



## Back to the roots

Warum der Einzelhandel  
angesichts aktueller Krisen  
umdenken muss



Einführung	5
Trends der letzten Jahre	6
Der neue Einflussfaktor im Handel: Krisen	10
Händler und Kunden im Gegensatz: Krisen mit unterschiedlichen Auswirkungen	14
Was bedeutet das für den Handel?	18
Handlungsfelder entlang von Kernaktivitäten	20
Nächste Schritte für den Handel	23
Quellenverzeichnis	24
Ansprechpartner	26

Angesichts aktueller Krisen muss sich der Handel die Frage stellen, ob die strategischen Fokusthemen der letzten Jahre weiterhin zu anhaltendem Geschäftserfolg führen.

# Einführung

Das letzte Jahr war von Krisen geprägt. Militärische Konflikte in Europa, eine anhaltende Pandemie, Lieferengpässe und die steigende Inflationsrate bestimmen den gegenwärtigen Diskurs von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Damit haben die Krisen einen direkten Einfluss auf Handel und Verbraucher: So erreichte nicht nur die Konsumstimmung<sup>1</sup> der Deutschen im Oktober 2022 als Reaktion auf die zahlreichen Krisen ein Rekordtief. Auch 70 Prozent der von Deloitte befragten Händler halten eine Flexibilisierung und Anpassung ihres Geschäftsmodells für unumgänglich.

Bevor sich die Krisen auf die Konsumentenstimmung auswirkten, hatte der Handel folgende Trends im Markt gesetzt und vorangetrieben: Digitale Interaktionen im stationären Handel sowie die zunehmende Relevanz von Nachhaltigkeit, Omnichannel-Verkäufen oder Convenience-Angeboten waren dabei richtungsweisend. Hinzu kamen zuletzt Trends wie Quick Commerce und die Entwicklung des Metaverse. Hierbei sollten neue Wachstumsimpulse im Handel gesetzt werden, um sich zukunftssicher

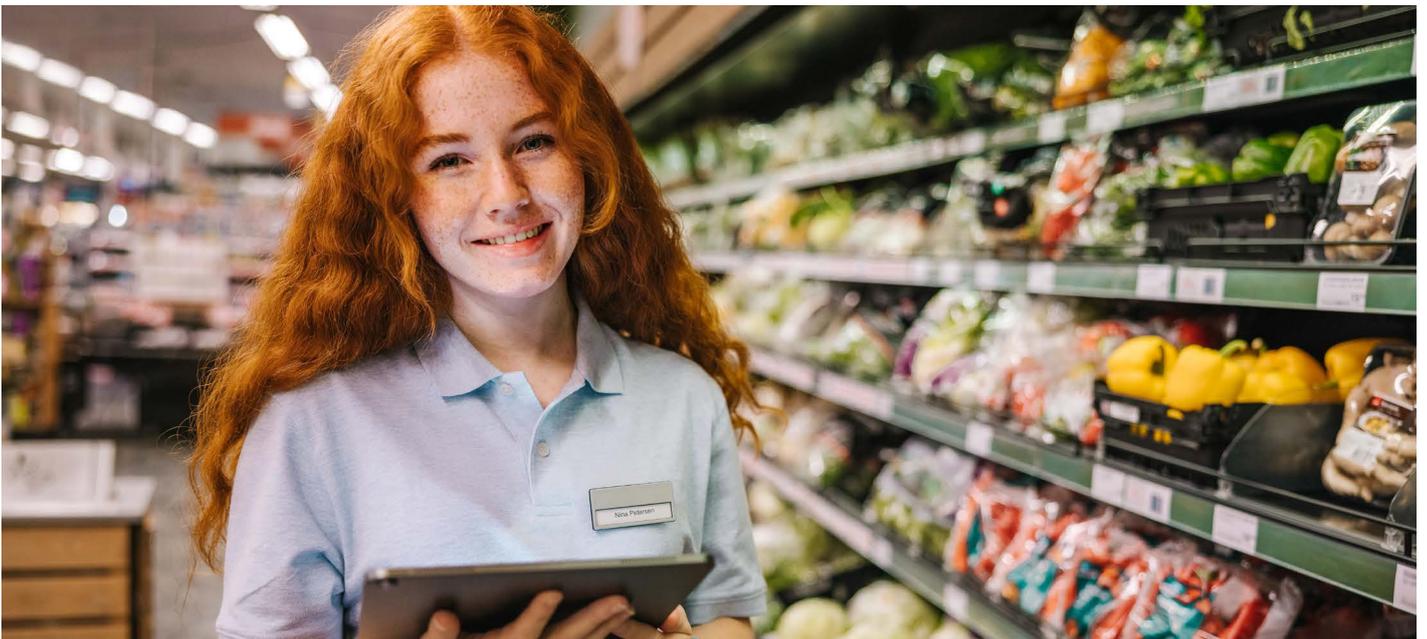
und kundenzentriert neben disruptiven Marktteilnehmern aufzustellen. Mit den Krisen hat sich dieses Bild gewandelt.

Das Ziel dieser Studie ist es, den Einfluss der aktuellen Krisen auf die Fokusthemen des deutschen Handels zu identifizieren und diese mit veränderten Kundenverhalten und -erwartungen abzugleichen. Hierfür wurde im September und Oktober 2022 eine repräsentative Teilnehmergruppe mit über 1.000 Konsumenten<sup>2</sup> zu ihrem Verhalten und ihren Erwartungen befragt sowie mehr als 40 Interviews mit Entscheidungsträgern des deutschen Einzelhandels zu ihrer aktuellen Priorisierung und Fokussierung durchgeführt.

Ein Ergebnis ist, dass aktuell die Sicherstellung von Warenverfügbarkeit, die Identifikation von Kosteneinsparungspotenzialen und das Anpassen der Preisgestaltung in den Fokus rücken, um den aktuellen Krisen entgegenzuwirken – gleichzeitig verlieren die zuvor genannten Trends an Bedeutung. Dies steht jedoch im Kontrast zu den Konsumentenerwartun-

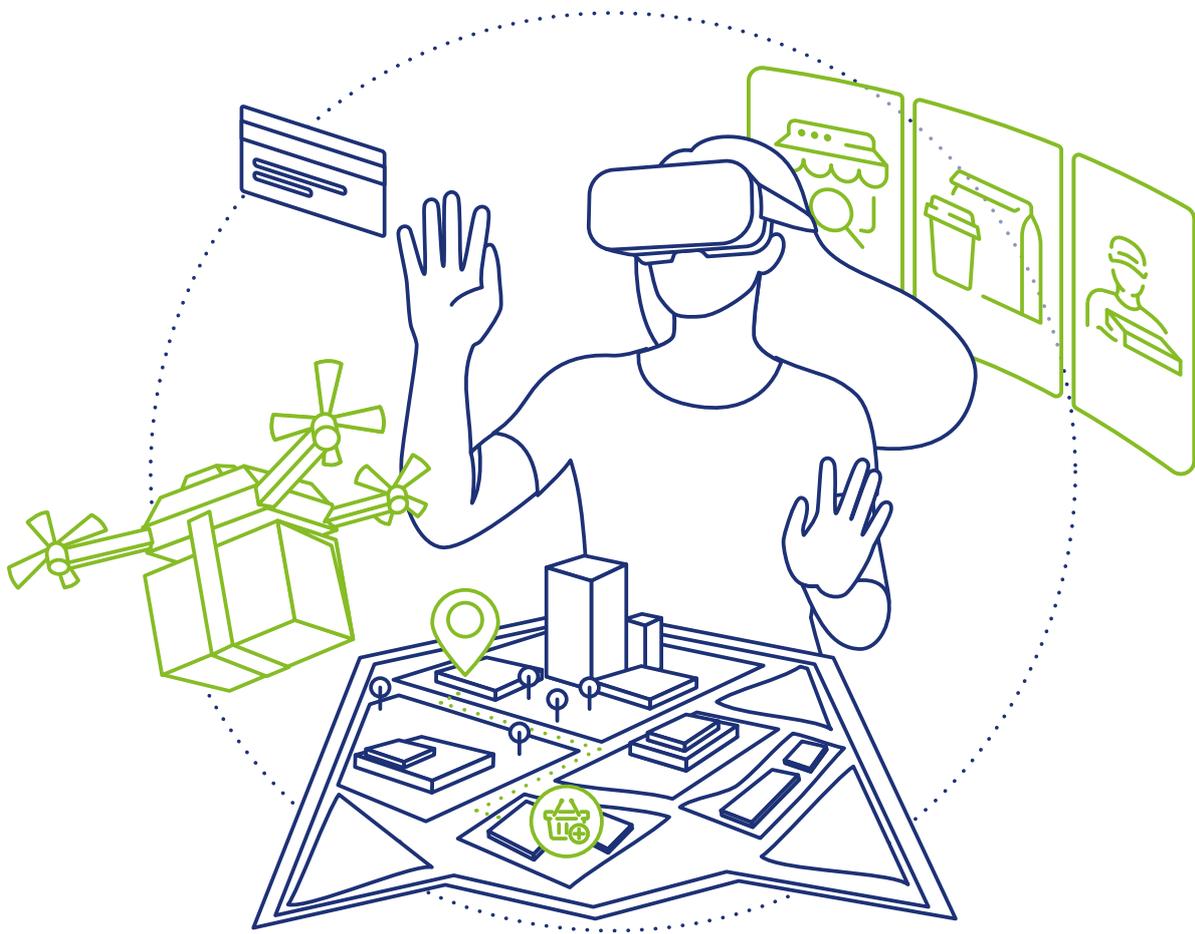
gen. Aus deren Befragung hat sich herauskristallisiert, dass Kunden weiterhin Trends wie die Omnichannel-Nutzung als wichtig erachten. Sie nutzen diese nun allerdings vermehrt, um in Anbetracht der Inflation Preise zu vergleichen, aber auch zur Überprüfung der Warenverfügbarkeit. Der Handel steht damit vor einem Dilemma. Zum einen müssen Kernprozesse flexibilisiert werden, um kurzfristig auf die Veränderungen durch Krisen reagieren zu können, und zum anderen muss weiterhin der Fokus auf langfristige Transformationen gerichtet bleiben, um flexibel am Markt agieren und auf die Bedürfnisse der Konsumenten eingehen zu können.

Monitor Deloitte hat den Kontrast zwischen Kunden- und Handelserwartungen näher beleuchtet und vier Schritte identifiziert, wie Handelsunternehmen zukünftig agieren sollten, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können.



<sup>1</sup> Quelle: GfK-Konsumklima-Index.

<sup>2</sup> n=1007.



# Trends der letzten Jahre

Vor Eintritt der aktuellen Krisen hatte der Handel einige langfristige Entwicklungstrends gesetzt. Ausgelöst von wachsenden Kundenanforderungen, technischen Neuerungen und neuen Wettbewerbern mit innovativen Lösungen haben sich in der praktischen Kundenarbeit zuletzt sechs große Themen herauskristallisiert.

**Abb. 1 - Aktuelle Trends im Handel**



In Anbetracht der Krisen muss sich der Handel die Frage stellen, ob existente Trends nach wie vor die gleiche Relevanz haben oder ob ein Umdenken gefragt ist!

## 1. Omnichannel-Ansatz

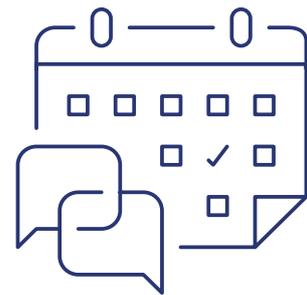
Der Omnichannel-Trend verspricht ein nahtloses Erlebnis über verschiedene Anwendungen, Touchpoints und Geräte hinweg. Dabei ist er im Handel schon fortgeschritten, hier erfolgt aktuell der Aufbau weiterer Omnikanalstrukturen über die Einbindung neuer Kanäle wie z.B. Social Media, Plattformen oder Internet of Things. Für die Branche ist dabei insbesondere die Kombination aus neueren und klassischen Kanälen relevant, wie das Beispiel des DIY-Händlers OBI mit seiner „ROPO-Strategie“ („Research Online, Purchase Offline“) zeigt, durch welche sich Kunden online

und auf Social Media informieren, bevor sie den Kauf im OBI-Store vor Ort tätigen.<sup>3</sup> Ein solches nahtloses Erlebnis erwarten mittlerweile die meisten der Kunden, wobei sich Unterschiede zwischen den Industrien erkennen lassen.<sup>4</sup> Während der Omnichannel-Ansatz im Non-Food-Bereich einen Onlineanteil von 21,1 Prozent hat, finden die meisten Interaktionen im LEH offline statt und nur 2,7 Prozent online.<sup>5</sup>

## 2. Digitales Retailtainment

Digitales Retailtainment bezieht sich auf die Aufwertung des Einkaufserlebnisses vor Ort durch signifikante digitale und technologische Investitionen in die Customer Experience im stationären Bereich durch z.B. Retail Media. Die Absicht dahinter: mit digitalen Aktivitäten im Geschäft die Einkaufserfahrung der Kunden zu verbessern. Im Markt lässt sich erkennen, dass die Mehrheit der Einzelhändler eine stark steigende Anforderung an ein digitales Erlebnis vom Kunden bereits spürt und entsprechend reagiert. Treiber ist dabei hauptsächlich die jüngere Generation: 78 Prozent davon würden ihr Geld für ein Erlebnis oder Event ausgeben, der Kauf

von Waren hat nur noch eine zweitrangige Priorität.<sup>6</sup> Der Handel setzt diesen Trend aktuell nur vereinzelt durch Flagship Stores um, wie zum Beispiel der Spielzeughersteller Lego, bei dem Kunden mittels Virtual Reality eine selbst gebaute Legoland Landschaft besuchen können.<sup>7</sup>



**78%**  
der Millennials  
würden ihr Geld für  
ein Erlebnis/Event  
ausgeben.

<sup>3</sup> (OBI.de, 2022).

<sup>4</sup> (Salesforce, 2020).

<sup>5</sup> (HDE Handelsverband Deutschland, 2022).

<sup>6</sup> (Future of retail, 2019).

<sup>7</sup> (Legoland, 2022).

### 3. Convenience

Händler reagieren auf den Wunsch der Kunden nach einem unkomplizierten Einkaufserlebnis mit mehr Convenience. Der Fokus liegt dabei sowohl auf einfachen und effizienten Einkaufserlebnissen als auch auf Convenience-Produkten im Lebensmittelbereich. Ersteres spiegelt sich im Handel mit dem vereinzelt aufbau von Pick&Go Shops mit 24/7-Verfügbarkeit wie z.B. den teo Stores<sup>8</sup> wider. Daneben ist, getrieben durch die Pandemie, aber vor allem der Bedarf nach Convenience Food gestiegen. Er zeigte 2022 ein Wachstum von 13,6 Prozent im Vergleich zu 2021 mit steigender Tendenz.<sup>9</sup> Salate, Sushi, Gemüse, Sandwiches und mehr gibt es „To Go“ oder „Ready to Cook“.



# 9,22 Mrd €

## Umsatz im Bereich Convenience Food in Deutschland 2022

### 4. Sofortlieferung zu jeder Zeit an jeden Ort

Quick Commerce gilt als Weiterentwicklung der klassischen Online-Bestellung und garantiert eine Warenlieferung innerhalb weniger Minuten. Die positive Entwicklung des Quick Commerce ist eindeutig: Seit Beginn der Pandemie sind weltweit rund 14 Mrd. US-Dollar in verschiedenste Quick Commerce Start-ups geflossen. Der bekannteste Vertreter in Deutschland ist das Unternehmen Gorillas, das in mehreren Finanzierungsrunden über 1,3 Mrd. US-Dollar zur Skalierung erhalten hat.<sup>10</sup> Neben reiner Lebensmittellieferung ist der Trend auch auf Artikel des täglichen Bedarfs übergegangen und entwickelt

sich mit Haushaltsartikeln, Elektro und Kosmetik weiter. Trotz starken Wachstums kämpft die Branche jedoch mit einem Profitabilitätsproblem: Hohe Kosten für Lieferung, Lagerung und Verwaltung übersteigen den durchschnittlichen Ertrag und die Zinswende führt zu geringeren Investitionen durch Wagniskapitalgeber. Marktkonsolidierungen und Anpassungen des Geschäftsmodells werden aus diesem Grund verstärkt erwartet.

<sup>8</sup> (tegut, 2022).

<sup>9</sup> (Statista, 2022).

<sup>10</sup> (deutsche startups, 2022).

### 5. Von 3D-Commerce zu Metaverse

Das Metaverse ist der neueste Trend im Handel und die nächste Evolutionsstufe der Digitalisierung. Aufgebaut auf modernen Technologien wie z.B. AR, VR oder KI bildet es eine neue Verkaufswelt in Form einer digitalen Experience-Plattform. Eine erste Verlagerung in das Metaverse findet aktuell in Form von Events, Trainings und

Shops statt und Experten erkennen große Potenziale: Viele Konsumenten und Händler sehen im Metaverse neue Chancen für den E-Commerce. Während der Trend in China und Asien schon Fahrt aufnimmt, ist die Nutzung in Deutschland bisher zögerlich.

### 6. Fokus auf Nachhaltigkeit

Mit knapper werdenden Ressourcen und sich häufenden Umweltkatastrophen nimmt die Relevanz von Nachhaltigkeit weiter zu. Heute sind die Handlungsmöglichkeiten vielfältiger und die Transparenz von Nachhaltigkeit ist größer als je zuvor. Dies versetzt Verbraucher in die Lage, den Handel in die Verantwortung zu nehmen, indem sie verstärkt Transparenz in der Wertschöpfungskette einfordern und ihre Qualitätsansprüche bei Produkten sicherstellen wollen. Dabei geht es sowohl um sozial nachhaltige Produkte (sichere Arbeitsbedingungen, faire Handelspartnerschaften etc.) als auch um Nachhaltigkeit in Bezug auf die Umwelt (Nutzung natürlicher Ressourcen, umweltfreundliche Verpackungen etc.). Studien von Deloitte zeigen, dass Kunden bereit sind, dafür mehr Geld auf den Tisch zu legen: Vor Beginn der aktuellen Krisensituation war jeder zweite deutsche Verbraucher nach eigenen Angaben bereit, einen Aufpreis

von bis zu 40 Prozent für ein nachhaltiges Produkt in Kauf zu nehmen.<sup>11</sup> Diesen Trend hat der Handel längst erkannt, weshalb die Entwicklung hier schon fortgeschritten ist. Im Lebensmittelbereich haben führende Unternehmen ihr Produktportfolio um eine Vielzahl an nachhaltigen Alternativen erweitert, zusätzlich sollen Geschäfte energieeffizienter gestaltet werden. Davon profitieren nicht nur Verbraucher, sondern auch der Handel, Hersteller können Ressourcen sparen und gleichzeitig einen Preis Premium für nachhaltige Produkte erzielen.



**40%**

Aufpreis waren Kunden vor den Krisen bereit für ein nachhaltiges Produkt zu zahlen.

<sup>11</sup> (Monitor Deloitte, 2021).

# Der neue Einflussfaktor im Handel: Krisen

Mit Beginn der Pandemie spielt neben den Trends aber auch ein neuer, starker Einflussfaktor eine wachsende Rolle: Krisen – neben Corona z.B. Lieferengpässe, Inflation, der Ukrainekrieg – prägen aktuell die Konsumlandschaft und den Handel.

## 1. Pandemie

Die Pandemie als erste dieser aktuellen Krisen hatte dabei unterschiedliche Auswirkungen auf den Einzelhandel. Während sie auf der einen Seite zu einem Boom im LEH führte, war der restliche stationäre Einzelhandel aufgrund von zeitweisen Schließungen und Zugangsbeschränkungen mit signifikanten Umsatzeinbußen konfrontiert. Infolgedessen veränderte sich auch das Einkaufsverhalten im Handel: Konsumenten reagierten auf die Schließungen mit vermehrten Einkäufen über die Online-Kanäle – auch in Kategorien mit bisherigem Fokus auf den stationären Handel wie zum Beispiel Luxusgütern. Neue Einkaufskonzepte wie „Click & Collect“ wurden zusätzlich ins Leben gerufen und haben sich seither etabliert. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen wider. Allein im Jahr 2020 konnte in Deutschland über Online-Einkäufe ein Umsatz von rund 73 Mrd. Euro generiert werden – ein Zuwachs von über 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr.<sup>12</sup> 2021 stieg er ein weiteres Mal auf rund 99 Mrd. Euro.<sup>13</sup> Nach diesem Aufschwung in der Hochzeit der Pandemie verändern sich die Kundenbedürfnisse nun erneut und das Einkaufsverhalten tendiert wieder in Richtung stationärer Handel.<sup>14</sup> Der Einzelhandel muss sich auch auf diese Änderung wieder einstellen.

Abb. 2 – Einflussfaktor auf den Handel: Krisen



74 Prozent der befragten Händler in unserer Umfrage gaben an, dass sich ihre unternehmerischen Prioritäten aufgrund der Krisen verschoben haben.

<sup>12</sup> (Handelverband Deutschland, 2021).

<sup>13</sup> (manager magazin, 2022).

<sup>14</sup> (Statistisches Bundesamt, 2022).

## 2. Lieferengpässe

Die Pandemie führte, getrieben durch geschlossene Grenzen und Betriebe, zu einer weiteren Problematik: Lieferengpässen. Durch den Ukraine-Krieg weiter forciert, führen erschwerte wirtschaftliche Bedingungen und erhöhte Nachfrage bestimmter Lebensmittel zu einem steigen-

den Druck auf die Lieferketten der Händler. Stetige Verknappungen und damit Lieferausfälle waren die Folge. 2021 gaben 43 Prozent der Unternehmen Umsatzausfälle aufgrund von Lieferschwierigkeiten an,<sup>15</sup> im November hatten gar 78 Prozent der deutschen Einzelhändler mit Lieferpro-

blemen zu kämpfen.<sup>16</sup> Aktuell geht der Handel davon aus, dass diese nicht nur eine kurzfristige Herausforderung darstellen, sondern auch auf längere Sicht bestehen bleiben.

## 3. Preiserhöhungen (Inflation)

Schlussendlich kommt mit den aktuellen Preiserhöhungen als Folge von Lieferengpässen und erhöhten Kosten auf dem Rohstoffmarkt eine weitere Herausforderung auf den Handel zu. Mit einer Inflationsrate von 10 Prozent, dem Anstieg der Verbraucherpreise für Energie um im Schnitt 43 Prozent und dem Anstieg der Verbraucherpreise für Lebensmittel um 21 Prozent (Stand Dezember 2022)<sup>17</sup> sind dabei Verbraucher und Händler gleichermaßen betroffen. Auf der einen Seite versucht der Handel profitabel zu bleiben

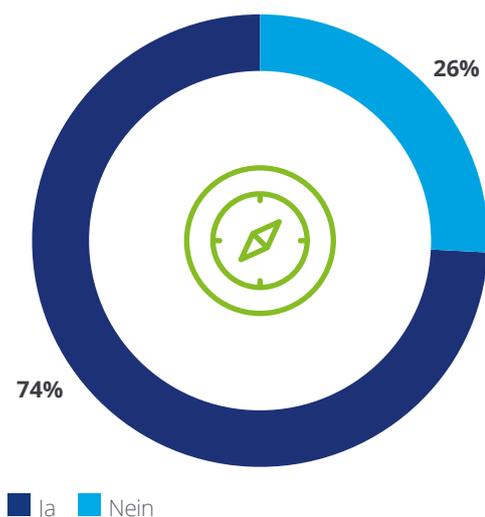
und passt dementsprechend seine Preise an – sowohl bei Produkten, aber auch bei Dienstleistungen, die bisher „umsonst“ angeboten wurden. So verlangt zum Beispiel der Getränke- und Lebensmittellieferant Flaschenpost neuerdings Liefergebühren und hat den Mindestbestellwert von 25 auf 29 Euro angehoben.<sup>18</sup> Auf der anderen Seite haben gestiegene Preise auch Einfluss auf das Konsumentenverhalten: Die Mehrheit der Deutschen zeigt sich besorgt, dass Preise für alltägliche Einkäufe steigen werden. Um die Ausgaben nicht

zu steigern, sind in der Folge detailliertere Einkaufsplanungen sowie eine geringere Loyalität zu Marken im Konsumentenverhalten erkennbar.

Wie unsere Befragung unter den Händlern ergeben hat, haben diese Krisen deutliche Auswirkungen auf den Handel und seine Geschäftsmodelle.

### Abb. 3 – Anpassung der unternehmerischen Prioritäten von befragten Händlern

Haben sich Ihre unternehmerischen Prioritäten aufgrund der Krisen verschoben?



<sup>15</sup> (DIHK, 2021).

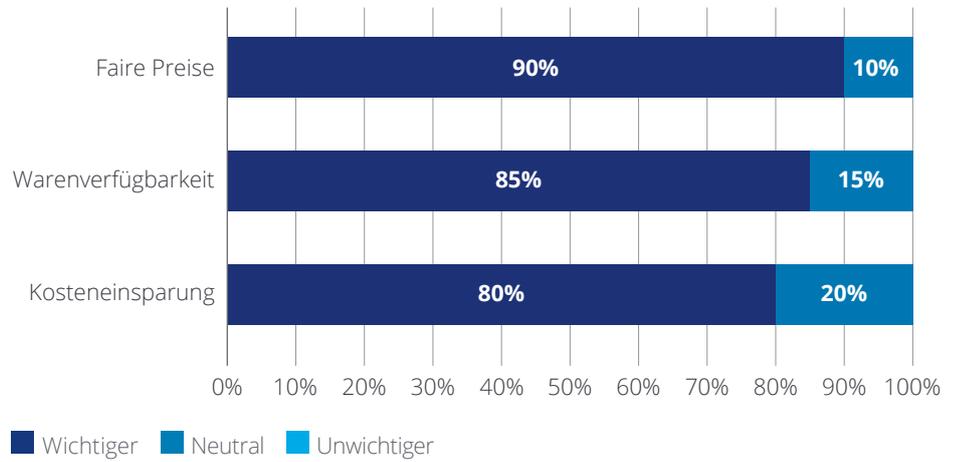
<sup>16</sup> (ifo Institut, 2021).

<sup>17</sup> (Statistisches Bundesamt, 2022).

<sup>18</sup> (Lebensmittelzeitung, 2022).

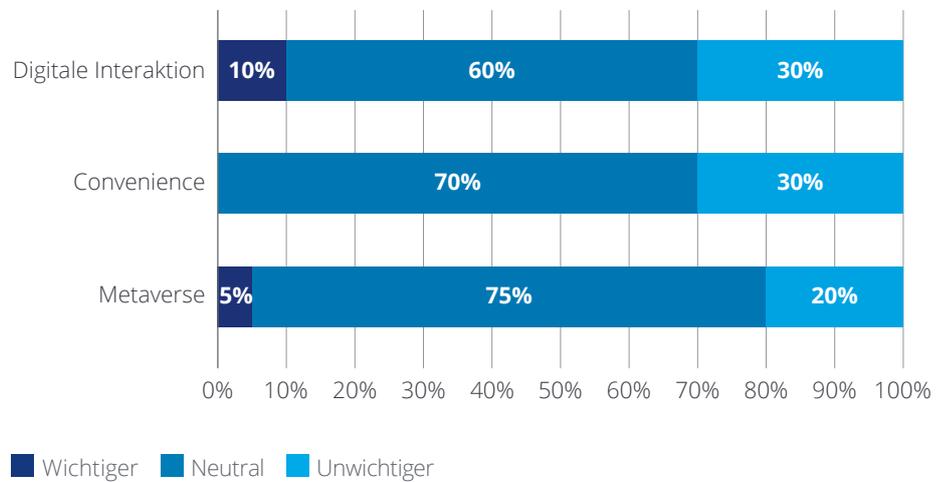
Dabei stehen drei Themen im Fokus: Ein Produktangebot zu fairen Preisen (90%), Warenverfügbarkeit (85%) und Kosteneinsparungen (80%) haben laut der Befragten im Vergleich zu der Zeit vor den Krisen an Priorität gewonnen. Damit fokussiert sich der Handel also auf seine Kernthemen und priorisiert in Krisenzeiten die Sicherstellung der benötigten Kundenzufriedenheit über Preis und Warenverfügbarkeit. Außerdem rückt die Profitabilität des Geschäfts wieder in den Fokus des Handels, welche über Kosteneinsparungen erzeugt werden soll.

**Abb. 4 – Top-Themen mit gesteigener Priorität für Händler**



Im Gegensatz dazu haben Trends wie zum Beispiel digitales Retailtainment (30%), die Sofortlieferung (30%) oder das Metaverse (20%) für die teilnehmenden Händler seit Beginn der Krisen an Bedeutung verloren. Nur zwei Themen bleiben weiterhin auf deren Agenda: Der Fokus auf Nachhaltigkeit steht nach wie vor oben auf der Prioritätenliste und hat laut 60 Prozent der Befragten auch seit Beginn der Krisen an Relevanz zugenommen. Ebenso sind Investitionen in die IT-Infrastruktur laut der Hälfte der Händler wichtiger geworden als zu Vorkrisenzeiten – sicherlich auch, weil die Digitalisierung zu Effizienzsteigerungen und damit Kosteneinsparungen beiträgt.

**Abb. 5 – Flop-Themen mit sinkender Priorität für Händler**

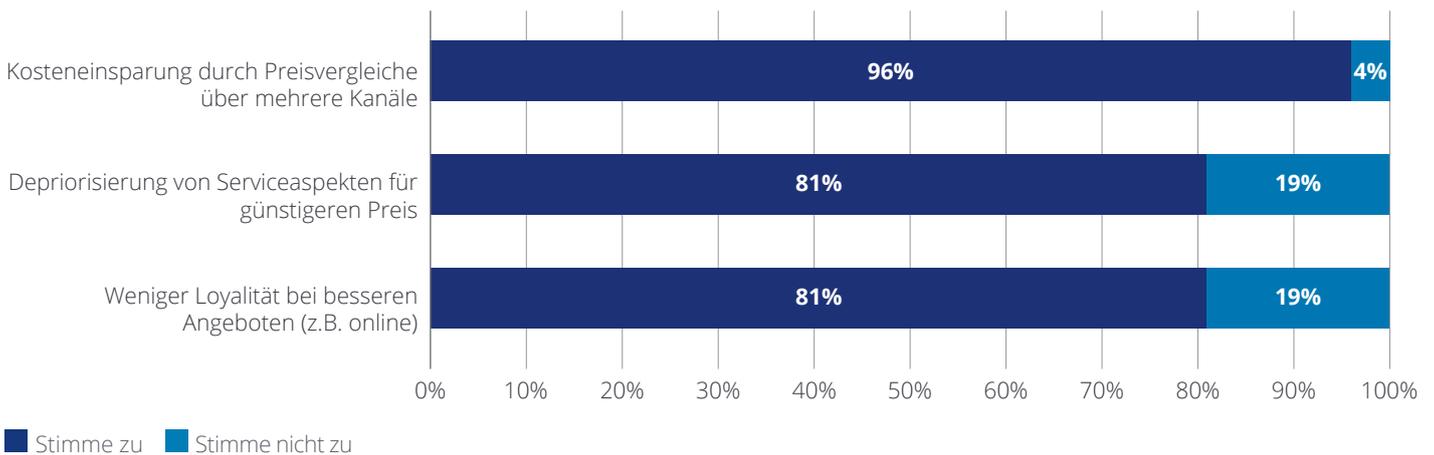


Aus Sicht des Handels haben die Krisen allerdings nicht nur zu einer Verschiebung der eigenen Prioritäten geführt; die befragten Händler sehen auch Änderungen im Verbraucherverhalten. Händler glauben, dass Konsumenten durch die Krisen den Preis gegenüber Service, Nachhaltigkeit und Marke priorisiert haben. Konkret gehen 96 Prozent der Teilnehmenden davon aus, dass Kunden versuchen, durch Preisvergleiche über mehrere Kanäle Kosten zu sparen. Für einen günstigeren Preis werden laut 81 Prozent der Händler zudem Serviceaspekte (81%) und Markenloyalität (81%) depriorisiert.

Händler glauben, dass Konsumenten durch die Krisen den Preis gegenüber Service, Nachhaltigkeit und Marke priorisiert haben.

**Abb. 6 – Erwartung der Händler zum Verbraucherverhalten**

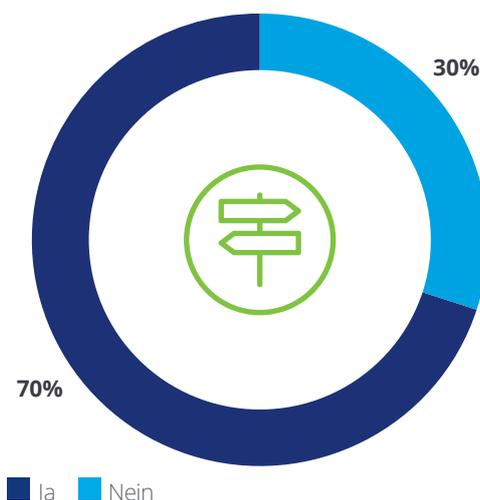
Bitte geben Sie an, ob Sie den folgenden Aussagen über das aktuelle Verbraucherverhalten zustimmen.

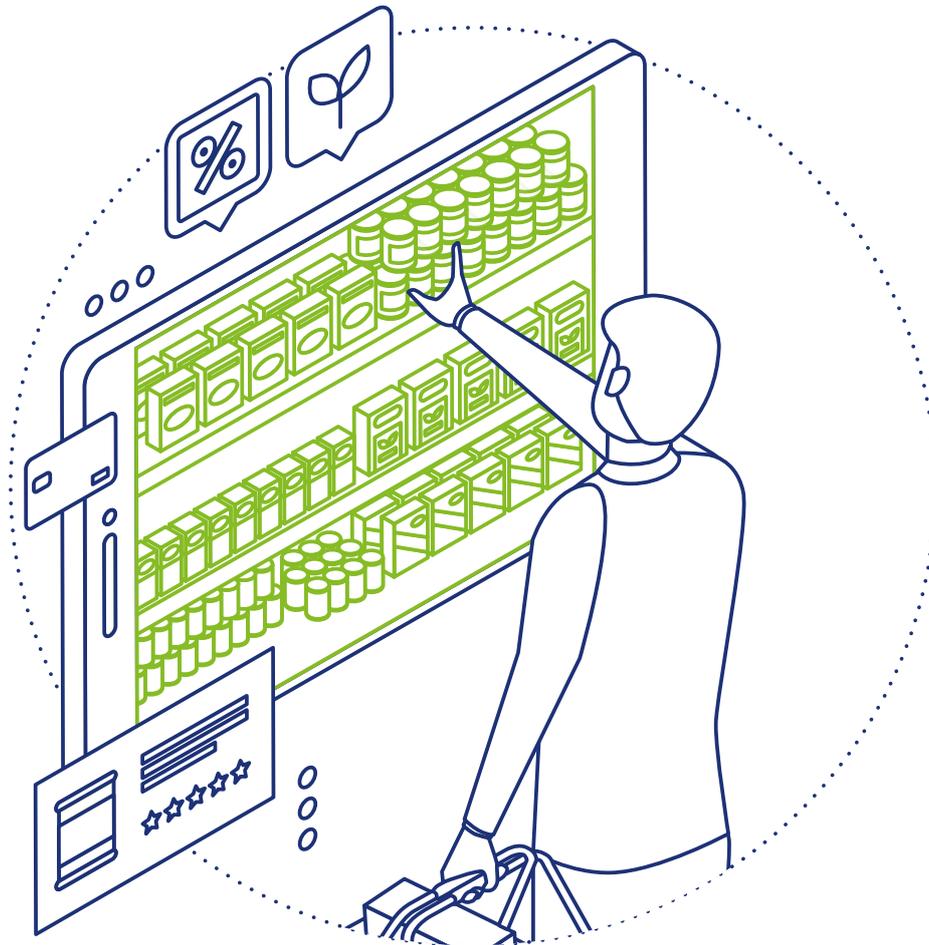


Basierend auf diesen Erkenntnissen und den eigenen Prioritäten gaben 70 Prozent der Händler in unserer Umfrage an, dass zum aktuellen Zeitpunkt eine Flexibilisierung des Geschäftsmodells unumgänglich ist, um zukünftig für Krisen gewappnet zu sein und auf Veränderungen schneller reagieren zu können.

**Abb. 7 – Einschätzung der Händler gegenüber einer Flexibilisierung des Geschäftsmodells**

Muss Ihrer Meinung nach Ihr Geschäftsmodell flexibler aufgestellt sein, um auf mögliche Veränderungen besser reagieren zu können?





# Händler und Kunden im Gegensatz: Krisen mit unterschiedlichen Auswirkungen

Der Handel priorisiert sein Kerngeschäft und zeichnet mit der Wichtigkeit von Warenverfügbarkeit, Kosteneinsparungen und fairen Preisen ein klares Bild der aktuellen Prioritäten, dies spiegelt jedoch nicht die Sicht der Kunden wider. Zwar reagieren Endkunden auf die aktuellen Krisen mit der Anpassung ihres Kaufverhaltens, allerdings berücksichtigen sie auch weiterhin die oben genannten Trends in ihrer Kaufentscheidung. Während der Handel der Ansicht ist, dass Verbraucher aktuell keinen großen Wert auf zusätzliche Serviceleistungen oder Nachhaltigkeit beim Einkauf legen, zeigt sich also auf deren Seite in Bezug auf einige

**Abb. 8 - Händlererwartungen und Kundenerwartungen im Gegensatz**



Händler mit Priorisierung des Kerngeschäfts und **Fokus auf Preis, Kosten und Warensicherheit**

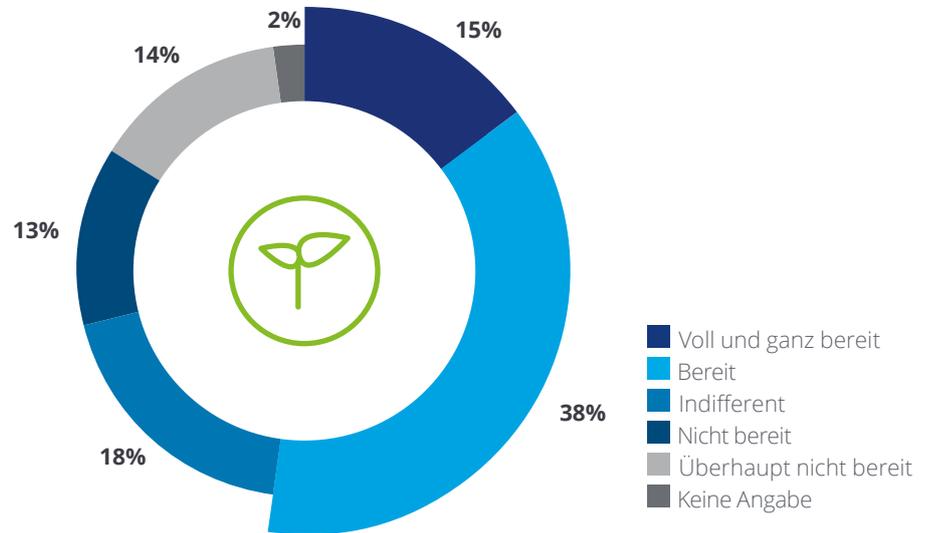


Für Endkunden haben **Trends** durch die **Krisen** zum Teil an **Bedeutung gewonnen**

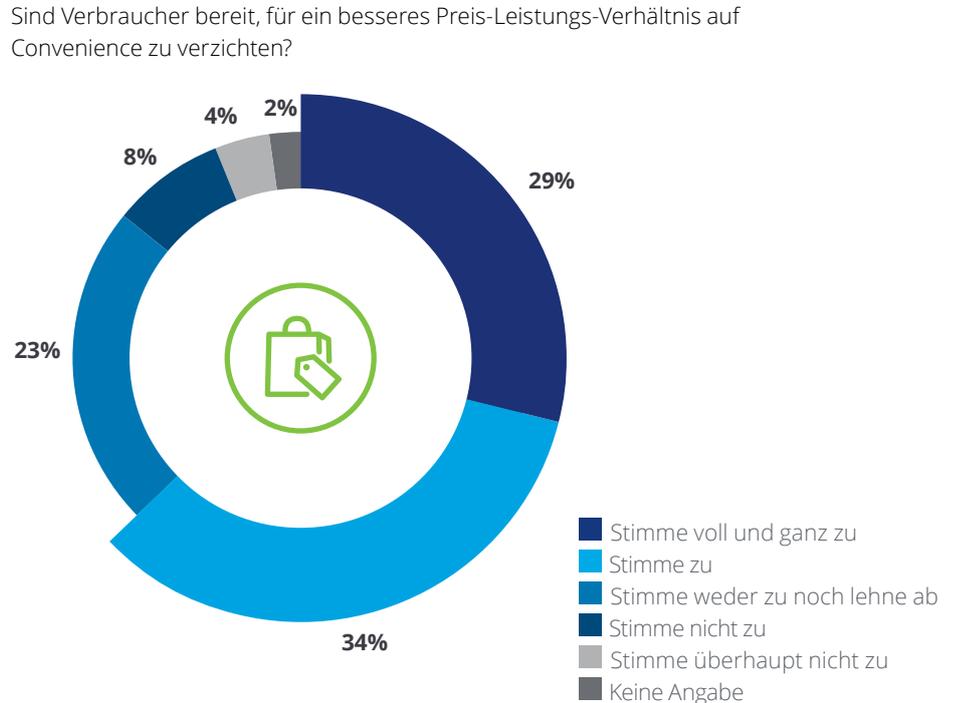
Trends ein anderes Bild. Für 22 Prozent der befragten Verbraucher haben Omnichannel-Angebote an Bedeutung gewonnen und sogar mehr als 50 Prozent nutzen Online-Kanäle, um Produktverfügbarkeiten zu prüfen oder Produkte direkt online zu kaufen und Lieferengpässen zu entgehen.

Damit verschiebt sich das Verhalten innerhalb des Trends weg von einem omnichannel-optimierten Kundenerlebnis hin zu erhöhter Transparenz und Verfügbarkeit durch eben diese Omnichannel-Angebote. Dies bedeutet: Die Konsumententrends sind nicht statisch zu betrachten, sondern differenziert. Vor allem das Thema Nachhaltigkeit hat für Verbraucher keineswegs an Bedeutung verloren: Nur 20 Prozent aller Befragten geben an, seit der Pandemie nicht darauf zu achten, mit ihren Einkäufen nachhaltig zu handeln und das Klima zu schützen. Eher das Gegenteil ist der Fall, über 50 Prozent der Verbraucher sind sogar bereit, Preisauflschläge auch nach den Krisen zu akzeptieren, wenn dadurch ein nachhaltiges Produkt erworben werden kann. Allerdings verschiebt sich das Verhalten der Konsumenten inzwischen auch innerhalb dieses Trends und muss differenziert betrachtet werden. Konsumenten sind weiterhin bereit, nachhaltige Produkte zu erwerben, tendieren allerdings dazu, diese eher im Discounter zu kaufen als im Markenbiomarkt. Außerdem variiert die Bereitschaft zu einem Preisauflschlag auch stark zwischen verschiedenen Produktgruppen. Die steigenden Lebenshaltungskosten wirken sich damit entgegen den Händlererwartungen weniger stark auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden für nachhaltige Produkte aus.

**Abb. 9 – Verbraucherbereitschaft zu Preisauflschlägen nachhaltiger Produkte**  
Sind Verbraucher bereit, für nachhaltige Produkte Preisauflschläge zu akzeptieren?



**Abb. 10 – Verbraucherbereitschaft zu Convenience-Verzicht für besseres Preis-Leistungs-Verhältnis**  
Sind Verbraucher bereit, für ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis Convenience zu verzichten?



<sup>19</sup> (EHI Retail Institute, 2022).

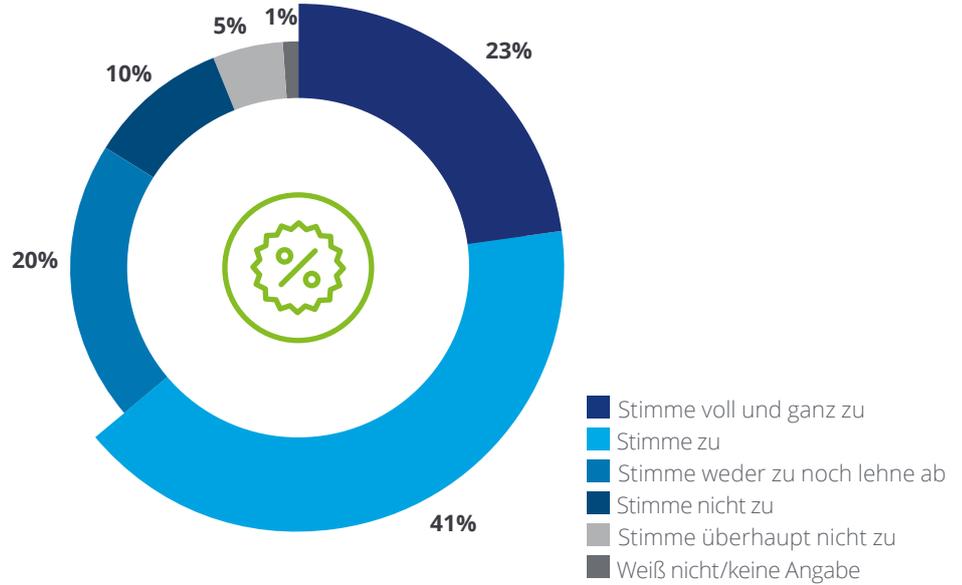
Allerdings reduziert sich bei den Konsumenten die Bereitschaft, Convenience-Faktoren über das Preis-Leistungs-Verhältnis zu stellen, deutlich. Fast zwei Drittel der Befragten gaben an, keine höheren Preise mehr akzeptieren zu wollen. Als Folge sind Verbraucher nicht mehr bereit, für Bequemlichkeitsaspekte Geld auszugeben. Ein Beispiel ist die zeitnahe Lieferung, für die mehr als 50 Prozent der Befragten (überhaupt) nicht mehr bereit sind, höhere Preise als im stationären Handel zu akzeptieren. Ein Grund hierfür kann auch die mittlerweile deutlich gestiegene Bereitschaft im Handel für eine Lieferung innerhalb von ein bis zwei Werktagen sein. Laut einer EHI-Studie sind dazu 61 Prozent der Händler bereit (2021 lediglich 35%).<sup>19</sup>

Trotz dieser Unterschiede zum Handel bezüglich der Priorisierung von Trends haben Kunden ihr Kaufverhalten drastisch angepasst. Die Inflation ist zurzeit die größte Sorge der Deutschen, Preise beim Einkauf demnach ein wichtiger Aspekt: 45 Prozent der Konsumenten warten beim Kauf, bis das Produkt im Angebot ist. Dies ist hauptsächlich bei Nahrungsmitteln in Genusskategorien des täglichen Bedarfs zu beobachten (Fleisch, frisches Obst Gemüse/Brot).<sup>20</sup> Dieses Verhalten wird auch durch unsere Konsumentenumfrage bestätigt. 60 Prozent der Befragten nutzen Online-Preisvergleiche, um ihre Ausgaben zu reduzieren und um den steigenden Kosten dank der gegebenen Preistransparenz entgegenzuwirken.

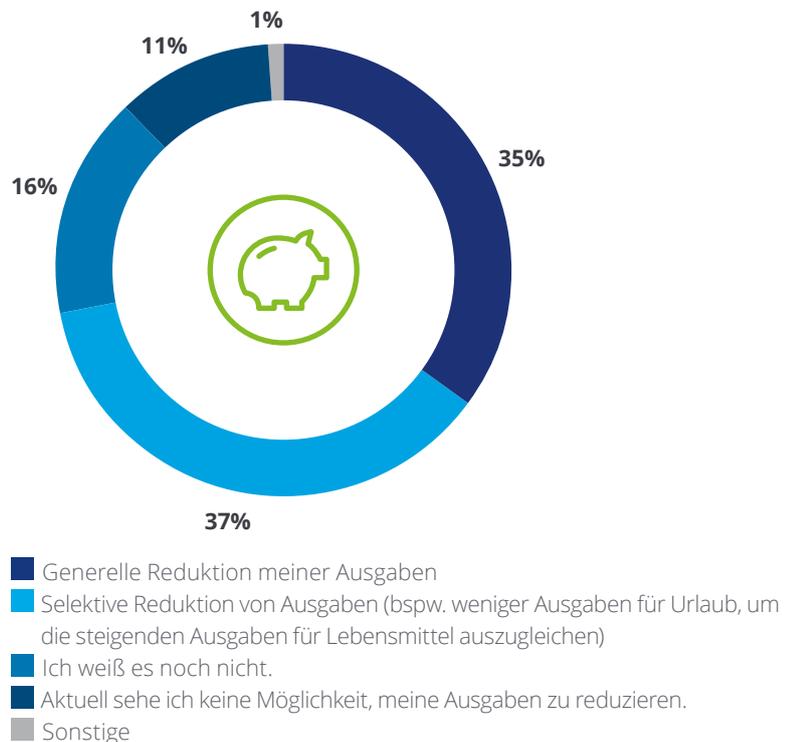
Mehr als 70 Prozent der Verbraucher planen zudem eine selektive oder generelle Reduktion ihrer Ausgaben und nehmen sich zusätzlich mehr Zeit zum Einkaufen, um Angebote zu vergleichen und Geld zu sparen.

### Abb. 11 – Kosteneinsparungen für Verbraucher durch Preistransparenz im Internet

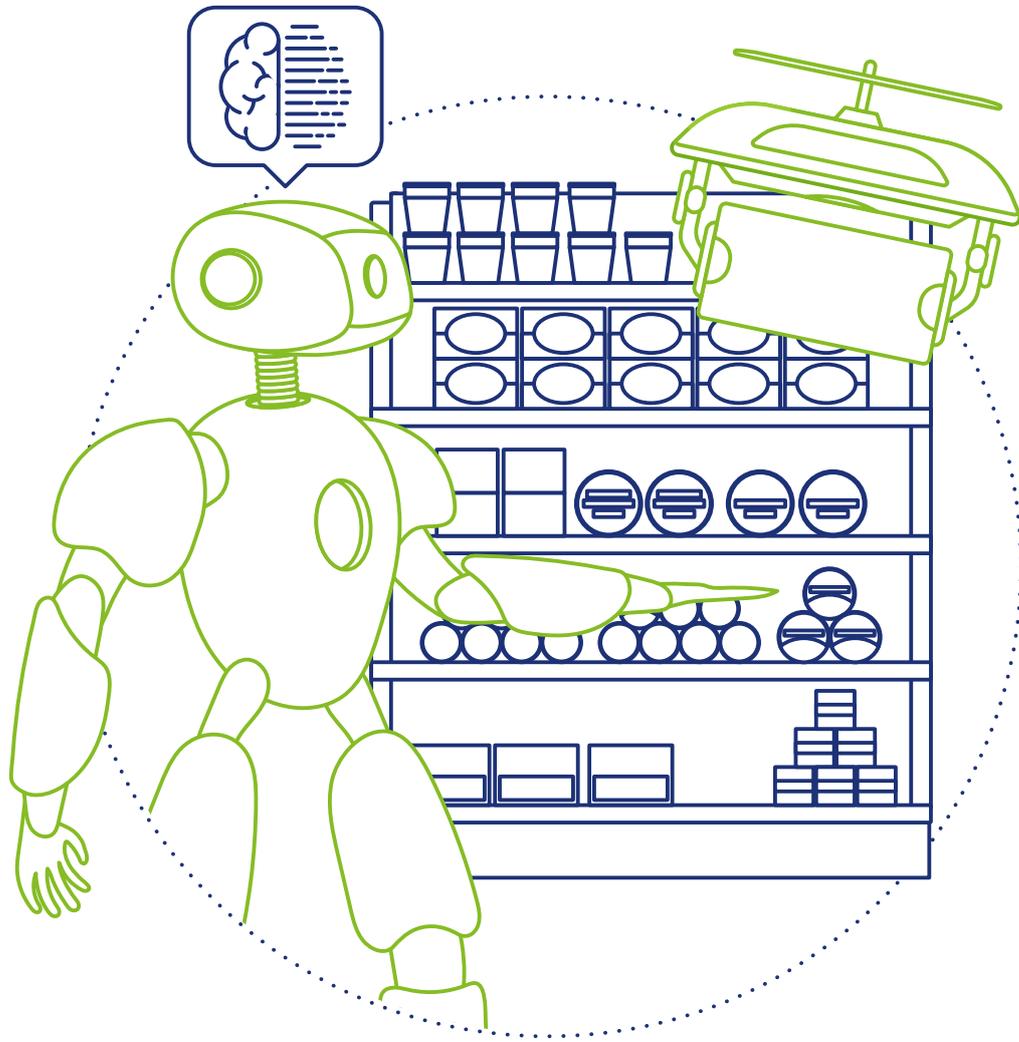
Die Preistransparenz im Internet nutze ich verstärkt, um meine Ausgaben zu reduzieren.



### Abb. 12 – Ausgabenreduktion der Verbraucher







# Was bedeutet das für den Handel?

Die durch die Krisen hervorgerufenen Veränderungen bringen sowohl kurz- als auch langfristige Herausforderungen mit sich. Der Handel steckt in einem Dilemma – während der Fokus auf langfristig strategische Themen wie zum Beispiel die Perfektionierung des Omnichannel-Angebots weiterhin von Kunden erwartet wird, muss sich der Handel auf sein Kerngeschäft konzentrieren, um die gegenwärtige Situation zu überstehen. Um auf aktuelle und zukünftige Krisen richtig zu antworten, müssen Händler dementsprechend ihr Geschäftsmodell und ihre Prozesse in Richtung höherer Resilienz transformieren.

Das bedeutet einerseits eine Flexibilisierung der Kernprozesse. Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor liegt hierbei im Aufbau erweiterter Vorhersagefähigkeiten, um mit mehr Daten tiefere und konkretere Erkenntnisse zu generieren. Somit kann der Handel zukünftige Marktentwicklungen schneller erkennen, den Effekt der Umstände besser bewerten und entsprechende Reaktionen flexibler gestalten. Durch frühzeitige reaktive Umstellungen kann somit besonders in Krisenzeiten ein bedeutender Wettbewerbsvorteil erzielt werden, da Konkurrenten mit weniger datenbasierten Voraussagen von den neuen Umständen oftmals überrascht werden.

Andererseits bedarf es langfristiger Transformationen, um proaktiv gestiegene Kundenanforderungen zu erfüllen und nicht von der Konkurrenz abgehängt zu werden. Die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell der Zukunft, welches auf Basis von Trendvorhersagen konzipiert wird, erfordert tiefe Einblicke in mittel- bis langfristige Kundenerwartungen. Da solche Transformationen zu einer starken Veränderung des Geschäftsmodells führen können und entsprechend aufwendig sind, muss der Handel frühzeitig die Weichen für grundlegende Umstellungen stellen, um auch in Zukunft für den Kunden attraktiv zu bleiben. Allerdings muss auch hierbei ein gewisser Grad an Flexibilität bewahrt werden, da sich Trends – zum Beispiel durch den Markteintritt junger, innovativer Wettbewerber oder neue Technologien – schnell drehen können.

Um die Resilienz des Geschäftsmodells entsprechend zu maximieren, muss sich der Handel also parallel mit einer Vielzahl an Szenarien auseinandersetzen und eine Balance zwischen der kurzfristigen Flexibilisierung und der Umsetzung langfristiger strategischer Themen finden. Die Auflösung genau dieses Dilemmas wird im Endeffekt entscheiden, wie gut sich der Handel aus der aktuellen Situation befreien kann, aber auch, inwiefern mit den getroffenen Entscheidungen der nachhaltige Geschäftserfolg mit entsprechendem Wachstum weiterhin sichergestellt wird.

**Abb. 13 – Entscheidungsmatrix der Händler zur Reaktion auf aktuelle Krisen**

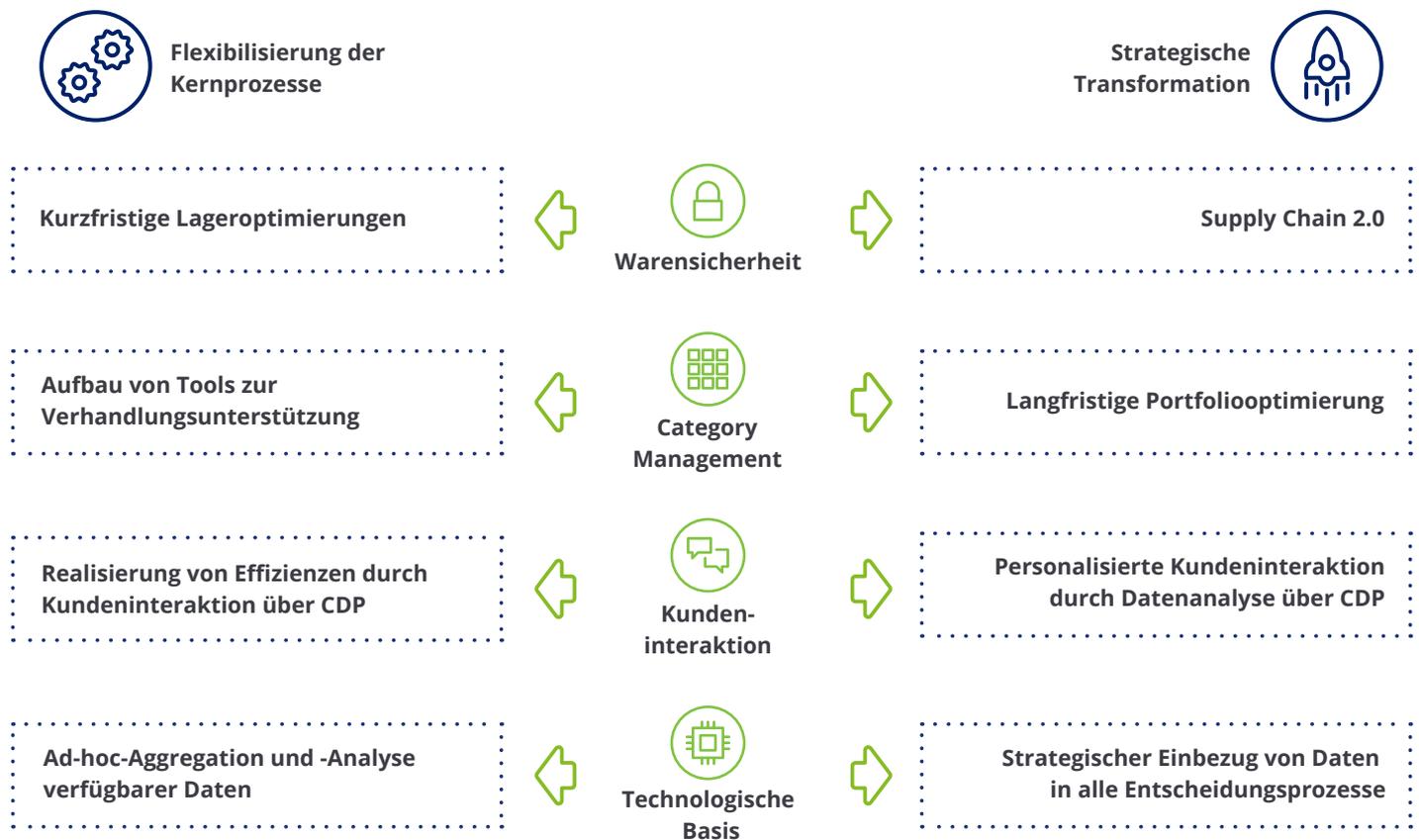


# Handlungsfelder entlang von Kernaktivitäten

Jedoch sind genau diese beschriebene Abwägung und die Verbindung von langfristigen, strategischen Transformationen und reaktiven Maßnahmen besonders komplex. So müssen Unternehmen früh in der Entscheidungsfindung überlegen, inwiefern Maßnahmen nur einen kurzfristigen Flexibilisierungseffekt oder aber langfristige strategische Resultate erreichen sollen. Rückmeldungen von Konsumenten und

Händlern im Rahmen von Monitor-Deloitte-Befragungen sowie die Erfahrungen unserer Experten zeigen: Entlang der Wertschöpfungskette eröffnet sich für die Branche entsprechend eine Vielzahl an Handlungsfeldern – manche mit direktem Effekt auf den aktuellen Geschäftserfolg, andere mit beträchtlichem langfristigem Potenzial.

**Abb. 14 – Handlungsfelder entlang von Kernaktivitäten**





### 1. Warensicherheit

Im für Händler aktuell besonders wichtigen Feld der Warensicherheit lassen sich durch kurzfristige Einkaufs- und Lageroptimierungen schnell bessere Verfügbarkeiten einzelner Produkte erreichen. Da dies jedoch oftmals nur auf Kosten nachhaltiger Lieferantenbeziehungen umgesetzt werden kann, muss der finanzielle Effekt gegen langfristige Investitionen abgewägt werden, wie zum Beispiel den strukturellen Umbau hin zu einer „Supply Chain 2.0“. Um in Zukunft auf Unsicherheiten besser reagieren zu können, indem zum Beispiel Warenengpässe präziser vorhergesagt werden, muss der Handel schlussendlich investieren, um vollständige Transparenz herzustellen und kontinuierliche, datengestützte Supply-Chain-Optimierungen realisieren zu können.



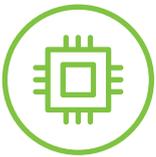
### 2. Category Management

Auch im Category Management gilt es für den Handel kurzfristige finanzielle Effekte zu optimieren – Tools zur Verhandlungsunterstützung, um in komplexen Situationen verhandlungssicher und datengetrieben zu agieren, können eine Lösung sein, den eigenen Einkauf pragmatisch zu unterstützen. Um Kundenanforderungen jedoch kontinuierlich zu erfüllen und Margen nachhaltig zu stabilisieren, braucht es weitreichende, langfristige Portfoliooptimierungen, wie zum Beispiel den gezielten weiteren Aufbau von Eigenmarken.



### 3. Kundeninteraktion

Großes Potenzial zur Optimierung der Margen sehen wir darüber hinaus in der Identifikation und Realisierung von Effizienzen in der Kundeninteraktion. Durch gezielte Analyse und Optimierung lässt sich der Return on Invest einzelner Kampagnen schnell steuern und verbessern – um allerdings nachhaltig hohe Kundenforderungen zu erfüllen, werden erhebliche Investitionen benötigt. Durch den Aufbau eines holistischen Kundenprofils können Unternehmen das Kundenverhältnis datengetrieben intensivieren und durch Personalisierung und gezielte Ansprache neue Umsatzmöglichkeiten (Cross-Selling) erschließen.



### 4. Technologische Basis

Schlussendlich hängen alle beschriebenen Entscheidungen jedoch von der Verfügbarkeit und Nutzung relevanter Daten ab. Um auf aktuelle Umstände zu reagieren, muss der Handel schnell auf aufkommende Fragestellungen antworten und hierfür flexibel und kurzfristig Daten aufbereiten können sowie in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Der Aufwand von Ad-hoc-Anfragen und die entsprechende Verzögerung von Entscheidungsprozessen führen zu einem weiteren strategischen Handlungsfeld: Durch den nachhaltigen Aufbau von Analytics-Kompetenzen entlang der kompletten Organisation und die entsprechende Sammlung, Verknüpfung und Aufbereitung von Daten können diese kontinuierlich in Managementprozesse eingebunden werden, um die Effektivität von Entscheidungen nachhaltig zu erhöhen.

Die erwähnten Beispiele stellen nur einen kleinen Ausschnitt der für den Handel relevanten Handlungsfelder dar, zeigen aber die grundsätzliche Problematik der Fokussierung auf. Diese ist in den aktuellen Krisenzeiten besonders komplex, allerdings gilt es genau im heutigen, schwierigen Umfeld die Weichen für langfristigen Geschäftserfolg zu stellen.



# Nächste Schritte für den Handel

Basierend auf den Handlungsfeldern gilt es nun für Händler konkrete nächste Schritte anzugehen, um flexibel auf Krisen reagieren zu können – bei gleichbleibendem Fokus auf langfristige unternehmerische Entwicklun-

gen. Hierfür haben wir im Zuge dieser Studie vier Schritte entwickelt, die es den Händlern ermöglichen, sich besser auf kommende Krisen einzustellen und ihr Geschäftsmodell zu flexibilisieren.

**Abb. 15 – Nächste Schritte für den Handel**

<b>Schritt 1</b> <b>Identifikation von</b> <b>Bottlenecks ...</b>	<b>Schritt 2</b> <b>Definition von</b> <b>Alternativlösungen ...</b>	<b>Schritt 3</b> <b>Einführung einer adäquaten</b> <b>Governance-Struktur ...</b>	<b>Schritt 4</b> <b>Umsetzung der</b> <b>Lösungen ...</b>
... innerhalb des Geschäftsmodells im Falle von tiefgreifenden Veränderungen am Markt oder von eintretenden Krisen	... für Bottlenecks durch Entwicklung alternativer Modelle – von Flexibilisierung der Kernprozesse bis hin zur Transformation des Geschäftsmodells	... welche auf Basis der Trends und Krisen sowie deren permanenter Analysen frühzeitig den Bedarf nach kurz- oder langfristigen Anpassungen erkennt und anstößt	... die in Schritt zwei entwickelt und vorbereitet wurden, bei erkennbarem Bedarf durch das zuvor aufgesetzte Alert-Dashboard

Mithilfe dieser identifizierten vier Schritte gelingt es dem Handel, seine Geschäftsmodelle zu flexibilisieren, um damit für kommende Krisen besser gewappnet zu sein. Gleichzeitig bleiben langfristig wichtige Trends für den Handel weiterhin im Fokus,

um die kundenzentrische Ausrichtung des Geschäftsmodells weiterhin zu gewährleisten. Deloitte kann hierbei entlang des gesamten Prozesses als zuverlässiger Partner unterstützen.

# Quellenverzeichnis

- Adobe business (2022): Digitale Trends 2022 – Einzelhandel im Fokus. Adobe Experience Cloud Blog, <https://business.adobe.com/de/blog/neues/digitale-trends-2022-einzelhandel-im-fokus>, abgerufen am 20.01.2023.
- BVDW (02.08.2022): Umfrage: Metaverse wird Deutschland maßgeblich prägen – das Land ist darauf aber nicht vorbereitet, <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-umfrage-metaverse-wird-deutschland-massgeblich-praegen-das-land-ist-darauf-aber-nicht-vorberei/>, abgerufen am 20.01.2023.
- deutsche startups (2022): Commerce und Co. – die Milliarden-Wette im E-Food-Game, <https://www.deutsche-startups.de/2022/04/25/milliarden-wette-im-e-food-game/>, abgerufen am 20.01.2023.
- DIHK (2021): Welche Auswirkungen haben die Lieferengpässe auf die Unternehmen? <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/konjunktur-und-wachstum/blitzumfrage-lieferengpaesse/welche-auswirkungen-haben-die-lieferengpaesse-auf-die-unternehmen--56932>, abgerufen am 20.01.2023.
- EHI Retail Institute (2022): EHI-Studie zu Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce, <https://www.ehi.org/produkt/studie-versand-und-retourenmanagement-im-e-commerce-2022-pdf/>, abgerufen am 20.01.2023.
- Future of retail (2019): Erlebnisorientierter Einzelhandel erwacht zum Leben, <https://www.futureofretail.de/erlebnisorientierter-einzelhandel-erwacht-zum-leben/>, abgerufen am 20.01.2023.
- GfK (2022): So reagieren die Konsumenten auf die Inflation, <https://www.gfk.com/de/presse/so-reagieren-die-konsumenten-auf-die-inflation>, abgerufen am 20.01.2023.
- Handelsverband Deutschland (2021): HDE-Online-Monitor 2021: Corona löst Wachstumsschub für Click & Collect und Online-Marktplätze aus, <https://einzelhandel.de/presse/aktuelle-meldungen/13327-hde-online-monitor-2021-corona-loest-wachstumsschub-fuer-click-collect-und-online-marktplaetze-aus>, abgerufen am 20.01.2023.
- Handelsverband Deutschland (2022): Online Monitor 2022, [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10659](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10659), abgerufen am 20.01.2023.
- ifo Institut (2021): Aktuelle Entwicklungen bei Materialengpässen und Lieferproblemen in der deutschen Wirtschaft, <https://www.ifo.de/publikationen/2021/aufsatz-zeitschrift/aktuelle-entwicklungen-bei-materialengpaessen-und>, abgerufen am 20.01.2023.
- Lebensmittelzeitung (2022): Flaschenpost führt Lief-  
ergebühren ein, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/strategiewechsel-flaschenpost-fuehrt-lief-ergebuehren-ein-167269?crefresh=1>, abgerufen am 20.01.2023.
- Legoland (2022): leogoland discovery center, <https://www.legoland-discoverycenter.com/dallas-fw/whats-inside/attractions-overview/lego-virtual-reality-experience/>, abgerufen am 20.01.2023.
- manager magazin (2022): Onlinehandel legt kräftig zu, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/onlinehandel-corona-jahr-2021-beschert-e-commerce-in-deutschland-wachstum-a-c0389de8-8927-4569-bd52-bc7af00166f2>, abgerufen am 20.01.2023.
- Monitor Deloitte (2021): Sustainability as a value driver, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/sustainability-as-a-value-driver.html>, abgerufen am 20.01.2023.
- OBI.de (19.12.2022), <https://www.obi.de/>, abgerufen am 20.01.2023.
- Salesforce (2020): State of the connected customer, <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>, abgerufen am 20.01.2023.
- Statista (2022): Convenience Food – Deutschland, <https://de.statista.com/outlook/cmo/lebensmittel/convenience-food/deutschland#volumen>, abgerufen am 20.01.2023.
- Statistisches Bundesamt (2022): Einzelhandelsumsatz im Juli 2022 um 1,9% höher als im Vormonat.
- Statistisches Bundesamt (2022): Verbraucherpreisindex und Inflationsrate, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22\\_369\\_45212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_369_45212.html), abgerufen am 20.01.2023.
- tegut (2022), <https://www.tegut.com/teo.html>, abgerufen am 20.01.2023.
- Tensie Whelan und Randi Kronthal-Sacco (2019): Research: Actually, Consumers Do Buy Sustainable Products, Harvard Business Review, [https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/HBR\\_Consumers%20Do%20Buy%20Sustainable%20Products\\_June%202019.pdf](https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/HBR_Consumers%20Do%20Buy%20Sustainable%20Products_June%202019.pdf), abgerufen am 20.01.2023.



# Ihre Ansprechpartner



**Thorsten Zierlein**

Lead Partner  
Retail & Consumer Products  
Monitor Deloitte  
tzierlein@deloitte.de



**Egbert Wege**

Offering Portfolio Lead  
Customer & Marketing  
Monitor Deloitte  
ewege@deloitte.de



**Vera Maag**

Manager  
Retail & Consumer Goods  
Monitor Deloitte  
vmaag@deloitte.de



**Marius Merkel**

Manager  
Retail & Consumer Goods  
Monitor Deloitte  
mmerkel@deloitte.de



**Konstantin Thomas**

Senior Consultant  
Retail & Consumer Goods  
Monitor Deloitte  
konthomas@deloitte.de



**Constanze Atzwanger**

Consultant  
Retail & Consumer Goods  
Monitor Deloitte  
catzwanger@deloitte.de



**Alexandra Heck**

Consultant  
Retail & Consumer Goods  
Monitor Deloitte  
aheck@deloitte.de



# Monitor Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.