideen. Mit diesem Wandel verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte. Sie werden zu „Enablern“ und bestellen als ‚Constant Gardners‘ den Boden, auf dem Menschen und ihre Ideen wachsen können.

Und so haben Diversität und Innovation mit dem Gärtnern die Gemeinsamkeit zugleich magisch und mühsam zu sein. Der Acker will bestellt werden, bevor die Magie der aufkeimenden Saat oder die Magie einer prachtvollen Blüte zu sehen sind. Ebenso ist es anstrengend, wenn wir ganz verschiedene Menschen an einen Tisch setzen. Wir benötigen selbstverständlich mehr Zeit, mit einem diversen Team, um zu einem Endergebnis zu gelangen. Denn die Vielfalt des Denkens dehnt ein Team auf eine

# WIE SMART STORES DEN HYBRID COMMERCE IN DEN STATIONÄREN HANDEL HOLEN



**Omnichannel** war bereits vor Corona ein wichtiges Thema. Durch die Krise hat sich die Dynamik der Digitalisierung jedoch einmal mehr erhöht. Fakt ist: Händler, die heute rein stationär unterwegs sind und keine hybriden Modelle offerieren, haben ein klares Defizit. Hybrid Commerce ist das Gebot der Stunde, um nach der Pandemie erfolgreich durchzustarten. In der folgenden Übersicht finden sich die derzeit gängigsten Formate für intelligente, hybride Filialen und die technologischen Lösungen dahinter:

Die Autorin **Xenia Giese** ist Industry Executive Retail & Consume Goods bei der Microsoft Deutschland GmbH

## Filialen mit einzelnen digitalen Lösungen

Einzelne digitale Lösungen kommen vermehrt in Handelsfilialen zum Einsatz, die über keine moderne Infrastruktur verfügen. Genutzt werden beispielsweise Kameras oder andere Sensoren, um operative Prozesse wie die Regulierung der Besucherzahlen durch Kundenampeln oder das Monitoring von Verkaufsregalen für das Nachschubmanagement zu realisieren – zum Beispiel bei Smart Shelves.

## Autonome und teilautonome Filialen: Self-Checkout im Fokus

Der Ansatz einer (teilweise) unbesetzten Filiale basiert auf einer kleineren Verkaufsfläche mit einer reduzierten Anzahl an Artikeln. Hier können Kund\*innen zu den Randzeiten oder auch 24/7 mit einer App den Markt betreten und per Self-Checkout-Station bzw. -App bezahlen, so wie bei Decathlon Scan & Go.

## Paket- oder Verkaufsautomaten: Die Lösung für den hybriden Einkauf

Für das hybride Einkaufen eignen sich insbesondere Paket- oder Verkaufsautomaten als Einkaufspunkte oder Abholstationen. Viele von ihnen bieten bereits zusätzliche Funktionalitäten wie digitale Screens für dynamische Preise und Videos. Ein Beispiel dafür sind die Grocery Locker verschiedener Händler der schwedischen ICA Gruppe.

## Automatisierte Filialen: Von Automaten bis zu Microwarehouses

Auf Basis der in Apotheken verwendeten Kommissionier-Automaten entdeckt der Handel gerade ein neues Format, in dem Online-Bestellungen bei Abholung per Robotik zum Ausgabefenster transportiert werden. Zunehmend werden auch Teile von Filialflächen in kleine Warenlager (Microwarehouses) umfunktioniert, die sich durch den Einsatz von Robotik ebenfalls automatisieren lassen.

## Seamless oder Frictionless Shopping: Per Grab & Go den kompletten Einkaufsprozess automatisieren

Die Königsdisziplin des autonomen Einkaufens stellen Frictionless-Shopping-Formate bzw. Grab & Go-Stores dar. Die Kundenidentifizierung und die Nachverfolgung von Bewegungen und Artikeln ist technologisch anspruchsvoll.

## Hybrid (Checkout) Stores

Bezogen auf verschiedene Checkout-Varianten kristallisieren sich neue hybride Ansätze mit paralleler Verfügbarkeit von Frictionless Checkout und traditionellen Kassen heraus. Hier ergeben sich die verschiedensten Kombinationsmöglichkeiten, in denen der Handel kreativ werden kann.

## Digital Store Twins: Der Filialzustand in Echtzeit

Ein Digital Store Twin bildet die Filiale inklusive aller Geräte, Automaten, Einrichtungsgegenstände und Artikel digital in Echtzeit ab. Diese Variante eines Smart Stores wird zum Beispiel in einem Pilot-Projekt des australischen Tankstellen- und Convenience-Betreibers Peregrine Corporation umgesetzt. ■

Lebensmittel  
Zeitung

# GEBÜNDELTES HANDELSWISSEN

Die **XXL-Poster** der TOP 50 Europa und TOP 30 Deutschland in noch größerem Format, zweisprachig auf Deutsch und Englisch und im Sinne der Nachhaltigkeit auf PEFC-zertifiziertem Papier gedruckt!

ZUM ERSTEN MAL  
**AUCH ALS BUNDLE**  
ERHÄLTlich!

**JETZT BESTELLEN**

[www.lebensmittelzeitung.net/posterbundle](http://www.lebensmittelzeitung.net/posterbundle)

powered by  
**EDGE**  
BY ASCENTIAL

**EHI** handelsdaten.de

**LZ**  
MEDIEN

# „VERÄNDERUNG MACHT SPASS“

Im Gespräch mit **Dr. Karsten Wildberger**,  
CEO der Ceconomy AG und MediaMarktSaturn-Gruppe

## Vor welchen Herausforderungen steht der Handel in den kommenden Jahren?

Der Einzelhandel befindet sich in einer tiefgreifenden Transformation, die vor allem durch die großen Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit geprägt wird. Wem es gelingt, das stationäre Geschäft intelligent mit den Online-Angeboten zu verzahnen und den Kunden auf allen Vertriebskanälen ein durchgängig attraktives Einkaufserlebnis zu ermöglichen, steht vor einer erfolgreichen Zukunft. Zumal dann, wenn die Unternehmen glaubwürdig vermitteln können, dass sie ihr Geschäft möglichst klimaneutral betreiben. Nachhaltigkeit wird für die Verbraucher mehr und mehr zu einem entscheidenden Kaufkriterium.

## Was heißt Nachhaltigkeit für CECONOMY und MediaMarktSaturn?

Als Mitglied der „Green Consumption Pledge Initiative“ der Europäischen Kommission setzen wir uns für die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Einzelhandel ein. Damit haben wir uns freiwillig verpflichtet, einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz in Europa zu leisten. Zudem möchten wir unseren Kundinnen und Kunden zu einem nachhaltigeren Lebensstil verhelfen. Dafür erweitern wir unser Sortiment an nachhaltigen, energieeffizienten Produkten, klären proaktiv zur Ressourcenschonung auf und bieten die entsprechenden Services: Die Kunden können bei uns ihre Produkte reparieren lassen und wiederverwenden oder sie bei uns abgeben, um sie dem Recycling zuzuführen. Um es deutlich zu sagen: Wir wollen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Zukunft des Einzelhandels eine Vorbildrolle übernehmen.

## Welche Bedeutung hat der Handel für die Zukunft der Innenstädte?

Keine Frage, mit einem vielfältigen attraktiven Angebot kann der Einzelhandel einen wertvollen Beitrag zur Aufrechterhaltung lebendiger Innenstädte leisten. Die Innenstädte müssen wieder zu echten Plätzen der Begegnung und des persönlichen Austauschs werden. Dafür setzen wir uns ein und stehen hierzu auch in einem engen Austausch mit der Politik. Dabei geht es nicht zuletzt auch um die Sicherstellung einer fairen Wettbewerbssituation zwischen Onlinegeschäft und stationärem Handel.

## Was fordern Sie hier konkret?

Als führendes Handelsunternehmen für Consumer Electronics in Europa zahlen wir unsere Steuern stets vor Ort, dort, wo wir unsere Gewinne erwirtschaften. Wir leisten damit einen wichtigen Beitrag für das Gemeinwohl. Leider müssen wir feststellen, dass sich besonders internationale Unternehmen der Plattformökonomie hier ihrer Verantwortung in Teilen entziehen. Sie nutzen Infrastrukturen und Ressourcen, leisten jedoch nichts oder nur wenig für deren Erhalt oder Ausbau. Manchmal entsteht der Eindruck, als ob der Staat vor dem Online-Handel aus Drittstaaten kapituliert, und zwar sowohl bei der Gesetzgebung als auch bei der Durchsetzung der bestehenden Gesetze. Immerhin gibt es jetzt erste kleine Fortschritte, wenn man etwa an den Wegfall der Zollfreigrenze von 22 Euro und die konsequente Erhebung der Einfuhrumsatzsteuer denkt. Das sind erste Schritte Richtung faire Wettbewerbsbedingungen.



„  
Es geht um die Sicherstellung einer fairen Wettbewerbssituation zwischen Onlinegeschäft und stationärem Handel.“

## Wie müssen sich Handelsunternehmen vor dem Hintergrund der vielfältigen Veränderungen aufstellen?

So banal es sich anhört: Es ist letztlich eine Frage der Haltung, eine Frage der richtigen Einstellung. Veränderung macht Spaß! Die Devise muss sein, den Wandel als Chance zu begreifen. Nehmen Sie das Beispiel Corona. Die Pandemie hat unser Unternehmen hart getroffen, wir mussten unsere stationären Märkte europaweit über Monate hinweg schließen. Zugleich war Corona ein Beschleuniger für unsere digitalen Prozesse, für die

Weiterentwicklung unserer Online-Kompetenzen. Und mit Blick auf das veränderte Verbraucherverhalten: Mehr denn je geht es um eine möglichst enge Kundenorientierung. Es geht um Kundennähe und darum, die individuellen Kundenanforderungen schnell, verlässlich und punktgenau zu erfüllen. Kurz: um ein positives, attraktives Einkaufserlebnis auf allen Kanälen. Diesem Anspruch müssen wir uns tagtäglich stellen, und das tun wir gerne. ■

# 1.000 VERTRIEBSSCHIENEN UNTER DER LUPE

**20 Jahre Digitalisierung und 18 Monate Corona** wirken auf den deutschen Einzelhandel und hinterlassen Spuren. Dabei gilt es jedoch zwischen den kurzfristigen und heftigen Verwerfungen durch die Pandemie und den langfristigen, tiefwurzelnden Strukturverschiebungen zu unterscheiden.

So zählen E-Commerce und der deutsche Lebensmittelhandel zu den Gewinnern der Jahre 2020 und 2021. Die Top 1.000 stationären Vertriebslinien setzten in 2020 einen Netto-Umsatz von über 300 Mrd. Euro um – den Löwenanteil des gesamten Einzelhandelsumsatzes (577,4 Mrd. Euro) – und hiervon generierte der Lebensmittelhandel deutlich über 60 Prozent des Umsatzes der Top 1.000. Als systemrelevant geltend und damit von den Schließungen nicht unmittelbar betroffen, konnte der LEH ebenso wie der Online-Handel zweistellige Zuwachsraten verzeichnen, wobei das One-Stop-Shopping-Verhalten vieler Konsument:innen, also die Minimierung der besuchten Einzelhandelsgeschäfte, eher zu einer Verschiebung von Marktanteilen von Discountern zu Vollsortimentern führte. Auch die DIY-Branche konnte von den kurzfristigen Corona-Effekten profitieren. Der Bereich Baumarkt ist durch 17 Vertriebslinien im TOP 1.000 Ranking vertreten, die über 40 Prozent der Erlöse, des in 2020 stark gewachsenen DIY-Marktes ausmachen. Die laut Branchenverband überdurchschnittliche Steigerungsrate von 14 Prozent ist auf die frühen Lockdown-Lockerungen für die Bau- und Gartenmärkte zurückzuführen. Außerdem hat der Cocooning-Trend die Menschen motiviert, es sich in den eigenen vier Wänden gemütlich zu machen. Unter den Top 1.000 befinden sich 176 Filialisten aus der Branche DIY & Einrichten, diese betreiben insgesamt 9.400 Verkaufsstellen und erwirtschaften 15,7 Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes der Top 1.000.

Trotz des allgemeinen Anstieges der Online-Umsätze zeigt sich der Lebensmitteleinzelhandel, der das Ranking der stationären Händler anführt,

widerstandsfähig. Die Online-Marktanteile bleiben nur einstellig. Einen hohen Anteil von 60 Prozent an den Top 1.000-Umsätzen erreicht er mit nur einem Anteil von knapp 48 Prozent der Verkaufsstellen. Die 54.900 Verkaufsstellen – inklusive regionale Bäckereifilialisten oder Metzgereien, die in den Top 1.000 rangieren – stehen knapp 60.000 Filialen anderer Branchen gegenüber.

Wie langjährige Beobachtungen zeigen, ist die Anzahl der Verkaufsstellen des gesamten Handels rückläufig - und das nicht erst seit Corona. Im LEH ist diese Zahl im Vergleich zu 2018 (57.440) um 3,6 Prozent geschrumpft, während der Umsatz im selben Ausmaß (3,6 Prozent) gewachsen ist. Rückläufige Flächen bei wachsenden Umsätzen sprechen für eine gesunde Flächenproduktivität des Lebensmittelhandels – nach den stark expansiven Jahren findet derzeit eine Optimierung des Filialnetzes erfolgreich statt. Zu verabschieden ist in dem Zusammenhang auch die Vertriebschiene real-, deren Standorte zu einem großen Teil interessanterweise von den langjährigen Wettbewerbern fortgeführt werden, nach mehr oder minder langen Umbauphasen. Eine teilweise erwartete veränderte Nutzung als Micro-Hubs, also Logistikknoten für eine lokale Feinverteilung von E-Commerce-Sendungen erfolgte nicht in bemerkenswertem Umfang.

Überhaupt bleibt zu beobachten, ob die neuen Logistikkonzepte der meist urban-orientierten Kurierdienste mit Lieferzeiten zwischen 10 Minuten und einem halben Tag Schwung in den Online-Handel mit Lebensmitteln bringen werden. Der bisherige Ansatz der Lebensmittellieferung hat sich für den Großteil der Konsumenten nicht als Vorzug gegenüber dem Einkauf im naheliegenden Geschäft erwiesen, auch wenn Corona den einen oder anderen Neukunden bescherte.

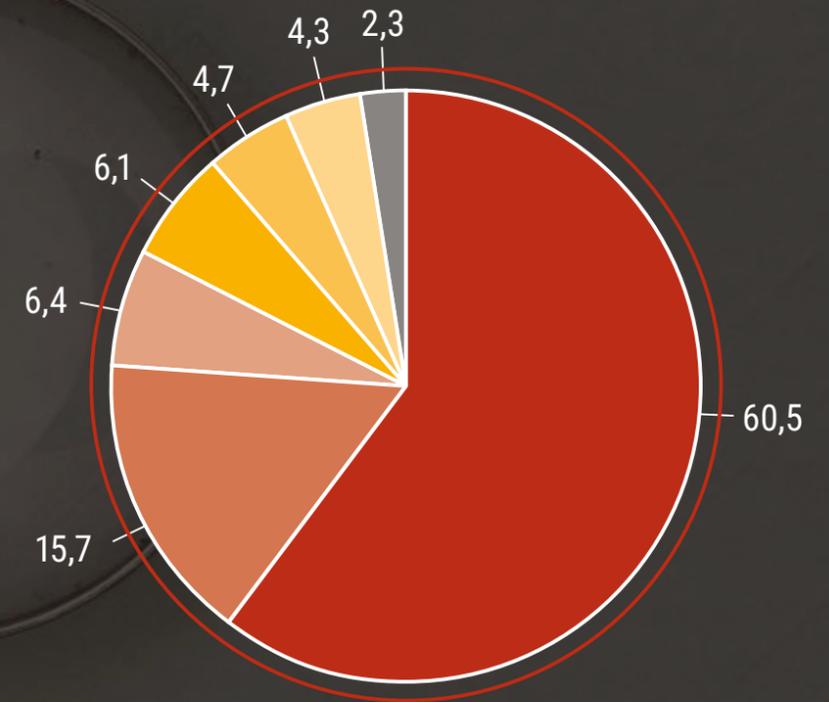
Daher ist der deutsche Handel weiterhin durch den stationären Vertrieb geprägt. Allein die Top-4-Vertriebslinien des stationären Einzelhandels generieren mit 93 Mrd. Euro mehr Umsatz als der

## Verteilung der Umsätze der 1.000 Vertriebslinien des stationären Einzelhandels

Angaben in Prozent

- Lebensmittelhandel
- DIY & Einrichten
- Mode & Accessoires
- Körper & Gesundheit
- Technik
- Hobby & Freizeit
- Waren- und Kaufhäuser

Quelle: EHI



gesamte Onlinehandel in Deutschland. Fast alle TOP 1.000 Händler besitzen eine eigene Internetpräsenz, aber nur knapp 36 Prozent der betrachteten stationären Vertriebslinien bieten dort auch tatsächlich ihre Waren an.

Dennoch wächst dieser Wert seit Beginn der EHI-Studienreihe vor zehn Jahren kontinuierlich und ist ein unauffälliger, aber zentraler Indikator der Transformation des Einzelhandels in einen Omni-Channel-Handel, der die Rolle des stationären Geschäftes neu definiert. Glücklicherweise vollzieht sich diese Transformation normalerweise nicht in dem Tempo, das Corona in den letzten Monaten vorgab. Auch den – vornehmlich aus der Textilbranche stammenden – Händlern, die in die Insolvenz rutschten, war es mehrheitlich möglich, in Eigenverwaltung und durch konsequente Anpassungen im Geschäftsmodell und im Filialnetz wieder zu erstarben. So ist die Zahl der Vertriebslinien, die tatsächlich als Geschäftsaufgabe aus dem Top 1.000 Ranking ausschieden, gering.

Dies rundet versöhnlich das Bild der TOP 1.000 Händler ab – einer Branche, die sich widerstandsfähig und flexibel zeigt, als sie wie kaum eine zweite von der Pandemie durchgeschüttelt wird, während sie in einem tiefgreifenden Transformationsprozess des eigentlichen Geschäftsmodells steckt. ■

## Anzahl der Verkaufsstellen nach Branchen

Branche	Anzahl der Verkaufsstellen
Lebensmittelhandel	54.800
DIY & Einrichten	9.400
Mode & Accessoires	21.500
Körper & Gesundheit	10.700
Technik	4.900
Hobby & Freizeit	10.300
Waren- und Kaufhäuser	3.500

Quelle: EHI



## MIT STARKER STIMME FÜR DEN HANDEL VON MORGEN

**Ob Familienunternehmen, Filialist, kleines oder mittelständisches Unternehmen.** Ob Kleidung, Möbel, Lebensmittel oder Spielwaren. Ob stationär, online oder Omnichannel. So vielfältig wie die Händlerinnen und Händler selbst sind auch die Themen, die sie beschäftigen. Entsprechend facettenreich ist ihre gemeinsame Stimme. Auf zahlreichen Handlungsfeldern ist der Handelsverband Deutschland als Spitzenverband des deutschen Einzelhandels das Sprachrohr der Branche. Mit Unterstützung des flächendeckenden Netzwerks aus Landes- und Regionalverbänden tritt er für die Unternehmen ein und vertritt sie gegenüber Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Medien.

In Zeiten der Corona-Krise sind die Auswirkungen monatelanger Lockdowns und der weitere Verlauf der Pandemie die zentralen Faktoren, die Händlerinnen und Händler begleiten werden. Beide Aspekte prägen somit die Handlungsfelder, die der Handelsverband besonders intensiv in den Blick nimmt. Auf dem Weg in den Neustart nach der Krise ist es wichtig, langfristig starke sowie lebenswerte Handelsstandorte zu schaffen und die Handelsunternehmen zukunftssicher aufzustellen.

Eines der bedeutendsten Handlungsfelder liegt in der Innenstadt. Der Handel kann die Stadtzentren von morgen mitgestalten und sie als abwechslungsreiche Orte der Begegnung erhalten.

Auf der Suche nach Ideen, sinnvollen Maßnahmen und bei deren Umsetzung kommt es insbesondere auf eine zielgenaue Förderung an, die auch in den Innenstädten ankommt. Ein notwendiger Schritt wäre daher die Einrichtung eines Innenstadtfonds, der zur Analyse und Gestaltung der Stadtzentren beiträgt. Anzusetzen ist bei der Aktualisierung bestehender Stadt- und Einzelhandelskonzepte, die weiterentwickelt werden müssen. Wichtig sind hierbei neben der Gestaltung und der Aufenthaltsqualität der Innenstädte auch ihre Sicherheit und Erreichbarkeit für den Kunden- und Wirtschaftsverkehr. Eine standardisierte Analyse der aktuellen Situation und die Förderung innovativer Konzepte sind der Anfang der attraktiven und lebendigen Innenstadt der Zukunft.

Die vergangenen eineinhalb Jahre der Pandemie haben zudem den Trend zur Digitalisierung beschleunigt, das als weiteres zentrales Handlungsfeld von großer Bedeutung für den Handel sein wird. Digitale Technologien halten etwa mit kontaktlosen Checkout-Möglichkeiten oder elektronischen Preisschildern Einzug in den stationären Handel, wäh-

rend viele Händlerinnen und Händler mit Ladengeschäft inzwischen zusätzlich online präsent sind. Das Zusammenwachsen von stationärem Handel und Online-Handel wurde in den zurückliegenden Monaten verstärkt. Um digitale Angebote am Point of Sale zu etablieren und den Laden vor Ort auch online sichtbar zu machen, müssen Händlerinnen und Händler beraten und begleitet werden. Ein Digitalisierungsfonds könnte die nötige Unterstützung bereitstellen und die Digitalisierung im Handel vorantreiben.

Begleiten wird den Einzelhandel darüber hinaus der Wunsch nach nachhaltigem Konsum. An der Schnittstelle zu Verbraucherinnen und Verbrauchern können Handelsunternehmen Anreize für Nachhaltigkeit beim Einkaufen setzen. Geleitet von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit, übernimmt der Handel Verantwortung und engagiert sich für nachhaltige Geschäftspraktiken und klimaneutrale Prozesse. Hier leistet die Klimaschutzoffensive des Handels bereits einen Beitrag, indem sie Energieeffizienzmaßnahmen in Handelsunternehmen anstößt.

ANZEIGE

## Digitalisierung und Nachhaltigkeit machen den Handel fit!



Der Handel investiert zunehmend in die Digitalisierung seiner Märkte. Durch den gesteigerten Energiebedarf von intelligenten Filialen („Smart Stores“) kann es jetzt jedoch schwierig werden, die eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Wie sich die neuen Smart Stores nachhaltig betreiben lassen, zeigen Microsoft und das EHI Retail Institute im aktuellen Whitepaper „Sustainable Smart Stores – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel!“ anhand konkreter Lösungen und Anwendungsbeispiele.

*„Bei aller Digitalisierung: Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt im Handel zunehmend mehr Relevanz. Dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit kein Widerspruch sein müssen, zeigt unser aktuelles Whitepaper.“*

**Xenia Giese, Industry Executive Retail & Consumer Goods, Microsoft Deutschland**



### WHITEPAPER ZUM DOWNLOAD: Nutzen Sie digitale Lösungen für mehr Nachhaltigkeit am POS

Wie digitale Lösungen dazu beitragen können, die Nachhaltigkeit in Ihrer Filiale zu erhöhen, lesen Sie im Microsoft Whitepaper „Sustainable Smart Stores – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel“. Jetzt kostenfrei downloaden:

Neben zentralen Grundlagen umfasst das Whitepaper 46 digitale Nachhaltigkeitslösungen für Händler und Hersteller. Anhand von Kundenreferenzen sowie Lösungen von Microsoft und Partnern werden die Potenziale in den fünf Handlungsfeldern Zentrale, Lieferkette & Logistik, Sortimente & Produktion, Filialen, Kunden & Kreislaufwirtschaft unmittelbar sichtbar.



**Whitepaper auf DEUTSCH:**  
[https://aka.ms/Handel\\_Nachhaltigkeit](https://aka.ms/Handel_Nachhaltigkeit)



**Whitepaper auf ENGLISCH:**  
[https://aka.ms/Retail\\_Sustainability](https://aka.ms/Retail_Sustainability)

Microsoft unterstützt Sie auf Ihrem Weg in die digitale Zukunft. Kontaktieren Sie uns einfach unter [ContactUs\\_Retail@microsoft.com](mailto:ContactUs_Retail@microsoft.com)

# NICHT ALLE KUNDEN WOLLEN NACHHALTIG SEIN

**Dorothee Ebert**, Partnerin bei KPMG im Bereich Customer Consulting, über Kundenerwartungen an Händler und Hersteller in Bezug auf Nachhaltigkeit – und warum es sich lohnt, hinter die soziodemographische Fassade der Kunden zu blicken.

## Frau Ebert, was erwarten Kunden von Unternehmen, wenn es um Nachhaltigkeit geht?

Nachhaltigkeit ist ein Teil unserer Lebensrealität geworden und unsere Umfragen zeigen, wie stark das Thema Handel und Industrie beeinflusst: Bei Konsumgüterkaufentscheidungen informieren sich 85% der Kunden über Nachhaltigkeit und 70% erwarten eine deutlichere Kennzeichnung von nachhaltigen Produkten. Allerdings sehen wir auf der anderen Seite auch eine innere Zerrissenheit der Kunden: Wenn man sich Konsumententscheidungen anschaut, halten sich viele Kunden selbst nicht an die eigenen Nachhaltigkeitsansprüche. Keiner will Plastikverpackungen oder Lebensmittelverschwendung, aber die Zahlen steigen jedes Jahr. Solange Nachhaltigkeit und Fairtrade im Widerspruch zu Preis, Convenience und Einkaufserlebnis stehen wird nicht jeder Kunde die nachhaltigste Option wählen.

## Was können Unternehmen tun, um die Entscheidung für den Kunden möglichst einfach zu gestalten?

Es ist wichtig, dass Unternehmen ihre Kunden genau kennen, denn Nachhaltigkeit hat nicht dieselbe Ausprägungsstufe für jeden Konsumenten. Für meine Oma bedeutet Nachhaltigkeit zum Beispiel den Anbau von eigenem Obst und Gemüse im Garten, für meine Freundin das Einkaufen über eine Unverpackt-Abfüllstation in der Filiale und mein Kollege sieht das vielmehr als Aufgabe der Politik und nicht als Verantwortung in seinem eigenen Konsumentenverhalten. Unternehmen sollten ihre Kunden und deren Bedürfnisse – übrigens nicht nur in Bezug auf Nachhaltigkeit – kennen.

## Ist Nachhaltigkeit für Sie also nur eine Generationsfrage?

Ganz so einfach lässt sich das nicht pauschalisieren. Soziodemographische Merkmale wie das Alter oder das Geschlecht sind relevant, aber reichen für eine eindeutige Segmentierung häufig nicht mehr aus. Natürlich hat die jüngere Generation generell eine höhere Affinität für Nachhaltigkeit – schließlich geht es hier um die eigene zukünftige Lebenswelt. Allerdings kann man nicht sagen, dass sich alle Jüngeren interessieren und alle älteren Menschen nicht. Wenn man die Entscheidungen von Kunden wirklich verstehen möchte, muss man hinter die soziodemographische Fassade blicken: Es geht darum, wie man aufgewachsen ist und sozialisiert wurde und um die persönlichen Einstellungen und Werte, die das eigene Handeln bestimmen. Unternehmen sollten psychographische Differenzierungsmerkmale nutzen, um nachhaltige Kunden von weniger nachhaltigen zu unterscheiden.

## Inwiefern ist das in der Praxis umsetzbar, haben Sie dafür ein Beispiel?

Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, um mehr über die Einstellungen seiner Kunden zu erfahren. Wenn man einen direkten Kanal zum Kunden etabliert hat – z.B. über Loyalitätsprogramme – kann man den Kunden einfach fragen. Darüber hinaus gibt es verschiedene psychographische Segmentierungsmodelle, die sich sogar geo-lokalisieren lassen. Das heißt, dass ich für jeden Standort sagen kann, welche Kundentypen (inkl. Alter, Einkommen und Wertevorstellungen) dort prädominant sind. Mit diesem Wissen kann ein Händler pro Standort sein Sortiment optimal auf die Kunden

abstimmen. Wo lohnt es sich mehr Fleischersatzprodukte einzulisten? An welchem Standort wäre eine „Unverpackt“-Station erfolgreich? Welche Filiale sollte mit der großen Auswahl an Fairtrade-Produkten werben? Generell funktioniert die Segmentierung natürlich nicht nur im Lebensmittel Einzelhandel, sondern lässt sich auch auf andere Branchen übertragen. Händler und zunehmend auch Hersteller können die psychographische Kundensegmentierung über Archetypen auf Basis von Persönlichkeitsmerkmalen, Wertvorstellungen und Interessen zielgerichtet nutzen, um die Kundenbindung zu stärken und die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens bei jenen Kunden zu adressieren, die es auch am ehesten (in ihren Kaufentscheidungen) honorieren. ■

# WACHSTUM UND KONZENTRATION IM ONLINE-HANDEL

Während ein Teil des stationären Handels mit Lockdown-bedingten Umsatz- und Frequenzverlusten zu kämpfen hatte und sich andere mit Kapazitätsengpässen aufgrund gestiegener Nachfrage auseinandersetzen mussten, wuchs der Umsatz im Online-Handel im vergangenen Jahr in Deutschland deutlich. So stieg der Gesamtumsatz der Top 1.000 Online-Shops im Vergleich zum Vorjahr um rund 33 Prozent auf 68,8 Mrd. Euro an – zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle E-Commerce-Marktstudie Deutschland 2021 vom EHI Retail Institute und der Statista GmbH.

Demnach sind in den vergangenen Jahren insbesondere die Top-Player erheblich gewachsen, was mit einer starken Machtkonzentration einhergeht: So stehen die zehn größten Onlineshops inzwischen für rund 40 Prozent des Gesamtumsatzes der Top 1.000.

Der Trend zu Omnichannel hat sich weiter verstärkt und durch Corona an weiterer Dynamik gewonnen. Die Grenzen zwischen On- und Offline verschwimmen zusehends. Online-Händler eröffnen physische Geschäfte und im stationären Handel kommt es zu einer digitalen Vernetzung.

Die Anzahl der Händler, die neben ihrem Online-Shop auch zusätzlich über Marktplätze verkaufen oder selbst einen Marktplatz betreiben, nimmt zu. Rund 45 Prozent der im Rahmen der Studie untersuchten Online-Shops nutzen Amazon als zusätzlichen Vertriebskanal. Es ist nicht überraschend, dass sich auch hier Unternehmen wie Amazon, Otto und Zalando neben Ebay in Spitzenpositionen befinden.

## Fast jeder zweite Online-Shop nutzt Amazon als zusätzlichen Vertriebskanal.

Bei Betrachtung der Sortimente sind es nach wie vor Bekleidung, Taschen & Accessoires, Schuhe, Sportartikel und Unterhaltungselektronik, die besonders stark nachgefragt und angeboten werden. Eine besondere Dynamik entwickelte sich auch bedingt durch Corona in den Bereichen DIY, Garten- und Tierbedarf, Möbel und Haushaltswaren, Drogerie und Gesundheit.

Unter dem Strich wuchs der E-Commerce in Deutschland im Jahr 2020 fast dreimal so stark wie im Vorjahr. Die 1.000 umsatzstärksten Online-Shops erreichen damit einen Anteil von inzwischen 11,9 Prozent am Einzelhandel insgesamt. Der Anteil des gesamten Online-Handels am Einzelhandel wurde vom EHI zuletzt mit 15,4 Prozent beziffert.

Für die Studie wurden mehr als 1.000 Online-Shops aus Kundensicht im Detail untersucht und anschließend zum Netto-E-Commerce-Umsatz und Gross Merchandise Volume (GMV) befragt. Die Studie kann über den EHI Online-Shop bestellt werden. ■

## Die 20 umsatzstärksten Onlineshops nach Netto-E-Commerce-Umsatz

in Deutschland in Mio. Euro



**Quellen**  
<sup>1</sup> Statista-Analyse auf Basis von Unternehmensangaben (Geschäftsbericht, Pressemitteilung, Unternehmenswebsite)  
<sup>2</sup> Statista-Hochrechnung auf Basis einer Regressionsanalyse  
<sup>3</sup> Unternehmensbefragung des EHI Retail Institutes  
<sup>4</sup> Unternehmensbefragung des EHI Retail Institutes, angepasst auf Basis der Umsatz-Definition.

## Ranking ausgewählter reiner und hybrider Marktplätze

	URL	E-Commerce GMV (Bruttolandeshandelsvolumen) Deutschland in 2020 [in Mio. €]
1	amazon.de	35.438,1 <sup>5</sup>
2	ebay	11.816,9 <sup>5</sup>
3	otto.de	5.499,0 <sup>6</sup>
4	zalando.de	3.325,2 <sup>5</sup>
5	de.aliexpress.com	1.186,4 <sup>5</sup>
6	kaufland.de	1.129,0 <sup>7</sup>
7	aboutyou.de	675,4 <sup>5</sup>
8	wish.com	649,1 <sup>5</sup>
9	wayfair.de	332,1 <sup>5</sup>
10	asos.com/de/	279,3 <sup>5</sup>

**Quellen**  
<sup>5</sup> Geschäftsbericht, Statista Analyse  
<sup>6</sup> Unternehmenswebsite, Statista Analyse  
<sup>7</sup> EHI-Unternehmensbefragung

# RE-START NOW. WIE UND WARUM STARTET DER HANDEL JETZT DURCH?

Die Corona-Pandemie hat zu einem nachhaltig veränderten Einkaufsverhalten geführt. Digitale Geschäftsmodelle haben langfristig an Akzeptanz gewonnen. Traditionelle als auch neue Spieler nutzen dieses Momentum zu ihrem Vorteil und investieren massiv in die Digitalisierung. Starke IT-Einheiten bilden die Basis, um in einem noch nie da gewesenen dynamischen Marktumfeld das Tempo halten zu können und weiter mitzuspielen.

**Christoph Eltze**

Bereichsvorstand Digital, Customer & Analytics,  
REWE Group

Es geht um mehr als den reinen Verkauf. Ein kundenorientierter Ansatz mit wertvollen Inhalten und einem Purpose ist ein Muss für ganzheitliche und zufriedenstellende Einkaufserlebnisse.

**Claire Midwood**

CEO AMORELIE

Durch die Corona-Krise ist die Frage nach resilienten Wertschöpfungsketten nach oben gespült worden. Im 21. Jahrhundert kann dieses Ziel nicht ohne einen ehrlichen Blick auf Nachhaltigkeit diskutiert werden. Daher freue ich mich, dass der Handelskongress die Themen zusammenbringt und werde den Ansatz des Regenerativen Wirtschaftens stark machen.

**Prof. Dr. Maja Göpel**

Politikökonomin, Transformationsexpertin und  
Nachhaltigkeitswissenschaftlerin

Die Digitalisierung ist ein elementarer Baustein für die Erholung der Wirtschaft nach der Pandemie. Um Händler in Deutschland bei der Transformation zu unterstützen, haben Google und HDE die Initiative ZukunftHandel ins Leben gerufen. Das große Interesse an den Produkten und Trainingsangeboten zeigt, dass der Aufbruch begonnen hat.

**Christian Bärwind**

Industry Leader Retail GOOGLE



## RE-START NOW. ZEIT ZUM HANDELN!

Politik, Gesellschaft und Handel von Morgen.



### FREUEN SIE SICH UNTER ANDEREM AUF

 <b>DUNJA HAYALI</b> Journalistin Fernsehmoderatorin	 <b>ARMIN LASCHET</b> MdB, Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, Vorsitzender der CDU Deutschlands	 <b>CLAIRE MIDWOOD</b> Geschäftsführerin AMORELIE	 <b>KARSTEN WILDBERGER</b> Vorstandsvorsitzender CECONOMY AG & MediaMarktSaturn-Gruppe	 <b>LENA-SOPHIE MÜLLER</b> Geschäftsführerin Initiative D21 e. V.	 <b>OLIVER KLINCK</b> Geschäftsführer EBAY DEUTSCHLAND
 <b>ANDREA EUENHEIM</b> Chief Human Resources Officer und Arbeitsdirektorin METRO AG	 <b>VANESSA STÜTZLE</b> Chief Digital Officer DOUGLAS	 <b>OLA KÄLLENIOUS</b> Vorstandsvorsitzender Daimler AG	 <b>ALEXANDER BIRKEN</b> Vorstandsvorsitzender Otto Group	 <b>MAJA GÖPEL</b> Politikökonomin, Transformationsexpertin und Nachhaltigkeitswissenschaftlerin	 <b>CHRISTIAN LINDNER</b> MdB Bundesvorsitzender Freie Demokraten (FDP)

<b>Veranstalter</b>	<b>Premium-Sponsoren</b>
<b>Medienpartner</b>	
<b>Gold-Sponsoren</b>	
<b>Silber-Sponsoren</b>	



Folgen Sie uns auf Twitter und LinkedIn: @HKD2021 und #HKD2021



## INTELLIGENTE NETZWERKE FÜR DEN MITTELSTAND?

## WIR MACHEN'S MÖGLICH.

O<sub>2</sub> Business Smart Network ermöglicht eine einfache und sichere Anbindung einzelner Standorte und definiert Vernetzung neu.



[o2business.de](https://o2business.de)

**Handelsblatt**

**Konditionen  
Geschäftskunden  
EXZELLENT**

2020

O<sub>2</sub> Business

Im Test: 11 Anbieter  
Partner: S.W.I. Finance  
Handelsblatt · 01.10.2020