

EHI-STUDIE

Die Zukunft der Handelsgastronomie

Landkarte denkbarer Handelsgastronomiewelten 2035+

EHI

Methodenpartner:



Mit freundlicher Unterstützung von den Partnern der Initiative Handelsgastronomie:



Die Zukunft der Handelsgastronomie

Landkarte denkbarer Handelsgastronomiewelten 2035+



Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Welt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Technologische Innovationen, gesellschaftliche Umbrüche, geopolitische Spannungen und ökologische Herausforderungen verändern unser Umfeld in rasantem Tempo – oft disruptiv und kaum vorhersehbar.

Dennoch neigen wir dazu, die Zukunft mit den Maßstäben der Vergangenheit zu messen. Unser Denken ist oft zu linear, während die Realität zunehmend von Brüchen und Unsicherheiten geprägt ist. Die Erfahrungen der letzten Jahre – eine globale Pandemie, Krieg in Europa, gestörte Lieferketten und Ressourcenknappheit – haben deutlich gemacht, wie verletzlich und zugleich wandlungsfähig unsere Systeme sind.

Zukunftsfragen gewinnen deshalb überall an Dringlichkeit – auch in der Handelsgastronomie: Wie wirken sich neue Technologien auf gastronomische Konzepte im Handel aus? Wie beeinflussen gesellschaftliche und technologische Veränderungen das Konsumverhalten? Oder ganz allgemein: Wo kann die Reise hingehen?

Gerade in Zeiten großer Unsicherheit ist es hilfreich, nicht nur auf eine wahrscheinliche Zukunft zu setzen, sondern verschiedene mögliche Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Genau das haben wir mit unserer vorliegenden Studie getan – auf Basis der Szenario-Management-Methode.

Wir haben den Blick nach vorn gerichtet und uns gedanklich ins Jahr 2035 versetzt. Das Ergebnis ist eine Landkarte möglicher Zukunftswelten der Handelsgastronomie. In neun konsistenten Szenarien zeichnen wir alternative Entwicklungen nach – keine Prognosen, sondern durchdachte, plausible Zukunftsbilder. Sie dienen als Impulse und Entscheidungsgrundlagen für Handels- und Gastronomieverantwortliche sowie für Dienstleister und die Industrie der Branche.

Wir laden Sie ein, diese Szenarien als Denkwerkzeuge zu nutzen – zur Reflexion Ihrer eigenen Position und zur Gestaltung robuster Strategien. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Köln, Oktober 2025



Olaf Hohmann
Mitglied der Geschäftsleitung
EHI Retail Institute



Paulina Ullrich
Projektleiterin Forschungsbereich
Handelsgastronomie
EHI Retail Institute



Inhalt

5 VORWORT

9 MANAGEMENT SUMMARY

10 Wo kann die Reise hingehen?

12 Mit welchen Szenarien wird gerechnet?

13 Was ist die Quintessenz?

13 Wozu dienen die Szenarien?

15 METHODIK

16 Wie die Szenarien entwickelt wurden

17 Schritt 1: Szenariofeld-Analyse und
Auswahl der Schlüsselfaktoren

18 Schritt 2: Szenario-Prognostik –
Entwicklung von alternativen Zukunfts-
projektionen

18 Schritt 3: Szenario-Bildung –
Bildung, Analyse und Beschreibung
von Szenarien

21 Schritt 4: Bewertung der Szenarien und
Interpretation des Zukunftsraums

22 DIE SZENARIEN IM ÜBERBLICK

24 #1 Tradition erfolgreich bewahren

30 #2 Verloren im Wandel

36 #3 Neuer Fokus – Lifestyle-to-go

42 #4 Starker Auftritt vor Ort

48 #5 Innovation trifft Genuss für alle

54 #6 Maßgeschneiderter Genuss

60 #7 Wachstum der neuen Mitte

66 #8 Die Zukunft isst funktional

72 #9 Smart, schnell, satt



Foto: RINKU/stock.adobe.com, generiert mit KI

79 SZENARIO-BEWERTUNG

- 80 Gegenwart
- 81 Erwartete Zukunft
- 82 Gewünschte Zukunft
- 83 Szenario-Bewertung auf Schlüsselfaktorebene
- 84 Womit das Szenarioteam rechnet ...

92 ANHANG

- 93 Aufstellung der Schlüsselfaktoren
- 95 Zukunftsprojektionen und Dimensionen
- 108 Mitwirkende Personen und Unternehmen
- 112 Abbildungsverzeichnis
- 112 Tabellenverzeichnis
- 113 Über das EHI und die Initiative Handelsgastronomie
- 114 Impressum



Statistiken zum Thema Handelsgastronomie sind in unserer Online-Statistik-Datenbank **handelsdaten.de** verfügbar und können dort heruntergeladen werden.



Management Summary

Mit einem vielseitigen Angebot rücken in zunehmendem Maße gastronomische Offeren und Konzepte im Handel als Frequenz- und Umsatzbringer sowie als Profilierungsinstrument in den Fokus. Und dies mit Erfolg.

Im Jahr 2022 lag der Umsatz der Handelsgastronomie in Deutschland bei 10,09 Mrd. Euro und im Jahr 2023 bereits bei 11,7 Mrd. Euro. Und trotz des verhaltenen Konsumklimas in Deutschland bleibt die Handelsgastronomie weiter auf Wachstumskurs. Laut EHI-Befragung konnten die Händler ihren gastronomischen Umsatz im Jahr 2024 durchschnittlich um 6,1 Prozent steigern. Der Gesamtumsatz erreichte damit ein Rekordniveau von 12,41 Mrd. Euro. Das EHI prognostiziert für das laufende Jahr 2025 auf Basis von Händlerangaben eine weitere Umsatzsteigerung von 4,1 Prozent. Dies entspräche einem Bruttoumsatz von rund 12,92 Mrd. Euro.

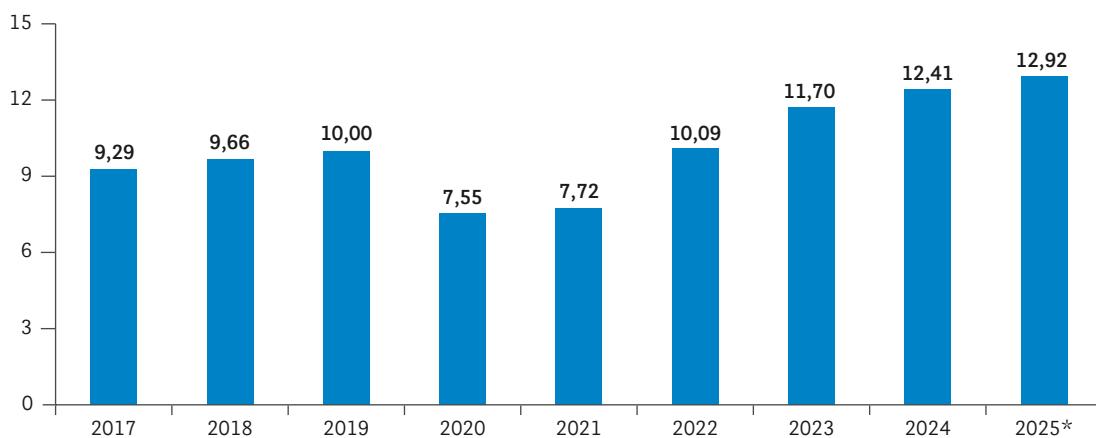
Die Handelsgastronomie ist eng verbunden sowohl mit den Entwicklungen im Einzelhandel als auch mit den Entwicklungen in der Gastronomie. Insofern bewegt sich die Handelsgastronomie in einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld, welches durch eine Vielzahl herausfordernder Entwicklungen geprägt ist. Dazu zählen: Konsumentenverhalten, Konjunktur, Preisensibilität, Lieferketten, Landwirtschaft, Biodiversität, Nachhaltigkeit, Gesundheit, Regionalität, Entwicklung der Städte, Onlinehandel, Entwicklungen in den Einzelhandelsbranchen, Trends in der Gastronomie, Personal, Energie- und Rohstoffpreise, globale Krisen und vieles mehr.

Dies alles wirkt auf die Ziel-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Handelsgastronomie ein und führt zu zentralen Fragestellungen nach der Zukunft der Gastronomie im Handel.

Bruttoumsatz der Handelsgastronomie in Deutschland in den Jahren 2017 bis 2024 und Prognose für 2025

(Abb. 1)

In Mrd. Euro



Die Zahlen beziehen sich auf EHI-interne Datenerhebungen, Schätzungen von Fachleuten und hochgerechnete Angaben von befragten Handelsunternehmen für die Jahre 2017 bis 2024 und eine Prognose für das Jahr 2025.

* Prognose für 2025.

Quelle: EHI

Wo kann die Reise hingehen?

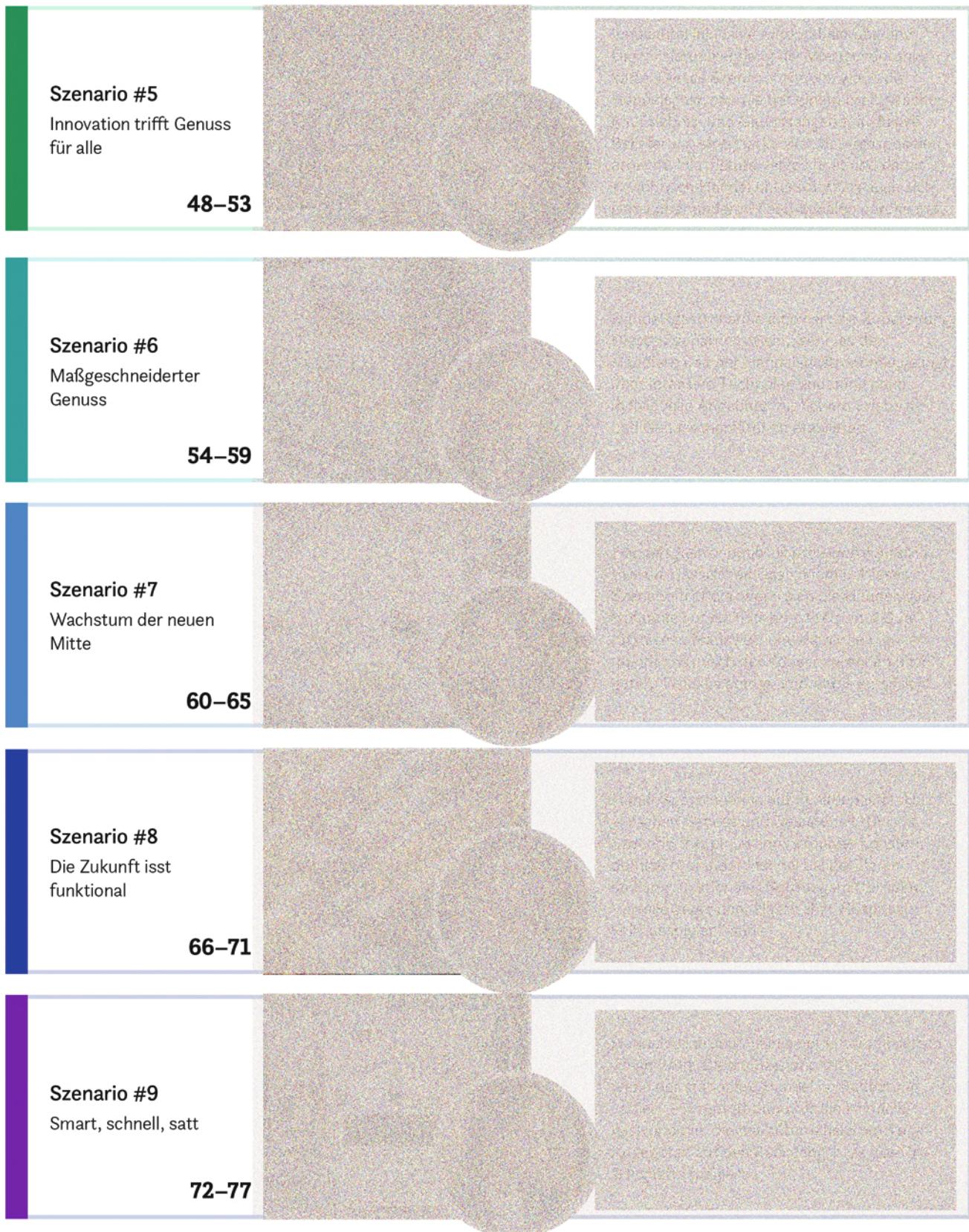
Um die zukünftigen Möglichkeiten der Handelsgastronomie auszuleuchten, wurden von einem interdisziplinären Team aus Händlern, Gastronomie-experten und Partnern aus Dienstleistungs- und Industrieunternehmen in drei Workshops neun Szenarien entwickelt. Als Grundlage diente die

wissenschaftlich fundierte Methode des Szenario-Managements, die ab Seite 14 ebenfalls vorgestellt wird. Die neun möglichen Zukünfte der Handelsgastronomie 2035+ können wie in folgender Übersicht zusammengefasst werden.

Landkarte der Zukunft (tabellarisch)

(Abb. 2)

Bezeichnung	Erläuterung
Szenario #1 Tradition erfolgreich bewahren 24–29	
Szenario #2 Verloren im Wandel 30–35	
Szenario #3 Neuer Fokus – Lifestyle-to-go 36–41	
Szenario #4 Starker Auftritt vor Ort 42–47	



Quelle: EHI/ScMI

Alle Szenarien werden in der Studie detailliert beschrieben. Zusätzlich wurden exemplarische „Future Personas“ (= charakteristische Kundinnen und Kunden) für die einzelnen Szenarien entworfen

sowie Konsequenzen abgeleitet, die mit den Szenarien für verschiedene Stakeholder-Gruppen verbunden sind.

Mitwirkende Personen und Unternehmen

Wir bedanken uns – das Szenarioteam 2025

Ermöglicht wurde diese Szenario-Studie durch die Unterstützung und Mitwirkung vieler Menschen. Hier gebührt unser besonderer Dank dem Szenarioteam: für die kooperative Unterstützung bei diesem aufwendigen methodischen Ansatz, für die anregenden Beiträge in den Szenario-Workshops und nicht zuletzt für das akribische und zeitaufwendige Bewerten von Einflüssen und Projektionen.

Ebenso hervorzuheben ist die unkomplizierte Unterstützung all der Kolleg:innen und Personen, die bei der Erstellung dieser Studie mitgewirkt und uns unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchten wir den Initiativpartnern und dem Methodenpartner ScMI danken, die bei der Umsetzung des Projekts geholfen haben.



Thomas Bähner
Head of Gastronomische Konzepte H R VS
Rewe



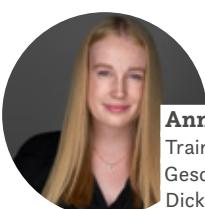
Urs Bischof
Geschäftsführer
InoxAir



Jörg Bleydorn
Leiter Convenience Retail
Q1 Energie



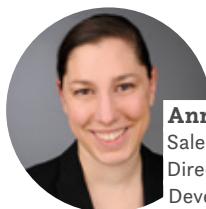
Michael Christmann
Leitung Gastronomie
Globus



Ann-Christin Dicke
Trainee der
Geschäftsführung
Dicke Food Makes Fun



Alexander Fink
Vorstand
ScMI Szenariomanagement International



Anna Foidl
Sales & Managing
Director Germany
Develey



Jonas Günther
Senior Consultant
ScMI Szenariomanagement International



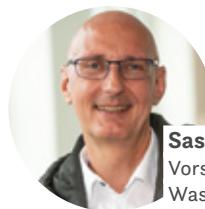
Olaf Hohmann
Mitglied der
Geschäftsleitung
EHI Retail Institute



Andrea Homchen
Key Account Manager
Bunzl



Simon Horn
Geschäftsführer
Gesellschafter
Margarete



Sascha Kieninger
Vorstand
Wasgau



Frank Kolenbach
Sales Director
Papstar



Oliver Merches
Geschäftsführer
OM Consulting



Jens Müller
Geschäftsleiter Vertrieb
Schwarzwaldmilch



Michael Neef
Corporate Director
of F&B
Breuninger



Sven Oliver Neitzel
Ressortleiter Gastronomie
National
Edeka Zentrale



Markus Nippold
Leiter Gastronomie
Combi Verbrauchermarkt



Marco Schmitt
Key Account Director
DACH
Rational



Peter Strunz
Geschäftsführer
Artland



Paulina Ullrich
Projektleitung
Handelsgastronomie
EHI Retail Institute



Tommi Wagner
Senior Sales
Representative
Aiperia

Methodenpartner

Die ScMI Scenario Management International AG ist ein Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Die ScMI AG verfügt über langjährige Erfahrung auf dem Gebiet des Szenario-Managements™. Darunter wird die systematische Erstellung von Szenarien sowie deren Integration in strategische Planungs-, Innovations- und Früh-erkennungsprozesse verstanden. 1998 wurde die Scenario Management International AG von 24 Aktionären, darunter zahlreichen renommierten Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen Branchen, als Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung gegründet. Seitdem hat die ScMI AG mit der Mehrzahl der deutschen DAX-Unternehmen sowie mit innovativen Marktführern und öffentlichen Einrichtungen im In- und Ausland im Bereich des Szenario-Managements™ zusammengearbeitet und in insgesamt mehr als 500 Projekten Szenarien entwickelt, bewertet und interpretiert.

Wesentliches Merkmal des Szenario-Managements™ ist die durchgängige Anwendungsori-

tierung. Daher unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen nicht nur bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien, sondern auch bei deren Anwendung im Rahmen der Erstellung visionärer Strategien, der Suche nach Innovationen in neuen Märkten, Produkten und Geschäftsmodellen sowie in Foresight-, Transformations- und Veränderungsprozessen.

Zentrales Anliegen und unternehmerische Mission der ScMI AG ist es, die Grundgedanken des Szenario-Managements™ – zukunftsoffenes, vernetztes und strategisches Denken – in Unternehmen und Organisationen zu verankern. Dazu zählen neben der Entwicklung und Anwendung von Szenarien auch die Bereitstellung zielführender Software-Lösungen, die Aufbereitung von Zukunftswissen in Studien wie beispielsweise den Neue-Horizonte-, Post-Corona- und den New-Global-Szenarien sowie ein umfassendes Trainingsangebot in offenen und Inhouse-Formaten.

www.scmi.de

Unsere Partner



AIPERIA

www.aiperia.com

Florian Strecker · Head of Sales and Marketing

Tel. +49 1775943155 · florian.strecker@aiperia.com



Artland Foodservice

www.artland-food.de

Peter Strunz · Geschäftsführer

Tel. +49 15222666443 · peter.strunz@artland-foodservice.de



BUNZL Großhandel

www.bunzl-grosshandel.de

Hans-Georg Wieskus · Geschäftsführer

Tel.: +49 23659538901 · hg.wieskus@bunzl.de



Develey Senf & Feinkost

www.develey.de

Anna Foidl · Sales & Marketing Director Germany

Tel.: +49 8961102243 · anna.foidl@develey.de



DICKE FOOD MAKES FUN

www.dickefoodmakesfun.com

Wolfgang Dicke · Geschäftsführer

Tel.: +49 202281560 · wolfgang.dicke@foodmakesfun.com



InoxAir

www.inoxair.de

Urs Bischof · Geschäftsführer

Tel.: +49 15208985448 · ub@inoxair.de



PAPSTAR GmbH
www.papstar.com



Pyramid Computer
www.pyramid-computer.com
Uwe Wiest · Head of Sales
Tel.: +49 7614514731 · uwe.wiest@pyramid.de



RATIONAL Großküchentechnik
www.rational-online.com
Marco Schmitt · Key Account Director DACH
Tel.: +49 81913272699 · m.schmitt@rational-online.com



Schwarzwaldmilch
www.schwarzwaldmilch.de
Jens Müller · Geschäftsführer Vertrieb
Tel.: +49 7614788256 · jens.mueller@schwarzwaldmilch.de

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Bruttoumsatz der Handelsgastronomie in Deutschland in den Jahren 2017 bis 2024 und Prognose für 2025	9
Abbildung 2	Landkarte der Zukunft (tabellarisch)	10
Abbildung 3	Die vier Schritte der Szenarioentwicklung und -interpretation	16
Abbildung 4	Systembild	17
Abbildung 5	Landkarte der Zukunft	19
Abbildung 6	Szenario-Bewertung „Gegenwart“	80
Abbildung 7	Szenario-Bewertung „erwartete Zukunft“	81
Abbildung 8	Szenario-Bewertung „gewünschte Zukunft“	82
Abbildung 9	Katalog mit allen Einflussfaktoren	93
Abbildung 10	Ausgewählte Schlüsselfaktoren	94
Abbildung 11	1. Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung	95
Abbildung 12	2. Digitale Technologien/Mediennutzung	95
Abbildung 13	3. Regulatives Umfeld/Klimaschutz	96
Abbildung 14	4. Stadtentwicklung/Urbanisierung/Mobilität	96
Abbildung 15	5. Einkaufs- und Konsumverhalten	97
Abbildung 16	6. Konsumausgaben/Preisorientierung	97
Abbildung 17	7. Werteentwicklung	98
Abbildung 18	8. Arbeitsmarkt/Fachkräfte	98
Abbildung 19	9. Lebensmittelproduktion/Wertketten	99
Abbildung 20	10. Essgewohnheiten	99
Abbildung 21	11. Ernährungsformen	100
Abbildung 22	12. Handelsstruktur/Handelslandschaft	101
Abbildung 23	13. Gastronomie (allgemein)	101
Abbildung 24	14. Beziehung Handel/Gastronomie	102
Abbildung 25	15. Positionierung der Handelsgastronomie in der Gastronomielandschaft	102
Abbildung 26	16. Immobilien/Standorte für Handelsgastronomie	103
Abbildung 27	17. Zielgruppen Handelsgastronomie	103
Abbildung 28	18. Marken/Marketing Handelsgastronomie	104
Abbildung 29	19. Sortimente Handelsgastronomie/Zubereitungsmöglichkeiten	104
Abbildung 30	20. Storekonzepte/Vor-Ort-Geschäft	105
Abbildung 31	21. Pick-up-Geschäft/Online-Food-Delivery	105
Abbildung 32	22. Küchentechnik/Automatisierung	106
Abbildung 33	23. Struktur und Wachstum der Handelsgastronomie	106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Kerndimensionen und Ausprägungen	20
-----------	----------------------------------	----

Über das EHI

Das EHI ist ein Forschungs-, Bildungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 80 Mitarbeitenden und einem internationalen Netzwerk von 850 Mitgliedsunternehmen des Handels, der Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie der Dienstleisterbranche.

Das EHI ist auch Gesellschafter der GS1 Germany sowie der Agraya und Partner der Messe Düsseldorf bei bedeutenden Handelsmessen wie der EuroShop. Präsident des EHI ist Markant-Chef Markus Tkotz, und Geschäftsführer ist Michael Gerling. www.ehi.org

Über die Initiative Handelsgastronomie

Das EHI Retail Institute hat die Initiative Handelsgastronomie ins Leben gerufen, um dem deutschsprachigen Handel eine neutrale Plattform mit umfassenden Informationen zum Thema Handelsgastronomie bereitzustellen. Insbesondere der Wissenstransfer zählt zu den zentralen Aufgaben der Initiative Handelsgastronomie. Umfassende

Händler- sowie Konsumentenbefragungen bilden den Kern der Forschungsarbeit. Im EHI-Netzwerk wird eine Vielzahl von Handelsexpert:innen und Fachleuten interviewt, um Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Trends und Perspektiven zu benennen. www.handelsgastronomie.de



VERLAG

EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55
50672 Köln
Tel. +49 221 57993-0
Fax +49 221 57993-45
info@ehi.org
www.ehi.org

HERAUSGEBER

EHI Retail Institute e. V.

GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE

Michael Gerling

AUTOR:INNEN

Olaf Hohmann, hohmann@ehi.org
Paulina Ullrich, ullrich@ehi.org
Dr. Alexander Fink, fink@scmi.de
Jonas Günther, guenther@scmi.de

LAYOUT

EHI Retail Institute GmbH

COPYRIGHT© 2025

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig aufgenommen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

BESTELLMÖGLICHKEITEN

Tel. +49 221 57993-43
vertrieb@ehi.org
www.ehi.org/wissen/publikationen/

ISBN: 978-3-87257-628-6

PREIS: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

BILDRECHTE:

Cover: wacomka/stock.adobe.com
Seite 16: Aliaksandra/stock.adobe.com (generiert mit KI), VK Studio/stock.adobe.com,
Charlie's/stock.adobe.com
Future Personas:

- #1: ChatGPT Image 4. Juli 2025, 16_15_37
- #2: ChatGPT Image 4. Juli 2025, 16_49_03
- #3: ChatGPT Image 4. Juli 2025, 16_58_41
- #4: ChatGPT Image 8. Juli 2025, 16_46_45
- #5: ChatGPT Image 8. Juli 2025, 16_06_54
- #6: ChatGPT Image 8. Juli 2025, 16_20_09
- #7: ChatGPT Image 5. Aug. 2025, 15_50_10
- #8: ChatGPT Image 8. Juli 2025, 16_32_17
- #9: ChatGPT Image 8. Juli 2025, 16_39_36

IHRE ANSPRECHPARTNER:INNEN ZUM THEMA HANDELSGASTRONOMIE



Olaf Hohmann
Mitglied der Geschäftsleitung
EHI Retail Institute
Tel. +49 221 57993-699
hohmann@ehi.org



Paulina Ullrich
Projektleiterin Forschungsbereich
Handelsgastronomie
EHI Retail Institute
Tel. +49 221 57993-692
ullrich@ehi.org



EHI Retail Institute | Spichernstr. 55 | 50672 Köln
www.ehi.org