

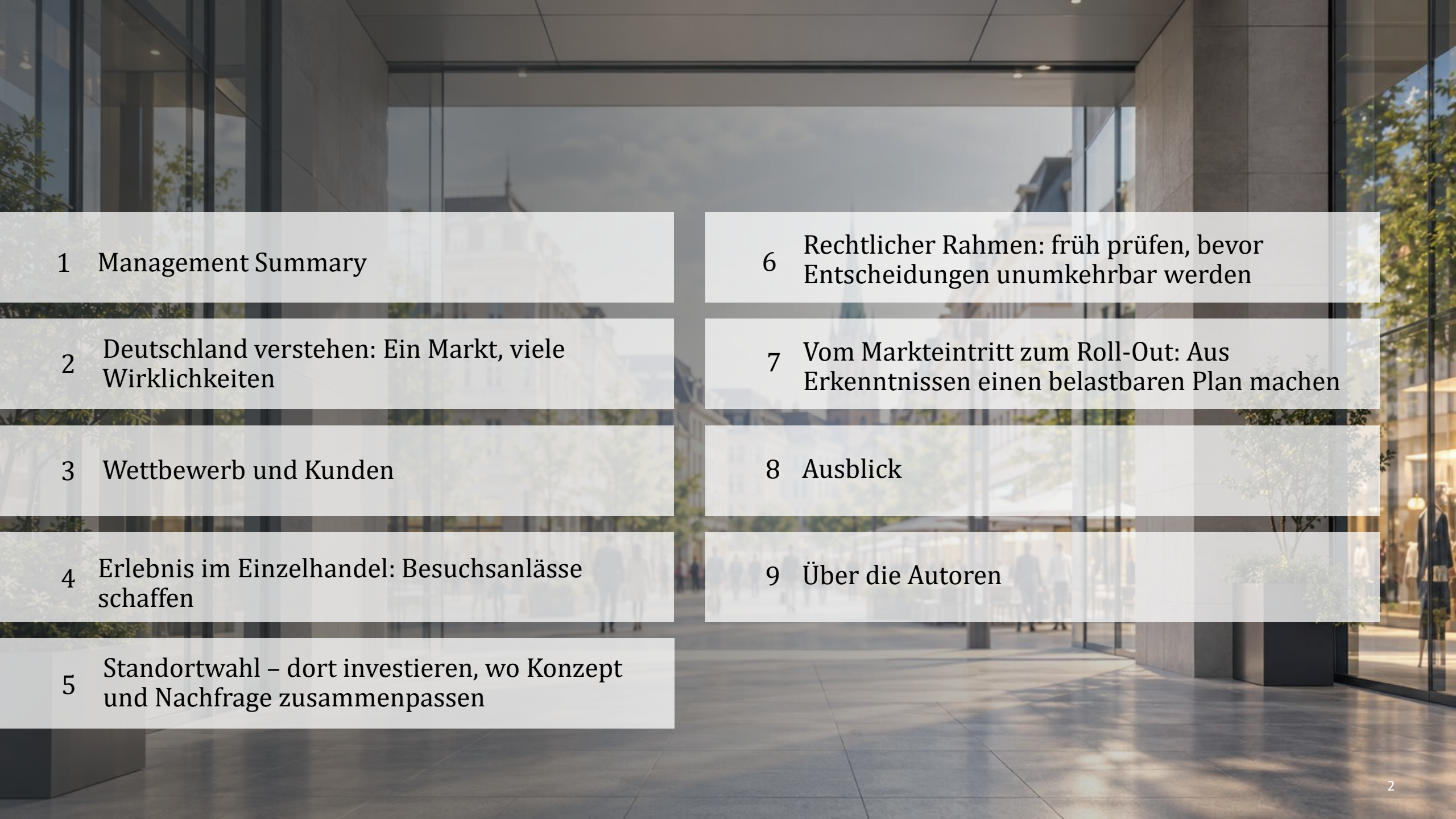
BBE

Gateway to Germany

Der deutsche Einzelhandel: Marktverständnis, Standortwahl und Markteintritt

Ein Leitfaden für internationale Handelsunternehmen, Hersteller, Dienstleister und Investoren

November 2026



1 Management Summary

2 Deutschland verstehen: Ein Markt, viele Wirklichkeiten

3 Wettbewerb und Kunden

4 Erlebnis im Einzelhandel: Besuchsanlässe schaffen

5 Standortwahl – dort investieren, wo Konzept und Nachfrage zusammenpassen

6 Rechtlicher Rahmen: früh prüfen, bevor Entscheidungen unumkehrbar werden

7 Vom Markteintritt zum Roll-Out: Aus Erkenntnissen einen belastbaren Plan machen

8 Ausblick

9 Über die Autoren



1 Management Summary

Management Summary

Deutschland ist ein großer und vielfältiger Einzelhandelsmarkt, aber kein einheitlicher!

Nachfrage, Wettbewerb, neue Kundenbedürfnisse und Formate unterscheiden sich nach Branche, Region und Standort. Für internationale Unternehmen reicht es deshalb nicht, auf nationale Kennzahlen oder bekannte Handelslagen zu schauen. Entscheidend ist, ob das eigene Konzept zu den Zielgruppen, den lokalen Marktbedingungen und den wirtschaftlichen Anforderungen vor Ort passt.

Dieses Whitepaper bietet eine praxisnahe Orientierung für internationale Handelsunternehmen, Dienstleister und Investoren, die den deutschen Markt erschließen oder ihre Präsenz ausbauen möchten. Es zeigt, wie sich Marktpotenziale und Wettbewerbspositionen einordnen lassen, welche Kundenbedürfnisse und Einkaufskontexte relevant sind und welche Aufgaben stationäre Flächen übernehmen können.

Dieses Whitepaper führt die Perspektiven Markt, Kunde, Konzept, Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit zusammen und skizziert einen strukturierten Weg vom ersten Marktscreening über die Prüfung zentraler Annahmen bis zu Pilot und Roll-out.

So gewinnen Sie eine fundierte Grundlage, um Marktchancen realistisch einzuschätzen, Expansionsentscheidungen gezielter vorzubereiten und nächste Schritte zu priorisieren.

Die BBE Handelsberatung verbindet langjährige Erfahrung im deutschen Handel mit Markt-, Kunden- und Standortkompetenz.

Gemeinsam mit Ihnen lässt sich daraus eine standort- und konzeptspezifische Analyse ableiten, zudem beraten wir Sie während ihres Roll-Out und in späteren Marktphasen im Rahmen der Filialnetz- und Standortoptimierung in Deutschland.





2 Deutschland verstehen: Ein Markt, viele Wirklichkeiten

Deutschland im Vergleich: Größe mit Potenzial

Der deutsche Einzelhandel ist groß, etabliert und vielfältig

Für internationale Unternehmen ist das attraktiv: Es gibt eine hohe Nachfrage, ausgeprägte Handelsstrukturen und ein breites Spektrum an Standorttypen. Zugleich überdeckt der Gesamtumsatz erhebliche Unterschiede zwischen Branchen, Vertriebsformen und Regionen. Ein großer Markt kann in einem bestimmten Segment stagnieren, während andere Sortimente wachsen.

Deutschland ist die größte Volkswirtschaft der EU

Deutschland erwirtschaftet knapp ein Viertel des EU-Bruttoinlandsprodukts[1] und ist mit 83,6 Mio. Einwohnern[2] der größte Binnenmarkt Europas.

Hohe, breit verteilte Kaufkraft

Der Konsum je Einwohner liegt bei 120 % des EU-Mittels.[1] Die Nachfrage ist stabil und in allen Regionen vorhanden.

Potenziale sind nicht ausgeschöpft

Der Einzelhandelsumsatz soll 2026 auf 697,4 Mrd. Euro steigen.[3] Zugleich fließen nur 22,2 % des Konsums in den Einzelhandel – der niedrigste Anteil in der EU.[4]

Konsequenz für den Markteintritt

Marktvolumen und Wachstumspotenzial sind vorhanden. Entscheidend ist, sie mit dem passenden Konzept in den richtigen Regionen zu erschließen.



Rang nach Bruttoinlandsprodukt in der EU 2025[1]

Die Marktchancen in Deutschland

Deutschland gilt als Europas Wirtschaftsmotor und bietet internationalen Einzelhandelsunternehmen hervorragende Möglichkeiten.

Marktgröße
Der deutsche Einzelhandelsmarkt erwirtschaftet lt. HDE einen Jahresumsatz von knapp 684 Mio. Euro und ist damit der größte Einzelhandelsmarkt Europas. Mit rd. 300.000 Unternehmen und über 3,1 Millionen[5] Beschäftigten im Einzelhandel bietet der Markt internationalen Marktteilnehmern eine beträchtliche Größe und Vielfalt.

Wirtschaftliche Stabilität und Wachstum
Trotz globaler wirtschaftlicher Herausforderungen zeigt der deutsche Einzelhandel eine bemerkenswerte Widerstandsfähigkeit. Aktuelle Daten belegen, dass der Einzelhandel im Juni 2025 im Vergleich zum Vorjahresmonat ein reales Wachstum von 4,9 %[6] verzeichnete, was auf eine starke Verbrauchernachfrage und Marktstabilität hindeutet.

Kaufkraft der Verbraucher
Deutsche Verbraucher verfügen über eine beachtliche Kaufkraft und legen großen Wert auf hochwertige Produkte und Dienstleistungen. Der Markt ist geprägt von anspruchsvollen Konsumenten sowie der Bereitschaft, für herausragende Leistungsangebote Spitzenpreise zu zahlen.

Exportorientierung
Deutschlands Position als bedeutende Exportnation (1,5 Billionen € Exportvolumen, 1,3 Billionen € Importvolumen)[7] schafft ein dynamisches Geschäftsumfeld mit starken internationalen Verbindungen und einer leistungsfähigen Logistikinfrastruktur.

Strategische Lage
Als geografisches und wirtschaftliches Zentrum Europas bietet Deutschland Zugang zu mehr als 500 Millionen europäischen Verbrauchern und dient als idealer Knotenpunkt für Aktivitäten in Kontinentaleuropa.



Herausforderungen des Marktes

Während der deutsche Markt außergewöhnliche Chancen bietet, bringt er auch spezifische Herausforderungen mit sich, die Fachwissen erfordern.

Regulatorisches Umfeld
Deutschland verfügt über ausgefeilte regulatorische Rahmenbedingungen für den Einzelhandel, den Verbraucherschutz, das Arbeitsrecht und das Steuerrecht. Sich darin zurechtzufinden, erfordert fundierte Ortskenntnisse sowie ein kontinuierliches Compliance-Management.

Komplexität des Verbraucherverhaltens
Deutsche Verbraucher weisen spezifische Kaufmuster, Erwartungen an die Markentreue sowie Serviceanforderungen auf, die sich erheblich von denen auf anderen internationalen Märkten unterscheiden. Das Verständnis dieser Nuancen ist entscheidend für den Markterfolg.

Wettbewerbsintensität
Die deutsche Einzelhandelslandschaft ist hart umkämpft; etablierte heimische Akteure, internationale Ketten und aufstrebende digitale Disruptoren konkurrieren um Marktanteile. Erfolg erfordert eine differenzierte Positionierung und eine strategische Umsetzung.

Kulturelle Sensibilität
Die deutsche Geschäftskultur legt Wert auf Präzision, Zuverlässigkeit und langfristige Beziehungen. Marketingbotschaften, Ansätze im Kundenservice und Geschäftspraktiken müssen auf diese kulturellen Erwartungen abgestimmt sein.

Digitale Transformation
Die rasante Entwicklung des E-Commerce und des Omnichannel-Einzelhandels erfordert ausgefeilte digitale Strategien, die auf die Präferenzen deutscher Verbraucher und die regulatorischen Anforderungen abgestimmt sind.

Regionale Unterschiede
Die föderale Struktur Deutschlands führt zu regionalen Unterschieden bei Verbraucherverhalten, Kaufkraft und Marktdynamik, die bei Markteintrittsstrategien verstanden und berücksichtigt werden müssen.



Regionale Unterschiede sind strategisch relevant

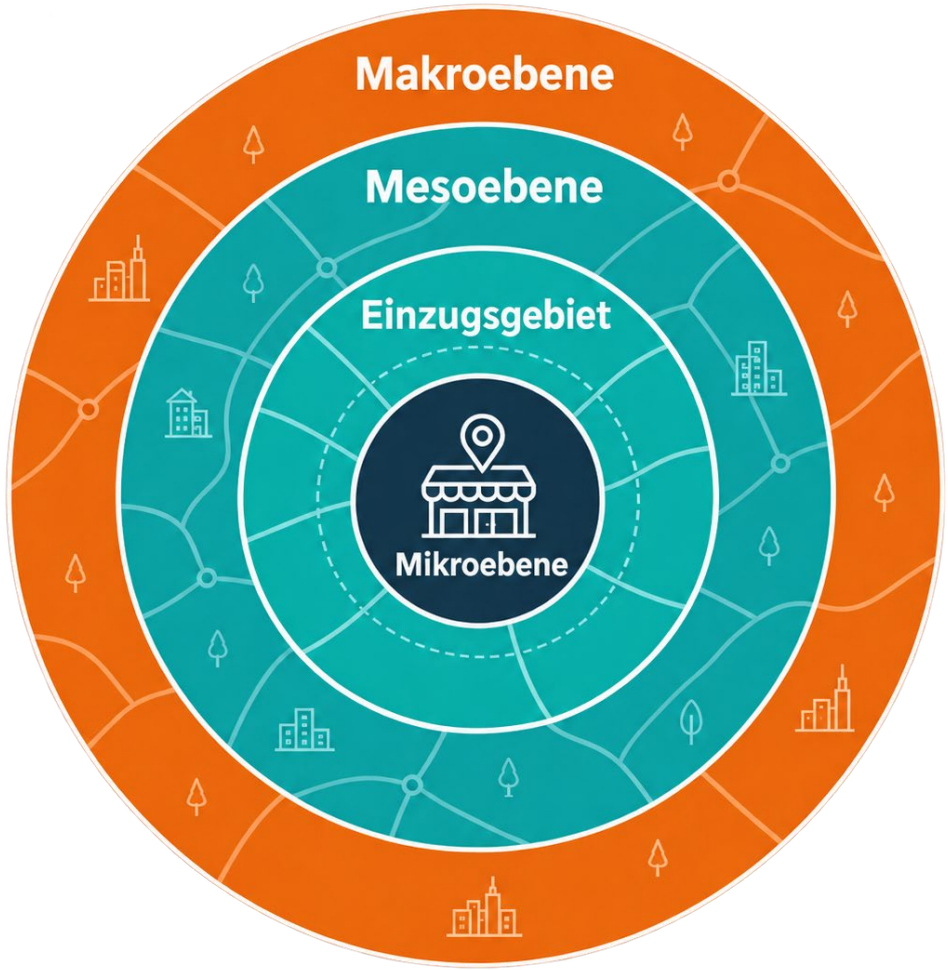
Deutschland ist föderal geprägt

Bevölkerung, Einkommen, Siedlungsstruktur, Verkehrsanbindung und Handelsangebot unterscheiden sich zwischen Ländern, Regionen und Kommunen. Selbst innerhalb einer Stadt können zentrale Lagen, Stadtteilzentren und periphere Standorte grundverschiedene Kundenstrukturen und Besuchsanlässe aufweisen.

Für die Vorauswahl von Märkten lohnt es sich, mehrere Ebenen zu betrachten:

- Makroebene: Welche Regionen und Bundesländer passen zum Marktpotenzial und zur Expansionsstrategie?
- Mesoebene: Welche Städte bieten die relevante Zielgruppe, die passende Wettbewerbsstruktur und geeignete Standorttypen?
- Einzugsgebiet: Woher kommen die potenziellen Kundinnen und Kunden, und wie erreichen sie den Standort?
- Mikrolage: Welche Rolle spielen Sichtbarkeit, Nachbarschaft, Frequenz, Zugänge und konkrete Flächenqualität?

Dabei sind Bevölkerungs- und Kaufkraftdaten mit branchenspezifischen Informationen zu verbinden. Eine gute Analyse fragt nicht nur, wie viele Menschen in einem Gebiet leben, sondern auch, wer sie sind, welche Angebote sie bereits nutzen und welche Wege sie für den Einkauf zurücklegen.



Online ist relevant - aber nicht in jeder Branche gleichermaßen

Der deutsche Handel ist digital

Nach einer Prognose des Handelsverbands Deutschland (HDE) erreicht der B2C-Onlinehandel 2026 einen Umsatz von 96,3 Milliarden Euro netto. Online-Marktplätze spielen dabei eine zentrale Rolle: Über sie wurden 2025 rund 57 Prozent der deutschen Onlineumsätze erzielt.

Auch im internationalen Vergleich sind deutsche Verbraucherinnen und Verbraucher keineswegs zurückhaltend beim Onlinekauf. Laut Eurostat kauften 2025 rund 81 Prozent der 16- bis 74-Jährigen in Deutschland innerhalb eines Jahres Waren oder Dienstleistungen online.

Ein Unterschied zeigt sich insbesondere beim Lebensmitteleinkauf.

Während Onlineangebote in Ländern wie Großbritannien und Frankreich eine größere Rolle im Lebensmittelhandel spielen, bleibt der Einkauf in Deutschland überwiegend stationär. Der HDE beziffert den Onlineanteil bei Lebensmitteln auf 3,2 Prozent und er wächst nur leicht. Lebensmittel bleiben auch perspektivisch in erster Linie stationär!

Für internationale Anbieter bedeutet das: Ein erfolgreicher Markteintritt lässt sich nicht allein aus der Bedeutung des Onlinehandels im Herkunftsmarkt ableiten. Entscheidend ist, **wie Kundinnen und Kunden die jeweilige Warengruppe in Deutschland kaufen** und welche Rolle digitale und stationäre Kontaktpunkte dabei übernehmen.





3 Wettbewerb und Kunden

Großer Markt, harter Wettbewerb

Ein reifer, dicht besetzter Markt

Der Einzelhandel setzt 2026 voraussichtlich 697,4 Mrd. Euro um, davon 96,3 Mrd. Euro online.[8] Die Zahl der Geschäfte sinkt erstmals unter 300.000.[9]

Hoher Wettbewerbsdruck und zunehmende Konzentration

Der Markt wird stärker von großen, professionell aufgestellten Anbietern geprägt. Etablierte Player gewinnen an Größe, während die Formatvielfalt abnimmt. Neue Anbieter treffen auf gewachsene Strukturen, hohe Wettbewerbsintensität und klare Preis- und Leistungsprofile. Erfolg setzt deshalb eine eindeutige Positionierung und eine überzeugende Umsetzung voraus.

Lebensmittel prägen das Volumen

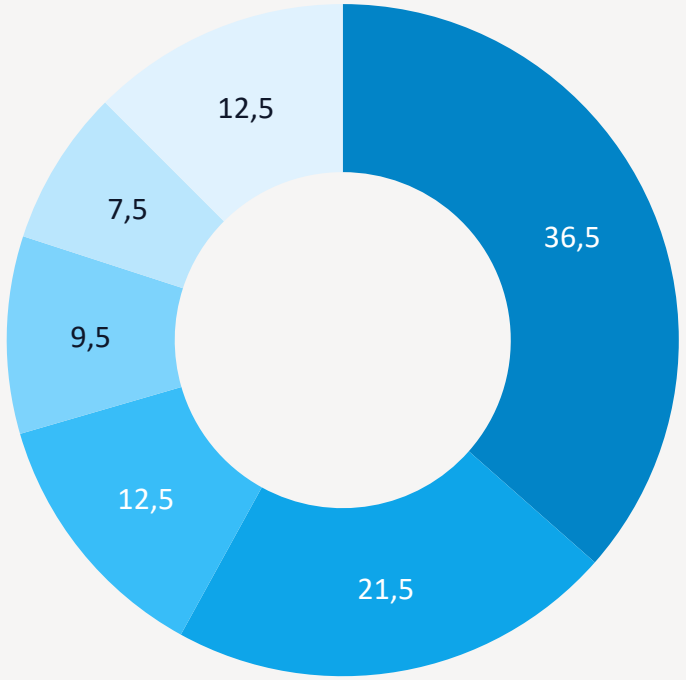
Gut ein Drittel des Umsatzes entfällt auf den Handel mit Waren verschiedener Art – im Kern Supermärkte und Discounter.[10] Im Lebensmittel- und Drogeriewarenhandel führen Discounter vor Verbrauchermärkten, Supermärkten und Drogeriemärkten.[11]

Was das bedeutet

Neue Anbieter treffen auf etablierte Formate mit hoher Flächendichte und klarer Preisführung. Erfolg verlangt eine eindeutige Rolle im Wettbewerbsumfeld.

Aufteilung des Gesamtmarktes (697,4 Mrd. Euro)

Umsatzanteile in Prozent nach Branchensegmenten im Einzelhandel



FMCG, Lebensmittel & Drogerie	36,5 % (254,5 Mrd. €)	Consumer Electronics & IT	9,5 % (66,3 Mrd. €)
Wohnen, Einrichten & DIY	21,5 % (150,0 Mrd. €)	Freizeit, Sport, Spielwaren	7,5 % (52,3 Mrd. €)
Bekleidung & Schuhe	12,5 % (87,2 Mrd. €)	Sonstiger Fachhandel	12,5 % (87,1 Mrd. €)

Quelle: HDE 2026

Gewinner und Verlierer: Der deutsche Markt sortiert sich neu

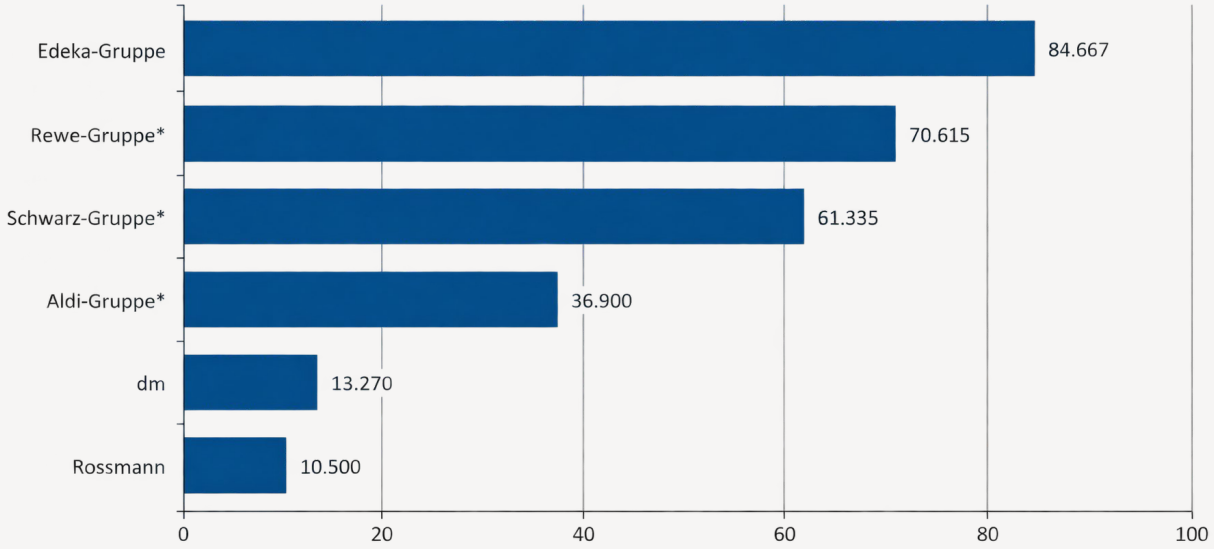
Big Player setzen den Maßstab
EDEKA, die Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland), REWE und ALDI erzielen im Lebensmittelhandel zusammen rund 229 Mrd. Euro Umsatz.[12]

Gewinner: ein klares Versprechen für den Kunden
Action, dm und Aldi Nord wachsen, obwohl der Wettbewerb intensiv ist. Ihr gemeinsamer Nenner ist nicht einfach Größe, sondern ein erkennbares Profil: ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis, ein für Kunden relevanter Sortiments- oder Servicevorteil und ein Einkaufserlebnis, das das Versprechen einlöst.

Verlierer: wenig Differenzierung, hoher wirtschaftlicher Druck
Unter Druck geraten Konzepte, bei denen der Kundennutzen nicht klar erkennbar ist oder deren Geschäftsmodell wirtschaftlich nicht mehr trägt. Insolvenzen und Filialschließungen sind dabei nicht auf einen einzelnen Grund zurückzuführen: Auch Kosten, Standortqualität und strukturelle Probleme spielen eine Rolle.

Für internationale Handelsunternehmen kommt es deshalb darauf an, das eigene Profil präzise auf den deutschen Markt auszurichten und dessen wirtschaftliche Tragfähigkeit frühzeitig zu prüfen.

Topgruppen im Handel 2025: Inlandsumsatz (Mrd. Euro brutto)



Quelle: NIQ Trade Dimensions über Lebensmittel, Mai 2026, *Schätzung lt. Quelle

Wachstum

Action +16,1 % Nettoumsatz 2025 (Konzern)

Dm +6,5 % Umsatz DE, GJ 2024/25

ALDI Nord +5,9 % Umsatz DE 2025

Unter Druck

Galeria erneuter Insolvenzantrag 2026

Depot Geschäftsbetrieb eingestellt 2026

Tegut, Gerry Weber,…

Insolvenzen, Filialschließungen



White Spots: vom Wettbewerb zur Positionierung

Warum Positionierung in Deutschland entscheidet

Der deutsche Einzelhandel ist dicht besetzt, und trotzdem ist er nicht fertig verteilt. Neue Konzepte und Formate drängen weiter in den Markt und besetzen Nischen schnell. Wer hier erfolgreich sein will, braucht keine Größe um jeden Preis, sondern eine klare Positionierung.

Die Chance liegt in den Lücken. White Spots sind Positionen, die bestehende Angebote nicht oder nur unzureichend abdecken. Sie finden sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen: bei Preislage, Sortiment, Standort oder Service. Genau darin liegt die Kunst: sie zu erkennen, bevor andere es tun.

Eine Lücke allein ist aber noch keine Geschäftschance. Erfolgreich ist, wer einen klaren Mehrwert für eine definierte Kundengruppe zeigt.

Vorgehen in vier Schritten

Wettbewerb kartieren: Bestehende Anbieter und ihre Formate, Preislagen, Sortimente und Standorte systematisch erfassen.

Lücken identifizieren: Positionierungen nach Warengruppe und Region vergleichen und mögliche White Spots herausarbeiten.

Positionierung schärfen: Nutzenversprechen, Zielgruppe und Abgrenzung zum Wettbewerb ableiten. Entscheidend ist die Frage, welchen Mehrwert Kunden spürbar erleben.

Validieren: Nachfrage und Zahlungsbereitschaft überprüfen und das Konzept - wenn möglich - an einem Pilotstandort testen.

Eigenmarken: vom Preiseinstieg zum Profilträger

Deutschland ist ein von Eigenmarken geprägter Markt

2025 entfiel gut die Hälfte des Absatzes im deutschen Lebensmittelhandel auf Handelsmarken. Damit liegt Deutschland im europäischen Vergleich in der Spitzengruppe: auf Niveau Großbritanniens (52 %) und deutlich vor Frankreich (46 %) und Italien (36 %). Wertmäßig stieg der Anteil laut YouGov von 41 % (2021) auf 47 % (2025).

Vom Preisargument zur Profilierung

Eigenmarken sind nicht mehr nur die günstige Alternative. Premium-Eigenmarken legten 2025 um rund 11 % zu. 48 % der Supermarktkunden nennen gute Eigenmarken als Grund für die Wahl ihres Einkaufsorts. 40 % der Käufer in Deutschland schätzen die Qualität von Handelsmarken höher ein als die etablierter Marken. Der Handel nutzt Eigenmarken damit gezielt zur Positionierung und Kundenbindung.

Ein klares Entwicklungsfeld

Die Tendenz ist steigend. Eigenmarken schaffen Differenzierung, Marge und Kundenbindung – wenn Sortimentsrolle, Qualität und Preisarchitektur stimmen.

Für internationale Händler stellt sich damit die Frage, welche Rolle Eigenmarken im eigenen Konzept spielen sollen. Eine fundierte Markt- und Wettbewerbsanalyse hilft, Sortimentslücken, passende Preis- und Qualitätsstufen sowie mögliche Positionierungschancen zu identifizieren. Die BBE Handelsberatung unterstützt dabei, daraus eine auf den deutschen Markt zugeschnittene Sortiments- und Markteintrittsstrategie abzuleiten.



51 %

Absatzanteil Eigenmarken im LEH 2025[1]

Kundensegmente: Wie kauft Deutschland?

Vom Kundenbedürfnis her denken
Ein White Spot wird erst durch das Kundenbedürfnis zur Chance. Wer sich in Deutschland positioniert, muss wissen, wer kauft und warum.

Daten zum Kaufverhalten sind vorhanden

Sinus-Milieus: zehn Lebenswelten nach Grundorientierung und sozialer Lage

Konsumentenpanels: tatsächliches Kaufverhalten von Haushalten

Kaufkraft- und Geodaten: Nachfrage bis auf Postleitzahlebene

Demografie: alternde Bevölkerung, kleinere Haushalte

Disparität: Schere zwischen günstig und hochwertig öffnet sich, Discount und Premium wachsen, die Mitte gerät unter Druck

Mehr als Zahlen: das Kundenbedürfnis
Die Daten zeigen, was und wo gekauft wird. Hinzu kommt, was Kunden wirklich antreibt: Werte, Lebensstil und Kaufmotive sowie die Bereitschaft, für Qualität, Erlebnis oder besondere Marken mehr zu bezahlen.

Der deutsche Kunde folgt eigenen Regeln
Jeder europäische Markt hat sein eigenes Kaufverhalten. In Deutschland stehen Preisorientierung und Qualitätsanspruch nebeneinander: Discounter und Eigenmarken sind stark, zugleich gewinnen ausgewählte Premiumangebote an Bedeutung. Für Anbieter im mittleren Preissegment wird eine klare Positionierung damit besonders wichtig.

Für den Markteintritt braucht es Marktkenntnis
Zielsegmente mit Kategorie, Preislage und Standort verknüpfen und lokal prüfen. Das gelingt mit Experten, die den deutschen Markt und seine Kunden kennen.



Kundenbedürfnis: Warum kauft der Kunde?

Vielfalt schafft Wahlfreiheit

Bei der Vielzahl an Anbietern und Formaten haben Kunden jederzeit eine Alternative. Händler müssen sie deshalb gezielter ansprechen als der Wettbewerb.

Das Warum zählt, nicht nur das Wer

Alter, Einkommen oder Milieu beschreiben Kunden, erklären aber nicht, warum sie kaufen. Für Right Product, Right Place müssen die Bedürfnisse im Detail verstanden werden.

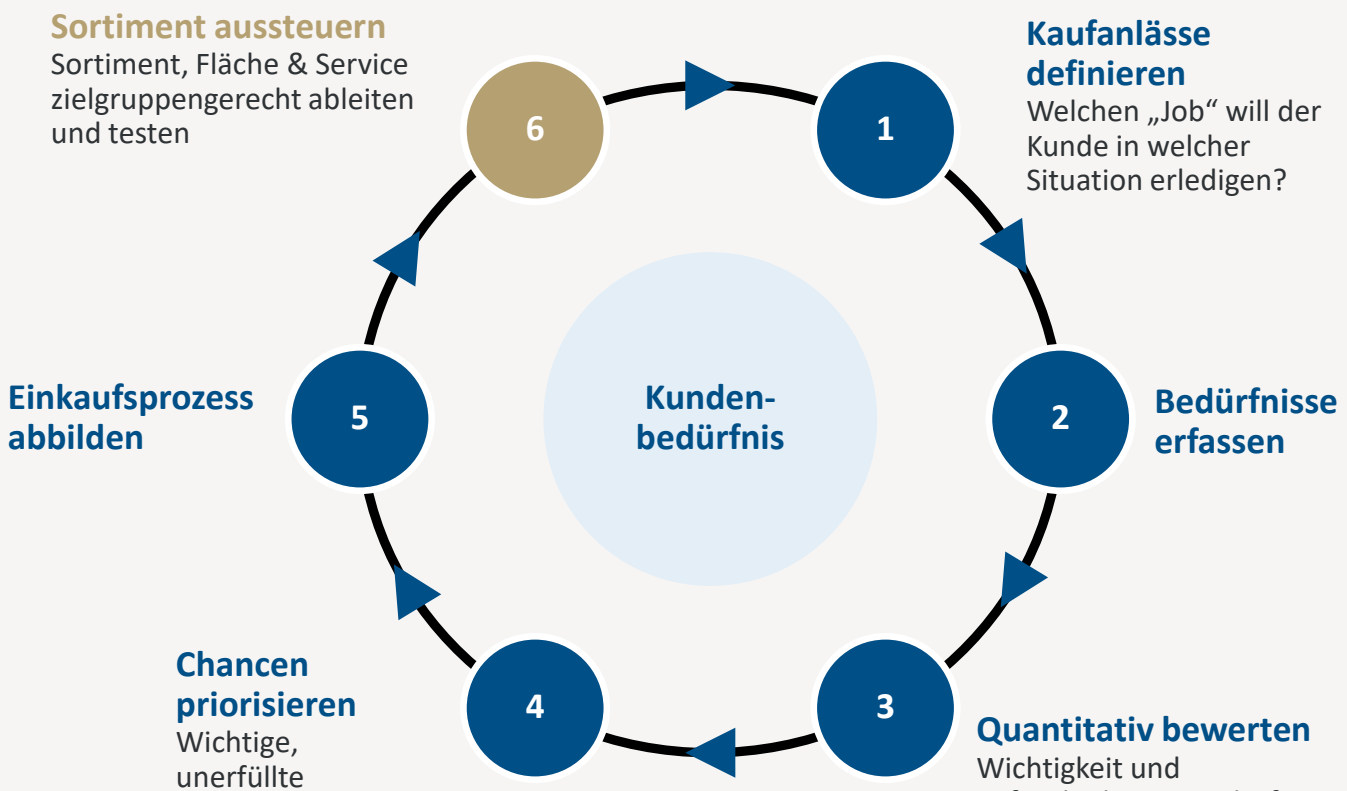
Konsumdisparität: ein Kunde, viele Verhaltensweisen

Kunden handeln nicht in jeder Situation gleich: Wer beim täglichen Einkauf auf den Preis achtet, kann bei einer anderen Gelegenheit bewusst zu einem Premiumprodukt greifen. Dieses Nebeneinander unterschiedlicher Konsummuster macht Kunden weniger eindeutig einschätzbar. Entscheidend ist daher nicht nur, wer kauft, sondern auch, was, wann und wofür gekauft wird.

Jobs to be Done

Kunden „beauftragen“ Produkte, um in einer konkreten Situation voranzukommen – funktional, emotional und sozial. Wer diese Aufgaben kennt, kann das Sortiment gezielt steuern.

Ablauf einer Kundenbedürfnisanalyse





4 Erlebnis im Einzelhandel: Besuchsanlässe schaffen

Die Fläche braucht eine klare Aufgabe

Ein stationärer Store kann weit mehr sein als ein Ort, an dem Ware ausgestellt und verkauft wird. Er kann Auswahl erleichtern, Produkte erlebbar machen, Beratung ermöglichen, Service bieten oder Menschen zusammenbringen.

Welche dieser Aufgaben im Vordergrund steht, ist eine strategische Entscheidung – und sollte aus Kundenbedarf, Sortiment und Standort abgeleitet werden.

Das ist besonders wichtig, wenn Produkte leicht vergleichbar sind oder ein Teil der Kaufentscheidung bereits online stattfindet. Eine Fläche, die keinen eigenen Nutzen stiftet, bleibt austauschbar.

Umgekehrt kann ein gut gestalteter Store einen Besuch lohnend machen, indem er Information und Inspiration bietet, Hürden abbaut und ein Markenversprechen glaubwürdig erlebbar macht.

Die BBE-Perspektive auf **„Erlebnis pro Quadratmeter“** lässt sich über drei Dimensionen beschreiben:

- **emotionale Bindung**
- **praktische Funktionalität**
- **Inspiration und Interaktion**

Sie wirken zusammen. Eine atmosphärische Gestaltung allein hilft wenig, wenn Auswahl und Service nicht funktionieren. Ein effizienter Einkauf kann ebenso unpersönlich wirken, wenn der Store keine erkennbare Relevanz besitzt. Inspiration wiederum braucht Vertrauen und eine passende Umsetzung.



Sieben mögliche Rollen der Fläche

Eine Fläche kann eine oder mehrere Rollen erfüllen. Die **BBE-Systematik** unterscheidet **sieben mögliche Rollen:**

- **Transaktionsort**: Einkauf, Abholung und Retoure zuverlässig ermöglichen.
- **Showroom**: Produkte, Marken und Sortimente erlebbar machen.
- **Service-Hub**: Beratung, Reparatur oder weitere Dienstleistungen anbieten.
- **Community-Treffpunkt**: Begegnung und lokale Verankerung fördern.
- **Erlebnisraum**: Unterhaltung, Gastronomie oder besondere Besuchsanlässe schaffen.
- **Lernort**: Wissen durch Workshops, Demonstrationen oder Kurse vermitteln.
- **Logistik-Knotenpunkt**: Abholung, Zustellung oder weitere logistische Services unterstützen.

Nicht jeder Standort muss alle Rollen übernehmen.

Eine klare Priorisierung schützt vor Überfrachtung

Wenn eine Fläche gleichzeitig Showroom, Erlebnisort, Logistikzentrum und Beratungsraum sein soll, ohne dass Fläche, Personal und Prozesse dazu passen, wird keine dieser Aufgaben überzeugend erfüllt.

Die sieben Rolle der Fläche





5 Standortwahl: Dort investieren, wo Konzept und Nachfrage zusammenpassen

Der Standort ist Teil des Geschäftsmodells

Die Standortentscheidung bestimmt, welche Kundinnen und Kunden ein Geschäft erreichen

Sie ist deshalb keine nachgelagerte Immobilienfrage, sondern ein Teil der Markt- und Geschäftsmodellentscheidung.

Ein Standort kann auf den ersten Blick attraktiv wirken – etwa aufgrund hoher Frequenz oder einer bekannten Adresse – und trotzdem nicht zum Konzept passen. Umgekehrt kann eine weniger prominente Lage für ein Format mit hoher Stammkundenbindung, guter Erreichbarkeit und passender Flächenstruktur sehr geeignet sein. Entscheidend ist die Passung zwischen Zielgruppe, Sortiment, Flächenbedarf, Besuchsfrequenz und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

Für internationale Handelsunternehmen ist eine fundierte Standortanalyse besonders wichtig

Wer den deutschen Markt noch nicht aus eigener Erfahrung kennt, kann lokale Unterschiede bei Kaufkraft, Wettbewerb, Mobilität und Einkaufsverhalten leicht unterschätzen. Auch eine hohe Passantenfrequenz sagt für sich genommen wenig darüber aus, ob die richtigen Kundinnen und Kunden erreicht werden oder sich die Fläche wirtschaftlich betreiben lässt.

Eine systematische Analyse übersetzt daher das eigene Geschäftsmodell in die konkreten Bedingungen vor Ort:

Sie bewertet Zielgruppen und Einzugsgebiet, Wettbewerbsumfeld, Erreichbarkeit, Flächenanforderungen und Kosten im Zusammenhang. So lassen sich Standorte nicht nur nach ihrer Bekanntheit oder einem ersten Eindruck beurteilen, sondern anhand ihrer tatsächlichen Eignung vergleichen - und Expansionsentscheidungen mit einer belastbaren Grundlage treffen.

Potenziale entstehen überall, mit dem richtigen Konzept am richtigen Standort!



Vom Markt-Screening zur Mikrolage

Eine systematische Standortprüfung erfolgt in mehreren Stufen

1. Regionen und Städte priorisieren

Vergleichen Sie potenzielle Regionen und Städte anhand von Zielgruppen, Nachfrageindikatoren, Wettbewerb, Erreichbarkeit und strategischer Bedeutung. Kaufkraftdaten helfen bei der Vorauswahl, müssen aber branchenspezifisch interpretiert werden. Eine Stadt mit hoher allgemeiner Kaufkraft ist nicht automatisch der beste Markt für jedes Sortiment.

2. Einzugsgebiet und Wettbewerb abgrenzen

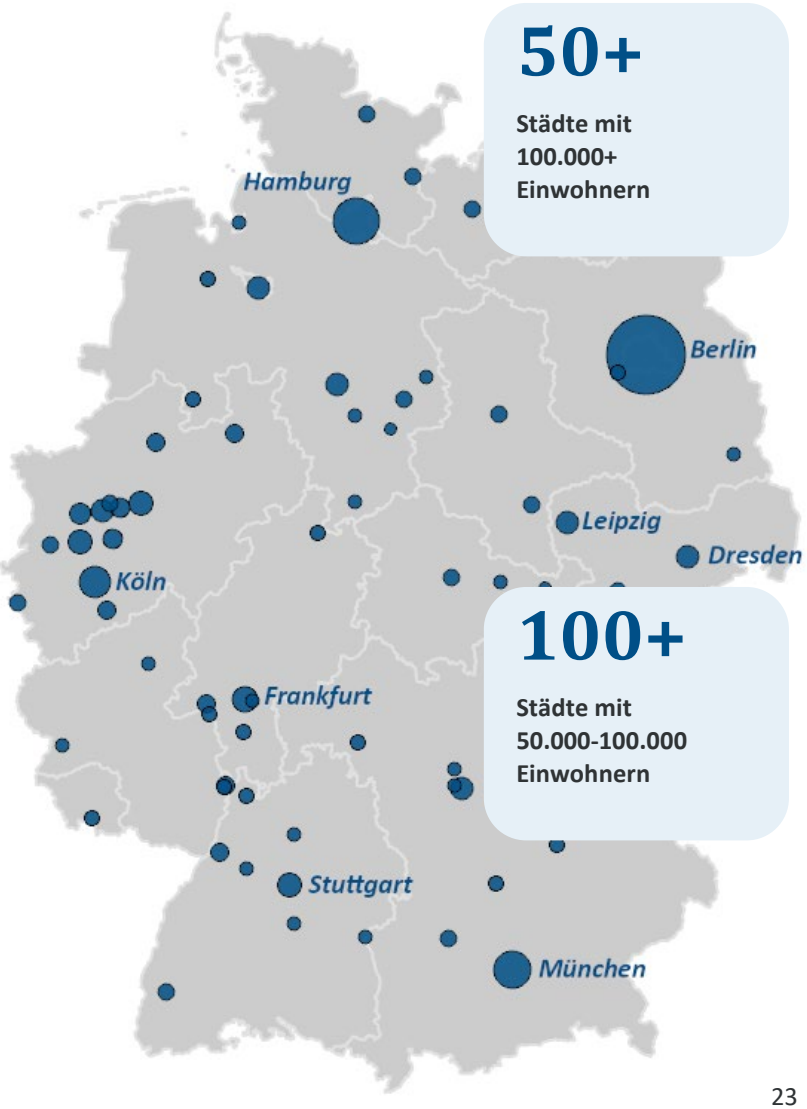
Die Kernfrage, aus welchen Wohn- und Arbeitsgebieten Kundinnen und Kunden realistisch zum Standort kommen können, ist zunächst in den Fokus zu setzen. Verkehrswege, ÖPNV, Parkmöglichkeiten, Fuß- und Radverkehr sowie digitale Alternativen sind limitierende Faktoren. Eine differenzierte Wettbewerbsanalyse nicht nur nach Anzahl, sondern nach Format, Sortiment, Preispositionierung und tatsächlicher Überschneidung mit dem eigenen Angebot ist dabei unerlässlich.

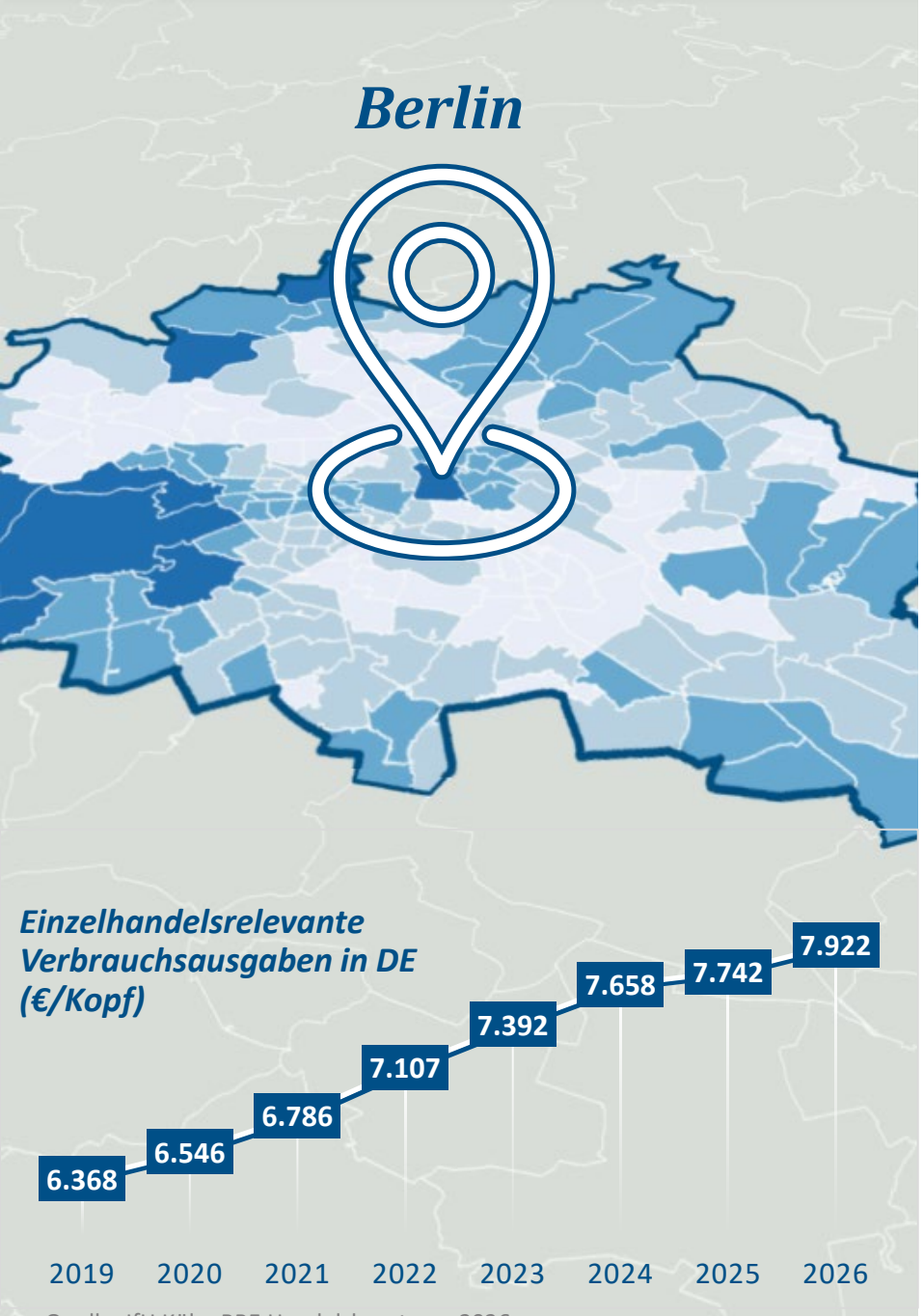
3. Standorttyp und Umfeld bewerten

Innenstadt, Stadtteilzentrum, Nahversorgungsstandort, Fachmarktzentrum und periphere Lage folgen unterschiedlichen Logiken. Die Umgebung kann Frequenz erzeugen, aber auch Abhängigkeiten schaffen. Es ist zu prüfen, welche Nutzungen als Anker wirken, ob Wegebeziehungen funktionieren und ob sich der Standort in ein bestehendes Zentrum oder Versorgungsnetz einfügt.

4. Konkrete Fläche und Wirtschaftlichkeit prüfen

Erst danach sollte die einzelne Fläche im Detail betrachtet werden: Größe, Zuschnitt, Sichtbarkeit, Zugänge, Anlieferung, technische Ausstattung, Umbauaufwand und Mietkonditionen. Diese Faktoren müssen zum Format und zur geplanten Flächenproduktivität passen. Ein niedriger Mietpreis kann eine ungeeignete Lage nicht kompensieren; eine starke Lage rechtfertigt nicht automatisch jede Kostenstruktur.





Quelle: IfH Köln, BBE Handelsberatung, 2026

75 Jahre Beratung - Entwicklungen immer im Blick

Marktdaten sind ein notwendiger Startpunkt, aber keine vollständige Standortentscheidung

Sie sollten mit Vor-Ort-Beobachtungen, Frequenzmessungen, Gesprächen mit lokalen Akteuren und einer Prüfung des konkreten Wettbewerbs verbunden werden. Auch Datenquellen müssen auf Definitionen und Bezugsräume geprüft werden: Eine Innenstadtfrequenz beschreibt nicht automatisch die Passantenlage vor einer bestimmten Ladenfläche.

Die Einzelhandelsflächenmärkte entwickeln sich zwischen Städten unterschiedlich

JLL berichtet für die Big 9 im ersten Halbjahr 2026 eine Verfügbarkeitsquote nach Fläche von 15,1 Prozent, weist aber zugleich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Städten aus. Die Kennzahl umfasst neben Leerstand auch weitere Flächen, etwa solche mit auslaufenden Mietverträgen oder anstehenden Umbauten. Sie ist daher ein Marktsignal, keine direkte Messung der Verfügbarkeit einer konkreten Wunschfläche.

Für internationale Player ist der genauere Blick essenziell

So lassen sich Wunschlagen und realistische Optionen frühzeitig abgleichen, Anforderungen an Größe oder Format gegebenenfalls anpassen und Expansionsschritte besser planen. Zugleich sinkt das Risiko, eine Markteintrittsstrategie auf Standorte zu stützen, die zwar attraktiv erscheinen, aber praktisch nicht zugänglich oder nicht umsetzbar sind.



Eine Standort-Scorecard als Entscheidungshilfe

Eine Scorecard kann die Bewertung strukturieren. Sie ersetzt keine fachliche Prüfung, macht aber sichtbar, warum eine Lage priorisiert oder verworfen wird. Sinnvolle Kriterien sind:

- ☐ **1. Nachfrage**: Gibt es im Einzugsgebiet genügend passende Zielgruppen und Kaufanlässe?
- ☐ **2. Wettbewerb**: Ist das Angebot differenziert, und welche Wettbewerber bedienen bereits denselben Bedarf?
- ☐ **3. Erreichbarkeit:** Ist der Standort für die Zielgruppe auf passenden Wegen erreichbar?
- ☐ **4. Umfeld:** Welche Nutzungen erzeugen Synergien oder verstärken Risiken?
- ☐ **5. Fläche:** Passen Größe, Zuschnitt, Sichtbarkeit und Logistik zum Format?
- ☐ **6. Wirtschaftlichkeit:** Sind Umsatzpotenzial, Investition, Miete und laufende Kosten plausibel?
- ☐ **7. Umsetzbarkeit:** Sind Baurecht, Planung und erforderliche Genehmigungen frühzeitig geklärt?
- ☐ **8. Skalierbarkeit**: Lässt sich die Standortlogik auf weitere Märkte übertragen?

Die Gewichtung muss zum Geschäftsmodell passen. Für ein Lebensmittelkonzept können Erreichbarkeit und Versorgungslücke zentral sein; für einen beratungsintensiven Fachhandel können Einzugsgebiet, Sichtbarkeit und Termin- oder Servicefähigkeit wichtiger sein. Ein einheitliches Raster schafft Vergleichbarkeit, aber keine identische Priorität für alle Branchen.



6 Rechtlicher Rahmen: Früh prüfen, bevor Entscheidungen unumkehrbar werden

Deutschland ist in Europa das Fundament für nächste Schritte

Der EU-Binnenmarkt schafft gemeinsame Leitplanken: Verordnungen gelten unmittelbar, Richtlinien werden national umgesetzt. Gemeinsame Grundregeln bedeuten jedoch nicht, dass die Rechtslage überall gleich ist.

Deutschland bietet internationalen Händlern einen großen, vielfältigen und anspruchsvollen Markt, um Konzept, Format und Standortlogik unter realen Bedingungen zu schärfen. Ein erfolgreicher Start hier schafft Orientierung und Rückenwind für Europa - aber keine Blaupause.

Gesellschaftsrecht: Je nach Größe, Eigentümer- und Kapitalstruktur kommen in Deutschland unterschiedliche Rechtsformen in Betracht - vom Einzelunternehmen beziehungsweise e.K. über Personengesellschaften wie KG oder GmbH & Co. KG bis zu Kapitalgesellschaften wie GmbH und AG. Die UG (haftungsbeschränkt) ist dabei eine besondere Variante der GmbH. Die Formen unterscheiden sich unter anderem bei Haftung, Leitung und Publizität.

Verwaltungs- und Bauplanungsrecht: Bei Standortentscheidungen zählen neben Nachfrage auch zulässige Nutzung, Bauleitplanung und Genehmigungsfähigkeit. Gerade großflächiger Einzelhandel unterliegt besonderen planungsrechtlichen Maßstäben; je nach Vorhaben greifen Bundes-, Landes- und kommunale Ebenen ineinander.

BBE verbindet tiefes Verständnis des deutschen Handels- und Standortmarkts mit Know-how zu den relevanten Schnittstellen und passenden Fachkontakten. Wir helfen, Prüfbedarfe früh zu erkennen und die richtigen Experten einzubinden - bevor Standort, Mietvertrag und Investition schwer umkehrbar werden.



Planungsrecht gehört in die Standortstrategie

Ein Standort kann wirtschaftlich attraktiv und dennoch planungsrechtlich ungeeignet sein

Das gilt in Deutschland besonders für Vorhaben, deren Größe, Sortiment oder Lage erhebliche Auswirkungen auf gewachsene Strukturen und Innenstädte, die städtebauliche Entwicklung oder die Raumordnung haben können.

Raumordnung und Einzelhandel sind in Deutschland nicht getrennt voneinander zu behandeln

Eine dezidierte rechtliche Prüfung sollte deshalb beginnen, bevor eine Fläche langfristig gesichert oder eine größere Investition ausgelöst wird. Für den Einzelhandel wirken mehrere Ebenen zusammen:

Bundesrecht: Das Baugesetzbuch (BauGB) und die Baunutzungsverordnung (BauNVO) bilden zentrale Grundlagen.

Landes- und Regionalplanung: Landes- und Regionalentwicklungspläne enthalten Ziele zur Einzelhandelsentwicklung, zur zentralörtlichen Struktur und zu Versorgungsstandorten. Das ist eine Besonderheit im deutschen Raumordnungsrecht.

Kommunale Planung: Flächennutzungsplan und Bebauungsplan konkretisieren die Entwicklung und zulässige Nutzung vor Ort.

Vorhabenbezogene Prüfung: Je nach Standort und Vorhaben sind Genehmigungen, Gutachten, Abstimmungen und weitere fachliche Prüfungen erforderlich.

Die konkreten Anforderungen unterscheiden sich in Deutschland nach Bundesland, Kommune, Lage und Vorhaben. Eine frühe Abstimmung mit den zuständigen Stellen und fachkundigen Planungs- und Rechtsberaterinnen und -beratern kann Risiken sichtbar machen, bevor sie zu Verzögerungen oder unnötigen Kosten führen. **Wir als BBE verfügen über die entsprechenden Kontakte und das know-how in allen Regionen.**



Exkurs: Sonderfall Großflächiger Einzelhandel - Schwellenwerte richtig einordnen

Städtebaulich relevante Auswirkungen gemäß § 11 Abs 3 BauNVO:

1. Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit zentraler Versorgungsbereiche
2. Einschränkung der Entwicklungsfähigkeit zentraler Versorgungsbereiche
3. Beeinträchtigung der wohnungsnahen Versorgung
4. Abweichung von den Zielen der Landesplanung

Deutsches Baurecht ist in Bezug auf die Verkaufsfläche ein besonders sensibler Punkt

Vorhandene Regeln der Baunutzungsverordnung (BauNVO) knüpfen unter anderem an die Geschossfläche und mögliche Auswirkungen auf Raumordnung und städtebauliche Entwicklung an. In der Rechtsprechung wird die Schwelle der sog. Großflächigkeit bei einer Verkaufsfläche von mehr als 800 Quadratmetern verortet.

Diese Werte dürfen nicht als einfache Ampel verstanden werden. „Mehr als 800 Quadratmeter“ bedeutet nicht automatisch, dass ein Vorhaben überall unzulässig ist; „weniger als 800 Quadratmeter“ bedeutet ebenso wenig, dass jede weitere Prüfung entfällt. Zu berücksichtigen sind unter anderem die konkrete Betriebsform, die Verkaufsfläche, die Geschossfläche, das Sortiment, die Auswirkungen auf zentrale Versorgungsbereiche und die planungsrechtliche Situation des Standorts. **Entscheidend ist die Prüfung des konkreten Einzelfalls.**

Bei großflächigen Einzelhandelsvorhaben sind insbesondere folgende Fragen früh zu klären:

1. Welche Nutzung und welche Sortimente sind am Standort planungsrechtlich zulässig?
2. Liegt das Grundstück in einem Kerngebiet, einem Sondergebiet oder einem anderen Gebietstyp?
3. Welche Festsetzungen enthält der geltende Bebauungsplan, und sind Änderungen erforderlich?
4. Welche Ziele oder Grundsätze der Landes- und Regionalplanung sind zu beachten?
5. Sind Auswirkungen auf zentrale Versorgungsbereiche oder die Nahversorgung zu untersuchen?
6. Welche Verkaufsfläche und welche Flächen für Neben- und Servicefunktionen werden angesetzt?
7. Welche Abstimmungen, Gutachten und Verfahrensschritte sind zeitlich einzuplanen?



7 Vom Markteintritt zum Roll-out: aus Erkenntnissen einen belastbaren Plan machen

Expansion ist eine Folge von Entscheidungen

Ein Markteintritt wird selten durch eine einzige Entscheidung erfolgreich.

Er entsteht aus einer Kette miteinander verbundener Prüfungen: Markt und Kundschaft verstehen, ein relevantes Konzept formulieren, die wirtschaftlichen Anforderungen bestimmen, geeignete Standorte identifizieren und die rechtliche Umsetzbarkeit sichern.

Erst wenn diese Bausteine zusammenpassen, wird aus einer Marktchance ein belastbarer Roll-out-Plan.

Eine strukturierte Vorgehensweise erfolgt in fünf Phasen – Die BBE Handelsberatung unterstützt in allen Phasen!

Dabei werden Marktpotenzial, Wettbewerb, Standortqualität und wirtschaftliche Tragfähigkeit und Rechtsrahmen nicht isoliert betrachtet, sondern konsequent miteinander abgeglichen. Die BBE Handelsberatung verbindet dafür Markt- und Wettbewerbsanalysen mit Standortbewertungen und strategischer Beratung. So werden Annahmen früh überprüft, Risiken transparent und die nächsten Schritte fundiert planbar.

1

Markt und Zielgruppe eingrenzen

Branche, Zielgruppe, Einkaufsbedürfnisse und relevante Märkte bestimmen. Offene Annahmen von belegten Erkenntnissen trennen.

2

Konzept und Format schärfen

Kundenversprechen und Store-Rolle festlegen. Anforderungen an Sortiment, Preis, Service, Fläche, digitale Kanäle, Personal und Prozesse ableiten.

3

Wirtschaftlichkeit und Standortlogik prüfen

Wirtschaftliche Mindestanforderungen definieren. Regionen, Städte und Standorttypen anhand von Nachfrage, Wettbewerb, Erreichbarkeit, Kosten und Flächenanforderungen vergleichen.

4

Rechtliche und operative Umsetzbarkeit sichern

Planungs- und Genehmigungslage, technische Flächeneignung, Liefer- und Personalprozesse sowie Investitionen prüfen. Risiken, Zeitbedarf und Abstimmungen klären.

5

Lernen, entscheiden und skalieren

Pilot mit klaren Lernzielen und vorab festgelegten Entscheidungskriterien starten. Danach entscheiden, ob das Konzept angepasst, erweitert oder beendet wird.

Entscheidungstore statt Scheingenauigkeit

Ein guter Expansionsplan braucht keine übertriebene Genauigkeit, wenn die Datenlage diese nicht hergibt. **Er sollte aber klar zeigen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, bevor die nächste Investition freigegeben wird.** Sinnvolle Entscheidungstore sind beispielsweise:

Markt- und Kundenthese bestätigt: Gibt es belegte Gründe, warum das Angebot für die Zielgruppe relevant ist?

Format und Wirtschaftlichkeit plausibel: Passen Flächenkonzept, Umsatzpotenzial und Kosten zusammen?

Standortvergleich abgeschlossen: Ist die gewählte Lage im Vergleich zu Alternativen überzeugend?

Planungsrechtliche Machbarkeit geklärt: Sind Risiken, notwendige Verfahren und offene Fragen dokumentiert?

Pilotkriterien definiert: Ist festgelegt, anhand welcher Kennzahlen und qualitativen Beobachtungen der Pilot bewertet wird und wann das Format fortgeführt, angepasst oder ausgerollt werden kann?

Ein belastbarer Roll-out bleibt lernfähig

Die ersten Standorte liefern nicht nur Umsätze, sondern auch Informationen über Kundenverhalten, Sortimentsbedarf, lokale Unterschiede, Serviceanforderungen und operative Abläufe. Diese Erkenntnisse sollten systematisch zurück in die Expansions-planung fließen.

Eine erfolgreiche Standortlogik ist nicht zwangsläufig identisch für jede Stadt oder Region

Das Grundkonzept kann stabil bleiben, während Flächenformat, Sortimentsgewichtung oder Serviceangebot lokal angepasst werden.





8 Ausblick

Die richtigen Fragen vor der ersten Investition

Der deutsche Einzelhandel eröffnet Chancen - wenn sie den Markt nicht als einheitliche Fläche betrachten. Nachfrage unterscheidet sich regional und nach Branche. Kundenbedürfnisse verändern sich; digitale und stationäre Kontaktpunkte greifen ineinander. Stores brauchen eine klare Aufgabe. Standorte müssen attraktiv sowie wirtschaftlich, funktional und rechtlich tragfähig sein.

Sechs Kernfragen stehen vor der Investition

Markt: In welchem Segment und in welchen Regionen ist das Konzept plausibel?

Kunde: Welches Bedürfnis erfüllt das Angebot besser oder anders als bestehende Alternativen?

Dynamik: Welche Annahmen müssen regelmäßig überprüft werden?

Erlebnis: Welche Aufgabe übernimmt die Fläche im Kaufprozess?

Standort: Passt die Lage zum Format, zur Zielgruppe und zur Wirtschaftlichkeit?

Umsetzbarkeit: Sind Planungsrecht, Raumordnung und operative Voraussetzungen ausreichend geklärt?

Je früher diese Fragen gemeinsam betrachtet werden, desto geringer ist das Risiko, eine strategische Entscheidung auf eine einzelne Kennzahl oder eine verfügbare Fläche zu stützen. Ein systematisches Marktscreening schafft eine belastbare Grundlage, um Risiken transparent zu machen und Entscheidungen gezielt zu treffen.

Der nächste Schritt ist eine standort- und konzeptspezifische Marktanalyse: Sie verbindet Nachfrage, Wettbewerb, Zielgruppen, Flächenanforderungen, Wirtschaftlichkeit und rechtliche Machbarkeit zu einer Entscheidungsgrundlage für den Markteintritt.

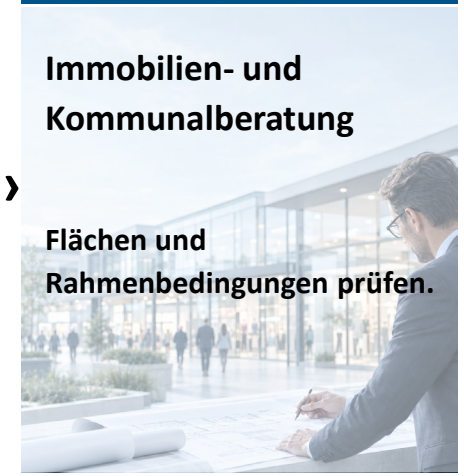


Ein Partner. Alle Perspektiven.
Ein Weg nach Deutschland.

Was uns auszeichnet: Unsere Fachbereiche arbeiten nicht nacheinander isoliert, sondern als ein Team - mit gemeinsamen Ergebnissen und kurzen Wegen von der Marktfrage zur Umsetzung.

Markt verstehen	Strategie entwickeln	Standorte auswählen	Machbarkeit prüfen	Eintritt begleiten
Marktforschung	**Strategie- und Unternehmensberatung**	**Standortberatung**	**Immobilien- und Kommunalberatung**	**Interdisziplinäres BBE-Team**
Kunden, Nachfrage und Wettbewerb analysieren.	**Zielgruppe, Positionierung und Format schärfen.**	**Regionen und Lagen nach Potenzial bewerten.**	**Flächen und Rahmenbedingungen prüfen.**	**Entscheidungen bündeln, Pilot und Expansion begleiten.**




Fünf Schritte, ein Team – eng verzahnt, aufeinander aufbauend und mit laufender Rückkopplung.



Die BBE als Partner: Ganzheitlich, wertorientiert, strategisch

Dank ihrer über 70-jährigen Fokussierung auf den deutschen Einzelhandelsmarkt bietet die BBE internationalen Partnern unübertroffene lokale Marktkenntnisse.

Fundiertes Marktverständnis

Unsere Berater verfügen über umfassende Kenntnisse des deutschen Verbraucherverhaltens, regionaler Präferenzen und der Marktdynamik in allen Einzelhandelssegmenten. Diese Expertise ermöglicht eine präzise Marktpositionierung sowie eine fundierte strategische Entscheidungsfindung.

Navigation regulatorischer Anforderungen

Wir verfügen über aktuelles Fachwissen zu deutschen Einzelhandelsvorschriften, zum Steuer- und Arbeitsrecht sowie zu Compliance-Anforderungen. Wir begleiten internationale Unternehmen durch komplexe regulatorische Rahmenbedingungen und gewährleisten dabei die vollständige Einhaltung der Vorschriften sowie die Minimierung von Risiken.

Kulturelle Integration

Unser Team versteht die kulturellen Nuancen, die für den Erfolg auf dem deutschen Markt entscheidend sind. Wir unterstützen internationale Unternehmen dabei, ihre Wertversprechen, Kommunikationsstrategien und operativen Vorgehensweisen an die deutschen Erwartungen anzupassen.

Historische Marktperspektive

Dank sieben Jahrzehnten Marktbeobachtung bietet BBE einzigartige Einblicke in die Marktentwicklung, die Identifizierung von Trends sowie das strategische Timing für Markteintrittsinitiativen.

Netzwerkzugriff

Das umfangreiche Netzwerk der BBE – bestehend aus Branchenkontakten, Lieferanten, Partnern und Entscheidungsträgern – verschafft internationalen Unternehmen unmittelbaren Zugang zu wichtigen Marktteilnehmern und Geschäftsmöglichkeiten.



9 Über die Autoren

Über die Autoren



Oliver Ohm verantwortet als Regionalleiter Nord den Bereich Standortberatung in Norddeutschland.

Seit über 20 Jahren berät er mit seinem Team von Hamburg aus Unternehmen, Kommunen, Projektentwickler und die Immobilienwirtschaft bei allen Fragen rund um Standorte, Märkte und die Zukunft des Handels.

Sein fachlicher Schwerpunkt liegt auf Markt- und Standortanalysen, Wettbewerbsanalysen sowie der Einschätzung von Umsatz- und Entwicklungspotenzialen. Darüber hinaus verfügt er über ausgewiesene Erfahrung im Bau- und Planungsrecht des großflächigen Einzelhandels, in Fragen zur Raumordnung sowie in der Quartiersentwicklung. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Machbarkeitsstudien im Lebensmittelhandel - insbesondere mit Blick auf Regionalität, regionale Wertschöpfung und die Sicherung der ländlichen Versorgung.

Oliver Ohm hat an verschiedenen Studien zur Revitalisierung und Positionierung von Handelskonzepten mitgewirkt. Entscheider erhalten von ihm belastbare Einschätzungen dazu, wie Handelskonzepte funktionieren, in ihr Umfeld passen und langfristig tragfähig werden.



Anika Schmidt ist Mitglied der Geschäftsleitung der BBE Handelsberatung GmbH. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Einkauf, Beschaffung, Private Label Business und Sortimentsstrategie. Dabei steht für sie die konsequente Ausrichtung von Sortimenten und Produkten an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden.

Zuvor war sie als Geschäftsführerin bei Lidl tätig. Dort verantwortete sie die Steuerung von internationalen Sortimenten und das Eigenmarkengeschäft entlang der Wertschöpfungskette - von der strategischen Ausrichtung und Produktentwicklung über Verhandlung und Beschaffung bis zum Verkauf in Europa.

Anika Schmidt verfügt über mehr als 18 Jahre Erfahrung in Einkauf, Beschaffung und im Private Label Business. Derzeit absolviert sie einen Executive MBA in St. Gallen. Bei der BBE verbindet sie Praxiserfahrung im internationalen Einkauf mit strategischer Handelsberatung. In ihrem Buchbeitrag „Schlüsselrolle Einkauf: Fünf Fähigkeiten, die über die Zukunft von Handelsunternehmen entscheiden" beschreibt sie, wie der Einkauf zum Treiber der Unternehmensentwicklung werden kann.

Ihre Ansprechpartner



Oliver Ohm

Regionalleitung Nord
Standortberatung

Mobil +49 173 7425471

E-Mail ohm@bbe.de

Click



Anika Schmidt

Mitglied der Geschäftsführung
Strategieberatung

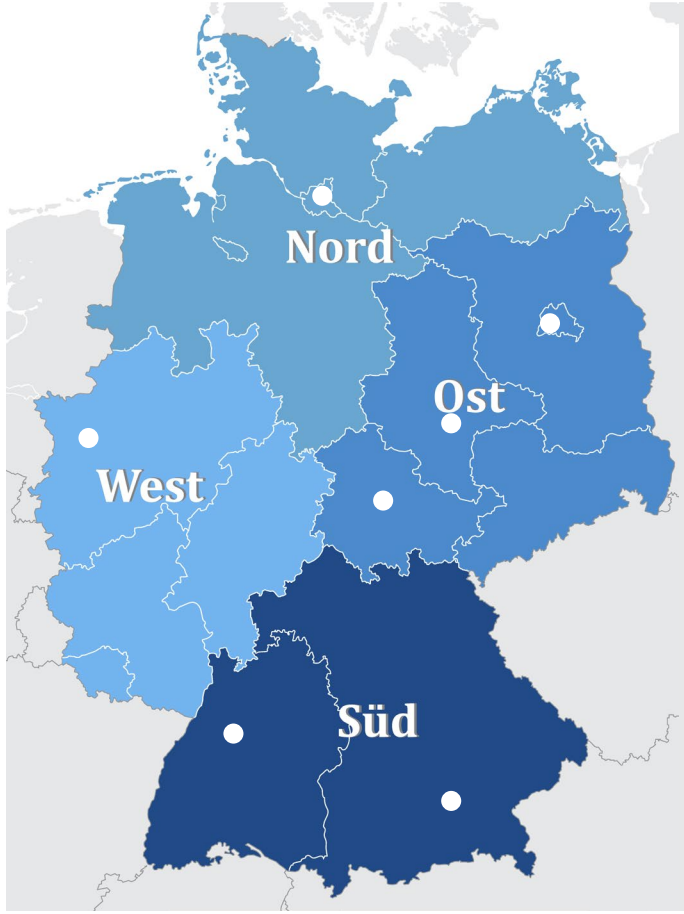
Mobil +49 152 09391234

E-Mail schmidt@bbe.de

Click

Bundesweit aufgestellt

Branchenerfahren und methodenkompetent – Ihre Ansprechpartner in den Regionen

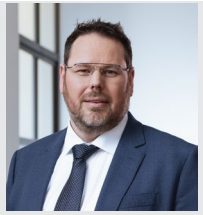




Markus Wotruba
Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Standort-/Immobilien-beratung und Region Süd

- Strategische Standort-entwicklung
- Innenstadt- und Quartiers-entwicklung
- Kommunale Einzelhandels- und Zentrenkonzepte
- Bau- und Planungsrecht EH

Mobil +49 173 2036702
E-Mail wotruba@bbe.de



Timm Jehne
Head of Real Estate Consulting

- Strategische Standort-entwicklung
- Commercial Due Diligence
- Portfolioanalysen in Ankaufsprozessen
- Entwicklung von Refurbishment-konzepten

Mobil: +49 152 04147365
E-Mail: jehne@bbe.de



Oliver Ohm
Leitung Region Nord

- Strategische Standort-entwicklung
- Innenstadt- und Quartiers-entwicklung
- Kommunale Einzelhandels- und Zentrenkonzepte
- Bau- und Planungsrecht EH

Mobil +49 173 7425471
E-Mail ohm@bbe.de



Jörg Lehnerdt
Leitung Region West

- Strategische Standort-entwicklung
- Innenstadt- und Quartiers-entwicklung
- Kommunale Einzelhandels- und Zentrenkonzepte
- Bau- und Planungsrecht EH

Mobil +49 279 3855
E-Mail lehnerdt@bbe.de



Dr. Ulrich Kollatz
Leitung Region Ost

- Strategische Standort-entwicklung
- Commercial Due Diligence
- Portfolioanalysen in Ankaufsprozessen
- Bau- und Planungsrecht EH

Mobil +49 170 1688183
E-Mail kollatz@bbe.de

BBE Handelsberatung

Entscheidungssicherheit für den Handel

Die BBE Handelsberatung mit Hauptsitz in München und Niederlassungen in Hamburg, Berlin, Köln, Stuttgart, Leipzig und Erfurt berät seit über 70 Jahren Handelsunternehmen aller Betriebsgrößen und Betriebsformen, Einkaufskooperationen, Verbundgruppen und die Konsumgüterindustrie sowie die Immobilienwirtschaft und Kommunen.

Wir schaffen Gewissheit für Entscheider von Handelsunternehmen, Immobilienwirtschaft und öffentlicher Hand durch methodische Analyse, konkrete Empfehlung und operativen Umsetzungssupport.

Im Verbund der BBE Handelsberatung und IPH Gruppe arbeiten über 180 Branchen-, Standort- und Immobilien-Experten Hand in Hand und ermöglichen einzigartiges Wissen und große Umsetzungsstärke. Analyse- und Prognosemethoden werden kontinuierlich optimiert, Wissenschaft und Praxis verzahnt, um auf diese Weise kompetent Handlungsempfehlungen geben zu können.

Über **70**

Jahre Exzellenz im Handel

UNSERE VISION

Die **1.**

Adresse für Beratung im Handel

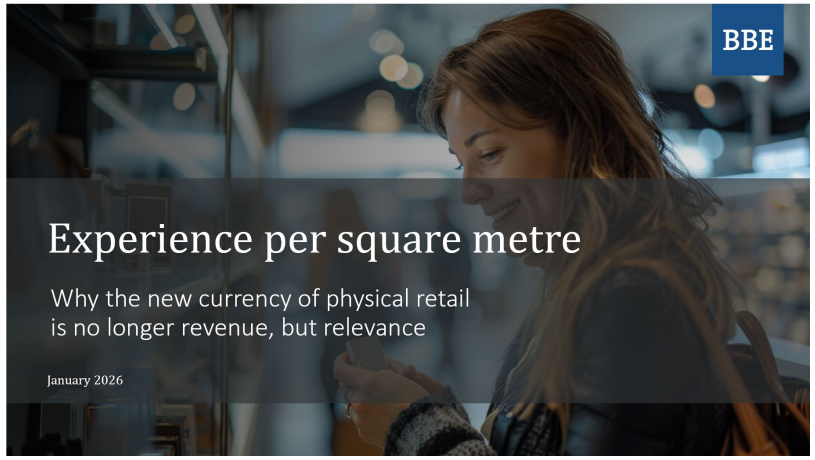
UNSER ANSPRUCH SEIT 1952

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft unserer Kunden

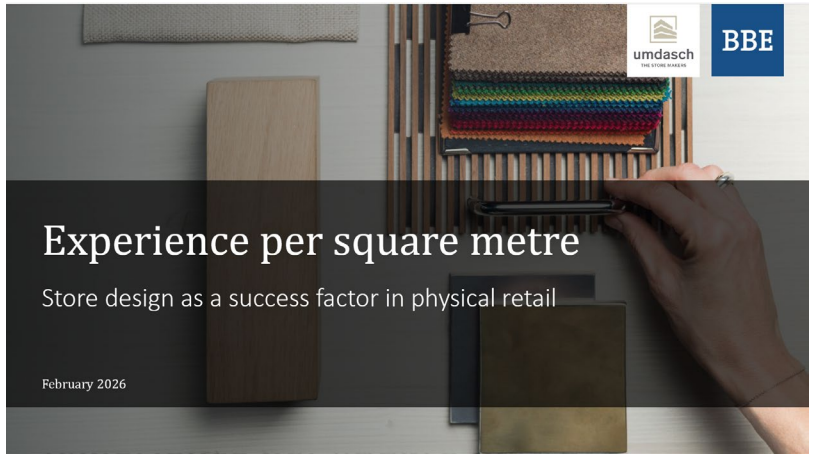
UNSERE KUNDEN

Stationäre Einzelhändler, Verbundgruppen, Handels-konzerne, Konsumgüter-unternehmen und die öffentliche Hand

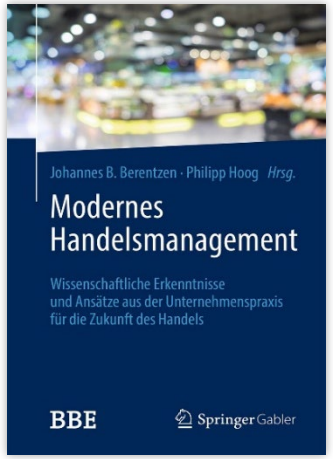
Eine Auswahl weiterführender Studien für Sie











- Experience per square metre – Why the new currency of physical retail is no longer revenue, but relevance
- Experience per square metre – Store design as a success factor in physical retail
- Erlebnis pro Quadratmeter – Omnichannel als Erfolgsfaktor
- Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2026 des Rates der Immobilienweisen
- Herausgeberband Modernes Handelsmanagement

Rechtliches/Haftungsausschluss

Quellenverzeichnis

[1] Eurostat (2026): BIP 2025 und tatsächlicher Individualverbrauch je Einwohner 2025 (KKS, EU = 100)
[2] Eurostat (2025): Bevölkerung zum 1. Januar 2025
[3] HDE (2026): Konjunkturprognose 2026, Pressekonferenz Januar 2026
[4] NIQ Geomarketing (2026): Einzelhandel Europa 2025 und 2026, Pressemitteilung vom 26.08.2026
[5] HDE (2026): Zahlenspiegel 2026, S. 21; Einzelhandel im engeren Sinne, netto.
[6] Eurostat: Ländergewichte im Einzelhandelsumsatz-Index des Euroraums (NACE G47), zit. n. Trading Economics; eigene Indexierung
[7] HDE (2026): Positionspapier April 2026
[8] Statistisches Bundesamt, Stand 2025
[9] HDE (2026): Konjunkturprognose 2026, Pressekonferenz Januar 2026
[10] HDE (2026): Schätzung Geschäftsbestand 2025, zit. n. Lebensmittel Praxis
[11] HDE (2026): Zahlenspiegel 2026, S. 18–19, nach Destatis; WZ 47.1 = 36,5 % von 807,8 Mrd. € (2024), eigene Berechnung
[12] Hahn Group/bulwiengesa (2026): Retail Real Estate Report 2026/2027, nach TradeDimensions
[13] Action (2026): Jahresergebnis 2025, Pressemitteilung vom 29.01.2026
[14] dm-drogerie markt (2025): Geschäftsjahr 2024/25, Pressemitteilung vom 21.10.2025
[15] Allianz Trade (2026), zit. n. ChannelPartner, 03/2026; Allianz Trade (2025), zit. n. FashionUnited, 04.12.2025
[16] FashionUnited (2026): Galeria stellt abermals Insolvenzantrag, 02.10.2026; Börsen-Zeitung (2026) zu Depot
[17] PLMA/NielsenIQ (2026): Private Label Market Report 2026 – A Mosaic of Markets, Ländertabelle Deutschland
[18] YouGov (2026): Consumer Index 2025 und Shopper-Befragung Januar 2026, zit. n. Lebensmittel Praxis (2026)
[19] Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press
[20] Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press

Rechtliches/Haftungsausschluss

Herausgegeben von der BBE Handelsberatung GmbH

Von Oliver Ohm und Anika Schmidt

November 2026, 45 Seiten.

Die Herausgeber behalten sich alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien vor.
Die Inhalte dieser Publikation sind zu Informationszwecken bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Die dieser Studie zugrunde liegenden Daten wurde von den beteiligten Partnern mit größter Sorgfalt, sowohl bei der Datenrecherche als auch bei der Zusammenstellung der Daten, erstellt. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Prüfung und Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen,

Die Herausgeber übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts. Ebenso wird keinerlei Haftung für Investitions- und sonstige Entscheidungen Dritter aufgrund oder anlässlich dieses Berichts übernommen. Für eventuelle Schäden oder Nachteile wird nicht gehaftet.

Zur besseren Lesbarkeit (und Vereinfachung des Sprachduktus) wurde nur eine Form der Geschlechter verwendet, nämlich die männliche. Dabei sind stets alle geschlechtlichen Identitäten mitgemeint.

Bildnachweise: BBE Handelsberatung GmbH, Deutschland GPT, Adobefirefly, Canva, Gemini



BBE Handelsberatung GmbH

Brienner Straße 45

80333 München, Deutschland

www.bbe.de