

# Handel 2025+: Was kommt – Was geht – Was bleibt?

Von Univ.-Professor Dr. Dr. h. c. Joachim Zentes



Prof. Dr. Dr. h. c.  
Joachim Zentes

Der Einzelhandel steht – lokal, regional, national, international – vor tief greifenden Veränderungen, die durch mächtige und nachhaltige Entwicklungen, so im technologischen Bereich, z. B. Bedeutungszunahme des Internet, und im sozio-kulturellen Bereich, z. B. Wandel des Konsumverhaltens, insbesondere des Ernährungsverhaltens, ausgelöst werden. Dies wirft drei fundamentale strategische Fragen auf: Was kommt? Was geht? Was bleibt?

insbesondere des Ernährungsverhaltens, ausgelöst werden. Dies wirft drei fundamentale strategische Fragen auf: Was kommt? Was geht? Was bleibt?

## Was kommt?

Eine der wesentlichen Entwicklungen, die auch als der „3. Kondratieff-Zyklus des Handels“ – nach der Einführung der Selbstbedienung in den 1950er Jahren – bezeichnet werden kann, ist der Bedeutungsanstieg des Online-Handels. Als wichtige Treiber dieses Trends lassen sich der Internet-Lifestyle oder der digitale Lifestyle, gerade jüngerer Verbraucher, aber auch der Wunsch nach Stressreduzierung im Alltag oder Convenience herausstellen. So schätzt der HandelsMonitor 2015 den Umsatzanteil des Online-Handels am Non-Food-Handel in Deutschland im Jahre 2025 auf 22-30 Prozent (68-90 Mrd. EUR). Diese Entwicklung ist nicht nur für die Handelsunternehmen von strategischer Relevanz, sondern gleichermaßen für die Kommunen: Im Jahre 2025 dürften wir dann ca. 25 Prozent zu viel Verkaufsflächen in den Innenstädten und auf der „Grünen Wiese“ haben.

Dieser rasante Anstieg geht einher oder wird ermöglicht durch neue Lieferkonzepte, möglicherweise der Einsatz von Paket-Drohnen, neue Abholkonzepte wie Drive-in-/Pick-up-Stationen, neue kombinierte Handelsformate wie Fresh & Collect, so stationäre frischeorientierte Supermärkte mit Abholstationen für vorher elektronisch bestellte „Standardartikel“. Für Handelsunternehmen und Kommunen bietet sich hier die Chance, neue Logistikflächen zu etablieren – möglicherweise durch Umwandlung be-

stehender Fachmärkte. Ein „strategisches Muss“ resultiert aus diesem Quantensprung des Online-Handels für alle stationären Anbieter: Jeder Händler muss in den nächsten Jahren nicht nur kommunikativ, sondern auch verkäuferisch (distributiv) im Netz vertreten sein und zwar als sog. Cross-Channel-Retailer, der alle Phasen der „Consumer Journey“ miteinander verknüpft: Ware im Laden ansehen, von zu Hause aus bestellen, im Laden abholen – oder in einer beliebig anderen Kombination.

Aber auch der stationäre Handel wird sich wesentlich verändern müssen, wenn er überleben will. Die Erlebnisorientierung ist hier der wesentliche Treiber. Dies schlägt sich u. a. nieder in der zunehmenden Integration von gastronomischen Angeboten in die Verkaufsfläche des Handels – und dies nicht nur im Lebensmittelhandel, sondern auch in allen Non-Food-Branchen. Gleichermaßen wird auch in die Verkaufsfläche Produktion (Instore-Produktion) integriert, so in den Bereichen Brot & Backwaren, Fleisch- und Wurstwaren, Obst & Gemüse, Fische & Meeresfrüchte. Die Treiber dieser Entwicklung sind der verstärkte Wunsch nach regionalen und handwerklichen Produkten, aber auch der Wunsch nach authentischen Produkten – eine Chance für mittelständische Betriebe des Handwerks, nicht nur des Lebensmittelhandwerks, und für landwirtschaftliche Betriebe. Regionalität, Artisanalität und Authentizität werden auch zu einer Renaissance professioneller Straßenmärkte und neuen Markthallen nach Vorbildern in romanischen Ländern führen: Statt Städte mit uniformen Einkaufszentren auswechselbar zu machen, sollten die Stadtplaner diese Profilierungschance wahrnehmen – vielleicht auch in Saarbrücken, in Saarlouis oder in Homburg.

Der Handel wird auch künftig mit neuen Akteuren rechnen müssen, die in „seiner“ Wettbewerbsarena agieren. Dies werden zunehmend die Hersteller, also seine Lieferanten, sein, die mit Mono-Markenshops die Faszination ihrer Marken transportieren und zugleich die Abhängigkeit vom Handel reduzieren wollen. Aber auch innerhalb des Handels treten neue Anbieter auf. Waren dies in der Vergangenheit vorwiegend französische, britische, irische, schwedische und US-amerikanische Anbieter, ist in der

Zukunft verstärkt mit asiatischen Anbietern zu rechnen: Die japanische Textilkette Uniqlo ist sicherlich erst der Anfang.

Mit Blick auf das regionale Wettbewerbsumfeld des saarländischen Handels zeichnen sich darüber hinaus gravierende Veränderungen ab. So rüsten „die alten Rivalen“ neu auf. Nach Zweibrücken („The Style Outlets“) versucht nun Kaiserslautern durch ein neues Einkaufszentrum seine Attraktivität zu erhöhen, um dadurch vor Ort vorhandene Kaufkraft zu binden und Kaufkraft aus den umliegenden Gemeinden – auch aus dem Saarland – anzuziehen. Neben „den Pfälzern“ rüsten auch „die Lothringer“ und „die Luxemburger“ auf, so durch neue Einkaufszentren, die bereits etabliert sind oder in den Jahren 2016/2017 fertiggestellt sein werden. Aber auch die traditionellen Innenstädte von Metz, Nancy und Luxemburg werden zunehmend als Einkaufsstätte attraktiver.

Diese Entwicklung stellt nicht nur für Handelsunternehmen, sondern auch für das kommunale City-Marketing und für die regionale Entwicklungsplanung auf politischer Ebene im Saarland wesentliche Herausforderungen dar.

## Was geht?

Die aufgezeigten Veränderungen werden – wie auch in der Vergangenheit, aber mit intensiverer Schlagkraft – geradezu darwinistische Ausleseprozesse von Handelsunternehmen, aber auch von Kommunen als Handelsplätze auslösen: Profillosigkeit und Mittelmaß werden verschwinden – der engagierte, kreative und profilierte Mittelstand dagegen nicht.

Oder anders ausgedrückt: Gut gewinnt gegen Schlecht, nicht Groß gegen Klein. Wir werden im Handel „local heroes“, aber auch „global losers“ erleben! Nicht nur Dilettantismus im Handelsmarketing, so mit Blick auf Standorte, Sortimente, Ladenlayout usw., und Austauschbarkeit werden künftig gnadenlos abgestraft, sondern auch Unfreundlichkeit: Personal ist und bleibt – gerade im stationären Handel – die Quelle der Exzellenz! Wer im Geschäft und eben nicht im Netz einkauft, erwartet dort kompetentes und freundliches Personal, keine Roboter und keine elektronischen Kioske

u. Ä. Der Verbraucher wünscht personale Kommunikation, keine Mensch-Maschine-Interaktion.

## Was bleibt?

Die heutige Wettbewerbsintensität wird nicht nur bleiben, sondern sie dürfte sich in Richtung eines Hyperwettbewerbs entwickeln. Dies zeigt allein ein Blick auf die Verkaufsflächen im deutschen Einzelhandel. Trotz der Bedeutungszunahme des Internet-Handels, die zu dramatischen Überkapazitäten von stationärer Verkaufsfläche führt, nehmen die Zahl der Shopping-Center und damit die Brutto-Verkaufsfläche zu. Standorterosion und weitere Schließungen sind dann zwangsläufig die Folge.

Nicht nur Hyperwettbewerb und Darwinismus im Handel werden bleiben, sondern auch die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit bleiben bestehen. Neben Professionalität in Marketing und Management, Kreativität und Risikobereitschaft ist dies Umsetzungsstärke: Neue strategische Konzepte gilt es nicht nur auf dem Flip-Chart zu entwerfen, sondern zu implementieren oder anders ausgedrückt: „Die PS müssen auf die Straße.“



Mit Fragen der Zukunft des Handels befasste sich das traditionelle Handelsforum. In der ersten Reihe auch Josef Sanktjohanser, Präsident des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels, (5. v. r.), der den Impulsvortrag hielt. Rechts neben ihm: Prof Joachim Zentes, der Autor dieses Beitrages, der auf den Ausführungen von Prof. Zentes beim Handelskongress fußt. Foto: Becker&Bredel

### Literaturhinweis:

Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Freer, Tatjana; Keßler, Daniel; Schu, Matthias: HandelsMonitor: Erlebnis Handel – Läden im Aufbruch, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 2015.





**Lotse**  
Für Nachfolger und Gründer

Jetzt sind Sie am Zug.  
Übernehmen Sie die Firma!





**Sparkasse Saarbrücken**  
Die Sparkasse für Unternehmer

Mit uns haben Sie Spezialisten an Ihrer Seite, wenn Sie eine Existenz gründen oder als Nachfolger einsteigen wollen. Sprechen Sie uns an, wir realisieren Ihre Zukunftspläne. Worauf warten Sie? Tel: 0681/504-24 44 | [www.sparkasse-saarbruecken.de](http://www.sparkasse-saarbruecken.de)