

Future of Retail – fünf Handlungsfelder auf dem Weg zum Handel 2030

Future of Retail – Teil 2



strategy&

Part of the PwC network

Diese Publikation wurde gemeinsam mit Strategy& erstellt, der globalen Strategieberatung von PwC.

Über Strategy&

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten. Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional Services Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 3.000 Strategieberater:innen und mehr als 364.000 PwC-Mitarbeiter:innen in 151 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei.

www.strategyand.pwc.com/

Auf dem Weg ins Jahr 2030

Das **Einkaufsverhalten** und die **Erwartungen** der Konsument:innen verändern sich immer dynamischer. Der einzelne Mensch ist der **Point of Sale** – wir recherchieren und kaufen ein, wie es uns gefällt, online, offline und gern auch in Kombination. Ladengeschäfte bleiben wichtig, vor allem wenn sie erreichbar, attraktiv und smart sind. Für alle Produktkategorien wird es weiterhin Menschen geben, die Ladengeschäfte bevorzugen, insbesondere für Lebensmittel.

Viele Händler werden weiter massiv in ihre **technologische Weiterentwicklung investieren** – wobei Umfang und Geschwindigkeit von den verfügbaren Investitionsmitteln und der Agilität der Organisation abhängen. KI und Nachhaltigkeit werden dabei die großen Themen der nächsten Jahre sein.

Die Zukunft des Handels wird stark von den Fähigkeiten der Unternehmen abhängen, den richtigen **Fokus** zu setzen und das eigene Geschäftsmodell in der richtigen **Balance zwischen Kundenorientierung und Kosteneffizienz** weiterzuentwickeln.

Anknüpfend an unsere Analyse der Konsumtrends 2030 (Future of Retail, Teil 1) zeigen wir in dieser Publikation auf, was heute schon getan werden kann oder muss, um auch im Jahr 2030 erfolgreich im Markt bestehen zu können.

Ich wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre!



Dr. Christian Wulff

Partner, Retail & Consumer Leader
Deutschland und EMEA



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	5
A Customer Focus	6
B Cost Efficiency	11
C Omnichannel Enablement.....	15
D ESG-Compliance.....	23
E Technology Fit	29
F Ausblick.....	33
Ihre Ansprechpersonen	35



Executive Summary

Händler fokussieren ihr Geschäftsmodell und sind im Ökosystem des Connected Consumer integriert

Connected Consumer

- **Vielfalt:** Die Vielfalt der Lebensstile und die individuellen Präferenzen von Konsument:innen treten immer offener zutage, weil sie bei aller Komplexität auch immer besser adressiert werden können.
- **Preis-Leistungs-Verhältnis und Lifestyle:** Das Preisbewusstsein bleibt hoch, gleichzeitig gibt es eine deutliche Ausgabenbereitschaft für Markenprodukte, die den eigenen Lifestyle untersteichen.
- **neue Convenience durch Technologie:** Einkaufskanäle werden situativ gewählt, Technologie und KI vereinfachen den Einkauf – In-Store und online.
- **nachhaltiger Mainstream:** Regulierung, jüngere Generationen und der Handel sorgen für nachhaltige Standards.



Konsumgüterhersteller

- **Brand Communities:** Starke Marken bauen ihre Communities aus
- **Direktkäufe (D2C)** funktionieren vor allem bei erkennbarem Mehrwert (Preis, exklusive Angebote, Special Editions)
- **Supply Chain:** Hersteller sind stärker mit Händlern vernetzt

Customer Focus



- Personalisierung und Individualisierung
- adaptive Formate und Sortimente
- fokussierte Customer Touchpoints
- Consumer Data Excellence als Enabler
- Personal und Service

Cost Efficiency



- Einkauf und Vertikalisierung (Kontrolle)
- Operational Excellence (Automatisierung)
- Backoffice, Mitarbeiterproduktivität

Omnichannel Enablement



- Frontend: Storeformate, Händler-Apps
- Operational Excellence (Warenverfügbarkeit, Store-Prozesse, Retouren)
- Logistik (insb. Shared Inventories)
- Mitarbeiter:innen und Talente

ESG-Compliance



- Lieferanten (insb. LkSG)
- Logistik für Kreislaufwirtschaft
- Compliance



Technology Fit

- Retail Technology Capabilities
- IT-Standardisierung und -Weiterentwicklung



A

Customer Focus

Kundenbedürfnisse und Einkaufsverhalten diversifizieren sich weiter und machen Kundenorientierung komplexer

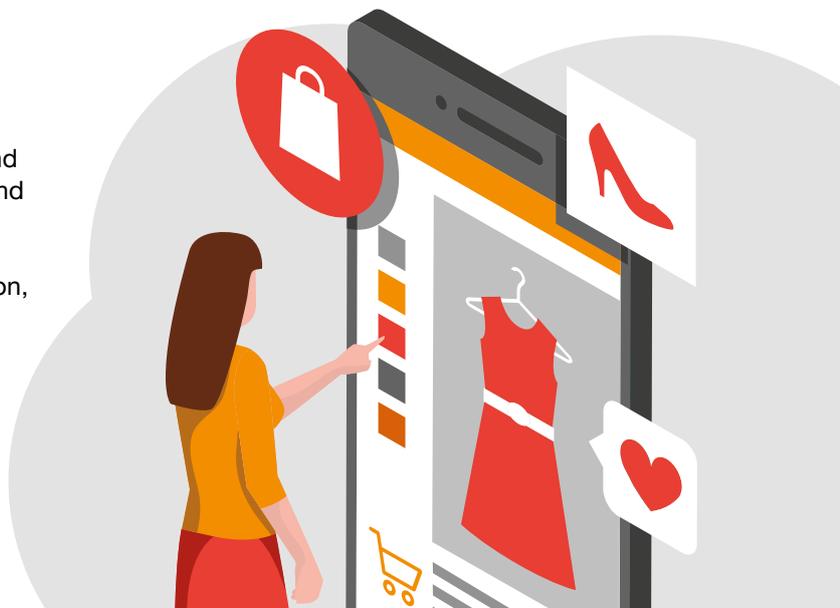
Die Präferenzen und das **Einkaufsverhalten** werden immer individueller und diverser: **Lifestyle und Convenience** prägen den Konsum in vielen Produktkategorien, dabei bleibt die **Preissensitivität** der Menschen in Deutschland weiterhin hoch. Einkaufskanäle und Kontaktpunkte zum Unternehmen werden zunehmend situativ gewählt.

Die **Markentreue** gegenüber Herstellermarken und Händlern ist besonders bei Lifestylemarken relevant. Gleichzeitig genießen **Online-Communities**, Produktrezensionen und Influencer sowie Shopping via **Social Media** immer mehr Vertrauen. **KI** wird zunehmend Kaufentscheidungen beeinflussen.

Einige spezialisierte Händler mit klarer Positionierung sind erfolgreich: So haben globale Onlinehändler wie Temu und SHEIN innerhalb kürzester Zeit den Fast-Fashion-Markt umgekrempelt. Große **Plattformen** gewinnen als One-Stop-Shop weiter Marktanteile; Unternehmen wie Amazon, OTTO und Zalando setzen hohe Standards in Bezug auf Sortiment, Liefergeschwindigkeit und Kundenservice.

Die **Erwartungen** von Konsument:innen sind hoch und ihre Möglichkeiten fast grenzenlos: Sie sind über ihre Geräte mit Handel und Dienstleistern online und vor Ort nahtlos vernetzt, um Produkte zu suchen, zu kaufen, zu erhalten oder zurückzugeben – Händler-Apps sowie WhatsApp & Co. sind hier nicht wegzudenken.

Fünf Faktoren werden maßgeblich darüber entscheiden, wie erfolgreich ein Handelsunternehmen im Jahr 2030 sein wird:



Fünf Faktoren für einen besseren Customer Focus



Handelsunternehmen kennen ihre Kund:innen und richten ihr Geschäftsmodell an verschiedenen Zielgruppen aus



Customer Focus bedeutet, Kund:innen ein möglichst personalisiertes und nahtloses Einkaufserlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg zu ermöglichen. Ladengeschäfte spielen hierbei weiterhin dank des Erlebnisfaktors und ihrer Rolle als Pick-up Point eine zentrale Rolle.

Willibald Kofler

Partner, Customer Strategy & Transformation, Strategy& Österreich



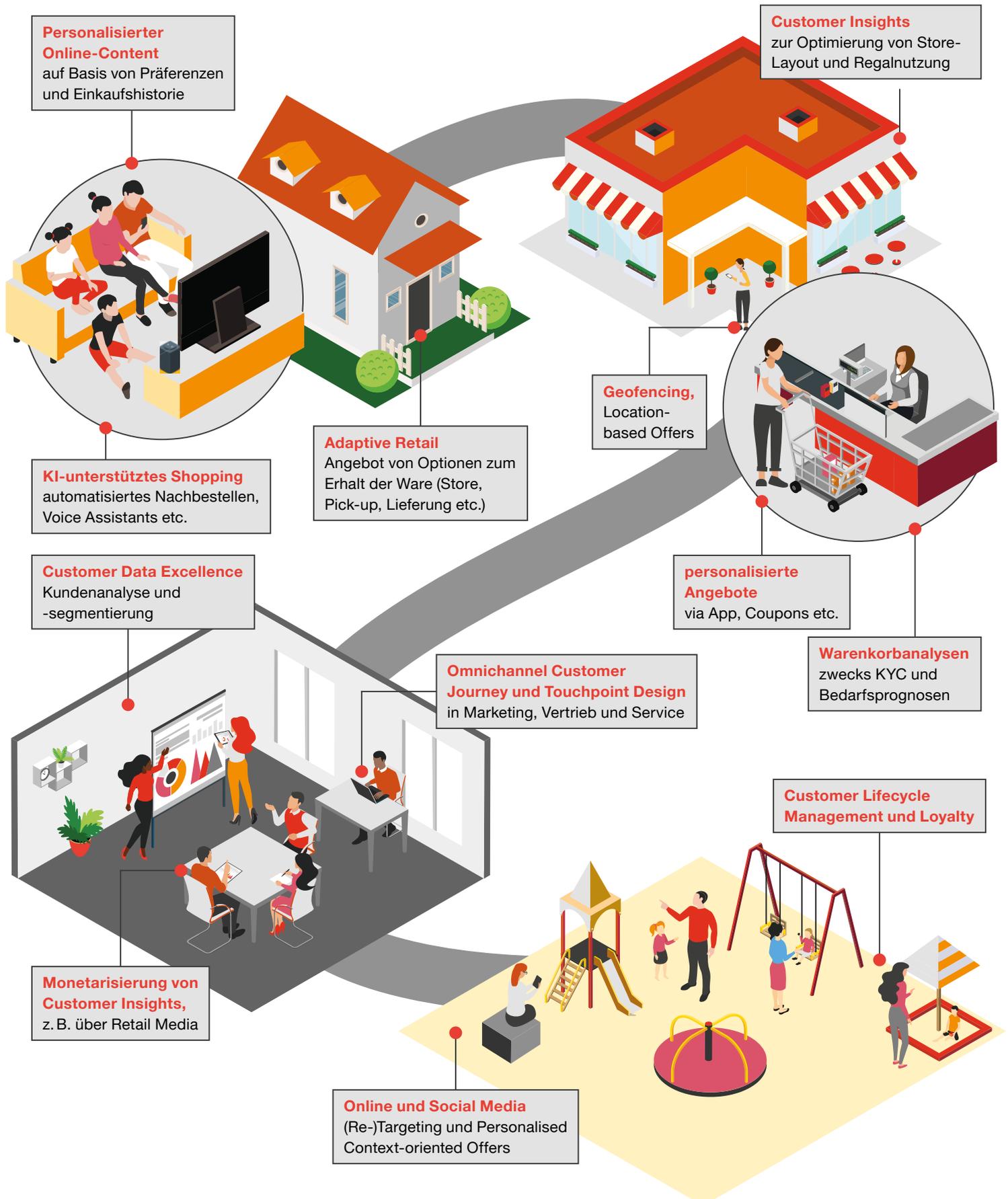
exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

- **Know Your Customer (KYC):** Kund:innen auch in anonymen Situationen identifizieren und eine saubere Kundendatenbasis (Zielgruppen, Personas) als Grundlage für strategische Entscheidungen schaffen – mehr dazu auf der Folgeseite
- **Adaptive Retail:** Bestehende und potenzielle Marketing- und Vertriebskanäle (z. B. Social Media, Chats) hinsichtlich ihrer Relevanz entlang der Customer Journey bewerten und im Sinne nahtloser Kundenerlebnisse zielgerichtet (weiter-)entwickeln und aufeinander abstimmen
- **Store-Formate und -konzepte** sowie **Sortimente** auf Produktebene regelmäßig (neu) bewerten und abhängig von Zielgruppen, Funktion (Vollsortiment, Flagship, Convenience, autarker Microstore, Shop-in-Shop, Pop-up etc.) sowie Standort (Innenstadt vs. Land, Reichweite, Erreichbarkeit etc.) anpassen
- **Ladengeschäfte** mit Blick auf ihre lokale Funktion weiterentwickeln, z. B. als Pick-up Point für online gekaufte/bestellte Waren, Retouren oder zusätzliche Dienstleistungen oder als reiner Showroom (z. B. in Fashion und Consumer Electronics)
- **Customer Touchpoints:** Kontaktpunkte von Marketing, Vertrieb/Verkauf und Service hinsichtlich Effektivität (Kundenerlebnis) und Effizienz kontinuierlich analysieren, bewerten und mit Blick auf die gesamte Customer Journey priorisieren und adaptieren



KYC: Die Kundenbeziehung wird an verschiedenen Kontaktpunkten vertieft und KI-gestützt stetig verbessert





Eine First Party Data Strategy und die Customer Data Platform bilden die Basis, um Kund:innen individuell anzusprechen



Customer Focus setzt neben dem Zugang zu Kund:innen voraus, dass Kunden- und Interaktionsdaten in einer intelligenten Customer Data Platform zusammengeführt und möglichst automatisiert analysiert werden, um zielgerichtete Empfehlungen für kundenbezogene Aktivitäten in Marketing, Vertrieb und Service zu geben.

Mathias Elsässer

Partner, Marketing Advisory, PwC Deutschland



exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

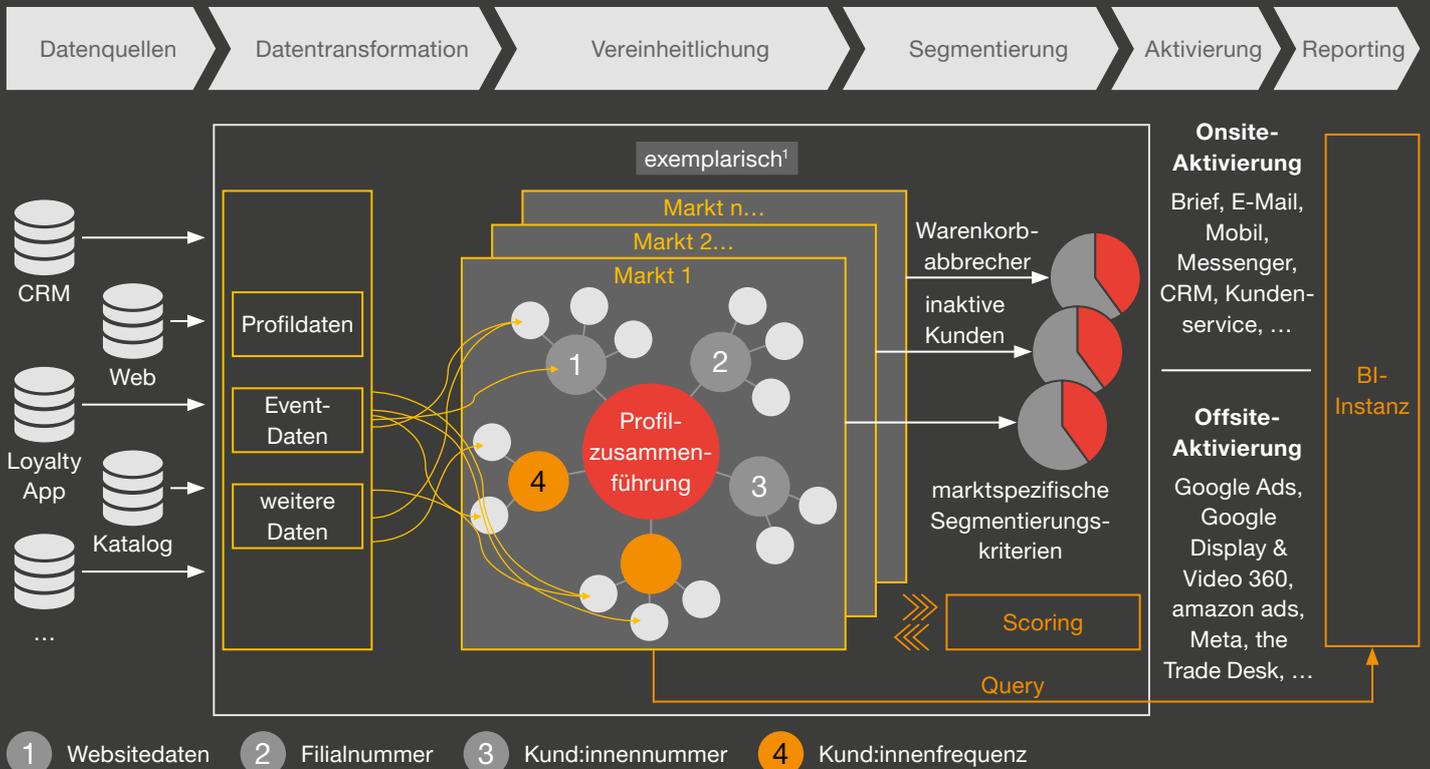
- **Strategie bezüglich First Party Data und Kundeninteraktion (weiter-)entwickeln:** Zielbild definieren, bestehende Architektur sowie Prozesse zur Datenerfassung und -speicherung analysieren und Ziele festlegen
- **Customer Data Platform (CDP)** pilotieren und einführen (Datengewinnung, ID-Vereinheitlichung, Zielgruppenmanagement, Kundenaktivierung, Datenschutz und Compliance etc.)
- **Personalisierung und Individualisierung vertiefen,** interaktive und ansprechende Botschaften durch personalisierten Content schaffen, kuratiertes Angebot, KI-gestützte Beratung, VR/AR – sowohl im Onlineshop, in Social Media und Communities
- KI-basiertes **Microtargeting** mit personalisierten Angeboten und Einkaufserlebnissen, Treuevorteilen, Re- und Geotargeting sowie dynamischem Pricing (Preisbereitschaft)
- **Brand Communities und Loyaltyprogramme** rund um Händler- oder Eigenmarken auf- bzw. ausbauen und Business zugrunde legen: Social Media Follower und Feedback, App/Mitgliedschaft, persönliche Vorteile/Specials/Events etc.
- **Faktor Mensch: Personal** zur Nutzung von kundenindividuellen Insights in Verkauf und Service schulen – vor allem in Lifestyle- und beratungsintensiven Produktkategorien, ansonsten Technologie für einfache, repetitive Aufgaben nutzen (z. B. Chatbot)



Deep Dive

Die Customer Data Platform (CDP) verknüpft Daten intelligent und ermöglicht personalisierte Interaktion

CDP für ein vernetztes und personalisiertes Shopperlebnis



Die CDP dient als zentrale Marketingtechnologie, um personalisierte, vernetzte Erlebnisse kanalübergreifend zu ermöglichen.

Es ist die ideale Kombination aus **anspruchsvollem Datenmanagement** und **Marketing-Automatisierung**.

Customer-Experience-Optimierung durch kanalübergreifende CDP



¹ abhängig von der gewählten CDP-Lösung (Out-of-the-Box CDP oder Composable CDP).





B Cost Efficiency

Neue Einnahmequellen und Maßnahmen zur Kostensenkung bleiben ein Topthema für den Handel

Der **Kostendruck** im Handel bleibt angesichts des intensiven Wettbewerbs, geringer Margen in vielen Branchensektoren sowie der Kostensteigerung, insbesondere beim Personal, hoch. Viele Unternehmen führen Kostensenkungsprogramme durch, investieren weiter in die **Digitalisierung** ihrer Läden und Prozesse und entwickeln ihre **Organisation** weiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Andere bereinigen ihr Businessportfolio und veräußern Geschäftsbereiche, die nicht mehr zum Kerngeschäftsmodell passen – strategische Divestitures/M&A nehmen zu.

Geld wird weiterhin vor allem im **Einkauf**, über Werbekostenzuschüsse und nachträgliche Vergütungen seitens der Hersteller verdient – oder über **Eigenmarken**. Preissetzungsspielräume halten sich in Grenzen. Dafür entstehen neue Einnahmequellen dort, wo Kundenzugang und -daten systematisch monetarisiert werden, z. B. über **Retail Media**.

Kosteneinsparungen sind durch die weitere Automatisierung von Kunden-, Laden-, Lager- und Lieferprozessen möglich; auch in zentralen bzw. Backoffice-Funktionen dürfte KI manuelle Prozesse teilweise ersetzen.

Es gibt **Hebel auf dem Weg zur Kosteneffizienz**, die einige Handelsunternehmen noch nicht ausgeschöpft haben:

Hebel zur Kosteneffizienz

exemplarisch

Neue Vertriebskanäle, z. B. Social Media oder E-Games	Automatisierung manueller Prozesse
Ausbau Eigenmarkengeschäft	Optimierung der digitalen Werbung
Retail Media und Datenmonetarisierung	Reduktion von Retouren
Subscription Models und Incentives (online und im Laden)	Ausweitung des Customer-Selfservice
Flächenvermietung, z. B. Streckengeschäft, Shop-in-Shop	Strategische Bereinigung des Businessportfolio

neue Einnahmequellen

Kostensenkung

Neue Einnahmequellen entstehen aus der systematischen Nutzung der digitalen und physischen Assets des Handels



Cost Efficiency bedeutet auch, dass die Bereiche identifiziert werden müssen, in die es sich aus strategischen Gründen lohnt zu investieren.

Dr. Jan Herrmann

Partner, Experte Cost and Value Transformation,
PwC Deutschland



exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen – neue Einnahmequellen

- **digitale und physische Assets stärker integrieren**, insbesondere Kundenzugang und -daten, Synergien nutzen und den Kundenwert kanalübergreifend steigern
- **Retail-Media-Partnerschaften systematisch ausbauen** (CAGR 2023–2028: 10%), z.B. verbessern Lidl und The Trade Desk gemeinsam First Party Data und machen Kampagnen effektiver; OBI kooperiert mit Publicis Media
- **Customer Insights** mit Blick auf Konsumgüterhersteller monetarisieren (z. B. Walmart und Tesco)
- **Ladenprozesse optimieren**, vor allem SB-Kassen oder kassenlose Geschäfte bis hin zum autonomen 24/7 Store, insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) – ALDI, Iki (Rewe Group), Zabka Nanostore in Polen
- **Shop-in-Shop-Konzepte** ausweiten, um Cross-Selling zu stimulieren

Neue Einnahmequellen im digitalen und stationären Handel



Quelle: Strategy& Grocery Retail Outlook 2024.

Kosteneffizienz ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und schafft finanziellen Spielraum für Investitionen



Cost Efficiency ist eine wesentliche Voraussetzung für Handelsunternehmen, um das Geschäftsmodell strategisch weiterentwickeln und notwendige Investitionen tätigen zu können.

Stefan Schwertel
Partner, Experte Fit-for-Growth,
PwC Deutschland



exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen – Kostensenkung

- **Businessportfolio** bewerten und ggf. bereinigen, d. h. Aktivitäten veräußern, die nicht zum Kerngeschäftsmodell gehören (strategische Veräußerungen an „bessere“ Owner)
- **Einkauf und Vertikalisierung der Lieferkette:** Beschaffungspraktiken optimieren, Sortiment weiterentwickeln und regelmäßig Make-or-Buy- mit Blick auf mögliche Eigenmarken und Streckengeschäft bewerten, Verhandlungsstrategien weiterentwickeln
- **Operational Excellence:** Operating Model weiterentwickeln, Prozesse vereinfachen und automatisieren, Businessfunktionen wie Procurement und Kundenservice (weiter) zentralisieren und ggf. Effizienzen mit Shared-Service-Centern schaffen – mehr dazu auf der Folgeseite
- **Optimierte Logistik:** integrierte End-to-End-Supply-Chain-Planung (Bedarfsermittlung, Forecast Excellence etc.), Reorganisation des Vertriebsnetzes (Stellfläche und Transport), intelligente Lagerhaltung, Transportkosten senken (z. B. Lieferfrequenz, Treibstoffeffizienz)
- **Optimierung der digitalen Werbung:** Return-on-Marketing konsequenter entlang der verschiedenen Kontaktpunkte messen, Zusammenarbeit mit Agenturen zentralisieren
- **Retourenreduktion** (insb. in Fashion): AR/VR anbieten zum Testen und Anprobieren, Nachhaltigkeitsaspekte betonen, Kostenbeteiligung abwägen gegenüber Kundentreue
- **Mitarbeitendenproduktivität** erhöhen durch vereinfachte Prozesse, Automatisierung mithilfe von KI-Tools, Reduktion von Verwaltungsaufgaben



Das Operating Model beeinflusst die Kosteneffizienz erheblich und weist bei vielen Unternehmen Verbesserungspotenzial auf



Neben der optimalen Kostengestaltung bei der Sortimentsplanung müssen Einzelhändler ihr gesamtes Betriebsmodell überprüfen, um ihre Margen zu sichern.

Ruth Melches

Director, Experte für Organisationsdesign
Strategy& Deutschland



Vier Hebel zur Verbesserung des Betriebsmodells im Handel

- 1 Wertschöpfungskette optimieren**
Synergien innerhalb einzelner Kanäle und übergreifend identifizieren und heben (insb. in Logistik und Verpackungen)
- 2 Prozesse vereinfachen**
Prozessschritte und Schnittstellen reduzieren und Rollen in cross-funktionalen Teams klar definieren
- 3 KI-gesteuert Prozesse automatisieren**
Möglichst viele Prozessschritte automatisieren und datenbasiert Entscheidungen treffen (lassen), z. B.:
 - mit Supply-Chain-Tools Nachfrage produkt- und standort-bezogen prognostizieren, Bestellungen aufgeben und Bestände optimieren, abhängig von saisonalen Bedarfen und Promotions (Beispiel: Streamline)
 - Tools zur Verhandlung mit Lieferanten (z. B. Pactum)
- 4 Funktionen konsolidieren**
Z. B. Procurement und Kundenservice in Shared-Service-Centers in Länder mit höherer Personalverfügbarkeit und geringeren Lohnkosten auslagern

Vier zentrale Hebel zur Optimierung des Betriebsmodells



Quelle: Strategy& Grocery Retail Outlook 2024.

**C**

Omnichannel Enablement

Omnichannel Shopping setzt die Anpassungsfähigkeit und Integration von Vertriebskanälen und Store-Formaten voraus

Bequeme und nahtlose Einkaufserlebnisse über alle Kontaktpunkte zwischen Connected Consumers und Händlern werden Standard. KI-Tools helfen Konsument:innen, benötigte Produkte schnell und günstig zu bekommen. Während Ladengeschäfte über Standortvorteile und das gewünschte Sortiment verfügen, ist es online umso wichtiger, bei Google, Amazon & Co. gefunden zu werden, um in der **Customer Journey** vorzukommen.

Know Your Customer: Händler werden – auch im Interesse der Kund:innen und dank einer Customer Data Platform – alle verfügbaren Daten zu einer Person online und im Laden parat haben, um bestmögliche Angebote und Services zu unterbreiten. Jeder Kontakt bietet ein konsistentes, überzeugendes Erlebnis und vertieft die Kundenbeziehung.

Store-Formate werden vielfältiger und passen sich unterschiedlichen Marktbedingungen (u. a. bedingt durch den demografischen Wandel) oder kurzfristigen Trends an. Der LEH wird infolge des Fachkräftemangels immer mehr autonome Geschäfte eröffnen; manche Fashion-Händler erzielen mit kurzfristigen, exklusiven Formaten und Kollektionen (z. B. Pop-up Stores, Limited Editions/„Drops“) Aufmerksamkeit.

Während **personalisierte Einkaufserlebnisse** am Frontend heute schon gut umsetzbar sind, erfordert Omnichannel Excellence eine entsprechende **Omnichannel Supply Chain**, die flexibel und gleichzeitig kostenoptimal auf Kundenanforderungen reagiert und dabei Basics wie Warenverfügbarkeit, effiziente Prozesse und Logistik sowie Ressourcen berücksichtigt.

Storekonzepte für verschiedene Anforderungen



Das Ladengeschäft ist mit den Onlinekanälen verbunden und wird zum Hub für vielfältige Services, vor allem für Fulfillment



Omnichannel Excellence bedeutet, das Geschäftsmodell kanalübergreifend weiterzuentwickeln. Ladengeschäfte spielen auch für Onlineshopper zunehmend eine wichtige Rolle als Fulfillment Center.

Dr. Marco Tietze
Partner, Business-led IT Transformation,
Strategy& Deutschland



exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

- **Ökosystem** rund um eine Handelsmarke schaffen bzw. weiterentwickeln, z. B. über thematische Positionierung gemeinsam mit Herstellern (z. B. zu Lifestyle, Health, Beauty oder Wellness)
- **Omnichannel Capabilities:** Organisation (insb. Marketing, Vertrieb/Verkauf online und offline und Service), Prozesse und IT entlang der Customer Journey weiter verzahnen und eine gemeinsame Datenbasis (CDP) schaffen, um z. B. Kund:innen im Laden zu identifizieren und das Einkaufserlebnis zu personalisieren
- **Store-Formate** – abhängig vom Geschäftsmodell – für verschiedene Zielgruppen und Standorte anpassen (z. B. Microstores im LEH in ländlichen Regionen)
- **Ladengeschäfte zum Hub mit Mehrwertservices** entwickeln, d. h. als Distributionszentrum/Fulfillment Center für online bestellte Ware (ggf. auch als Shared-Center für andere Händler sowie Hersteller), für Click & Collect, Retouren etc.
- **Automatisierung** durch SB-Kassen, Self-Scanning etc., insb. bei Fachkräftemangel
- **In-Store Experience/Retailtainment:** überzeugende, personalisierte Kundenerlebnisse, kompetente Beratung bei erklärungsbedürftigen und High-Involvement-Produkten, Unterhaltung und Möglichkeiten des Socialisings (z. B. Café, TV, Events) etc.
- **Arbeitgeberattraktivität** steigern und Benefits wie flexible Arbeitsmodelle schaffen, um auch langfristig Personal für Läden und Läger zu gewinnen und zu halten



Retail Hubs: Ladengeschäfte werden intelligenter und autarker – sie dienen zukünftig immer mehr dem Fulfillment.





smarte Regale
mit Bestands-
überwachung

**Augmented
Reality**

Store-as-a-Hub
für eine Vielzahl von
Dienstleistungen



Händler schaffen nahtlose Einkaufserlebnisse durch die enge Verzahnung ihrer Vertriebskanäle mit der Supply Chain



Omnichannel Excellence erfordert eine ganzheitliche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells vom Frontend bis zum Backend. Führende Unternehmen planen integriert und liefern automatisiert und dynamisch über ihre verschiedenen Kanäle und aus verschiedenen Locations. Ein Control Tower ist für diese Orchestrierung unerlässlich.



Judith Schneider

Partner, Expertin Supply Chain, PwC Deutschland

exemplarisch

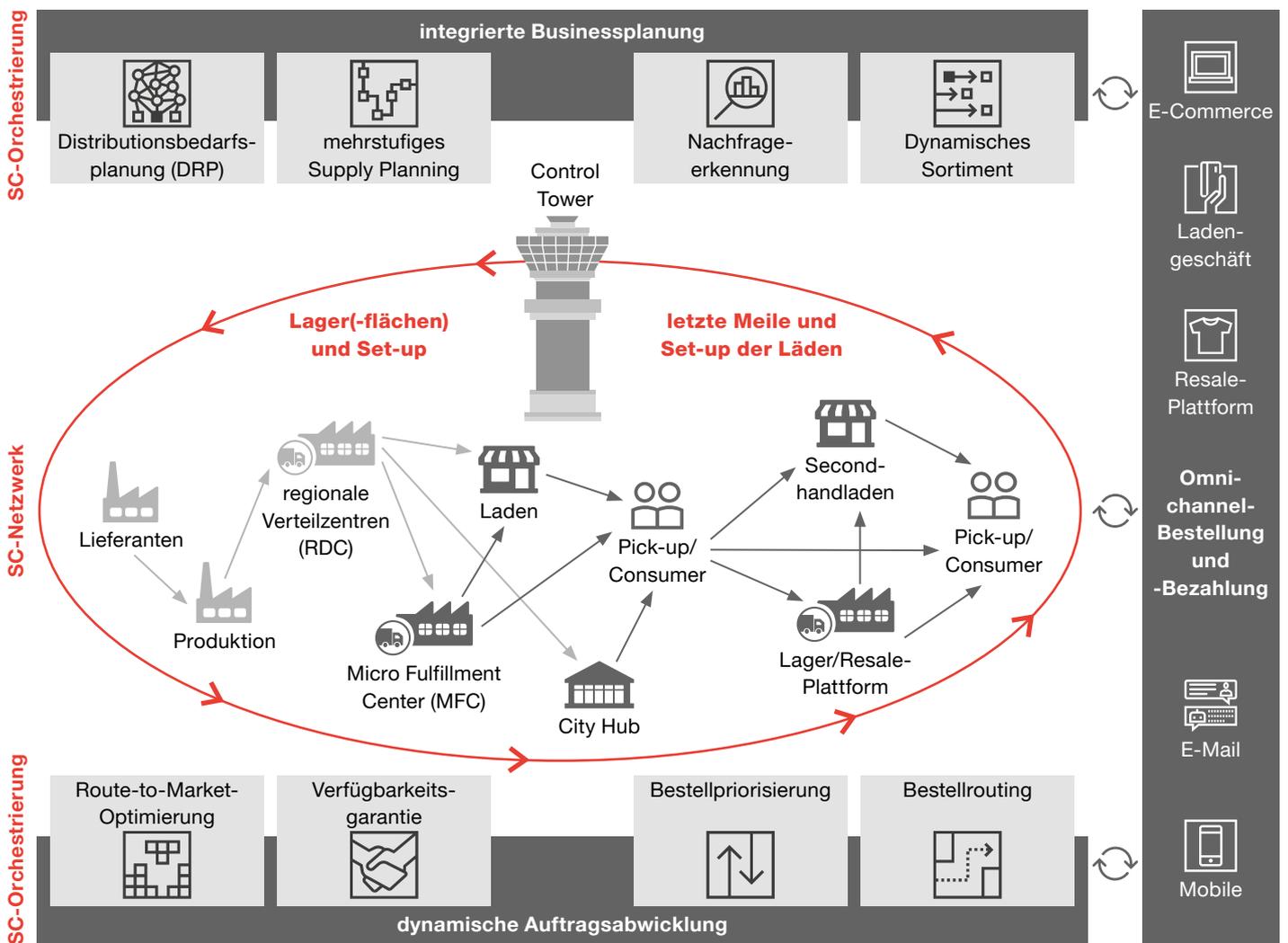
Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

Supply Chain als strategischen Hebel zur Differenzierung und als Enabler neuer Geschäftsmodelle und Services nutzen

- **Assortment Excellence:** Reduktion und KI-gestützte Sortiments-, Bedarfs- und Angebotsplanung auf Basis der zu erwartenden Nachfrage online und in den Läden
- **Space:** Flächenstrukturierung optimieren, um Kund:innen zu Cross-Buying zu motivieren sowie Regal- und Bodenflächen deckungsbeitragsoptimiert auszunutzen
- **Visibilität von Produktverfügbarkeit** in Läden und Lagern erhöhen, um durch integrierte Planung und KI-gestützte automatisierte Entscheidungsprozesse das Supply-Chain-Netzwerk dynamisch optimal auszusteuern
- **Laden- und Logistikprozesse optimieren** und Läden „intelligenter“ machen: Beratung on demand, Scan & Go, Track & Trace, Cloud-Lösungen für Ladenpersonal
- **Lieferservices** verbessern, um höhere Erwartungen an **Lieferzeiten** zu erfüllen (z. B. Same/Next Day, frei gewählter Termin und Ort, Retouren) – unter Berücksichtigung städtischer Infrastruktur (Lkw-Verbote, autofreie Zonen, mehr Fahrräder, E-Roller etc.)
- **Retourenquoten** durch (Online-)Experience verbessern (z. B. AR und VR, Magic Mirrors)
- **Omnichannel Supply Chain:** Geschäftsmodell und Serviceportfolio anpassen, Supply Chain (neu) orchestrieren, Lagerkonzeption weiterentwickeln und Konzepte für Geschäfte, letzte Meile und Kreislaufwirtschaft anpassen – mehr dazu auf der Folgeseite



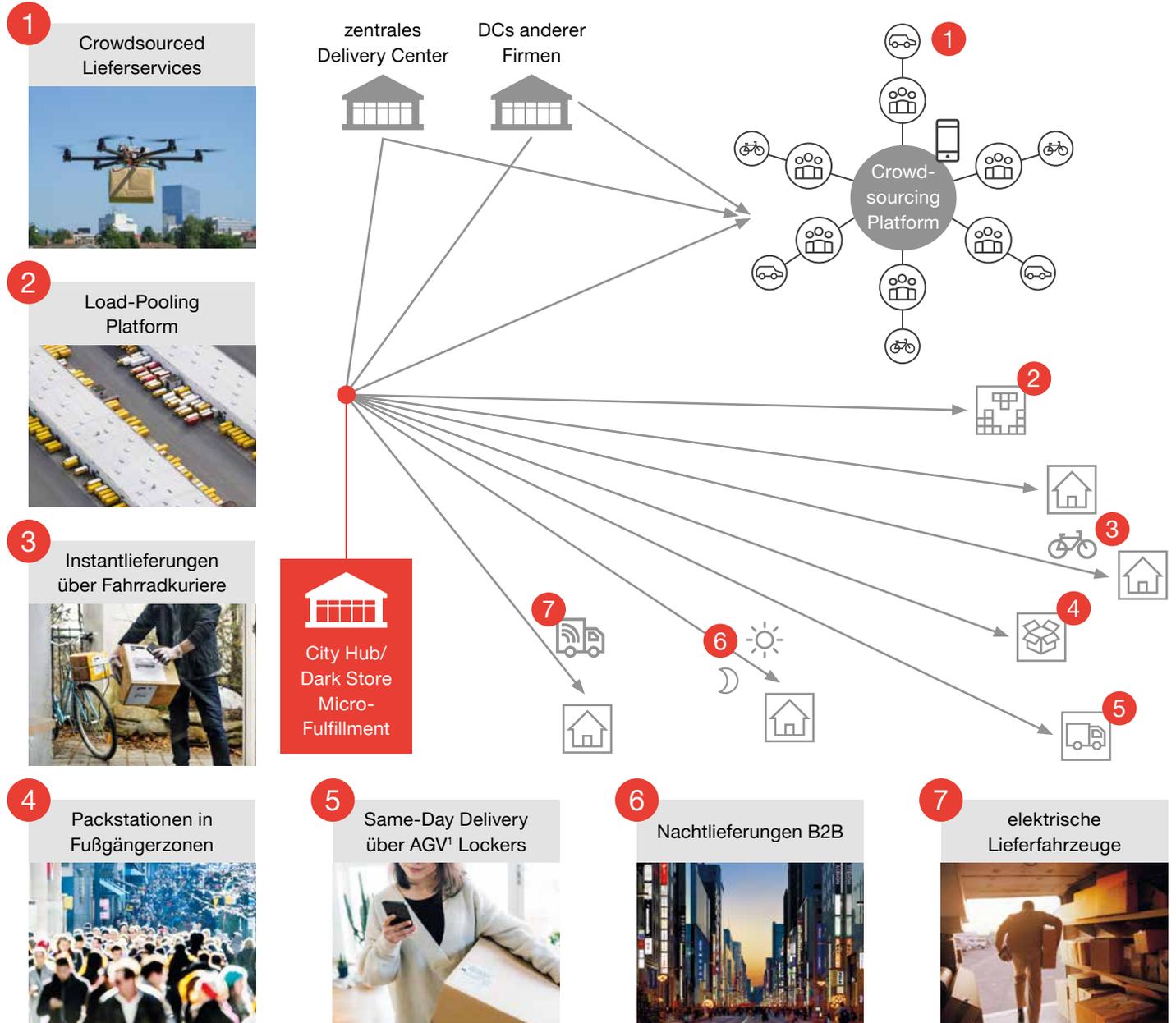
Die Omnichannel Supply Chain (SC) empfindet flexibel und automatisch den idealen „Flow“ für jede Lieferung



↻ Echtzeitinformationen

Quelle: PwC, Omnichannel Supply Chain Summary.

Innovative Konzepte für die letzte Meile ermöglichen in Innenstädten kosteneffiziente und nachhaltige Lieferungen



¹ Autonomous Guided Vehicles (fahrerloses Transportfahrzeug).

Quelle: PwC, Omnichannel Supply Chain Summary.

A man in a blue shirt and a light-colored apron is serving a customer in a bulk food store. He is holding a wooden scoop over a large glass jar filled with grains. The customer is a woman with long blonde hair, wearing a brown sweater. In the background, there are several large glass dispensers filled with different types of grains and seeds. The store has a warm, wooden interior.

D

ESG-Compliance

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor und eine klare Anforderung seitens der Konsument:innen

Nachhaltigkeitsaspekte werden – auch infolge der Regulierung – in vielen Produktkategorien Standard und verdrängen konventionelle Varianten. Auch durch den Generationenwechsel sind es immer mehr Konsument:innen, die Wert auf nachhaltige und umweltfreundliche Produkte und Handelspraktiken, Abfallvermeidung, Recycling und umweltgerechte Materialien.

Nachhaltiger Lifestyle wie gesundheitsbewusste Ernährung, der Kauf von Produkten mit kurzem oder abgelaufenem Mindesthaltbarkeitsdatum, Secondhand-Käufe, Sharing-konzepte etc. liegen im Trend. Für nachhaltig hergestellte Produkte liegt die Mehrzahlungsbereitschaft bei rund 10 % des Kaufpreises.

Unternehmen müssen für **Lieferkettentransparenz** sorgen und Nachhaltigkeit im komplexen Lieferanten- und Vertriebsnetzwerk transparent und messbar darstellen. Die Nichteinhaltung wird empfindlich sanktioniert und gefährdet die Reputation von Unternehmen.

Der **Druck zu mehr Nachhaltigkeit** wird bis 2030 weiter zunehmen: Verschiedene Stakeholder:innen – von den Kund:innen über Banken und Investoren bis hin zu den Lieferanten – erwarten, dass Handel und Hersteller nachhaltig agieren, so z. B. im Hinblick auf Lieferketten und Vertriebswege, Produktionsbedingungen oder Zertifizierungen.



Quellen: PwC, Voice of the Consumer Survey 2024; PwC, ESG im Handel und der Konsumgüterindustrie.

Eine gute Nachhaltigkeitsstrategie ist mehr als Compliance – sie verändert ein Unternehmen ganzheitlich und birgt Chancen



ESG-Compliance ist ein Muss: Konsument:innen, NGOs und weitere Stakeholder:innen fordern von Einzelhändlern und Konsumgüterherstellern, dass sie in ihrem Netzwerk klare Nachhaltigkeitsstandards definieren. Die Unternehmen werden sich in Zukunft auch an der Transparenz und der Reichweite ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen messen lassen müssen.

Harald Dutzler

Partner, Experte Produkt-Ökosysteme, Strategy& Österreich



Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

- **Nachhaltigkeitsstrategie** weiterentwickeln und unternehmensweit ganzheitlich und effizient umsetzen, anstatt auf einzelne Regulierungsanforderungen zu reagieren
- **wirtschaftliche Chancen** nutzen: zusätzliche Einnahmequellen durch fortschrittliche Kreislaufwirtschaft (z. B. Entwicklung rezyklierbarer Leichtbauverpackungen und in der Folge Senkung der Logistikkosten etc.)
- **Nachhaltigkeitsbewusstsein effektiv als Kaufmotivator** nutzen: Sortimentsplanung, Kommunikation und erhöhte Zahlungsbereitschaft schaffen neue Umsatzhorizonte
- **vertrauensbildende Markenkommunikation**: neben Transparenz auch lokales Engagement, Nachhaltigkeitsziele und Erreichungsgrad aufzeigen;
- **Abfallreduktion und Gewässerschutz** in der Produktgestaltung und -kommunikation thematisieren
- **strategische Partnerschaften auch branchenübergreifend** eingehen und Value Chain Footprint reduzieren sowie gemeinsame Zielgruppen bespielen und Promotions entwickeln
- **generationsspezifische Erwartungen** berücksichtigen: GenZ & Co. haben ein deutlich höheres Nachhaltigkeitsbewusstsein und bilden mittelfristig eine kaufkräftige Schicht
- **Etablierung neuer Store-Konzepte** in den Ebenen Resale, Rental und Repair
- **ESG- und weitere Regulierungsanforderungen** möglichst automatisiert und kosteneffizient umsetzen (z. B. durch verfügbare LkSG-Tools) – mehr dazu auf der Folgeseite



Nachhaltigkeit wird von der Kür zur Pflicht – steigendes Bewusstsein und Regulierung sind wesentliche Treiber



ESG-Compliance bzw. Nachhaltigkeitsanforderungen vollumfänglich zu entsprechen, wird im Jahr 2030 umso mehr ein entscheidendes Kriterium darstellen und infolge zunehmender Regulierung gängiger Standard sein.

Emanuel Chibesakunda

Partner, Experte Nachhaltigkeit,
PwC Deutschland



Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

- **nachfrageorientierte Sortiments- und Bedarfsplanung** verbessern, um auf Konsumtrends rechtzeitig einzugehen und zeitgleich nachhaltige Einkaufsentscheidungen zu beeinflussen (versus konventionelle Produktvarianten); Elemente bilden z. B. erweiterte Nährwertangaben, Bioprodukte oder ein Sortiment veganer Alternativen
- **Verpackungen optimieren** und insbesondere Plastikabfall weiter reduzieren sowie sinkende Kosten für Recyclingmaterial als Motivator sehen
- etablierte **Eco-Labeling-Formate** verstetigen und gezielt bewerben
- Nachhaltigkeit im **Fulfillment** schaffen durch innovative Letzte-Meile-Konzepte
- **Kund:innen als Prosumer** über sozialen Medien in Produktentstehungsprozess einbinden, um deren Bedürfnisse neben regulatorischen Anforderungen zu berücksichtigen
- **Kreislaufwirtschaft** ausweiten: Handelsstätten zu **Recycling-Hubs** weiterentwickeln und Anreize schaffen, zumal viele Konsument:innen Abfall sortenrein trennen und defekte Geräte zurückbringen – mehr dazu auf der Folgeseite
- **Reverse-Logistics-Konzepte initiieren**, z. B. in Fashion und Unterhaltungselektronik
- **KI-Tools** zur Green Transformation einsetzen (z. B. von Blue Yonder oder Cognira)



Umweltbewusstes Handeln: neue Regulierungen setzen neue Maßstäbe für den Handel und die Konsumgüterindustrie

1

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

- deutliche Ausweitung der Berichtspflichten und Angleichung der Nachhaltigkeitsberichterstattung an die Finanzberichterstattung (ca. 15.000 Unternehmen allein in Deutschland betroffen)
- 2024 erstes Berichtsjahr für seitherige NFRD-Berichtersteller (Unternehmen von öffentlichem Interesse)
- EU-Richtlinie seit Anfang 2023 in Kraft getreten und in nationales Recht überführt



2

Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR)

- Ablösung der Ökodesign-Richtlinie durch die EU-Verordnung für das Ökodesign nachhaltiger Produkte im Juli 2024
- produktspezifische Anforderungen und Vorschriften, um Produkte langlebiger, zuverlässiger, wiederverwendbarer sowie nachrüstbar und reparierbar zu gestalten
- Informationsanforderungen zur Stärkung nachhaltiger Kaufentscheidungen (z. B. digitaler Produktpass, Ausweis von Produktinformationen in Form von Leistungsklassen)

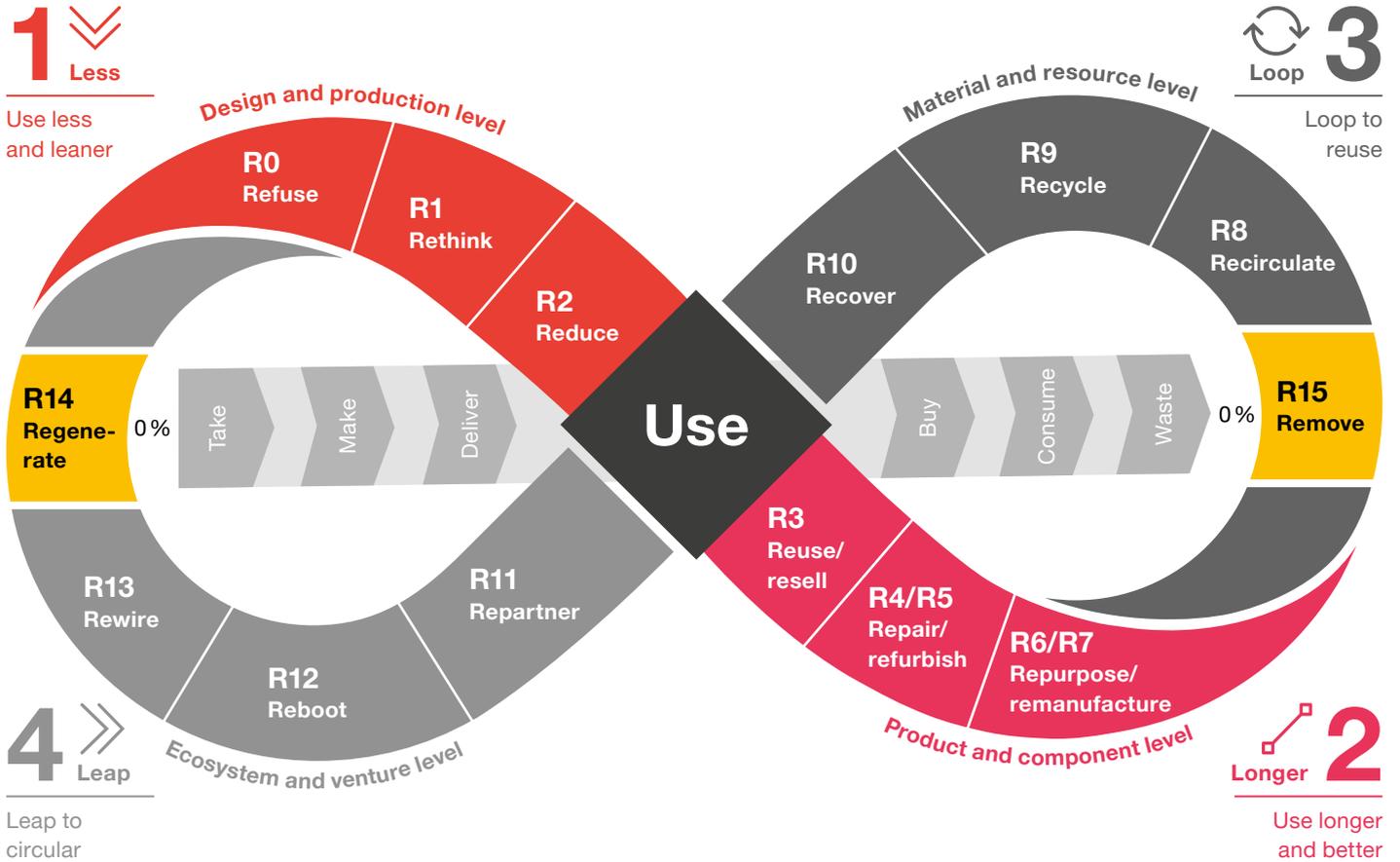
3

EU Green Claims Directive (EGCD)

- Die Richtlinie wurde Anfang 2024 von EU-Parlament und Rat beschlossen und soll bis 2026 in nationales Recht übersetzt werden.
- Abhilfe gegen Greenwashing: Ziel ist es, klare und transparente Standards für die Nutzung umweltbezogener Aussagen für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zu schaffen (wissenschaftliche Belegbarkeit)
- flächendeckende Anwendung mit Ausnahme von Kleinunternehmen (weniger als zehn Beschäftigte und Umsatz geringer als zwei Millionen Euro)



Ein ganzheitlicher Ansatz garantiert die zielgerichtete Umsetzung der Kreislaufwirtschaft und bettet sie ins ESG-Programm ein



- R0 – Refuse:** Redesign the system
- R1 – Rethink:** Design for circularity
- R2 – Reduce:** Use less resources
- R3 – Reuse/resell:** Give products a 2+ life
- R4/R5 – Repair/refurbish:** Make old product new
- R6/R7 – Repurpose/remanufacture:** Use items in new ways
- R8 – Recirculate:** Bend to loops – collect and sort

- R9 – Recycle:** Closed loops – Like2Like
- R10 – Recover:** Open loops – Like2Other
- R11 – Repartner:** Create new ecosystem
- R12 – Reboot:** Use technology and data
- R13 – Rewire:** Innovate business models
- R14 – Regenerate:** Harmonise with nature
- R15 – Remove:** Eliminate systems leakage

Deep Dive

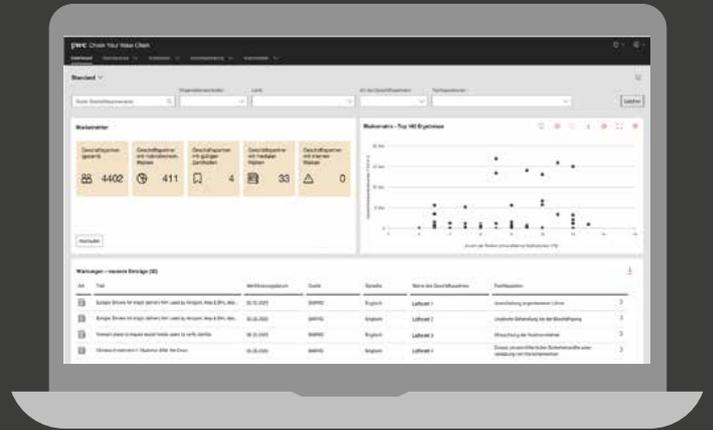
LkSG-Anforderungen können automatisiert und effizient durch digitale Lösungen umgesetzt werden



Was ist Check Your Value Chain?

Check Your Value Chain (CYVC) ist eine integrierte Softwarelösung von PwC, die eine **ganzheitliche Sicht** auf das gesamte Geschäftspartnerportfolio (Tier-1- bis Tier-n-Lieferanten, eigene Geschäftsaktivitäten und Kund:innen) erlaubt. Durch eine **umfassende Risikoanalyse** wird schrittweise abgeschichtet und so können risikobehaftete Geschäftspartner identifiziert werden.

Die automatisierte Durchführung der Risikoanalyse ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung aller Geschäftspartner. Darüber hinaus bietet die CYVC Optionen für die Definition, Nachverfolgung und Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen hinsichtlich risikobehafteter Geschäftspartner.



Warum Check Your Value Chain?



gesetzeskonform und up to date:

die einzige revisions sichere End-to-End-Lösung für Ihre LkSG-Konformität; neue oder aktualisierte Gesetze (wie die CSDDD) werden in der Software abgebildet



einfache und schnelle Implementierung:

Enterprise-ready SAP-basierte Cloud-Lösung für eine schnelle Implementierung mit geringem Wartungsaufwand



Zeit- und Kostenersparnis:

automatisierte Risikoanalyse und kontinuierliche Überwachung Ihres gesamten Geschäftspartnerportfolios (Tier-1- bis Tier-n-Lieferanten, eigene Geschäftsaktivitäten und Kund:innen) ohne Vorauswahl inklusive eines automatisierten (BAFA)-Reportings



offenes Ökosystem und einfache Anbindung:

Möglichkeit, verschiedene interne (z. B. ERP-Systeme, SAP Ariba, SAP GRC, Coupa) und externe Quellen (z. B. DnB, Dow Jones Factiva) können in CYVC zu integrieren



ganzheitlich und bewährt:

markterprobte Methodik als Teil einer ganzheitlichen ESG-Management-Suite, um eine übergreifende Lösung für ESG-Anforderungen zu schaffen



E Technology Fit

Viele Händler arbeiten an der strategischen (Weiter-)Entwicklung einer zukunftsfähigen IT-Architektur

Die genannten **Anforderungen aus dem Business** treffen bei vielen Handelsunternehmen auf eine gewachsene und oft in verschiedenen Ländern und Geschäftseinheiten angesiedelte heterogene IT-Architektur und Systemlandschaft. **Strategische Prioritäten** – wie zum Beispiel die Fragen, welche Fähigkeiten für das eigene Geschäftsmodell essenziell sind, welche Vertriebskanäle genutzt werden sollen und wie kundenorientiert, effizient, flexibel und omnichannel-fähig ein Unternehmen sein soll – sind häufig noch ungeklärt.

Um z. B. **Cloud-Anwendungen und KI** auch in der Fläche nutzen zu können, müssen zunächst Systeme und Datenbanken weiterentwickelt, standardisiert oder integriert werden. Diese Transformation setzt oft erhebliche **Investitionen** voraus, über die Händler nicht immer verfügen. Dementsprechend bietet sich eine **sequenzielle Weiterentwicklung** an, angefangen mit einem Geschäfts- oder Funktionsbereich oder einem Land.

Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen IT ist ein guter Plan Gold wert. Neben einer langfristigen Roadmap zählt hierzu ein **IT-Architektur-Zielbild**, das unter Berücksichtigung erprobter **Designprinzipien** zu entwickeln ist:

Architektur-Designprinzipien (Auszug)

- Erweiterbarkeit**  um flexibel **neue Dienste und Lösungsanbieter** mit der bestehenden Landschaft zu verbinden
- Aufrüstbarkeit**  um bestehende **Capabilities zu verbessern** oder Elemente in der Landschaft flexibel und unabhängig zu ersetzen
- Datenorchestrierung**  um **neue Partner zu integrieren** und/oder Offline-Daten mit Online-Daten zu verbinden (Echtzeit, erweiterte Analysen)
- Standortunabhängigkeit**  um den **Wechsel von Cloud- zu Edge-Computing** problemlos durchzuführen, wenn zusätzliche Rechenkapazität benötigt wird
- Deployment-Geschwindigkeit**  um die **Lösung schnell testen, ausrollen** und einfach in einer Vielzahl an Stores einsetzen zu können

Der Handel muss massiv in die Weiterentwicklung der IT investieren, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben



Technologie als Rückgrat des Handels wird zunehmend wichtiger – für intelligente Ladengeschäfte, kanalübergreifende Einkaufserlebnisse sowie automatisierte Prozesse entlang der Supply Chain. Händler müssen massiv in ihre IT-Infrastruktur investieren sowie schneller und agiler werden, um die Chancen von KI & Co. wirklich zu nutzen.



Marcus Messerschmidt

Partner, Experte Cloud & Digital, PwC

exemplarisch

Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

- Anforderungen für die **strategische Weiterentwicklung der IT** ableiten aus Unternehmensstrategie und Positionierung, zentrale Fragen u. a.:
 - Welche Fähigkeiten sind essenziell für unser Geschäftsmodell – z. B. wie kundenorientiert, kosten-effizient oder omnichannel-fähig wollen wir sein?
 - Wie priorisieren wir unsere Vertriebskanäle und Kontaktpunkte zu Kund:innen?
 - Welche Prozesse können automatisiert werden (z. B. Kasse, E2E Supply Chain)?
 - Welche Funktion haben unsere Läden (Experience, Fulfillment, Hub etc.)?
 - Welche globalen IT-Standards sind nötig (vs. gewachsene, heterogene IT in Ländern)?
- **Architekturzielbild**: Roadmap zur (Weiter-)Entwicklung auf einer gemeinsamen Plattform, weltweit standardisierte Systeme und gemeinsame Datenhaushalte (z. B. CDP) definieren, u. a. mit Bewertung möglicher (Retail) Cloud Solutions und Chancen durch KI – mehr dazu auf der Folgeseite
- **IT sequenziell weiterentwickeln** unter Berücksichtigung von Nutzen und Kosten der Investitionen sowie von Abhängigkeiten in der gesamten IT-Infrastruktur
- **IT-Rollouts und -Testing** beschleunigen, Tests automatisieren
- **IT-Sicherheit**: Governance für Datenmanagement und -schutz sowie Incident Management (weiter-)entwickeln

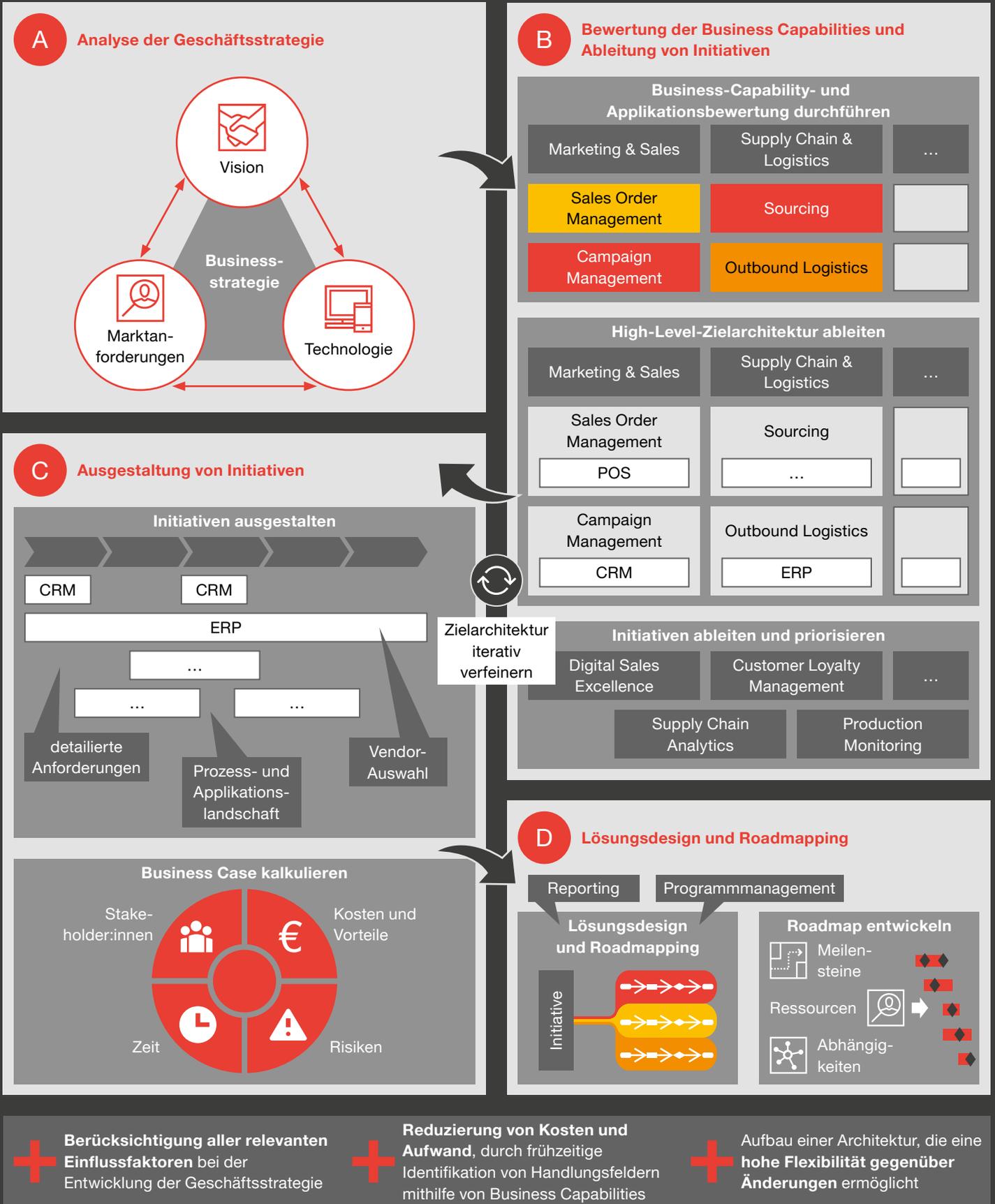




Deep Dive

Eine geschäftsorientiert entwickelte Zielarchitektur stellt sicher, dass die IT die strategischen Ziele unterstützt

Geschäftsorientierte Entwicklung von Zielarchitekturen





F Ausblick

Als Händler erfolgreich auf dem Weg ins Jahr 2030: Transformation als Chance begreifen und den Wandel aktiv gestalten



Technologie ist eine fortwährende Reise. Handelsunternehmen müssen stets auf neue Produktentwicklungen und Kundenbedürfnisse reagieren. Mehr noch: Im Idealfall antizipieren sie diese und gestalten sie mit. Die damit verbundene Transformation des Geschäftsmodells sollte nicht als Belastung empfunden werden, sondern als Chance, gesellschaftliche Trends zu setzen.

Dr. Christian Wulff
Partner, Retail & Consumer
Leader DE und EMEA,
PwC Deutschland



Die **Herausforderungen** im Handel sind vielfältig. In unseren Projekten sehen wir, wie Unternehmen sie strategisch angehen und zugleich Potenziale heben, die ihre **Wettbewerbsposition** langfristig stärken. Wir sehen insbesondere folgende **Erfolgsfaktoren** auf dem Weg zur Future of Retail:

- **Business Model Reinvention:** Neue Vertriebskanäle und Einnahmequellen werden – auch durch Kooperationen – erschlossen und genutzt.
- **Roadmap und Priorisierung:** Eine langfristige Planung und Prioritäten (statt jährlicher Perspektive) helfen, das gesamte Unternehmen ganzheitlich weiterzuentwickeln.
- **Sequenzielle Transformation:** Viele Unternehmen entwickeln schrittweise weiter und testen zunächst in einzelnen Produktkategorien, Formaten oder Funktionen.
- **Investitions- und Finanzierungsstrategie:** Eine integrierte Planung setzt gezielt Investitionsmittel, z. B. durch den Verkauf von Unternehmensbereichen, frei.
- **Talent und Upskilling:** Mitarbeiter:innen werden befähigt, übernehmen Verantwortung für Projekte und begeistern andere für Innovationen.

Es bleibt spannend. Wir freuen uns, diese Reise gemeinsam mit Ihnen zu gestalten.



Unsere Leseempfehlungen für noch mehr Branchen-Insights

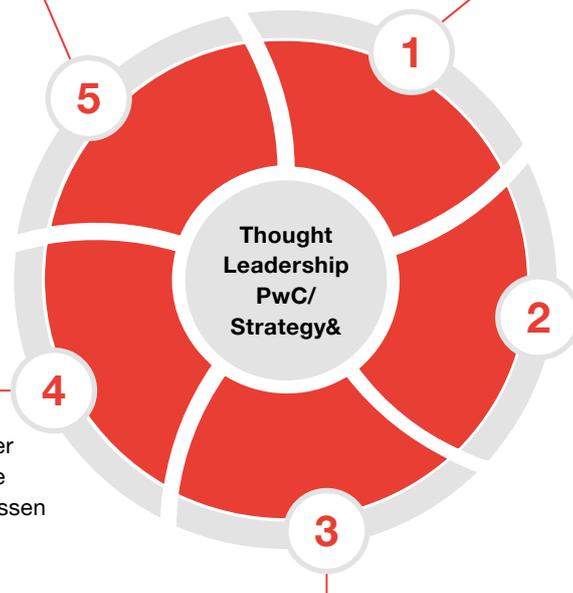
Besuchen Sie uns unter www.pwc.de/handel

Technology Fit

- The metaverse as an ESG opportunity for the retail industry: Second life after the hype
- How Europe can embrace the GenAI opportunity: Seizing the vast potential of Generative Artificial Intelligence
- Empowering retail and consumer goods businesses: How to accelerate digital transformation with cloud

ESG

- Voice of the Consumer 2024: Gesünder klimabewusster, nachhaltiger – wie die Deutschen Einkauf und Konsum anpassen
- Auf dem Weg zu einer ökonomisch tragfähigen, nachhaltigen Lebensmittelproduktion
- Die nachhaltige Transformation – groß denken und gemeinsam handeln



Customer Focus

- Konsum 2030 – Konsumtrends für den Handel von morgen (Future of Retail, Teil 1)
- Generation Babyboomer: Lebenserfahrung und Kaufkraft treffen Innovation
- Retail Media: Omnichannel Händler beschleunigen das Wachstum
- The ROI of customer data in retail: „Highway to hell“ or „stairway to heaven“?

Cost efficiency

- The vertical advantage: How retailers as well as food and beverage players can expand along the value chain

Omnichannel Enablement

- Reinventing supply chains 2030: Towards an adaptable, sustainable, cognitive ecosystem

Ihre Ansprechpersonen

Retail & Consumer Industry



Dr. Christian Wulff
Partner und Retail & Consumer
Industry Leader
PwC Deutschland
christian.wulff@pwc.com



Dr. Stephanie Rumpff
Head of Industry Business
Development
PwC Deutschland
stephanie.rumpff@pwc.com

Customer Focus



Willibald Kofler
Partner
Customer Strategy & Transformation
Strategy & Österreich
willibald.kofler@pwc.com



Mathias Elsaesser
Partner
Experte Marketing
PwC Deutschland
mathias.elsaesser@pwc.com



Lesen Sie mehr unter
www.pwc.de/future-of-retail



Cost Efficiency



Dr. Jan Herrmann
Partner
Experte Cost and Value
Transformation
PwC Deutschland
jan.joachim.herrmann@pwc.com



Stefan Schwertel
Partner
Experte Fit-for-Growth
PwC Deutschland
stefan.schwertel@pwc.com



Ruth Melches
Director
Expertin für Organisationsdesign
Strategy& Deutschland
ruth.melches@pwc.com

Omnichannel Enablement



Dr. Marco Tietze
Partner
Business-led IT Transformation
Strategy& Deutschland
marco.tietze@pwc.com



Karina Lück
Director
Expertin Supply Chain
PwC Deutschland
karina.lueck@pwc.com



Judith Schneider
Partner
Expertin Supply Chain
PwC Deutschland
judith.schneider@pwc.com



Tim Diefenbach
Manager
Experte Supply Chain
PwC Deutschland
tim.diefenbach@pwc.com

Editorial Team

Wir danken zudem unserem Redaktionsteam um Marcel Leskow und Melina Lelickens aus dem Fachbereich Handel und Konsumgüter bei PwC Deutschland.

ESG-Compliance



Harald Dutzler
Partner
Experte Produkt Ökosysteme
Strategy& Österreich
harald.dutzler@pwc.com



Emanuel Chibesakunda
Partner
Experte Nachhaltigkeit
PwC Deutschland
emanuel.chibesakunda@pwc.com



Dr. Ferdinand Pohl
Manager
Experte Nachhaltigkeit
PwC Deutschland
ferdinand.pohl@pwc.com

Technology Fit



Marcus Messerschmidt
Partner
Experte Cloud & Digital
PwC Deutschland
marcus.messerschmidt@pwc.com



Hacer Bilgic
Senior Manager
Expertin Cloud& Digital
PwC Deutschland
hacer.bilgic@pwc.com



Cindy Frank
Senior Manager
Expertin Cloud & Digital
PwC Deutschland
cindy.frank@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 151 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 14.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 2,93 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.





