

PREMIUM LEADERS



Business. Community. Lifestyle.

INTERVIEW 22 | 2026

BUSINESS NETWORK

Dr. Tanja Hacker

CEO
Retail Experts Group

Retail als Erfolgsfaktor:
Datenbasiert,
profitabel und
kundennah





Dr. Tanja Hacker

CEO, Retail Experts Group

Im Talk mit Dr. Tanja Hacker – CEO der Retail Experts Group über Trends im Handel, Margen- und Sortimentsoptimierung und den richtigen Umgang bei internationalen Expansionen.

Text: Mag. Gerhard Schillinger

Sie sind auf Platz vier der einflussreichsten Persönlichkeiten im deutschen E-Commerce und Retail und verfügen über langjährige Erfahrung in der Einkaufs- und Markenstrategie internationaler Handelskonzerne. Wie ist die Situation von Retail und Einzelhandel aktuell geprägt?

Der Handel wächst und verdient zugleich weniger. Aus meiner Erfahrung gibt es in solchen Phasen keine einzelne Stellschraube. Einkauf, Sortiment, Pricing, Warenverfügbarkeit und Kostenstrukturen müssen zusammenspielen. Im ersten Halbjahr 2026 sind die Einzelhandelsumsätze nominal um 2,2 Prozent gestiegen, real aber nur um 0,7 Prozent. Gleichzeitig steigen Personal-, Energie-, Logistik- und Wareneinstandskosten. Außerdem:

Eigenmarken gewinnen gegenüber klassischen Markenprodukten deutlich an Bedeutung. Sie sind für viele eine bewusste Entscheidung für ein gutes und günstiges Produkt. Damit verändert sich der Markt auf mehreren Ebenen. Kosten steigen, Kunden vergleichen stärker und Marken müssen ihren eigentlichen Mehrwert klarer begründen. Umsatzwachstum allein ist deshalb kein Beweis für ein gesundes Handelsgeschäft.

Welche Trends im Handel sind eher kurzfristige Erscheinungen und welche werden das Business der Zukunft nachhaltig verändern?

Viele der heutigen KI-Projekte werden in ihrer jetzigen Form kurzfristige Erscheinungen bleiben. Nicht weil KI überschätzt wird, sondern weil Unternehmen häufig Technologie auf Prozesse setzen, die vorher niemand sauber durchdacht hat. Ein Prozess, den niemand be-

schrieben hat, wird durch Automatisierung nicht besser. Er wird schneller falsch. Bevor ein Unternehmen automatisiert, sollte deshalb klar sein, welche Entscheidung getroffen wird, wer sie trifft und welchen konkreten Wert der Prozess schafft. Dauerhaft verändern werden den Handel aus meiner Sicht drei Dinge: datenbasierte Disposition, Automatisierung im Hintergrund und die Eigenmarke. Bei letzterer ist die Verschiebung besonders deutlich. Laut NIQ halten 76 Prozent der deutschen Verbraucher Handelsmarken für eine gute Alternative zu etablierten Marken. 54 Prozent sagen, dass Marken für sie keine entscheidende Rolle spielen. Der durchschnittliche Preisaufschlag etablierter Marken liegt bei 51,3 Prozent – aber nur 34 Prozent halten ihn für gerechtfertigt. Ich habe im internationalen Einkauf über Jahre sowohl Marken als auch Eigenmarken verantwortet. Bekanntheit allein rechtfertigt mei-

“

Nicht jeder Artikel braucht die höchste Marge.
Aber jeder braucht einen nachvollziehbaren Grund, warum er Regalfläche belegt.



ner Meinung nach keinen Preisaufschlag mehr. Der Aufpreis muss für den Kunden im Regal oder im Onlineshop nachvollziehbar sein und das häufig innerhalb weniger Sekunden. Eine starke Marke muss einen Unterschied schaffen, den der Kunde versteht und für den er bereit ist zu bezahlen.

Transformation und Digitalisierung prägen auch den Einzelhandel. Wie sieht es zukünftig mit dem Faktor Mensch aus?

Ich habe einen wesentlichen Teil meines Berufslebens am Verhandlungstisch verbracht. Gerade dort

zeigt sich sehr deutlich, welche Rolle der Mensch auch in einer zunehmend digitalisierten Welt spielen wird. Daten für Analysen werden immer wichtiger und sind schneller verfügbar. Was Daten jedoch nicht vollständig erfassen, sind Verlässlichkeit, Vertrauen oder die Dynamik einer Beziehung. In einer Verhandlung muss ich einschätzen können, ob mein Gegenüber Zusage tatsächlich einhalten kann oder wann ein kurzfristiger Vorteil möglicherweise eine langfristig wertvolle Partnerschaft gefährdet. Diese Einschätzungen lassen sich in keiner Datenanalyse vollständig abbilden. Automation ist für mich

keine Bedrohung, sondern liefert erst mal nur Fokus auf die Wertschöpfungskette. Menschliche Fähigkeiten gewinnen dort an Bedeutung, wo Technologie an ihre Grenzen stößt: bei Urteilsvermögen, Verhandlungsführung, Führung, Kreativität, Empathie und der Übernahme von Verantwortung. Für Führungskräfte bedeutet das, technologische Transformation nicht ausschließlich als Einführung neuer Tools zu verstehen. Entscheidend ist, Mitarbeiter gezielt auf veränderte Aufgaben vorzubereiten, Kompetenzen weiterzuentwickeln und transparent zu vermitteln, welchen Beitrag Technologie



künftig leisten soll. Urteilsvermögen, Führung und Verantwortung werden dadurch nicht weniger wichtig, sondern wertvoller.

Wie können Handelsbetriebe auch in Zeiten härterer Preiskämpfe ihre betriebswirtschaftlich notwendigen Margen sichern?

Marge wird viel früher entschieden als am Preisschild. Ein Beispiel ist die Packungshöhe. Wenige Millimeter können darüber entscheiden, wie viele Einheiten auf eine Palette passen – und damit über die Logistikkosten beim Transport. Genau darin liegt für mich der entscheidende Punkt: Profitabilität entsteht aus vielen konsequent gesteuerten Entscheidungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – vom Einkauf und Logistik bis zu Sortimentsbreite oder Pricing. Gleichzeitig halte ich dauerhafte Rabatte für gefährlich. Wenn Kunden lernen, dass ein Produkt regelmäßig 20 oder 30 Prozent günstiger angeboten wird, verschiebt sich ihr Referenzpreis und der reguläre Preis verliert an Glaubwürdigkeit. Der gefährlichste Preiskampf ist deshalb manchmal nicht der mit dem Wettbewerber, sondern bei dem ein Unternehmen seine eigene Preisarchitektur zerstört. Dabei bedeutet Margensicherung nicht, einfach überall Kosten zu reduzieren. Kostenoptimierung ist nicht dasselbe wie Sparen. Wer an den falschen Stellen kürzt, verbessert vielleicht kurzfristig eine Kennzahl und beschädigt langfristig sein Geschäftsmodell.

Worauf gilt es im Besonderen beim Produktmanagement und bei der Produktentwicklung zu achten?

Bei der Produktentwicklung müssen aus meiner Sicht drei Dinge von Beginn an klar sein: das konkrete Kundenbedürfnis, der relevante Unterschied zum Wettbewerb und die nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Produktes. Die Ursachen für wirtschaftlichen Misserfolg liegen erstaunlich häufig bei der Entscheidung für einen Preis, bei der Packungsgröße oder –häufig unterschätzt– darin, dass ein Artikel innerhalb des Sortiments keine klare Aufgabe hat. Jeder Artikel sollte eine Funktion erfüllen: etwa Frequenz bringen, Preisattraktivität und Kompetenz zeigen, Marke stärken oder überdurchschnittlich zum Ergebnis beitragen. Nicht jeder Artikel braucht die höchste Marge. Aber jeder braucht einen nachvollziehbaren Grund, warum er Regalfläche belegt. In einem begrenzten Sortiment ist deshalb jede Neulistung auch eine Verdrängungsentscheidung und bedeutet immer auch konsequente Priorisierung. Neuheit allein ist kein Kundennutzen. Ein neues Produkt muss eine klare Rolle im bestehenden Sortiment übernehmen und einen zusätzlichen Wert schaffen. Über den Erfolg entscheidet am Ende kein Innovationsmeeting, sondern der Kunde vor dem Regal oder im Onlineshop. Er muss innerhalb weniger Sekunden erkennen, welchen relevanten Mehrwert ein Produkt für ihn bietet.

Gerade internationale Märkte unterscheiden sich in ihren Regeln. Was bedeutet das für erfolgreiche Verhandlungen, die Markeneinführung und deren Vertriebswege in unterschiedlichen Ländern?

Ich habe Kategorien in 29 Ländern und für ein Handelsnetz von rund

11.000 Filialen verantwortlich. Eine der wichtigsten Erfahrungen daraus ist, dass bei internationalen Expansionen die Entscheidungskompetenz im jeweiligen Markt häufig unterschätzt wird. Es gilt klar zu definieren, welche Entscheidungen lokal getroffen werden und welche bei der Zentrale liegen. Je stärker Entscheidungen zentralisiert sind, desto schneller muss die Zentrale reagieren können. Je größer der unternehmerische Freiraum vor Ort ist, desto wichtiger sind erfahrene und entscheidungsstarke Führungskräfte im jeweiligen Land. Sonst entsteht eine Organisation, die im neuen Markt permanent zu spät entscheidet. Vor einem wichtigen Termin beschäftige ich mich intensiv damit, welche Ziele und Interessen mein Gegenüber verfolgt und woran sein Erfolg gemessen wird. Bei internationalen Verhandlungen reicht es nicht, unterschiedliche kulturelle Gepflogenheiten zu kennen. Entscheidend ist, die Interessen und Zielsysteme des Gegenübers zu verstehen. In manchen Märkten stehen Preis und Konditionen sehr schnell im Mittelpunkt. In anderen Ländern bilden Vertrauen und eine persönliche Beziehung zunächst die Grundlage für ein erfolgreiches Geschäft. Beides kann hochprofessionell sein. Internationale Erfahrung bedeutet auch, diese Unterschiede zu respektieren und das eigene Verhalten entsprechend anzupassen.

KONTAKT

Dr. Tanja Hacker
CEO
[Retail Experts Group
tanja.hacker@retail-experts-group.com](mailto:tanja.hacker@retail-experts-group.com)