

„Der Wunsch nach Konsum ist da“

Zukunftsforscherin Theresa Schleicher über Herausforderungen und Chancen von Betriebsräten in der Handelsbranche

Digitalisierung, Gesundheit, Nachhaltigkeit – immer neue Themen bestimmen die Arbeitswelt im Handel. „Betriebsräte stehen hier vor großen Herausforderungen“, sagt die führende Handels-Zukunftsforscherin Theresa Schleicher. Wir sprachen mit ihr über die Veränderungen – und warum sie optimistisch in die Zukunft blickt.



Redaktion

Stand: 18.2.2025

Lesezeit: 03:45 min



Theresa Schleicher

Theresa Schleicher gilt als führende Handels-Zukunftsforscherin in der DACH-Region. Die Handelsexpertin entwickelt die prägenden Trends für den Einzelhandel der nächsten Jahre und veröffentlicht diese in Zusammenarbeit mit führenden Instituten. Sie berät Handelsunternehmen wie Aldi, Lidl oder C&A, aber auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz sowie das Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main.

Frau Schleicher, wie hat sich der Handel in den letzten 10 bis 15 Jahren verändert und wie sieht das Einkaufsverhalten der Zukunft aus?

Theresa Schleicher: Recht linear und gleichzeitig in Wellen. Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Gesundheit oder Globalisierung waren die Treiber in den letzten Jahrzehnten. Und dann gibt es immer wieder Wellen, etwa zu Zeiten von Corona, als beispielsweise Lokalität stärker in den Vordergrund rückte. Derzeit sind wieder Themen im Fokus, die schon mal da waren, wie die Gesundheit der Konsummärkte, aber auch die der Mitarbeitenden. In Zukunft wird das Einkaufsverhalten in erster Linie bewusster. Unter anderem weil wir weniger Ressourcen zur Verfügung haben werden und dementsprechend schauen müssen, welche Produkte wir wirklich herstellen und kaufen können – egal, ob wir über Lebensmittel, Textilien, Interieur oder Baustoffe sprechen. Und zu welchem Preis. Denn der Preis wird weiterhin eine hohe Sensibilität haben.

Für eine erfolgreiche Zukunft im Handel: Wie wichtig sind Betriebsräte?

Theresa Schleicher: Betriebsräte stehen tatsächlich vor großen Herausforderungen: Nämlich ein wichtiger Brückenbauer in den aktuellen Spannungsfeldern zu sein. Auf der einen Seite den starken Innovationsdruck zu spüren, schließlich schreit es von überall, dass wegen Konsumflaute und schwachem Wirtschaftswachstum etwas verändert werden muss. Auf der anderen Seite müssen Betriebsräte für eine gesunde Unternehmenskultur und motivierte Leute sorgen, die gerne im Unternehmen arbeiten. Offen zu sein und mit Sicherheit in eine unsichere Zeit gehen, benötigt von ihnen viel Zukunftswissen und ein positives Fingerspitzengefühl für die Menschen im Unternehmen.



Es ist wirklich wichtig zu verstehen, was da auf uns zukommt.



Beim Thema Innovation wird ja immer wieder die Künstliche Intelligenz genannt – auch im Handel: Welche Verantwortung tragen Betriebsräte hier?

Theresa Schleicher: Es ist wichtig, dass bei Künstlicher Intelligenz nicht alle sagen: Ja klar, machen wir, aber keiner weiß, worum es eigentlich geht. Es ist wirklich wichtig zu verstehen, was da auf uns zukommt. Nur so kann man nämlich richtig einschätzen, was in zwei, drei oder fünf Jahren noch funktioniert. Und das ist es dann, was man den Mitarbeitenden kommunizieren kann, um damit eine gewisse Sicherheit für ihre Arbeitsplätze zu schaffen

Im zweiten Teil des Interviews lesen Sie mehr darüber, was Theresa Schleicher zum Thema „Künstliche Intelligenz in der Handelsbranche“ denkt.

Gibt es Geschäftsmodelle, etwa große Warenhäuser wie Galeria Karstadt Kaufhof, die es in Zukunft schwer haben?

Theresa Schleicher: Ich glaube, wir sollten uns mehr darauf konzentrieren, was in Zukunft funktioniert. Wir vergessen manchmal, darüber zu sprechen, was in 20 Jahren bleiben soll, statt gehen wird – so auch bei Galeria Karstadt Kaufhof. In Städten beobachten wir in dieser Zeit der Urbanisierung, dass wir vermehrt in Kiezen und Gebieten denken. Eine „Verdörflichung“ der Stadt, wohingegen das Land sich mehr verstädtern muss.



Fachtagung: Handel im Wandel

Wer Theresa Schleicher live erleben möchte, kann dies auf der ifb-Fachtagung Handel im Wandel vom **01. bis 03. September 2025** in **Berlin**. Dort ist die Handelsexpertin als Keynote-Speakerin mit ihrem Vortrag „**Erfolg im Wandel: Wie der Handel mit verändertem Konsumverhalten und Innovationserfordernis umgeht**“ zu Gast.

[Zur Fachtagung](#)

In dieser „Verdörflichung“ der Städte könnte also eine Chance für große Warenhäuser liegen?

Theresa Schleicher: Absolut, denn es wird klare Anziehungspunkte brauchen, an denen Kunden ihre Produktvielfalt bekommen. Letztlich ist es immer eine Frage, wie das Unternehmen geführt wird, wie Sortimente so aktualisiert werden, dass die Menschen gerne kommen – das wird bei aller Innovation im Handel häufig vergessen. Wir sprechen oft über schöne Verpackungen, Themen im Bereich der Digitalisierung oder Erlebnisses, konzentrieren uns aber viel zu wenig auf das, was Menschen am Schluss

haben wollen. Menschen sind nicht begeistert von einer bestimmten Handelsimmobilie, sondern davon, bestimmte Produkte oder Marken zu bekommen.



Menschen sind nicht begeistert von einer bestimmten Handelsimmobilie, sondern davon, bestimmte Produkte oder Marken zu bekommen.



Viele prognostizieren düstere Aussichten für den Handel: Wie können Sie denen Mut machen?

Theresa Schleicher: Das Wichtigste ist, das richtige Sortiment zu entwickeln und dann natürlich eine Sichtbarkeit zu schaffen. Es gibt aber selbst kleinste Unternehmen, die beispielsweise Designbehälter aus biobasierten Verpackungen im Odenwald produzieren und denen es gut geht. Es ist absolut keine leichte Zeit. Wir sind gerade im Umschwung, in dem manche Dinge einfach nicht mehr so funktionieren wie früher – und die Menschen weniger von dem Alten, aber auch noch nicht das Neue kaufen. Auf der anderen Seite sehen wir Trends wie eine Dubai-Schokolade, für die Menschen aus einer kompletten Irrationalität 13 Euro ausgeben. Heißt: Der Wunsch nach Konsum ist da. Man muss nur die richtige Motivation dahinter verstehen und das traue ich dem Handel, also den kleinen Unternehmen, dem Mittelstand und den großen Handelsketten in Deutschland durchaus zu. (tis)

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de