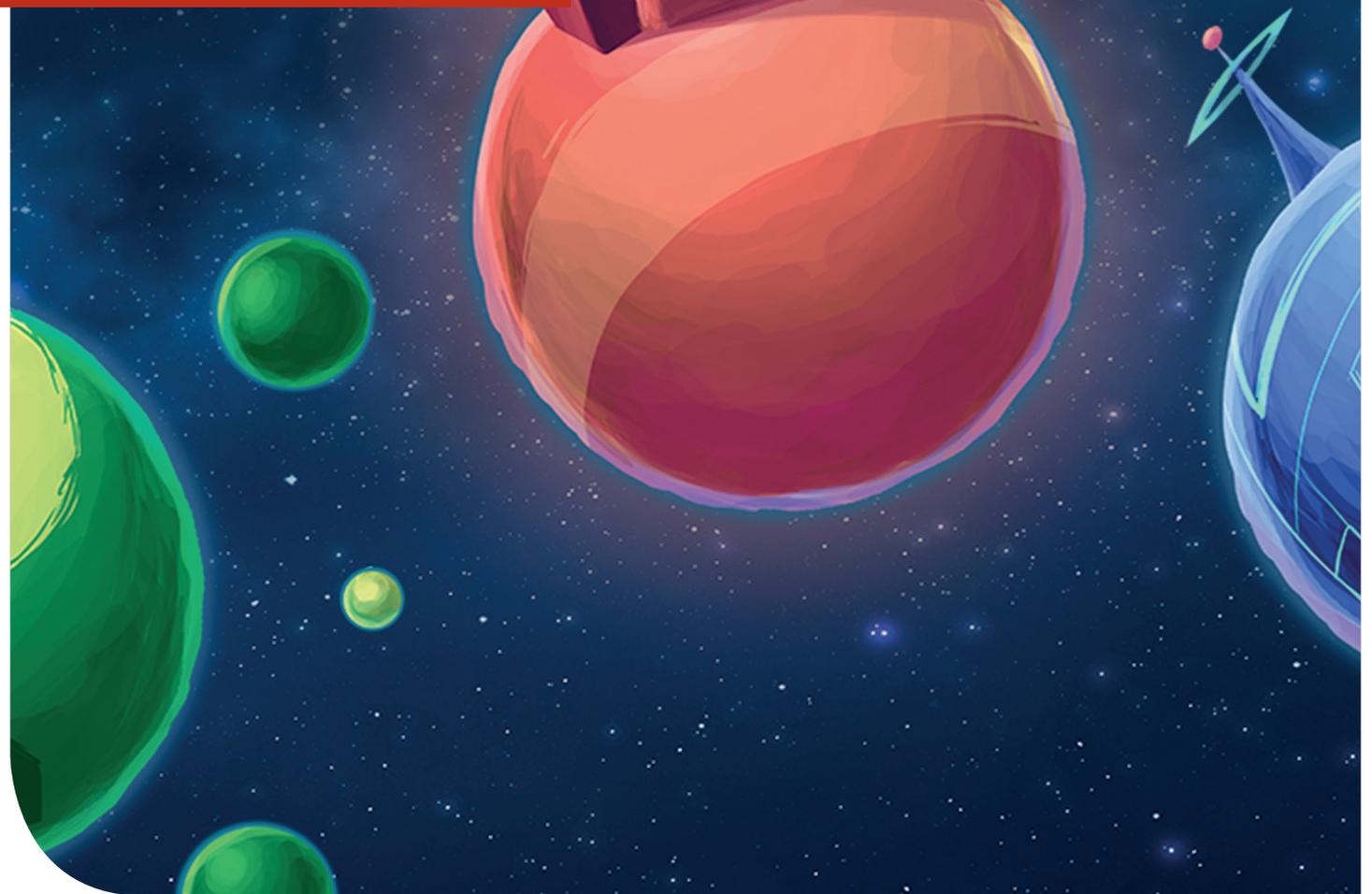


EHI-Whitepaper

# Die Zukunft der Handelslogistik 2025

Eine interplanetarische Reise  
durch 9 Szenarien





## Inhalt

Grußwort	4
Die Zukunft ausleuchten: Der Weg zu den Szenarien	5
Die Landkarte der Zukunft	8
Das Traditions-Szenario	13
Das Showrooming-Szenario	16
Das Parallel-Szenario	19
Das Vorwärts-Integrations-Szenario	22
Das handelsgesteuerte Szenario	25
Das Handel-als-Hersteller-Szenario	28
Das Ohnmächtiger-Handel-Szenario	31
Das Ende-des-Handels-Szenario	34
Das Backbone-Szenario	37
Die 9 Szenarien im Überblick	40
Szenario-Bewertung	42
Anwendungsfelder	45
Fazit	47
Wir bedanken uns – Die Szenario-Teilnehmer	48
Anhang	50

## Grußwort

### Liebe Leserinnen und Leser,

gerade wir im Buchhandel haben früher als viele andere erlebt, welche Veränderungen die damals noch „New Economy“ genannte Digitalisierung der Handelswelt gebracht hat und vor welche Herausforderungen der Handel seit der Jahrtausendwende immer wieder gestellt wird. Betrübts müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass alte, vertraute Namen verschwinden und neue Player auf den Markt drängen, die mit einem starken Fokus auf Digitalisierung den Markt umkrempeln wollen.

Wer sich in dieser Situation zurücklehnt und meint, ihm könne das nicht passieren, sollte sich nicht wundern, wenn er eines Tages aufwacht und sein Geschäftsmodell nicht mehr existiert. Die Entwicklung der Technik wird weiter voranschreiten und es wird Player geben, die sich diese Fortschritte zunutze machen. Gerade deswegen ist es für den Handel so wichtig, auch in den Bereichen innovativ zu werden, die der Handel üblicherweise nicht als seine Kernkompetenzen betrachtet.

Es war eine tolle Leistung vom EHI, mit einer so breit aufgestellten Gruppe aus Handels- und Logistikexperten die hier vorliegende Studie zu erarbeiten. Zum einen war es außerordentlich spannend, mit dieser Gruppe einen Blick in die Zukunft zu werfen, und zum anderen war es interessant zu sehen, dass vermeintlich klare Trends und Entwicklungen doch nicht so klar und unveränderbar sind. Es liegt an jedem Einzelnen von uns, wie die Zukunft aussehen wird, und die verschiedenen Szenarien dieser Studie beschreiben die wahrscheinlichsten Entwicklungen. Uns hat die Studie geholfen, in der Logistik auf die richtigen Themen zu fokussieren und Maßnahmen einzuleiten, dass sich die Zukunft in unserem Sinne entwickelt. Nutzen auch Sie die Studie! Sie ist es wert.

Köln im November 2016



**Christoph Maris**

Head of Supply Chain Management

Thalia Bücher GmbH

Vorsitzender Arbeitskreis Logistik EHI

# Die Zukunft ausleuchten: Der Weg zu den Szenarien

Zukunft vorauszudenken ist Bestandteil jeder strategischen Entscheidung und jeder Innovation. Denn die reine Extrapolation vergangenheitsbezogener Daten führt selten zu Neuem.

Daher werden mit vielfältigen Werkzeugen wie Trendforschung, Trendmanagement und Trendanalyse aktuelle Entwicklungstendenzen identifiziert. Dabei wird allerdings stillschweigend davon ausgegangen, dass sich Zukunft vorhersagen lässt. Dies mag bei kurzfristigen Fragestellungen – und in Einzelfällen auch darüber hinaus – funktionieren. Bei der Suche nach innovativen Geschäftsmodellen sowie nach Strategien und Roadmaps in einem so komplexen Feld wie der Handelslogistik führt ein solches Vorgehen fast zwangsläufig zu kapitalen Fehlprognosen.

## Szenarien als strategisches Instrument

Dennoch neigen viele Unternehmen zunächst dazu, sich auf eine Prognose festzulegen – oder sie versuchen, kurzfristig möglichst flexibel reagieren zu können. Beide Ansätze führen dazu, dass sie strukturelle Veränderungen oft zu spät erkennen. Daher müssen sie vor allem zwei Denkweisen verstehen, erlernen und sich entsprechend entwickeln.

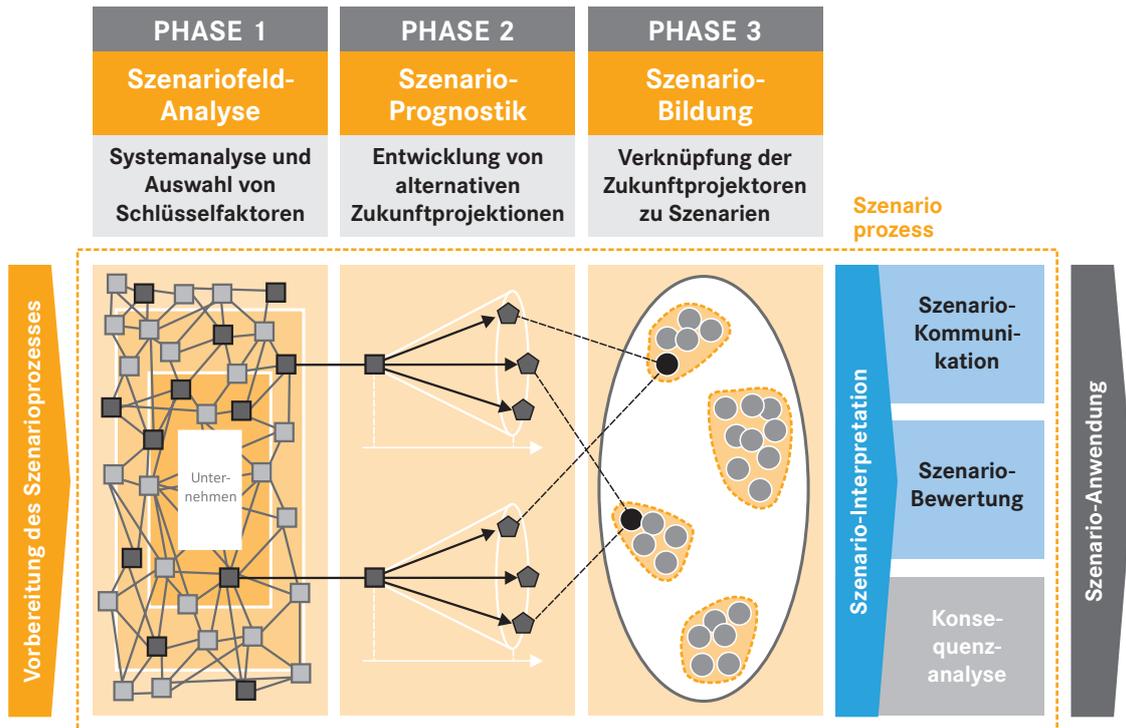
- **Zukunftsoffenes Denken:** Aufgrund der Ungewissheit in regulativen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Umfeldern sowie in konkreten Branchen und Handlungsfeldern wird nicht mehr versucht, die Zukunft exakt vorherzusagen. Stattdessen werden gezielt mehrere vorstellbare Zukunftsbilder entwickelt und beschrieben.
- **Vernetztes Denken:** Die Vielfalt der Einflüsse auf unternehmerisches Handeln hat sich durch Globalisierung, Digitalisierung sowie veränderte Ansprüche und Anspruchsgruppen stetig erhöht. Hinzu kommt die zunehmende Dynamik dieser Änderungsprozesse. Daher haben wir es in der Regel mit komplexen Systemen zu tun, die adäquat nur durch vernetztes oder systemisches Denken gehandhabt werden können.

Die Kombination zukunfts-offenen und vernetzten Denkens führt zu alternativen Zukünften, die als Szenarien bezeichnet werden. Sie beschreiben eine von mehreren Möglichkeiten und beruhen auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen verschiedener Einflussgrößen. Szenario-Management™ bezeichnet die Nutzung solcher Szenarien im Rahmen der strategischen Entwicklung von Unternehmen und Organisationen. Es verknüpft Methoden und Werkzeuge des

zukunftsffenen, vernetzten und strategischen Denkens und Handelns. Die Entwicklung solcher Szenarien erfolgt – so auch im Projekt zur Zukunft der Handelslogistik – in drei Phasen (siehe Abb. 1).

### Die drei Phasen der Szenarioentwicklung

(Abb. 1)



Quelle: ScMI

- Szenariofeld-Analyse und Auswahl von Schlüsselfaktoren** (Phase 1): Das betrachtete Themenfeld wurde in Systemebenen und Einflussbereiche gegliedert und in einem Systembild („Radarschirm“) visualisiert. Innerhalb der Einflussbereiche wurden 69 konkrete Einflussfaktoren beschrieben – von den Prinzipien der Lagerhaltung bis zur geopolitischen Stabilität. Basierend auf einer Bewertung der wechselseitigen Abhängigkeiten dieser Faktoren in einer Vernetzungsanalyse wurden durch das Szenarioteam 22 Schlüsselfaktoren festgelegt. Sie repräsentieren „unsere Fragen an die Zukunft“.
- Entwicklung von alternativen Zukunftprojektionen** (Phase 2): Im Rahmen eines intensiven Diskussionsprozesses im Szenarioteam wurden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen – sogenannte Zukunftprojektionen – entwickelt und ausformuliert. Diese Zukunftprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

- **Bildung, Analyse und Beschreibung von Szenarien** (Phase 3): Szenarien sind prägnante Darstellungen möglicher alternativer Zukünfte. Ihre Erstellung basiert auf der Ermittlung möglichst widerspruchsfreier Kombinationen der Zukunftsprojektionen im Rahmen von Konsistenz- und Cluster-Analysen. Das Ergebnis dieser Szenario-Bildung sind neun alternative Zukunftsbilder, die den Möglichkeitsraum weitgehend aufspannen. Diese „Rohszenarien“ wurden anschließend analysiert und um weitere Informationen ergänzt, sodass vollständige und schlüssige Szenarien vorlagen, die schließlich weiter aufbereitet und beschrieben wurden. Zusätzlich erfolgte eine Visualisierung des von den Szenarien aufgespannten Zukunftsraums im Rahmen eines Zukunftsraum-Mapping™ – einer Art „Landkarte der Zukunft“.

### Vom Denken zum Handeln

Die auf diese Weise entwickelten gleichwertigen Umfeldszenarien werden als „Denkwerkzeuge“ verstanden, mit denen eine Fixierung auf bekannte Zukunftsbilder durchbrochen werden soll. Diese Szenarien werden in der Szenario-Interpretation für die strategische Entscheidungsfindung nutzbar gemacht. Dies umfasst in der Regel drei Teilschritte.

- **Szenario-Kommunikation:** Dabei geht es darum, die Szenarien für einen breiteren Adressatenkreis aufzubereiten und nutzbar zu machen. Dieses Whitepaper ist also genau hier einzuordnen.
- **Szenario-Bewertung:** Nachdem die Szenarien analysiert und beschrieben waren, erfolgte innerhalb des Szenarioteams eine Bewertung hinsichtlich ihrer Gegenwartsnähe sowie ihrer Nähe zur erwarteten und gewünschten Zukunft. Mit Hilfe dieser Bewertung ließen sich Entwicklungspfade im Zukunftsraum aufzeigen und konkrete Indikatoren für ein Szenario-Monitoring festlegen.
- **Konsequenzanalyse:** Dieser Teilschritt erfolgt individuell durch jedes Unternehmen oder jede Organisation. Dabei werden zunächst die Chancen und Gefahren ermittelt, die mit einzelnen Szenarien für das Unternehmen oder die Organisation verbunden sind. Daraus ergeben sich häufig erste Handlungsoptionen, die auf ihre Robustheit gegenüber den verschiedenen Szenarien untersucht werden können.

# Die Landkarte der Zukunft

Ein Szenario ermöglicht es, sich in eine bisher wenig bekannte Welt hineinzusetzen. Auf diese Weise lassen sich Rahmenbedingungen für die Zukunft frühzeitig durchdenken und eigene Handlungsoptionen überprüfen.

Um akzeptiert zu werden, müssen die Elemente eines Szenarios gut zueinander passen – also konsistent sein. Neben dieser ersten Grundanforderung gibt es aber noch einen zweiten Aspekt, auf den bei der Szenarioentwicklung geachtet werden muss: Die Szenarien sollen sich möglichst stark voneinander unterscheiden. Dies bedeutet, dass mit weitgehend unterschiedlichen Zukunftsbildern der Möglichkeitsraum so gut es geht ausgeleuchtet wird.

In einem komplexen Umfeld wie der Handelslogistik führt diese zweite Anforderung schnell zu einer hohen Anzahl an Szenarien. So sind es hier neun alternative Zukunftsbilder, mit denen sich der Möglichkeitsraum abbilden ließ. Wer diese neun Szenarien einfach nur hintereinander betrachtet, verliert schnell den Überblick. Daher werden zunächst mit einem Zukunftsraum-Mapping™ die Unterschiede zwischen den Szenarien grafisch dargestellt: Je ähnlicher zwei Szenarien, desto dichter werden sie beieinander angeordnet.

## Zwei Dimensionen, vier Quadranten

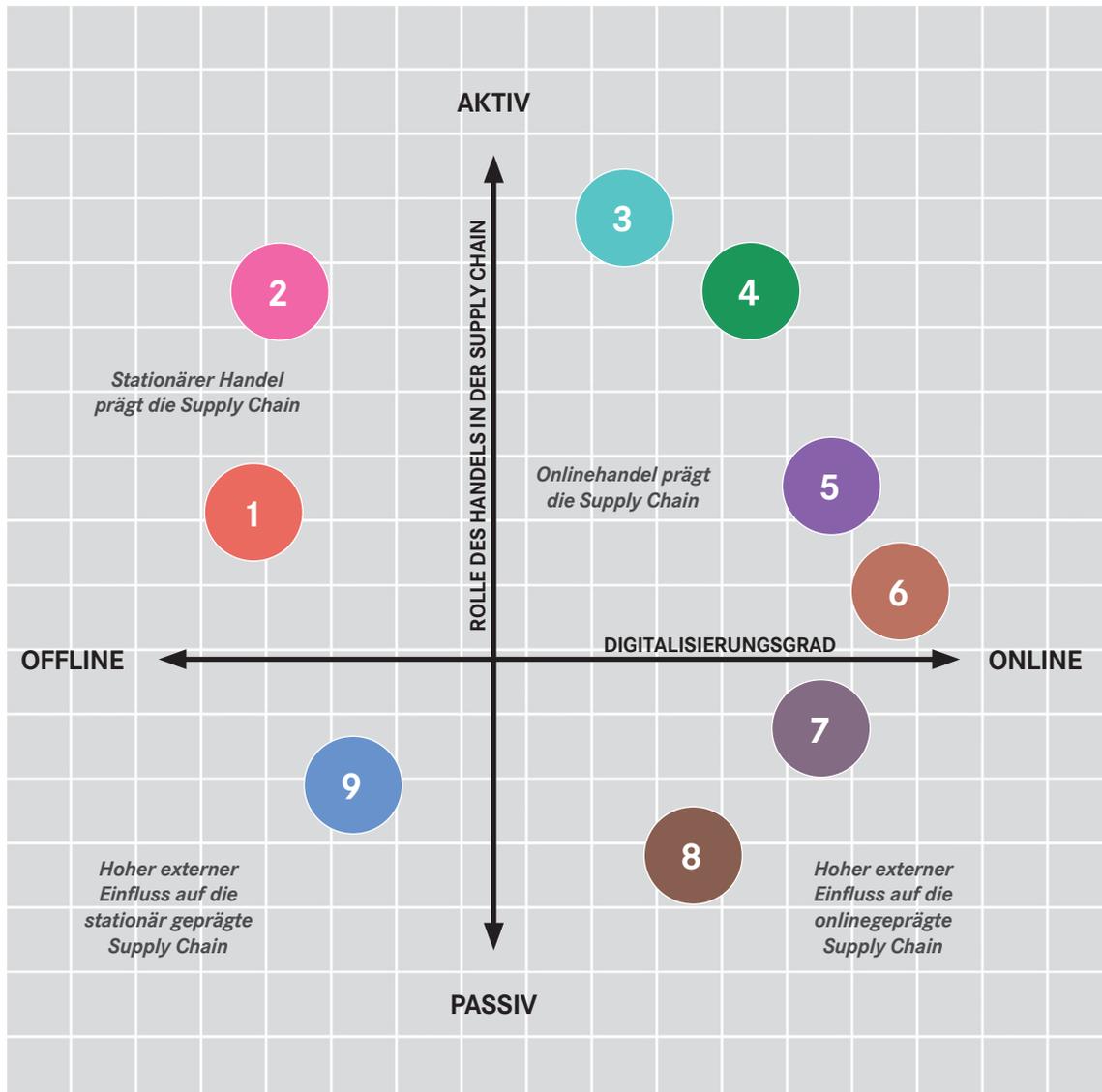
Ein solches Zukunftsraum-Mapping™ wird umgangssprachlich auch als „Landkarte der Zukunft“ bezeichnet. Innerhalb einer solchen Landkarte lassen sich verschiedene Perspektiven einnehmen. Die aus unserer Sicht wichtigsten Perspektiven werden im Folgenden dargestellt.

- Wie online wird die zukünftige Handelswelt sein (Digitalisierungsgrad)? Auch wenn der gegenwärtige Trend eindeutig ist – es bleibt die zentrale Frage, in welchem Grad welche Segmente durch virtuelle Kaufentscheidungen und /oder Belieferung jenseits der Stores geprägt sein werden. Und diese Ungewissheit findet sich auch in den unterschiedlichen Zukünften. So sind die Szenarien 1, 2 und 9 von moderatem Onlinewachstum gekennzeichnet, während die Onlinewelt in den übrigen Zukunftsbildern sich sehr stark entwickelt.
- Welche Rolle spielt der Handel bei der Gestaltung der Supply Chain? Wird der Handel (weiterhin) einen hohen Einfluss auf die Steuerung der Supply Chain haben – oder werden andere Anbieter wie Logistikdienstleister oder neue Intermediäre das Zepter übernehmen?

Aus diesen beiden Perspektiven ergeben sich vier Quadranten, die jeweils unterschiedliche Steuerungen der Supply Chain beschreiben (siehe Abb. 2).

## Der Zukunftsraum und seine Einflussfaktoren

(Abb. 2)



Quelle: ScMI

### Entwicklungsorientierte Betrachtungsweise

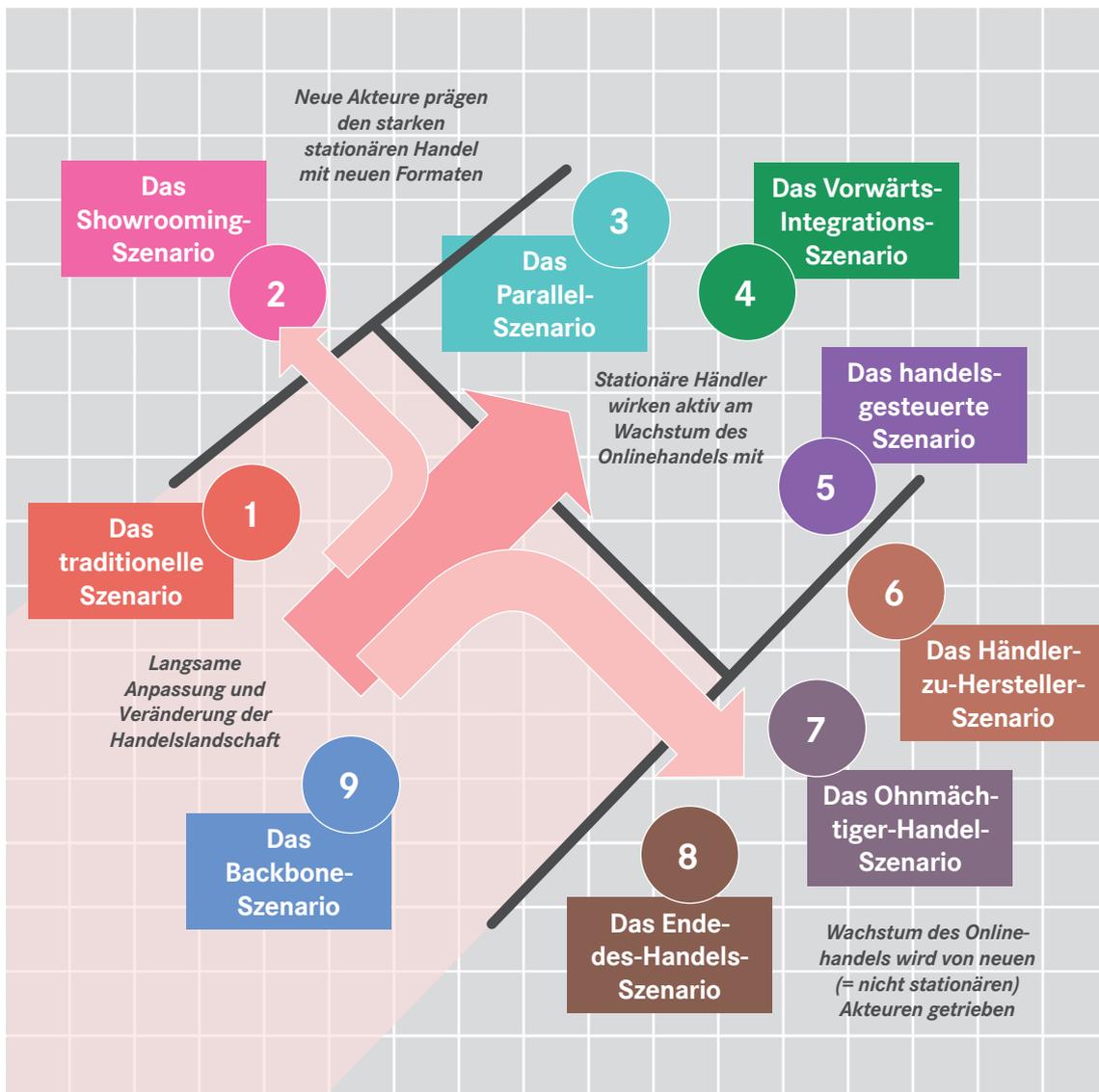
Um die Perspektiven der Handelslogistik zu verstehen, reicht diese einfache Sichtweise allerdings nicht aus; schließlich gibt es allein vier Szenarien, die von einer vom Onlinehandel geprägten Supply Chain ausgehen (siehe rechter oberer Quadrant). Daher lohnt ein Blick auf einige weitere Merkmale, anhand derer sich die Szenarien deutlich unterscheiden.

- Welche Rolle werden Konvergenz und Automation im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes zukünftig spielen? Hier gehen sechs Zukünfte von einer starken Bedeutung aus, während drei Zukunftsbilder eher verhaltene Perspektiven sehen – darunter auch ein Szenario, in dem sich das Onlinewachstum relativ unabhängig von der stationären Welt vollzieht (Szenario 3).

- Kommt es zu einem Aufbruch des Zusammenhangs von Kaufentscheidung und Belieferung? Falls ja, so spricht dies für drei spezifische Szenarien, in denen entweder Showrooming (Szenario 2) oder Click&Collect-Modelle (Szenarien 3 und 4) ein signifikantes Wachstum verzeichnen.
- Werden sich Offline- und Onlineanbieter vermischen? Hier geht es also darum, ob es in der Zukunft noch immer weitgehend voneinander getrennte Sphären gibt oder ob man es mit einer integrierten Wettbewerbsarena zu tun haben wird.

### Entwicklung aus Sicht des stationären Handels

(Abb. 3)



Quelle: ScMI

Diese letzte Frage führt zu einem interessanten Blickwinkel (des stationären Handels) auf den aufgespannten Zukunftsraum (siehe auch Abb. 3). So beschreiben die Szenarien 1 und 9 (unten links) eine langsame Anpassung und Veränderung der Handelswelt – wobei das Szenario 1 einen traditionellen Pfad skizziert und im Szenario 9 davon ausgegangen wird, dass Systemintegratoren die digitalisierte Handelslogistik prägen und so den stationären Handel vorsteuern.

Nach rechts oben erstreckt sich nun ein Bereich, in dem die stationären Händler eigene Onlinekompetenz aufbauen und diese so erfolgreich umsetzen, dass sie auch die Onlinewelten prägen. Dabei lassen sich drei Varianten unterscheiden – eine vielfältige Handels- und Logistiklandschaft mit Parallelstrukturen im Offline- und Onlinebereich (Szenario 3), eine zunehmende Vorwärts-Integration des Handels zur Abwehr neuer Intermediäre (Szenario 4) und eine vom Handel etablierte, vollvertikalisierte Wertschöpfung „aus einer Hand“ (Szenario 5).

Was aber könnte geschehen, wenn dieser Kompetenzaufbau den etablierten Händlern nicht gelingt? Dann würde das Wachstum des Onlinehandels von neuen (= nicht stationären) Akteuren getrieben, was wiederum zu drei möglichen Szenarien führt – einem Zurückweichen des Handels mit der Übernahme von Herstellprozessen (Szenario 6), dem Verlust der Supply-Chain-Steuerung mit ohnmächtigem Rückzug als hin zum reinen „Verkaufsarm“ (Szenario 7), dem Ende des stationären Handels und der Entstehung neuer Wertschöpfungssysteme (Szenario 8).

Denkbar wäre aber auch noch, dass im Bereich des stationären Handels zunehmend neue Akteure an Gewicht gewinnen – eben dann, wenn Showrooming dominiert und die integrierten Kompetenzen des stationären Handels gar nicht mehr gefragt sind (Szenario 2, links oben).

## **9 Szenarien – 9 Handelsplaneten**

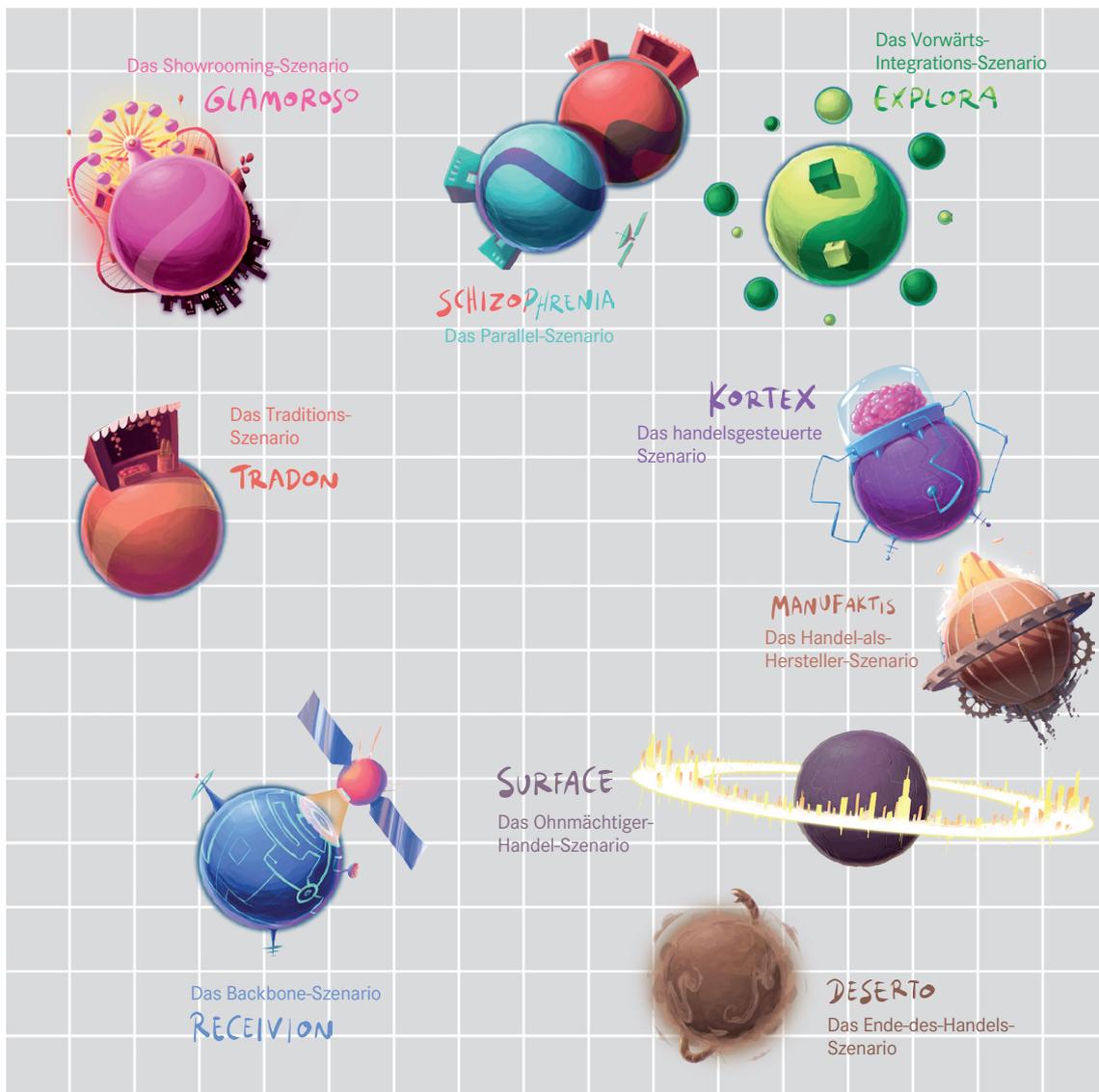
Wie aus Abbildung 3 bereits ersichtlich, ist jedes der 9 entwickelten Szenarien zur Zukunft der Handelslogistik mit einem beschreibenden Namen titulierte – vom Traditions-Szenario bis hin zum Ende-des-Handels-Szenario. Jedes dieser Szenarien ist in sich komplex. Verschiedenste Entwicklungen und Einflussgrößen haben hier bis zum Jahr 2025 jeweils auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlich starker Ausprägung ihren Niederschlag gefunden – 9 verschiedene denkbare Handelswelten.

Verständlicher und plastischer werden diese einzelnen Zukunftsszenarien, indem wir der wissenschaftlich-technischen Beschreibung eine assoziative, bildhaft-prägnante Darstellungsform zur Seite stellen.

Stellen wir uns den Zukunftsraum also als ein Planetensystem vor (siehe Abb. 4). Jedes unserer Szenarien wird zu einem Planeten im Kosmos der Handelslogistik. Aus dem Traditions-Szenario wird der Planet „Tradon“, das Händler-als-Hersteller-Szenario ist auf dem Planeten „Manufaktis“ beheimatet, das Parallel-Szenario findet seine Entsprechung im Doppelplaneten „Schizophrenia“, – und auf „Deserto“ schließlich hat das Ende des Handels wüste Einöde hinterlassen. 9 Szenarien, 9 Handelsplaneten – begleiten Sie uns nachfolgend auf eine Reise durch den Kosmos der Handelslogistik im Jahre 2025.

### Der Zukunftsraum als Planetensystem

(Abb. 4)



Quelle: ScMI

# Das Traditions-Szenario

Der stationäre Handel steuert die Supply Chain auf Basis eines klassischen Logistikverständnisses



Niedrige Ressourcen- und Energiekosten ermöglichen eine konstante Mobilität. Da auch die Digitalisierung nur moderat fortschreitet, kaufen Kunden weiterhin überwiegend im stationären Handel. Der Onlinehandel entwickelt sich zu einem separaten Segment mit gedämpften Wachstumsperspektiven. Die Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen sind weiterhin regional – teilweise sogar lokalisiert. Der Handel steuert die Supply Chain auf Basis eines weiterhin klassischen Logistikverständnisses – und ohne Einsatz von Advanced Analytics. Die Logistikprozesse haben sich kaum weiterentwickelt – sie sind weder komplexer noch variabler oder automatisierter als heute.

## **Geringe Konvergenz zwischen realer und virtueller Welt**

Der technologische Fortschritt ist bei Weitem nicht so schnell gewesen, wie man ursprünglich dachte. Die Konvergenz zwischen realer und virtueller Welt ist gering, und neue Technologien haben nur zu moderaten Marktveränderungen geführt. Der Urbanisierungsgrad ist nicht weiter angestiegen – ebenso wie das Umweltbewusstsein der Menschen, welches nur teilweise durch Gesetzgebung erzwungen werden kann. So ergeben sich bei der Beschaffungsmobilität der Endkunden keine gravierenden Veränderungen.

## **Verkauf aus physischem Bestand**

Kunden kaufen weiterhin überwiegend im stationären Einzelhandel, der sich weiterhin primär als Point of Sale positioniert und aus seinem physischen Bestand heraus verkauft. Onlinehandel bleibt auf einzelne Sortimente und Nischen konzentriert. Auch die konzentrierten Anbieterfelder sind eher voneinander getrennt – so wie sich die Handelslandschaft insgesamt nur sehr langsam verändert. In Innenstädten ent-

wickeln sich tendenziell wieder kleinere Flächen, während gleichzeitig in den Randlagen und in ländlichen Räumen Großflächen und Malls dominieren. Home Delivery spielt kaum eine Rolle, da es von Endkunden nicht nachgefragt wird und auch die regulativen Rahmenbedingungen der Transportlogistik nicht optimal sind.

### **Klassisches Logistikverständnis**

In den ohnehin regionalen Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen besteht eine Tendenz zur Lokalisierung. Der Handel beschränkt sich auf seine klassische Handelsfunktion, zu der auch die Fortschreibung einer größtenteils eigenverantwortlichen Warenlogistik gehört. Das Verhältnis zwischen Industrie und Handel folgt den althergebrachten Mustern – neue Intermediäre spielen nur eine untergeordnete Rolle. Auch in der Logistikbranche dominieren die klassischen Geschäftsmodelle der reinen Logistikdienstleister. Kundenorientierte Value-Added-Services werden von Dienstleistern und Systemintegratoren durchgeführt, sind aber die Ausnahme. Die Digitalisierung der Supply Chain ist eher gering: Kundendaten werden klassisch durch den Handel generiert und ohne Advanced Analytics verarbeitet.

### **Einfache Warenströme und Logistikprozesse**

Mit der nur langsamen Weiterentwicklung der Supply Chain und der Handelsbranche bleiben auch die Anforderungen an die Handelslogistik eher moderat. Die Komplexität der Warenströme ist gering, Sendungsstrukturen sind eher einfach – und weder Variabilität noch Flexibilität sind wirklich gefragt. Damit können viele Händler auf ihren traditionellen Logistikkompetenzen aufsetzen. Die bestehenden Prozesse in der Lagerlogistik verändern sich nicht, und der traditionelle Handel wird nicht versuchen, diese zu optimieren. Die Komplexität der Arbeitsprozesse in der Handelslogistik wird sich moderat verändern, sodass die Herausforderung für das Personalmanagement vor allem darin besteht, als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

## Das Traditions-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	<b>Moderate Marktveränderungen durch neue Technologien bei geringer Konvergenz zwischen virtueller und realer Welt</b>
Umwelt, Ressourcen und Energie	<b>Ressourcen- und Energiekosten gering.</b> Einfluss der Umweltgesetzgebung <i>hoch/gering.</i>
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	<b>Beschaffungsmobilität der Endkunden konstant.</b> Urbanisierungsgrad <i>gestiegen/konstant.</i>
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	<b>Kunden kaufen weiterhin überwiegend im stationären Handel</b>
Vertriebskanäle	<b>Wenige Anbieter beherrschen jeweils einzelne Vertriebskanäle</b>
Entwicklung des Handels	<b>Langsame Anpassung und Veränderung der Handelslandschaft</b>
Standortpolitik des stationären Handels	<i>Tendenz zu Großflächen und Malls in Randlagen/Tendenz zu kleinen Flächen in Innenstädten bei Ausdünnung der Versorgung in ländlichen Regionen</i>
Rolle der Filiale/Filiallogistik	<b>Traditioneller Handel verkauft primär aus physischem Bestand</b>
Logistik in urbanen Räumen	<b>Individuelle Anlieferzusage (zeitlich, örtlich etc.) gering.</b> Regulierungsgrad der Logistik in urbanen Räumen <i>hoch/gering.</i>
Endkundenlogistik/ Home Delivery	<b>Komplexitätsreduzierte Endkundenlogistik und geringe Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung</b>
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	<b>Dominanz regionaler Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen/</b> <i>Veränderung der Rahmenbedingungen oder Nachfrageänderung führt zur Regionalisierung der Supply Chain</i>
SCM – Steuerung der Supply Chain	<b>Fokus des Handels auf ein eingegrenztes Logistikverständnis.</b> Steuerungsprinzip <i>push/pull.</i>
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	<b>Beschränkung auf klassische Handelsfunktion</b>
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	<b>Handel kann seine klassische Handelsfunktion behaupten</b>
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	<b>Daten stehen nur bestimmten Akteuren und nur zeitverzögert zur Verfügung</b>
Nutzung von Kundendaten	<b>Klassische Generierung von Kundendaten durch den Handel – ohne Advanced Analytics</b>
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	<b>Dominanz klassischer/reiner Logistikdienstleister (Starke Position von 2PL – spezialisierten DL)</b>
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	<b>Hohe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine geringe Komplexität der Logistikprozesse</b>
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	<b>Moderate Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und geringer Bedarf an flexiblen Warenflüssen</b>
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	<b>Geringe Komplexität von Warenströmen</b>
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	<b>Geringe Variabilität von Belieferungskonzepten und einfache Sendungsstrukturen</b>
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	<b>Komplexität von Arbeitsprozessen gering.</b> Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften <i>hoch/gering.</i>

Quelle: ScMI

- Fett** Eindeutige Projektion      ■ Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt  
*Kursiv* Alternative Projektion      ■ Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Das Showrooming-Szenario

Neuartige Einkaufserlebnisse im stationären Handel bei externer Belieferung und starker Position neuer Akteure



Der Digitalisierungs-Hype ebbt ab. Reale und virtuelle Welten existieren vielfach parallel zueinander, wobei im Handel weiterhin stationäre Anbieter den Ton angeben. Allerdings hat sich der stationäre Handel selbst massiv verändert: Mit der starken Urbanisierung sind in den Ballungsräumen großflächige Flagship Stores entstanden – die zunehmend auch von neuen Akteuren und von Herstellern betrieben werden. Diese neuen Showrooms bieten vielfältige Einkaufserlebnisse, wobei die Belieferung aufgrund der eingeschränkten Mobilität vieler Kunden häufig, aber nicht nur, extern durch klassische B2C-Logistikdienstleister erfolgt.

## **Geringe Beschaffungsmobilität**

Der technologische Fortschritt ist bei Weitem nicht so schnell gewesen, wie man ursprünglich dachte: Die Konvergenz zwischen realer und virtueller Welt ist gering, und neue Technologien haben nur zu moderaten Marktveränderungen geführt. Dafür haben hohe Energiekosten und eine strikte Umweltgesetzgebung zu umweltbewusstem Verhalten geführt. Kombiniert mit der fortschreitenden Urbanisierung hat sich die Beschaffungsmobilität der Endkunden deutlich reduziert.

## **Flagship Stores in den Großstädten**

Neue Akteure erfinden den insgesamt rückläufigen stationären Handel neu und verkaufen zunehmend Einkaufserlebnisse am Point of Sale. Daher entstehen in den Stadtzentren großflächige Flagship Stores, während sich der Handel gleichzeitig aus der Versorgung in ländlichen Regionen zurückzieht. Die Belieferung des Kunden erfolgt in hohem Maße jenseits des stationären Handels. Hier verfügen die traditionel-

len Händler über Vorteile, da der hohe Regulierungsgrad eine passgenaue Zustellung verhindert – und damit die Entwicklung des Onlinehandels massiv beeinträchtigt.

### **Kundenbelieferung durch Onlinedistributoren**

Die Struktur der Supply Chain bleibt weitgehend konstant: Das Verhältnis von Handel und Industrie verändert sich kaum – und neue Intermediäre stellen die Kundenbindung des Handels nicht infrage. Veränderungen gibt es allerdings in der Art, wie der Handel seine klassische Handelsfunktion ausfüllt. Sowohl traditionelle als auch neue Player konzentrieren sich auf die klassische Einzelhandelsfunktion – insbesondere auf die Gestaltung der Einkaufserlebnisse am Point of Sale. Logistik zählt kaum noch zu ihren Kernkompetenzen. Daher führen sie vor Ort nur noch ein sehr kleines Sortiment, und der große Rest wird von Onlinedistributoren geliefert. In der Logistikbranche dominieren klassische Geschäftsmodelle der reinen Logistikdienstleister – Value-Added-Services und Systemintegration sind die Ausnahme. Die Digitalisierung der weitgehend regionalen Supply Chain ist eher gering: Kundendaten werden klassisch durch den Handel generiert und ohne Advanced Analytics verarbeitet.

### **Variable Belieferungskonzepte**

Das geänderte Einkaufsverhalten der Endkunden und insbesondere ihre externe Belieferung führen zu erheblichen Veränderungen in der Handelslogistik. Insbesondere die wertstoffbezogene Rückwärtslogistik trägt zur Komplexitätserhöhung der Warenströme bei. Während Sendungsstrukturen eher einfach bleiben, steigen die Anforderungen an die Variabilität von Belieferungskonzepten. Die Automatisierung der Logistikprozesse bleibt moderat. Insgesamt ist die Komplexität der Arbeitsprozesse in der Handelslogistik angestiegen – und es fällt zunehmend schwer, qualifiziertes Personal zu bekommen.



**Dr. Timo Ala-Risku**  
Geschäftsführer  
RELEX Solutions GmbH

### **Wichtige Denkanstöße**

Als Anbieter von integrierten Lösungen für Retail und Supply-Chain-Planung denken und arbeiten wir stets entlang neuester logistikwissenschaftlicher Erkenntnisse. Daher haben wir uns beim zukunftsweisenden EHI-Szenarioprojekt zur Handelslogistik 2025 gerne mit eingebracht.

Natürlich weiß keiner, welche der entwickelten Szenarien letzten Endes zur Realität werden. Oder ob es nicht doch ganz anders kommt, als wir alle denken. Aber das ist nicht der Punkt: Entscheidend ist, die Zukunft immer im Blick zu halten, um Trends früh zu erkennen.

Denn eines ist gewiss: Die Handelswelt verändert sich immer schneller, und wir möchten diesen Wandel mitgestalten. Es ist sehr wichtig, solche Entstehungsprozesse zu begleiten, Meinungen anderer Marktteilnehmer zu hören und im gemeinsamen Dialog mit dem EHI Szenarien durchzudenken. Auch für unsere eigenen Entwicklungsprojekte erhalten wir hier wichtige Denkanstöße – um Handelsketten und ihre Logistik mit Hilfe unserer Software noch effizienter und ökologischer machen zu können.

## Das Showrooming-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	Moderate Marktveränderungen durch neue Technologien bei geringer Konvergenz zwischen virtueller und realer Welt
Umwelt, Ressourcen und Energie	Strikte Gesetzgebung UND hohe Energiekosten führen zu umweltbewusstem Verhalten
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	Zunehmende Urbanisierung führt zu reduzierter Beschaffungsmobilität der Endkunden in den Städten
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	Kundenerlebnisse im Store (stationäre oder integrierte Handelsformate) bei externer Belieferung (bspw. Showrooming)
Vertriebskanäle	Vielfältiger Wettbewerb innerhalb voneinander getrennter Vertriebskanäle
Entwicklung des Handels	Neue Akteure prägen den stark rückläufigen stationären Handel – vielfach mit neuen Formaten
Standortpolitik des stationären Handels	Tendenz zu Großflächen in Innenstädten – Ausdünnung der Versorgung in ländlichen Regionen
Rolle der Filiale/Filiallogistik	Traditioneller Handel verkauft primär aus physischem Bestand
Logistik in urbanen Räumen	Regulierungsgrad behindert passgenaue Zustellung (zeitliche oder finanzielle Restriktionen)
Endkundenlogistik/ Home Delivery	Komplexe Endkundenlogistik und geringer Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	Dominanz regionaler Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen
SCM – Steuerung der Supply Chain	<i>Traditionelles Einsteuern durch den Handel/SC wird nicht primär vom Handel gesteuert</i>
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	Beschränkung auf klassische Handelsfunktion
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	Industrie übernimmt zunehmend auch Handelsfunktionen (= tritt in Wettbewerb mit traditionellen Händlern)
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	Daten stehen nur bestimmten Akteuren und nur zeitverzögert zur Verfügung
Nutzung von Kundendaten	Klassische Generierung von Kundendaten durch den Handel – ohne Advanced Analytics
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	Dominanz klassischer/reiner Logistikdienstleister (starke Position von 2PL – spezialisierten DL)
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine geringe Komplexität der Logistikprozesse
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	Moderate Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und geringer Bedarf an flexiblen Warenflüssen
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	Primär wertstoffbezogene Rückwärtslogistik trägt zur Komplexitätserhöhung bei
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und einfache Sendungsstrukturen
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und geringe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften

Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion      ■ Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt

*Kursiv* Alternative Projektion      ■ Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Das Parallel-Szenario

Vielfältige Handels- und Logistiklandschaft mit Onlinewachstum sowie neuen Services und Akteuren



Die Welt ist geprägt von einer Vielfalt neuer Technologien – aber auch von Unübersichtlichkeit und mangelnder Konvergenz. Diese Entwicklung zeigt sich auch im Handel, wo stationäre und Onlinehändler miteinander im Wettbewerb stehen. Dabei verzeichnet der Onlinehandel hohe Wachstumsraten, während der stationäre Handel seine Position über neue Funktionen und Services (wie Click&Collect) abzusichern sucht. Hinzu kommen neue Intermediäre, wie z.B. Ebay und Google, die über Advanced Analytics versuchen, den Handel, in den Handel drängende Hersteller und vielfältige Angebote aus der Logistikbranche auszugrenzen.

## Parallelität stationärer und virtueller Handelswelten

Die Welt ist geprägt von Vielfalt und Unübersichtlichkeit. Neue Technologien ermöglichen radikale Veränderungen von Märkten und Geschäftsmodellen, – laufen aber aufgrund mangelnder Konvergenz vielfach parallel zueinander. Viele Menschen verhalten sich umweltbewusst, ohne dass es die Gesetzgebung explizit verlangt. Gleichzeitig kommt es zu einer starken Urbanisierung, die allerdings kaum Einfluss auf die Beschaffungsmobilität der Endkunden hat. Hintergrund hierfür ist die Parallelität stationärer und virtueller Handelswelten.

## Stationärer Handel geht online

Der Boom des Onlinehandels führt zu einem Wandlungsprozess des stationären Einzelhandels. Dieser löst sich von seinem traditionellen Verständnis als reiner Point of Sale und implementiert neue Funktionen und Dienstleistungen, um den veränderten

Kundenanforderungen gerecht zu werden. So entwickelt er starke Click&Collect-Services, mit denen er eigene Onlineshops im Wettbewerb mit den Pure Playern aufwertet und seine eigenen Stores zu Verteilzentren weiterentwickelt. In der Konsequenz gehen die Flächengrößen massiv zurück – und es gelingt, über diese Konzepte nicht nur den wachsenden Innenstädten gerecht zu werden, sondern auch die dezentrale Versorgung sicherzustellen.

### **Neue Player zwischen Handel und Endkunden**

Der Handel beschränkt sich auf seine klassische Handelsfunktion innerhalb der Wertschöpfungskette, konkurriert in dieser Funktion jedoch zunehmend mit Produzenten und neuen Intermediären. Dabei gerät er zunehmend ins Hintertreffen, denn insbesondere die neuen Player nutzen ihre Kundendaten im Rahmen von Advanced Analytics und schieben sich so immer weiter zwischen Handel und Endkunden. Die Fragmentierung der Nachfrage führt gleichzeitig zu lokal und global hochkomplexen Beschaffungsstrukturen, wobei die Nachversorgung aus verfügbarem Bestand erfolgt.

### **Zunehmende Rückwärtslogistik**

Für den Handel verliert die eigenständige Warenlogistik an Bedeutung, was nicht zuletzt auch an den komplexen Logistikprozessen liegt. In der Lagerlogistik bedarf es zunehmend flexibler Warenflüsse, zu deren Steuerung ein moderater Automatisierungsgrad jedoch ausreichend ist. Das veränderte Einkaufsverhalten der Endkunden fordert eine hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und führt zu komplexen Sendungsstrukturen, was auch mit dem hohen Anteil an Retourenlogistik zusammenhängt. In einer derart komplexen Umgebung gewinnen 3PL/4PL-Systemintegratoren zunehmend an Bedeutung, und sie können zur Bewältigung der komplexen Arbeitsprozesse auf ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zurückgreifen.



**Matthias Haubenreißer**  
Senior Manager ECR-Prozesse  
GS1 Germany GmbH

### **Komplexere Handelsstrukturen brauchen neue Logistiklösungen**

Die Welt der Konsumenten ist vielfältiger und bunter geworden. Egal ob stationär oder online – die gewünschten Artikel sollen immer und möglichst zeitnah verfügbar sein, meist nur einen Klick entfernt. Die Touchpoints aus Kundensicht werden zahlreicher, weshalb die Netzwerkstrukturen im B2B2C immer komplexer zu managen sein werden.

Das Kernproblem aber wird auch in zehn Jahren noch das gleiche sein: die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge, Qualität und zu den richtigen Kosten an den richtigen Ort zu bringen. Schon heute zeichnet sich ab, dass die Unternehmen in ihrer Logistikstrategie keinen einheitlichen Weg beschreiten. Möglich ist auch, dass die traditionellen Rollen der Wertschöpfungspartner schon morgen nicht mehr gelten.

Wir von GS1 Germany haben uns aus gutem Grund aktiv an der Szenario-Studie beteiligt – um auch künftig die Entwicklung und Umsetzung von Auto-ID-, Kommunikations- und Prozessstandards voranzutreiben und in Zusammenarbeit mit Industrie, Handel und Dienstleistern marktgerechte Lösungen zu etablieren.

## Das Parallel-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	<b>Neue Technologien führen zu radikalen Marktveränderungen, die Anwendung führt aber nicht zu weiterer Konvergenz</b>
Umwelt, Ressourcen und Energie	Geringer externer Einfluss auf den Umgang mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten – umweltbewusstes Handeln nur aus intrinsischer Motivation
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	<b>Zunehmende Urbanisierung bei weitgehend konstanter Beschaffungsmobilität der Endkunden</b>
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	<b>Kunden kaufen zunehmend online – stationäre Händler werden zunehmend zu Verteilzentren (bspw. Click-and-Collect)</b>
Vertriebskanäle	<b>Vielfältiger Wettbewerb innerhalb voneinander getrennter Vertriebskanäle</b>
Entwicklung des Handels	<b>Wachstum des Onlinehandels stark.</b> Bedeutung der heutigen stationären Händler <i>stark rückläufig/konstant hoch.</i>
Standortpolitik des stationären Handels	<b>Flächengrößen werden kleiner.</b> Standorte <i>Dezentralisierung = Außenlagen/ Zentralisierung = innerstädtisch.</i>
Rolle der Filiale/Filiallogistik	<b>Erweiterung des traditionellen Handels um neue Funktionen und Services</b>
Logistik in urbanen Räumen	<b>Passgenaue Zustellung durch funktionierendes Logistiksystem innerhalb der Grenzen der Regulierung</b>
Endkundenlogistik/ Home Delivery	<b>Komplexe Endkundenlogistik und geringer Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung</b>
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	<b>Fragmentierung der Nachfrage führt zu hochkomplexen Beschaffungsstrukturen (global UND lokal)</b>
SCM – Steuerung der Supply Chain	<b>Nachversorgung aus Logistiksicht (aus verfügbarem Bestand)</b>
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	<b>Beschränkung auf klassische Handelsfunktion</b>
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	<b>Handel wird von Industrie und neuen Intermediären in die Zange genommen</b>
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	<b>Daten stehen nur bestimmten Akteuren und nur zeitverzögert zur Verfügung</b>
Nutzung von Kundendaten	<b>Andere Akteure in der Supply Chain nutzen Advanced Analytics – Handel wird ausgegrenzt</b>
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	<b>Zunehmende Bedeutung von Systemintegratoren/Systemorchestratoren</b>
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	<b>Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse</b>
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	<b>Moderate Bedeutung von Automatisierung und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen in der Lagerlogistik</b>
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	<b>Primär Retourenmanagement trägt zur Komplexitätserhöhung bei</b>
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	<b>Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen</b>
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	<b>Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften</b>

Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion      ■ Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt  
*Kursiv* Alternative Projektion      ■ Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Das Vorwärts-Integrations-Szenario

Handel rückt als lokaler Auslieferungspunkt enger an den Endkunden



Digitale und reale Welt verschmelzen immer weiter – verbunden mit einer starken Individualisierung von Kundenwünschen. Um das Aufkommen neuer Intermediäre zu verhindern, rückt der integrierte Handel über neue Services immer enger an den Endkunden heran. Es kommt zu einer breiten Dezentralisierung mit einem „Tante-Emma-Revival“, – wobei die kleinen Läden vielfach als Auslieferungspunkte im Click&Collect-System funktionieren. Der Druck der Pure Player setzt sich fort; der stationäre Handel erkennt die Chancen und setzt dementsprechende Angebote dagegen. Gleichzeitig bemühen sich auch die Hersteller um direkten Kundenkontakt, so dass es insgesamt zu einer Vorwärts-Integration in der Wertschöpfungskette kommt.

## **Weitgehende Konvergenz, zunehmende Individualisierung**

Neue Technologien führen zu weitgehender Konvergenz realer und virtueller Welten – und ermöglichen, Prozessschritte in der Wertschöpfungskette abzudecken. Die Individualisierung der Gesellschaft nimmt zu, und immer mehr Menschen verhalten sich umweltbewusst, ohne dass es die Gesetzgebung explizit verlangt. Der Urbanisierungsgrad und die Beschaffungsmobilität der Endkunden bleiben weitestgehend konstant.

## **Kleine Flächen nahe am Kunden**

Die massive Zunahme der Onlinekäufe führt zu einem breiten Wettbewerb um die zunehmend integrierten Vertriebskanäle. Während die Pure Player ihr reines Onlinegeschäft mit Fokus auf Sortiment, Preis und Geschwindigkeit weiter ausbauen, vollzieht der stationäre Einzelhandel einen tiefgreifenden Wandlungsprozess. Dabei löst

er sich von seinem traditionellen Verständnis als reiner Point of Sale und implementiert neue Funktionen und Dienstleistungen, um den veränderten Kundenanforderungen gerecht zu werden. So setzt er stark auf Click&Collect-Services, mit denen er eigene Onlineshops im Wettbewerb aufwertet, Long-Tail-Artikel verfügbar macht und seine eigenen Stores zu Verteilzentren weiterentwickelt. In der Konsequenz kommt es zu einer breiten Dezentralisierung mit rückläufigen Flächengrößen und einem „Tante-Emma-Revival“ in Innenstadtlagen ebenso wie auf dem Land.

### Hochkomplexe Beschaffungsstrukturen

Die Loslösung des Handels von seinem klassischen Rollenverständnis beeinflusst auch die Position in der Wertschöpfungskette. Die Erweiterung um Services bringt den Handel näher an den Endkunden, und gleichzeitig treten Produzenten in direkten Wettbewerb mit dem Handel, indem sie ebenfalls Handelsfunktionen übernehmen. Die Fragmentierung der Nachfrage führt zu hochkomplexen regionalen und globalen Beschaffungsstrukturen, wobei dieser Komplexitätssteigerung eine intelligente, IT-basierte automatische Nachversorgung gegenübersteht. Die dazu benötigten Daten stehen allen Akteuren jederzeit zur Verfügung, wobei sich der Handel mit den übrigen Akteuren im Wettbewerb um die Nutzung von Advanced Analytics befindet.

### Starke Automatisierung der Logistikprozesse

Für den Handel gewinnt die Steuerung der Warenlogistik an Bedeutung, was nicht zuletzt auch an den komplexen kanalübergreifenden Logistikprozessen liegt, die der Downstream-Bewegung entgegenstehen. Ursachen für die hohe Komplexität sind u.a. Retouren und Wertstoffkreisläufe. Zudem fordert das veränderte Einkaufsverhalten der Endkunden eine hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und führt zu komplexen Sendungsstrukturen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, kommt es zu einer starken Automatisierung der Logistikprozesse, die vor allem von 3PL/4PL betrieben wird, die am Arbeitsmarkt attraktive Angebote machen und so auf ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zurückgreifen können.



**Kai Derda**  
Geschäftsführer  
CHEP Deutschland GmbH

### Digitalisierung erhöht Wertschöpfung

Mit dem Aufbruch ins digitale Zeitalter eröffnen sich für den Handel völlig neue Möglichkeiten der Warensteuerung und -kontrolle. Die intensive Nutzung von Beacons etwa hat das Tor zu Advanced Analytics geöffnet. Durchgängige Transparenz sowie maximale Effizienz und Warenverfügbarkeit machen den Han-

del zum Key Player in der komplexen Supply Chain. Out-of-Stock-Situationen gehören der Vergangenheit an. Und ausgefeiltes Equipment wie Embedded Sensors an Paletten und Behältern erfassen jede noch so kleine Veränderung der Ware auf ihrem Weg zum Bestimmungsort.

Für eine optimale Wertschöpfung bedient sich der Handel hier hochspezialisierter Logistikdienstleister. Big-Data-Analysen helfen ihm, das volle Potenzial auszuschöpfen. Beacons im Zusammenspiel mit Multi-Plattform-Apps liefern Wissen über das Kaufverhalten und die individuellen Kundenbedürfnisse. Ware, Point of Sale, Warenträger und Endverbraucher sind dabei miteinander vernetzt. Die Supply Chain lässt sich so von der Produktion bis zur Interaktion mit dem Kunden nachverfolgen.

## Das Vorwärts-Integrations-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	Neue Technologien lassen die digitale und reale Welt verschmelzen und führen zu radikalen Marktveränderungen
Umwelt, Ressourcen und Energie	Geringer externer Einfluss auf den Umgang mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten – umweltbewusstes Handeln nur aus intrinsischer Motivation
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	Konstante Urbanisierung und Beschaffungsmobilität der Endkunden
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	Kunden kaufen zunehmend online – stationäre Händler werden zunehmend zu Verteilzentren (bspw. Click&Collect)
Vertriebskanäle	Breiter Wettbewerb um zunehmend integrierte Vertriebskanäle
Entwicklung des Handels	Stationäre Händler wirken aktiv am Wachstum des Onlinehandels mit
Standortpolitik des stationären Handels	Breite Dezentralisierung mit kleinen Flächen – auch in Innenstädten („Tante-Emma-Revival“)
Rolle der Filiale/Filiallogistik	Neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote ersetzen zunehmend den traditionellen Handel
Logistik in urbanen Räumen	Individuelle Kundenwünsche können ohne Einschränkung durch neue Regulierung erfüllt werden
Endkundenlogistik/ Home Delivery	Bedeutung der Komplexitätsreduzierung gering = viele Kontakte. Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung <i>gering/hoch</i> .
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	Fragmentierung der Nachfrage führt zu hochkomplexen Beschaffungsstrukturen (global UND lokal)
SCM – Steuerung der Supply Chain	Intelligente automatisierte Nachversorgung (IT-basiert)
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	Handel rückt über neue Services enger an den Endkunden heran
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	Industrie übernimmt zunehmend auch Handelsfunktionen (= tritt in Wettbewerb mit traditionellen Händlern)
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	Daten stehen jederzeit allen zur Verfügung
Nutzung von Kundendaten	Wettbewerb zwischen Handel und anderen Akteuren um Advanced Analytics
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	Zunehmende Bedeutung von Systemintegratoren/Systemorchestratoren
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	Höchstkomplexe Warenströme durch Rückwärtslogistik aufgrund von Retouren UND Wertstoffkreisläufen
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften

Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion

  Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt

*Kursiv* Alternative Projektion

  Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Das handlungsgesteuerte Szenario

Handel nutzt digitale Datenhoheit und etabliert vollvertikalisierte Wertschöpfung „aus einer Hand“



In einer digitalisierten und urbanisierten Welt dreht sich (fast) alles um den digitalen Kunden. Der integrierte und auf regionale Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen spezialisierte Handel hat seine Pole Position im Kundenkontakt durch die intensive Nutzung von Advanced Analytics verteidigt und die Angriffe neuer Intermediäre erfolgreich abgewehrt. Parallel dazu ist er in der Lage, auch die immer komplexeren Logistikprozesse durch eine eigenständige Warenlogistik zu handhaben. In der Konsequenz besetzt er damit immer weitere Teile der Wertschöpfungskette im Sinne einer „Vollintegration“.

## Urbanisierung und Digitalisierung

Neue Technologien führen zur weitgehenden Konvergenz realer und virtueller Welten – und sie ermöglichen radikale Marktveränderungen. Auch im stationären Handel wird es möglich, den Kunden Kaufvorschläge zu machen. Diese Möglichkeiten variieren jedoch stark je nach Geschäftsmodell bzw. Segment. Zudem erzwingen die strikte Gesetzgebung sowie die gestiegenen Energie- und Ressourcenpreise ein umweltbewussteres Verhalten der Konsumenten. Gleichzeitig nimmt die Individualisierung der Gesellschaft zu – und immer mehr Menschen zieht es in die Ballungsräume. Diese Rahmenbedingungen führen zu einem kulturellen Wandel und einer deutlich reduzierten Beschaffungsmobilität. Dies wiederum verstärkt den Trend vom stationären Handel zum Onlinehandel. Hinzu kommen die neuen Möglichkeiten der passgenauen Zustellung durch funktionierende Logistiksysteme.

### **Starker Omnichannel-Handel**

Kaufentscheidungen werden zunehmend online getroffen, was zu einem breiten Wettbewerb um die zunehmend integrierten Vertriebskanäle führt. Dabei hat sich der traditionelle stationäre Handel zu einem starken Omnichannel-Handel weiterentwickelt. Während in ländlichen Räumen gar ein Bedeutungsverlust zu erkennen ist, übernimmt er in Ballungsräumen auf kleineren Flächen zunehmend neue Funktionen und Services, um aktiv zum Wachstum des Onlinehandels beizutragen.

### **Handel steuert Wertschöpfungskette**

Die Fragmentierung der Nachfrage hat zu Beschaffungsstrukturen geführt, in denen neben den traditionellen regionalen auch globale und lokale Anforderungen erfüllt werden. In dieser hochkomplexen Supply Chain hat der Handel nicht nur seine klassische Handelsfunktion behauptet, sondern seine Position durch die Steuerung kompletter Warenflüsse verstärkt und abgesichert. In dieser handelsgetakteten Wertschöpfungskette hält er sowohl Industrie als auch neue Intermediäre auf Abstand. Die hierzu benötigten Daten stehen im Sinne einer Advanced Analytics grundsätzlich allen Akteuren im Wertschöpfungsprozess zur Verfügung, werden aber vornehmlich vom Handel genutzt.

### **Eigenständige Warenlogistik**

Für eine so weitgehende Steuerung der Wertschöpfungskette ist eine eigenständige Warenlogistik von großer Bedeutung. Dazu bedarf es der Kompetenz zur Handhabung komplexer Warenströme und Logistikprozesse, wie sie in diesem Umfeld vorliegen. Ursachen der hohen Komplexität sind u.a. Retouren und Wertstoffkreisläufe. Zudem fordert das veränderte Einkaufsverhalten der Endkunden eine hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und führt zu komplexen Sendungsstrukturen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, kommt es zu einer starken Automatisierung der Logistikprozesse auf Basis des Geschäftsmodells des Systemdienstleisters, der ganzheitliche Lösungen verfolgt oder anbietet. Bei diesem Systemdienstleister kann es sich um den Händler selbst, aber auch um einen externen Full-Service-Dienstleister handeln. Die hohe Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ermöglicht dabei in jedem Fall eine qualitativ hochwertige Abwicklung der komplexen Arbeitsprozesse.



**Dirk Homberg**  
Senior Customer Executive  
JDA Technologies

#### **Die Zukunft aktiv mitgestalten**

Der Handel war für lange Zeit ein ruhiges Fahrwasser, das sich jetzt in einen schnellen Fluss mit Stromschnellen und Wirbeln verwandelt hat. Nur Händler,

die die Zukunft aktiv mitgestalten und die sich den Herausforderungen dieser Transformation stellen, haben die Chance, zu überleben und profitabel zu sein.

Ein kritischer Erfolgsfaktor für profitablen Handel ist die Supply Chain. Die Zunahme des Onlinehandels erfordert eine hochintegrierte und transparente Supply-Chain-Management-Lösung. Nur so ist es möglich, den Überblick über die Komplexitäten und Abhängigkeiten in der Supply Chain zu bewahren.

Indem wir Lösungen bieten, die diesen Transformationsprozess flexibel unterstützen, tragen wir entscheidend zur Profitabilität im Handel bei.

## Das handelsgesteuerte Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	Neue Technologien lassen die digitale und reale Welt verschmelzen und führen zu radikalen Marktveränderungen
Umwelt, Ressourcen und Energie	Strikte Gesetzgebung UND hohe Energiekosten führen zu umweltbewusstem Verhalten
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	Zunehmende Urbanisierung führt zu reduzierter Beschaffungsmobilität der Endkunden in den Städten
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	Kunden kaufen zunehmend online – starke Substitution des stationären Handels durch Onlinehandel mit externer Logistikstruktur
Vertriebskanäle	Breiter Wettbewerb um zunehmend integrierte Vertriebskanäle
Entwicklung des Handels	Stationäre Händler wirken aktiv am Wachstum des Onlinehandels mit
Standortpolitik des stationären Handels	Tendenz zu kleinen Flächen in Innenstädten bei Ausdünnung der Versorgung in ländlichen Regionen
Rolle der Filiale/Filiallogistik	Neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote ersetzen zunehmend den traditionellen Handel
Logistik in urbanen Räumen	Passgenaue Zustellung durch funktionierendes Logistiksystem innerhalb der Grenzen der Regulierung
Endkundenlogistik/ Home Delivery	Komplexe Endkundenlogistik und hoher Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	Dominanz regionaler Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen
SCM – Steuerung der Supply Chain	Intelligente automatisierte Nachversorgung (IT-basiert)
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	Handelsgetaktete (= vollvertikalisierte) Wertschöpfungskette „aus einer Hand“
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	Handel kann seine klassische Handelsfunktion behaupten
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	Daten stehen jederzeit allen zur Verfügung
Nutzung von Kundendaten	Intensive Nutzung von Advanced Analytics primär durch den Handel
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	Logistikbranche wird von Systemdienstleistern geprägt
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	Hohe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	Höchstkomplexe Warenströme durch Rückwärtslogistik aufgrund von Retouren UND Wertstoffkreisläufen
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften

Quelle: ScMI

- Fett** Eindeutige Projektion
- Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt
- Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Das Handel-als-Hersteller-Szenario

Händler weichen neuen Intermediären aus und werden zu Herstellern



Der digitale Kunde wird immer individueller – und kauft immer mehr Waren und Dienstleistungen online. Der noch immer von einer stationären DNA geprägte Handel verliert mehr und mehr den direkten Kundenkontakt an neue Intermediäre, die sich besser an die neuen Kundenbedürfnisse anpassen können. Als Reaktion übernehmen viele Händler zunehmend Upstream-Funktionen – beispielsweise durch Eigenmarken oder eigene Produktion. Die Logistikbranche begleitet die Neuordnung der Wertschöpfungskette durch Value-Added-Services, wobei sie teilweise sogar auf eigene Assets verzichtet.

## **Trend zum Onlinehandel**

Neue Technologien führen zur weitgehenden Konvergenz realer und virtueller Welten – und sie ermöglichen radikale Marktveränderungen. Die Individualisierung der Gesellschaften nimmt zu, wobei Umweltschutz und Nachhaltigkeit für die meisten Menschen keine Themen sind – lediglich höhere Energie- und Ressourcenpreise können bei einem Teil zu umweltbewusstem Verhalten führen. Gleichzeitig nimmt der Urbanisierungsgrad erkennbar zu. Diese Rahmenbedingungen führen zu einer deutlich reduzierten Beschaffungsmobilität und verstärken damit den Trend vom stationären zum Onlinehandel. Hinzu kommen die regulativ nur wenig eingeschränkten Möglichkeiten der passgenauen und unter Umständen kontaktlosen Zustellung durch funktionierende, vor allem urbane Logistiksysteme.

### **Rückzug aus der Fläche**

Kaufentscheidungen werden zunehmend online getroffen, was zu einem breiten (Omnichannel-)Wettbewerb um die zunehmend integrierten Vertriebskanäle führt. Der stationäre Handel wird zunehmend durch neue Akteure im Onlinehandel substituiert und versucht diesem Trend durch neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote zu begegnen. Dazu zählen auch Warenpräsentationen durch „Virtual Reality“. Das Wachstum des Onlinegeschäfts führt zu einer Reduzierung von Ladenflächen in urbanen Regionen und zur Ausdünnung des Filialnetzes in ländlichen Gebieten.

### **Konzentration auf Beschaffung, Belieferung und Herstellung**

Mit der Individualisierung der Kundenbedürfnisse entstehen globale Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen. Dabei übernehmen neue Akteure (Handelsplattformen) immer stärker den Endkundenkontakt und bieten neue, spezielle Dienstleistungen auf der Basis von Advanced Analytics. Diesem Verlust des direkten Kundenkontakts begegnet der Handel durch eine Rückwärtsintegration, indem er sich auf die vorgelegten Prozesse konzentriert und den darin stattfindenden Warenfluss komplett steuert. Zudem übernimmt er weitere Upstream-Funktionen – beispielsweise durch eigene Produkte oder Eigenmarken.

### **Zunehmende Bedeutung von Value-Added-Services**

Die Anforderungen an die Handelslogistik sind stetig gestiegen, da sowohl globale als auch hochkomplexe Warenströme und Logistikprozesse zu handhaben sind. Ursachen der hohen Komplexität sind vor allem das Retourenmanagement und die mit dem veränderten Einkaufsverhalten verbundenen komplexen Sendungsstrukturen. Hinzu kommen die hohe Variabilität von Belieferungskonzepten sowie der hohe Bedarf an flexiblen Warenflüssen. Dabei ist es unstrittig, dass diese Anforderungen nur mit einem hohen Automatisierungsgrad erfüllt werden können. Value-Added-Services sind vor diesem Hintergrund von hoher Bedeutung – gleichgültig, ob die Händler die Warenlogistik selbst steuern, die Verantwortung an externe Full-Service-Dienstleister übertragen oder ein Kombinationsmodell verfolgen. Die hohe Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ermöglicht dabei in jedem Fall eine qualitativ hochwertige Abwicklung der komplexen Arbeitsprozesse.

## Das Handel-als-Hersteller-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	<b>Neue Technologien lassen die digitale und reale Welt verschmelzen und führen zu radikalen Marktveränderungen</b>
Umwelt, Ressourcen und Energie	<i>Hohe Energiekosten führen zu umweltbewusstem Verhalten (trotz geringer gesetzlicher Anforderungen)/Geringer Grad an Umweltbewusstsein – Nachhaltigkeit ist höchstens Marketing-Thema</i>
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	<b>Zunehmende Urbanisierung führt zu reduzierter Beschaffungsmobilität der Endkunden in den Städten</b>
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	<b>Kunden kaufen zunehmend online – starke Substitution des stationären Handels durch Onlinehandel mit externer Logistikstruktur</b>
Vertriebskanäle	<b>Breiter Wettbewerb um zunehmend integrierte Vertriebskanäle</b>
Entwicklung des Handels	<b>Wachstum des Onlinehandels wird von neuen Akteuren getrieben</b>
Standortpolitik des stationären Handels	<b>Tendenz zu kleinen Flächen in Innenstädten bei Ausdünnung der Versorgung in ländlichen Regionen</b>
Rolle der Filiale/Filiallogistik	<b>Neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote ersetzen zunehmend den traditionellen Handel</b>
Logistik in urbanen Räumen	<b>Passgenaue Zustellung durch funktionierendes Logistiksystem innerhalb der Grenzen der Regulierung</b>
Endkundenlogistik/ Home Delivery	<b>Komplexe Endkundenlogistik und hoher Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung</b>
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	<b>Weitestgehende Globalisierung der Supply Chain (Weltprodukte)</b>
SCM – Steuerung der Supply Chain	<b>Intelligente automatisierte Nachversorgung (IT-basiert)</b>
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	<b>Traditionelle Händler übernehmen zunehmend Upstream-Funktionen (Eigenmarken, eigene Produktion)</b>
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	<b>Neue Intermediäre schieben sich zunehmend zwischen Handel und Endkunden</b>
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	<b>Daten stehen jederzeit allen zur Verfügung</b>
Nutzung von Kundendaten	<b>Wettbewerb zwischen Handel und anderen Akteuren um Advanced Analytics</b>
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	<b>Bedeutung von Value-Added-Services hoch.</b> Verzicht auf eigene Assets <i>gering/hoch.</i>
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	<b>Komplexität der Logistikprozesse in der Lagerlogistik hoch.</b> Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler <i>gering/hoch.</i>
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	<b>Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen</b>
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	<b>Primär Retourenmanagement trägt zur Komplexitätserhöhung bei</b>
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	<b>Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen</b>
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	<b>Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften</b>

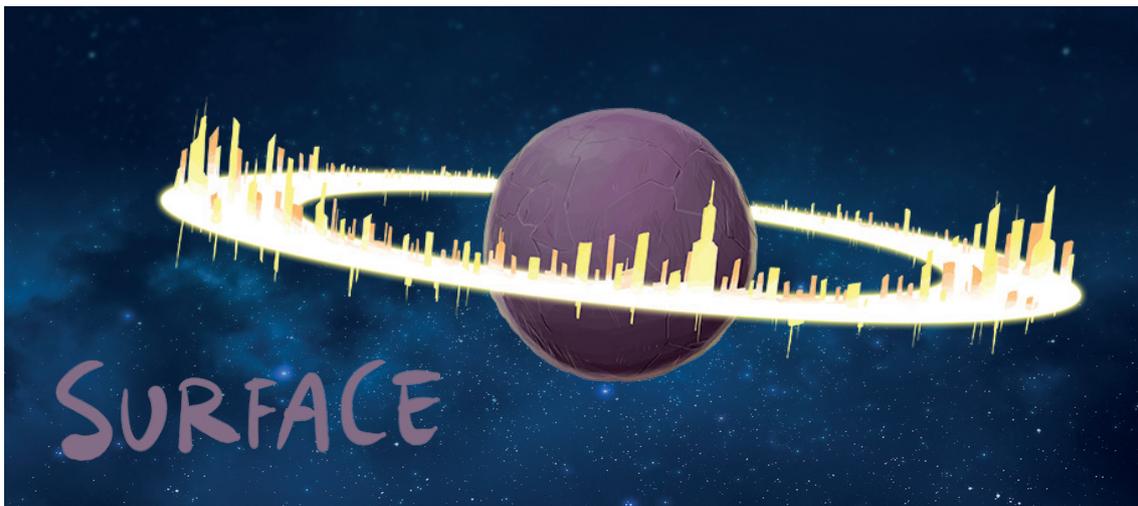
Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion      ■ Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt

*Kursiv* Alternative Projektion

# Das Ohnmächtiger-Handel-Szenario

Handel verliert Steuerung der globalen Supply Chain und wird zum reinen Verkaufsarm



Urbanisierung und rückläufige Mobilität haben zu einem Onlineboom geführt, dem der traditionelle Handel nicht mehr gewachsen ist – weder im Kundenkontakt noch in der Logistik. Daher wird er von neuen Intermediären und der Industrie in die Zange genommen, sodass ihm auch die Steuerung der Supply Chain entgleitet. Letztlich verkümmert der Handel mit seiner Beschränkung auf die klassische Handelsfunktion zu einem Verkaufsarm der neuen, global denkenden Akteure.

## **Reduzierte Beschaffungsmobilität**

Neue Technologien führen zur weitgehenden Konvergenz realer und virtueller Welten – und sie ermöglichen radikale Marktveränderungen. Die Individualisierung der Gesellschaften nimmt zu. Höhere Energie- und Ressourcenpreise können bei einem Teil der Gesellschaft zu umweltbewusstem Verhalten führen. Gleichzeitig nimmt der Urbanisierungsgrad erkennbar zu. Diese Rahmenbedingungen führen zu einer deutlich reduzierten Beschaffungsmobilität und verstärken damit den Trend vom stationären Handel zum Onlinehandel. Hinzu kommen die regulativ nur wenig eingeschränkten Möglichkeiten der passgenauen und unter Umständen kontaktlosen Zustellung durch funktionierende, vor allem urbane Logistiksysteme (City-Logistik).

## **Konzentration auf innerstädtische Standorte**

Der stationäre Handel wird zunehmend durch neue Akteure im Onlinehandel substituiert und versucht diesem Trend durch neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote zu begegnen. Dabei konzentriert sich der Handel auf innerstädtische

Standorte, die sowohl größer als auch kleiner sein können. Parallel kommt es zu einer Ausdünnung des Filialnetzes in ländlichen Gebieten.

### Handel als reiner „Verkaufsarm“

Mit der Individualisierung der Kundenbedürfnisse entstehen globale Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen – bis hin zu „Weltprodukten“. Der Handel beschränkt sich in diesem Umfeld auf die ihm vertraute Einzelhandelsfunktion mit dem immer schwächeren Point of Sale – und verliert so zunehmend die Kontrolle über die Wertschöpfungskette. Dies liegt insbesondere daran, dass Produzenten und neue Intermediäre ihre Position in der Wertschöpfungskette kontinuierlich ausbauen und den Aktionsradius des klassischen Handels einschränken. Eine Ursache hierfür ist deren exklusive Nutzung von Advanced Analytics. Der Handel wird so mehr und mehr zu einem „Verkaufsarm“ bzw. einer „Abholstation“.

### Logistikanbieter dominieren

Der Handel verliert zunehmend die Fähigkeit, im globalisierten Rahmen eine eigenständige Warenlogistik zu betreiben. Dies liegt vor allem an der hohen Komplexität, die u.a. auf das Retourenmanagement und die mit dem veränderten Einkaufsverhalten verbundenen komplexen Sendungsstrukturen zurückgeht. Hinzu kommen die hohe Variabilität von Belieferungskonzepten, der große Bedarf an flexiblen Warenflüssen und die Notwendigkeit einer hohen Automatisierung der Logistikprozesse. Daher dominieren hier Logistikanbieter mit umfangreichen Value-Added-Services – auf Basis eigener (Systemdienstleister) oder fremder Assets (Systemintegratoren). Die hohe Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ermöglicht dabei in jedem Fall eine qualitativ hochwertige Abwicklung der komplexen Arbeitsprozesse.



**Jan Andreas Daske**  
Leiter Business Development  
SALT Solutions GmbH

### Chancen der Individualisierung und Digitalisierung

Die gesellschaftliche Entwicklung bis 2025 wird geprägt sein vom demografischen Wandel sowie von zunehmender Urbanisierung und Individualisierung. Vor diesem Hintergrund zeigt die Studie dem Handel nicht nur ein zentrales Szenario auf, sondern stellt mehrere mögliche Zukunftsmodelle bereit. Sie öffnet damit den Blick für flexible Zukunftsstrategien und individuelle Entscheidungsmöglichkeiten in der Logistik.

Die Studie zeigt auch, dass vernetzter IT künftig große Bedeutung zukommt. Die zunehmende Automatisierung steht der Notwendigkeit hochflexibler Lösungen gegenüber, um auf individuelle Kundenwünsche schnell reagieren zu können. Pure Player drängen vermehrt in alltägliche Lebensbereiche ein und erfordern höchste logistische Effizienz ohne starre Systematiken.

Eine besondere Herausforderung sehen wir darin, die Anonymität des Kunden aufzuheben, um personenbezogene Daten effizient nutzen zu können. Zudem verlangt der steigende Zuzug in die Stadtzentren nach geeigneten Lösungen, um die ländliche Versorgung aufrechterhalten zu können.

Wir bei SALT Solutions werden die Ergebnisse der Studie nutzen, um die Lösungskompetenz im Handel weiter auszubauen, eigene Lösungen flexibel auf die Szenarien zuzuschneiden und unsere Kunden auch zukünftig ideal zu beraten.

## Das Ohnmächtiger-Handel-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	<b>Neue Technologien lassen die digitale und reale Welt verschmelzen und führen zu radikalen Marktveränderungen</b>
Umwelt, Ressourcen und Energie	<i>Hohe Energiekosten führen zu umweltbewusstem Verhalten (trotz geringer gesetzlicher Anforderungen)/Geringer Grad an Umweltbewusstsein – Nachhaltigkeit ist höchstens Marketing-Thema</i>
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	<b>Zunehmende Urbanisierung führt zu reduzierter Beschaffungsmobilität der Endkunden in den Städten</b>
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	<b>Kunden kaufen zunehmend online – starke Substitution des stationären Handels durch Onlinehandel mit externer Logistikstruktur</b>
Vertriebskanäle	<b>Breiter Wettbewerb um zunehmend integrierte Vertriebskanäle</b>
Entwicklung des Handels	<b>Wachstum des Onlinehandels wird von neuen Akteuren getrieben</b>
Standortpolitik des stationären Handels	<b>Standorte Zentralisierung = innerstädtisch. Flächengrößen werden größer/ werden kleiner.</b>
Rolle der Filiale/Filiallogistik	<b>Neue Funktionen und Services sowie virtuelle Angebote ersetzen zunehmend den traditionellen Handel</b>
Logistik in urbanen Räumen	<b>Passgenaue Zustellung durch funktionierendes Logistiksystem innerhalb der Grenzen der Regulierung</b>
Endkundenlogistik/ Home Delivery	<b>Komplexe Endkundenlogistik und hoher Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung</b>
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	<b>Weitestgehende Globalisierung der Supply Chain (Weltprodukte)</b>
SCM – Steuerung der Supply Chain	<b>SC wird nicht primär vom Handel gesteuert</b>
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	<b>Beschränkung auf klassische Handelsfunktion</b>
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	<b>Handel wird von Industrie und neuen Intermediären in die Zange genommen</b>
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	<b>Daten stehen jederzeit allen zur Verfügung</b>
Nutzung von Kundendaten	<b>Andere Akteure in der Supply Chain nutzen Advanced Analytics – Handel wird ausgegrenzt</b>
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	<b>Bedeutung von Value-Added-Services hoch. Verzicht auf eigene Assets <i>hoch/gering.</i></b>
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	<b>Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse</b>
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	<b>Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen</b>
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	<b>Primär Retourenmanagement trägt zur Komplexitätserhöhung bei</b>
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	<b>Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen</b>
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	<b>Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften</b>

Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion*Kursiv* Alternative Projektion

# Das Ende-des-Handels-Szenario

Traditioneller Handel verschwindet und macht Platz für neue Wertschöpfungssysteme



Die Veränderungen in der digitalen Welt sind schnell und radikal. Da der Konsument bewusst auf Mobilität verzichtet, wird der Onlinehandel wiederum befeuert. Der stationäre Handel gerät in einen Abwärtssog, innerhalb dessen immer mehr Filialen geschlossen werden und am Ende der Handel in seiner bekannten Form vielerorts verschwunden ist. Die Versorgung erfolgt nun über andere Akteure, die um Marktanteile in den neuen Wertschöpfungssystemen ringen. Auch die Logistikbranche strebt über Systemintegration und -orchestrierung nach einer Stärkung ihrer Position.

## **Individualisierung der Gesellschaft**

Neue Technologien führen zur weitgehenden Konvergenz realer und virtueller Welten – und sie ermöglichen radikale Marktveränderungen. Die Individualisierung der Gesellschaften nimmt zu, wobei Umweltschutz und Nachhaltigkeit weder für die Menschen noch für die Politik wichtige Themen sind. Allerdings zwingen die massiv gestiegenen Energiekosten zu umweltbewusstem Verhalten – und zwar in einem Umfang, dass die Beschaffungsmobilität nicht nur in urbanen Räumen zurückgeht, sondern auch in ländlichen Gebieten. Hinzu kommen die regulativ nur wenig eingeschränkten Möglichkeiten der passgenauen Zustellung durch funktionierende Logistiksysteme.

### **Bedeutungsverfall des stationären Handels**

Die Kaufentscheidungen der Kunden werden primär online getroffen und führen zum Bedeutungsverfall des traditionellen stationären Handels. Mit dem massiven Wachstum des Onlinehandels verliert die stationäre Einkaufsstätte ihre Bedeutung als Point of Sale und kann auch keine neuen Funktionen und Services erschließen. Neue Konzepte wie Popup Stores oder Drop Shipment setzen sich ebenso durch wie die Warenpräsentationen durch „Virtual Reality“. Daher werden die Standorte sowohl in urbanen als auch in ländlichen Regionen stark reduziert. Das Wachstum des Onlinehandels wird fast ausschließlich von vielen neuen Akteuren geprägt, die um integrierte Vertriebskanäle konkurrieren.

### **Reine Onlinehändler steuern Wertschöpfungskette**

Der Handel gerät in seiner Kernfunktion zunehmend unter Druck, verliert die Kontrolle über die Wertschöpfungskette und kämpft mehr oder weniger um sein Fortbestehen. Die Verantwortung für die Steuerung der Wertschöpfungskette geht auf die Pure Player im Onlinehandel über. Diese verstehen es am besten, die stark globalisierten Beschaffungsstrukturen effizient zu nutzen. Dabei profitieren sie von Advanced Analytics sowie der restriktiven und zeitverzögerten Verfügbarkeit von relevanten Daten. Der Handel wird an dieser Stelle umgangen und gerät ins Hintertreffen. Hersteller stehen nunmehr selbst in der Verantwortung für die Einhaltung von Wertstoffkreisläufen.

### **Globalisierte Beschaffungsstrukturen**

Der Handel hat die Fähigkeit zur Steuerung der globalisierten Value Chain vollständig verloren. Hinzu kommen die hohe Variabilität von Belieferungskonzepten, der hohe Bedarf an flexiblen Warenflüssen und die Notwendigkeit einer hohen Automatisierung der Logistikprozesse. Daher dominieren hier Systemintegratoren und -orchestratoren. Die hohe Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ermöglicht dabei in jedem Fall eine qualitativ hochwertige Abwicklung der komplexen Arbeitsprozesse.

## Das Ende-des-Handels-Szenario

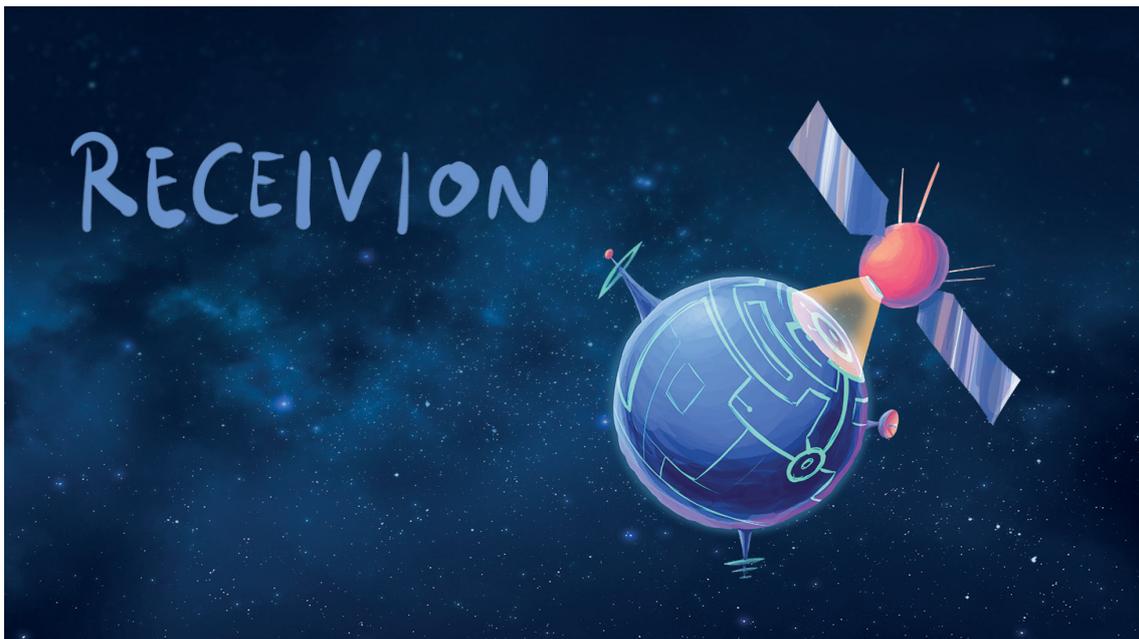
SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	Neue Technologien lassen die digitale und reale Welt verschmelzen und führen zu radikalen Marktveränderungen
Umwelt, Ressourcen und Energie	Hohe Energiekosten führen zu umweltbewusstem Verhalten (trotz geringer gesetzlicher Anforderungen)
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	Beschaffungsmobilität der Endkunden reduziert. Urbanisierungsgrad <i>konstant/gestiegen</i> .
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	Kunden kaufen zunehmend online – starke Substitution des stationären Handels durch Onlinehandel mit externer Logistikstruktur
Vertriebskanäle	Breiter Wettbewerb um zunehmend integrierte Vertriebskanäle
Entwicklung des Handels	Wachstum des Onlinehandels wird von neuen Akteuren getrieben
Standortpolitik des stationären Handels	Insgesamt stark rückläufige Standorte des stationären Handels
Rolle der Filiale/Filiallogistik	Insgesamt abnehmende Rolle von Filialen
Logistik in urbanen Räumen	Passgenaue Zustellung durch funktionierendes Logistiksystem innerhalb der Grenzen der Regulierung
Endkundenlogistik/ Home Delivery	Komplexe Endkundenlogistik und hoher Grad der Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	Beschaffungsstrukturen stärker globalisiert. Einfluss der Endkundennachfrage auf die Beschaffungsstrukturen <i>Kein/Geringer Einfluss/Starker Einfluss</i> .
SCM – Steuerung der Supply Chain	SC wird nicht primär vom Handel gesteuert
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	Händler geraten in ihrer Kernfunktion zunehmend unter Druck
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	Traditioneller Handel verschwindet
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	Daten stehen jederzeit zur Verfügung – allerdings nur eingeschränkt und/oder nur bestimmten Akteuren
Nutzung von Kundendaten	Andere Akteure in der Supply Chain nutzen Advanced Analytics – Handel wird ausgegrenzt
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	Zunehmende Bedeutung von Systemintegratoren/Systemorchestratoren
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung in der Lagerlogistik und hoher Bedarf an flexiblen Warenflüssen
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	Primär Retourenmanagement trägt zur Komplexitätserhöhung bei
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	Hohe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	Hohe Komplexität von Arbeitsprozessen und hohe Verfügbarkeit von (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften

Quelle: ScMI

**Fett** Eindeutige Projektion      ■ Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt  
*Kursiv* Alternative Projektion      ■ Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

## Das Backbone-Szenario

Systemintegratoren prägen die digitalisierte Handelslogistik und steuern so den stationären Handel vor



Während im Umfeld reale und digitale Welt immer stärker verschmelzen, stößt der Onlinehandel an seine Grenzen: Kunden kaufen weiterhin überwiegend im stationären Handel. Damit verlagert sich der Schwerpunkt der Digitalisierung des Handels auf die davorliegenden Wertschöpfungsschritte – also auch auf die Logistik, die der Handel nicht mehr zu seinen Kernkompetenzen zählt. Hier dominieren nun Systemintegratoren und -orchestratoren, die die vom Handel generierten Daten verarbeiten und die Komplexität der Logistikprozesse handhaben können.

### **Digitale und reale Welt verschmelzen im Verborgenen**

Die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind weitgehend stabil. So bleibt der Urbanisierungsgrad in etwa konstant. Auch bei der Beschaffungsmobilität der Endkunden ergeben sich keine gravierenden Veränderungen. Die Verschmelzung von realer und digitaler Welt vollzieht sich vielfach im Verborgenen – technologisch bedingte Strukturbrüche sind eher die Ausnahme.

### **Mehr Großflächen in Randlagen**

Kunden kaufen weiterhin überwiegend im stationären Einzelhandel, der vielfach Onlinefunktionen integriert und kanalübergreifend agiert. Die Handelsbranche ist von starker Konzentration gekennzeichnet – teilweise auch vom Einstieg neuer Player. Dabei verlagert sich die Handelslandschaft langsam in Richtung zu Großflächen in

städtischen Randlagen. Dort verkauft der stationäre Handel seinerseits verstärkt aus virtuellen Beständen heraus. Home Delivery spielt kaum eine Rolle – trotz der geringen regulativen Einschränkungen der Transportlogistik und der damit verbundenen Möglichkeiten für individuelle Anlieferzusagen.

### **Neue Akteure nutzen Advanced Analytics**

Der Handel konzentriert sich auf seine klassische Einzelhandelsfunktion – insbesondere auf den Point of Sale. Logistik zählt er in zunehmendem Maße nicht mehr zu seinen Kernkompetenzen. Da die wesentlichen Innovationen in der von regionalen Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen dominierten Wertschöpfungskette allerdings in den Upstream-Bereichen stattfinden, verliert der Handel langsam die Kontrolle über die Supply Chain. Dort dominieren nun Systemintegratoren und -orchestratoren, die die vom Handel generierten Daten nutzen und über Advanced Analytics ihre Position festigen.

### **Systemintegratoren und -orchestratoren**

Die zunehmende Integration der Vertriebskanäle, wenn auch unter der Ägide des stationären Einzelhandels, führt zu vielfältigen Sendungsstrukturen und komplexeren Warenströmen – selbst bei geringer Bedeutung wertstoffbezogener Rückwärtslogistik und moderatem Retourenmanagement. Zur Handhabung der deutlich komplexeren Logistikprozesse setzen die Logistikanbieter auf eine starke Automatisierung und versuchen gleichzeitig, die Flexibilität der Warenflüsse und die Variabilität von Belieferungskonzepten zu begrenzen. Die Personalsituation in der Logistik ist eine Herausforderung, deren Lösung teilweise an Dritte übertragen wird.



**Klaus Ballas**  
Partner Retail &  
Consumer Products  
Ernst & Young

### **Wir alle gestalten die Zukunft. Jetzt.**

Der Handel befindet sich mitten in einem fundamentalen Veränderungsprozess. Der Konsument rückt immer stärker in den Fokus, und die verschiedenen Kanäle verschmelzen miteinander. Neue Wettbewerber drängen mit innovativen Geschäftsmodellen in den Markt. Der Vielfalt des täglichen Shoppings scheinen keine Grenzen mehr gesetzt.

Jedes Handelsunternehmen ist nun gefragt, seine Geschäftsstrategie kontinuierlich auf den Prüfstand

zu stellen. Disruption wird zur „common practice“ und Veränderungsgeschwindigkeit ein kritischer Erfolgsfaktor. Zugleich treibt die Digitalisierung technologische Innovationen in allen Bereichen voran.

Der Handelslogistik kommt dabei eine immer größere Bedeutung zu. Zum einen rückt aufgrund der veränderten Geschäftsmodelle im wachsenden B2C-Business die Logistik der „letzten Meile“ mehr in den Fokus. Zum anderen heißt es, trotz steigender Komplexität, zunehmender Variantenvielfalt und steigenden Versandvolumen profitabel zu bleiben.

Eine wichtige Erkenntnis für uns alle, die wir an der Studie „Handelslogistik 2025“ mitgewirkt haben, war: Es gibt nicht nur ein Zukunftsszenario, welches unabwendbar auf uns zukommt. Vielmehr gibt es mehrere mögliche Szenarien, die miteinander konkurrieren. Jedem einzelnen Unternehmen obliegt es, den für ihn richtigen Weg zu beschreiten. Wir alle gestalten die Zukunft der Handelslogistik selbst. Jetzt.

## Das Backbone-Szenario

SCHLÜSSELFAKTOR	AUSPRÄGUNG/SZENARIO-ELEMENT
Innovation und neue Technologien	Immer stärkere Verschmelzung digitaler und realer Welt ohne signifikante technologisch bedingte Marktveränderungen
Umwelt, Ressourcen und Energie	Geringer externer Einfluss auf den Umgang mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten – umweltbewusstes Handeln nur aus intrinsischer Motivation
Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung	Konstante Urbanisierung und Beschaffungsmobilität der Endkunden
Kaufverhalten/ Einkaufsgewohnheiten	Kunden kaufen weiterhin überwiegend im stationären Handel
Vertriebskanäle	Wenige Anbieter beherrschen die zunehmend integrierten Vertriebskanäle
Entwicklung des Handels	Langsame Anpassung und Veränderung der Handelslandschaft
Standortpolitik des stationären Handels	Tendenz zu Großflächen und Malls in Randlagen
Rolle der Filiale/Filiallogistik	Digitalisierter stationärer Handel verkauft verstärkt aus virtuellen Beständen
Logistik in urbanen Räumen	Keine Einschränkung durch Regulierung, aber individuelle Anlieferzusage wird nicht nachgefragt
Endkundenlogistik/ Home Delivery	Komplexitätsreduzierte Endkundenlogistik und geringe Einflussnahme des Kunden auf die Zustellung
Globalisierung/ Regionalisierung der Supply Chain	Dominanz regionaler Nachfrage- und Beschaffungsstrukturen
SCM - Steuerung der Supply Chain	SC wird nicht primär vom Handel gesteuert
Position des Handels in der Wertschöpfungskette	Beschränkung auf klassische Handelsfunktion
Rolle von Industrie und (weiteren) Intermediären in der WSK	Handel kann seine klassische Handelsfunktion behaupten
Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten	Daten stehen jederzeit zur Verfügung – allerdings nur eingeschränkt und / oder nur bestimmten Akteuren
Nutzung von Kundendaten	Andere Akteure in der Supply Chain nutzen Advanced Analytics – Handel wird ausgegrenzt
Geschäftsmodelle in der Logistikbranche	Zunehmende Bedeutung von Systemintegratoren/Systemorchestratoren
Prinzipien der Lagerhaltung/ Lagerlogistik	Geringe Bedeutung der eigenständigen Warenlogistik für den Händler und eine hohe Komplexität der Logistikprozesse
Automation/Technisierung der Lagerorganisation	Stark gestiegene Bedeutung von Automatisierung und geringer Bedarf an flexiblen Warenflüssen in der Lagerlogistik
(Transport-)Logistikleistungen im Handel	Komplexe Warenströme primär aufgrund der Vorwärtslogistik
Organisation/ Konzepte der Transportlogistik	Geringe Variabilität von Belieferungskonzepten und komplexe Sendungsstrukturen
Arbeitskräfte/Personaleinsatz	Geringe Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften <i>bei unklarer Komplexität von Arbeitsprozessen</i>

Quelle: ScMI

<b>Fett</b>	Eindeutige Projektion	<span style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;"> </span>	Charakteristische Projektion, die nur in diesem Szenario auftritt
<i>Kursiv</i>	Alternative Projektion	<span style="background-color: #AEC6E0; color: #4F81BD; padding: 2px;"> </span>	Teilcharakteristische Projektion, die primär in diesem Szenario auftritt

# Die 9 Szenarien im Überblick

	 <b>Das Traditions-Szenario</b>	 <b>Das Showrooming-Szenario</b>	 <b>Das Parallel-Szenario</b>	 <b>Das Vorwärts-Integrations-Szenario</b>
<b>Steuerung der Supply Chain</b>	Stationärer Handel prägt die Supply Chain		Onlinehandel prägt	
<b>Entwicklung des Handels</b>	Langsame Anpassung und Veränderung der Handelslandschaft	<b>Neue Akteure prägen den starken stationären Handel mit neuen Formaten</b>	Stationäre Händler wirken aktiv am Wachstum des	
<b>Technologie und Innovation</b>	Verhaltene technologische Entwicklung		<b>Parallele Entwicklung stationärer und virtueller Handelswelten</b>	
<b>Kaufverhalten und Lieferung</b>	Traditioneller stationärer Handel	<b>Käuferlebnisse im Store bei externer Belieferung</b>	Händler werden zu Verteilzentren in einer Onlineeinkaufswelt	
<b>Datennutzung</b>	Klassische Datennutzung im Handel		<b>Ausgewählte Externe nutzen Daten für Advanced Analytics</b>	Offener Wettbewerb um Datennutzung
<b>Wertschöpfungskette</b>	Klassische Handelslandschaft	<b>Industrie als Konkurrenz des stationären Handels</b>	<b>Handel wird von Industrie und Intermediären in die Zange genommen</b>	<b>Vorwärts-integration des Handels</b>
<b>Vertriebskanäle und Rolle der Filialen</b>	<b>Traditionelle Vertriebskanäle</b>	<b>Passiver Handel im Wettbewerb um den richtigen Vertriebskanal</b>	<b>Aktiver Handel im Wettbewerb um den richtigen Vertriebskanal</b>	Aktiver
<b>Logistikbranche</b>	<b>Einfache Handelslogistik</b>	<b>Einfache, externe Handelslogistik</b>	Systemintegratoren prägen komplexe Handelslogistik	



Quelle: ScMI

# Szenario-Bewertung

Szenarien sind zunächst „Denkwerkzeuge“, denen keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet sind. Dadurch stimulieren sie uns, auch bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiten.

Werden Szenarien aber im Rahmen konkreter Strategie- und Planungsprozesse genutzt, stellen sich weitere Fragen: Wie viel Veränderung ist – von heute aus gesehen – mit einem Szenario verbunden? Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft? Und gibt es Szenarien, die wir uns eher wünschen als andere? Diesen Fragen wurde im Rahmen einer Szenario-Bewertung nachgegangen.

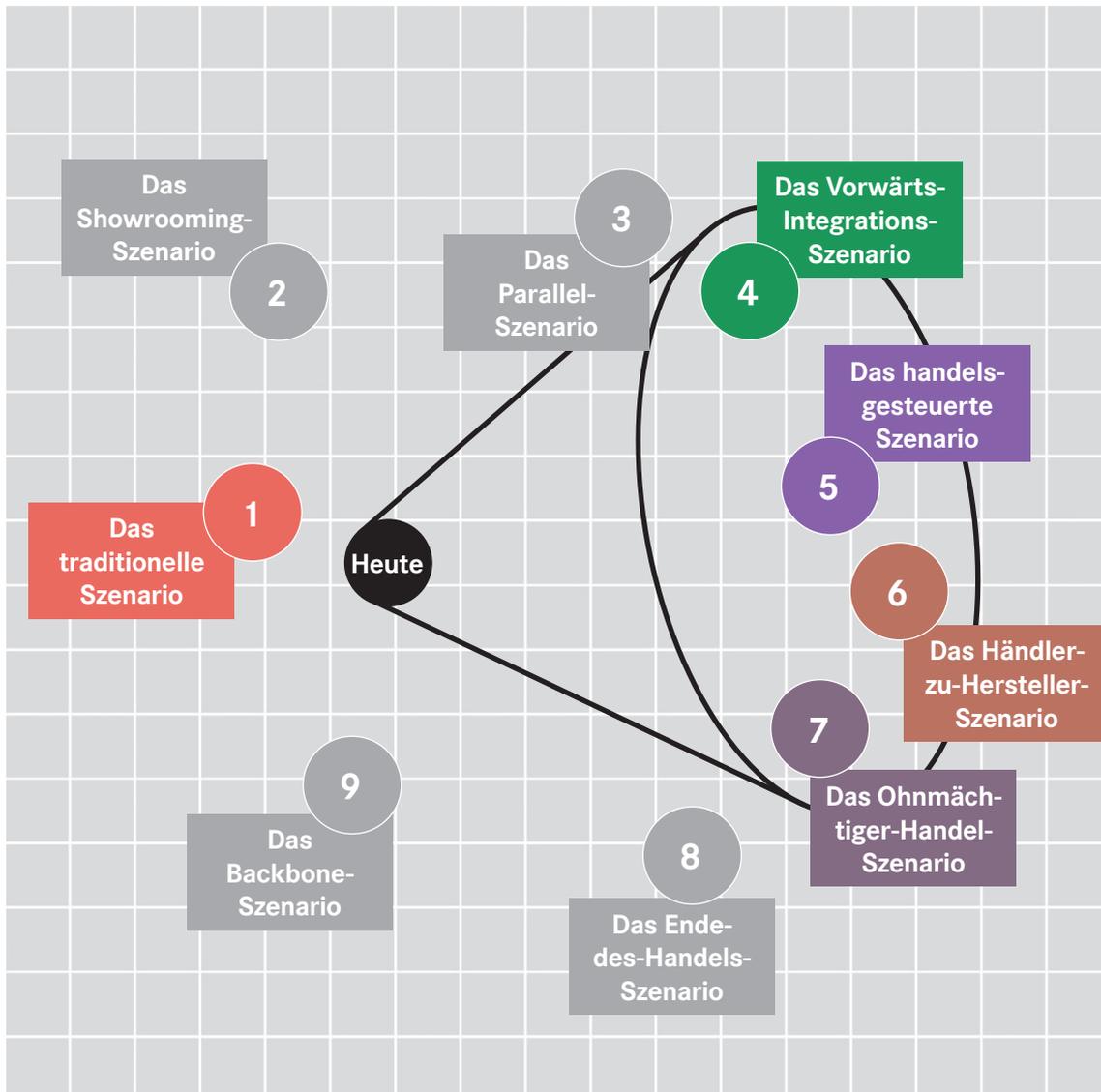
## Bewertung der Szenarien

Szenarien kann man direkt bewerten – indem man beispielsweise fragt, an welches Szenario jemand glaubt. Bei einem solchen Vorgehen besteht aber immer die Gefahr, dass sich die Bewertung an einigen, wenigen Inhalten des Szenarios orientiert und die Komplexität der Zukunftsbilder unberücksichtigt bleibt. Daher wurde hier ein anderes Verfahren gewählt: Die Mitglieder des Szenarioteams haben alle Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen hinsichtlich ihrer Gegenwartsnähe sowie ihrer Nähe zur erwarteten und gewünschten Zukunft bewertet. So ist es möglich, sowohl einzelne Entwicklungstrends zu erkennen als auch die komplexen Szenarien zu bewerten. Darüber hinaus wurde zwischen Händlern, Logistikern und Dienstleistern unterschieden – und bei der ersten Gruppe wiederum zwischen den drei Kernsegmenten LEH, Hard Goods und Textil. Diese Szenariobewertung führte zunächst zu den folgenden übergreifenden Ergebnissen:

- Die gegenwärtige Situation lässt sich nicht übergreifend anhand einzelner Szenarien ausdrücken. Die große Unschärfe ergibt sich vor allem aus der unterschiedlichen Bewertung der einzelnen Gruppen und Segmente. So sehen Logistiker und Dienstleister bereits heute einen hohen Digitalisierungsgrad, während die Händler – insbesondere in den Segmenten LEH und Hard Goods – die gegenwärtige Situation als sehr offlinegeprägt einschätzen.
- Die erwartete Zukunft weist demgegenüber ein relativ klares Bild auf. Hier dominieren bei allen Gruppen die Szenarien 4, 5 und 6 – also eine verhalten positive Erwartung –, und die Textilhändler können sich darüber hinaus auch noch das Szenario 7 (ohnmächtiger Handel) vorstellen. Logistiker und Dienstleister sehen sogar das Szenario 8 (Ende des Handels) im Erwartungsraum, haben also von außen einen skeptischeren Blick auf die Zukunft des stationären Handels.
- Die gewünschte Zukunft entspricht tendenziell der erwarteten Zukunft und konzentriert sich ebenfalls auf die Szenarien 4, 5 und 6. Interessanterweise kann sich der LEH zusätzlich auch mit dem Szenario 9 (also der Backbone-Digitalisierung bei weiterhin stationärem Handelsgeschäft) anfreunden.

## Die erwartete Zukunft – Vom stationären Handel zum Onlinehandel

(Abb. 5)



Quelle: ScMI

### Bewertung nach Schlüsselfaktoren

Neben dieser gesamthaften Sicht auf den Zukunftsraum wurden auch die Bewertungen der einzelnen Schlüsselfaktoren näher untersucht. Daraus ergaben sich die folgenden markanten Aussagen:

- Entwicklung des Handels: Es wird von einem starken Wachstum des Onlinehandels ausgegangen. Dabei wird eine hohe Konvergenz virtueller und realer Welten erwartet, verbunden mit signifikanten Marktveränderungen.
- Kaufverhalten: Für die Zukunft wird eine Belieferung der Kunden jenseits des stationären Handels erwartet – vor allem direkt im Onlinehandel. Showrooming sowie Click&Collect werden zudem echte Alternativen.

- Vertriebskanäle: Die hohe Diversität der Vertriebskanäle wird bestehen bleiben – allerdings mit einem eindeutig höheren Vernetzungsgrad.
- Standortpolitik des stationären Handels: Den stationären Handel wird es auch in der Zukunft geben. Die Tendenz zu kleineren Flächen in Innenstädten bei Ausdünnung der Versorgung in ländlichen Regionen wird anhalten.
- Rolle der Filialen / Filiallogistik: Es wird auch in der Zukunft Filialen geben. Allerdings wird sich deren Position durch Kanalintegration und ein neues Rollenverständnis massiv verändern.
- Steuerung der Supply Chain: Heute steuert der Handel vorwiegend auf Basis eines engen Logistikverständnisses. Für die Zukunft wird vor allem ein erweitertes Logistikverständnis erwartet.
- Rolle des Handels in der Wertschöpfungskette: Erwartet werden Veränderungen in der Wertschöpfungskette – wobei es Downstream- und / oder Upstream-Veränderungen geben kann.
- Rolle der Industrie und der (weiteren) Intermediären in der Wertschöpfungskette: Heute behauptet der Handel seine klassische Handelsfunktion. In der Zukunft könnte er auf industrielle Wettbewerber stoßen und/oder die Hoheit über den Kundenkontakt an neue Intermediäre verlieren.
- Systemische Hoheit und Verfügbarkeit von Daten: Heute besteht keine allgemeine Datenverfügbarkeit – wobei die Teile der Daten auch eher zeitverzögert zur Verfügung stehen. In der Zukunft wird von einer ständigen Verfügbarkeit ausgegangen – aber nicht zwingend für alle.
- Nutzung von Kundendaten: Heute werden Kundendaten klassisch vom Handel generiert – aber ohne Advanced Analytics verarbeitet. In der Zukunft wird von einer starken Entwicklung von Advanced Analytics ausgegangen – mit oder ohne Handel.
- Geschäftsmodelle in der Logistikbranche: Heute dominieren klassische Logistikdienstleister (oder Systemdienstleister) – aber ohne Verzicht auf eigene Assets. In der Zukunft wird von einer hohen Bedeutung der Value-Added-Services ausgegangen – unter Umständen sogar mit Verzicht auf eigene Assets.
- Automation: Der heute bereits erkennbare Bedarf an flexiblen Warenflüssen in der Lagerlogistik wird sich in der Zukunft noch verstärken.

# Anwendungsfelder

Aufbauend auf der Szenario-Entwicklung und -Bewertung können unternehmerische Entscheidungsprozesse auf vielfältige Art unterstützt werden. Dies beinhaltet die folgenden Anwendungsfelder:

## **Konsequenzanalyse**

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich „im Spiel gehalten“ werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich „guten“ Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungsoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

## **Robustheits-Check**

Umfeldszenarien sind wie der „langfristige Wetterbericht“ für ein Geschäft oder eine Tätigkeit – in diesem Fall: Wie könnte sich die Handelslogistik insgesamt in der Zukunft entwickeln? Daher können bestehende eigene Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

## **Szenariogestützte Entscheidungsfindung**

Wie wir mit Ungewissheit umgehen, hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie, sondern Grundlage für Risikomanagement und Früherkennung.

## **Strategische Früherkennung**

Szenarien sind wie „Landkarten der Zukunft“ – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Er kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

### **Szenarien in Veränderungsprozessen**

Szenarien haben sich darüber hinaus als wichtiges Instrument in systematischen Veränderungsprozessen erwiesen. Hier verdeutlichen sie sowohl externe Veränderungsmöglichkeiten als auch eigene Handlungsoptionen und tragen zur Zukunftsoffenheit von Führungskräften und Organisationen bei.

## Fazit

Wenn es gelungen ist, mit dieser Studie ein Gespür und ein Verständnis dafür zu erlangen, wie die Digitalisierung der Vertriebskanäle des Handels, der Industrie und der Plattformen die Handelslogistik der Zukunft bereits heute massiv beeinflusst und verändert, dann kann auf dieser Grundlage jetzt damit begonnen werden, eine digitale Agenda und damit auch digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, die eine eigene starke Positionierung der Handelslogistik ermöglichen.

Auf jeden Fall werden die beschriebenen Handelslogistik-Szenarien massiv vom Wettbewerb der nach wie vor konkurrierenden Geschäftsmodelle des On- und Offlinehandels bzw. deren Integrationsstufen bis hin zum Omnichannel-Handel geprägt werden. Hieraus ergeben sich, wie die Studie zeigt, zahlreiche Anforderungen an das Datenmanagement und den Umgang mit individualisierten Massendaten im Sinne von Big Data, an die Ownership dieser (Kunden-)Daten, an Forecasting- und Predictive-Analytics-Modelle, an die Prozessautomatisierung sowie an die Möglichkeiten der physischen Automatisierung und Robotik. Die beiden Dimensionen des Zukunftsraums des Handels (Grad der Aktivität und Digitalisierungsgrad des Handels, siehe Seite 9) und damit auch seiner logistischen Leistungserbringung sind unserer Meinung nach gut dazu geeignet, das eigene Unternehmen zu positionieren und Schlüsse für die eigene Digital- und Geschäftsmodellstrategie zu entwickeln.

Hieraus zieht das EHI Retail Institute mehrere Konsequenzen und startet im Jahr 2017 die „R4R – Robotics for Retail Initiative“, um allen EHI-Mitgliedern aus dem Handel diese Thematik und deren Einsatzmöglichkeiten auch in ihrer Supply Chain näherzubringen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Ferner werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch in die Konzeption der „Omnichannel Days '17“ einfließen und wie üblich auch Eingang in die Gremienarbeit des EHI finden.

## Wir bedanken uns – Die Szenario-Teilnehmer



**Dr. Timo Ala-Risku**  
RELEX Solutions



**Marco Atzberger**  
EHI Retail Institute



**Matthias Bähr**  
REWE



**Klaus Ballas**  
Ernst & Young



**Hilka Bergmann**  
EHI Retail Institute



**Klaus Böhmer**  
Alnatura



Auf drei mehrtägigen Workshops haben die Fachleute ihr Wissen zusammenggeführt und die Szenarien erarbeitet.



**Jan Andreas Daske**  
Salt Solutions



**Kai Derda**  
CHEP Deutschland



**Jens Drubel**  
Allyouneed



**Dr. Alexander Fink**  
ScMI



**Olaf Griess**  
Dachser



**Matthias Haubenreißer**  
GS1 Germany



**Holger Henning**  
Ernsting's Family



**Michael Hoffmann**  
RELEX Solutions



**Dirk Homberg**  
JDA Technologies



**Alexandra Kaiser**  
Rossmann



**Thomas Kempcke**  
EHI Retail Institute



**Arjan Kerkhoff**  
MetaPack



**Frank Klesse**  
Rossmann



**Andreas Kruse**  
EHI Retail Institute



**Prof. Heinrich Kuhn**  
KU Eichstätt-Ingolstadt



**Dr. Thomas Lütke-meier**  
Ernst & Young



**Prof. Eugen Makowski**  
Hornbach



**Christoph Maris**  
Thalia



**Kim Miyanji**  
ScMI



**Thomas Ruthekolck**  
Media Saturn



**Ramona Saager**  
RELEX Solutions



Händler, Dienstleister und Systemintegratoren richten gemeinsam den Blick auf die Zukunft der Handelslogistik.



**Dirk Schmidt**  
Ernst & Young



**Thorsten Stühning**  
EK Service Group



**Dr. Insa Mareen Wente**  
EDEKA

# Anhang

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die drei Phasen der Szenarioentwicklung	6
Abbildung 2	Der Zukunftsraum und seine Einflussfaktoren	9
Abbildung 3	Entwicklung aus Sicht des stationären Handels	10
Abbildung 4	Der Zukunftsraum als Planetensystem	12
Abbildung 5	Die erwartete Zukunft – Vom stationären Handel zum Onlinehandel	43

## Über das EHI

Das EHI Retail Institute ist ein Forschungs-, Bildungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 60 Mitarbeitern. Das internationale EHI-Netzwerk umfasst rund 700 Mitgliedsunternehmen aus Handel, Konsum- und Investitionsgüterindustrie. Gegründet wurde das Unternehmen 1951. Geschäftsführer ist Michael Gerling. Die GS1 Germany, eine jeweils 50-prozentige Tochtergesellschaft des EHI und des Markenverbands, koordiniert die Vergabe der Global Trading Item Number (ehemals EAN) in Deutschland. In Kooperation mit dem EHI veranstaltet die Messe Düsseldorf die EuroShop, die weltweit führende Investitionsgütermesse für den Handel, und die EuroCIS, wo neueste Produkte, Lösungen und Trends der IT- und Sicherheitstechnik vorgestellt werden.

## Über den Forschungsbereich Logistik

Neue ökonomische, ökologische und soziale Rahmenbedingungen erhöhen die Komplexität logistischer Prozesse im Handel. Die zunehmende Bedeutung des E-Commerce wird auch die Prozesssteuerung der Logistik nachhaltig beeinflussen. Der EHI-Forschungsbereich Logistik unterstützt Handel und Logistikdienstleister mit Grundlagenforschung und fundierten Zukunftsbetrachtungen. Mit den Arbeitskreisen „Logistik“ und „Entsorgung+Gefahrgut“ sowie dem EHI/HDE-Logistik-Roundtable fördert der EHI Forschungsbereich Logistik den Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen Händlern und Logistikern.

Weitere Informationen über das EHI finden Sie unter [www.ehi.org](http://www.ehi.org)

**Herausgeber:**

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

**Kontakt:**

Andreas Kruse  
Director Business Development Logistics & Packaging, EHI Retail Institute  
Tel.: +49 221 57993-703  
kruse@ehi.org

**Autoren:**

Dr. Alexander Fink, ScMI Scenario Management International AG  
Andreas Kruse, EHI Retail Institute  
Marco Atzberger, EHI Retail Institute

**Layout:**

EHI Retail Institute GmbH  
pro in space GmbH

**Copyright© 2016**

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

**Haftungsausschluss:**

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

**Bildrechte / Grafiken:**

pro in space GmbH  
ScMI Scenario Management International AG

Unterstützer des Projekts sind folgende Unternehmen:

