



Warenverfügbarkeit 2.0
Szenarien für die
Konsumgüterbranche 2030

Warenverfügbarkeit 2.0

Szenarien für die Konsumgüterbranche 2030

Marco M. Linz

Daniel Pulko

Heiko A. von der Gracht

Inga-Lena Darkow

Otmar W. Debald

Joachim Staudinger

Alexander Türpitz

Impressum

Autoren



Dr. Marco M. Linz
Senior Project Manager/
Director Aviation Management
Center für Zukunftsforschung und
Wissensmanagement
EBS Business School
EBS Universität i.Gr.



Daniel Pulko
Project Developer
Center für Zukunftsforschung und
Wissensmanagement
EBS Business School
EBS Universität i.Gr.



Dr. Heiko A. von der Gracht
Managing Director
Center für Zukunftsforschung und
Wissensmanagement
EBS Business School
EBS Universität i.Gr.



Dr. Inga-Lena Darkow
Research Director
Center für Zukunftsforschung und
Wissensmanagement
EBS Business School
EBS Universität i.Gr.

Praxispartner



Otmar W. Debold
Geschäftsführer
Procter & Gamble
Germany GmbH & Co Operations oHG



Joachim Staudinger
Supply Network Operation Leader DACH
Procter & Gamble Prestige Service GmbH



Alexander Türpitz
Direktor Vertriebslogistik DACH
Procter & Gamble Service GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement, Wiesbaden, 2011

Linz, Marco M.; Pulko, Daniel; von der Gracht, Heiko A.; Darkow, Inga-Lena:
Warenverfügbarkeit 2.0 – Szenarien für die Konsumgüterbranche 2030

Herausgeber: Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU)
EBS Business School, EBS Universität i Gr.
Söhnleinstr. 8 A, 65201 Wiesbaden

Gestaltung: plaindesigns gmbh, Haifastrasse 73, 28279 Bremen, www.plaindesigns.com

Bildmaterial: Heyko Stöber, Procter & Gamble Germany GmbH & Co Operations oHG

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Center für Zukunftsstudien und Wissensmanagement in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Preis: € 99,-

ISBN: 978-3-943189-00-1

Geleitwort – Warenverfügbarkeit 2.0

Willkommen!

Weiter denken, Zukunft gestalten: Bislang fokussierte die Konsumgüter Supply Chain traditionell bis zum Regal der Verkaufsstelle. Das Brot, der Weichspüler, die Windeln liegen im Regal – unter heutigen Massstäben ist die Mission damit erfolgreich abgeschlossen. Es ist die heutige Betrachtung der Supply Chain die Anlass zur Studie Warenverfügbarkeit 2.0 gab. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Zukunft der Supply Chain weit darüber hinaus geht. Sie zeigt, dass die Supply Chain Partner künftig jenseits des Regals bis weit in die Hand des Konsumenten, sogar bis in seinen Kühlschrank und sein Wohnzimmer hinein denken und Konsumgüter verfügbar machen sollten und müssen: Warenverfügbarkeit 2.0 wird zum Schlüssel der Supply Chain der Zukunft.

Mit den neuen Informationswelten und der mobilen Infrastruktur wachsen unaufhaltsam die Wünsche der Konsumenten und die Erfüllung dieser Wünsche in einem zusehends fraktalisierten Alltag sind die Innovationstreiber für führende Konsumgüterhersteller und Einzelhändler: Sie denken den entscheidenden Schritt jenseits des Regals. Die Studie verdeutlicht, wie dieser Schritt gelingen kann: mit einer intelligent vernetzten, dezidiert service-orientierten Informationstechnologie. Und mit einer zielgerichteten, sehr viel exakter definierten Kooperation als bislang üblich. Es ist das Verdienst der Studie, dass sie aufweist, wie genau diese zukunftsweisende IT und wie nutzbringende Kooperation gestaltet sein müssen.

Mit den wachsenden Wünschen der Konsumenten ändert sich auch das Shopping Verhalten. Dynamik und Kanäle des Einkaufs ändern sich radikal. Zukunftsmusik? Eben dies.

Wer in dem Konzert der Zukunft nicht nur mitspielen sondern tonangebend sein möchte, braucht die richtige Partitur. Die Studie liefert einige zentrale Notenblätter. Sie zeigt welche Veränderungen im Konsumverhalten im Jahr 2030 zu erwarten sind und wie Unternehmen sich darauf einstellen können und sollten. Denn wie in jedem Konzert bringen die Zuhörer mit Ihrem Applaus Gefallen oder Missfallen zum Ausdruck und entscheiden darüber ob das Konzert weiter aufgeführt wird.

Das Wissen über jene, die applaudieren, wird in Zukunft von zentraler Bedeutung sein. Wissen wird auch künftig Marktmacht sein – doch in Zukunft nur dann, wenn es geteilt und systematisch angewendet wird. Die einfache Formel heisst $1+1=3$. Die Wissens(ver)teilung über die Supply Chain hinweg exemplifiziert die Studie am Beispiel der Vision einer Supply Chain Akademie. Wenn alle Glieder einer Kette vom Konsumgüterhersteller über den Logistiker bis hin zum Händler an einer gemeinsamen Universität lernen, konzipieren und verändern, dann kann das Wissen ungehindert und produktiv entlang der ganzen Versorgungskette fließen. Darüberhinaus gilt es den vertikalen Ansatz einer Supply Chain Akademie mit den horizontalen Supply Chain Ansätzen des House of Logistics & Mobility (HOLM) oder dem House of IT zu verbinden: Die Supply Chain kann die Wissenshoheit gegenüber dem mündigen, internet-informierten Konsumenten zurückerobern. Diesen Fluss zu ermöglichen und sich in allen weiteren in der Studie angesprochenen Punkten auf eine nahende Zukunft vorzubereiten, ist bereits heute Aufforderung und Aufgabe aller Unternehmen, die auch 2030 erfolgreich sein wollen. Die vorliegende Studie ist sowohl Einladung als auch konkrete Hilfestellung für die Bewältigung dieser existenziellen Aufgabe.

Otmar W. Debald



Otmar W. Debald
Geschäftsführer,
Procter & Gamble
Germany GmbH & Co
Operations oHG



Vorwort

Wie werden wir im Jahr 2030 einkaufen? Wer auf diese Frage eine im Sinne des Wortes brauchbare Antwort möchte, darf nicht bis 2030 warten. Die Weichen für die Konsumzukunft werden heute gestellt. Welche Weichen das sind und wie sie gestellt werden müssen, das verrät „Warenverfügbarkeit 2.0 – Szenarien für die Konsumgüterbranche 2030“.

Eine dieser schicksalhaften Weichen ist das Wissen: Wer weiß mehr? Der Kunde, dem das Internet schon heute ein unvergleichliches Produkt- und Bezugswissen verleiht? Der Kunde fordert die Konsumgüterbranche (heraus). Die Frage nach dem Wissensvorsprung ist für Hersteller, Logistiker und Händler weichenstellend. Es liegt auf der Hand, dass die Supply Chain sozusagen eine ausgleichende Power zum Internet schaffen muss. Die bislang oft praktizierte pauschale „Aufrüstung“ der IT in der Konsumgüterbranche kann diesem Anspruch auch nicht ansatzweise gerecht werden. E-Commerce darf kein Selbstzweck sein. Viel eher zielführend ist die gemeinsame Festlegung der Akteure einer Supply Chain, welche Informationen nicht nur eine quantitative Wissensvermehrung, sondern einen qualitativen Wissensvorsprung bieten können.

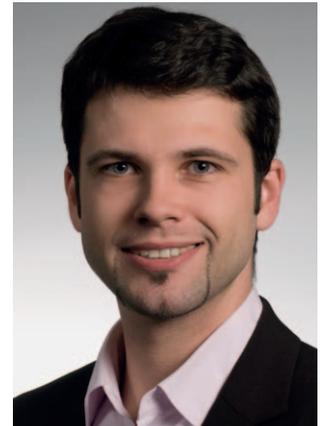
Der Kunde der Zukunft wird und will anders einkaufen. Die Studie verrät, womit Händler, Logistiker und Hersteller zu rechnen haben und worauf sie sich schon heute einstellen können. So kündigt sich zum Beispiel eine Renaissance der Marke an: Produktion und Distribution beherrscht heute jeder professionelle Anbieter. Beide Instrumente heben sich im Spiel der Marktkräfte auf. Was als entscheidender Faktor übrig bleibt, ist die Gleichung: Markenmacht = Marktmacht. Die Studie zeigt vier Szenarien für die Dominanz verschiedener Marken: Für die Welt der Hersteller-, Handels-, die vertrauten und die Supply Chain Excellence-Marken. Diese vier Szenarien bieten dem geneigten Leser sozusagen eine gut ausgedachte Fahrtroute in die Zukunft.

Natürlich wird der Kunde von morgen, wie könnte es anders sein, noch anspruchsvoller kaufen (wollen). Worin sich dieser Komparativ des Anspruchs niederschlägt, auch das zeigt die Studie. Zur rechten Zeit. Denn über „anspruchsvolle Kunden“ klagt nur, wer von diesem Anspruch überrascht wird. Die Studie hilft, unliebsame Überraschungen aller Art zu vermeiden.

Eine dieser Überraschungen könnte die Erfordernis des situationsgerechten Vertriebs in allen Lebenslagen darstellen: Wer zum Beispiel in der Kaffeepause am Arbeitsplatz einkaufen will, der möchte hier und jetzt einkaufen. Ist das nicht möglich, fährt er nach Büroschluss nur selten noch zum Supermarkt. Ist der Supermarkt jedoch bereits in der Kaffeepause virtuell oder physisch präsent, kommt Konsum zustande: Die letzte Meile zum Kunden eröffnet in Zukunft eine Vielfalt der Distribution, auf welche die vorliegende Studie bereits jetzt einen planungstauglichen Vorgeschmack gibt.

Willkommen in der schönen neuen Konsumwelt!

Dr. Heiko A. von der Gracht



Dr. Heiko A. von der Gracht
Managing Director,
Center für Zukunftsforschung
und Wissensmanagement,
Supply Chain
Management Institute,
EBS Business School





Inhalt

1. Executive Summary: Die Zukunft auf einem Blick	9
2. Ergebnisse der Delphi Studie – Warenverfügbarkeit 2.0. Quo Vadis?	10
2.1 Kooperation – Über Partnerschaft zu verbesserter Konsumentenversorgung	10
2.2 Konsumenten – Komplexe Anforderungen an die Konsumgüterindustrie	14
2.3 Kompetenz – Rollenverständnis in der Konsumgüter Supply Chain	18
2.4 Versorgungsmodelle – Dominanz der Vielfalt auf der letzten Meile	22
3. Top-Management Einblicke – Die strategische Perspektive	26
4. Extremszenarien und wahrscheinliches Szenario – Markenwelten im Wandel	35
5. Chancen – Die Zukunft gehört den Vorausschauenden	41
6. Methodologie	47
7. Literatur	49



1. Executive Summary: Die Zukunft auf einen Blick

Warenverfügbarkeit 2.0

Die Warenversorgung 2030 ist flexibel, vernetzt, kommunikativ, intelligent, serviceorientiert und kundengetrieben. Die Bereitstellung von Produkten sowie produkt-nahen Dienstleistungen, zur richtigen Zeit am richtigen Ort, stellt neue Herausforderungen an IT, Kooperation und Nachhaltigkeit. In Zukunft treffen sich Angebot und Nachfrage noch punktgenauer: Die Angebote der Konsumgüterindustrie entwachsen dem Mainstream und passen sich zunehmend den Kundenbedürfnissen und Lebenswelten an.

Nachfrage nach serviceorientierten Konsumgütern –

Chance für Supply Chain Excellence Marken

Konsumgüter differenzieren sich in Zukunft zunehmend über das mit ihnen verbundene Serviceportfolio, das mehrere Zwecke gleichzeitig erfüllt. Einerseits ist es Teil des Produktmarketings und des Vertriebs, andererseits hilft es dem Kunden, das Produkt korrekt zu verwenden, und stellt seine Verfügbarkeit im Bedarfszeitpunkt sicher. Der Kunde kauft mit dem Produkt die Leistung der dahinterliegenden Supply Chain ein. Die Leistungserbringung von Hersteller, Handel und Logistikdienstleister sollte dementsprechend optimal abgestimmt sein. Je besser die Supply Chain aufgestellt ist, desto höher der Kundennutzen und damit die ausgewiesene Exzellenz. Die bisherigen Konsumgütermarken wandeln sich in der Folge zu Supply Chain Excellence Marken.

Von der Shelf Availability zur optimalen Warenversorgung

Die Regalverfügbarkeit wird 2030 als Dienstleistung am Kunden verstanden. Händler werden die Zugriffsmöglichkeiten auf Produkte und Sortimente flexibel und bedürfnisgerecht für den Kunden gestalten. Es wird darauf ankommen, dem Kunden stets eine passende Möglichkeit für seinen Konsum zu bieten. Dabei sind Handel und Kunde auf gegenseitige Informationen angewiesen. Im Rahmen der neuen Shelf Availability sollten Hersteller, Handel und Logistiker einen Schritt weiterdenken. Nicht das Produkt im Regal, sondern das Produkt in Kundenhand ist entscheidend.

IT als Enabler für Unternehmens- und Kundenprozesse

Die Informationstechnologie ist im Jahr 2030 integriert und „convenient“ ausgestaltet, so dass Unternehmen und Kunden gleichermaßen untereinander vernetzt sind

und Informationen ohne Brüche generieren, verwalten und austauschen können. Die Lebensgewohnheiten und -welten der Kunden werden komplexer und dynamischer. Der Kunde selbst besitzt zudem zukünftig eine hohe Transparenz hinsichtlich des Konsumgüterangebotes. Wettbewerbsfähig bleiben daher diejenigen Unternehmen und Supply Chains, die ihre Unternehmensprozesse wertschöpfungsstufenübergreifend und integriert mit den Kundenprozessen in Einklang bringen.

Innenstädte als „neue Zentren“

Aus Sicht der Konsumgüterbranche sollten die Innenstädte zukünftig zunehmend als neue Zentren des Konsums verstanden werden, die sich ständig wandeln und immer wieder neu erfinden. Der Trend der Urbanisierung birgt viele Implikationen, die die Innenstadtversorgung immer wieder vor neue Herausforderungen stellen werden. Bautätigkeiten und Verkehrskonzepte für die Innenstadt haben dabei genauso Einfluss auf Handel und Logistik wie soziale Verhaltensmuster und lokale Reglementierungen. Insbesondere intelligente Konzepte zur Innenstadtversorgung werden zukünftig gefragt sein.

Förderung der Supply Chain Intelligence in der Supply Chain Akademie

Der Wandel der Konsumwelt und der Konsumgüter Supply Chains erfordert neues Wissen und sich ständig weiterentwickelnde Kompetenzen bei Mitarbeitern in den strategischen Geschäftsbereichen der Herstellern, Händler und Logistiker. Dabei sollten die Akteure ihr spezifisches Wissen über den Kunden miteinander teilen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem liegt in der Kooperation und der gemeinsamen Supply Chain Gestaltung die Zukunft. Das erforderliche Wissen könnte in Zukunft in Form gemeinsam getragener Supply Chain Akademien akteursübergreifend und interdisziplinär vermittelt werden.

Die Supply Chain Strategie als Wegweiser in dynamischen Märkten

Die Dynamik und Vielfalt an Kundenanforderungen, sowie immer engere Produktions- und Lieferfristen bedingen eine frühzeitige Abstimmung der Supply Chain Akteure und ihrer Prozesse. Eine frühzeitig definierte integrierte Supply Chain Strategie ermöglicht Transparenz sowie die effiziente und effektive Nutzung von Unternehmensressourcen. Sie kann zudem die Grundlage für die Etablierung von Supply Chain Marken sein.

Zwischen Individualität, Nachhaltigkeitsbewusstsein und Markentreue

Der Kunde wird im Jahr 2030 verstärkten Einfluss auf die Produktgestaltung, den Vertrieb und den Absatzkanal besitzen und seine Wünsche über E-Commerce- und IT-Anwendungen schneller und genauer an Hersteller und Handel kommunizieren können. Der Kunde von morgen wird seine Ansprüche an Konsumgüter dabei sorgfältig zwischen individuellem Nutzen, Nachhaltigkeitsaspekten und Markenqualität abwägen. Dabei spielt stets auch das Preis-Leistungsverhältnis eine zentrale Rolle. Der Kunde wird dadurch zukünftig zum Haupttreiber für Innovationen, Kooperation und Nachhaltigkeit in der Konsumgüterbranche.

Neue Wege in der Problemlösung: Temporäre Kompetenz- und Kooperationsnetzwerke

Kooperation ist seit längerem ein zentrales Element in der Hersteller-Logistik-Handelsbeziehung. Im Jahr 2030 wird es vor allem darauf ankommen, die Kooperation präziser zu definieren und leistungsorientiert zu gestalten. Eine intelligente Form der Kooperation könnten temporäre themenbasierte Kooperationsnetzwerke sein, die die Kompetenzen verschiedener Akteure zur Problemlösung und gemeinschaftlichen Innovation der Supply Chain ad hoc zusammenführen. Ist das Projekt finalisiert, lösen sich die Netzwerke wieder auf und die Ressourcen werden für das eigene Unternehmen wieder frei.

Situationsgerechter Vertrieb für alle Lebenslagen

Die letzte Meile des Produkts zum Kunden wird in Zukunft Gegenstand intensiver Betrachtungen in der Konsumgüterbranche sein und wird bis zum Jahr 2030 geprägt durch eine Vielzahl an Innovationen. Die Studienteilnehmer setzen dabei auf eine situationsgerechte Versorgung des Kunden mit den jeweiligen Konsumgütern über den präferierten Absatzkanal.

2. Ergebnisse der Delphi Studie – Warenverfügbarkeit 2.0. Quo Vadis?

2.1 Kooperation – Über Partnerschaft zu verbesserter Konsumentenversorgung

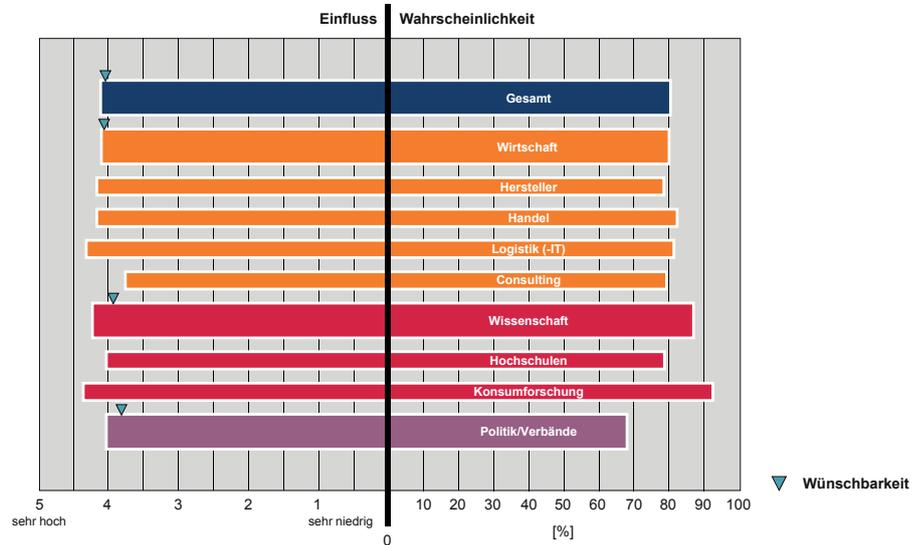
Im Jahre 2030 werden neue Medien und Technologiefortschritte mit einer Wahrscheinlichkeit von durchschnittlich 80,3% eine bessere Konsumentenversorgung ermöglichen.

Die befragten Experten erzielen hinsichtlich der skizzierten Entwicklung einen hohen Konsens und sehen in dieser Entwicklung eine bedeutende Erwartung für die Konsumgüterbranche. Im Rahmen der Studie erscheint einzig die Entwicklung, dass Kooperationen zukünftig zwingendes Erfordernis für den Markterfolg sind, wahrscheinlicher. Im Vergleich der befragten Expertengruppen zeigt sich, dass vor allem Konsumgüterforscher die skizzierten Medien- und Technologiefortschritte für sehr wahrscheinlich halten. Politik und Verbände sind in diesem Punkt skeptischer. Die restlichen befragten Expertengruppen zeigen eine homogen hohe Einschätzung der Erwartungswahrscheinlichkeit.

Aus Sicht der Befragten sind Technologie und Kooperation auch zukünftig die tragenden Säulen, wenn es um Warenversorgung und Wettbewerbsfähigkeit geht. Kontinuierliche Medien- und Technologiefortschritte sind dabei aufgrund der zunehmend komplexeren Kundenanforderungen und Lebenswelten notwendig. Eine verbesserte Konsumentenversorgung ist langfristig nur über geeignete Medien und Technologien zu erreichen.

Zentrales Mittel bilden dabei insbesondere integrierte End-to-End-Lösungen, die einen auf die Kundenanforderungen angepassten Multi-Channel Vertrieb und vor allem Flexibilität in der Versorgung der heterogenen Kundengruppen ermöglichen sollen. Hierzu ist neben den entsprechenden Medien und Technologien insbesondere die Bereitstellung personalisierter Kundeninfor-

These 1 2030: Neue Medien und Technologiefortschritte haben zu einer besseren Konsumentenversorgung geführt.



mationen und Datentransparenz über die Versorgungsketten und -netze erforderlich. Als mögliche Basistechnologie solch integrierter Systeme zeichnet sich in diesem Zusammenhang die RFID-Technologie ab, die aufgrund sinkender Produktionskosten in ihrer Verbreitung zunimmt.

Der Erfolg der beschriebenen Medien-Technologieinnovationen hängt dabei im Wesentlichen von der Akzeptanz der potenziellen Nutzer und vom Durchdringungsgrad innerhalb der Branche ab. Ohne entsprechendes Investment zur Umsetzung und Steigerung der Akzeptanz und Verbreitung können neue Medien und Technologien nicht zur Verbesserung der Konsumentenversorgung beitragen.

Mit Ausnahme der Beratungsunternehmen herrscht eine weitgehende Einigkeit unter

den befragten Expertengruppen, dass der Fortschritt in den neuen Medien und Technologien und die damit verbundene Verbesserung der Konsumentenversorgung einen hohen Einfluss auf die Konsumgüterbranche haben werden. Insbesondere die Logistikunternehmen und Konsumgüterforscher erwarten den höchsten Einfluss.

Aus Sicht der Branche ermöglichen neue Medien und Technologien vor allem eine exaktere Planung und bieten mehr Handlungsspielraum zur bedürfnisorientierten Versorgung. Sie sorgen für Transparenz hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen. Hierzu müssen die Versorgungsprozesse an die neuen Medien und Technologien angepasst werden und diese als integralen Bestandteil umfassen. Erst dann können sie als Wegbereiter für Kooperation und eine verbesserte Konsumentenversorgung dienen und langfristig eine flächendeckende Versorgung gewährleisten.

Die Wechselbereitschaft auf Vertriebswege, die eine hohe Konsumentenversorgung gewährleisten, wird in diesem Zusammenhang als hoch angesehen, sofern der Konsument an diese Medien und Technologien herangeführt wird.

Über alle Befragungsgruppen hinweg weisen die skizzierten Medien- und Technologiefortschritte im Durchschnitt eine der höchsten Wünschbarkeiten auf. Für die Wünschbarkeit ausschlaggebend sind vor allem die verbesserte Konsu-



mentenversorgung durch eine bessere Komplexitätsbeherrschung, zusätzliche Effizienzsteigerungen, die Forcierung der Innovationsfähigkeit und mehr Transparenz. Bedingungen sind hierbei, dass einerseits der Komfort für den Verbraucher steigt und andererseits Kostenreduktionen möglich werden. Die Investitionskosten bleiben daher dennoch ein Risiko. So ist eine Verbesserung der Konsumentenversorgung durch neue Medien und Technologien vor allem von der Risikobereitschaft einzelner Unternehmen abhängig.

Treiber dieser Entwicklung sind vor allem Logistik-, Hersteller- und Handelsunternehmen und die Hochschulen. Die Wünschbarkeit liegt insbesondere bei den Hochschu-

Im Jahr 2030 wird enge partnerschaftliche Kooperation zwischen Hersteller, Handel und Logistik mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 81,48% zwingend notwendig sein, um am Markt erfolgreich agieren zu können.

Darüber herrscht unter den befragten Gruppen ein sehr hoher Konsens, wobei Konsumforscher, Politik und Verbände die Erwartungswahrscheinlichkeit etwas konservativer bewerten.

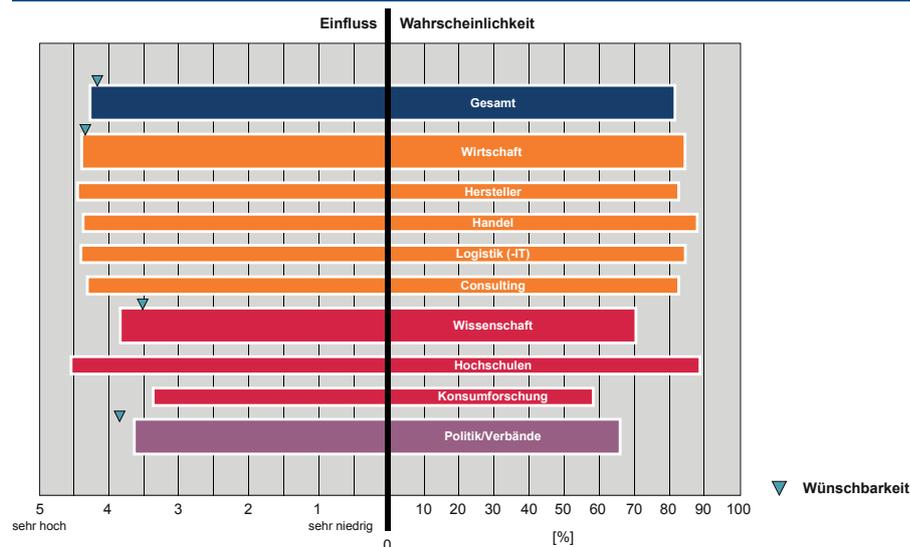
Die Experten sind sich einig, dass eine verstärkte Kooperation im Jahr 2030 Bedingung und Fakt zugleich sein wird. Signifikante Kostenreduktionen werden zukünftig vor allem durch eine verbesserte Zusammenarbeit und Transparenz in der Supply Chain erzielt. Wettbewerbsvorteile erzielen die Supply Chain Mitglieder dabei insbesondere, wenn sie die Kooperation auf allen Wertschöpfungsstufen beherrschen. Die Kooperation wird aber nach wie vor aufgrund des hohen Wettbewerbs, der prävalenten Preiskämpfe und unterschiedlicher Interessenslagen eine Herausforderung bleiben.

Von einer gelebten Kooperation in der Konsumgüterbranche erwarten sich die befragten Experten einen der höchsten Einflüsse auf ihre Branche. Vor allem Hersteller, Handel, Logistik und die Unternehmensberatungen messen der Kooperation weitreichende Kostensenkungs- und Differenzierungspotenziale bei. Kooperationswille, IT und Kompetenz sind die wesentlichen Treiber von Kooperationen, da sie die ganzheitliche Sicht auf die Value Chain verbessern und Synergieeffekte erzeugen. Beides kommt der Warenverfügbarkeit zugute. Dabei gewinnen vor allem die soziale Kompetenz und Datentransparenz in der Kooperation immer mehr an Bedeutung.

len sehr hoch, was darauf zurückzuführen ist, dass Technologie- und Innovationsthemen verstärkt im wissenschaftlichen Fokus liegen und starken Zuspruch in aktuelle Forschungsagenden erfahren. Die Konsumforschung steht der Entwicklung eher verhalten gegenüber. So nehmen Konsumforscher an, dass es zu Technologiefortschritten kommen wird, aber diese nicht die Konsumentenversorgung verbessern. Begründet wird dies durch die Annahme, dass der Konsument durch neue Technologien und Medien zunehmend kognitiv überfordert wird. Ebenso stellen Datenschutzprobleme für Kunden eine Hemmschwelle für die aktive Nutzung dar. Die „Angst vor Neuem“ spielt vor allem in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

Fazit: Der technologische und mediale Fortschritt ist wünschenswert, da er viele positive Effekte mit sich bringt. Neben Gewinnen bei Effizienz und Transparenz wird der Erfolg neuer Technologien in der Konsumgüterbranche aber vor allem von den Verbesserungen in der Konsumentenversorgung abhängig gemacht. Als Gewinner geht hervor, wer konsequent innoviert und seine Konsumenten parallel an das „Neue“ heranführt.

These 2 2030: Eine enge partnerschaftliche Kooperation von Konsumgüterhersteller, Handel und Logistikdienstleister ist zum zwingenden Erfordernis für den Markterfolg geworden.



Konsumforschung, Politik und Verbände erwarten hingegen weniger starken Einfluss. Die Gruppen sind skeptisch, ob der von der Wirtschaft proklamierte Kooperationswille zu realen Kooperationen führen wird und die damit verbundenen kartell- und datenschutzrechtlichen Probleme gelöst werden können.

Die Frage, ob eine verstärkte Kooperation in der Konsumgüterbranche wünschbar ist, wird zwischen den einzelnen Akteursgruppen kontrovers diskutiert. Vor allem Hersteller und Handel sehen in der engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit große Potentiale für Kostensenkung, Ressourceneinsparung und Effizienzsteigerung und werden die Treiber dieser Entwicklung sein. Konsumforscher, Politik und Verbände

zeigen sich skeptisch und führen hingegen insbesondere Kartell- und Datenschutzprobleme nicht wünschbare Begleiterscheinungen verstärkter Zusammenarbeit an. Eine Kooperation wird von ihnen vor allem dann als sinnvoll erachtet, wenn sie es ermöglicht, aktuell vorhandene Schwächen in der Bedürfnisorientierung und Konsumentenversorgung zu reduzieren

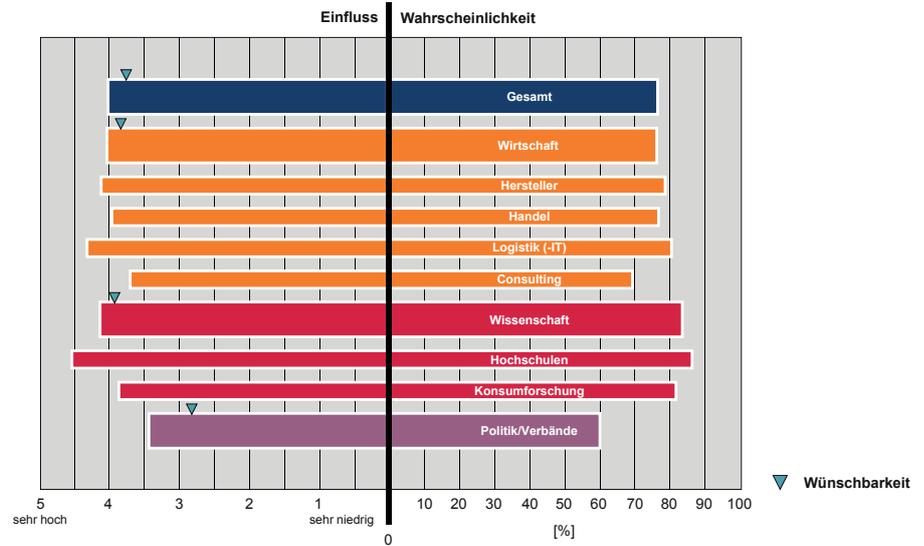
Fazit: Kooperation ist im Jahre 2030 eine zentrale Säule der Wettbewerbsfähigkeit in der Konsumgüterbranche. Entscheidend für den Markterfolg sind vor allem das Kooperationsverständnis und die synergetische Ausgestaltung der Kooperation zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse.

Unter den befragten Experten herrscht hoher Konsens, dass mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 76,3% die Ergänzung des stationären Handels durch E-Commerce Lösungen zu innovativen Vertriebs- und Liefermodellen führen wird.

Der demographische Wandel und sich ändernde Lebens- und Konsumwelten werden als Treiber dieser Entwicklung gesehen. Es wird dabei erwartet, dass es zu keiner Verdrängung des stationären Handels kommt. E-Commerce wird in dieser Hinsicht evolutionär und nicht revolutionär gesehen. Eine flächendeckende Versorgungssicherheit wird zukünftig über zielgerichtete ergänzende Modelle im E-Commerce gewährleistet um den stationären Handel sinnvoll zu ergänzen.

Hersteller, Handel und Logistik haben hierbei eine hohe Erwartungshaltung. Aus ihrer Sicht ist es jedoch unbedingt notwendig, dass Verkehrs- und IT-Infrastrukturen parallel mitwachsen, sonst drohen neue Vertriebsmodelle zu scheitern. Nur dann verspricht E-Commerce echte Nutzenvorteile für den Konsumenten. Die Infrastruktur bleibt also der Flaschenhals des E-Commerce. Politik und Verbände stehen der beschriebenen Entwicklung sehr skeptisch gegenüber. Eine Steigerung der Verbreitung von E-Commerce zur Verbesserung der Konsumentenversorgung ist aus ihrer Sicht in der Konsumgüterbranche nur bei Erreichung eines hohen Innovationsgrades denkbar.

These 3 2030: Die Ergänzung des stationären Handels durch E-Commerce Lösungen hat zu innovativen Vertriebs- und Liefermodellen geführt.



Hersteller, Handel und Logistik sehen angesichts des Innovations- und Handlungsdrucks durch die sich ändernden gesellschaftlichen Faktoren (Urbanisierung, Flächenverknappung, Digitalisierung) einen hohen potenziellen Einfluss ergänzender E-Commerce Lösungen auf die Branche. E-Commerce bietet den Unternehmen in diesem Zusammenhang zusätzliche Chancen im Direktvertrieb und der Sortimentsdurchsetzung. Um auf Basis ergänzenden

E-Commerce innovative Liefermodelle zu entwickeln und effektiv einzusetzen, sind entsprechende Partnernetzwerke und Kooperationen erforderlich. Vor allem die Gruppe der Logistiker und IT-Dienstleister und die Hochschulen sehen hierbei die Notwendigkeit zu einer differenzierten Sichtweise auf Logistik- und Vertriebsprozesse. Politik und Verbände messen dem ergänzenden E-Commerce weniger Einfluss bei, da sie die Ausbildung neuer und innovativer Liefermodelle anzweifeln.

Insgesamt ist eine hohe Wünschbarkeit hinsichtlich der Ausgestaltung innovativer Liefermodelle auf E-Commerce Basis über alle Befragungsgruppen hinweg zu verzeichnen. E-Commerce bietet eine Ergänzung konventioneller Vertriebsformen zur besseren Kundenansprache und Bedürfnisbefriedigung. Einzig Politik und Verbände stehen der Entwicklung kritisch gegenüber. Als negativ werden vor allem die potenzielle Verdrängung von stationären Ladenlokalen, die Verödung von Städten und die ökologischen Nachteile durch eine steigende Anzahl an Kleinsendungen gesehen.

Fazit: E-Commerce sollte sich an konkreten Kundenanforderungen orientieren und bietet insbesondere als Ergänzung des stationären Handels Vorteile. Vertriebs- und Liefermodelle sollten lösungsorientiert und nicht experimentell entwickelt werden.



Mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 68,8% wird bis zum Jahr 2030 die Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterhersteller, Handel und Logistikdienstleister durch den gemeinsamen Einsatz intelligenter IT-Systeme revolutioniert werden.

Neben dem operativen Einsatz neuer IT-Systeme in Produktion und Distribution, wird die IT von vielen Akteuren als integrierendes Element in der Kooperationsbildung angesehen. Die Zusammenarbeit über die Supply Chain Mitglieder hinweg scheidet im Jahr 2030 weniger an der Technik als an mangelnder Kooperationsbereitschaft, einem inadäquaten Datenmanagement und Datenschutzproblemen.

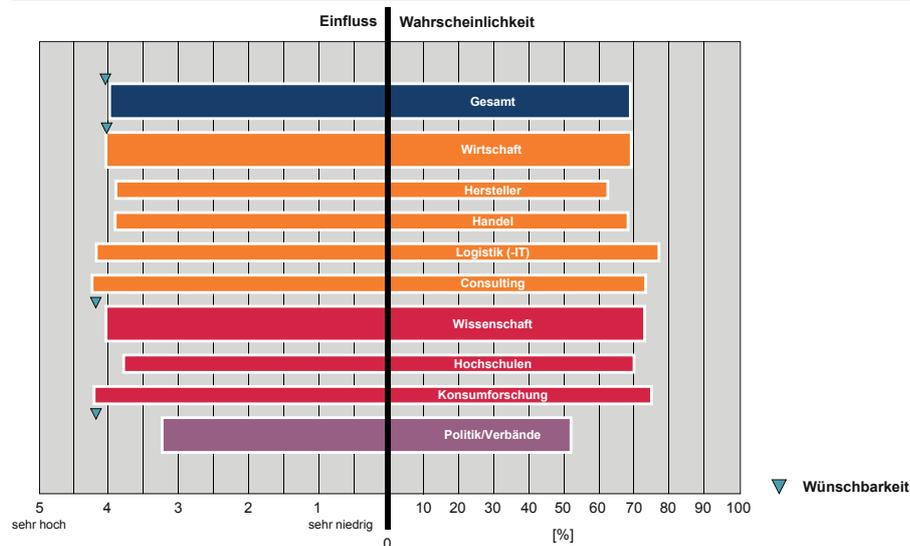
Für die Logistiker, IT-Dienstleister, Handel und Wissenschaft sind die Vorteile intelligenter IT unwiderlegbar. Vor allem die auf Logistik spezialisierten IT-Dienstleister sehen hierbei große Chancen zur Profilierung. Der Handel erwartet sogar noch mehr Potenziale bei hinreichender Senkung der bisher hohen Kosten bei Entwicklung, Fertigung und Einführung solcher Systeme. Für Konsumgüterhersteller erscheint in diesem Zusammenhang eine IT-basierte Kooperation nur bei hochpreisigen Artikeln sinnvoll, so dass die Erwartungshaltung hier eingeschränkt ausfällt.

Die angeführte Technologierevolution wird von Politik und Verbänden eher als Evolution gesehen. Sie erwarten eher die stetige Verbesserung vorhandener Basistechnologien.

Die insgesamt hohe Bewertung der Einflussstärke lässt erkennen, dass eine technologiegestützte Kooperation große Potenziale für die Konsumgüterbranche bereithält. Das bestätigen vor allem Logistik, IT-Dienstleister, Consulting und Konsumforschung, die vor allem bei der Datenintegration noch Nachholbedarfe sehen. Gefordert und notwendig sind ihrer Meinung nach insbesondere Pilotprojekte und Mut zur Umsetzung. Dabei sind in erster Linie Auswahl, gemeinsame Tests und der konsequente Einsatz geeigneter IT-Systeme der Schlüssel zum Erfolg. Vor allem die Konsumgüterhersteller werden die IT-Dienstleister an Ihrer Innovationskraft zur Hebung von Synergien messen. Politiker und Verbände sehen dagegen weniger starken Einfluss, da sie den Einsatz solcher Systeme auf ein begrenztes Produktsortiment beschränkt sehen.

Dass technologische Innovationen, die die Zusammenarbeit verbessern, wünschbar sind, steht bei den Studienteilnehmern durchweg außer Frage. Ohne IT-gestützte Kooperation wird langfristig der Erfolg aus-

These 4 2030: Durch den gemeinsamen Einsatz intelligenter IT-Systeme (RFID, Location Based Services, etc.) konnte die Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterhersteller, Handel und Logistikdienstleister revolutioniert werden.



bleiben, so sind sich die Experten sicher. Politik und Wissenschaft liegen bei der Bewertung der Wünschbarkeit sogar über dem der Wirtschaft. Wünschbare Effekte sind aus ihrer Sicht insbesondere eine verbesserte Konsumentenversorgung und optimierte und nachhaltige Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik. Prozessvereinfachungen müssen dabei zu Win-Win Situationen bei allen Kooperationspartnern führen.

Lediglich der Handel zeigt sich in der Wünschbarkeit verhaltener. Handelsunternehmen wünschen sich eine stärkere Unterstützung durch Politik und Verbände, um Hindernisse bei Datenschutz und kartellrechtlichen Belangen zu vermindern.

Fazit: Neue intelligente IT-Systeme werden 2030 die Kooperation in der Konsumgüterbranche erheblich verbessern, wenngleich nicht revolutionieren. Gemeinsamer Einsatz von IT-Systemen setzt aber ein entsprechendes Kooperationsverständnis und den Willen zur Kooperation voraus.



2.2 Konsumenten – Komplexe Anforderungen an die Konsumgüterindustrie

Mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 75,5% wird die Entwicklung von altersgerecht differenzierten Konsumgütern und zugehörigen Dienstleistungen im Jahre 2030 ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Konsumgüterbranche sein.

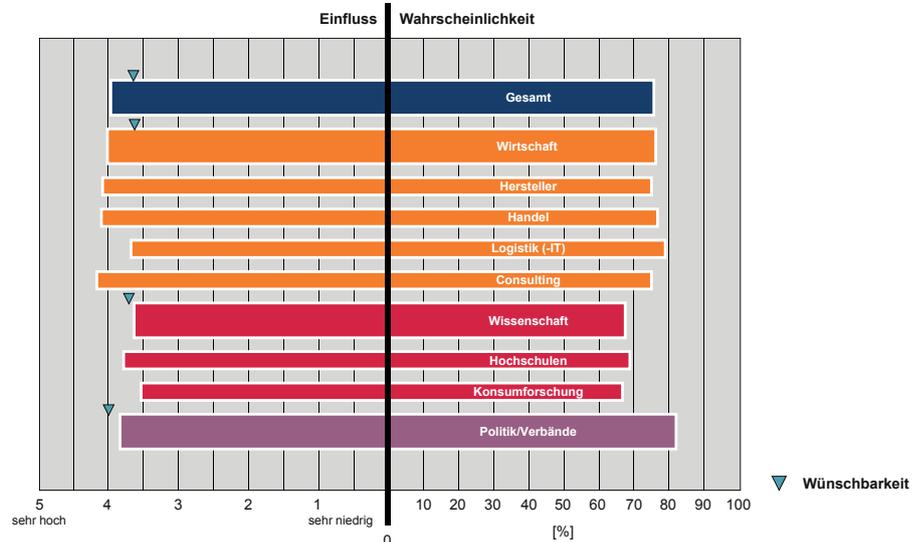
Mit dieser hohen Erwartungswahrscheinlichkeit ist Altersdifferenzierung zwar nicht als alleiniger, aber strategisch wichtiger Wettbewerbsfaktor zu sehen. Der demographische Wandel wird aus Sicht von Politik und Verbänden neue Wachstumsmärkte eröffnen. Betrachtet man Altersdifferenzierung als gezieltere Erfüllung von Konsumentenansprüchen, wird diese ein entscheidendes Profilierungsmerkmal im Wettbewerb darstellen. Hiervon sind insbesondere die Konsumgüterhersteller, der Handel, die Logistiker und IT-Dienstleister überzeugt. Aus Sicht der Logistikdienstleister benötigen altersgerechte Konsumgüter auch altersgerechten Vertrieb. Die Anpassung, vor allem an die jeweiligen Lebenswelten, sollte daher bis 2030 vorangetrieben werden.

Aus Sicht der Wissenschaft stellt die Altersdifferenzierung nicht den entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Kooperation und Flexibilisierung werden als vorrangige Hebel der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Für die Konsumforschung ist zudem die Komplexitätsbeherrschung in der Umsetzung ein kritischer Erfolgsfaktor für altersgerecht entwickelte und vertriebene Konsumgüter. Unsicher ist sich die Wissenschaft ebenfalls darüber, ob eine Differenzierung sich tatsächlich nach Alter oder eher nach Lebensstil richten sollte. Wahrscheinlich ist jedoch auch aus ihrer Sicht, dass sich ein eigener Markt für Altersdifferenzierung herausbilden wird.

Hersteller und Logistik sehen einen hohen Einfluss auf die Konsumgüterbranche durch die sich herausbildenden Altersgruppen. Sie sehen sich einem entsprechenden Handlungsdruck ausgesetzt, ihre Produkt- und Marketingstrategien anzupassen, um dem demographischen Wandel Rechnung zu tragen. Um zielgruppenspezifisch zu produzieren und zu vertreiben, bedarf es dabei detaillierter Kundendaten und Panelanalysen.

Schwächer fällt die Bewertung des zu erwartenden Einflusses bei Logistikern, Wissenschaft, Politik und Verbänden aus, da aus ihrer Sicht die Altersdifferenzierung keine wesentlich neuen Herausforderungen gegenüber anderen Arten der Differenzierung bereithält.

These 5 2030: Die Entwicklung von altersgerecht differenzierten Konsumgütern und zugehörigen Dienstleistungen ist entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Konsumgüterbranche geworden.



Hinsichtlich der Wünschbarkeit beurteilen Wirtschaft und Wissenschaft die Entwicklung altersgerecht differenzierter Konsumgüter nahezu gleich hoch. Altersdifferenzierung ist in ihren Augen Treiber für Innovationen sowie Differenzierung und stärkt dadurch den Wettbewerb. Darüber hinaus kann dadurch eine bessere Kundenbindung erreicht werden. Als Hürden werden in diesem Zusammenhang insbesondere die damit verbundenen zusätzlichen Komplexitätssteigerungen und Kosten gesehen.

Politik und Verbände empfinden die Alterdifferenzierung als höchst wünschbar und betrachten sie als einen der ersten und wichtigsten Schritte zur altersgerech-

ten Versorgung auf jeder Altersstufe. Der Wunsch der Logistiker nach Differenzierung fällt aufgrund der damit verbundenen Komplexität und des aus ihrer Sicht fraglichen Kosten/Nutzen-Verhältnisses wesentlich gedämpft aus.

Fazit: Altersgerechte Differenzierung über alle Altersgruppen hinweg bietet zusätzliche Marktbearbeitungspotenziale. Hierbei sollten aber stets die damit verbundene Komplexität und die anfallenden Kosten im Verhältnis zu den ermöglichten Wettbewerbsvorteilen und der verbesserten Konsumentenversorgung stehen.



Die befragten Experten erzielen Konsens darüber, dass mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 78,2%, bis 2030 die Nachfrage nach nachhaltig produzierten und distribuierten Konsumgütern überproportional steigen wird.

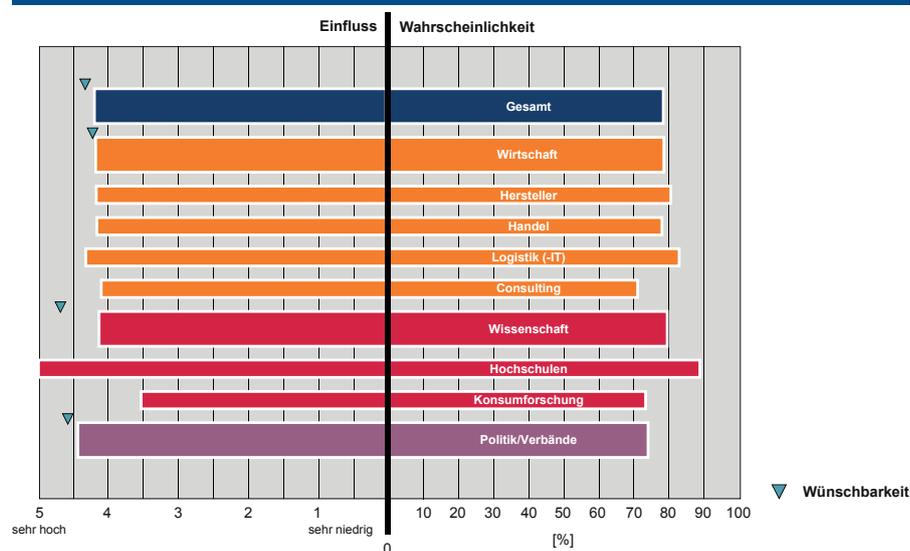
Hersteller, Handel und Logistik sind sich einig, dass das ökologische Bewusstsein der Verbraucher und Regularien die Verbreitung nachhaltiger Konsumgüter vorantreiben wird. Ob dies in überproportionalem Maße erfolgt, ist jedoch strittig, da aus ihrer Sicht der Preis nach wie vor das bestimmende Kriterium bei der Produktwahl darstellen wird. Nachhaltige Produktion und Distribution sollten daher auch die ökonomische Nachhaltigkeit beinhalten und möglichst kostenneutral erfolgen.

Consulting, Politik, Verbände und Konsumforschung erwarten ebenfalls keine überproportionale Steigerung der Nachfrage, aber immerhin kontinuierliche Steigerungsraten. Die reine Nachfrage wird dabei von politischen Regularien zur nachhaltigen Produktion und Distribution sowie durch Handlungszwänge der Unternehmen im Rahmen der Ressourcenverknappung flankiert.

Die Hochschulen gehen hingegen von einer überproportionalen Nachfragerhöhung aufgrund eines veränderten Laufverhaltens aus.

Eine überproportionale Nachfrage nach nachhaltigen Konsumgütern birgt aus Sicht von Hersteller, Handel und Logistik einen

These 6 2030: Die Nachfrage nach nachhaltig produzierten und distribuierten Konsumgütern (sozial und ökologisch verträglich) ist überproportional gestiegen.



hohen Einfluss auf die Branche. Die Industrie muss sich grundlegend über Wachstumspotenziale zwischen Kostendruck und Nachhaltigkeitsansprüchen Gedanken machen. Gleichzeitig entsteht Bedarf an nachhaltigen Marken, Sortimenten und Produktions- und Logistikprozessen. Die Wirtschaft investiert viele Ressourcen in die Konzeptentwicklung nachhaltiger Produktion und Distribution sowie der Nachweissicherung. Kompetenzen in der Umweltkommunikation und in der

Erstellung von Ökobilanzen und Nachhaltigkeitsberichten müssen erst eingekauft oder aufgebaut werden.

Die Hochschulen gehen von einem exorbitant hohen Einfluss der skizzierten Entwicklung auf die Konsumgüterbranche aus. Ein Grund dafür ist sicherlich darin zu sehen, dass das Thema Nachhaltigkeit aktuell an vielen Lehrstühlen auf den Forschungsagenden steht und diese bereits die Implikationen sehr gut abschätzen können.

Die insgesamt hohe Wünschbarkeit zeigt die Vorteile nachhaltiger Produktion und Distribution. Uneinigkeit besteht jedoch bei der Risikobereitschaft und der Unfähigkeit der Unternehmen, diese Vorteile praktisch umzusetzen, wodurch konsequente Nachhaltigkeit nach wie vor gebremst wird. Für die Logistiker ist die Forderung nachhaltiger Transport- und Distributionsprozesse zwar richtig, doch wünscht sie sich mehr Zeit für die Umsetzung.



Fazit: Nachhaltige Konsumgüter werden im Jahr 2030 verstärkter nachgefragt. Der mündige Konsument entscheidet gezielter, ist jedoch nicht bereit, eventuelle Mehrkosten der Nachhaltigkeit zu tragen. Für die Unternehmen bedeutet dies, ein übergreifendes Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln, welches die Kundenanforderungen mit einschließt, diese aber gleichzeitig möglichst kostenneutral erfüllt.

Mit einer Wahrscheinlichkeit von durchschnittlich lediglich 60,3% werden im Jahre 2030 von den Konsumgüterherstellern vermehrt die Bereitstellung von Beratungs- und innovativen Mehrwertdienstleistungen erwartet.

Die beschriebene Entwicklung bringt nur einen moderaten Konsens unter den Experten hervor. Sie stellt damit, außer aus Sicht der Hochschulen, die die Wahrscheinlichkeit signifikant höher einschätzen, eine Eventualität dar.

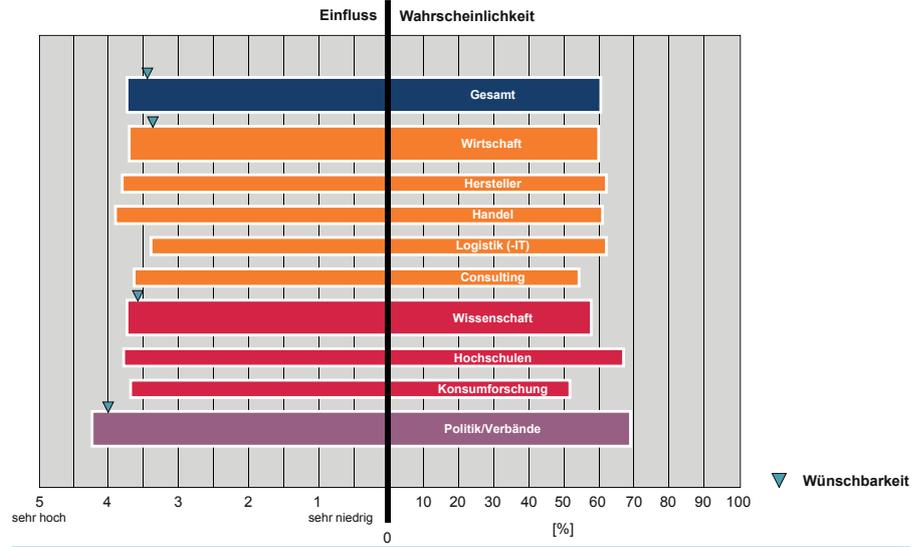
Dissens zwischen den befragten Gruppen besteht vor allem in der Auffassung, ob innovative Mehrwertdienstleistungen im Rahmen der Produktinnovation eingeführt oder vom Kunden explizit nachgefragt werden. Es wird sehr wohl gesehen, dass solche Leistungen ein Differenzierungsmerkmal bei ansonsten austauschbaren Konsumgütern darstellen kann. Fraglich erscheint jedoch, ob Kunden gewillt sind, einen Aufpreis für solche Leistungen zu bezahlen. Ebenso unsicher ist es, ob Beratungs- und Mehrwertdienste ebenfalls für einfache und kostengünstige Konsumgüter angeboten werden. Darüber hinaus stehen insbesondere intensive Beratungsleistungen im Konflikt zum zunehmenden Zeitmangel des Kunden. Es erscheint daher wahrscheinlicher, dass der Kunde aus alternativen Beratungsmöglichkeiten auswählen wird.

Insbesondere die Vertreter der Wirtschaft sehen sich mit der Frage konfrontiert, ob die Entwicklung wenig komplexer Produkte nicht eher den Kundenwünschen entspricht. Bestimmte Kunden möchten einerseits möglichst schnell und unkompliziert einkaufen und wünschen sich einfach anzuwendende Produkte, für die sie keine Beratung in Anspruch nehmen müssen. Auf der anderen Seite können bei beratungsintensiven Produkten innovative Beratungs- und Mehrwertdienste zur Differenzierung im Wettbewerb dienen.

Politik und Verbände sehen die Entwicklung dagegen als bedeutende Erwartung. Ihrer Meinung nach werden die „Smart Shopper“ im Jahr 2030 solche Dienstleistungen gar nicht mehr einfordern, sondern als selbstverständlich erwarten. Gesamtpakete aus Produkt und produktnaher Dienstleistung werden aus ihrer Sicht das Bild der Konsumgüterbranche dominieren.

So erwarten Politiker und Verbände hierbei unter allen Gruppen auch den größten Einfluss auf die Branche. Für sie ist die Verankerung solcher Dienste in der Organisation der Hersteller dringend notwendig. Aber

These 7 2030: Kunden erwarten vom Konsumgüterhersteller vermehrt die Bereitstellung von Beratungs- und innovativen Mehrwertdienstleistungen.



auch Online-Anbieter haben hier insbesondere noch großen Nachholbedarf.

Handelsunternehmen sehen sich von den Wirtschaftsgruppen am meisten in der Pflicht. Für den Handel bietet die nachfragegerechte Entwicklung neuer Dienstleistungen Innovations- und Wachstumschancen, vor allem da Produkte immer substituierbarer werden.

Die Logistik antizipiert als am geringsten betroffene Partei den schwächsten Brancheneinfluss. Ihrer Meinung nach werden Zusatzkosten von Beratungsleistungen nicht honoriert.

Die Wissenschaft liegt in der Erwartung der Einflussstärke etwas hinter der Wirtschaft. Für die Wissenschaftler ist es offensichtlich, dass die neuen Beratungsdienstleistungen in Zukunft nicht in allen Angebotssegmenten anzutreffen sein werden.

In der vermeintlichen Servicewüste Deutschland ist für die Politik und Verbände ein dienstleistungsbasierter Mehrwert für den Kunden in jedem Fall äußerst wünschenswert. Die Kundenzufriedenheit würde ihrer Meinung nach durch solche innovativen Mehrwertdienste steigen. Auch wenn der reale Nutzen einzelner Dienste abzuwarten bleibt, würden sich die Kunden durch das Angebot an sich ernst genommen und dadurch zufriedener fühlen.

Die Wünschbarkeit nach einer vermehrten Nachfrage nach Beratungs- und Mehrwertdienstleistungen fällt aus Sicht der Wirtschaft, insbesondere bei den Herstellern, im Vergleich verhältnismäßig gering aus.

Sie sehen solche Dienstleistungen nicht als Teil ihres Kerngeschäfts und befürchten, dass entstehende Zusatzkosten nicht honoriert werden. Gleichwohl behalten die Hersteller die Nachfrage nach solchen Dienstleistungen im Auge, um dadurch eventuell neue Wertschöpfungspotentiale zu generieren und sich vom homogener werdenden Wettbewerb zu differenzieren.

Die Wissenschaft liegt hinsichtlich ihrer Wünschbarkeit der skizzierten Entwicklung zwischen der Einschätzung von Politik, Verbänden und Wissenschaft. Einerseits spricht die „All-inclusive-Mentalität“ in Deutschland gegen kostenpflichtige Mehrwertdienste, andererseits werden Mehrwertdienstleistungen aus ihrer Sicht künftig stärker wahrgenommen und geschätzt.

Fazit: Das Angebot von innovativen Beratungs- und Mehrwertdiensten wird in Zukunft stärker von den Kunden wahrgenommen werden, ohne dass sie es explizit verlangen. Servicekompetenz wird sich im Jahr 2030 dadurch auszeichnen, ob sie dem Kunden ein gutes Gefühl beim Kauf und während der Anwendung des Produktes vermitteln kann. Zu erwarten ist zudem der Wunsch nach einfachen Produkten oder All-Inclusive-Paketen, welche Beratungs- und Mehrwertleistungen beinhalten, aber keine Mehrkosten für den Kunden verursachen.

Mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 69,1 % wird der Kundenwunsch nach individualisierten Konsumgütern im Jahr 2030 im Vergleich zu 2010 stark gestiegen sein.

Hierüber herrscht Konsens über alle Gruppen der Konsumgüterbranche. Individualisierung wird aus Sicht der Hersteller im Jahr 2030 ein zentraler Faktor in der Konzeption und Fertigung von Konsumgütern sein. Sie wird sich aber auch in Vertrieb und Kundenansprache bemerkbar machen.

Der Handel geht davon aus, dass insbesondere neue Informationstechnologien, die dem Kunden die Möglichkeit zur Adressierung seiner individuellen Wünsche geben, ein Haupttreiber der Nachfrage nach individualisierten Konsumgütern sein wird. Zukünftig wird der Markterfolg daher in hohem Maße von der Individualisierungskompetenz und vom Individualisierungsgrad der Konsumgüterbranche abhängen.

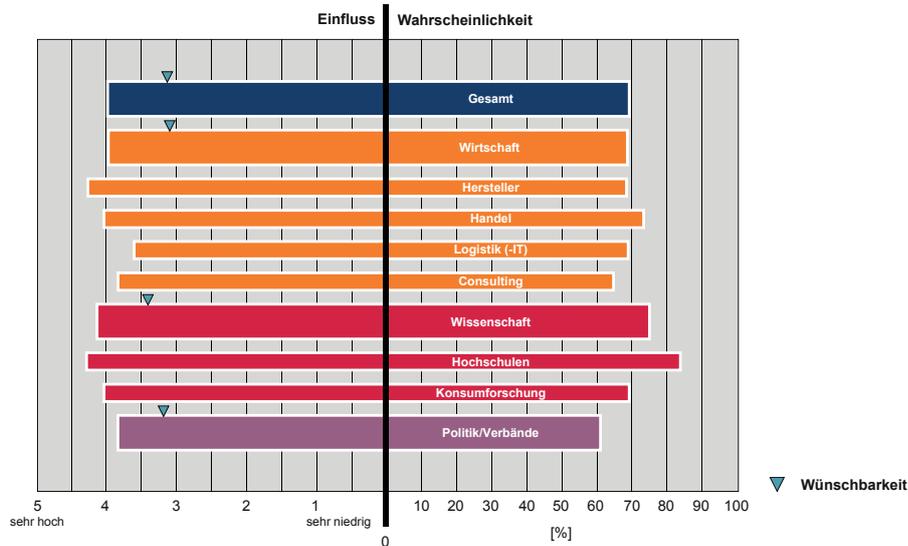
Die Hochschulen haben eine besonders hohe Erwartung bezüglich individueller Konsumgüter. Für sie gehört die individualisierte Vermarktung des Angebotes ebenfalls zur Individualisierungstendenz.

Weitaus verhaltener äußern sich Politik und Verbände, welche das Eintreten der skizzierten Entwicklung eher als Eventualität einschätzen. Ihrer Meinung nach wird sich Individualisierung nicht auf das Produkt beziehen, sondern nur zu individuellen Verpackungsgrößen führen. Ebenso lehnen sie die Einschätzung eines starken Kundenwunschs nach individuellen Produkten ab, da diese eine genaue Produktvorstellung voraussetzt, die die Kunden ex ante meist nicht besitzen oder formulieren können. Politik und Verbände verfolgen weiterhin das Bild eines überwiegend unmündigen Kunden, der nach Angeboten verlangt, die er dann meist nach Preis und Qualität auswählt.

Einer verstärkten Nachfrage nach individualisierten Konsumgütern wird generell ein hoher Brancheneinfluss zugeschrieben. Vor allem Hersteller, Handel, Hochschulen und Konsumforschung sehen Handlungsbedarf. Eine starke Anpassung der Produktionsprozesse auf individuelle Wünsche und umfassende Konsumentenanalysen, die mit einem nicht unerheblichen Aufwand permanent gepflegt werden müssten, sind die Folge.

Von Politik, Verbänden und Logistik wird der Einfluss der Individualisierungstendenz als sehr gering eingeschätzt und fokussiert

These 8 2030: Der Kundenwunsch nach individualisierten Konsumgütern ist im Vergleich zu 2010 stark gestiegen.



sich insbesondere auf die Kosten und die Verfügbarkeit von Handelsflächen.

Von den befragten Gruppen wünschen sich Handel und Hersteller am wenigsten eine zunehmende Nachfrage nach individualisierten Konsumgütern. Sie sehen die Gefahr in steigenden Kosten und einer zunehmenden Komplexität sowie der Verkleinerung der Kundengruppen und damit der Atomisierung der Kundenansprache.

Dagegen sehen Logistiker, Unternehmensberater, Hochschulen, Politik und Verbände größere Potenziale in einer zunehmenden Individualisierung. Konsumforscher sind vor allem der Meinung, dass individualisierte Produkte die Konsumentenbindung an die Marke steigern können. Politik und Verbände sehen die individuelle Erfüllung von Kundenwünschen und somit die Steigerung der Kundenzufriedenheit als erstrebenswert an. Die Chance zur Differenzierung durch Individualisierung erschließt ihrer Meinung nach zusätzliche Marktpotenziale für die Wirtschaft.

Fazit: Mit einer zunehmenden Nachfrage nach Individualisierung in Produktion und Vertrieb ist im Jahr 2030 in der Konsumgüterbranche zu rechnen. Dies wird dabei nicht auf alle Produktgruppen zutreffen. Dennoch werden Hersteller und Handel nicht umhin kommen, sich näher mit den Kunden und seinen Bedürfnissen und Wünschen intensiver auseinanderzusetzen.



2.3 Kompetenz – Rollenverständnis in der Konsumgüter Supply Chain

Mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 42,2% wird die Loyalität zu Marken im Konsumgüterbereich 2030 im Vergleich zu 2010 stark zugenommen haben.

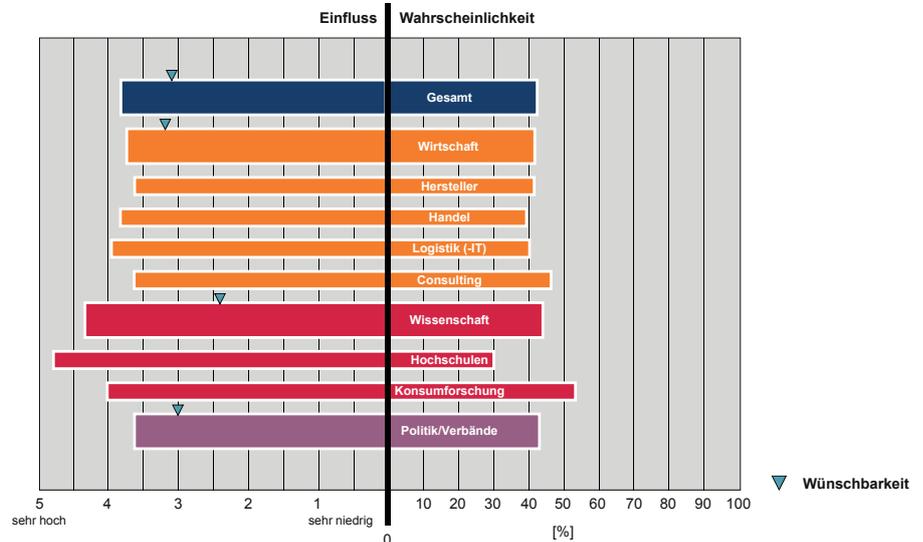
Darüber herrscht Konsens unter den befragten Experten. Für die Wirtschaft ist die Entwicklung der Markenloyalität über einen so langen Zeitraum schwer abzuschätzen. Aus Ihrer Sicht stellt die „lebenslange Markenbindung“ weiterhin eine große Herausforderung dar. Marken werden aufgrund von Qualitätsanpassungen der Produkte untereinander an Bedeutung einbüßen, aber auch im Jahr 2030 vor allem Sicherheit in einer zunehmend komplexeren Konsumwelt geben. Durch richtige Kundenbindungsprogramme wird die Loyalität zu ihnen zusätzlich unterstützt.

Die Wissenschaft ist gespaltenen Meinung. Während die Konsumforscher der beschriebenen Entwicklung von allen Gruppen die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit bescheinigen, sind die Wissenschaftler an den Hochschulen skeptischer. Für die Hochschulen wird der Großteil der Konsumenten in Zukunft Neues, Abwechslung und Innovationen verlangen und ist dabei häufiger zum Markenwechsel bereit. Die Macht und der Einfluss des Kunden wachsen dabei mit seiner Wechselbereitschaft. Der Kunde im Jahr 2030 ist informierter und kritischer. Weiterhin bleibt das Preis-Leistungsverhältnis aus Sicht des Kunden ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Die Konsumforscher, die dem Kunden mitunter am nächsten stehen, interpretieren die Offenheit und Wechselbereitschaft des Kunden eher als Sensibilität und Bewusstsein für Qualitätswerte. Konsumforscher sehen im Jahr 2030 zudem eine stärkere emotionale Bindung an Marken. „Silver Ager“ und „Marken-Fans“, für die bestimmte Marken einen Teil ihres Lebensstils oder den Mittelpunkt einer Bewegung darstellen, mit der sie sich sozialisieren können, halten „ihre“ Marken hoch.

Für die Wirtschaft würde ein weiterer Anstieg der Markenloyalität lediglich einen moderaten Brancheneinfluss ausüben. Ihrer Meinung nach hat die Markenbildung und -loyalität bereits einen sehr hohen Grad erreicht. Ein weiterer Ausbau wäre nur unter teilweise unverhältnismäßigen Anstrengungen möglich.

Die Wissenschaft bewertet den Einfluss einer gestiegenen Markenloyalität hingegen sehr hoch. Eine über den Grad von 2010

These 9 2030: Die Loyalität zu Marken hat im Konsumgüterbereich im Vergleich zu 2010 stark zugenommen.



gestiegene Markenloyalität würde nach ihrer Ansicht zu einer schnelleren Monopolisierung und Globalisierung von Marken führen. Weiterhin würde ein überproportional hoher Marketingaufwand zur Kreation und Aufrechterhaltung solcher leistungsstarker Marken notwendig sein.

Für Politik und Verbände hat die Markenstrategie lediglich einen werblichen Effekt und ist vergleichbar unkritisch zu sehen. Ihrer Ansicht nach werden Unternehmen ohnehin ihre Produktstrategie mehrstufig ausrichten und sowohl Premium- als auch Niedrigpreis- und Handelsmarken bedienen. Preisgetriebene Konsumentenmarken können ihr Qualitätsversprechen oftmals nicht einlösen und bieten daher kein Differenzierungs- oder Substitutionspotenzial.

Konsumgüterhersteller und Logistik wünschen sich eine zunehmende Markenloyalität. Insbesondere für die Hersteller ist eine hohe Markenloyalität wichtig, um möglichst hohe Auszahlungen auf die getätigten Investitionen in die Marktentwicklung zu gewährleisten. Für die Logistiker hätte die Vereinfachung der Sortimentsstruktur infolge der gestiegenen Markenloyalität eine Vereinfachung in den Logistikkabläufen zur Folge.

Die Vertreter des Handels wünschen sich eine zunehmende Markenloyalität weniger als die Hersteller, da sie um die Marktdurchdringung eigener Handelsmarken fürchten.

Am wenigsten wünschbar ist eine Zunahme der Markenbindung seitens der Wissenschaft. Sie befürchten, dass die Markentreue von Konsumenten mit geringer Wechselbereitschaft zu einer Art „Schlafmützenkonkurrenz“ unter den Herstellern führen könnte und Innovationen verhindert.

Politik und Verbände erhoffen sich von einer zunehmenden Markenloyalität vor allem Sicherheit und Transparenz für den Konsumenten. Jedoch befürchten sie, dass dies auf Kosten kleinerer Hersteller und der Produktvielfalt geschehen würde. Da kleinere Hersteller vor allem regional anbieten, würden damit auch regionale Identitäten und Arbeitsplätze gefährdet.

Fazit: Markenloyalität wird auch zukünftig nicht ohne Marketingaufwand und Qualitätsdifferenzierung eingeworben werden können. Das Vertrauen der Kunden muss stetig durch kontinuierliche Leistungserbringung eingeworben werden.

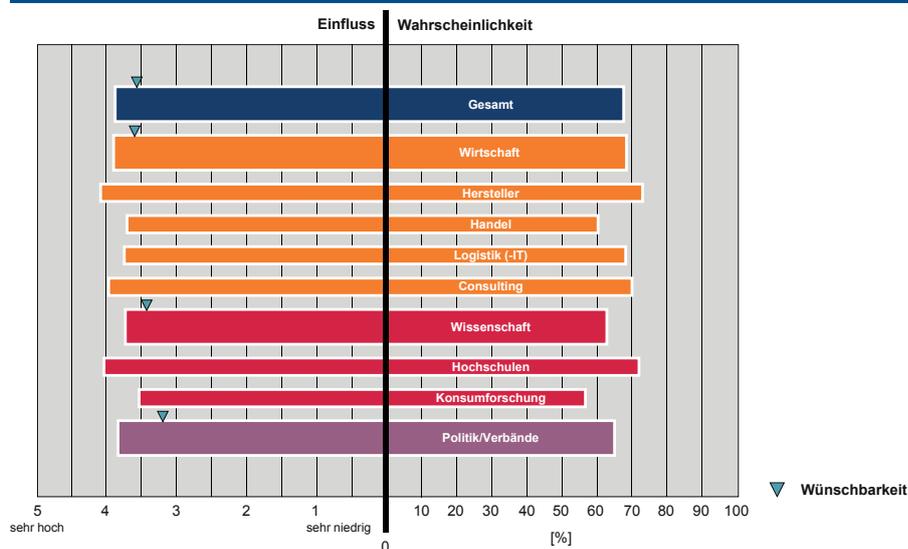
Mit einer Wahrscheinlichkeit von durchschnittlich lediglich 67,5 % wird die Kompetenz der Konsumgüterhersteller in der Entwicklung innovativer und starker Marken im Jahr 2030 wichtiger sein als die reine Produktion und Distribution.

Hierüber herrscht allerdings zwischen den befragten Gruppen erheblicher Dissens. Hersteller und Hochschulen bewerten die skizzierte Entwicklung mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit. Für viele der befragten Hersteller sind Produktion und Distribution bereits austauschbar, so dass eine Differenzierung aus ihrer Sicht fast ausschließlich über die Markenentwicklung erfolgt. Einige der befragten Hersteller und insbesondere die Vertreter des Handels sehen ihre Unternehmen zunehmend als Netzwerkunternehmen, die die Kompetenzen ihrer Supply Chain Partner geschickt einbinden und integrieren. Die Produktions- und Distributionsprozesse werden dabei mit in die Markenentwicklung einbezogen und das Supply Chain Design entsprechend angepasst.

Aus Sicht der Logistik und IT-Dienstleister wird, insbesondere auch aufgrund der Nachhaltigkeitsdiskussion, das Distributions- und Logistikmanagement auch im Jahr 2030 noch die bedeutendere Rolle bei den Herstellern spielen.

Die Politik ist noch etwas skeptischer. Aufgrund abnehmender Markenloyalität und

2030: Die Kompetenz der Konsumgüterhersteller in der Entwicklung innovativer und starker Marken ist wichtiger geworden als die reine Produktion und Distribution.



Markenlebenszeit wird die Kompetenz der Markenentwicklung aus ihrer Sicht nicht wichtiger als Fertigung und Distribution.

Die Bewertung des potenziellen Brancheneinflusses bei zunehmender Bedeutung der Markenentwicklung für die Hersteller fällt über die Gruppen homogener aus als die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und liegt insgesamt sehr hoch. Aus Sicht der befragten Experten wird die

Erstmarke in jedem Sortimentssegment für alle Herstellermarken, Eigenmarken und sonstige Wettbewerber immer das Maß der Aktivitäten sein. Zur nachhaltigen Markenentwicklung werden dabei grundlegende Änderungen der Organisation und des unternehmerischen Denkens erforderlich sein.

Die Konsumgüterhersteller und der Handel wünschen sich die skizzierte Entwicklung neben den Beratern am meisten. Ihrer Meinung nach werden innovative und starke Marken die Zukunft der Hersteller besser sichern als reine Produktionskompetenz. Produktion und Distribution werden für die Hersteller nicht mehr gewinnbringend sein. Nur über Know-how können Wettbewerbsvorteile aufrechterhalten werden.

Das Schlusslicht in der Wünschbarkeit bilden Politik und Verbände. Die Kompetenzverlagerung zu Lasten der Produktion und Distribution ist für sie nicht wünschbar, solange die ökologische Transparenz nicht über die gesamte Supply Chain gewährleistet werden kann. Vor allem bei Produktionsverlagerung würde dies die Transparenz schmälern. Nachhaltige Produktion ist aus ihrer Sicht weitaus wichtiger und bedarf eines stärkeren Fokus.

Fazit: Die Entwicklung innovativer und starker Marken sollte im Fokus der Hersteller stehen, um sich erfolgreich im Wettbewerb zu differenzieren. Produktion und Distribution sollten jedoch nicht vernachlässigt werden, da starke Marken auch zukünftig von einer starken Supply Chain abhängig sind.



Mit einer Wahrscheinlichkeit von 41,8 % werden Ladenlokale des stationären Handels im Jahr 2030 größtenteils zu Concept Stores für Test und Beratung umgewandelt worden sein. Sie behalten ihre Rolle als wichtigster Point-of-Purchase bei.

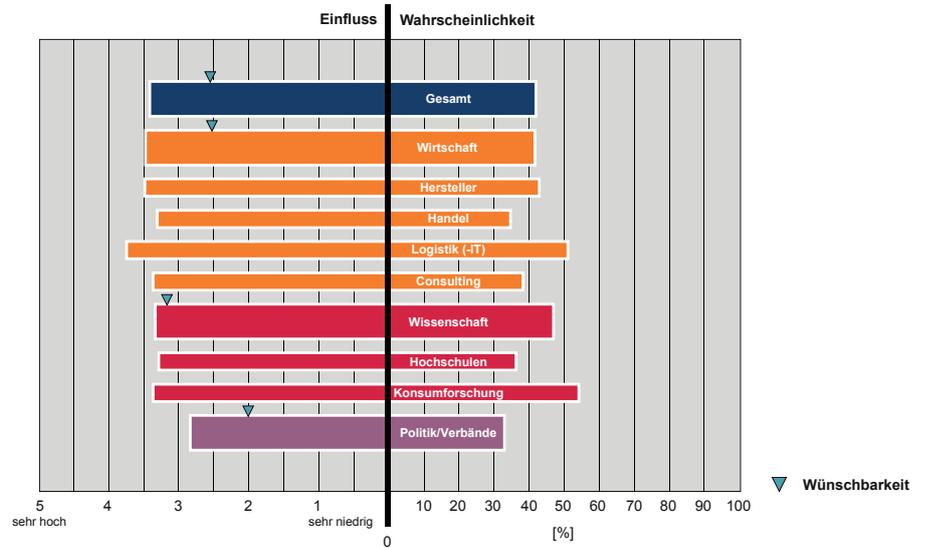
Die Konsumgüterhersteller sehen die beschriebene Entwicklung fast als Eventualität. Für sie ist eine Koexistenz von Concept Stores und konventionellen Läden vorstellbar. Jedoch gehen auch sie davon aus, dass dort eher hochpreisige Markenartikel angeboten werden.

Logistik und Konsumforschung hegen die größte Erwartung hinsichtlich der veränderten Rolle der Ladenlokale. Ihrer Ansicht nach werden Concept Stores in Zukunft eine Stätte sozialer Begegnung sein und in Koexistenz mit klassischen Läden stehen. Die Concept Stores werden ihre Rolle finden, wenn die Bedeutung des E-Commerce für Standardeinkäufe zunehmen wird, denn ein hoher Grad an Versandhandel fördert ihrer Meinung nach den Wunsch nach Test und Beratung im Concept Store.

Eine solche Entwicklung wird von Politik und Verbänden am unwahrscheinlichsten gesehen. Der Kunde wird aus ihrer Sicht auch im Jahr 2030 vor allem mit Ladenlokalen Versorgungssicherheit verbinden und diese bevorzugt aufsuchen, um Konsumgüter zu erwerben. Catalogue Showrooms waren daher stets zum Scheitern verurteilt. Gerade bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs wird die Bedarfsdeckung im stationären Handel überwiegen.

Der Einfluss einer Rollenveränderung klassischer Ladenlokale wird über die Gruppen ähnlich hoch gesehen, da die Implikationen insbesondere für die Distribution weitreichend sind. Concept Stores erfor-

These 11 2030: Ladenlokale des stationären Handels sind zunehmend zu Concept Stores für Test und Beratung umgewandelt worden.



dern Mitarbeiter mit wesentlich breiterem Handelswissen, welche die Beratung in den Stores gewährleisten und entscheidend den Erfolg oder Misserfolg des Stores beeinflussen. Um sich abzusichern und die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen, sind Partnernetzwerke und Anpassungen der Marketingkonzepte erforderlich.

Lediglich Politik und Verbände sehen den Einfluss einer solchen Entwicklung deutlich geringer. Wenn der stationäre Handel dies betreibt, so ihre eigene Konzepte sein und branchenweit keine größeren Auswirkungen haben.

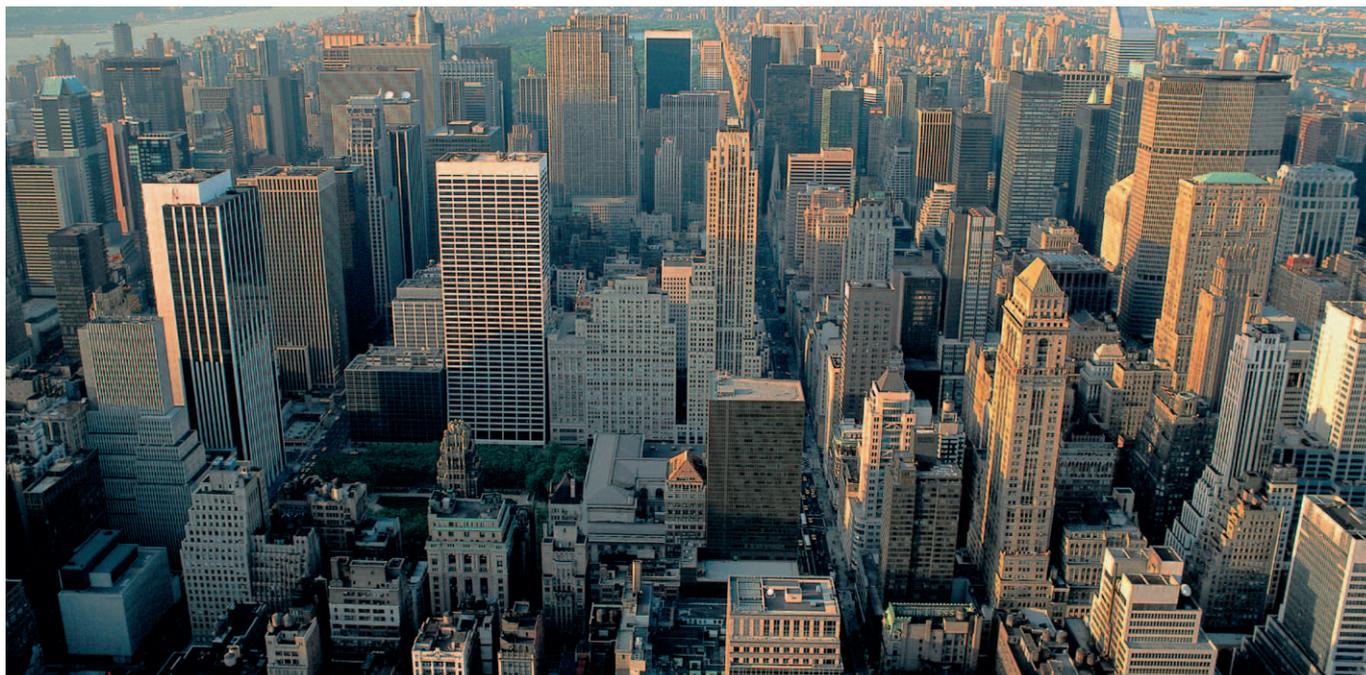
Die Konsumforschung wünscht sich eine Veränderung des stationären Handels am meisten. Ihrer Ansicht nach muss sich die „Servicewüste Deutschland“ wandeln. Der Handel wird ihrer Meinung nach ansonsten

an Attraktivität und Effektivität verlieren. Innovationen sind daher zwingend notwendig.

Für die weiteren Befragungsgruppen erscheinen Concept Stores zu schnelllebig und unübersichtlich. Die Handelssortimente gewinnen aus ihrer Sicht zu Gunsten der Markenartikel und zu Lasten weniger markenstarker Hersteller.

Fazit: Concept Stores haben das Potenzial, sich in stationären Läden zu etablieren, können die klassischen Ladenlokale als Ort der Bedarfsdeckung jedoch nicht ersetzen. Sie bieten vielmehr die Möglichkeit, über innovative Konzepte die Attraktivität und Effektivität des stationären Handels zu erhöhen.





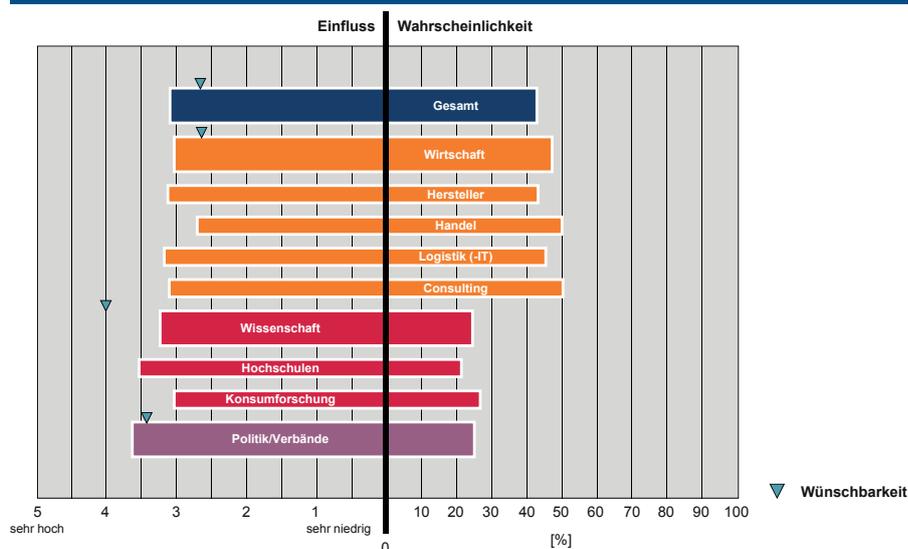
Auch im Jahr 2030 wird die Innenstadtversorgung eine besondere Herausforderung für Handel und Logistikdienstleister darstellen. Lediglich mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 42,7 % sehen die befragten Experten die Frage der Innenstadtversorgung gelöst.

Für den Handel ist die Lösung der Innenstadtversorgungsproblematik greifbar. Für die logistischen Herausforderungen werden Handel und Logistiker schnell geeignete Lösungen finden, so ihre eigene Einschätzung. Das Citylogistik-Konzept hat sich dann bereits durchgesetzt, unter anderem weil sich Umweltauforderungen verschärft haben werden. Dabei ist die Grundversorgung nicht einmal das größte Problem, eher die Versorgung der „neuen Zentren“ mit individuellen Produkten, welche den Lebensstilen der Metropolkunden entsprechen.

Wissenschaft und Politik geben der Lösung der Innenstadtversorgungsproblematik hingegen nur eine sehr geringe Chance. Da der Trend zurück zur Nahversorgung in der Innenstadt geht, werden ihrer Meinung nach die „grüne Wiese“ austrocknen und die Versorgungsprobleme in der Stadt zunehmen. Innenstadtlagen werden teurer und stellen die Anlieferung und Konsumenten vor neue Herausforderungen. Eine Zunahme an logistischen Auflagen in der Innenstadt und der Mangel an innovativen Innenstadtversorgungsansätzen verschärfen die Problematik zusätzlich.

Über die Mehrzahl der befragten Gruppen hinweg, geht man von einem geringen Brancheneinfluss der ungelösten Innenstadtver-

These 12 2030: Innenstadtversorgung ist auch in 2030 keine besondere Herausforderung für Handel und Logistikdienstleister.



sorgungsfrage aus. Entsprechende etablierte Vertriebswege seien, wenn auch noch nicht in optimaler Form, bereits vorhanden. Lediglich Politik, Verbände und Hochschulen rechnen bei Bewahrheitung mit signifikantem Einfluss. Die Versorgung der Innenstädte ist ihrer Ansicht nach vor allem eine Herausforderung für die Logistikdienstleister und den Einzelhandel, die entsprechende Logistikkonzepte erarbeiten müssen, um die Konsumentenversorgung und damit den Konsumgüterabsatz zu gewährleisten.

Insbesondere die Wissenschaft wünscht sich die Lösung der Innenbelieferungsprobleme, da sie dadurch eine verbesserte Versorgung

für die Stadtbevölkerungen erwartet. Hersteller und Handel erhoffen sich eine höhere Kaufkraft in der Innenstadt und zeigen sich neben den Logistik- und IT-Dienstleistern daher auch als Haupttreiber innovativer Innenstadtversorgungsansätze.

Fazit: Die Innenstadtversorgung bleibt weiterhin problembehaftet, wenn sich die Versorgungsansätze nicht an den Lebensstilen und logistischen Herausforderungen neuer „urbaner Zentren“ orientieren.



2.4 Versorgungsmodelle – Dominanz der Vielfalt auf der letzten Meile

Mit einer hohen Wahrscheinlichkeit wird im Jahr 2030 die Sortimentsbreite im stationären Handel im Vergleich zu 2010 nicht abgenommen haben.

Lediglich mit einer durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit von 38,7 %, und damit der zweitniedrigsten Eintrittswahrscheinlichkeit der Studie, erwarten die befragten Experten eine weitere Reduktion der Sortimentsbreite.

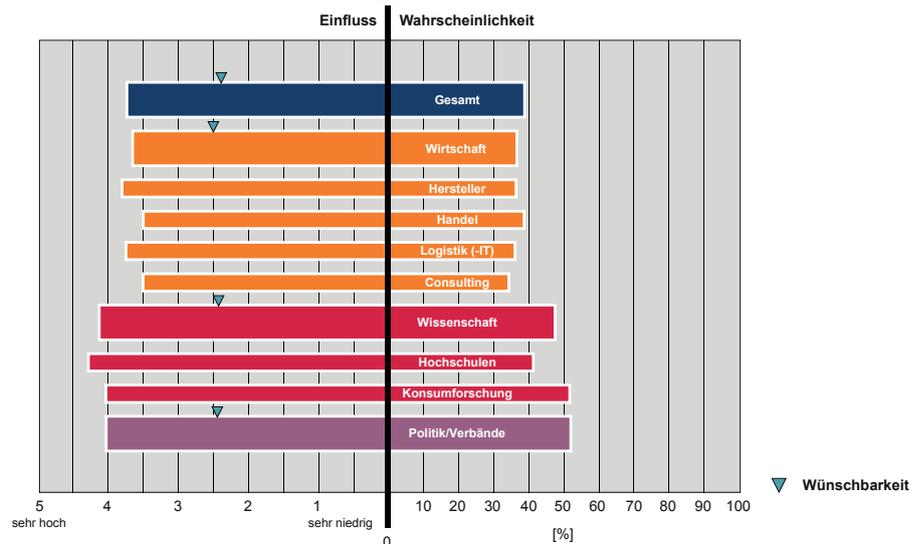
Insbesondere die Vertreter der Wirtschaft bezweifeln, dass sich die Sortimentsbreite weiter reduziert. Sie gehen eher vom Gegenteil aus. Ihrer Auffassung nach wird sich das Sortiment aufgrund neuer Ziel- und Produktgruppen eher erweitern.

Die Hochschulen sehen auch nur bedingt eine Verschlankung der Sortimente. Engere Kernsortimente werden ihrer Ansicht nach durch wachsende und profitable Nischenprodukte kompensiert. Dennoch wird festgestellt, dass der Konsument von der steigenden Angebotsvielfalt zunehmend überfordert wird und vermehrt nach Transparenz im Angebot sucht.

Aus Sicht der Konsumgüterforscher, Politik und Verbände werden die Konsumgüterhersteller bis 2030 ihr Produktportfolio stark verkleinert haben. Konzentration in der Industrie und im Handel sowie das Streben nach Standardisierung, Bündelung und Effizienzsteigerung sind die Gründe dafür.

Der potenzielle Einfluss einer gestrafften Sortimentsbreite auf die Konsumgüterbranche wird von Seiten der Wirtschaft niedriger eingeschätzt von Wissenschaft, Politik und Verbänden. Aus Sicht der Wirtschaft führen die geplanten Sortimentsinnovati-

These 13 2030: Die Sortimentsbreite im stationären Handel hat im Vergleich zu 2010 stark abgenommen.



onen nur selten zu einer Variantenverringering. Für die Hersteller hat der Zwang zu Innovation und Variation erheblichen Einfluss auf das Produktmanagement, Marketing, Vertrieb und Logistik. Große Sortimentsbreite bedeutet hohe Komplexität und hohe Kosten. Ein breites Sortiment ist zudem ein wesentlicher Kostentreiber, auch für die Logistik.

Eine Verringerung der Sortimentsbreite ist aus Sicht aller befragten Gruppen wenig wünschbar. Im Gruppenvergleich besteht beim Handel noch der stärkste Wunsch nach geringerer Variantenvielfalt. Die Händler erhoffen sich zum Teil mit kleineren Sortimentsbreiten mehr Übersicht für den Konsumenten und eine bessere Profilierung ihrer Handelsmarken. Auch Nischenanbieter

mit ausgewählten Sortimenten und guter Beratung sehen ihre Chance, solange die Erreichbarkeit gewährleistet ist. Eine große Sortimentsbreite und die damit verbundene Auswahl werden jedoch zum Großteil als Vorteil für den Konsumenten gesehen. Der Aufwand eines breiten Sortiments steht dabei in einem schlechten Verhältnis zum Nutzen, ist wohl aber aufgrund der Kundenwünsche kaum zu vermeiden.

Fazit: Ladenlokale mit breiten Sortimenten bleiben weiterhin Standard um Konsumentenbedürfnisse auf breiter Front befriedigen zu können. Eine reduzierte Sortimentsbreite ist nur in Einzelfällen in entsprechend positionierten Läden zu erwarten.

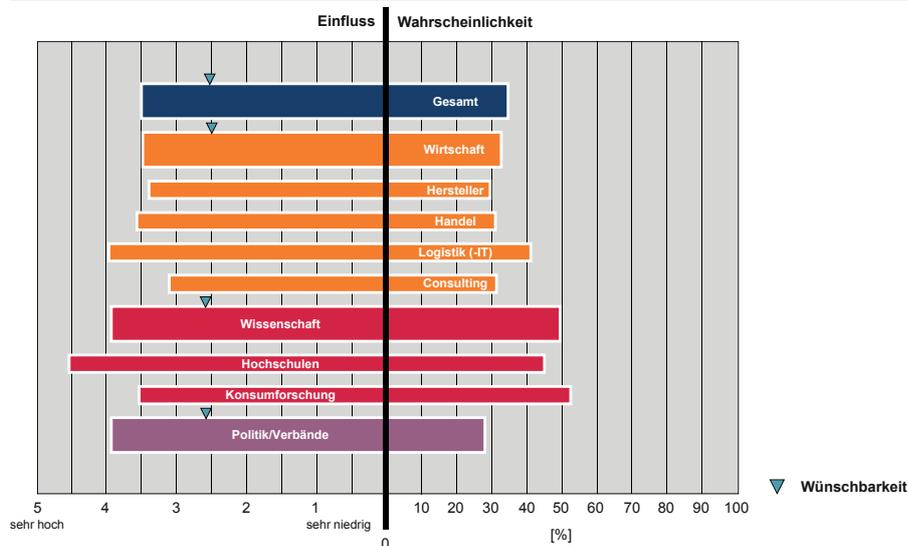
Der Vertrieb von Trockensortimenten wird auch im Jahr 2030 weiterhin hauptsächlich über den stationären Handel erfolgen.

Einer Substitution durch E-Commerce wird durch die Experten nur eine durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit von 34,5 % eingeräumt. Lediglich für die Konsumgüterforschung stellt sie eine Eventualität dar.

Hersteller, Handel, Politik und Verbände haben dabei die niedrigste Erwartungshaltung. Das Einkaufserlebnis wird zwar ihrer Meinung nach zwar weiterhin essenziell bleiben, Trockensortimente werden dabei allerdings nicht im Vordergrund stehen. Sie glauben jedoch nach wie vor daran, dass der Kunde weiterhin die Artikel in die Hand nehmen möchte, bevor er sie kauft. Der stationäre Handel wird sich behaupten, in dem er sein Angebot zunehmend attraktiver gestaltet. Dies reicht von der Verlängerung und Flexibilisierung der Einkaufszeiten bis hin zur Gestaltung neuer Einkaufswelten. Es ist ebenso zu erwarten, dass Kunden durch hochwertigere Artikel angezogen werden, für die ein Einkaufserlebnis wichtig ist und dabei Konsumgüter im Zuge ihres restlichen Einkaufs mitnehmen. In Zukunft wird es vor allem auf die Nutzung dieser Mitnahmeeffekte ankommen. Zusätzlich werden Nachhaltigkeitserwägungen den stationären Handel weiterhin stärken.

Lediglich die Vertreter der Wissenschaft hegen die Erwartung, dass der Verdrängungswettbewerb zunehmen wird und die Innenstädte zu veröden drohen, der Einkaufsradius zunimmt und dadurch die

2030: E-Commerce hat den Vertrieb von Trockensortimenten (Wasch-, These 14 Putz-, Reinigungsmittel, Kosmetika, Windeln etc.) über den stationären Handel verdrängt.



Attraktivität des E-Commerce steigt.

Eine potenzielle Verdrängung des stationären Handels durch E-Commerce im Trockensortiment würde insbesondere aus Sicht der Logistik und Hochschulen einen hohen Einfluss auf die Konsumgüterbranche ausüben. Die Logistik für flächendeckenden E-Commerce müssten erst aufgebaut werden. Zudem würden sich neue Herausforderungen an die Produktplatzierung, Sortimente und den Marketing-Mix zeigen. In der Konsequenz würde mit dem E-Commerce ein zusätzlicher Vertriebsweg der Hersteller im Trockensortiment zulasten des Handels eröffnet.

Politik und Verbände erwarten nur einen sehr geringen Einfluss. Ihrer Meinung nach käme nur ein eingrenzbare Produktsortiment für E-Commerce in Frage. Die Mehrzahl der Konsumgüter im Trockensortiment würde nach wie vor vornehmlich im stationären Handel bezogen.

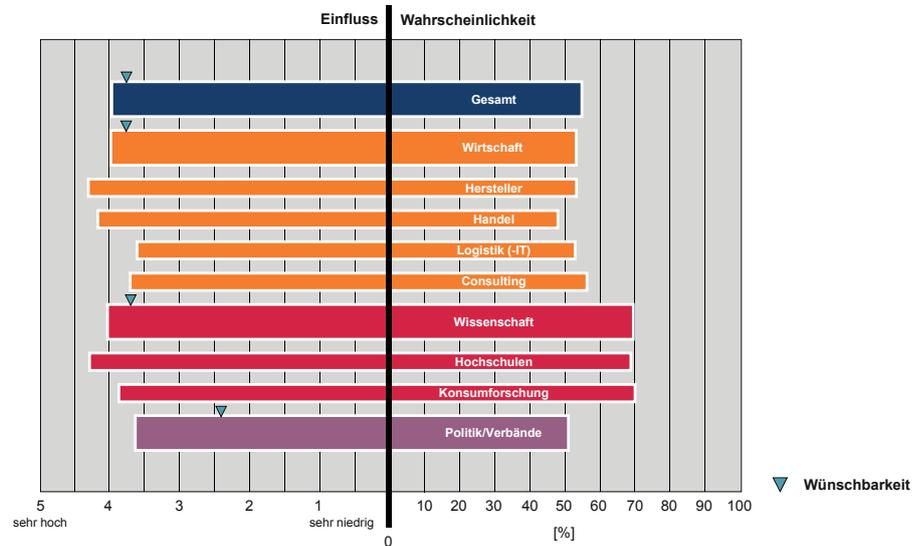
Fazit: E-Commerce hat nicht das Potenzial, den stationären Handel zu ersetzen, sondern sollte diesen im Sinne einer Kooperation zwischen Hersteller und Handel ergänzen, um eine bestmögliche Warenverfügbarkeit für den Kunden zu gewährleisten.



Mit einer Wahrscheinlichkeit von durchschnittlich 54,7 % wird sich im Jahre 2030 die automatisierte Bestellung und Belieferung der Haushalte mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs flächendeckend etabliert haben und stellt damit für die meisten der befragten Gruppen eine Eventualität dar.

Die Entwicklung wurde dabei kontrovers diskutiert. Ein abschließender Konsens konnte nicht erzielt werden. Grundsätzlich wird von einer Zunahme von automatisierter und flächendeckender Belieferung ausgegangen. Die Erwartungen scheiden sich jedoch in Hinblick auf den Umfang. Es wird einerseits eine eher moderate Zunahme der Automatisierung und Direktbelieferung von den Studienteilnehmern erwartet, welche in den Ballungszentren höher liegen wird als in ländlichen Regionen. Dabei gehen die Experten davon aus, dass keine flächendeckende Nutzung stattfinden wird. Andererseits weisen insbesondere die befragten Wissenschaftler auf die Vorteile automatisierter Bestell- und Belieferungsprozesse hin. Ihrer Meinung nach sind sie ökologisch, zeitlich und logistisch effizienter und für den Kunden attraktiver als der Einkauf im stationären Handel. Nach Einschätzung von Hersteller, Handel und Hochschulen hätte eine zunehmende Automatisierung und Direktbelieferung einen hohen Einfluss auf die Konsumgüterbranche. Ihrer Ansicht nach müsste die

These 15 2030: Die automatisierte Bestellung und direkte Belieferung der Haushalte mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs hat sich flächendeckend etabliert.



Logistik hierfür vollkommen neu aufgestellt werden. Eine enge Kooperation mit Logistikdienstleistern und Händlern vor Ort würde notwendig. Durch ein Management der gesamten Versorgungskette bestünde zudem die Chance zur Optimierung der Prozesskosten und Kapitalbindung in der Gesamtkette.

Politik, Logistik, IT-Dienstleister und Unternehmensberater sehen hingegen keinen großen Einfluss auf die Branche. Ihrer Einschätzung nach wird eine automatisierte Bestellung und Direktbelieferung nicht flächendeckend und über alle Sortimentsbereiche umzusetzen sein. Sollte dies zukünftig doch der Fall sein, ist die Logistik ihrer Meinung nach bereits in der Lage, solche Prozesse abzubilden.



Logistik und Wissenschaft wünschen sich eine zunehmende Automatisierung und Direktbelieferung am ehesten, da sie darin die Möglichkeit sehen, Ineffizienzen im Absatzkanal zu reduzieren.

Hersteller und Handel bewegen sich beim Wunsch nach mehr automatisierter Direktbelieferung im Mittelfeld. Die zunehmend alternde Bevölkerung und der Wunsch nach bequemem Leben lässt eine automatisierte Bestellung und Belieferung als wünschbar erscheinen. Jedoch ist der Aufwand dabei nicht zu unterschätzen. Politik und Verbände geben zu bedenken, dass dadurch soziale Kontakte abnehmen würden.

Fazit: Die zunehmende automatisierte Bestellung und direkte Belieferung mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs wird ein Test für die Kooperation in der Branche. Infrastruktur, Logistikprozesse und IT-Systeme müssen in solcher Weise aufeinander abgestimmt werden, wie es die Konsumentenbedürfnisse verlangen.



Mit einer Wahrscheinlichkeit von 58,6 % werden gesetzliche Vorgaben im Jahr 2030 zu einem höheren Standardisierungsgrad von Ladungsträgern und Verpackungen in der Konsumgüterbranche geführt haben.

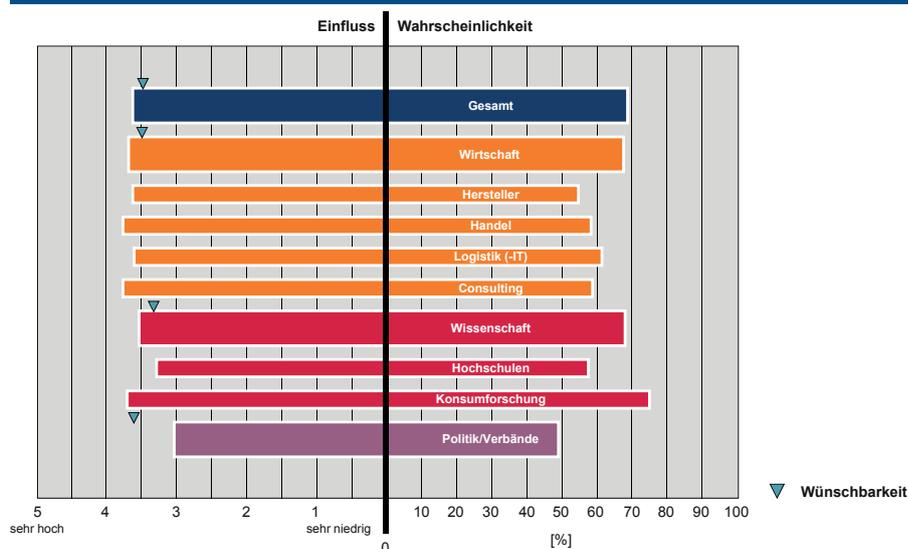
Diese Entwicklung kann als bedeutende Eventualität eingestuft werden. Für die Konsumforscher stellt sie sogar eine Erwartung dar. Aus ihrer Sicht sind Standardisierungen notwendig, um Wertschöpfungsketten und Logistik zu optimieren. Darüber hinaus besteht ein entsprechender Druck von Seiten der Verbraucherverbände. Es ist jedoch abzusehen, dass es auch aus Marketinggründen immer wieder Ausnahmen geben wird.

Politik und Verbände haben die niedrigste Erwartung an eine zukünftige Standardisierung. Gesetzliche Vorgaben werden zwar verstärkt, doch der Markt bleibt schnelllebig. Um die länderübergreifende Marktdynamik zu überwinden, müssen gesetzliche Regelungen auf internationaler Ebene getroffen werden. Die nationale Politik setzt ihr Vertrauen dabei in eine konsequente Gesetzgebung auf EU-Politik.

Die Wirtschaft zweifelt ebenso daran, dass sich ein höherer Standardisierungsgrad bei den Ladungsträgern und Verpackungen rein durch eine entsprechende Gesetzgebung manifestieren wird. Ihrer Meinung nach werden vor allem Forderungen nach Ressourceneinsparung und Effektivität Treiber der Standardisierung sein.

Wirtschaft und Wissenschaft sind sich über einen hohen Einfluss einer stärkeren Standardisierung bei Ladungsträgern und Ver-

These 16 2030: Gesetzlich Vorgaben haben zu einem höheren Standardisierungsgrad von Ladungsträgern und Verpackungen in der Konsumgüterbranche geführt.



packungen einig, da diese den Spielraum für Verpackungsdifferenzierung erheblich einschränkt. Auf der anderen Seite sehen sie die Potenziale zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung in der Logistik.

Insbesondere Politik, Verbände, Logistiker und IT-Dienstleister wünschen sich einen höheren Standardisierungsgrad. Für die Logistiker ist Standardisierung die Basis für Effizienz und Sicherheit in den Prozessen. Insbesondere die hohe Verpackungsdifferenzierung führt derzeit zu einer hohen Komplexität in der Supply Chain.

Die Hersteller und Handel zeigen sich in der Forderung nach einem höheren Standardisierungsgrad wesentlich verhaltener. Für sie halten sich Vor- und Nachteile die Waage.

Fazit: Standardisierungen sind dort sinnvoll, wo durch Ressourceneinsparung und eine Steigerung der logistischen Effizienz positive Effekte für die Versorgungssicherheit erreicht werden können. Dabei wird die Wirtschaft vor die Herausforderung gestellt, selbst bei höherer Standardisierung eine Differenzierung der Produkte im Warenträger sicherzustellen.

3. Ergebnisse der Delphi Studie – Warenverfügbarkeit 2.0. Quo Vadis?

Die Verbandssicht

Mit welchen zentralen Herausforderungen sieht sich die Konsumgüterbranche Ihrer Ansicht nach bis zum Jahr 2030 konfrontiert?

Als wesentliche zentrale Herausforderung sehe ich die demographische Entwicklung und die daraus resultierende Veränderung des Kaufverhaltens. Die Marketingbereiche der Hersteller und Händler werden sich in diesem Zusammenhang auf die wandelnden Anforderungen einstellen müssen. Die letzte Dekade hat gezeigt, dass die Konsumgüterbranche viele der Entwicklungen, die sich aus der Verschiebung des Altersraums und damit des Einkommens ergeben haben, lange Zeit zu wenig beachtet hat. Sie hat erst sehr spät angefangen, darauf zu reagieren. Von daher denke ich, wird das Thema demographische Entwicklung, gerade wenn es um Neuproduktentwicklungen und Verpackungsstrukturen geht, ein zentrales sein.

Als zweite wesentliche Herausforderung sehe ich ganz eindeutig das Thema der Ökologie. Wir müssen uns als Branche mit neuen Strategien beschäftigen, wenn es um die Fragen der Rohstoffgewinnung, der Verwendung, der Findung von Alternativen sowie der Reduktion von Schadstoffen, die auf die Umwelt negativen Einfluss haben, geht.

Die dritte zentrale Herausforderung besteht aus meiner Sicht in den sich wandelnden gesetzlichen Rahmenbedingungen. Ich vermute, dass sich die Politik mit sogenannten Selbstbestimmungserklärungen oder Selbstverpflichtungserklärungen nicht mehr zufrieden geben wird. Es wird daher zunehmend zu bestimmten Sachverhalten

gesetzliche Regelungen geben, die dann nicht mehr nur nationale Regulierungen, sondern, insbesondere in den Themenfeldern Verbraucherschutz, Umweltschutz und Energiepolitik, zunehmend europäische Regulierungen sein werden.

Schließlich wird sich die Konsumgüterbranche der Frage stellen müssen, wie zukünftig, unter dem Aspekt der Globalisierung die Warenströme zu organisieren sind. Die Herausforderungen bestehen dabei in dem Management länderübergreifender Transporte, teilweise innerhalb und zwischen Supply Chains, unter Verwendung unterschiedlicher Transportmodi. Dabei spielt sowohl das Thema Organisation, als auch das Thema neue Technologien eine Rolle. Und wenn ich von Organisation spreche, dann meine ich damit auch, dass wir die Ländergrenzen und die Länderdenke in den Köpfen der Mitarbeiter abbauen müssen. Wir reden alle von einem Europa, aber wenn es dann darum geht, länderübergreifend zu denken, dann reicht es manchmal noch nicht einmal von Deutschland nach Österreich oder umgekehrt. Das lässt sich aus meiner Sicht nur lösen, indem man Kulturen verstärkt zusammenbringt. Zudem muss sich mehr eine Prozessdenke gegenüber der vorherrschenden vertikalen und funktionsbezogenen Denke durchsetzen. Zusätzlich sollten neue Technologien eingesetzt werden, die den resultierenden Anforderungen in Bezug auf einen integrierten Informationsfluss gerecht werden.



Jörg Pretzel
Geschäftsführer GS1 Germany

Wie kann die GS1 die Unternehmen der Konsumgüterbranche bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen konkret unterstützen?

Wir sind derzeit in der Verbandslandschaft nach wie vor zu kleinteilig. Das Thema Lobbying in Richtung der Politik muss professioneller aufgestellt werden, um eine wesentlich höhere Schlagkraft zu entwickeln. Unter Lobbying verstehe ich dabei, einen kontinuierlichen Dialog aufzubauen, um gemeinsam mit der Politik bestimmte Fragen anzugehen. Die GS1 stellt hierzu eine geeignete Kooperationsplattform dar, die es ermöglicht alle Seiten an einen Tisch zu bringen und nach Lösungen zu suchen, die dann von allen getragen werden können.

Eine höhere Durchsetzungswahrscheinlichkeit und höhere Akzeptanz der gefundenen Lösungen sind die Folge. Dies manifestiert sich oftmals auch monetär in Form einer deutlichen Kosteneinsparung oder einer signifikanten Umsatzsteigerung. Ich sehe auch innerhalb der Konsumgüterbranche Handlungsbedarf, sich auf Kooperationen stärker einzulassen, die sowohl vertikal als auch horizontal sein können. Um ein Beispiel in Richtung Umwelt zu nennen: Wenn es gelingt, eine höhere Auslastung der LKWs über Kooperationen und gemeinsames

Warehousing zu erreichen, dann würden wir sicherlich einiges tun können, um den CO₂-Ausstoß deutlich zu reduzieren.

Als weiteren zentralen Punkt sehen wir als GS1 die Anwendung von Standards, um nachfrageorientierte Kooperationen und gemeinsame Planung zu ermöglichen und, insbesondere wenn wir über die Ländergrenzen hinweggehen, ein gemeinsames Verständnis von Begriffen und Prozessen zu schaffen.

Ist Warenverfügbarkeit 2030 noch ein logistisches Problem oder eher Sache der Hersteller-Handel-Logistik-Kooperation?

Wir haben ja beim Thema Warenverfügbarkeit erstmals mit der Aussage aufgeräumt, dass die Warenverfügbarkeit für den Konsumenten allein in der Verantwortung des Personals im Markt liegt. Wir haben hierzu eine Prozessstudie durchgeführt, die zeigt, dass das Problem bereits viel früher, beispielsweise bei unvollständigen Stammda-

ten im Listungsprozess, ansetzt. Die Frage nach der Organisation der Distribution der Waren aus dem Zentrallager des Herstellers in die Verteilung zum Handel und vom Zentrallager des Handels dann wiederum in die Verteilung der Märkte wird uns ebenfalls noch länger beschäftigen. Obwohl es sich dabei um einen Top-Agendapunkt der CEOs

in Handel und Industrie handelt, hat sich in dieser Richtung beim Thema Warenverfügbarkeit bisher relativ wenig verändert. Hier ist eine verstärkte Hersteller-Handel-Kooperation unter Einbeziehung der Logistik-Dienstleister gefragt.

Was sehen Sie die Rolle der GS1 zur Förderung solcher Kooperationen? Welche konkreten Ideen und Konzepte werden hierzu in Ihrem Hause verfolgt?

Wir haben uns bezogen auf diese Fragestellung neu ausgerichtet, indem wir für die Themen Umsetzung, neue Entwicklungen, Sustainability und mobile Kommunikation Steering-Committees innerhalb des Aufsichtsrates etabliert haben, um eine höhere Visibility und eine höhere Verbindlichkeit zu erreichen. Die Aufsichtsratsunternehmen der GS1 Germany haben sich bereit erklärt, die genannten Themen mit einem stärkeren Commitment in ihren Unternehmen anzugehen und damit auch für die Umsetzung zu sorgen.

Zweitens sind wir dabei, anhand von „use cases“ und „best practices“ den Return on Investment solcher Kooperationen transparent zu machen und zu zeigen, was die Kooperation für das einzelne Unternehmen und die gesamte Wertschöpfungskette bringen kann. Anschließend werden wir stärker denn je mit den Unternehmen individuelle Umsetzungsiniciativen vereinbaren, die wir dann auch mit unseren Ressourcen begleiten werden.

Des Weiteren werden wir ebenfalls das Commitment in unseren usergetriebenen

Arbeitsgruppen erhöhen, indem wir uns stärker auf die Frage der Umsetzung fokussieren und versuchen, bestehende Dinge schneller umzusetzen.

Im Rahmen unserer Global Scorecard sind hierzu KPIs für jeden einzelnen Lösungsansatz definiert, um den Umsetzungsgrad nachhalten zu können. Dies ist wichtig, denn wir befinden uns beispielsweise immer noch in einer Situation, in der die Branche erst 40 bis 50 % des Umsetzungspotentials bei elektronischen Nachrichten im Bestellvorgang erreicht hat.

Gemäß der vorliegenden Studie erwarten Politik und Verbände keinen höheren Standardisierungsgrad von Ladungsträgern und Verpackungen in der Konsumgüterbranche. Der Wunsch ist jedoch eindeutig vorhanden. Welche Hindernisse bestehen in diesem Zusammenhang derzeit?

Betrachtet man den reinen Ladungsträger, haben wir in der Branche ein einigermaßen gut standardisiertes Verfahren. Daneben ist aktuell das Thema Palettenladehöhe durch die Frage entstanden, wie sich das Volumen der LKW besser ausnutzen lässt. Das Thema stößt dann spätestens an Grenzen, wenn der Lieferant vor einem Einzelhandelsmarkt mit einer Türhöhe von 2,40m steht und mit 2,65m hohen Paletten kaum noch durch die Tür kommt. Das sind praktische Themen, die wir aufgreifen und berücksichtigen müssen und die uns bisher bei der Frage der Palettenladehöhe noch keine Antwort finden ließ.

Im Hinblick auf Verpackungen sind wir in einer Diskussion, die sich von Warengruppe zu Warengruppe sehr unterschiedlich gestaltet. Wir diskutieren im Moment beispielsweise die optimale Unterverpackungseinheit. Es ist beispielsweise nicht optimal, wenn der

Handel bei unterschiedlichsten Produktgruppen 60 % der von der Industrie gelieferten Unterverpackungseinheiten aufreißen muss, um dann letztendlich filialgerecht zu kommissionieren. Da versuchen wir im Moment mit sogenannten modularen Ansätzen eine Lösung zu finden. Ein wesentlicher Komplexitätstreiber besteht natürlich auch darin, dass die Verpackung sehr häufig als ein Marketing-Tool genutzt wird.

Ein anderes Thema, das wir aktuell diskutieren ist das Thema „Shelf-ready packaging“. Der Handel fordert zunehmend, dass der Umkarton eben direkt ins Regal verbracht werden kann. Das heißt also mit entsprechenden Perforationen etc. soll die Ware „easy to handle“ ins Regal gelangen. Auch das ist ein Thema, das sich normalerweise sehr leicht anhört, aber dann in der praktischen Umsetzung doch eine erhebliche

Komplexität erzeugen kann, da es keine standardisierten Regal-Systeme im Handel gibt.

Jeder erkennt die Bedeutung des Standards. Die Branche arbeitet auch daran. Unser größtes Problem besteht jedoch in der praktischen Umsetzung. Da spricht man nicht nur zwischen Hersteller und Handel teilweise unterschiedliche Sprachen, sondern sogar teilweise innerhalb der Unternehmen. Auch hier muss die Branche die funktionale Betrachtungsweise ablegen und eine prozess- und unternehmensübergreifenden Sichtweise einnehmen. Die Entscheider müssen beginnen die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten und die Auswirkungen ihres Handelns in der vor- bzw. nachgelagerten Stufe zu erkennen.

Welchen Stellenwert wird zukünftig Ihrer Meinung nach die abgestimmte oder gar gemeinschaftliche Ausbildung von Hersteller, Handel und Logistikdienstleistern in der Konsumgüter Supply Chain besitzen? Sehen Sie beispielsweise wertschöpfungsstufenübergreifende Supply Chain Akademien als Chance?

Ich denke, das muss bei den Universitäten schon beginnen. Wir versuchen daher, mit der akademischen Partnerschaft der GS1 Germany die für unsere Branche zentralen Themen schon in den Unterrichtseinheiten der Studenten zu platzieren. Das heißt also, tatsächlich den Kooperationsgedanken

bereits in den Vorlesungen und den Ausbildungsstrukturen mit unterzubringen und dann darüber hinaus solche Supply Chain Akademien aufzubauen. Solche Akademien sind aber genauso auch für operative Berufe, wie etwa in der Kommissionierung, denkbar. Wichtig ist es, diese Akademien

so zu strukturieren, dass Handels- und Industrielleute zusammenkommen, um dann zu einem gegenseitigen besseren Problemverständnis zu gelangen. Wir führen solche Veranstaltungen bereits im Sinne von Seminaren, Workshops und Zertifikatslehrgängen durch.



Die Konsumgüterherstellersicht

Mit welchen zentralen Herausforderungen sieht sich die Konsumgüterbranche Ihrer Ansicht nach bis zum Jahr 2030 konfrontiert?

Zunächst wird uns das Thema Sustainability aus meiner Sicht wesentlich intensiver beschäftigen als bisher. Es wird viel über Nachhaltigkeit geredet, aber viel zu wenig in dieser Richtung umgesetzt. „Sustainability in action“ wird jedoch das alles Entscheidende sein. Vor allem die „Facebook Generation“ widmet der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den neuen Medien viel Aufmerksamkeit. Ziele zur Reduktion von CO₂, Wasser, Strom, Transportkilometern sind zwar definiert. Aber mit der globalen Erwärmung und globalen Umweltfolgen haben wir uns von Seiten der Lebensmittelindustrie dennoch zu wenig beschäftigt. Bei dem Punkt Individualisierung bin ich der Meinung, dass wir dort aus Sustainability-Gesichtspunkten sehr schnell eingeholt werden. Individualisierung wird abnehmen, weil dadurch zu viel CO₂ emittiert wird.

Zum zweiten wird sich das Shopper-Verhalten weiter verändern. Vor allem die

Diskrepanz zwischen Alt und Jung wird hier eine zentrale Rolle spielen. Der stationäre Handel wird insbesondere bei der älteren Generation im Gegensatz zur jüngeren Generation nach wie vor den präferierten Point-of-Purchase darstellen. Beide Generationen werden jedoch ebenfalls auf sehr individuelle Art und Weise das Internet nutzen.

Eine dritte wesentliche Herausforderung besteht für mich in der Organisation des Innenstadtverkehrs. Es ist gut möglich, dass Innenstädte in Zukunft nahezu ausschließlich mit elektrisch betriebenen Fahrzeugen angefahren werden können.

Als letzten Punkt sehe ich, dass in Zukunft produktbezogene Informationen durch die zunehmende Verbreitung und Vernetzung über Social Media nur sehr schwer beeinflussbar sein werden.



Jochen Rackebrandt

Director

Customer Supply Chain Development Europe
Kraft Foods Europe GmbH

Wie stellt sich Kraft Foods konkret auf diese Herausforderungen ein?

Bezogen auf die Nachhaltigkeits- und Transportproblematik sind wir momentan nicht nur dabei über Pooling nachzudenken, sondern wir suchen auch aktiv Partner seitens der Hersteller und Händler. Im Rahmen des Consumer Goods Forum „Future Supply Chain 2016“ läuft beispielsweise derzeit ein Test, der alternative intermodale Transportwege ins Auge fasst. Hier arbeiten wir im Inboundbereich mit verschiedenen FMG's zusammen. Klares Ziel ist es dort,

mehr Güter von der Straße auf die Schiene zu bringen.

Der Veränderung des Shopperverhaltens begegnen wir mit einem „Direct-to-Consumer Portal“, über das wir unsere Kaffeemarke „Tassimo“ direkt an den Konsumenten vertreiben. Das Portal dazu ist bereits in Betrieb. Durch den Direktvertrieb wird dem Kunden Mehrwert geboten. Die verschiedenen Altersgenerationen nutzen die verschie-

denen Internetportale und den Vorteil der Heimlieferung mehr und mehr. Das ist nicht nur im Non Food Bereich so: Amazon ist auch im Lebensmittelbereich sehr erfolgreich gestartet. Zwar muss dort noch viel an der Produktpräsentation und den bereitgestellten Informationen verbessert werden, aber der Weg ist klar vorgezeichnet.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Experten gehen insbesondere davon aus, dass sich die Markenloyalität der Verbraucher in Zukunft nur noch begrenzt steigern lässt. Welche Maßnahmen und Investitionen tätigt Ihr Unternehmen, um Ihre Kunden auch 2030 weiterhin an Ihr Produktportfolio und Unternehmen zu binden?

Ich bin der Überzeugung, dass die Markenloyalität bestehen bleibt, wenn nicht sogar zunimmt. Hierbei müssen wir allerdings zwischen jüngerer und älterer Generation differenzieren. Die ältere Generation weist die höchste Kaufkraft und Liquidität auf und steht stark zur klassischen Marke. Bei der älteren Generation wird man daher mit klassischer Werbung viel erreichen können. Auf der anderen Seite steht die Jugend, für die das Markenerlebnis, insbesondere

über Social Media, immer wichtiger wird. Im Bereich Social Media sollte Kraft Foods seine Präsenz noch weiter stärken, um die Jugend noch besser anzusprechen. Social Media wie Facebook und Twitter ermöglichen dem Kunden sich weitläufig über Produkte, Inhalte und deren Verfügbarkeit zu informieren. Produkt- und Unternehmensinformation sind ohne Teilnahme an diesen Kommunikationsformen für Unternehmen fast nicht mehr beeinflussbar.

Das Feld der Social Media wird daher die gesamte Konsumgüterindustrie bis 2030 noch intensiv beschäftigen. Die Industrie muss diesen Bereich so schnell wie möglich systematisieren und für sich nutzbar machen. Auch wir bei Kraft Foods müssen und werden in diesem Zusammenhang verstärkt an unserem Produkt-, Marken- und Unternehmensimage arbeiten um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Zeitalter von Netzwerken, strategischen Partnerschaften, Allianzen und losen Bündnissen wird es zunehmend schwieriger, Kooperation einheitlich zu definieren. Welches Verständnis von Kooperation haben Sie und welche Rolle spielt insbesondere die Hersteller-Handel-Logik-Kooperation in Zukunft mit Blick auf eine optimale Konsumentenversorgung?

Nach meiner Auffassung sind die Kooperationen, die derzeit existieren, vornehmlich Silo-Kooperationen. Das heißt, der Prozess steht dabei meist nicht im Vordergrund. Heute unterhalten sich sowohl auf Handels- als auch auf der Industrieseite primär Einkäufer mit Verkäufern und Supply Chain

Manager mit Supply Chain Managern. Meiner Meinung nach muss es hier eine Veränderung hin zu vermehrt prozessorientierten Kooperationen mit multifunktionalen Teams geben. Wir müssen uns fragen, wie wir Synergien in Transport, am Regal und auch bei der Produktentwicklung nutzen können.

Wenn man über Pooling nachdenkt, ist, insbesondere auch aus wettbewerbsrechtlichen Gründen, eine neutrale unabhängige Instanz zur Steuerung notwendig. Anbieten würden sich Logistikdienstleister oder Consultants.

Wie ist die kooperative Zusammenarbeit zwischen Hersteller, Handel und Logistikdienstleister in Zukunft konkret auszugestalten und welche Schritte sind aus Ihrer Sicht hin zu einer erfolgreichen Kooperation zu gehen?

Ein zentrales Problem besteht derzeit darin, dass viele deutsche Händler für die zur Kooperation notwendigen Daten Geld verlangen. Dies verhindert oftmals eine Verbesserung der Regalverfügbarkeit und die Vermeidung von Out-of-stock Situationen. Die Branche muss sich daher in diesem Zu-

sammenhang, wie bereits gesagt, zu einer prozessorientierten Denke hin entwickeln. Hierzu ist noch eine Menge an Aufklärungsarbeit hinsichtlich der Potenziale solcher Kooperationen über die unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen hinweg notwendig. Wenn wir über Stammdatensynchronisie-

rung und POS Datenaustausch mit dem Handel reden, müssen wir zudem damit beginnen, über Datenaustausch und -synchronisierung mit den Internetanbietern zu diskutieren.

Welche Rolle werden Ihrer Meinung nach Kooperationen zwischen Wettbewerbern dabei spielen?

Beim Thema Kooperation ist Kraft Foods sehr offen eingestellt. Potenziale sehe ich dabei zunächst insbesondere in der In- und Outbound Logistik, also bei der physischen Bewegung der Güter. Ich glaube aber nicht, dass wir bei diesem Thema lediglich mit der Gründung einer Einkaufsorganisation weiterkommen, da durch die bereits vorherrschenden hohen Einkaufsvolumina heutzutage nur noch wenig Raum zur Preisreduktion besteht. Die aus Umweltgesichtspunkten erlassenen Auflagen und mögliche

erweiterte Gesetze werden nur gemeinsam sinnvoll umgesetzt werden können. Um den Umweltgesichtspunkten Folge zu leisten werden wir mehr und mehr Pooling betreiben. Damit können Leerfahrten in Zukunft vermieden werden. Das würde bedeuten, dass man Pooling betreiben und Fahrzeuge gemeinsam nutzen muss. Die Fahrzeuge der Hersteller und der Fuhrpark des Handels müssen hierzu wahrscheinlich in ein abgestimmtes System integriert werden. Vorstellbar wären in diesem Zusammen-

hang beispielsweise unabhängige Logistik Optimierer, die den Bedarf an Routen und Palettenplätzen steuern. Solange dies von einer neutralen Instanz gehandhabt wird, sind dabei erhebliche CO₂ Reduktionen und Effizienzgewinne auch zugunsten der Konsumenten denkbar. Unsere Compliance Richtlinien regeln dabei genau, mit welchen Partnern wir uns vor dem Hintergrund kartellrechtlicher Fragestellungen worüber unterhalten dürfen.

Es herrscht Dissens unter den im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Experten, ob die Kompetenz zur Entwicklung innovativer und starker Marken in Zukunft wichtiger wird als die reine Produktion und Distribution. Welche Auffassung vertreten Sie? Wie planen Sie diese Kompetenz im eigenen Unternehmen zu stärken?

Unser Ziel ist es, durch Innovation starke Marken zu entwickeln oder bestehende Marken zu weiterer Stärke zu führen. Innovative Produkte oder Verpackungen sind für uns als Markenhersteller wettbe-

werbsentscheidend. Für die europäische Distribution und Lagerung arbeiten wir mit Partnern zusammen, da wir hier nicht unsere Kernkompetenz sehen. Natürlich liegt der Hauptteil der Wertschöpfung weiterhin

in unserem Hause. Die ständige Selbsterneuerung, sowohl im Produktions- als auch im Distributionsbereich, ist ein wesentlicher Strategiebestandteil in unserem Konzern.

Altersgerechte Differenzierung bei der Produktion und Distribution von Konsumgütern wird als klarer Wachstumsmarkt gesehen. Wie weit wird diese Differenzierung ihrer Meinung nach gehen? Welche weiteren Differenzierungskriterien werden Ihrer Meinung nach neben dem Alter relevanter?

Die Zielgruppen für unsere Produkte teilen sich natürlich grob in ältere Menschen auf der einen und auf jüngere Menschen auf der anderen Seite. Innerhalb dieser Zielgruppen differenzieren wir selbstverständlich sehr stark. Bei uns gibt es für jedes

Produkt Kernzielgruppen. Natürlich arbeiten wir auch weiter an zielgruppenspezifischen Konzepten innerhalb dieser Gruppen. Was wir noch verbessern müssen, ist unsere Kommunikation und bestimmte Produkte noch besser auf die Generation Facebook

einzustellen. Mit den neuen Dienstleistungen rund um das Thema Social Media werden wir kontinuierlich versuchen, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.



Die Handelssicht

Mit welchen zentralen Herausforderungen sieht sich die Konsumgüterbranche Ihrer Ansicht nach bis zum Jahr 2030 konfrontiert?

Der demographische Wandel und die alternde Gesellschaft sind zentrale Themen in der Konsumgüterbranche, da die ältere Population eine immer größere und zugleich zahlungskräftige Zielgruppe darstellt. Dies wirkt sich dabei zunehmend auf die Produktgestaltung und die Art und Weise, wie Produkte zukünftig verkauft werden, aus. Produkteigenschaften, Delivery Services, Store Formate und Produktpräsentation sind dabei nur einige der Themen, die sich mit der älteren Zielgruppe wandeln müssen.

Als zweiten maßgeblichen Trend sehe ich die zunehmende Urbanisierung und Verstädterung. Es gibt vermehrt größere Städte mit hohen Populationszahlen. Dies hat vor allem Auswirkungen auf den Handel. Insbesondere die Belieferungen des stationären Handels in den Innenstädten wird in Zukunft eine große Herausforderung darstellen. Die Supply Chains müssen Lösungen finden, die es ermöglichen, Konsumgüter auch weiterhin kostengünstig und umweltschonend in die stationären Läden der Innenstädte liefern zu können.

Insbesondere auf internationaler Ebene wird aus meiner Sicht die zunehmende Spreizung zwischen Arm und Reich zukünftig die Art des Einkaufens und die Herstellung bestimmter Produkte beeinflussen. Bei den Konsumgüterherstellern existiert heute kaum ein Unterschied zwischen Produkten für ärmere und reichere Konsumenten. Dies wird sich wahrscheinlich in Zukunft stärker wandeln.

Als weiteren Megatrend, der unsere Branche vor große Herausforderungen stellen wird, sehe ich die Nutzung moderner Technologien durch den Kunden. Dies betrifft nicht nur das Internet, sondern auch das ganze Thema digitale und soziale Medien, angefangen von Facebook bis hin zu Mobile Commerce. Der Kunde ist besser vernetzt und kann zu Hause und unterwegs in Echtzeit Informationen abrufen. Er hat

verschiedene Informationsmöglichkeiten, kann spontan nach Märkten suchen, kann Angebote besser vergleichen, kann seine „Community“ befragen, kann sich Produkte anschauen und hat Zugriff auf Kundenkommentare zu den einzelnen Produkten. Dies birgt aus Branchensicht eine Reihe an Herausforderungen, bietet jedoch auch viel mehr Möglichkeiten das Einkaufen in Zukunft für den Kunden anders und angenehmer zu gestalten.

Als nächste Herausforderung sehe ich den verstärkten Kundenwunsch nach Serviceorientierung. Der Kunde verlangt nicht mehr nur nach dem Produkt, sondern auch nach dem zugehörigen Service. Consumer Service heißt dabei auch, dass der Kunde nicht immer stationär kaufen möchte, sondern auch mal auf das Internet zurückgreift und auch andere Produkte und Kaufkanäle ausprobiert. Die Möglichkeiten des Einkaufens, stationär und online, verschwimmen also zusehends. Im Fokus stehen dann nicht nur Service sondern auch das Erlebnis.

Als weiteren branchenbestimmenden Trend sehe ich in Zukunft eine viel stärkere Nachfrage nach Gesundheits- und Wellnessprodukten. Dieser Trend geht tiefer in die einzelnen Produktbereiche hinein und ist heute bereits ersichtlich. So wird verstärkt auf Biofood, Inhaltsstoffe und Verträglichkeit der Produkte geachtet. Der Kunde wird also nicht nur bequemer und effizienter im Einkauf, sondern auch kritischer.

Der Nachhaltigkeitsgedanke wird ebenfalls unsere Branche vor neue Aufgaben stellen. Der Kunde fordert in Zukunft von Herstellern und Händlern zunehmend nachhaltiges Wirtschaften und einen entsprechenden Nachweis. Natürliche Ressourcen, wie Energie und Wasser, die man zum Herstellen und Verkaufen benötigt, werden zudem immer knapper, so dass man auch aus diesem Grund sowohl bei Konsumgüterhersteller als auch beim Handel über neue Konzepte nachdenken muss.



Dr. Gerd Wolfram
Managing Director
METRO Systems GmbH

Wie stellt sich Ihr Unternehmen konkret auf diese Herausforderungen ein?

Ich gebe Ihnen gerne einige Beispiele. Wir haben intern ein sogenanntes Sustainability Board gegründet, das konzernweit verbindliche Standards für ein nachhaltiges Wirtschaften erarbeitet und im Unternehmen verankert. Die dort getroffenen Entscheidungen werden stringent im ganzen Konzern durch- und umgesetzt. Mit dieser neuen, effektiven Organisation unseres Nachhaltigkeits-managements wollen wir den steigenden Anforderungen von Kunden, aber auch Investoren, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit gerecht werden. Die positive Aufnahme dieser Entscheidung in den Medien, am Kapitalmarkt und in der Politik

hat uns darin bestätigt, dass wir damit den richtigen Weg eingeschlagen haben.

Zum zweiten befassen wir uns sehr stark mit den Themen Mobile Commerce und neue Medien. Dies geschieht im Rahmen eines Innovationsbereiches, der bei mir angesiedelt ist.

Wir beschäftigen uns zudem mit alternativen Versorgungskonzepten. Diese reichen von Drive-In Lösungen über den stationären Handel bis hin zur direkten Kundenbelieferung. Viele dieser Innovationen sind dabei

aus der METRO GROUP Future Store Initiative entstanden.

Ein weiterer Lösungsansatz für sich verändernden und komplexer werdenden Kundenbedürfnisse sind unsere Eigenmarken. Vom Produktionsprozess bis zur Verpackung können wir hier selbst auf gewünschte Produkthanforderungen eingehen. Mit einer erweiterten Nährwertkennzeichnung können wir z.B. sensiblen Kunden wie Allergikern, genau sagen, was in den Produkten enthalten ist.

Die vorliegende Studie hat ergeben, dass die Konsumenten der Zukunft anspruchsvoller in Bezug auf flexible und individualisierte Einkaufsmöglichkeiten sein werden. Zudem erwarten die befragten Experten, dass E-Commerce den stationären Handel in Zukunft vor allem ergänzen und zu innovativen Vertriebs- und Liefermodellen beitragen wird. Wie stellt sich Ihr Unternehmen auf diesen Trend ein?

Neben dem stationären Handel forcieren wir bei der METRO GROUP die Entwicklung von ergänzenden Services und Versorgungsmodellen. Der Kunde kann bereits bei unserer Vertriebslinie real,- und demnächst auch bei Metro Cash & Carry über das Internet bestellen. Er wird ebenfalls die Möglichkeit haben, per Internet zu ordern und es sich dann in einem stationären Markt, gegebenenfalls per Drive-In, abzu-

holen. Dies ist heute bereits bei real,- für etwa 5.000 Artikel möglich. Dieses Prinzip wird meiner Meinung nach bereits in den nächsten zwei bis drei Jahren flächendeckend kommerziellen Einzug in die Märkte in den urbanen Regionen finden. Die damit bereits erzielten Erfolge bei real,- sprechen klar dafür. Neben dem Drive-In bestehen zusätzlich die Optionen, dass der Kunde sich Produkte vorkommissioniert und vor-

konfektioniert im Markt abholt oder diese direkt nach Hause geliefert bekommt. Diese Option wird bei Metro Cash & Carry bereits für Großkunden, wie Gewerbetreibende und Restaurantbesitzer, in Deutschland und 18 weiteren Ländern erfolgreich angeboten. In der Ergänzung unseres stationären Handels durch solche zusätzlichen Dienstleistungen sehe ich einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Bei der automatisierten Bestellung und Belieferung von Haushalten mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs herrscht Dissens unter den befragten Experten. Ist dies aus Ihrer Sicht eine wünschenswerte Entwicklung? Wie geht Ihr Unternehmen mit einer solchen Eventualität um?

Die zentrale Frage dabei ist, wie die Kunden in 2030 leben wollen. Eine automatische Bestellung und Lieferung bedeutet zunächst eine Zeitersparnis, die eine steigende Anzahl von Kunden zu schätzen wissen. Gleichzeitig zeichnet sich derzeit ein Trend zu einer individualisierten Versorgung ab. Ich denke nicht, dass eine komplette Bedarfsdeckung über die automatische Bestellung geben wird. Die automatische

Bestellung ist aus meiner Sicht sicherlich für gewisse Produkte des täglichen Grundbedarfs, die man regelmäßig benötigt, eine sinnvolle Sache. Auf der anderen Seite werden sich Kunden auch in Zukunft Abwechslung beim Warenangebot wünschen und weiterhin Spontankäufe tätigen. Von daher denke ich, es wird auch zukünftig einen Bedarf geben, den die Kunden nicht automatisiert decken werden. Ich sehe, dass es

in Zukunft viele verschiedene Kanäle geben wird, über die der Kunde Waren beziehen kann und über die wir als Händler Waren anbieten und verkaufen werden. Der Kunde wird also die Option haben zwischen stationärem Handel, Concept Stores, Belieferung, E-Commerce, Mobile Commerce und weiteren Kanälen und sich nicht nur auf einen oder zwei beschränken. Bestimmte Kundengruppen werden zudem einfacher über ihre bevorzugten Kanäle angesprochen.

Wie ist die kooperative Zusammenarbeit zwischen Hersteller, Handel und Logistikdienstleister in Zukunft konkret auszugestalten und welche Schritte sind aus Ihrer Sicht hin zu einer erfolgreichen Kooperation zu gehen?

Die Form der Zusammenarbeit ist aus meiner Sicht insbesondere vom dahinterstehenden Kooperationsmodell abhängig. Dieses bestimmt, inwieweit der Handel seine Vermittlungsfunktion ausüben kann oder ob es zum Beispiel sinnvoll ist, vom Hersteller direkt an den Kunden zu liefern. Sicherlich wird sich hier in Zukunft, gerade vor dem Hintergrund der Megatrends, die ich zuvor nannte, eine ganz andere

Kooperation zwischen Hersteller, Handel und Logistik herausbilden. Wir testen heute bereits neue Kooperationsmodelle. Beim Forschungsprojekt „Urban Retail Logistics“ zum Beispiel kooperiert unsere Logistikgesellschaft MGL mit Wettbewerbern wie Rewe und Lekkerland, um bestehende Handels-, IT- und Logistikkonzepte auf das zukünftige Konsumverhalten anzupassen. Gegenseitiges Verständnis ist dabei eine notwen-

dige Grundvoraussetzung. Grundsätzlich sehe ich auch bei Kooperationen mit der Konsumgüterwirtschaft ein großes Potential. Wir haben zu diesem Zweck bereits Programme durchgeführt, bei denen Metro-Einkäufer und Logistikverantwortliche für mehrere Monate beim Hersteller hospitiert haben und umgekehrt die Mitarbeiter des Herstellers bei uns waren.

Welche Rolle werden dabei Ihrer Meinung nach Kooperationen zwischen Hersteller und Handel aber auch zwischen Handelsunternehmen untereinander spielen?

Hersteller und Handel verfolgen bei einer Kooperation die gleichen Ziele nach Umsatzsteigerung und einem größeren Konsumentenstamm. Hierzu arbeiteten wir in Rahmen eines gemeinsamen Category Managements zusammen und setzen mit ausgewählten Herstellern Programme auf mit dem Ziel, den Umsatz, die Produktreichweite und natürlich auch die Verfügbarkeit zu verbessern. Ich gehe davon aus, dass im Rahmen dieser Kooperationen zukünftig auch Themen, wie Nachhaltigkeit und neue Technologien, eine stärkere Rolle spielen werden.

Es wird in Zukunft zunehmend schwieriger mit Produkten aus der breiten Masse hervorstechen. Welche Daseinsberechtigung und Potenziale messen Sie vor diesem Hintergrund Concept-Stores für 2030 bei? Der Stellenwert von Concept Stores insbesondere für erklärungsbedürftige Produkte wird zunehmen, bei denen der Kunde mehr Informationen braucht oder bei denen der Kunde einen Kaufanreiz benötigt. Ich will nicht sagen, dass es künftig nur noch Concept Stores geben wird, aber sie werden in Zukunft vermehrt zu finden sein. Wir nutzen unsere Concept Stores bei der METRO GROUP insbesondere auch, um neue Ideen und Konzepte zu

testen. Neben dem real,- Future Store gibt es aus diesem Grund auch Metro Cash & Carry Concept Stores, in denen der Kunde in „Tasting-Ecken“ Produkte ausprobieren kann und in denen für unseren Profikunden gekocht wird. Solche Stores werden auch zunehmend eine Rolle spielen, wenn man Eigenmarken, wie wir sie beispielsweise für Metro Cash & Carry herstellen, verkaufen möchte. Solche Handelsmarken muss man dem Kunden erläutern und ihm auch zeigen, welche Vorteile sie dem Kunden bringen. In diesen Concept Stores werden neben den Innovationen auch neue Formate und Vertriebsmodelle ausprobiert.



4. Extremszenarien und wahrscheinliches Szenario – Markenwelten im Wandel?

Um nachhaltige und zukunftsrobuste Entscheidungen für die Konsumgüterbranche 2030 treffen zu können, ist es wichtig den Akteuren eine Orientierung zu ermöglichen und die Thesen in einen greifbaren und anschaulichen Gesamtzusammenhang zu stellen. Je nach Eintreten oder Ausbleiben der im Delphi betrachteten Thesen ergeben sich verschiedene potenzielle Szenarien: Denkbare Zukünfte der Konsumgüterbranche für 2030.

Die im Folgenden aufgezeigten Extremszenarien beschreiben unterschiedliche Konsumgüterwelten, die sich grundlegend voneinander unterscheiden. Sie beschreiben jeweils die extremste Ausprägung der betrachteten Determinanten der Konsumgüterbranche. Zur Abgrenzung dieser Szenarien wurden zwei Achsen definiert, welche zwei für den zukünftigen Verlauf der Entwicklungen in der Konsumgüterbranche bedeutende Annahmen in jeweils zwei gegenläufigen Richtungen extrapolieren. Gegenstand der Achsen sind die sich verändernde Markenloyalität und die Dimension des Wettbewerbs.

Extremszenarien und wahrscheinliches Szenario der Konsumgüterbranche für das Jahr 2030



Wahrscheinliches Szenario

Wettbewerb der Supply Chains



- Hersteller- und Handelsmarken haben sich am Markt etabliert
- Hersteller, Handel und Logistikdienstleister kooperieren vornehmlich auf operativem Level
- Synergiepotenzial in der Supply Chain ist kaum erschlossen

Markenloyalität bleibt gleich



- Exzellenz durch Kooperation und Kollaboration in der Supply Chain ist zentraler Treiber des Markenwertes
- Innovation und Qualität sind Supply Chain Sache
- Beratung und Value-Added Services sind Standard

Markenloyalität nimmt stark zu



- Konsumgüter sind auf dem Weg zur „Commodity“
- Handelsmarken gewinnen zunehmend an Bedeutung
- Kostenreduktion und Prozesseffizienz stehen im Vordergrund

Wettbewerb der Einzelunternehmen



- Konsumenten entscheiden nach Herstellerreputation
- Hersteller fokussieren auf F&E und Marketing
- Distribution erfolgt über Direktabsatz oder den Handel

Welt der vertrauten Marken

2030: Die Markenloyalität hat sich gegenüber 2010 nicht verändert. Die Konsumgüter Supply Chains konkurrieren um Prozesseffizienz.



Extremszenario 1: Welt der vertrauten Marken

Kooperation

Die Kooperation zwischen Hersteller, Handel und Logistik beschränkt sich auf den operativen Bereich. Supply Chain Sicht und Produktsicht bleiben weitestgehend voneinander getrennt. Innovationen erfolgen meist an einzelnen Stellen der Supply Chain. Wertschöpfungsstufenübergreifende Synergiepotenziale werden dabei kaum erschlossen.

Konsumentenverhalten

Hersteller- und Handelsmarken sind feste Größen am Markt und werden von Kunden gerne gekauft. Vertraute Marken, vertraute Einkaufsumgebungen und bekannte Services prägen die Konsumgüter- und Handelsbranche. In dynamischen und wechselhaften Zeiten suchen Konsumenten Halt bei Altbewährtem und Gewohnten.

Kompetenz

Für Konsumgüterhersteller bleiben logistische Dienstleistungen austauschbar und werden nicht in die Produktstrategie integriert. Die Unternehmen investieren vor allem in das Produktmarketing und die Produktpräsentation. Das ständig neue Darstellen und Anpreisen gefestigter Marken ist die zentrale Herausforderung.

Versorgungsmodelle

Bewährte Versorgungsmodelle werden nur schrittweise angepasst und verbessert. Innovationen beschränken sich vornehmlich auf den Einsatz neuer Fahrzeugkonzepte und optimierter Transportnetze.

Technologie

Neue Technologien kommen vornehmlich bei hochpreisigen Produkten und Luxusgütern zum Einsatz.

Denkbare Entwicklungen auf dem Zeitstrahl bis 2030:

- | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015 | Hersteller und Handel haben die Markenloyalität im Konsumgüterbereich festigen können. |
| 2017 | Social Media sind zum zentralen Mittel der Kundenbindung geworden. Der Kauf erfolgt jedoch weiterhin vorwiegend im stationären Handel. |
| 2019 | Operative Kooperationen zwischen Hersteller, Handel und Logistikdienstleister sind an der Tagesordnung. |
| 2021 | Neue gemeinsame Produkt-Marketing Kampagne von Herstellern und Logistik wird auf den Weg gebracht: Die ersten LKWs mit transparenter Ladefläche rollen durch Deutschland. |
| 2024 | Kunden nehmen über Social Media wesentlichen Einfluss auf die Produktgestaltung und Innovation. |
| 2030 | Hersteller und Handel verzichten auf TV-Werbung. TV-Sender suchen händierend nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten. |

Welt der Supply Chain Excellence Marken

2030: Die Loyalität der Kunden zu etablierten Marken hat gegenüber 2010 stark zugenommen. Exzellenz durch Kooperation und Kollaboration in der Supply Chain ist zentraler Treiber des Markenwertes.



Extremszenario 2: Welt der Supply Chain Excellence Marken

Kooperation

Supply Chain Excellence definiert sich über das optimale Zusammenspiel aller Akteure und bedeutet Effizienz nach innen, Nachhaltigkeit im Leistungserstellungsprozess und Qualität nach außen. Innovation und Qualität sind Supply Chain Sache. Supply Chain Excellence Marken werden von Herstellern, Handel und Logistik gemeinsam entwickelt.

Konsumentenverhalten

Beratung und Value-Added Services sind zum Standard aus Sicht der Verbraucher geworden und werden in Kooperation mit der Konsumgüterbranche erbracht.

Kompetenz

Die Welt der Supply Chain Excellence Marken ist hochgradig serviceorientiert, integrativ, kooperativ, transparent, ganzheitlich und vernetzt.

Versorgungsmodelle

Die Warenverfügbarkeit liegt in der Hand integrierter Supply Networks. Sie organisieren sich selbständig und ermitteln frühzeitige Versorgungsengpässe. Supply Networks arbeiten hoch effizient und flexibel und verbessern die Supply Chain Agility.

Technologie

Supply Chain Excellence Marken verfolgen eine ganzheitliche Prozesssicht, die den Kunden mit einbezieht und passen sich seinen Bedürfnissen flexibel an.

Denkbare Entwicklungen auf dem Zeitstrahl bis 2030:

- | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015 | Das erste Supply Chain Excellence Marken-Cluster wird gegründet. |
| 2017 | Hersteller, Handel und Logistik haben eine gemeinsame Qualitätsnormen entwickelt. |
| 2019 | Gedruckte Werbung wird mangels Lesern und aus Nachhaltigkeitsaspekten eingestellt. Der vernetzte Kunde erhält alle Informationen über Produkte und seine Herkunft in Echtzeit auf sein Smartphone. |
| 2021 | Durch das Outsourcing von Value Added Services an Tochterunternehmen der Hersteller und Händler wird das Angebot von integrierten Mehrwertdiensten professionalisiert und diversifiziert. |
| 2024 | Junge Konsumenten sind zu „Chef-Einkäufern“ geworden. Die ältere Generation nutzt „Professional Buyer“ zur Erledigung von Einkäufen. |
| 2030 | In den deutschen Großstädten startet der Betrieb von Handelesinformations- und Routingssystemen, die mit den Verkehrssystemen vernetzt sind und den Konsumenten umfassend über die Warenverfügbarkeit informieren. |

Welt der Handelsmarken

2030: Die Markenloyalität ist auf dem Niveau des Jahres 2010. Hersteller und Handelsmarken stehen sich im Wettbewerb gegenüber.



Extremszenario 3: Welt der Handelsmarken

Kooperation

Kooperationen zwischen Hersteller und Handel beschränken sich auf operative Themen. Die strategische Supply Chain Sicht und die ihr immanenten Optimierungspotenziale werden vernachlässigt.

Konsumentenverhalten

Handelsmarken haben an Bedeutung gewonnen und werden von Konsumenten stark nachgefragt. Der Preis ist dominantes Kaufkriterium. Der Konsum ist schneller und flexibler geworden. Konsumgüter sind auf dem Weg zur „Commodity“.

Kompetenz

Das Sales-Geschäft in stationären Läden ist nach wie vor der bevorzugte und dominierende Ort des Konsums. Der Handel hat Produktwerbung am POS weiter ausgebaut und hat bei Serviceorientierung stark nachgelegt.

Versorgungsmodelle

Adäquate Versorgung erfolgt vor allem über den stationären Handel. Neue Siedlungsstrukturen, regionale Handelskonzepte und verkehrsplanerische Maßnahmen verbessern Erreichbarkeiten für den Kunden und erleichtern die Anlieferung durch die Logistik.

Technologie

Handelsunternehmen haben in innovative Ladenkonzepte und E-Commerce Lösungen investiert, um Kunden zusätzlich an sich und ihre Marken zu binden.

Denkbare Entwicklungen auf dem Zeitstrahl bis 2030:

-
- 2015** Kunden finden Produkte gezielter. Die Verweildauer von Konsumenten im stationären Handel hat abgenommen.
-
- 2017** Supermärkte werden schlanker und besser erreichbar.
Der erste „Lean-Supermarkt“ eröffnet ersten Drive-Through Schalter für Konsumgüter.
-
- 2019** Hersteller führen Standards im Qualitätsmanagement für den Direktvertrieb ein, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
-
- 2021** Der Handel nutzt kurzfristige Kooperationen, um einzelne Technologien weiter zu entwickeln.
-
- 2024** Der Handel ist Technologieführer.
Die Innovationsrate im stationären Handel liegt doppelt so hoch wie in der Produktion und Distribution.
-
- 2030** Über 50% der Käufe entfällt auf Handelsmarken.
-

Welt der Herstellermarken

2030: Die Loyalität zu innovativen und starken Herstellermarken hat gegenüber 2010 stark zugenommen. Hersteller- und Handelsmarken stehen sich weiterhin im Wettbewerb gegenüber.



Extremszenario 4: Welt der Herstellermarken

Kooperation

Kooperationen zwischen Hersteller und Handel beschränken sich auf den operativen Level. Die strategische Supply Chain Sicht und die mit ihr einhergehenden Optimierungspotenziale werden vernachlässigt. Einzelne Herstellermarken haben Marken-Communities für sich erschlossen, deren Mitglieder Lobbying für die jeweilige Marke betreiben und als Multiplikatoren fungieren.

Konsumentenverhalten

Die Kaufentscheidung der Konsumenten ist vornehmlich von der Herstellerreputation abhängig. Der Preis rangiert nachgelagert als Kaufkriterium.

Kompetenz

Die Konsumgüterhersteller fokussieren sich insbesondere auf die Entwicklung innovativer und starken Produkte und Marken sowie deren Marketing.

Versorgungsmodelle

Die Distribution erfolgt zunehmend über Direktabsatz und Concept Stores aber auch den klassischen Handel.

Technologie

Die Produktion wird durch den Einsatz neuer Technologien und IT-Systeme weiter automatisiert, so dass mehr Ressourcen in Markenentwicklung und Marketing gesteckt werden können.

Denkbare Entwicklungen auf dem Zeitstrahl bis 2030:

2015

Kunden beurteilen und tauschen sich über das Image von Herstellern in speziellen Social Networks aus und nehmen direkten Einfluss auf die Produkte.

2017

Hersteller beginnen betriebsinterne Qualifizierungsoffensive für „Brand Reputation Specialists“.

2019

Konsumgüterhersteller können ihre Belange durch entsprechende Verbandsarbeit besser durchsetzen.

2021

Herstellerseitige Werbung und Information im E-Commerce ist nicht länger offensiv, sondern service- und bedürfnisorientiert.

2024

Hersteller diktieren 80% der Vertragsbedingungen bei Verträgen mit dem Handel.

2030

Konsumgüterherstellermarken haben Automarken in Deutschland in ihrer Popularität überholt.

Wahrscheinliches Szenario der Konsumgüterindustrie 2030

Warenverfügbarkeit 2.0 – Visualisierung des wahrscheinlichen Szenarios der Konsumgüterbranche 2030



Das in der Studie als wahrscheinlich identifizierte Zukunftsszenario der Konsumgüterindustrie, deutet auf eine „Welt der Vertrauten Marken“ an der Grenze zur Welt der „Supply Chain Excellence Marken“ hin.

Das Szenario ist geprägt vom professionellen und effizienten Einsatz neuer Medien und Technologien durch die Konsumenten und die Unternehmen der Konsumgüterwirtschaft, die das gemeinsame Ziel einer besseren Warenverfügbarkeit und Konsumentenversorgung teilen.

Die Kooperation von Konsumgüterherstellern, Handel und Logistik ist im Jahr 2030 fester notwendiger Bestandteil wettbewerbsfähiger Supply Chain Operations geworden.

E-Commerce hat sich als Ergänzung des stationären Handels etabliert und passt sich mit innovativen Vertriebs- und Liefermodellen in bestehende Handelsnetzwerke ein, die so zu hoher Agilität befähigt werden.

Die integrierte Entwicklung, der gemeinsame Einsatz von IT-Systemen und der intelligente Ausbau von IT-Infrastrukturen haben die Kooperation von Konsumgüterherstellern, Handel und Logistik zwar nicht revolutioniert, aber nachhaltig verbessert.

Die Bedeutung der vertrauten Marken spiegelt vor allem die Bindung der bis 2030 stark gestiegenen Zahl älterer Konsumenten über altersgerecht differenzierte Produkte wieder.

Der Konsumentenwunsch nach nachhaltiger Versorgung mit Konsumgütern und Dienstleistungen ist stark angestiegen.

Die Konsumgüterindustrie hat sich an die Lebensverhältnisse und Konsumentenbedürfnisse angepasst und bietet in der Welt der vertrauten Marken eine passgenaue Auswahl an Beratungs- und innovativen Mehrwertdienstleistungen sowie individuellen Versorgungskanälen.

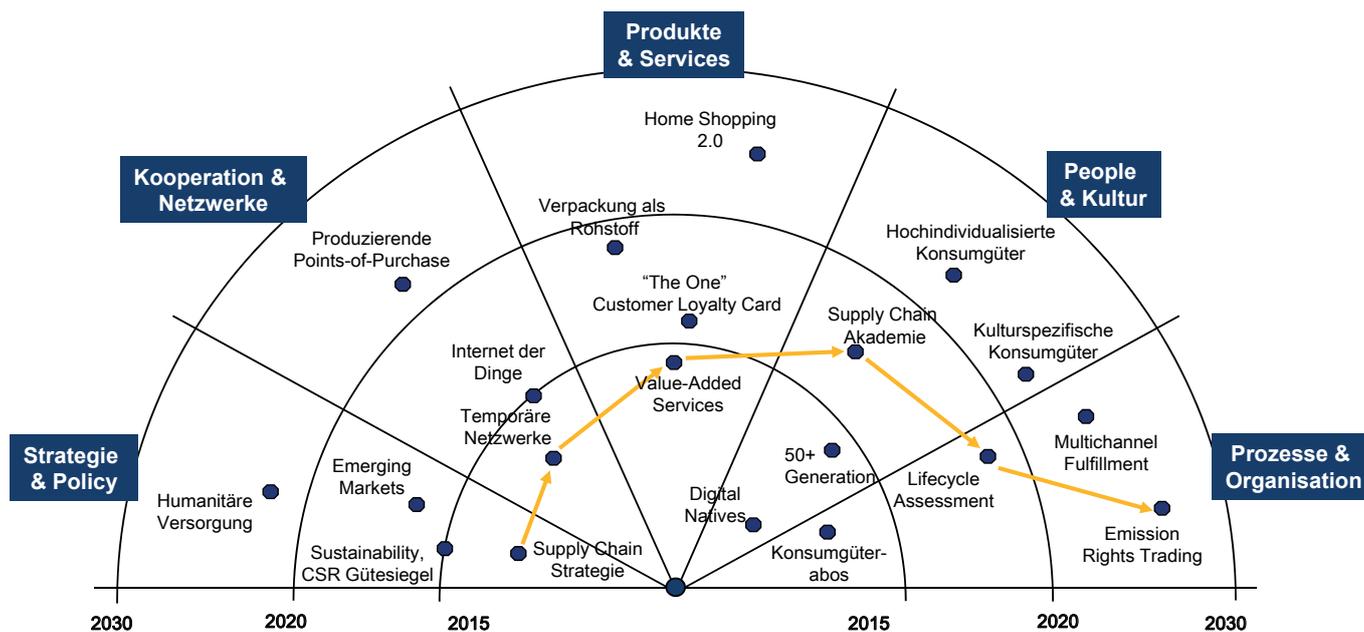
Damit einhergehend ist der Kunde in diesem Szenario sehr gut informiert und mündig und hat klare individuelle Ansprüche hinsichtlich der nachgefragten Konsumgüter.

5. Chancen – Die Zukunft gehört den Vorausschauenden

Der Chancenradar soll dem Betrachter strukturiert denkbare und marktrelevante Zukunftschancen in der Konsumgüterbranche aufzeigen. Diese wurden in einer Reihe von Expertenworkshops kreativ erarbeitet

und stützen sich zum Großteil auf qualitative Ergebnisse der Delphibefragung. Es erfolgte dabei eine Bewertung der einzelnen Zukunftschancen hinsichtlich ihrer möglichen zeitlichen Realisierbarkeit.

Chancenradar der Konsumgüterbranche



Auswahl aus über 100 identifizierten möglichen Zukunftschancen

Es wird vielfältige Wege in die Zukunft der Konsumgüterbranche geben. Eine zentrale Rolle wird jedoch die Kollaboration einnehmen.

Es wird vielfältige Wege in die Zukunft der Konsumgüterbranche geben. Eine zentrale Rolle wird gemäß der in die Studie eingebundenen Experten jedoch die Kooperation in der Branche einnehmen. Hierzu seien nachfolgend wesentliche Schritte in Form einer Handlungsempfehlung skizziert:

Der im Chancenradar beispielhaft aufgezeigte Pfad zeichnet den Weg einer Professionalisierung und situationsgemäßen Differenzierung der Kooperation in der Konsumgüterbranche auf. Grundvoraussetzung stellt dabei eine zwischen den Akteuren abgestimmte Supply Chain Strategie dar. Darauf aufbauend können neue Organisationsstrukturen für temporäre Netzwerke geschaffen werden, welche sich ad-hoc zu relevanten Themen der Warenversorgung kompetenzbasiert konstituieren. Diese ermöglichen in einem weiteren Schritt kundenindividuelle Value Added Services, die vermarktbar aus den Netzwerken hervorgehen und klare Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Das hierzu

notwendige Wissen wird in idealer Weise wertschöpfungsstufenübergreifend Mitarbeiter von Herstellern, Handel und Logistik interdisziplinär in Supply Chain Akademien vermittelt. Über die etablierte Kooperation ließe sich des Weiteren ein Life Cycle Assessment über die gesamte Konsumgüter Supply Chain aufgebaut, das es erlaubt, nachhaltige Produktion und Distribution kennzahlenbasiert zu steuern, Ressourcenverbräuche zu optimieren, Kostenvorteile zu nutzen und kundengerecht auszugestalten. Die im Rahmen dieses Prozesses eingesparten Emissionskontingente können im Rahmen eines sich immer stärker abzeichnenden Emissionshandels gewinnbringend vermarktet werden.

Humanitäre Versorgung

Humanitäre Versorgung gewinnt im Zuge der Zunahme von Umweltkatastrophen, Hungersnöten, Epidemien und bewaffneten Konflikten immer mehr an Bedeutung. Die adäquate und sichere Versorgung von bedürftigen und notleidenden Menschen und Krisenregionen mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs wird in Zukunft eine besondere Herausforderung für global agierende Konsumgüter-, Handels-, und Logistikunternehmen. Dabei werden extreme Anforderungen an Sicherheit, Technologie und Effizienz gestellt, die nur durch Kooperation zu bewältigen sind. Insofern bieten humanitäre Einsätze im Rahmen von Hilfsmissionen unter Beteiligung von NGOs und internationalen Hilfsorganisationen Möglichkeiten zur Pilotierung neuer Technologien und sind ein Härtestest für robuste Konsumgüter Supply Chains.

Emerging Markets

Neue aufstrebende Volkswirtschaften wie Brasilien, Russland, Indien und China warten mit neuen Anforderungen an die Warenversorgung auf. Hohe Bevölkerungsdaten, urbanisierte und dicht besiedelte Räume, nur langsam wachsende Infrastruktur stehen einer großen Konsumentenmasse gegenüber, die sich zwischen Tradition und Moderne bewegt, sich vielerlei neuen Einflüssen ausgesetzt sieht und ein begrenztes Einkommen besitzt. Markenentwicklung und Versorgungsmodelle spielen für diese wachsenden Zentren eine wirtschaftlich und politisch wichtige Rolle. Die Marktmacht der dortigen Konsumenten erfordert eine frühzeitige Adaptierung des Produktportfolios und der Vertriebskanäle.

Sustainability und Corporate Social Responsibility

Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) wird sich in Zukunft nicht mehr nur in den Produkten sondern auch den zugehörigen Prozessketten widerspiegeln, um den strenger werdenden Regularien und den Kundenwünschen gerecht zu werden. Das Umweltmanagement und das Lifecycle-Denken wird sich in der Konsumgüterbranche über alle Wertschöpfungsstufen und Sortimente erstrecken und somit eine viel stärkere strategische und operative Planung voraussetzen. Diese muss sich detailliert mit Produktion, Transport und Vertriebsmöglichkeiten auseinandersetzen. Die Nachhaltigkeit und CSR-Konformität der Branche hat dann direkten Einfluss auf Umsatz und Image, vor allem im Fall einer zunehmenden Markenloyalität.

Supply Chain Strategie

Warenverfügbarkeit und Versorgungssicherheit werden zu bedeutenden strategischen Themen der Konsumgüterbranche. Die Wahl der geeigneten Logistik- und Handelspartner wird sich nach einer zuvor definierten Supply Chain Strategie richten, die Leistungs- und Nachhaltigkeitsziele für die Warenversorgung konkret vorgibt. Verbindlichkeit und langfristiges Denken werden die Konsumgüterströme der Zukunft bestimmen. Die Supply Chain Strategien stellen zusätzlich eine verbindliche Basis für Kooperationen zwischen Hersteller, Handel und Logistik dar.





Temporäre Netzwerke

Die Zusammenarbeit in der Konsumgüterbranche wird aufgrund einer zunehmenden Dynamik aufgrund sich verändernden Konsumgewohnheiten ad-hoc und teilweise gezielt zeitlich begrenzt erfolgen. Dort wo einzelne Unternehmen Engpässe in der Versorgung nicht selber lösen können, werden temporäre und flexible Netzwerke benötigt, die sich permanent reorganisieren und Versorgungsstrukturen stützen. Temporäre Netze werden darüber hinaus begleitende Maßnahmen in Marketing, Beratung und IT situationsgerecht und eigenständig abwickeln. Sie bilden damit eine Meta-Dienstleistungsebene mit weitreichenden und verzweigten Ressourcen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann.

Internet der Dinge

Die Ausstattung von Lade- und Sendeeinheiten wie, Boxen, Paletten oder Päckchen mit Chips, die neben Produktinformationen zusätzlich auch deren Transportziel speichern ermöglicht weitreichende Optionen im Globalen Supply Chain Management und Delivery Management. Von der Automatisierung des Transports, über die Sendungsverfolgung, der autonomen Lagerung bis hin zur Detektierung bei Sicherheitsbedenken kann das Internet in Verbindung mit intelligenten Telekommunikationseinheiten Objektflüsse und deren Kontrollen vereinfachen. Sendungen finden ihren Weg zum Ziel selbst und sicher. Diese Prozesse laufen schnell und autonom ohne eine zentrale Instanz ab.

Produzierende Points-of Purchases

Die örtliche und prozessuale Trennung von Einkauf und Produktion wird in Zukunft immer weiter verwischt. Flexible Teilfertigung oder Komplettproduktion am Einkaufsort wird Prozesse effizienter machen und die Versorgungssicherheit für den Kunden erhöhen. Modulare Produktkonzepte, die im stationären Handel von Ausstattung und Form nur noch an Kundenbedürfnisse angepasst werden, ermöglichen zudem neue Formen der Individualisierung.

Value-Added-Services

Mehrwertdienste im Konsumgüterbereich werden in Zukunft stärker auf die Lebensumstände des Konsumenten eingehen und die Ermöglichung stressfreien, komfortablen und zeitsparenden Einkaufens bewirken. Durch die Auswahl geeigneter Services wird auch das Markenimage nachhaltig beeinflusst werden können. Gewisse Produktgruppen werden Services als „All inclusive“ mit dem Produkt zusammen beziehen. Mehrwertdienste werden den Aufbau entsprechender Kompetenzen erfordern, um sie nach Möglichkeit aus einer Hand mit dem Produkt anbieten zu können.

„The One“ Customer Loyalty Card

Die Kunden sind mit Kundenbindungsprogrammen überfrachtet und überfordert. Der Platz im Portemonnaie des Kunden ist knapper denn je. Hinzu kommen zahlreiche Sonderpreisaktionen, Couponprogramme und andere Formen der Kundenbindung. Die zunehmende Komplexität, die die Kundenbindungsprogramme bereits aufgrund ihrer zunehmenden Anzahl auslösen, lassen den Kunden zunehmend immun werden gegen diese Form der Kundenbindung. Die Einführung neuer Kundenkarten ist mit erheblichen Zusatzkosten verbunden und verdrängt tendenziell andere Karten aus den Geldbörsen. Wünschenswert ist daher aus Kundensicht eine universelle Kundenkarte, auf die mehrere Kundenbindungsprogramme, ähnlich den Apps auf aktuellen Mobiltelefonen, aufgespielt werden können. Der Geldbörsenplatz würde damit theoretisch unendlich vergrößert für Kundenbindungsprogramme.

Verpackung als Rohstoff

Durch die Verschärfung des EU-weiten Abfallrechts und dem zunehmenden Nachhaltigkeitsdruck auf die Hersteller bei gleichzeitiger Ressourcenverknappung werden Massenverpackungen mit kurzer Lebensdauer im Konsumgüterbereich in Zukunft als direkt verwertbarer Rohstoff zur Verfügung stehen. Durch Fortschritte in der Material- und Verpackungstechnologie können die Verpackungen so entweder leichter direkt eingeschmolzen oder verbrannt werden, um daraus Energie zu gewinnen oder sind leichter recyclebar und finden direkten Eingang in andere Produkte. Abfallhöfe werden so zu dezentralen Energie- und Rohstofflagern und bieten ganz neue Möglichkeiten für die dezentrale Rohstoffversorgung. Denkbar sind in diesem Zusammenhang auch Verpackungen, die im Haushalt des Endverbrauchers selbst als Rohstoff für die Produktion einfacher Konsumgüter mittels sogenannter „Personal Fabricator“ dienen können.

Home Shopping 2.0

Die multimediale Kommunikation und multi-channel Marketingkonzepte werden das bisherige Home-Shopping Konzept auf ein neues Niveau bringen. Kunden werden nicht länger nur in TV-Sendungen über Produkteigenschaften informiert, sondern werden mit der Produktvorstellung interagieren können. Dies umfasst beispielsweise virtuelle 3D-Produktvisualisierungen im Wohnzimmer über eine Schnittstelle im TV-Gerät, einen eigenen und personalisierten Kanal, der die Produkte und ihre Eigenschaften nach persönlichen Präferenzen anzeigt, direkte individuelle Zusammenstellung ermöglicht oder den Austausch mit Käufern des Produkts ermöglicht. Home Shopping 2.0 besitzt eine klare Serviceorientierung, individuelle Ansprache und höchste Produkttransparenz.





Digital Natives

Die technologieaffine Generation junger Konsumenten verlangt nach der Schaffung einer intuitiven und vernetzten Einkaufsumgebung, welche dem neuen Kunden und seinem zunehmend onlinebasierten und multimedialen Einkaufsverhalten gerecht wird. Insofern muss sich die Einkaufsumgebung parallel zu den Produkten mitentwickeln. Dabei sind umfangreiche Analysen von den jungen Käufern notwendig, genauso wie das Feedback aus dieser Gruppe, um Verbesserungen an den Vertriebswegen und am Point-of-Purchase vornehmen zu können. Die digitalen Angebote sollten sich dabei nicht auf reines Marketing beschränken, sondern dem Kunden einen echten und spürbaren Mehrwert bieten.

Generation 50+

Der demografische Wandel, der sich in einer zunehmend alternenden Bevölkerung ausdrückt, wird die Konsumgüterbranche in Zukunft signifikant beeinflussen. Ältere Menschen stellen eine interessante Zielgruppe mit hoher Kaufkraft dar, die von der Konsumgüterbranche zurzeit nur rudimentär erschlossen ist. Die Sensibilität und Ansprüche dieser „Silver Ager“ unterscheiden sich maßgeblich von denen anderer Kundengruppen, so dass neue Produktstrategien und neue Formen der spezifischen Kundenansprache und Bedürfnisbefriedigung notwendig werden, um das Marktpotenzial in diesem Kundensegment zu heben.

Supply Chain Akademie

Die Globalisierung, eine gestiegene Produktvielfalt, steigende Kundenanforderungen und Marktzwänge führen zu zunehmender Komplexität in der Konsumgüterbranche. Kooperative Zusammenarbeit und ein gemeinsames Verständnis stehen daher im Fokus zukünftiger Supply Chain Gestaltung. Produzenten, Logistiker und Händler müssen in Zukunft stärker vernetzt agieren. Dies setzt insbesondere Kompetenz zur Gestaltung der Supply Chain Schnittstellen voraus, für die adäquat ausgebildet werden muss. Die Ausbildung hierzu könnte in dezidierten Supply Chain Akademien erfolgen, die von Herstellern, Handel und Logistik gemeinsam getragen und betrieben werden. Ein wertschöpfungskettenübergreifendes Curriculum stellt dabei sicher, dass ein gemeinsames und schnittstellenübergreifendes Verständnis zur optimalen Warenversorgung entstehen kann.

Kulturspezifische Konsumgüter

Die Ergänzung und Vermischung nationaler Traditionen mit ausländischen Kulturen, Lebensstilen, Ethnien und Religionen ermöglichen die Erschließung neuer Zielgruppen in traditionellen Märkten. Hierzu müssen sich die Konsumgüter nicht nur an Herkunft, sondern gleichwohl an Wohnsituation, verfügbares Einkommen, Lebensgewohnheiten, Technologiezugang und weitere kulturelle Aspekte der neuen Zielgruppen anpassen, um sich in diesen Nischenmärkten erfolgreich zu positionieren.

Hochindividualisierte Konsumgüter

Individualität wird zukünftig eine entscheidende gesellschaftliche Größe darstellen. Im Konsumgüterbereich bedeutet dies vor allem die Erfüllung individueller Bedürfnisse im Produkterwerb, in der Produktgestaltung und in der Produkthanwendung. Die Nachfrage nach individualisierten Konsumgütern steigt, da Kunden einerseits zunehmend nur diejenigen Funktionalitäten bezahlen wollen, welche sie auch definitiv nutzen und andererseits im Güterkonsum ihre Individualität verstärkt zum Ausdruck bringen wollen.

Konsumgüterabonnements

Das Abonnieren von Konsumgütern wird in Zukunft keine Ausnahme mehr darstellen. Das Einkaufen für Güter des täglichen Bedarfs wird für viele Konsumenten aufgrund wichtigerer Verpflichtungen und zunehmendem Zeitmangel zur Last. Die Option zur regelmäßigen Belieferung mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs, die regelmäßig benötigt werden, wird somit zunehmend attraktiver.

Life Cycle Assessment

Im Rahmen nachhaltigen Wirtschaftens und einer zunehmenden Berichtspflicht reicht die Betrachtung der Herstellung eines Produktes nicht mehr aus. Die Nachhaltigkeitsbilanz des gesamten Produktlebenszyklus vom Rohstoff bis zur Entsorgung bzw. Wiederverwendung rückt zunehmend in den Fokus der Betrachtung. Konsumgüterhersteller sollten in Zukunft bei Produktinnovationen den Lebenszyklus im Vorfeld genau betrachten und analysieren, um von Anfang an die Umweltkosten ihrer Produkte so gering wie möglich zu halten.

Multi-Channel Fulfillment

Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse durch Produkte der Konsumgüterbranche wird in Zukunft über mehrere Vertriebskanäle erfüllt. Die Wahl des jeweiligen Kanals liegt dabei beim Kunden. Zukünftig werden sich Direktversand, stationärer Handel, E-Commerce und denkbare Zwischenformen ergänzen, um für den Konsumenten die Versorgung mit Konsumgütern seinen Lebensumständen und Anforderungen entsprechend zu gewährleisten.

Emission Rights Trading

In der Europäischen Union wird der Emissionshandel ab 2012 zur Realität. Unternehmen, die die Chance ergreifen und ihre Supply Chain sowie den Lifecycle ihrer Produkte nachhaltig gestalten, haben die Möglichkeit über den Verkauf nicht benötigter Emissionskontingente zusätzliche Einnahmen zu generieren. Die sich daraus ergebenden Kostenvorteile können sich in Wettbewerbsvorteile niederschlagen. Zudem bietet die nachhaltige Ausrichtung neue Potenziale zur Wettbewerbsdifferenzierung.



6. Methode

Die vorliegende Zukunftsstudie basiert auf einer innovativen Weiterentwicklung der Delphi-Technik durch das Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement (CEFU).

Die klassische Delphi-Technik wurde von der US-amerikanischen RAND Corporation in den 1950er Jahren entwickelt, um generelle Problematiken der Gruppenbefragung, zu überwinden und systematisch einen Konsens unter den befragten Experten herbeizuführen. Das klassische Delphi Verfahren wird in Form eines anonymisierten, schriftlichen und mehrstufigen Befragungsprozesses durchgeführt, bei dem nach jeder Runde eine Rückmeldung der Gruppenmeinung an die Teilnehmer erfolgt. Das SMI Delphi ist hingegen internetbasiert ausgestaltet und erlaubt eine Quasi-Echtzeit-Befragung, die die Validität der Ergebnisse zusätzlich erhöht, indem es das klassische Verfahren rationalisiert und den Befragungsprozess interessanter und komfortabler für die Studienteilnehmer macht. Durch diese Innovation, können zudem eine Vielzahl an Analysen der Studienergebnisse automatisiert werden.

In enger Zusammenarbeit haben Procter & Gamble und das Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement 16 Schlüsselthesen für die Konsumgüterbranche 2030 mit einem starken Fokus auf die Warenverfügbarkeit formuliert. Ausgesuchte Experten wurden im Anschluss gebeten, die Eintrittswahrscheinlichkeit (0-100 Prozent), den erwarteten Einfluss auf die Konsumgüterbranche (5-Punkt Likert Skala) und die Wünschbarkeit des Theseneintritts (5-Punkt

Likert Skala) zu bewerten. Daneben wurden die Studienteilnehmer aufgefordert, optional Gründe für ihre jeweiligen Einschätzungen anzugeben. Nach der ersten Runde wurde die statistische Gruppenmeinung aller Teilnehmer berechnet und in der zweiten Runde an die Experten zurückgespielt.

Die Experten erhielten zusätzlich einen Einblick in sämtliche Argumente, die die Studienteilnehmer für die Evaluation der Thesen angeführt hatten. Basierend auf diesen Informationen konnten sie im Anschluss ihre Einschätzungen gegebenenfalls anpassen. Nach Abschluss der Befragung konnten die Experten mit Hilfe ihres individuellen Zugangsschlüssels zu jeder Zeit zum Delphi-Portal zurückkehren. Sie wurden zum „Konsens-Portal“ weitergeleitet, mit der Möglichkeit den gesamten Delphi-Prozess im weiteren Verlauf zu verfolgen und die eigenen Einschätzungen zu den Thesen nochmals zu revidieren. Die finalen Ergebnisse der RealTime-Delphi Befragung bildeten die Basis für einer Chancen und Diskontinuitäten-Analyse. Mit Hilfe der quantitativ und qualitativ erhobenen Daten des Delphis und weiterführenden Experteninterviews konnte im Ergebnis somit strategisch wertvolles Zukunftswissen zur Konsumgüterbranche 2030 aufgebaut werden.

Delphi Panel und Delphi Statistik

Das Ziel von Delphi Studien ist es nicht, wie bei den meisten konventionellen Studien eine repräsentative Stichprobe der Grundgesamtheit zu erhalten. Stattdessen versucht die Delphi-basierte Forschung einen möglichst hohen Einbezug an Expertenmeinungen zu erreichen. Das Experten-Panel

der vorliegenden Studie setzt sich daher vornehmlich aus Branchenexperten der unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen und Stakeholder der Konsumgüterbranche zusammen, die sich strategisch mit Warenverfügbarkeit befassen. Darunter fallen Wirtschaftsunternehmen aus Produktion, Handel, Logistik sowie Konsumgüterforscher, Politik und Verbände. Das wesentliche Kriterium zur Teilnehmerauswahl bestand in der fachlichen Expertise und Berufserfahrung des jeweiligen Teilnehmers.

Von den insgesamt 477 eingeladenen Experten nahmen 82 an der Studie teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,2 % und liegt damit über dem Durchschnitt vergleichbarer Studien. Die hohe Rücklaufquote lässt auf die Aktualität und die Bedeutung des Themas schließen und sichert eine qualitativ hochwertige Datenbasis. Die Mehrzahl der Teilnehmer bestand aus Entscheidern an Schlüsselpositionen in Unternehmen der Konsumgüterbranche.

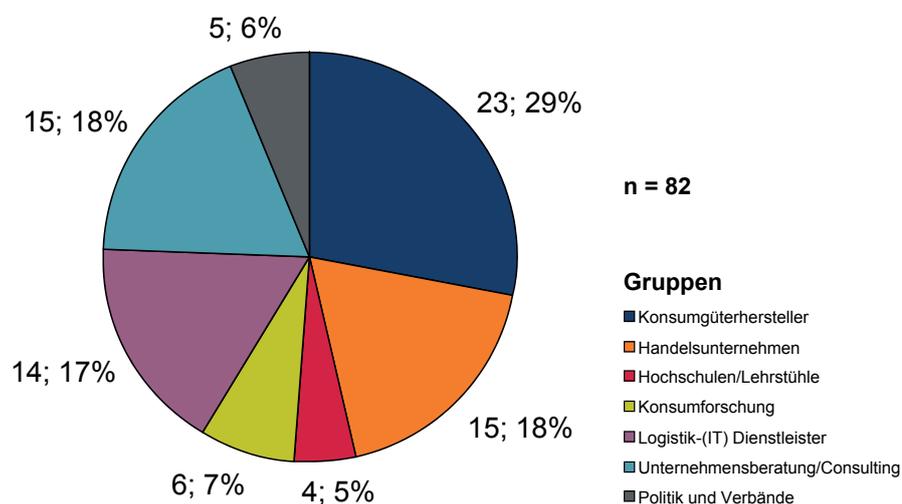
Die Studie hatte zum Ziel eine umfassende Perspektive der Konsumgüterwirtschaft im deutschsprachigen Raum zu geben. Daher stammten die Teilnehmer vornehmlich aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Um eine differenziertere und heterogene Gruppe an Teilnehmern zu erhalten kleine, mittlere und große Unternehmen in die Studie einbezogen.

Das Delphi war sehr dynamisch. Während des Befragungsprozesses von 5 Wochen nahm jeder Teilnehmer an 2,73 Delphi-Runden teil. Die maximale Anzahl an absolvierten Runden lag bei 10. Die statistische Gruppenmeinung pro These wurde in Form eines Balkendiagrammes ausgegeben, auch bekannt als „Box-and-whisker plot“. Ergänzend zu der statistischen Gruppenmeinung, konnten alle bereits vorliegenden Argumente der Experten für jede These eingesehen werden. Nach der Beendigung eines kompletten Befragungszyklus wurde ein Konsens-Portal aktiviert, das einen Überblick über die Abweichung der eigenen Einschätzungen von denen der Experten-Gruppe und die Möglichkeit zur Anpassung der jeweiligen Einschätzungen bot.

Aus der Delphi Befragung resultierten insgesamt 1197 Einzelargumente zu den jeweiligen Einschätzungen. Dies entspricht durchschnittlich 14 Argumenten pro Experte. Diese hohe Anzahl an Argumenten unterstreicht die Qualität der Daten und bot eine hinreichende Grundlage für die anschließende Szenario-Erstellung.

Delphi Sample – Informationen zur Stichprobe



Thesenüberblick

Die nachfolgende Darstellung dient der Zusammenfassung der Delphiergebnisse auf einen Blick.

Thesen für das Jahr 2030	EW Final	EW 1. Rd.	E	W	IQR	K
Neue Medien und Technologiefortschritte haben zu einer besseren Konsumentenversorgung geführt.	80,3	79,8	4,1	4,0	15	-7,9 %
Die Sortimentsbreite im stationären Handel hat im Vergleich zu 2010 stark abgenommen.	38,7	42,2	3,7	2,5	30	-7,6 %
Die Entwicklung von altersgerecht differenzierten Konsumgütern und zugehörigen Dienstleistungen ist entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Konsumgüterbranche geworden.	75,5	73,9	3,9	3,7	20	-5,0 %
E-commerce hat den Vertrieb von Trockensortimenten (Wasch-, Putz-, Reinigungsmittel, Kosmetika, Windeln etc.) über den stationären Handel verdrängt.	34,5	37,6	3,5	2,5	20	-7,7 %
Die Nachfrage nach nachhaltig produzierten und distribuierten Konsumgütern (sozial und ökologisch verträglich) ist überproportional gestiegen.	78,1	76,9	4,2	4,3	20	-9,7 %
Kunden erwarten vom Konsumgüterhersteller vermehrt die Bereitstellung von Beratungs- und innovativen Mehrwertdienstleistungen.	60,3	59,8	3,7	3,4	25	-6,5 %
Die Loyalität zu Marken hat im Konsumgüterbereich im Vergleich zu 2010 stark zugenommen.	42,2	46,4	3,8	3,1	20	-13,8 %
Die Kompetenz der Konsumgüterhersteller in der Entwicklung innovativer und starker Marken ist wichtiger geworden als die reine Produktion und Distribution.	67,5	66,0	3,8	3,6	30	-6,5 %
Eine enge partnerschaftliche Kooperation von Konsumgüterhersteller, Handel und Logistikdienstleister ist zum zwingenden Erfordernis für den Markterfolg geworden.	81,5	80,6	4,2	4,2	10	-6,6 %
Der Kundenwunsch nach individualisierten Konsumgütern ist im Vergleich zu 2010 stark gestiegen.	69,1	67,8	4,0	3,1	20	-5,1 %
Ladenlokale des stationären Handels sind zunehmend zu Concept Stores für Test und Beratung umgewandelt worden.	41,8	44,9	3,4	2,6	20	-5,9 %
Die Ergänzung des stationären Handels durch E-Commerce Lösungen hat zu innovativen Vertriebs- und Liefermodellen geführt.	76,3	74,8	4,0	3,8	20	-4,7 %
Die automatisierte Bestellung und direkte Belieferung der Haushalte mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs hat sich flächendeckend etabliert.	54,7	55,2	3,9	3,3	30	-3,6 %
Innenstadtversorgung ist auch in 2030 keine besondere Herausforderung für Handel und Logistikdienstleister.	42,7	46,3	3,1	3,7	40	-10,5 %
Durch den gemeinsamen Einsatz intelligenter IT-Systeme (RFID, Location Based Services, etc.) konnte die Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterhersteller, Handel und Logistikdienstleister revolutioniert werden.	68,8	66,5	4,0	4,1	20	-9,6 %
Gesetzliche Vorgaben haben zu einem höheren Standardisierungsgrad von Ladungsträgern und Verpackungen in der Konsumgüterbranche geführt.	58,6	58,9	3,6	3,5	20	-4,6 %

EW = Erwartungswahrscheinlichkeit; E = Einfluss auf die Konsumgüterbranche; W = Wünschbarkeit; K = Konvergenz

Konsensmessung („IQR“)

Starker Konsens (IQR \leq 20)
 Moderater Konsens (IQR zwischen 20-25)
 Moderater Dissens (IQR zwischen 25-30)
 Starker Dissens (IQR $>$ 30)

Konvergenzmessung („K“)

Sehr starke Konvergenz (Reduktion der Standardabweichung \geq 20%)
 Starke Konvergenz (Reduktion der Standardabweichung zwischen 10-20%)
 Moderate Konvergenz (Reduktion der Standardabweichung \leq 10%)

7. Literatur

Breuer, P., Sängler F., Spillecke D. (2008)

„Deutschland 2020: Worauf es für die Konsumgüterbranche ankommt“. McKinsey & Company

Dreeser, C. (2007)

„Efficient Consumer Response aus Sicht der Logistik - Grundlagen, Konzepte, Lösungen“. DM-Verlag Dr. Müller

Eggert, U. (2010)

„Handel 2020 – Wege in die Zukunft“. Consulting.Köln

Eggert, U. (2011)

„Megatrends 2020: Handelstrends“. bbw Marketing Dr. Vossen & Partner

GCI Global Commerce Initiative, Capgemini (2008)

„Future Supply Chain 2016 Report – Serving Consumers in a Sustainable Way“

GCI Global Commerce Initiative, Capgemini, SAP, HP (2008)

„Succeeding in a Volatile Market – 2018: The Future Value Chain“

GCI Global Commerce Initiative, Capgemini, Intel (2006)

„2016: The Future Supply Chain Report“

GfK (2009)

„Fünf Szenarien für den Handel 2020“, Future Thinking & Training, Beratung zur Zukunftsorientierung

PwC (2007)

„Insights into the Food, Beverage, and Consumer Products Industry – GMA/FPA Overview of Industry Financial Performance and Trends“

GS1 Germany (2003)

„Innovative Techniken und Kooperation. Implementierungsstand von ECR und innovativen Technologien in der deutschsprachigen Konsumgüterwirtschaft“

GS1 Germany (2009)

„Handbuch Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland. Treffpunkt Zukunft“

GS1 Germany (2009)

„Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland. Treffpunkt Zukunft“

Haderlein A. (2009)

„Sales design – Vom Point of Sale zum Point of Interest“. Zukunftsinstitut GmbH

Hofstetter J. S. (2005)

„The Case for ECR – A review and outlook of continuous ECR adoption in Western Europe“. ECR Europe, Jones, C. C., ECR Europe Academic Partnership and IBM Global Business Services

Huber, T. (2010)

„B2B-Trends – Einblicke, Prognosen, Chancen für die Zukunft“. Zukunftsinstitut GmbH

Initiative (2010)

„The Reset Generation - A perfect storm of change has created a new generation of empowered and demanding consumers“

Kirchner + Robrecht GmbH management consultants (2010)

„Mobile Research Guide 2010“

KPMG (2006)

„Trends im Handel 2010“

Kühne, M. (2010)

„The story of unstoring – Weshalb der Laden kein Laden mehr ist“. GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Kühne, M. (2007)

„Shopping and the City 2020 – Wie die Städte von morgen Konsumenten anziehen“. GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Lüdi, N., Hauser, M. (2010)

„Consumer Value Monitor (CVM), Werteraum Food – Wie neue Sehnsüchte den Lebensmittelkonsum verändern“. GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Malhotra, A., Agarwalla, V., Chaudhry, S. (2010)

„FMCG Roadmap to 2020 – The Game Changers“. Confederation of Indian Industry

mfi management für immobilien, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen (2010)

„Nachhaltige Shopping-Center“. Managementkompass

Müller-Hagedorn, L. (2006)

„Efficient Consumer Response in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien“. Deutscher Fachverlag

Nielsen, Retail World (2010)

„Top Brands Report 2009“

PwC (2009)

„Auf breiten Schultern: Nachhaltigkeit durch Kooperation erfolgreich gestalten, Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement in Handel und Konsumgüterindustrie“

PwC (2006)

„'Generation 55+' – Chancen für Handel und Konsumgüterindustrie“

Staub, B. (2005)

„Best-Age-Shoppers – Wie reife Konsumenten die Angebote der Multichannelwelt nutzen“. GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Steria Mummert Consulting, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen (2010)

„Branchenkompass 2010 Transport, Aktuelle Entscheiderbefragung: Grüne Logistik in der Konsumgüterindustrie und im Einzelhandel“

The Consumer Goods Forum, Capgemini, HP, Microsoft (2011)

„Future Value Chain 2020 – Building strategies for a new decade“

TNS Infratest (2010)

„Kaufentscheidung: Überzeugungskraft kommt aus dem Internet“

von der Gracht, H. A. (2008)

„The Future of Logistics: Scenarios for 2025“. Gabler-Verlag

Wenzel, E. (2009)

„Sinnmärkte – Der Wertewandel in den Konsummärkten. Schlüsselrends für Konsum, Handel und Marketing“. Zukunftsinstitut GmbH





Das Supply Chain Management Institute (SMI) der EBS Business School in Wiesbaden ist weltweit eines der führenden Forschungsinstitute in den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Das Institut bietet sowohl Primärausbildung für Studenten der EBS als auch Fort- und

Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte an. Aktuelle und innovative Themen aus Einkauf, Logistik und Supply Chain Management werden gemeinsam mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Praxis in Studien und Forschungsprojekten erfolgreich vorangetrieben. Zudem verfügt



das SMI über ein weltweites Netzwerk aus Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern und hat eigene Standorte in China (Shanghai), Russland (Moskau, St. Petersburg) und Indien (Bangalore).



Das Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement konzentriert sich auf systematische, wissenschaftlich fundierte Zukunftsforschung in

- Industrie
- Handel
- Dienstleistung
- Öffentlicher Sektor

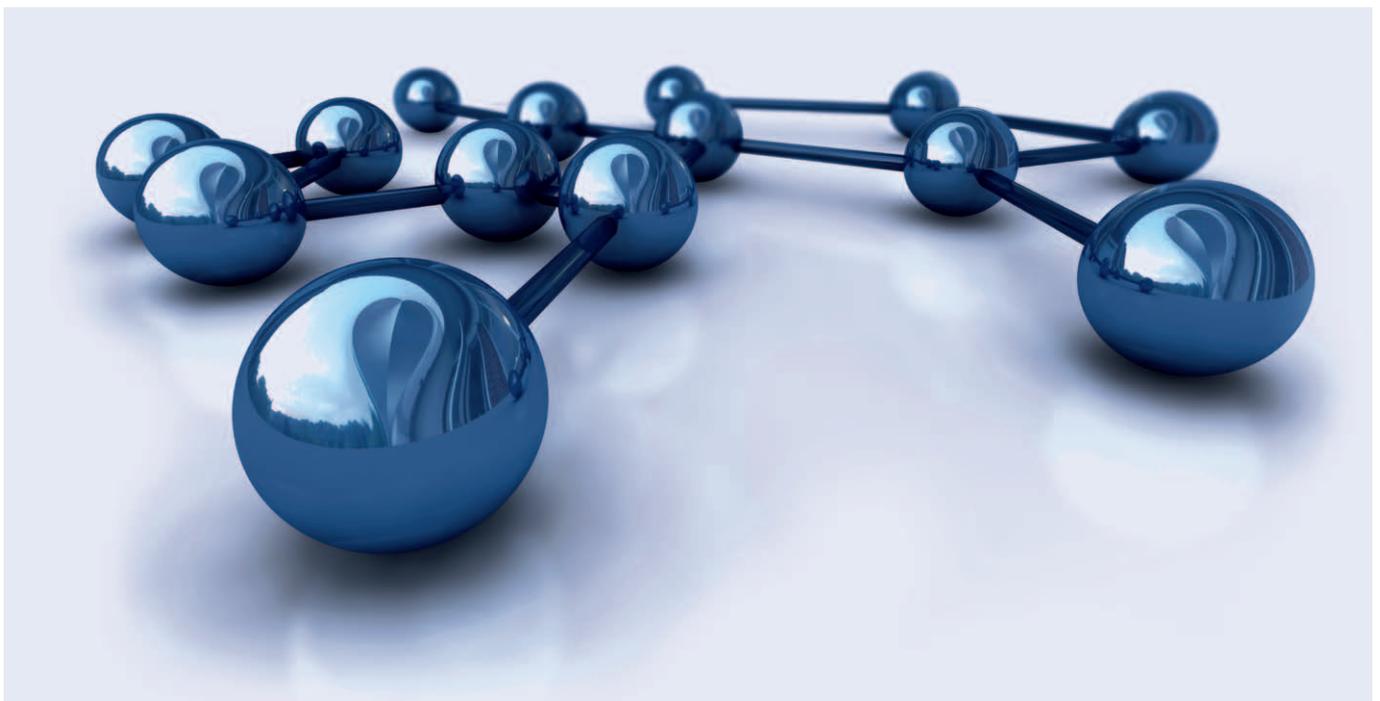
Unser primäres Ziel ist die Generierung von Zukunftswissen für Entscheidungsprozesse

in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie die Erforschung innovativer Methoden der Zukunftsanalyse. Gemeinsam mit unseren Unternehmens- und Forschungspartnern entwickeln wir das Rüstzeug, um Zukunft richtungsweisend zu gestalten.

Als Teil der EBS Business School hat das Center Zugang zu strategischem Know-how, hervorragend ausgebildeten Studenten und einem internationalen Netzwerk von Partnerhochschulen und Forschungsinstituten.

Leistungen

- Auftragsforschung für Partner aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft (Szenarientwicklung, Zukunftsstudien)
- Zukunftsanalysen und Methodenentwicklung
- Szenario-Transfer von Ergebnissen in Strategie
- Kollaboration in öffentlichen Forschungsprojekten
- Aufbau von Zukunftskompetenz durch Einbindung ihrer Mitarbeitern in unser Szenarioteam
- Hohe Diversity-Kompetenz im Team nutzbar machen
- Methoden- und Fachkompetenz praxisorientiert vermitteln





**Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement
EBS Universität i. Gr.**

Söhnleinstraße 8 A
65201 Wiesbaden

Tel.: +49 611 7102 2100

Fax: +49 611 7102 1990

future@ebs.edu

**EBS Universität
für Wirtschaft und Recht i. Gr.**

Gustav-Stresemann-Ring 3
65189 Wiesbaden

Tel.: +49 611 7102 00

Fax: +49 611 7102 1999

info@ebs.edu

ISBN: 978-3-943189-00-1

www.ebs.edu/futurestudies

