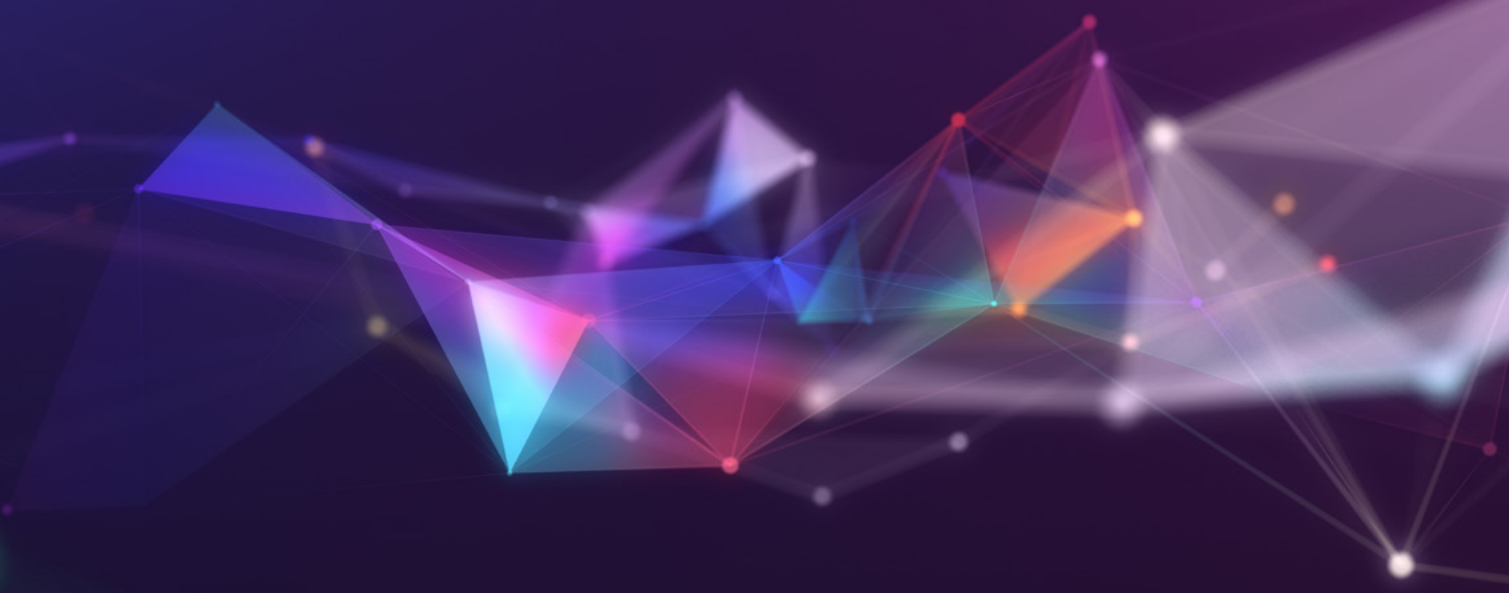


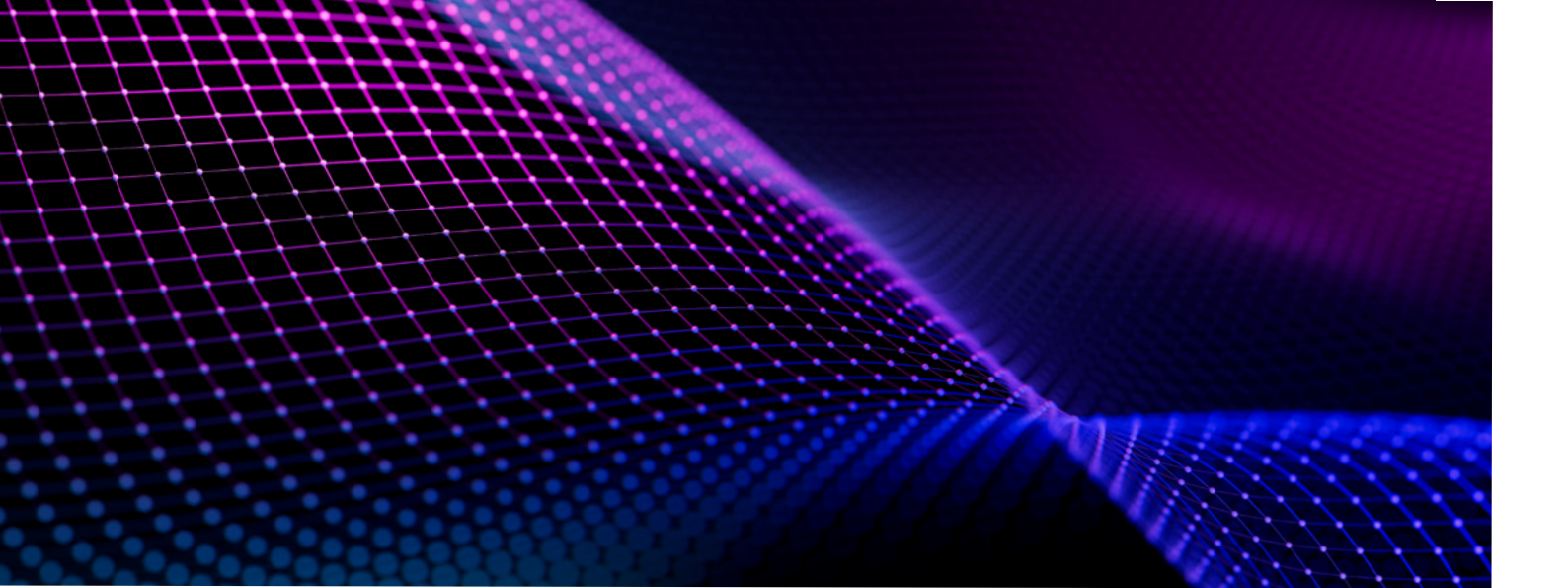
Transformieren oder verlieren:

Digitale Reife ist im europäischen
Retail-Sektor überlebenswichtig



Inhalt

Executive summary	3
1. Die digitale Bewährungsprobe: Wer führt und wer wird abgehängt?	5
2. Die Performance-Lücke: Warum digitale Nachzügler an Boden verlieren	11
3. Fit für die Zukunft: Die wichtigsten digitalen Fähigkeiten für Einzelhändler	22
<u>Beispiel digitale Vorreiter: Next</u>	
<u>Beispiel digitale Vorreiter: Sainsbury's Nectar360</u>	
<u>Beispiel digitale Vorreiter: Lidl (Schwarz-Gruppe)</u>	
<u>Beispiel digitale Vorreiter: Co-op</u>	
<u>Beispiel digitale Vorreiter: IKEA</u>	
4. Fazit	27
5. Methodik	28



Executive Summary

Die Spielregeln im europäischen Einzelhandel haben sich grundlegend verändert – und die Zeit drängt. In einem Markt, der von anspruchsvollen Kund:innen, steigenden Kosten und disruptiven Technologien geprägt ist, bleibt für Nachzügler kein Spielraum mehr. Wer sein Geschäftsmodell nicht innerhalb der nächsten zwölf Monate modernisiert, riskiert, vom Markt zu verschwinden. Hier geht es nicht mehr um digitale Chancen – es geht um eine existenzielle Bedrohung.

Die vergangenen fünf Jahre waren geprägt von wirtschaftlicher Unsicherheit, veränderten Erwartungen und rasanten Fortschritten im Bereich KI. Aus einem graduellen Wandel ist ein Wettrennen geworden. KI hat die Eintrittsbarrieren gesenkt: Neue Marken skalieren schneller, optimieren ihre Lieferketten und schaffen hochgradig personalisierte Kundenerlebnisse mit beeindruckender Präzision. Der entscheidende Faktor in diesem Umfeld ist digitale Reife: Die Fähigkeit, eine klare Strategie mit Technologie, Talenten und operativer Disziplin zu verbinden. Sie trennt Unternehmen, die nachhaltig wachsen, von denen, die langsam an Relevanz verlieren.

Die vorliegende Studie bewertet den digitalen Reifegrad von 100 führenden Einzelhändlern in Europa anhand der Kriterien Leadership, Technologieeinsatz und Kundenfokus. Das Ergebnis: Die Schere geht immer weiter auseinander. Digitale Vorreiter, die moderne Technologien unternehmensweit verankert haben, setzen sich nicht nur ab, sie bauen ihren Vorsprung konsequent aus.

Zwischen 2019 und 2024 verzeichneten digitale Vorreiter ein fast doppelt so starkes Umsatzwachstum wie Nachzügler und steigerten ihre Vorsteuergewinne um knapp 50 %. Viele andere hingegen mussten sinkende Margen hinnehmen.

Während KI Arbeitsabläufe neu strukturiert werden, Regulierungen immer strenger und Customer Journeys zunehmend fragmentierter. Die Folge: Nichtstun war noch nie so teuer.

Digitale Vorreiter unterscheiden sich nicht durch große Ankündigungen, sondern durch konsequente Umsetzung im gesamten Unternehmen. Entscheidend ist, wie tief neue Technologien in die Abläufe integriert werden – nicht, wie viele Pilotprojekte gestartet werden. Die erfolgreichsten Retailer eint dabei ein gemeinsames Muster:

1. **Sie skalieren KI über die Pilotphasen hinaus** und verankern sie in Sortiment, Logistik und Service, um Entscheidungen schneller und automatisiert zu treffen.
2. **Sie beherrschen Sichtbarkeit und Relevanz** – mit kanalübergreifenden Strategien für Retail Media, digitale Märkte und eigene Touchpoints.
3. **Sie liefern echte Omnichannel-Erlebnisse** durch die nahtlose Abstimmung von Lagerbestand, Preisen und Services über Filialen, Apps und digitale Kanäle hinweg.
4. **Sie verankern Resilienz im System** – mit flexiblen Kapazitäten, hoher Verfügbarkeit und schnellen Reaktionen auf Marktveränderungen oder neue Vorgaben.

Die Ambition ist in vielen Unternehmen hoch, doch die Umsetzung bleibt oft auf der Strecke. Technische Altlasten, Silostrukturen, fehlendes Fachwissen und unzureichende Datenqualität bremsen den Wandel – genau in dem Moment, in dem es auf Geschwindigkeit ankommt. Zögern ist längst keine neutrale Haltung mehr. Wer heute nicht handelt, baut strukturelle Nachteile auf – gegenüber agileren Wettbewerbern und Kund:innen, die nicht warten.

Der vorliegende Bericht zeigt acht zentrale Handlungsfelder auf, um die Lücke zwischen Absicht und Umsetzung zu schließen, ergänzt durch Best Practices und konkrete Empfehlungen für Digital- und Technologieverantwortliche im Einzelhandel. Die Ergebnisse sprechen eine klare Sprache: **Digitale Reife ist keine Option mehr. Sie ist die Überlebensstrategie für den europäischen Einzelhandel.**

Zentrale Erkenntnisse

- **Digitale Vorreiter wachsen fast doppelt so schnell:**

Von 2019 bis 2024 erzielten sie eine jährliche Wachstumsrate (CAGR) von 8,6 % – fast doppelt so viel wie Nachzügler (4,6 %) und deutlich über dem Marktdurchschnitt (6,5 %). Für einen Händler mit 1 Mrd. Euro Jahresumsatz bedeutet dieser Unterschied einen potenziellen Umsatzverlust von rund 135 Mio. Euro pro Jahr. Wer zurückfällt, geht ein systemisches Risiko ein.

- **Profitabilität hängt direkt vom digitalen Reifegrad ab:**

Im selben Zeitraum stiegen die Vorsteuergewinne der Vorreiter um 47,2 %, während sie bei den Nachzüglern um 12,8 % sanken. Für ein Unternehmen mit 100 Mio. Euro Gewinn pro Jahr ergibt sich daraus ein Unterschied von 33 Mio. Euro in nur drei Jahren.

- **Größe verstärkt den digitalen Vorteil:**

Im Jahr 2024 vereinten digitale Vorreiter 58,5 % des gesamten Umsatzes auf sich. Das bedeutet einen Anstieg um 1,5 Prozentpunkte seit 2019 und dass die Vorreiter weiter davonziehen. Ihre Größe ermöglicht eine engere Kundenbindung, schnellere Innovationen und höhere Budgets für Investitionen. Für langsamere Wettbewerber wird der Rückstand zunehmend uneinholbar.

- **Digitale Investitionen bedeuten Resilienz:**

63 % der Händler, die ihre Profitabilität in den letzten fünf Jahren steigern konnten, nennen gezielte Investitionen in digitale Kompetenzen als entscheidenden Erfolgsfaktor. Digitale Transformation ist kein „Nice-to-have“, sondern der Grund, warum diese Unternehmen die Disruption in dieser Branche überstanden haben.

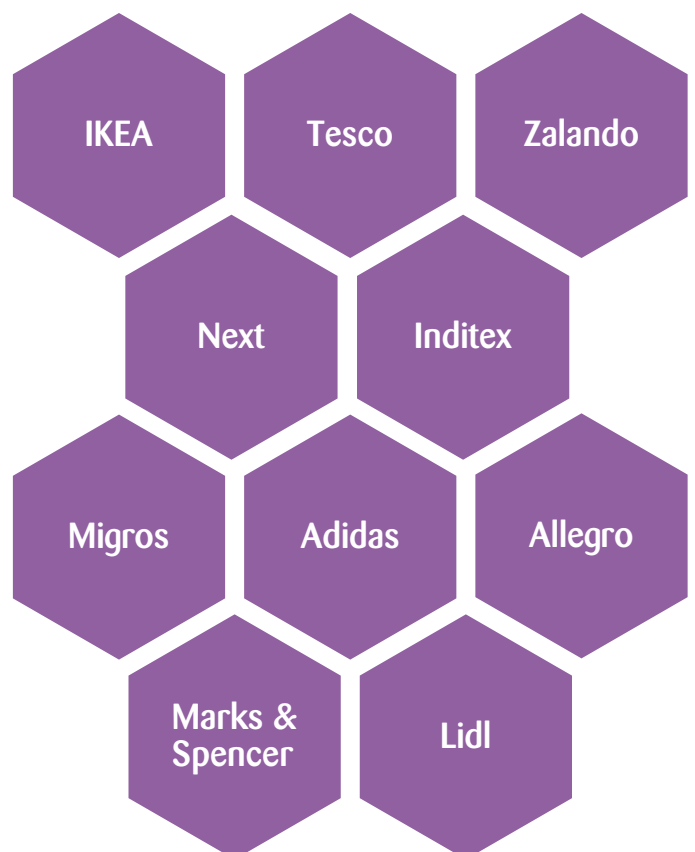
- **Omnichannel schlägt reine Online-Modelle:**

Händler mit integrierten Laden- und Digitalangeboten erreichen im Schnitt stabile Vorsteuer margins von rund 5 % und sind damit robuster und rentabler aufgestellt als andere Modelle. Viele reinen Online-Anbieter dagegen rutschen in die Verlustzone – ein deutliches Warnsignal für die Grenzen rein digitaler Wachstumsstrategien.

- **Ambition ohne Umsetzung ist ein Risiko:**

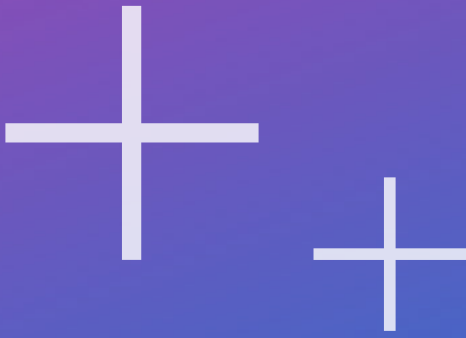
Zwar streben 77 % der Händler nach modularen, API-basierten Plattformen, doch nur 33 % haben diese auch vollständig umgesetzt. 52 % geben an, dass ihre aktuelle IT-Architektur sie ausbremst. 63 % nennen Fachkräftemangel als Hürde. Gute Absichten reichen nicht – entscheidend ist, was geliefert wird.

Digitale Vorreiter setzen neue Branchenstandards





1. Die digitale Bewährungsprobe: Wer führt und wer wird abgehängt?



Der europäische Einzelhandel steht vor einer entscheidenden Phase. Steigende Kosten, veränderte Erwartungen auf Seite der Kund:innen und zunehmende operative Komplexität treffen aufeinander und erhöhen den Druck, profitables Wachstum zu erzielen.

Gleichzeitig verändert Künstliche Intelligenz grundlegend, wie Produkte gesucht, bepreist und ausgeliefert werden. Digitale Märkte und Social Commerce wirken dabei doppelt: als neue Wachstumstreiber, aber auch als wachsende Konkurrenz. Hinzu kommen strengere Vorgaben in puncto Nachhaltigkeit, während die Inflation der Kosten weiter die Margen drückt.

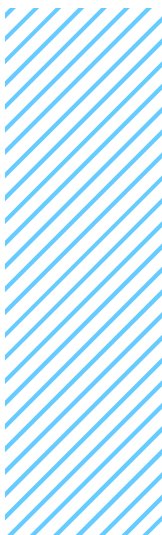
Allein im Vereinigten Königreich, so die Analyse von Retail Economics, werden die Betriebskosten für Händler im Geschäftsjahr 2025/26 um £6,5 Milliarden steigen. Grund dafür sind höhere Steuern sowie steigende Ausgaben für Personal, Energie und Immobilien. Und das in einem Markt, dessen Rentabilität seit Jahren unter Druck steht: Die durchschnittliche Marge vor Steuern hat sich seit 2014 fast halbiert – von 10,4 % auf nur noch 5,7 % im Jahr 2024.

Kund:innen sind heute wählerischer denn je. Ihre Customer Journeys verlaufen zunehmend fragmentiert. Ob über Online-Shops, digitale Marktplätze, soziale Netzwerke oder physische Geschäfte: Der Weg zur Kaufentscheidung ist selten linear. Menschen recherchieren online, bevor sie ein Geschäft betreten, interagieren mit Chatbots oder Service-Teams nach ihren eigenen Regeln, lösen mobile Angebote ein oder starten einen Kauf auf einem Gerät, um ihn auf einem anderen abzuschließen. Jeder einzelne Touchpoint muss schnell, konsistent und verlässlich funktionieren. Mobile Erlebnisse müssen perfekt sein, der Bezahlvorgang muss reibungslos laufen, und die Verfügbarkeit wird zum entscheidenden Vertrauensfaktor. Die Ansprüche an die Customer Experience steigen – und das in einem zunehmend angespannten wirtschaftlichen Umfeld.

Der technologische Wandel hat die Wertschöpfung im Einzelhandel grundlegend verändert. In den letzten zehn Jahren haben sich neue Geschäftsmodelle und Betriebsstrukturen rund um digitale Plattformen entwickelt – von KI-gestützter Personalisierung und Predictive Analytics über modulare Logistiksysteme bis hin zu flexiblen Content-Plattformen. Diese Entwicklungen prägen zunehmend die digitale Infrastruktur im Einzelhandel.

Die neuen Möglichkeiten durchziehen inzwischen die gesamte Wertschöpfungskette: Sie ermöglichen nahtlose Einkaufserlebnisse, effizientere Abläufe und sichere, datengestützte Transaktionen. Doch Technologie allein ist kein Wettbewerbsvorteil. Was digitale Vorreiter unterscheidet, ist ihre Kultur: Sie verankern digitales Denken auf allen Ebenen, um agiler zu werden, sich kontinuierlich zu verbessern und Innovationen schneller umzusetzen.

Schon jetzt wird Transformation für viele zur neuen Normalität. Digitale Reife entscheidet dann darüber, wer sich erfolgreich anpasst und wer vom Markt verschwindet.

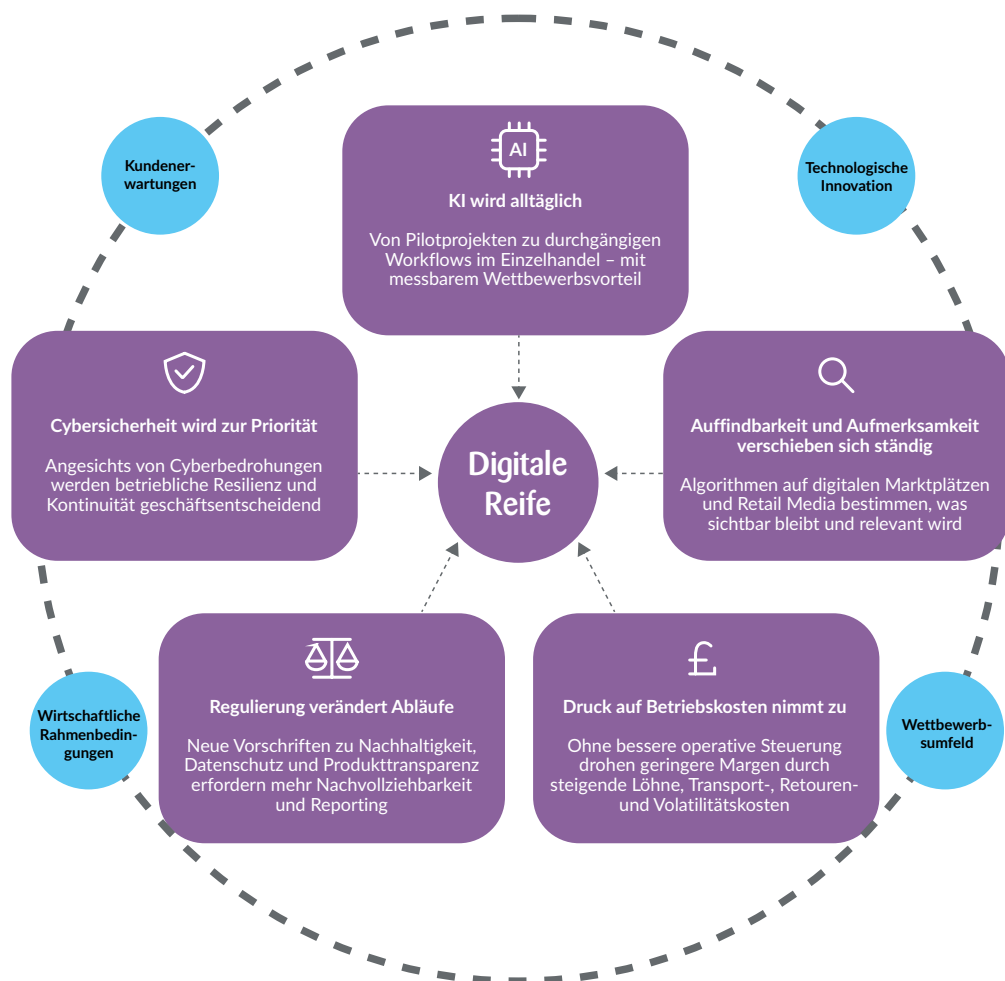




Warum digitale Reife entscheidend ist

Fünf Entwicklungen machen die digitale Reife ab 2025 zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg im Einzelhandel.

Abb. 1: Fünf Änderungen auf dem Markt, die digitale Reife zur Notwendigkeit machen



Diese Faktoren verändern die Spielregeln im Einzelhandel grundlegend. Wer auch nach 2025 wettbewerbsfähig sein will, braucht schlankere Kostenstrukturen, schnellere Umsetzungen und eine stärkere Ausrichtung auf Kundenerwartungen, regulatorische Vorgaben und Risikomanagement. Digitale

Reife verschafft dabei den entscheidenden Vorteil: Sie ermöglicht es Einzelhandelsunternehmen, schnell und präzise zu handeln, um bei Störungen flexibel zu reagieren, steigende Anforderungen zu erfüllen und die Profitabilität auch in einem volatileren, anspruchsvolleren Marktumfeld zu sichern.

Fig. 2: Our three pillar framework



So haben wir den digitalen Reifegrad bewertet

Zur Bewertung des digitalen Reifegrads haben wir ein Drei-Säulen-Modell entwickelt (siehe Abb. 2), das die gesamte Wertschöpfungskette des Einzelhandels abdeckt – von Strategie und Leadership über die technologische Infrastruktur bis hin zur Umsetzung in eine überzeugende Customer Experience.

Säule 1: Strategie & Leadership

Digitale Exzellenz beginnt mit einer klaren strategischen Ausrichtung und der Fähigkeit, diese auch umzusetzen. Diese Säule bewertet, wie stark ein Unternehmen digitale Reife organisatorisch verankert: vom Kompetenzgrad der internen Technologie- und Digitalisierungsteams über die Sichtbarkeit digitaler Ziele in der Unternehmensstrategie bis hin zu Investitionssignalen und Innovationsaktivitäten. Sie spiegelt sowohl den Fokus der Unternehmensführung als auch die digitale Kompetenz über alle Hierarchieebenen hinweg wider.

Säule 2: Technologie & Infrastruktur

Das operative Rückgrat des modernen Einzelhandels. Hier geht es um den Reifegrad der zentralen Systeme, Technologien und Fulfilment-Prozesse. Darunter fallen die Flexibilität der IT-Landschaft, die Zahlungsinfrastruktur sowie die Effizienz von Lieferung und Retouren. Diese operativen Grundlagen im Hintergrund entscheiden letztlich

darüber, ob Kundenerwartungen auch skalierbar erfüllt werden können.

Säule 3: Kundenzentrierter Handel

Die sichtbare Ausprägung digitaler Reife. Diese Säule analysiert, wie nahtlos Händler Produktsuche und Kaufabschluss über verschiedene Kanäle hinweg verbinden und wie digitale Tools das Einkaufserlebnis verbessern, Vertrauen stärken und langfristige Kundenbindung schaffen.

Der Index im Überblick

Unser Index zur digitalen Reife basiert auf 30 spezifischen Kennzahlen und über 3.000 Datenpunkten, die von 100 führenden europäischen Einzelhändlern erhoben wurden. Die Auswahl umfasst ein breites Spektrum an Regionen, Branchen und Geschäftsmodellen. Durch die Kombination aus Strategieanalysen, unabhängiger Marktanalyse zu Technologie und Performance sowie praxisnahen Audits kundenrelevanter Fähigkeiten entsteht ein ganzheitliches, objektives Bild des digitalen Reifegrads.

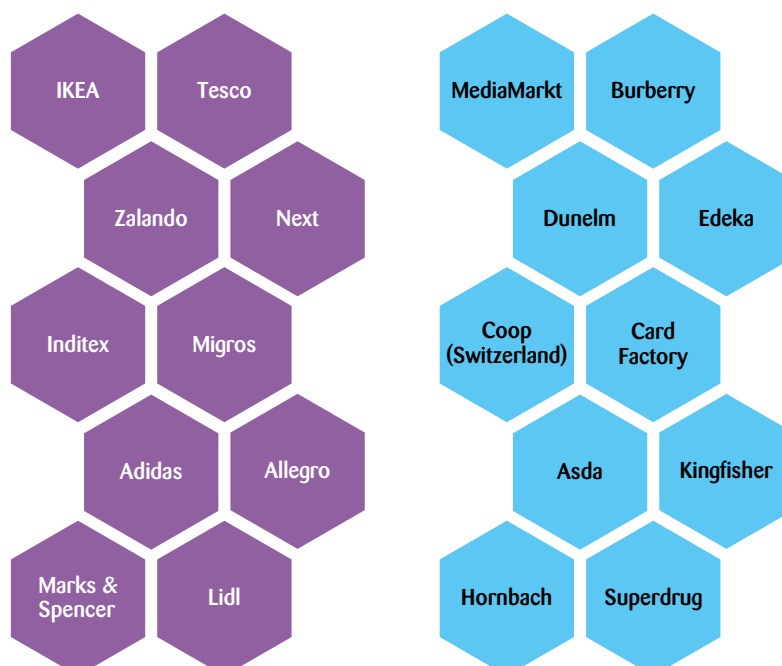
Digitale Reifegruppen

Basierend auf den Bewertungsdaten wurden die untersuchten Einzelhändler in drei Gruppen eingeteilt (siehe Abb. 3):

1. **Vorreiter** – setzen Maßstäbe in allen drei Säulen
2. **Aufsteiger** – verfügen über eine solide Basis und erkennbares Entwicklungspotenzial
3. **Nachzügler** – liegen deutlich hinter dem Markt zurück

Um den wirtschaftlichen Einfluss digitaler Reife zu ermitteln, wurden zusätzlich Kennzahlen zur finanziellen Performance analysiert, darunter Umsatzwachstum, Rentabilität und Kapitalrendite. Ziel war es, den Zusammenhang zwischen digitaler Reife und langfristiger Wertschöpfung greifbar zu machen.

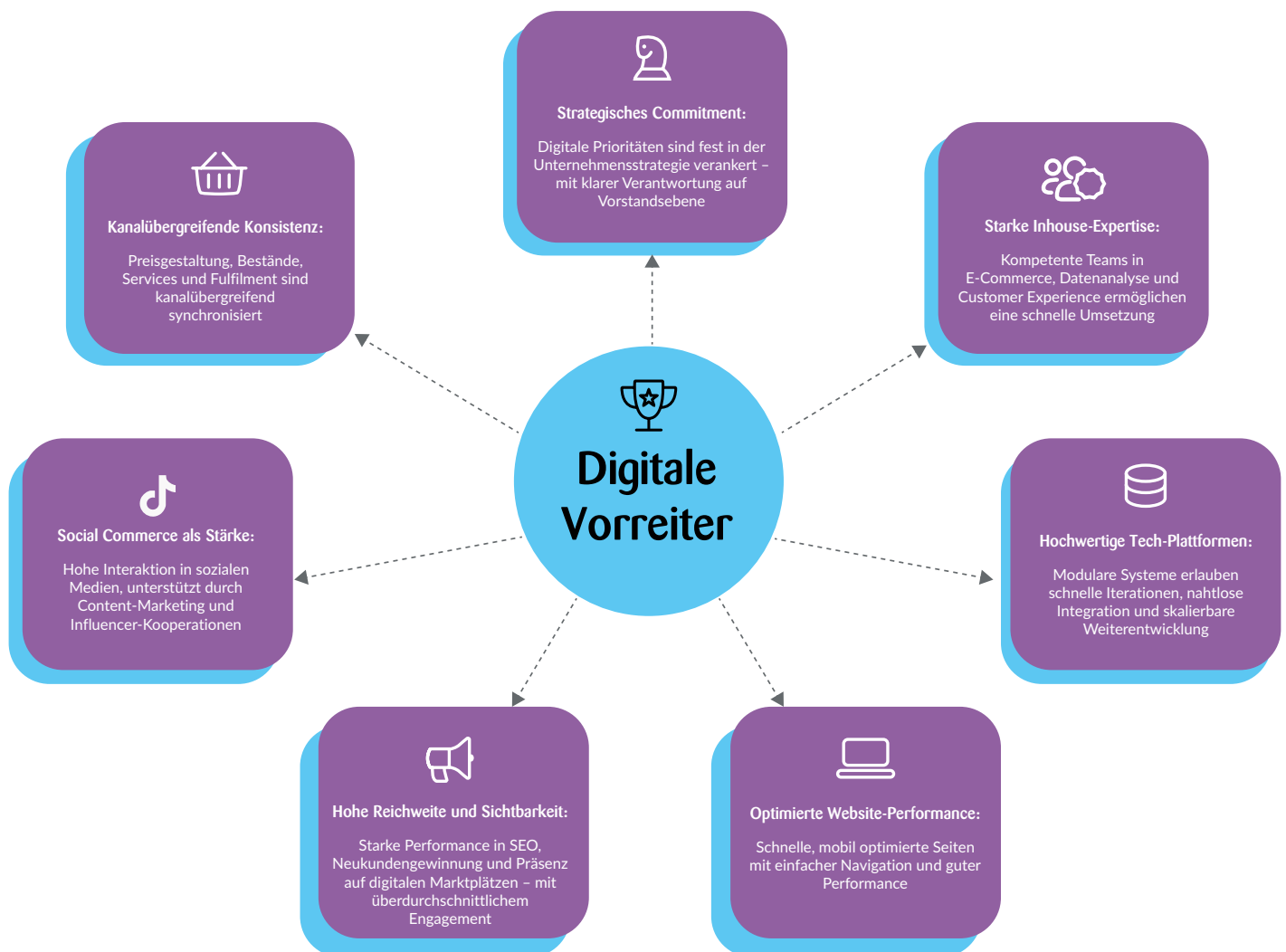
Abb. 3: Gruppen nach digitalem Reifegrad



Fokus auf digitale Vorreiter

Vorreiter vereinen eine konsequente digitale Ausrichtung mit nachhaltigen Investitionen in Technologie, Fachkräfte und Partnerschaften. Ihre gemeinsamen Merkmale sind in Abb. 4 dargestellt.

Abb. 4: Merkmale digitaler Vorreiter





2. Die Leistungslücke:

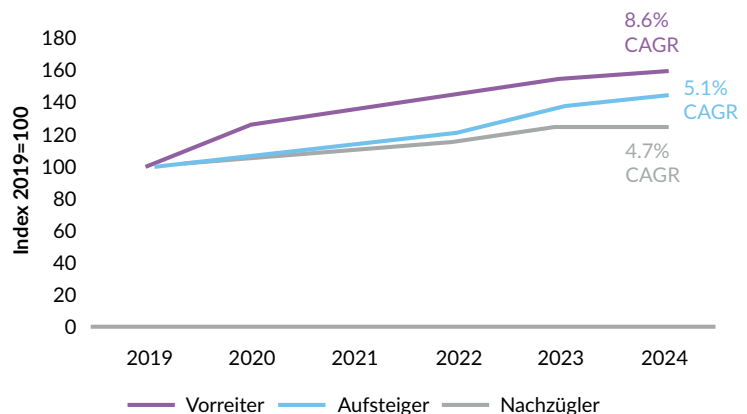
Warum digitale Nachzügler an Boden verlieren

Unsere Index-Ergebnisse und die Finanzanalyse der letzten fünf Jahre zeigen deutlich: Digitale Reife zahlt sich aus. Unabhängig von Größe, Branche oder Geschäftsmodell lässt sich ein konsistentes Muster erkennen: Einzelhändler mit einem hohen digitalen Reifegrad wachsen im Vergleich zu Aufsteigern und Nachzüglern schneller, erzielen bessere Margen und gewinnen stetig Marktanteile.

1. Digitale Vorreiter wachsen fast doppelt so schnell wie der Rest

Seit 2019 erzielen Vorreiter ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 8,6 % – fast doppelt so viel wie weniger digital aufgestellte Wettbewerber. Der Treiber: Eine überlegene digitale Umsetzung und hohe Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen.

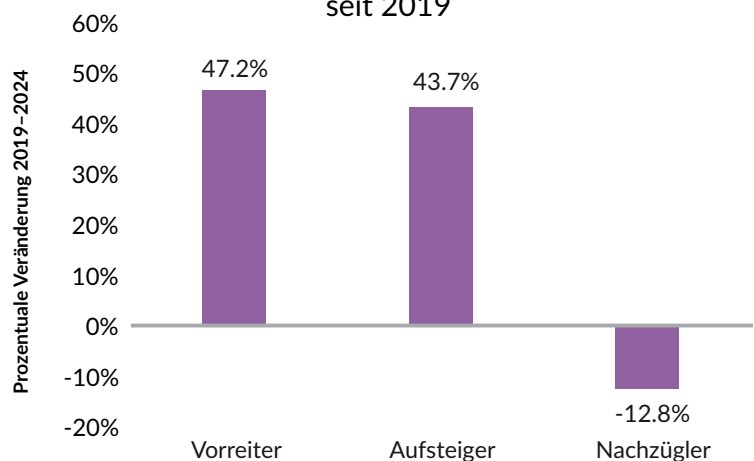
Umsatzwachstum – CAGR 2019–2024



2. Digitale Reife steigert die Profitabilität

Die Vorsteuergewinne der Vorreiter sind seit 2019 um knapp 50 % gestiegen. Bei den Nachzüglern hingegen ist ein zweistelliger Rückgang zu verzeichnen. Hier wird deutlich: Digitale Reife stärkt die finanzielle Stabilität und Widerstandsfähigkeit.

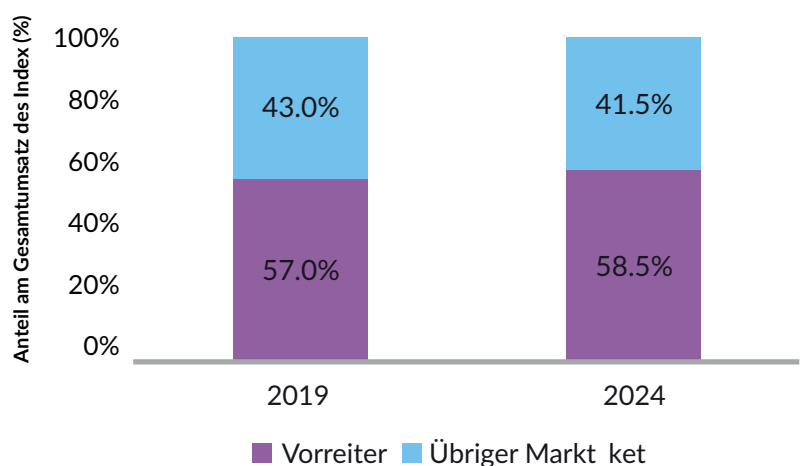
Veränderung der Vorsteuergewinne (in %) seit 2019



3. Digitale Vorreiter gewinnen Marktanteile

In unserem Index sind unter den Vorreitern überdurchschnittlich viele große Unternehmen. Für 2024 vereinen sie bereits 58,5 % des gesamten Umsatzes auf sich – ein Anstieg um 1,5 Prozentpunkte seit 2019. Damit vergrößern sie ihren Vorsprung gegenüber weniger digital aufgestellten Wettbewerbern weiter.

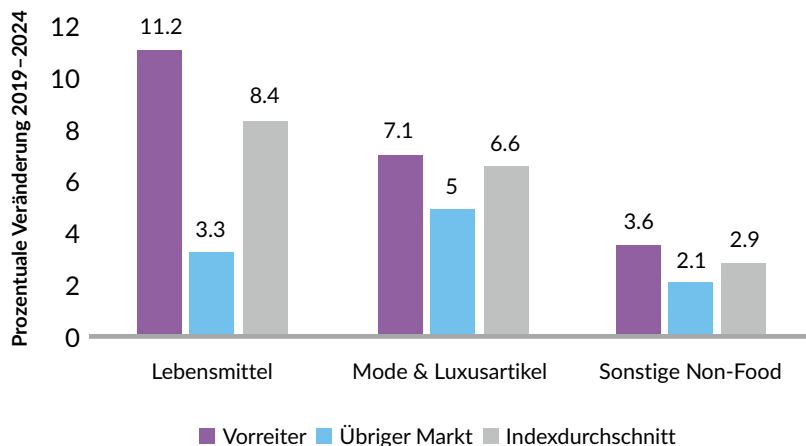
Marktanteile (Index-Unternehmen)



4. Vorreiter performen in allen

Segmenten des Einzelhandels besser Vorreiter wachsen in jedem Segment schneller als der übrige Markt. Den größten Vorsprung erzielten sie in den Bereichen Lebensmittel sowie Mode & Luxusartikel.

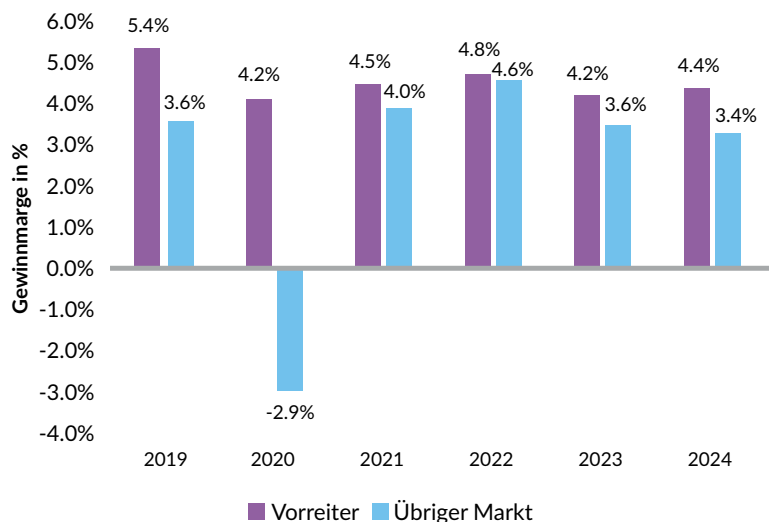
Umsatzwachstum nach Segmenten – CAGR 2019–2024



5. Konstant höheres

Margenniveau bei digitalen Vorreitern Trotz gestiegener Kosten konnten digitale Vorreiter ihre höheren Gewinnmargen über fünf Jahre hinweg halten.

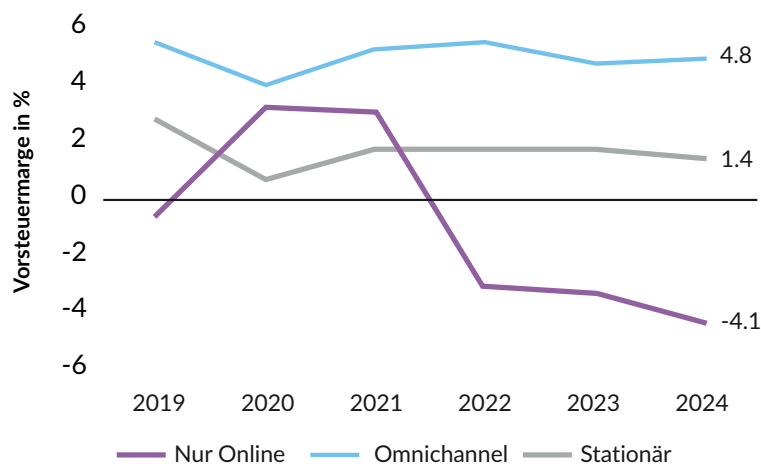
Durchschnittliche Vorsteuermarge (gewichtet)



6. Omnichannel-Anbieter erzielen die stabilsten Margen

Händler mit integrierten Online- und stationären Angeboten erreichen die stabilsten Margen im Markt. Sie liegen konstant bei rund 5 %. Reine Online-Anbieter dagegen rutschen zunehmend ins Minus. Das zeigt: Omnichannel-Modelle bieten nicht nur Skalierbarkeit, sondern auch Resilienz.

Gewichtete Gewinnmargen nach Geschäftsmodell





Erfolgreich trotz Disruption

Zwischen 2019 und 2024 erzielten die digitalen Vorreiter ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 8,6 %. Damit liegen sie deutlich über dem Marktdurchschnitt von 6,5 %. Das Ergebnis ist sogar fast doppelt so hoch wie das der Nachzügler (4,6 %). Dieser Vorsprung lässt sich zum Teil auf ihre starke Ausgangsposition während des pandemiebedingten Online-Booms zurückführen.

Diese Kluft bleibt weiterhin bestehen, denn die Vorreiter haben sich schnell an veränderte Erwartungen der Kund:innen angepasst und neue Wachstumskanäle erschlossen. Sie haben digitale Marktplätze und Social Commerce skaliert, Fulfilment- und Bezahloptionen optimiert und das Kundenerlebnis durch gezielte Personalisierung verbessert. Entscheidend ist: Ihre Fähigkeit, KI und modulare Systemarchitekturen großflächig zu nutzen, hat ihren Vorsprung nochmals vergrößert – zumal digitale Herausforderer leichter denn je in den Markt einsteigen können.

Wachstumstreiber der Vorreiter:

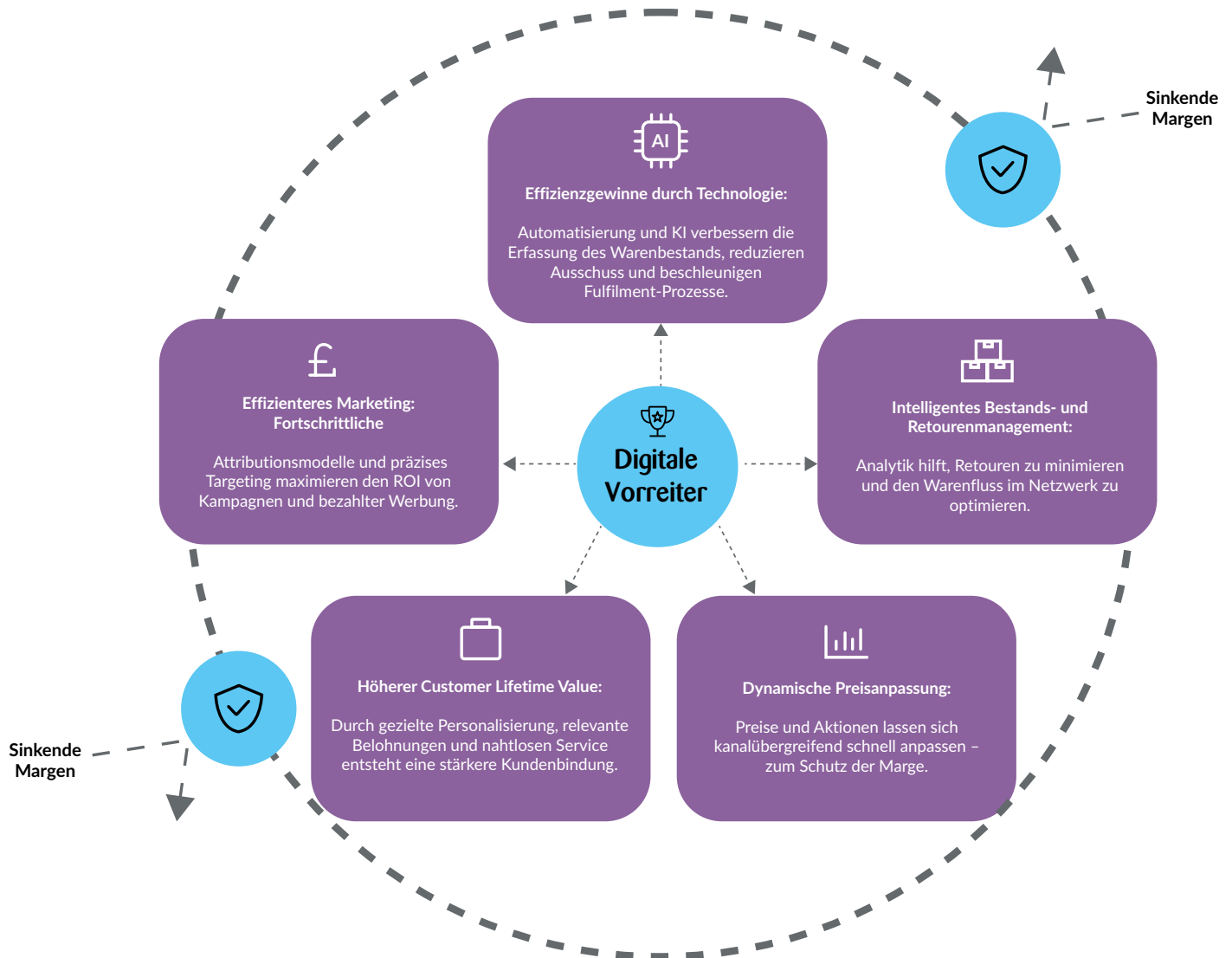
- **Integrierte Kanalstrategie:**
Einheitliche Anzeige der Bestände, Preisgestaltung und Servicequalität über alle Touchpoints hinweg. Egal ob im Laden, auf der Website, in der App, über Social Media oder auf Drittmarktplätzen: Die Customer Experience bleibt konsistent.
- **Verbesserte Produktsuche und Personalisierung:**
Fortschrittliche Such- und Filterfunktionen, visuelle Produktpräsentation und Empfehlungssysteme, damit Kund:innen schneller passende Produkte finden, häufiger kaufen und eher zurückkehren
- **Größere Fulfilment-Reichweite:**
Ausbau von Liefer- und Abholnetzwerken, gestützt auf präzise Bestandsdaten und zuverlässige Last-Mile-Partner, um sowohl in Städten als auch in schwer erreichbaren Regionen eine bessere Marktabdeckung zu erzielen
- **Kundenbindung durch Treueprogramme:**
Entwicklung von Angeboten, die Folgebestellungen belohnen, Beziehungen vertiefen und den Warenkorbwert steigern
- **Agilität auf neuen Kanälen:**
Frühe Präsenz auf digitalen Marktplätzen, sozialen Netzwerken und neuen Plattformen – dort, wohin die Aufmerksamkeit der Kund:innen immer stärker wandert

Profit unter Druck: Wie digitale Reife die Margen schützt

Auch beim Thema Rentabilität zeigt sich ein deutlicher Unterschied: Digitale Vorreiter steigerten ihre Vorsteuergewinne zwischen 2019 und 2024 um 47 %, während Nachzügler einen Rückgang von 13 %

verzeichneten. Trotz branchenweit sinkender Margen lagen die durchschnittlichen Gewinnmargen der Vorreiter durchgehend bei über 4 %.

Abb. 6: Fünf Hebel, mit denen digitale Vorreiter ihre Profitabilität schützen



Digitale Vorreiter erzielen Wettbewerbsvorteile, indem sie Daten und Technologie konsequent im Zentrum ihrer Betriebsmodelle verankern, um Preise zu optimieren, Retouren zu reduzieren, Entscheidungen zu Warenbeständen zu präzisieren und Marketingmaßnahmen gezielter auszusteuern (siehe Abb. 6). Diese Fähigkeiten schützen die Margen, steigern den Customer Lifetime Value und ermöglichen schnellere, sicherere Reaktionen auf veränderte Marktbedingungen.

Das Ergebnis: Diese Gruppe wächst nicht nur schneller, sondern auch profitabler. In einem volatilen Marktumfeld wird deutlich: Digitale Reife ist entscheidend, um Rentabilität zu sichern und langfristige Resilienz aufzubauen.

Unterschiedliche Wege, unterschiedliche Herausforderungen

Die Gruppe der digitalen Vorreiter ist alles andere als homogen. Sie umfasst reine Online-Spezialisten, große Omnichannel-Anbieter und stationär geprägte Einzelhändler, die digitale Kompetenzen gezielt entlang ihres Geschäftsmodells aufgebaut haben. Die strategischen Herausforderungen unterscheiden sich, doch eines haben sie gemeinsam: Sie haben Technologie, Daten und operative Abläufe erfolgreich mit ihrem Tagesgeschäft verzahnt – und das konsequenter als ihre Wettbewerber.

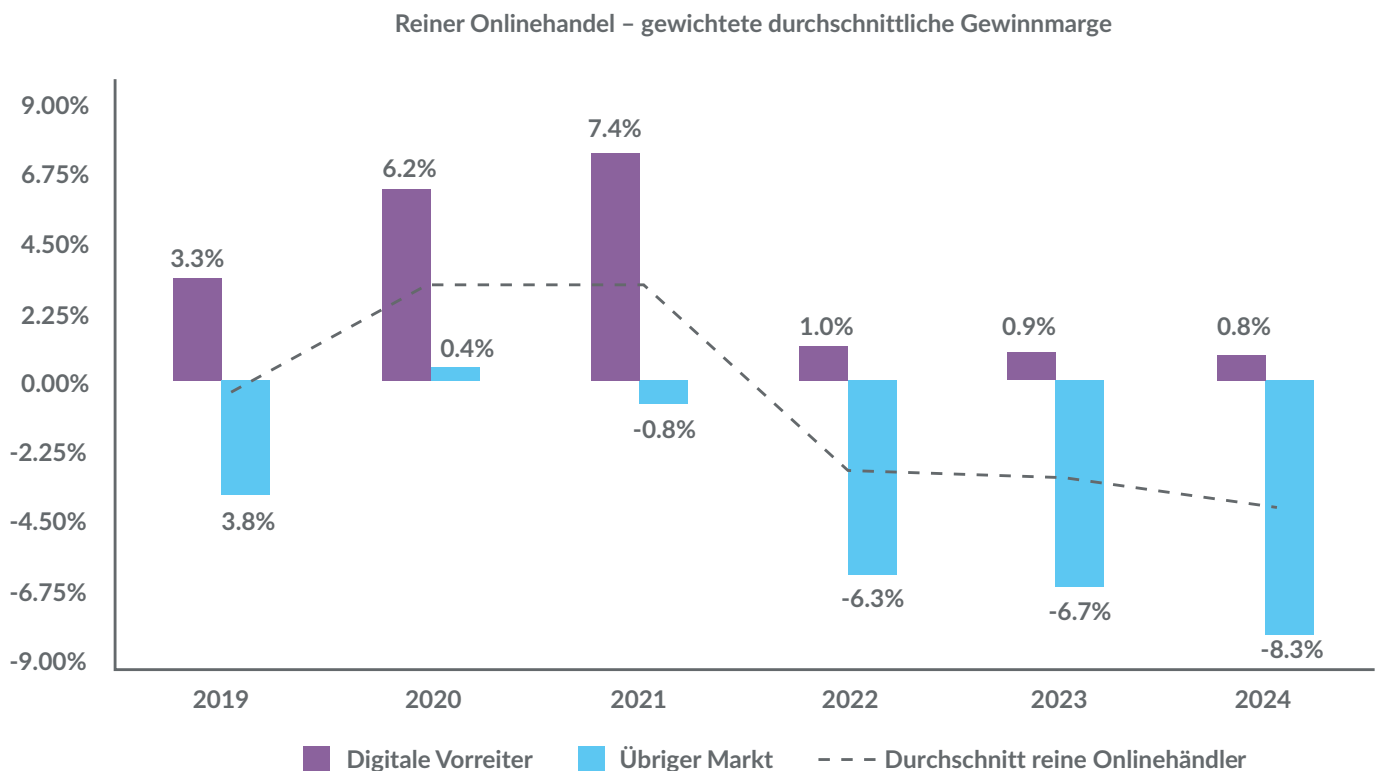
Reine Online-Anbieter

Diese Händler profitierten in der Frühphase der Pandemie von einem starken E-Commerce-Boom. Sie verfügten über skalierbare Tech-Stacks, eine starke digitale Warenpräsentation und reibungslose Logistikprozesse. Doch die vergangenen drei Jahre waren deutlich schwieriger: Höhere Plattform- und Akquisekosten drücken die Margen. Ursachen sind unter anderem höhere Cost-per-Click-Raten (CPC) auf Suchmaschinen und Social Media, wachsende Investitionen für Sichtbarkeit auf wettbewerbsintensiven Plattformen sowie steigende Gebühren für Fulfilment und Compliance.

Gleichzeitig wächst auch der Wettbewerbsdruck: Omnichannel-Händler haben digital aufgeholt, während extrem agile Player wie Temu und Shein neue Maßstäbe bei Preisen, Geschwindigkeit und Sortimentsbreite setzen.

Trotzdem bleiben führende reine Onlinehändler profitabel, indem sie auf First-Party-Daten, Treueprogramme, präzisere Anzeigen zur Produktverfügbarkeit, bessere Größenberatung und konsequentere Retourenrichtlinien setzen. Auch wenn die Rahmenbedingungen seit den Boomjahren des E-Commerce 2015–2021 härter geworden sind.

Abb. 7: Profitabilität macht reine Online-Vorreiter im schwierigen Marktumfeld widerstandsfähiger



Hinweis: „Reiner Onlinehandel“ ist definiert als Einzelhändler mit ≥ 90 % Online-Umsatz



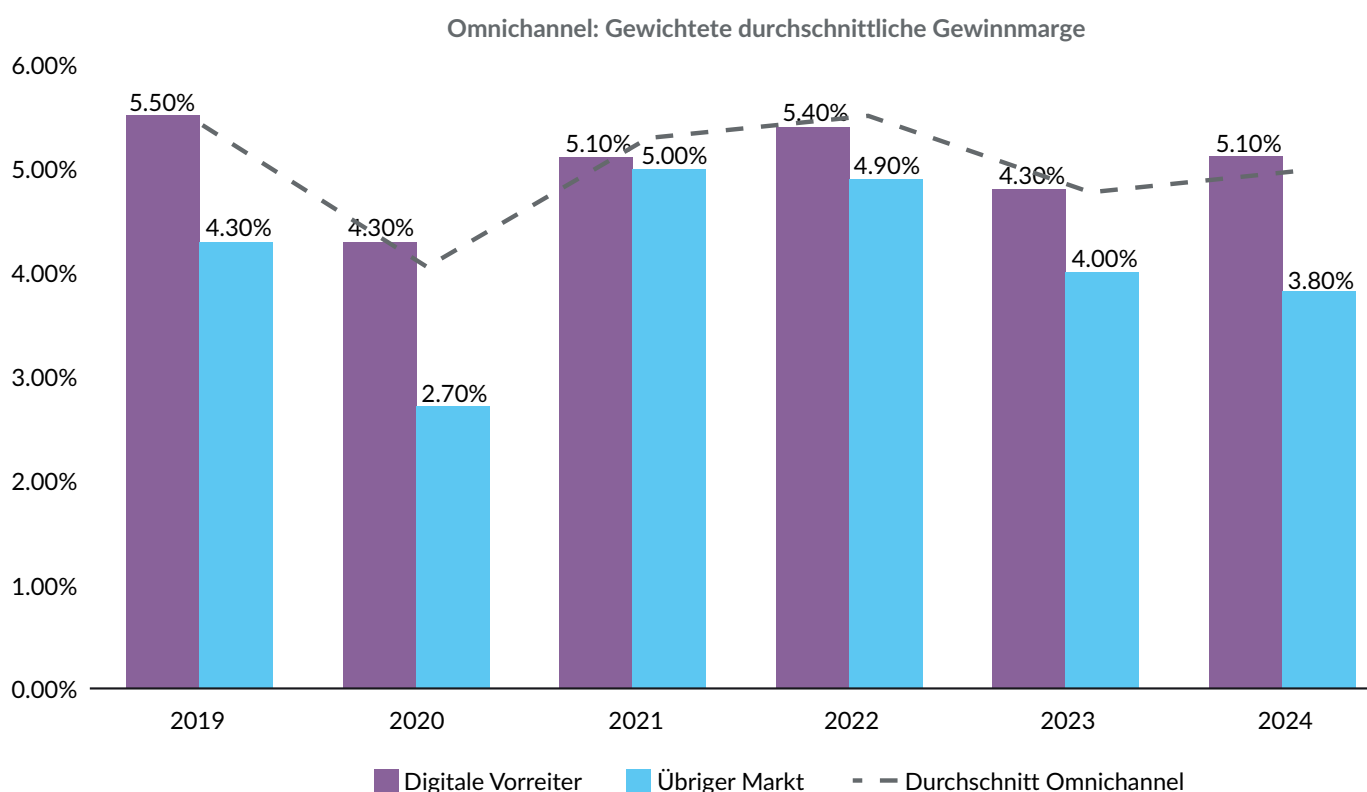
Omnichannel-Vorreiter

Digitale Vorreiter mit Omnichannel-Modell setzen Maßstäbe für nahtlose, vernetzte Einkaufserlebnisse. Unsere Daten zeigen: Sie übertreffen ihre Wettbewerber kontinuierlich bei Umsatzwachstum und Rentabilität. Möglich wird dies durch integrierte digitale Angebote, die Produktsuche, Personalisierung, Checkout und After-Sales-Services zu einer durchgängigen Customer Journey verbinden.

Ihr Vorsprung basiert auf kontinuierlichen Investitionen in digitale Kompetenzen, leistungsstarke Tech-Stacks und strategische Partnerschaften, die Reichweite erhöhen und neue Umsatzquellen erschließen. Entscheidend ist dabei die

agile Umsetzung: Diese Unternehmen reagieren flexibel auf Nachfragetrends, neue Vertriebskanäle und nutzen KI gezielt, um Prognosen, Preisstrategien und Sortimentssteuerung zu optimieren. Das Ergebnis ist ein deutlich robusteres Geschäftsmodell.

■ Abb. 8: Omnichannel-Vorreiter behaupten Profitabilitätsvorsprung



Stationäre Einzelhändler

Stationär heißt nicht rückständig: Auch einige filialorientierte Einzelhändler zählen zu den digitalen Vorreitern, obwohl ihr E-Commerce-Anteil vergleichsweise gering ist. Unsere Analyse zeigt: Diese Player konnten ihr Margenwachstum stabil halten, indem sie digitale Technologien gezielt in sechs Schlüsselbereichen einsetzen:

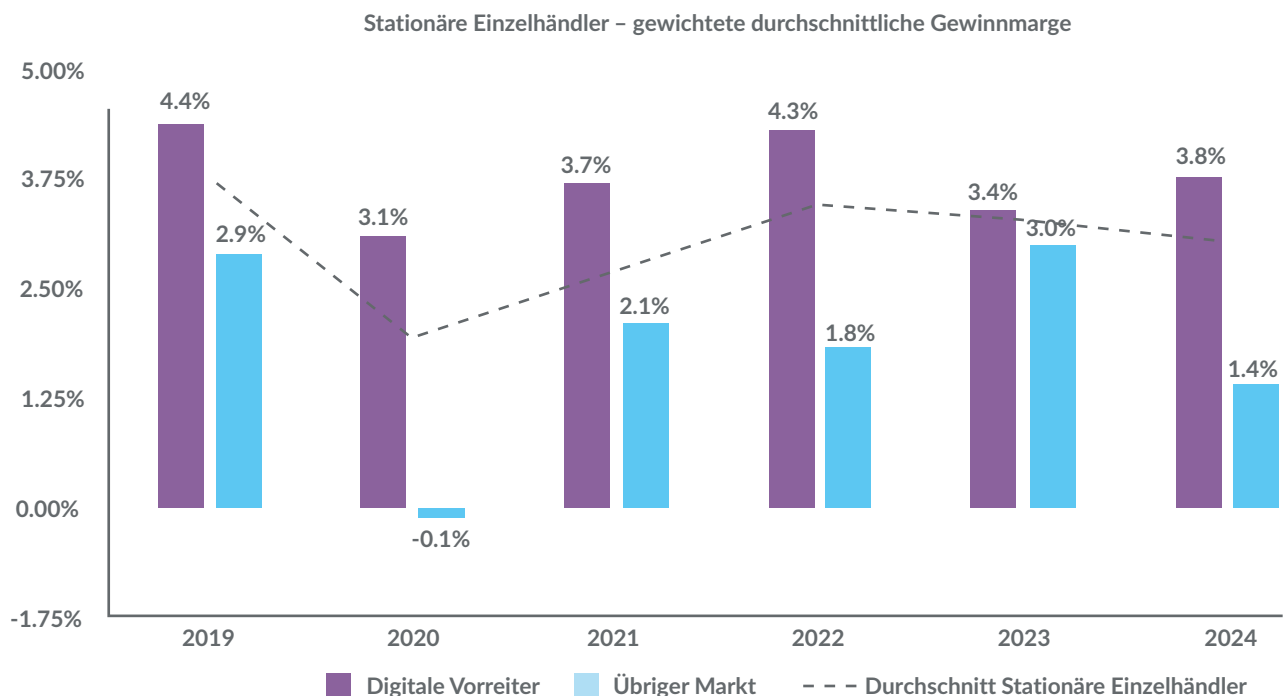
- Preisoptimierung
- Steuerung von Promotion
- Nachschubplanung
- Bestandsmanagement
- Personaleinsatzplanung
- Transparenz in der Lieferkette

Diese Investitionen sind für Kund:innen oft weniger sichtbar, aber sie sind entscheidend für Profitabilität und Kosteneffizienz.

Gerade bei Discount-Modellen bleibt flächendeckender Onlinehandel wirtschaftlich oft schwierig: Hohe Fulfilment-Kosten, niedrige Warenkörbe und knappe Margen begrenzen hier die Skalierbarkeit. Digitale Technologien übernehmen daher eine andere, aber ebenso strategische Rolle: Sie steigern die operative Effizienz, schützen Margen und fördern Wachstum im Einklang mit dem stationären Geschäftsmodell.

Gezielte E-Commerce-Elemente wie Mobile-Apps, Click & Collect oder personalisierte Treueprogramme vertiefen die Kundenbindung, ohne die Wirtschaftlichkeit des Modells zu gefährden. Für diese Händler bedeutet digitale Reife nicht primär hohe Online-Umsätze. Vielmehr geht es darum, Technologie gezielt einzusetzen, um mehr Laufkundschaft zu gewinnen, Prozesse zu optimieren und den Customer Lifetime Value zu erhöhen.

Abb. 9: Stationär geführt heißt nicht digital abgehängt



Hinweis: „Stationäre Einzelhändler“ sind definiert als Einzelhändler mit $\geq 90\%$ Umsatzanteil im stationären Handel

Digital Leadership folgt keinem festen Muster, aber Präzision ist entscheidend. Digitale Vorreiter investieren gezielt in wirkungsstarke Bereiche – von der Steigerung der Nachfrage bis zur Kostensenkung im operativen Geschäft. Dieser Fokus

zahlt sich aus: 63 % der europäischen Einzelhändler, die in den letzten drei Jahren ihre Profitabilität steigern konnten, nennen digitale Investitionen als wichtigste Treiber dafür.

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg – man muss ihn nur gehen

An Ambition mangelt es den wenigsten: 86 % der europäischen Einzelhändler sehen den Ausbau datengetriebener Entscheidungen und digitaler Kompetenzen als strategische Top-Priorität. Der Wille zur Transformation ist über alle Bereiche unseres Index

hinweg klar erkennbar: Unternehmen verankern digitale Themen in ihrer Strategie, investieren in moderne Plattformen und nutzen Daten effektiver (siehe Abb. 10).

■ Abb. 10: Von der Absicht zur Umsetzung – wie groß sind die Lücken in der digitalen Kompetenz von Einzelhändlern?



Quelle: Retail Economics, Zühlke. Basierend auf einer Umfrage unter Digitalverantwortlichen von 100 europäischen Einzelhändlern. Bewertet wurden

neun digitale Kompetenzbereiche hinsichtlich Reifegrad und Umsetzung.

Tatsächlich aber liegt die Umsetzung in den meisten Bereichen ein paar Prozentpunkte hinter dem strategischen Anspruch. In besonders wichtigen Kompetenzfeldern ist die Lücke sogar deutlich größer.

Die größten Umsetzungslücken bestehen derzeit hier:

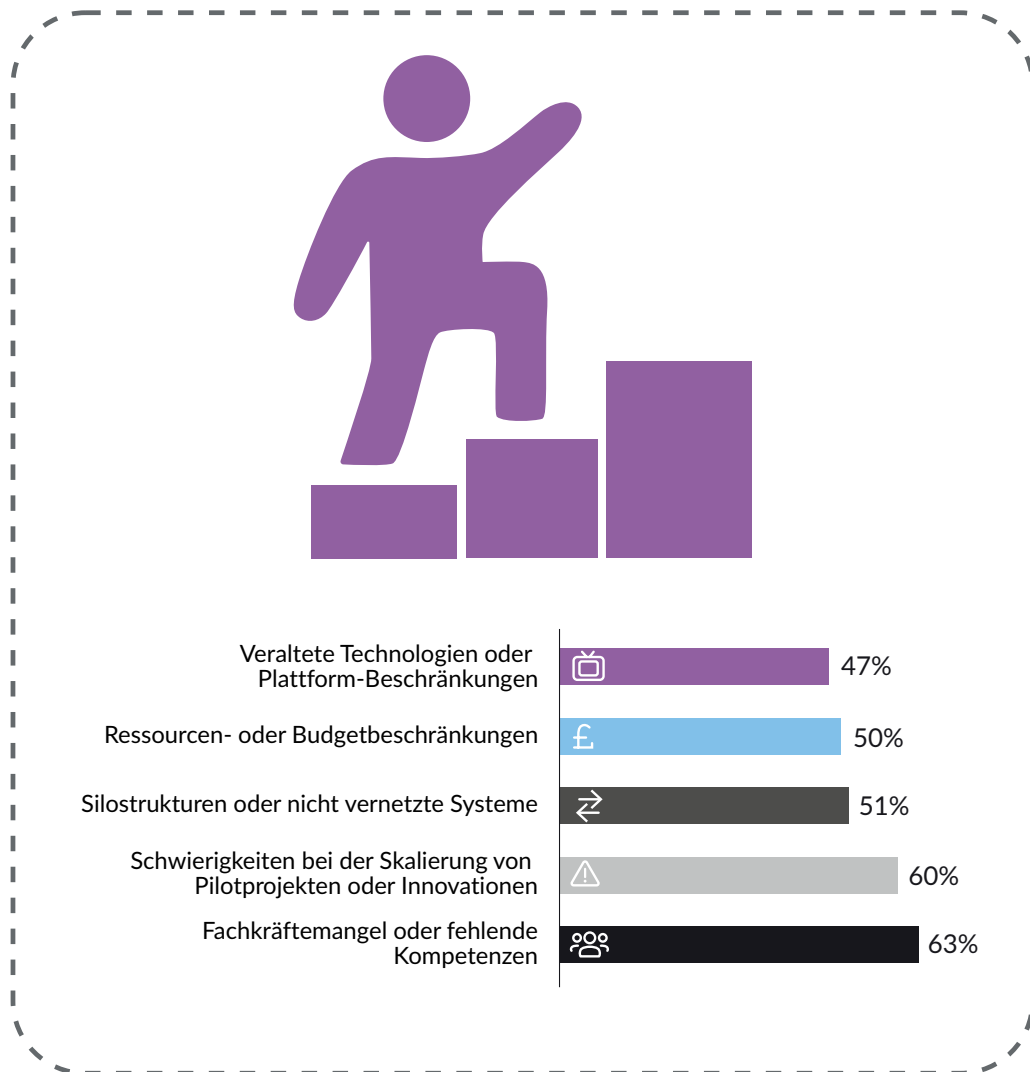
- Partnerschaften und Innovation: 87 % Absicht vs. 66 % Umsetzung. Der Schritt von Pilotprojekten zur Skalierung bleibt schwierig.
- Plattform-Flexibilität: 77 % streben modulare, API-basierte oder Headless-Architekturen an, doch nur 33 % bezeichnen ihre Systeme als vollständig modular.

- Fulfilment-Kompetenz: Bestandserfassung in Echtzeit, skalierbare Logistik und flexible Auftragsverarbeitung sind entscheidend für Omnichannel-Wachstum. Derartige Modernisierungsschritte erweisen sich jedoch als sehr komplex. 83 % sehen Fulfilment als strategische Priorität, doch nur 74 % trauen sich die Umsetzung aktuell zu.

Diese Lücken sind nicht nur technischer Natur. Auch organisatorische und personelle Hürden spielen eine große Rolle (siehe Abb. 11): 63 % der Unternehmen nennen Fachkräftemangel, 60 % scheitern an der Skalierung von Pilotprojekten und 51 % sehen Silostrukturen als wesentliches Hindernis.

Wir haben gefragt: Welche der folgenden Faktoren bremsen den digitalen Fortschritt in Ihrem Unternehmen am stärksten aus?

Abb. 11: Die größten Hindernisse auf dem Weg zur digitalen Reife



Unsere Untersuchung zeigt: Im Durchschnitt sind nur rund 10 % der Stellen in Retail-Zentralen digitalen oder technologischen Funktionen zugeordnet. Bei den digitalen Vorreitern steigt dieser Anteil auf 18 %. Diese Inhouse-Kompetenz ist ein klarer Wettbewerbsvorteil. Bei Next etwa übersteigt die Zahl der Mitarbeitenden in der Technologieabteilung inzwischen jene im Einkauf – ein deutliches Signal dafür, wohin sich die entscheidenden Hebel verlagern.

Auch Altlasten sind ein Hemmnis: 52 % der befragten Händler bemängeln, dass ihre aktuelle Technologiearchitektur die Skalierung, Integration und

Innovation ausbremst. Weitere 36 % geben an, zu langsam von der Planung in die Umsetzung zu kommen. Ohne dringende Plattformmodernisierungen und bessere Dateninfrastrukturen drohen steigende Betriebskosten, eine höhere Störanfälligkeit und eine längere Time-to-Market. Das ist besonders dann ärgerlich, wenn Geschwindigkeit der entscheidende Erfolgsfaktor ist.



3. Fit für die Zukunft:

Die wichtigsten digitalen Hebel
für Einzelhändler



Acht Handlungsfelder, mit denen Einzelhändler die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schließen können – für mehr Resilienz, Innovation und messbare wirtschaftliche Erfolge:

1. Eine modulare, anpassungsfähige Technologie-Basis schaffen

Starre, veraltete Systeme bremsen den Wandel und machen jede Anpassung teuer. Digitale Vorreiter setzen deshalb auf „[Composable Commerce](#)“, nach den MACH-Prinzipien (Microservices, API-first, Cloud-native, Headless). Dieser Ansatz erlaubt es, einzelne Funktionen flexibel auszutauschen,

weiterzuentwickeln oder zu skalieren, ohne das Gesamtsystem zu stören. Das macht unabhängig von einzelnen Anbietern, beschleunigt Innovationen und sorgt dafür, dass die Systeme mit dem Bedarf mitwachsen können.

CASE STUDY DIGITALE VORREITER: Next

NEXT

„Total Platform“ als Service: profitabel skalieren mit modularer Infrastruktur

Mit der „Total Platform“ macht Next seine API-basierte, modulare Infrastruktur zu einem skalierbaren Geschäftsmodell: Partner-Marken greifen auf eine gemeinsame Serviceplattform für E-Commerce, Lagerhaltung, Versand, Retouren und Kundenservice zurück. Das Ergebnis: Im Geschäftsjahr bis Januar 2025 lag der kombinierte Gewinn aus Investitionen und Total Platform bei €87 Mio. – gegenüber €48,6 Mio. im Vorjahr. Next zeigt damit eindrucksvoll, wie sich modulare Technologien, standardisierte Schnittstellen und konsequente Governance skalierbar monetarisieren lassen. Und das bei minimalen Reibungsverlusten bei der Integration von Partnern. Aus technologischer Stärke wird so eine nachhaltig profitable Servicelinie.



2. Daten als strategisches Asset begreifen – mit Governance als Fundament

Viele Händler verfügen über riesige Datenmengen, aber nur begrenzte nutzbare Insights. Digitale Vorreiter behandeln Daten wie kritische Infrastruktur: gut strukturiert, zuverlässig, zugänglich und mit klaren Verantwortlichkeiten im gesamten Unternehmen. Eine zentrale Datenplattform ermöglicht fortschrittliche Analysen, hyperpersonalisierte Erlebnisse und schnellere Entscheidungen. Gleichzeitig sichern robuste

Datenschutz- und Sicherheitsmechanismen das Vertrauen der Kund:innen. Wer Kunden-, Produkt- und Leistungsdaten konsistent zusammenführt, für einen Datenfluss in Echtzeit sorgt und eine starke Governance etabliert, schafft die Voraussetzung dafür, dass Daten unternehmensweit sicher, wirksam und teamübergreifend genutzt werden können.

Sainsbury's

CASE STUDY DIGITALE VORREITER: Sainsbury's Nectar360

AKI-gestützte Retail-Media-Lösungen – skalierbar, integriert und sicher

2025 stellte Nectar360 die Plattform Pollen vor – eine einheitliche, KI-gestützte Retail-Media-Lösung, die auf First-Party-Daten von Sainsbury basiert. Gemeinsam mit Markenpartnern entwickelt, vernetzt Pollen Onsite-, Offsite- und In-Store-Kanäle. Werbekampagnen können nun entlang einer einzigen, verlässlichen Kundenidentität geplant und ausgespielt werden. Governance und Performance-Messung sind von Anfang an integriert, damit Daten an allen Aktivierungspunkten sicher genutzt werden können. Pollen ist mehr als nur ein Tool: Generative KI beschleunigt die kreative Umsetzung und laufende Optimierung, während die Architektur die Multichannel-Einkäufe und das Reporting über alle Kanäle hinweg für Marken und Agenturen deutlich vereinfacht.

3. KI mit operativer Disziplin einsetzen

Künstliche Intelligenz kann den Handel grundlegend verändern – von der Preisgestaltung über das Fulfilment bis hin zum Kundenservice. Nur an der Umsetzung hapert es bisher noch: Gerade einmal 43 % der Händler geben an, KI unternehmensweit mit messbarem Nutzen einzusetzen. Die meisten testen noch oder beschränken sich auf einzelne Frontend-Tools.

Digitale Vorreiter setzen KI dort ein, wo sie Wirkung zeigt, etwa bei intelligenten Produktempfehlungen, Suchfunktionen oder der Automatisierung von Aufgaben wie Bestandszuordnung oder Retourenabwicklung. Dabei achten sie auf eine klare Governance. So gewährleisten sie Genauigkeit, minimieren Verzerrungen und stellen sicher, dass die Markenwerte gewahrt bleiben. Und wenn es doch nötig ist, wird der Vorgang nahtlos von einem Menschen übernommen.

4. Omnichannel-Erlebnisse konsequent vernetzen

Kund:innen erwarten heute dieselbe Produktverfügbarkeit, Preisgestaltung und Servicequalität – egal ob sie online, im Geschäft oder über einen digitalen Marktplatz einkaufen. Digitale Vorreiter schaffen dafür ein gemeinsames operatives Rückgrat, das Bestände, Preise, Aktionen und Services kanalübergreifend konsistent hält. Ermöglicht wird dies durch zentrale Datenhaltung, integrierte Fulfilment- und Retourenprozesse sowie einheitliche Kundenprofile, die Erlebnisse und Angebote kanalübergreifend mitführen. So entsteht ein konsistentes und nahtloses Einkaufserlebnis.

5. Operative Resilienz und Skalierbarkeit aufbauen

Die Märkte werden zumindest mittelfristig volatil bleiben. Digitale Vorreiter gestalten Systeme und Prozesse so, dass sie auch unter schwierigen Bedingungen stabil weiterlaufen, damit sie flexibel auf Veränderungen reagieren können. Gefragt ist eine Infrastruktur, die bei Nachfragespitzen mitwächst und

sich nach Störungen schnell erholt, Cyber-Resilienz mit sicheren Zahlungsprozessen, Backups und Notfallplänen, sowie Betriebsmodelle, die regulatorische oder marktspezifische Änderungen ohne große Umbrüche auffangen können.



CASE STUDY DIGITALE VORREITER: Lidl (Schwarz-Gruppe)

Resilienz durch souveräne Cloud- und KI-Infrastruktur

Die Schwarz-Gruppe, Mutterkonzern von Lidl, hat ihre interne IT-Infrastruktur zu einer kommerziellen Cloud- und KI-Plattform weiterentwickelt – eine gute Grundlage für langfristige Skalierbarkeit und Ausfallsicherheit. Der Cloud-Dienst STACKIT betreibt inzwischen über 23.000 Server, verwaltet 30 Petabyte an Daten und unterstützt 550.000 Nutzer:innen. Mittlerweile steht STACKIT auch externen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zur Verfügung. Die Plattform reduziert die Abhängigkeit von Hyperscalern, gewährleistet Datensouveränität und hält auch bei Lastspitzen zuverlässig stand. So wird Infrastruktur sowohl zum Schutzschild gegen Störungen als auch zum Wachstumsmotor. Die Schwarz-Gruppe definiert damit Resilienz neu – im Maßstab eines Konzerns.

6. Partnerschaften stärken und Ökosysteme integrieren

Digitale Vorreiter wissen, wann es sinnvoll ist, Kompetenzen intern aufzubauen, und wann strategische Partnerschaften den größeren Mehrwert bieten. Ob Technologieanbieter, Logistikdienstleister oder digitale Marktplätze: Entscheidend ist, dass diese Partnerschaften gut integriert sind und echten Mehrwert schaffen. Es müssen also klare Entscheidungen her, was

intern bleibt und was ausgelagert wird. Zudem bedarf es standardisierter APIs und Datenformate, um Integrationen effizient umzusetzen. Und nicht zuletzt sorgt eine belastbare Governance dafür, dass erfolgreiche Pilotprojekte zu skalierbaren, langfristigen Lösungen werden.



CASE STUDY DIGITALE VORREITER: Co-op

Effizienz und Innovationskraft durch strategische Partnerschaft

Das Engineering-Team von Co-op arbeitet in einem dedizierten Teammodell [mit Zühlke](#) zusammen, um bei Nachfragespitzen flexibler zu sein, die Qualität zu sichern und Kosten besser zu steuern. Dieser Ansatz reduziert Overhead, spart Zeit und verschlankt die Engineering-Prozesse, was wiederum eine schnellere Umsetzung kritischer Projekte ermöglicht. Heute deckt die Partnerschaft bereits 25 % des Engineering-Bedarfs von Co-op ab – und ermöglicht dem Unternehmen, ambitioniert und zukunftsorientiert zu planen.



7. Nachhaltigkeit und Vertrauen in Technologieentscheidungen integrieren

Nachhaltigkeit ist längst kein reines Image-Thema mehr, sondern ein wirtschaftliches Muss. Digitale Vorreiter verankern energieeffizientes Design, emissionsparende Rechenprozesse und ein systematisches Lifecycle-Management frühzeitig in ihrer Technologieplanung. Verbraucher:innen und Behörden erwarten zunehmend transparente Lieferketten – von Herkunftsnachweisen bis zur Produktauthentifizierung. Technologien wie Blockchain, RFID und IoT schaffen hier die nötige Nachvollziehbarkeit. Neue EU-Regelungen wie die Verordnung gegen Entwaldung (Rückverfolgbarkeit der Lieferketten) oder die

Verpackungsverordnung (Recyclingfähigkeit, digitale Kennzeichnung) machen diese Fähigkeiten verpflichtend.

Auch der [digitale Produktpass \(DPP\)](#), der künftig detaillierte Produktinformationen über den gesamten Lebenszyklus aufführen muss, wird den Standard weiter erhöhen. Parallel dazu ist eine Kultur des Vertrauens unerlässlich: Datenschutzmechanismen, transparente Einwilligungsprozesse und Privacy-by-Design stärken das Vertrauen von Kund:innen und schaffen Raum für Innovation.

8. Eine digital geprägte Kultur und Kompetenzbasis aufbauen

Technologie schafft nur dann echten Mehrwert, wenn Menschen sie verstehen, anwenden und weiterentwickeln können. Digitale Vorreiter investieren deshalb gezielt in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden – von Data Literacy über Softwareentwicklung bis hin zu Produktmanagement. Sie setzen auf interdisziplinäre Teams, die technisches und

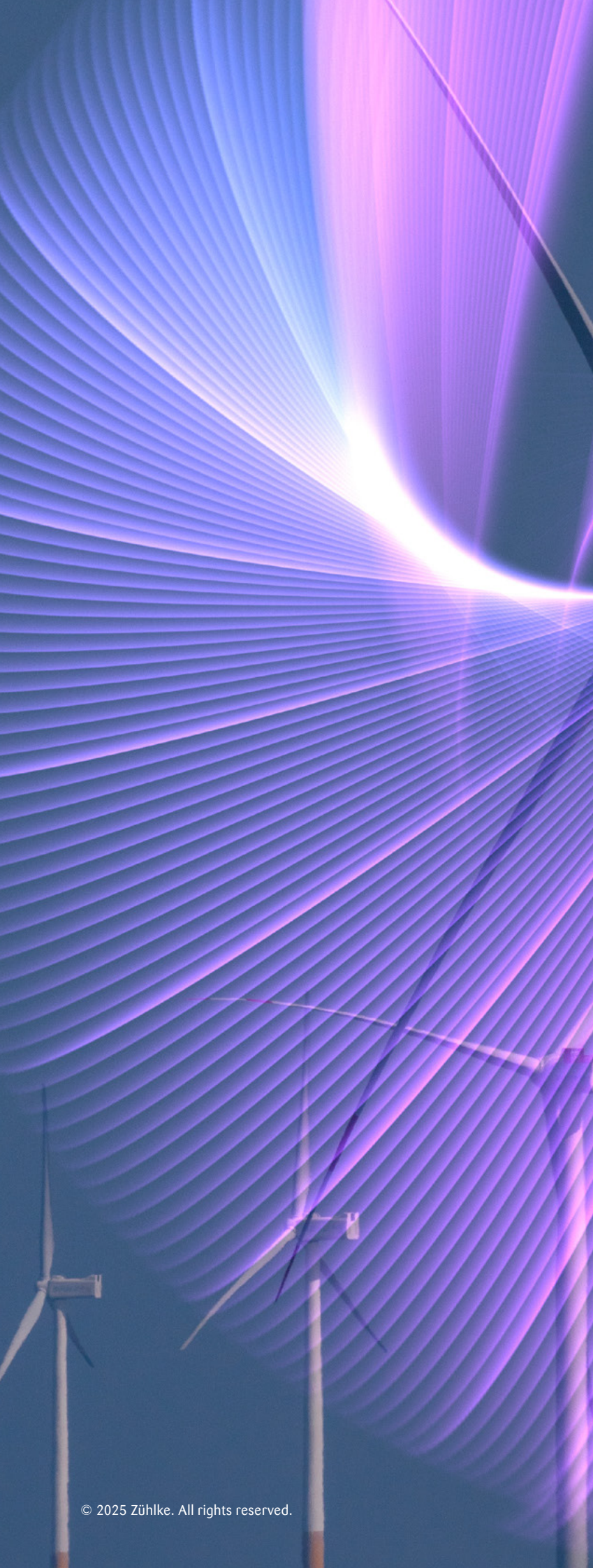
geschäftliches Know-how vereinen und Veränderungen ganzheitlich umsetzen. Dies umfasst auch eine laufende Weiterbildung für technische, analytische und produktbezogene Rollen. Ziel ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung mit kurzen Feedback-Loops und gezielten Iterationen.

CASE STUDY DIGITALE VORREITER: IKEA



KI als Teil der Unternehmenskultur – weltweit skalierbar

IKEA betrachtet digitale Transformation als menschenzentrierten Wandel und baut Fähigkeiten gezielt von innen heraus auf. Das Unternehmen hat ein globales KI-Kompetenzprogramm gestartet, das sich an 3.000 Mitarbeitende und 500 Führungskräfte richtet. Es vermittelt Grundlagenwissen zu KI, generativer KI, zum verantwortungsvollen Einsatz von KI sowie zu digitaler Ethik. Herzstück des Programms ist Hej Copilot – ein generativer KI-Assistent, der gemeinsam mit Microsoft entwickelt wurde. Er hilft Mitarbeitenden bei der Ideenfindung, Content-Erstellung und Automatisierung von Routineaufgaben. Führungskräfte nehmen aktiv an AI Exploration Days und Accelerator-Programmen teil, um KI-Kompetenz gezielt zu fördern. Die ehrgeizige Vision: 70.000 Mitarbeitende in 31 Ländern sollen langfristig KI-Kompetenz aufbauen – eingebettet in Onboarding-Prozesse, mit Fortschrittsmessung über digitale KPIs und verankert durch Ethik-Richtlinien und Assessments.



Fazit

Digitale Reife ist längst nicht mehr optional. Sie ist zur Trennlinie geworden – zwischen jenen, die im europäischen Einzelhandel bestehen werden, und jenen, die untergehen. Digitale Vorreiter setzen sich klar ab: Sie wachsen schneller, halten ihre Margen und bauen stärkere Kundenbeziehungen auf, weil sie die nötige Resilienz haben, um sich in einem Markt, der Verzögerung nicht verzeiht, schnell anzupassen.

Ihr Erfolg beruht auf der tatsächlichen Umsetzung, nicht nur auf guten Absichten. Diese Unternehmen haben Strategie in konkretes Handeln übersetzt. Sie verbinden stationäre und digitale Kanäle mit Skalierung, technologischem Know-how und einer modernen IT-Landschaft. Sie schöpfen echten Mehrwert aus Daten und verankern Innovation tief im operativen Geschäft. Für sie ist Digitalisierung kein Einzelprojekt, sondern das Betriebssystem des gesamten Unternehmens.

Für alle anderen steigt der Druck. Die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung wächst. Mit jedem weiteren Monat auf veralteten Plattformen, mit nicht skalierbaren Piloten oder inkompatiblen Datensilos sinkt die Wettbewerbsfähigkeit. In einem Markt, in dem Eintrittsbarrieren rapide fallen, reichen selbst kleine digitale Schwächen aus, um ins Hintertreffen zu geraten.

Wer diese Lücke schließen will, muss schnell handeln. Entscheidend sind: modulare Infrastrukturen, saubere und vernetzte Daten, kompetente Teams und leistungsstarke Partner. Wer es schafft, Vision, Unternehmenskultur und Umsetzung in Einklang zu bringen, wird aus digitaler Kompetenz messbaren Unternehmenserfolg machen. Alle anderen riskieren nicht nur, den Anschluss zu verlieren, sondern, ganz vom Markt zu verschwinden.

Methodik

Diese Studie kombiniert ein eigenes Benchmarkingmodell, Finanzanalysen und Grundlagenforschung, um den Zusammenhang zwischen digitaler Reife und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit von 100 führenden europäischen Einzelhändlern zu untersuchen. Der Index misst Fähigkeiten in den Bereichen Technologie, Daten, Customer Experience, operative Agilität und Unternehmenskultur. Die Basis bilden dabei öffentlich zugängliche Informationen, Technologie-Audits und unabhängige Qualitätsbewertungen von Lösungsanbietern.

Um die Entwicklung der Unternehmen über die Zeit hinweg nachzuvollziehen, wurden Finanzberichte analysiert. Im Juli 2025 wurden zudem 100 Führungskräfte aus Digital- und Technologiefunktionen europäischer Handelsunternehmen befragt. Weitere Informationen erhalten Sie direkt bei Retail Economics.

Über Zühlke

Zühlke ist ein globaler Partner für Transformation und Innovation mit Wurzeln im Engineering. Wir sind führend in hoch-komplexen, regulierten Branchen wie dem Finanz- oder Gesundheitssektor. Dort helfen wir unseren Kunden, effektiver und resilienter zu werden - mit Business-Strategie, Technologie, Branchen-Know-how sowie Kompetenz für die Umsetzung und den Betrieb innovativer Lösungen.

Mehr erfahren unter: www.zuhlke.com



Mitwirkende:

Anouk Breitenstein

Senior Consulting Manager, Retail



Mitwirkende:

Laurence Smith

Managing Director Cross Markets UK

Über Retail Economics

Retail Economics ist ein unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut, das auf die Konsumgüter- und Retail-Branche spezialisiert ist. Wir analysieren die komplexen wirtschaftlichen Zusammenhänge im Einzelhandel und leiten daraus umsetzbare Erkenntnisse für unsere Kunden ab.

Auf Basis eigener, proprietärer Marktdaten und fundierter wirtschaftlicher Analysen verwandeln wir Informationen in konkrete Handlungsimpulse.

Mehr erfahren unter: www.retailconomics.co.uk



Mitwirkende:

Richard Lim
CEO



Mitwirkende:

Josh Holmes
Head of Research



Mitwirkende:

Nathan Redsull
Senior Analyst