

Anna Wolf

Herausforderungen im Handel

IN KÜRZE

Das Jahr 2022 war wie kaum ein anderes von geopolitischen, konjunkturellen und strukturellen Krisen geprägt. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine und damit verbundene Sanktionen sowie die anhaltenden Störungen in den globalen Lieferketten lösten gewaltige Angebotsschocks bei Energie und Vorprodukten aus und trieben die Inflation auf Rekordhöhen. Das Konsumentenvertrauen rutschte auf ein Allzeittief und zog das Geschäftsklima im Einzelhandel nach sich. Ende 2022 sieht sich laut ifo Umfragen mindestens jedes zehnte Unternehmen im Einzelhandel in seiner wirtschaftlichen Existenz bedroht. Die zahlreichen konjunkturellen und strukturellen Herausforderungen und ihre wechselseitigen Auswirkungen stellen den Handel vor enorme Herausforderungen. Wie sind die Geschäftsprozesse zu gestalten, um den Einzelhandel in künftigen Krisen resilienter zu machen? Beim Handelsforum des ifo Branchen-Dialogs 2022 diskutierten Stefan Genth, Handelsverband Deutschland (HDE), Luise Klemens, ver.di Bayern, Patrick Müller-Sarmiento, Roland Berger GmbH, und Tatjana Wismeth, GfK, über die aktuellen Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für den Einzelhandel.

Das Jahr 2022 war, wie kaum ein anderes, von geopolitischen, konjunkturellen und strukturellen Krisen geprägt.

EINZELHANDEL BEWEGT SICH IN EINEM HERAUSFORDERNDEN KONJUNKTURELLEN UMFELD

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine und damit verbundene Sanktionen sowie die anhaltenden Störungen in den globalen Lieferketten lösten gewaltige Angebotsschocks bei Energie und Vorprodukten aus und trieben die Inflation auf Rekordhöhen. Zwar entwickelten sich die privaten Konsumausgaben angesichts historischer Tiefstände beim Konsumklima deutlich robuster als erwartet. So verzeichnete der Einzelhandel in den ersten drei Quartalen 2022 laut Statistischem Bundesamt noch nominale Umsatzzuwächse gegenüber der Vorjahresperiode. Dies war jedoch hauptsächlich auf die hohe Inflation zurückzuführen. Die Inflationsrate lag bereits im Juni 2022 bei 7,6% und stieg weiter auf geschätzt 10,0% im September. Real stagnierten die Umsätze im Einzelhandel bereits im zweiten Quartal 2022 und entwickelten sich

im dritten Quartal 2022 rückläufig gegenüber dem Vorjahr (vgl. Abb. 1).

Auch das ifo Geschäftsklima im Einzelhandel hat sich im Jahresverlauf stets verschlechtert. Die Einschätzungen zur Geschäftslage rutschten ab Jahresmitte 2022 in den negativen Bereich. Die Geschäftsaussichten verdüsterten sich weiter (vgl. Abb. 2). Die Mehrheit der Händler schaute Ende 2022 deutlich pessimistisch in die geschäftliche Zukunft.

Der Kaufkraftverlust, gemessen am Rückgang der realen Pro-Kopf-Löhne, dürfte 2022 so hoch ausgefallen sein wie nie zuvor seit dem Beginn der heutigen Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen im Jahr 1970. Ähnliches gilt für die Entwertung der Ersparnis. Wegen der hohen Inflationsraten können sich gerade einkommensschwache Menschen weniger leisten und sind zurückhaltend mit Einkäufen. Im November 2022 klagten, laut ifo Umfragen, 45,7% der Einzelhändler über eine zu niedrige Kundenfrequenz. Besonders betroffen waren die Möbelhäuser – 80% der befragten Möbelhändler berichteten von weniger Kunden. Ende 2022 sieht sich laut ifo Umfragen mindestens jedes zehnte Unternehmen im Einzelhandel in seiner wirtschaftlichen Existenz bedroht. Damit zählt der Einzelhandel zu den am stärksten von einer existenzbedrohenden Situation betroffenen Branchen (vgl. Abb. 3).

Laut ifo Prognose vom Dezember 2022 dürften die Preissteigerungen bis in die erste Jahreshälfte 2023 hinein die Zuwächse der nominal verfügbaren Einkommen übersteigen und zu Kaufkraftverlusten der Konsumenten führen. Die weiterhin hohe Inflationsdynamik dürfte bis ins erste Halbjahr 2023 anhalten und den privaten Konsum weiter dämpfen. Für das Jahr 2023 prognostiziert das ifo Institut daher einen Rückgang der Konsumausgaben um 0,6% (vgl. Abb. 4).

LIEFERSCHWIERIGKEITEN PRÄGEN WEITERHIN DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT VIELER EINZELHÄNDLER

Vor diesem sehr herausfordernden konjunkturellen Umfeld wird die Geschäftstätigkeit im Einzelhandel noch zusätzlich von Lieferschwierigkeiten belastet. Die Gründe für die bereits seit zwei Jahren anhaltenden Störungen in den globalen Versorgungsketten sind vielfältig: Die Corona-Pandemie, Ressourcenmangel, Probleme beim Seetransport und zuletzt auch der russische Angriff auf die Ukraine und damit verbundene Sanktionen. Zwar haben Nachschubprobleme im Einzelhandel im Jahresverlauf 2022 etwas nachgelassen, dennoch klagten im Dezember 2022 immer

noch mehr als 60% der Unternehmen im Einzelhandel über Lieferprobleme. Besonders angespannt bleibt die Lage im Einzelhandel mit Elektrotechnik, Kfz und Lebensmitteln (vgl. Abb. 5). Hier berichten mehr als 85% der Einzelhändler über Lieferprobleme für zahlreiche Waren. Auch andere Branchen sind von gravierenden Engpässen betroffen, darunter der Kfz-Handel sowie der Einzelhandel mit Informationstechnologie, Möbel sowie Baumärkte. Etwas entspannt hat sich die Versorgungssituation im Einzelhandel mit Spielwaren und Fahrrädern.

Zwar befanden sich im November 2022 laut dem Kiel Institut für Weltwirtschaft (IfW) immer noch gut 8% aller weltweit verschifften Waren im Stau (im Vergleich zu fast 14%, dem höchsten Wert der Ende 2021 verzeichnet wurde), insgesamt scheinen die Probleme bei den Lieferketten jedoch etwas nachzulassen. So haben sich die Staus in der Containerschifffahrt zum Jahresende 2022 deutlich zurückgebildet, unter anderem auch wegen des nachlassenden Welthandels, der im November 2022 Vergleich zum Vormonat einen deutlichen Rückgang (preis- und saisonbereinigt) verzeichnete.

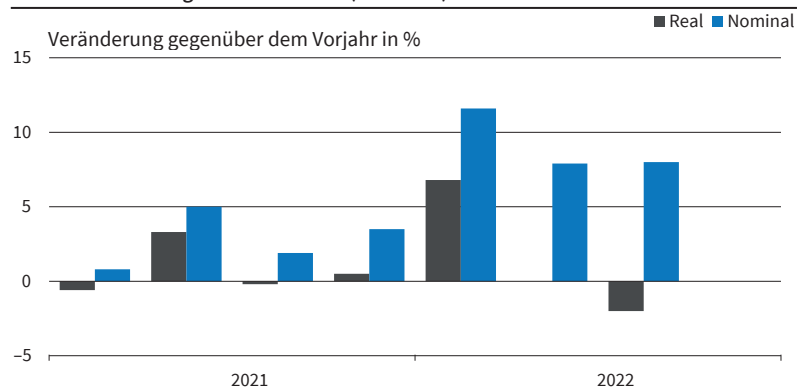
WIDERSTANDSFÄHIGKEIT DER LIEFERKETTEN IM EINZELHANDEL GESTALTEN

Die Probleme der letzten Jahre mit den Lieferketten haben allerdings – unabhängig von den jeweiligen Ursachen – viele Unternehmen dazu veranlasst, die Prozesse in ihren Lieferketten resilienter zu gestalten. Aus einer Umfrage des ifo Instituts unter 4 000 Unternehmen vom Juli 2022, die das Forschungsnetzwerk EconPol Europe veröffentlicht hat, geht hervor, dass die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen bereits 2022 konkrete Maßnahmen ergriffen hat, um die Prozesse in ihren Lieferketten anzupassen. Demnach haben im Großhandel 76% und im Einzelhandel 63% der Unternehmen als Reaktion auf Lieferkettenstörungen ihre Beschaffungsstrategie verändert. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen ihre Versorgungsrisiken inzwischen neu bewertet haben. Umfrageergebnisse des ifo Instituts deuten insgesamt darauf hin, dass vor allem größere Handelsunternehmen bereits konkrete Schritte unternommen haben, um die Widerstandsfähigkeit ihrer Lieferketten zu erhöhen. Dazu gehören Anpassungen bei der Beschaffungsstrategie, darunter insbesondere die Diversifizierung von Zuliefererstrukturen als auch weitere Maßnahmen wie die Erhöhung der Lagerhaltung und die Sicherstellung einer höheren Transparenz und Überwachung von Lieferketten.

Bei der Neugestaltung der Versorgungsstrategie hat vor allem die Diversifizierung der Lieferanten für die Unternehmen an Bedeutung hinzugewonnen. So dürften, laut Branchenexperte Patrick Müller-Sarmieto, etwa für die Supermärkte künftig langfristige Verträge immer wichtiger werden, insbesondere auch, weil sich Lebensmittelketten aus Asien bereits einen

Großteil der Produktion in Regionen wie Lateinamerika durch langfristige Verträge gesichert haben. Zudem dürften die Händler versuchen, Lieferausfälle durch eine größere Anzahl an Lieferanten zu minimieren. Zwar dürfte eine zunehmende Fragmentierung statt Konzentration bei den Lieferanten tendenziell höhere Preise für die Verbraucher bedeuten, denn die Konzentration auf wenige Lieferanten war bislang auch ein Mittel die Einkaufspreise zu drücken. Allerdings dürften Kosteneinsparungen durch Mengenrabatte nicht mehr primär im Fokus der Versor-

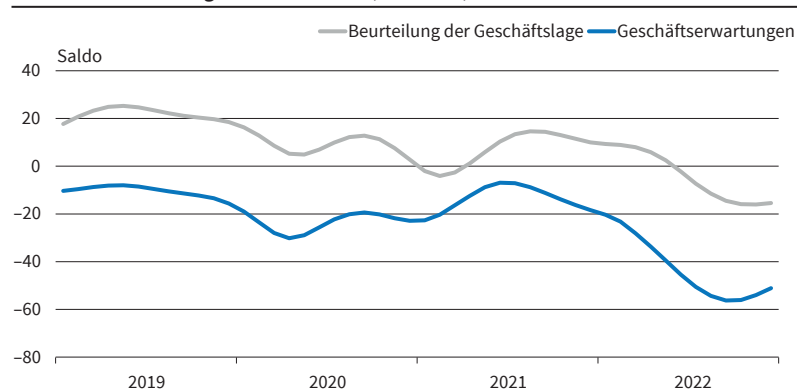
Abb. 1
Umsatzentwicklung im Einzelhandel (ohne Kfz.)



Quelle: Statistisches Bundesamt.

© ifo Institut

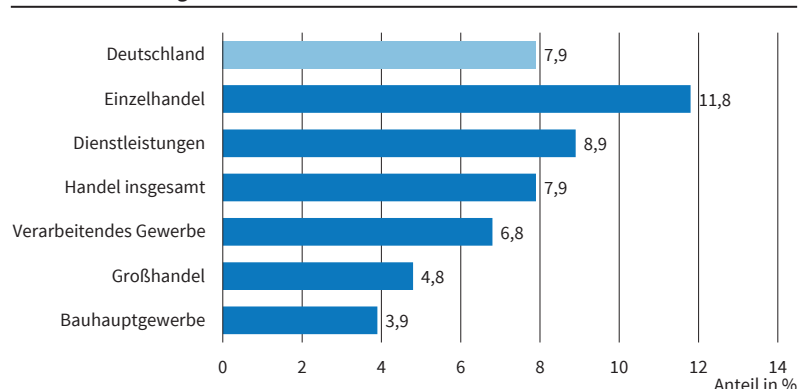
Abb. 2
Geschäftsentwicklung im Einzelhandel (ohne Kfz.)



Quelle: ifo Institut, Konjunkturumfragen.

© ifo Institut

Abb. 3
Existenzbedrohung von Unternehmen

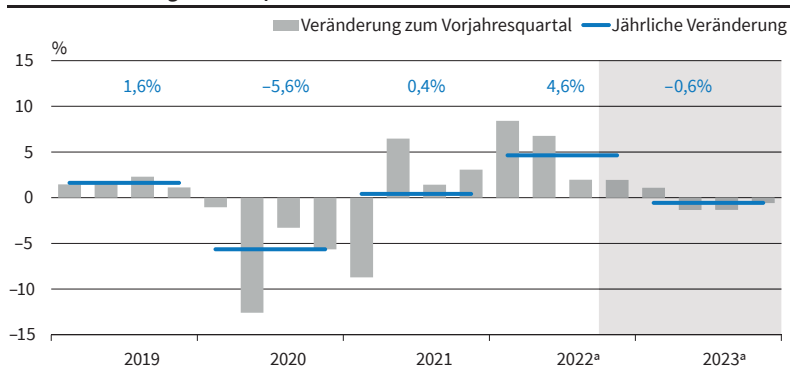


Quelle: ifo Konjunkturumfragen, November 2021.

© ifo Institut

Abb. 4

Reale Konsumausgaben der privaten Haushalte



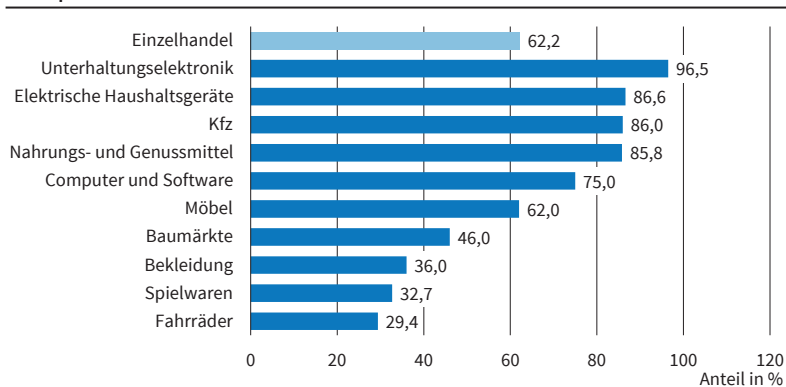
^a Ab 4. Quartal 2022: Prognose des ifo Instituts, Winter 2022.

Quelle: Statistisches Bundesamt.

© ifo Institut

Abb. 5

Lieferprobleme im Einzelhandel



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Dezember 2022.

© ifo Institut

ungsstrategie der Unternehmen stehen, sondern vielmehr die Verringerung der Abhängigkeit auf der Zuliefererseite und damit die Optimierung der Versorgungssicherheit. Auch dürfte eine Diversifizierung von Logistik- und Transportwegen stattfinden. Transportmittel wie Schienen- und Luftverkehr dürften somit künftig vermehrt anstatt der Schifffransporte in Betracht gezogen werden, gegebenenfalls auch durch Ausweichen auf regionale bzw. geografisch näher gelegene Zulieferer.

Während die vergangenen Jahrzehnte durch Offshoring und Globalisierung geprägt waren, dürfte das sogenannte Reshoring – Produktion näher am Verkaufsort – wieder an Bedeutung gewinnen. Nicht nur weil dadurch die Risiken bei den Lieferketten reduziert werden können, sondern auch aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit. Laut der GfK kaufen die Konsumenten in Deutschland, trotz Dauerkrisen und hoher Inflation, weiterhin nachhaltig ein und sind bereit, für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu bezahlen.

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN GLOBALEN LIEFERKETTEN

Die Verwerfungen in den globalen Lieferketten haben zudem weitreichende Auswirkungen auf die interna-

tionale gewerkschaftliche Arbeit und den Schutz der Arbeitnehmerrechte. Um klare und umsetzbare Anforderungen für die Sorgfaltspflichten von Unternehmen festzulegen und Rechtssicherheit für Unternehmen und Betroffene zu schaffen, wurde im Juni 2021 das »Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten« (kurz Lieferkettengesetz) verabschiedet. Es ist 2023 in Kraft getreten und gilt für alle Unternehmen mit mehr als 3 000 Beschäftigten; ab 2024 werden die Regelungen auch auf Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten ausgeweitet. Während des Handelsforums diskutierten die Expert*innen dessen Wirkung auf die Handelsketten aus unterschiedlichen Sichtweisen. Zwar begrüßten alle Expert*innen im Handelsforum die Einführung dieses Gesetzes und seine positive Wirkung auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen von Arbeitskräften, doch sie äußerten auch Bedenken. So ist nach Einschätzung des Handelsverbands (HDE) die weitreichenden Anforderungen zur Sorgfaltspflicht in der gesamten Wertschöpfungskette insbesondere für mittelständische Handelsunternehmen in der Praxis aufgrund der Komplexität von Lieferketten kaum umsetzbar.

HANDELSFORUM 2022: FAZIT UND AUSBLICK

Die wechselseitigen Auswirkungen von einer breiten Konjunkturkrise, Problemen bei den Lieferketten und neuen Anforderungen bei unternehmerischen Sorgfaltspflichten stellen die Handelsunternehmen vor enorme und noch nie dagewesene Herausforderungen. Ob Beschaffung besser zu diversifizieren, die Lagerhaltung zu verstärken oder die Lieferketten, auch im Hinblick auf unternehmerische Verantwortung, besser zu überwachen – zahlreiche zentrale Geschäftsprozesse werden im Handel neu aufgestellt.

REFERENZEN

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021), Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten. Eine ökonomische Analyse, verfügbar unter: https://www.bmz.de/resource/blob/92544/18fbb046b85f95c5b07731ff69c4600/studie_BMZ_lieferkettengesetz.pdf.

GfK (2022), »Herausforderung Nachhaltigkeit: Wie Konsumenten im Alltag für ihre Werte kämpfen«, Pressemitteilung, 10. Dezember, verfügbar unter: <https://www.gfk.com/de/presse/nachhaltigkeitsindex-bleibt-stabil-november-2022>, aufgerufen am 20. Dezember 2022.

Giray Aksoy, C., A. Baur, L. Flach und B. Javorcik (2022), »Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen?«, *ifo Schnelldienst digital* 7, 3–7.

ifo Institut (2022a), »Materialknappheit in der Industrie rückläufig«, Pressemitteilung, 30. November, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-11-30/materialknappheit-der-industrie-ruecklaeufig>.

ifo Institut (2022b), »Dem Einzelhandel fehlen die Kunden«, Pressemitteilung, 7. November, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-11-07/dem-einzelhandel-fehlen-die-kunden>.

ifo Institut (2022c), »Anteil der existenzbedrohten Unternehmen steigt nur wenig«, Pressemitteilung, 16. Dezember, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-12-16/anteil-der-existenzbedrohten-unternehmen-steigt-nur-wenig>.

ifo Institut (2022d), »Einzelhandel: Niedrige Kundenfrequenz«, Pressemitteilung, 7. November, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/news/2022-11-07/einzelhandel-niedrige-kundenfrequenz>.

Manager Magazin (2022), »Lieferketten im Handel – Supermärkte sollten sich Zugriff auf die Lebensmittel sichern, Interview mit Patrick

Müller-Sarmiento«, verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/patrick-mueller-sarmiento-von-roland-ueber-die-zukunft-im-lebensmittelhandel-ich-glaube-an-die-chance-in-der-krise-a-0a78280d-8e18-42c2-8c46-8893a3dbf1de>, aufgerufen am 20. Dezember 2022.

Wollmershäuser, T., S. Ederer, F. Fourné, M. Lay, R. Lehmann, S. Link, S. Möhrle, A.-C. Rathje, R. Šauer, K. Wohlrabe und L. Zarges (2022), »ifo Konjunkturprognose Winter 2022: Inflation und Rezession«, *ifo Schnelldienst*, Sonderausgabe Dezember.