

# GLOBAL E-TAILING 2025

EINE STUDIE VON DEUTSCHE POST DHL



SZENARIO 1

HYBRIDER KONSUM IN KONVERGENTEN HANDELSWELTEN

011101100101100110001011001011

SZENARIO 2

SELBSTINSZENIERUNG IN VIRTUELLEN GEMEINSCHAFTEN

OPEN 24 HOURS



SZENARIO 3

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM DIGITALEN HANDELSKOSMOS



SZENARIO 4

KOLLABORATIVER KONSUM IN EINER REGIONALISIERTEN HANDELSLANDSCHAFT

Deutsche Post DHL



→ HERAUSGEBER

Deutsche Post DHL, Konzernzentrale  
vertreten durch  
Professor Dr. Christof E. Ehrhart,  
Executive Vice President  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
53250 Bonn, Deutschland

→ PROJEKTLEITUNG

Deutsche Post DHL,  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
Silje Skogstad, SVP Global Media  
Relations

→ PROJEKTMANAGEMENT

Deutsche Post DHL,  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung,  
Global Media Relations  
Dunja Kuhlmann, Sabine Hartmann

→ PROJEKTTEAM

Deutsche Post DHL,  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
Joachim Landefeld, Johannes Oppolzer,  
Michael Sellen, Amos Mtaita

DHL eCommerce  
Carsten Lützenkirchen, Ilja Kogan,  
Simone Weithöner

DHL Paket  
Claudia Arends, Katja Nieß

Market Research Service Center,  
Deutsche Post DHL  
Doris Sibum

Goergen Kommunikation GmbH  
Anne Goergen

→ SZENARIENPROZESS  
UND REALISIERUNG

Z\_punkt The Foresight Company, Köln

→ TRENDFORSCHUNG  
UND TRENDSOUTING

SEE MORE, Hamburg

→ GRAPHISCHES KONZEPT  
UND ART-DIREKTION

MetaDesign AG, Berlin

→ EDITORIAL DESIGN

Dirk Hrdina, Antje Schäbenthal, Bonn

→ ILLUSTRATIONEN

Doc Robert

→ REDAKTION

Goergen Kommunikation GmbH, Köln

→ ÜBERSETZUNG

Grayling Deutschland GmbH

# GLOBAL E-TAILING 2025

EINE STUDIE VON DEUTSCHE POST DHL



# INHALTSVERZEICHNIS

## GLOBAL E-TAILING 2025



facebook



You Tube



04 VORWORT Jürgen Gerdes

### EINORDNUNG

06 EXECUTIVE SUMMARY

10 FOKUSLÄNDER & TRENDSPTS

### PERSPEKTIVEN

SZENARIO 1

#### HYBRIDER KONSUM IN KONVERGENTEN HANDELSWELTEN

15 STABILES UNGLEICHGEWICHT

18 MENSCH UND MASCHINE

21 EVERYWHERE COMMERCE HAT SICH ETABLIERT

26 WEITERHIN AUF WACHSTUMSKURS

30 KEINE FRAGE DER DISTANZ Thomas Kipp

31 BEST PRACTICE: PAKETZUSTELLUNG



SZENARIO 2

**SELBSTINSZENIERUNG IN VIRTUELLEN GEMEINSCHAFTEN**

- 35 **UNERWARTETER WOHLSTAND**
- 38 **TECHNIK WIRD TRAGBAR**
- 41 **ONLINEHANDEL WÄCHST RASANT**
- 46 **KOOPERATIONEN SICHERN ERFOLG**
- 50 **DER KUNDE IM MITTELPUNKT** Andrej Busch
- 51 **BEST PRACTICE: DER PAKETKASTEN // DER PAKETKOPTER**



SZENARIO 3

**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM DIGITALEN HANDELSKOSMOS**

- 55 **DYNAMISCH UND INNOVATIV**
- 57 **TOTALE VERNETZUNG**
- 61 **EINKAUFSHELPER AVATAR**
- 65 **FLEXIBILITÄT UND SICHERHEIT IM FOKUS**
- 68 **TECHNOLOGIE ALS WACHSTUMSTREIBER** Lee Spratt
- 69 **BEST PRACTICE: LAREDO**

SZENARIO 4

**KOLLABORATIVER KONSUM IN EINER REGIONALISIERTEN HANDELSLANDSCHAFT**

- 73 **WIRTSCHAFTLICHE KRISE ALS NORMALZUSTAND**
- 77 **LANGLEBIGE PRODUKTE**
- 79 **LEASING- UND SHARING-MODELLE IM AUFWIND**
- 85 **MEHR ALS TRANSPORTDIENSTLEISTER**
- 86 **SKALIERBARE UND KOSTENGÜNSTIGE LOGISTIK FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN**  
Todd Starbuck
- 87 **BEST PRACTICE: SUPPLY CHAIN**

**EINBLICKE**

- 88 **E-PACE ALS NEUE EVOLUTIONSSTUFE IM E-COMMERCE**  
Professor Dr. Gerrit Heinemann, Kathrin Haug, H. Mathias Gehrckens
- 92 **HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE LOGISTIK**  
Professor Dr. Dirk Morschett
- 96 **FÜNF VERBRAUCHERTRENDS** Professor Shashi Matta, Connor Heaton
- 100 **LOKALER HANDEL WIRD ZUM HART UMKÄMPFTEN WETTBEWERB** Carl Gish

**METHODE**

- 102 **LÄNDERPROFILE DER FOKUSLÄNDER**
- 110 **METHODIK DER SZENARIENENTWICKLUNG**
- 116 **DER SZENARIENPROZESS IM ÜBERBLICK**

- 118 **DANKSAGUNG**
- 119 **QUELLENVERZEICHNIS DER LÄNDERPROFILE**

## VORWORT

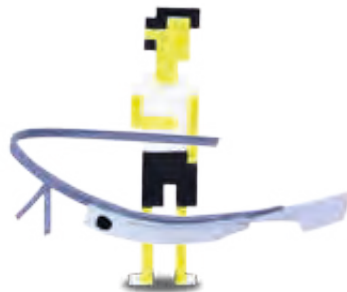


Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Zukunft interessiert uns alle, denn nach ihr richten wir bereits heute unser Leben aus: Wir ermöglichen unseren Kindern eine gute Ausbildung, wir gehen sorgsam mit Rohstoffen und Energie um, wir schaffen Vermögenswerte für unsere Nachfahren. Albert Einstein sagte einmal: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

Wie wir konkret in 20 Jahren leben, arbeiten, konsumieren und entspannen werden, das wissen wir nicht. Aber es ist absolut sinnvoll, mögliche Szenarien zu durchdenken. Denn so können wir daran arbeiten, unsere Zukunft aktiv zu gestalten. Deutsche Post DHL ist der weltweit führende Logistikpartner international agierender Online- und Versandhändler. Wir stehen diesen Unternehmen und auch den vielen Millionen

Endkunden gegenüber in einer besonderen Verantwortung: Wenn wir die richtigen Zukunftstrends identifizieren und unsere Produkte und Dienstleistungen danach ausrichten, machen wir ihnen das Leben leichter – mehr noch: Wir gewährleisten mit unserer logistischen Infrastruktur langfristig auch den Erfolg der Online- und Versandhändler. Das ist ein fortdauernder Prozess: Bereits heute schonen unsere innovativen Distributionsprozesse die Umwelt und sind so flexibel skalierbar, dass sie es auch kleinen Unternehmen ermöglichen, ihre Waren ganz einfach international zu vertreiben. Sie erlauben Konsumenten – insbesondere denen, die nicht wie selbstverständlich in zwei Dutzend Läden um die Ecke shoppen können – ein nie gekanntes Maß an Bequemlichkeit und Erreichbarkeit.





Trotzdem: Der Markt für Online- und Versandhandel ist noch jung und entwickelt sich rasant weiter. Diese Studie wird dazu beitragen, dass wir alle mit diesen Entwicklungen Schritt halten – und auch für die Zukunft die richtigen Weichen stellen. „Global E-Tailing 2025“ ist die erste Szenario-Studie mit Fokus auf den globalen Trends und Entwicklungen im E-Commerce und deren Auswirkungen auf die Logistikindustrie in den nächsten elf Jahren. Die Autoren haben in hoch entwickelten Märkten wie New York, Berlin, London und Schanghai recherchiert, aber auch in möglichen Konsumzentren von morgen: Lagos, Bangalore und Jakarta. Sie haben mit Unternehmen und privaten Verbrauchern gesprochen, sie haben Interviews mit internationalen Branchenexperten geführt: Welche E-Commerce-Konzepte werden sich in welchen Regionen und Märkten

etablieren? Wie sieht eine effiziente Logistikkette in der Zukunft aus? Wie entwickelt sich der Cross-Border-Commerce in der Zukunft?

Ergebnis dieser intensiven Recherche sind vier mögliche Szenarien für die Zukunft des Onlinehandels, verbunden mit den Implikationen für die Logistik im Jahr 2025. Welches der vier Szenarien sich letztendlich bewahrheitet oder ob die Zukunft im Bereich E-Tailing vielleicht doch ganz anders aussehen wird – das können wir natürlich nicht sagen. Doch wir lernen, in neue Richtungen zu denken, Unkonventionelles in unseren Planungen zuzulassen, und bleiben so offen und handlungsfähig.

Ich danke allen Beteiligten für diese hochinteressante und inspirierende Arbeit und lade Sie, liebe Leserinnen und Leser, zu einem Blick in

die Zukunft des E-Tailing ein. Ich wünsche Ihnen viele interessante Impulse für Ihre Arbeit und Ihr Privatleben.



Jürgen Gerdes,  
Konzernvorstand  
Post - eCommerce - Parcel  
Deutsche Post DHL



# EXECUTIVE SUMMARY

## SZENARIEN AUS DER ZUKUNFT

### Wie wir leben, wie wir einkaufen im Jahr 2025 – vier mögliche Entwicklungen.

Die Studie „Global E-Tailing 2025“ zeigt am Beispiel von vier Zukunftsszenarien, welche Rolle der elektronische Handel im Jahr 2025 im Leben der Menschen spielen könnte, wie der grenzüberschreitende Onlinehandel das Konsumverhalten und damit die Handelswelt insgesamt verändern wird und welchen Herausforderungen sich die Logistikindustrie dann stellen muss. Die vier explorativen Zukunftsszenarien wurden auf Basis einer mittelfristigen und globalen Perspektive entwickelt, wollen jedoch nicht die Zukunft vorhersagen oder eindeutige Prognosen darstellen. Vielmehr will die Studie mit der Beschreibung dieser Zukunftsbilder aus dem Jahr 2025 einen Dialog über die Zukunft des elektronischen Handels verbunden mit den logistischen Implikationen anstoßen.

Angereichert wird dieser Blick in die Zukunft mit Essays renommierter Experten aus Forschung und Praxis sowie durch Interviews mit Managern aus Logistik und Handel. Im Mittelpunkt stehen hier jeweils Trends und Entwicklungen, die schon heute eine große Bedeutung haben und in den nächsten elf Jahren noch mehr Einfluss auf Konsum, Handel oder Logistik gewinnen werden.

Zudem veranschaulicht die Studie anhand von zukunftsweisenden Best-Practice-Lösungen, die die Deutsche Post DHL bereits realisiert hat, welche Entwicklungsmöglichkeiten der zunehmende elektronische Handel für die Logistik bietet.

### Die Szenarien

Die Szenariotechnik ist eine Methode, um alternative Zukunftsentwürfe zu entwickeln. Das Ziel ist, den Blick für neue Sichtweisen zu öffnen. Deshalb schreiben Szenarien nicht die gegenwärtige Situation in die Zukunft fort, sondern arbeiten bewusst mit Brüchen. Durch die Beschreibung sehr unterschiedlicher Entwicklungspfade in die Zukunft schaffen Szenarien ein Bewusstsein für mögliche Veränderungen des Umfelds. Sie regen damit zum Nachdenken über Risiken und Chancen, Handlungsoptionen und Strategien an. Es handelt sich also um Gedankenspiele zu möglichen Entwicklungen.





## HYBRIDER KONSUM IN KONVERGENTEN HANDELSWELTEN

## Szenario 1

Vor dem Hintergrund moderater wirtschaftlicher Wachstumsraten hat sich weltweit das Modell der Leistungsgesellschaft verfestigt. Soziale Gegensätze haben in vielen entwickelten Volkswirtschaften, wie zum Beispiel in Australien oder auch in Frankreich und Großbritannien, zugenommen.

Die Technologiefortschritte sind nur moderat. Smartphones und Tablets bleiben die ständigen Begleiter der Menschen. Die Geräte verfügen über flexible Bildschirme, die sich ausrollen, falten und klappen lassen. Interaktive Displays als Schnittstelle in die virtuelle Welt sind im Straßenbild allgegenwärtig.

Handelsunternehmen bieten ihre Waren online und in stationären Shops an – der Multikanalhandel hat sich durchgesetzt. Die Ladengeschäfte dienen oft nur noch als Showrooms, um den Kunden die Waren erleben zu lassen. Die zeitnahe Lieferung an jeden gewünschten Ort ist ein Standardservice.

Convenience ist – für alle, die es sich leisten können – ein entscheidender Faktor beim Einkauf. Für den überwiegenden Teil der Menschen bleibt der ausschlaggebende Gesichtspunkt allerdings nach wie vor der günstige Preis.

## SELBSTINSZENIERUNG IN VIRTUELLEN GEMEINSCHAFTEN

## Szenario 2

Den Menschen geht es gut. Erstmals hat sich global eine kaufkräftige Mittelschicht entwickelt. Dadurch hat sich auch die Wertevorstellung verschoben: weg von der Arbeits- und hin zur Freizeitorientierung. Selbstverwirklichung und individuelle Lebensformen sind wichtiger als Erfolg im Job. Die Trends geben vor allem Lifestyle-Communitys vor. Sie haben auch einen großen Einfluss auf das Kaufverhalten von breiten Bevölkerungsschichten. Kleine, innovative Onlinehandelsplattformen bedienen die jeweilige Community. Große Onlinehändler und -plattformen bedienen den Mainstream-Markt. Der stationäre Handel setzt vor allem auf Erlebniseinkauf.

Elementarer Bestandteil des Alltags sind sogenannte Wearables. Die tragbare Technik dient unter anderem dazu, das eigene Verhalten zu messen und zu optimieren, etwa wenn es um Ernährung oder Fitness geht – und dazu sich permanent innerhalb der Community auszutauschen. Durch den boomenden Onlinehandel sind die Transportvolumina der Logistiker deutlich gestiegen. Um dem Verkehrsinfarkt zu entgehen, haben einige Ballungsräume die Zustellung reguliert.



## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM DIGITALEN HANDELSKOSMOS

### Szenario 3

Die Weltwirtschaft wächst vor allem durch die Innovationsdynamik der Informationstechnologie. Die Menschen leben in einer digitalen Hochkultur. Datenbrillen, smarte Kontaktlinsen und andere Wearables gehören zum Alltag. Intelligente Avatare fungieren als virtuelle Einkaufsberater. Sie agieren oftmals selbstständig und erwerben für ihren „Wirt“ beispielsweise Güter des täglichen Bedarfs. Web-Shops passen ihre Angebote in Echtzeit an die Kundenprofile an, die Avatare präsentieren dem Anwender vermeintlich interessante Produkte in „Personal-Shopping-Hubs“. Auch der stationäre Handel und die Showrooms

der Onlineshops arbeiten mit Simulationen, die auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten sind.

In den großen Metropolen ist die Auslieferung am Tag der Bestellung – die sogenannte Same-Day-Delivery – Standard. Händler und Logistiker können auf Basis von exakten Kundendaten den Bedarf oftmals vorhersagen. Sie verschicken die Waren bereits – zum Teil über automatisierte Lösungen wie etwa Drohnen –, bevor der Kunde überhaupt bestellt hat.

## KOLLABORATIVER KONSUM IN EINER REGIONALISIERTEN HANDELSLANDSCHAFT

### Szenario 4

Die Weltwirtschaft stagniert. Handelshemmnisse und hohe Energie- und Rohstoffpreise haben zu einer Regionalisierung der Wirtschaft geführt. Die Menschen kaufen in aller Regel vor Ort. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz sind die bestimmenden Faktoren beim Einkaufen. Leasing- und Sharingmodelle sind deshalb weit verbreitet. Das persönliche Eigentum hat für viele Menschen entsprechend an Stellenwert verloren. Wichtig ist Verfügbarkeit.

Große Onlineportale sind vor allem im Leasinggeschäft tätig. Im regionalen und lokalen Umfeld wird auch ein Großteil des Tauschhandels über kleinere Onlineplattformen organisiert. Um die Lebensdauer von elektronischen Geräten und Gebrauchsgütern zu verlängern, sind sie modular aufgebaut. Reparaturen und Wartungen sind so leicht möglich. Der Großteil der Logistikunternehmen bietet neben den klassischen Versorgungslösungen auch Ersatzteillogistik und Reparaturservices an.



## Die Essays

Professor Dr. Dirk Morschett von der Universität Fribourg in der Schweiz prognostiziert in seinem einführenden Essay „Herausforderungen und Lösungsansätze für die Logistik im internationalen E-Commerce 2025“ hohe Wachstumsraten für den Onlinehandel: „Bei dieser Größenordnung ist eine einfache Fortschreibung der heutigen Logistiklösungen nicht mehr möglich, sondern dies erfordert völlig neue Anwendungen.“ Die effiziente Bündelung von Lieferungen sei dann nicht mehr die Frage der Profitabilitätsrechnung einzelner Händler oder Logistikunternehmen, sondern gewinne gesamtgesellschaftliche Bedeutung.

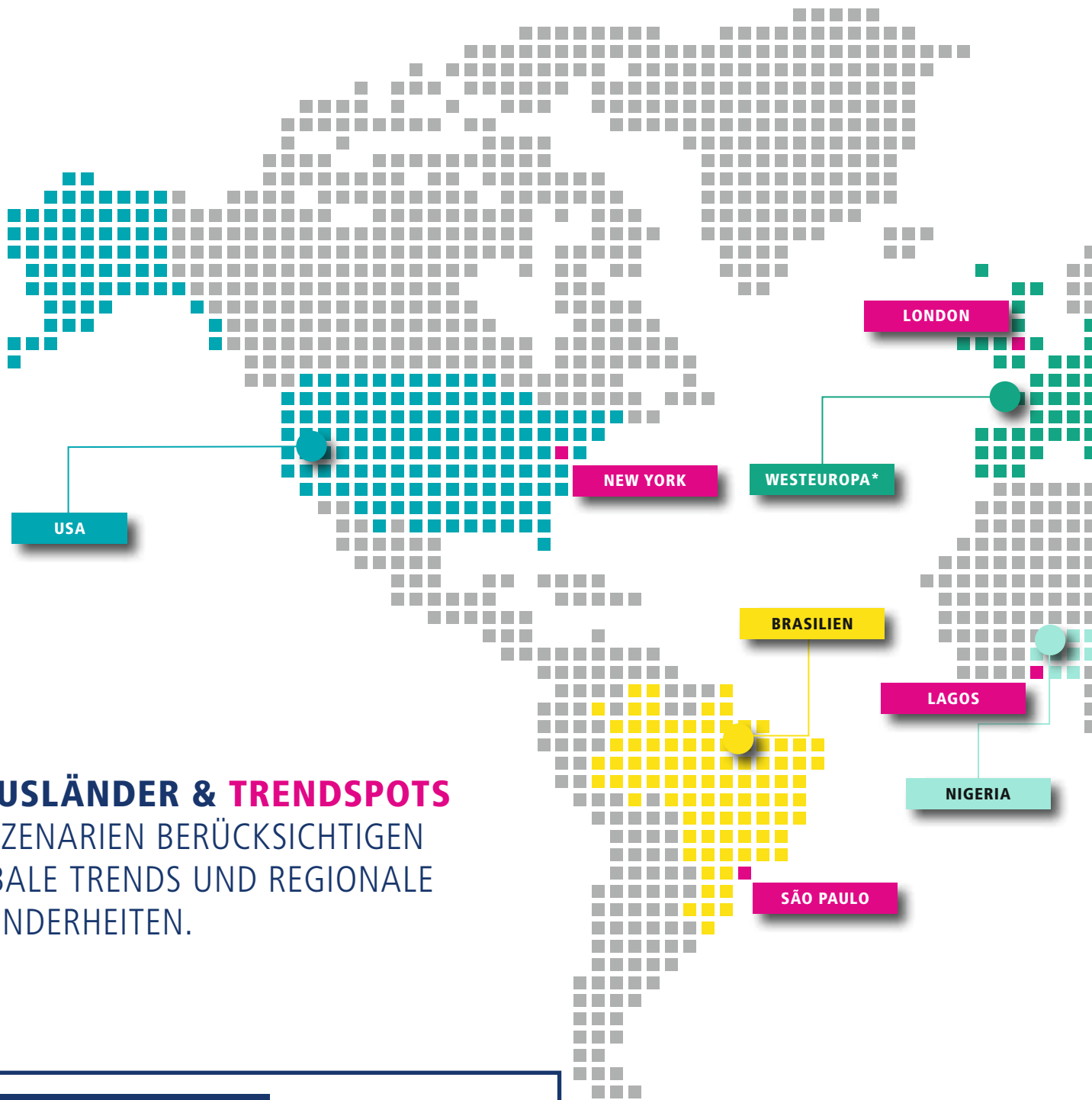
„E-Pace als neue Evolutionsstufe im E-Commerce“ identifiziert das Autorenteam um Professor Dr. Geritt Heinemann, Leiter eWeb Research Center an der Hochschule Niederrhein, gemeinsam mit Kathrin Haug und H. Mathias Gehrckens, beide geschäftsführende Gesellschafter des Beratungsunternehmens dgroup. Das richtige Timing sei enorm wichtig, weil Kunden Schnelligkeit, Zeitzuverlässigkeit und situationsgerechte Angebote erwarten. Der E-Pace-Faktor betreffe dabei alle Funktionen, beispielsweise auch das Pricing oder die gesamte Supply Chain. Dies führe zu disruptiven Strukturveränderungen nicht nur im Handel, sondern auch in der Industrie.



Professor Shashi Matta lehrt Marketing am Fisher College of Business der Ohio State University. Gemeinsam mit Connor Heaton hat er den Einfluss des Verbraucherverhaltens auf den E-Commerce der Zukunft untersucht. Crowd-Shaping und C2C-Handel, Gamification und Hyper-Connectivity, aber auch Nachhaltigkeit und Social Responsibility werden demnach das Angebot und die Art des Handels im Internet in Zukunft stark beeinflussen. „Händler, Marken und kleinere Verkäufer müssen jetzt nach neuen Wegen suchen, um ihre Waren an anspruchsvollere und technisch versierte Kunden zu verkaufen. Und das erfordert ein neues Denken, einen neuen Weg, um das Beste aus dem digitalen und traditionellen Einkaufen zusammenzuführen“, so auch das Fazit von Carl Gish, Vice President Global Shipping and Logistics bei eBay Marketplace.

Zahlreiche weitere Experten aus Forschung und Praxis haben mit ihrer Expertise zu dieser Studie beigetragen. Ihre Erkenntnisse und Beobachtungen sind in die Szenarien mit eingeflossen.





## FOKUSLÄNDER & TRENDSPOTS

DIE SZENARIEN BERÜCKSICHTIGEN  
GLOBALE TRENDS UND REGIONALE  
BESONDERHEITEN.

### BASISDATEN UND PROGNOSEN

Wirtschaftsentwicklung, digitale Versorgung und Konsumgewohnheiten unterscheiden sich in vielen Ländern der Erde erheblich. Die vorliegende Studie hat zwölf Fokussländer ausgewählt – reife Ökonomien und zukünftige Wachstumsmärkte. Deren aktueller Entwicklungsstand und vor allem die Prognosen für die nahe Zukunft lassen globale Trends im E-Commerce unter Berücksichtigung regionaler Spezifika erkennen. Diese Daten bilden die Basis für die Entwicklung der Szenarien.



\* Westeuropa umfasst folgende Länder: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\* Osteuropa umfasst folgende Länder: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

### TRENDSPOUTS FÜR DEN E-COMMERCE

Von Sydney bis Bangalore, von Lagos bis New York – für die Global-E-Tailing-Studie wurden Trendscouts in den großen Metropolen der Welt interviewt. Sie haben innovative Ideen vorgestellt und über ethnografisch bedingte Kaufgewohnheiten berichtet; sie zeigen, wie sich aus improvisierten Notlösungen stabile Strukturen entwickeln können und wie etablierte Systeme sich selbst überholen.

Ihre Expertise ist in die Entwicklung der Szenarien mit eingeflossen. Die Trendspots in den einzelnen Szenarien basieren ebenfalls auf diesen Interviews.

SALE

OPEN 24 HOURS







SZENARIO 1

# HYBRIDER KONSUM IN KONVERGENTEN HANDELSWELTEN

DAS RINGEN UM DEN SOZIALEN STATUS BESTIMMT DEN LEBENS- UND ARBEITSRHYTHMUS  
IN DER GLOBALEN LEISTUNGSGESELLSCHAFT

- 15 STABILES UNGLEICHGEWICHT
- 18 MENSCH UND MASCHINE
- 21 EVERYWHERE COMMERCE HAT SICH ETABLIERT
- 26 WEITERHIN AUF WACHSTUMSKURS
- 30 KEINE FRAGE DER DISTANZ
- 31 BEST PRACTICE: PAKETZUSTELLUNG



*„In vielen Ländern Asiens entwickelt sich eine aufstrebende Mittelklasse. Für sie wird in den nächsten zehn bis 15 Jahren das Einkaufen in Luxus-Malls und Eventshops zum Statussymbol. Dabei wird vor allem die junge Generation in Asien die weltweiten Trends setzen – besonders wenn es um die Nutzung von Technologien beim Einkaufen geht wie beispielsweise Google Glasses oder in Waren integrierte Chips. Traditionelle Einkaufsformen wie die Night Markets verschwinden dagegen mittelfristig. Eine Ausnahme sind die Reisedestinationen: In ihnen werden traditionelle Märkte als touristisches Event fungieren. Gleichzeitig wird in Zukunft der Onlinehandel stark wachsen. Allerdings bleiben die negativen Effekte auf die Wachstumsraten im stationären Handel – wie wir sie zum Beispiel in Europa kennen – in Asien aus. Einschränkungen erfährt der Onlinehandel lediglich durch die logistische Infrastruktur. So gibt es beispielsweise in Vietnam kein Postleitzahlensystem. Auch in Indien ist außerhalb der Metropolen eine geregelte Zustellung nicht möglich. Noch nicht.“*

**Paul H. Graham,**  
CEO, ASIA PACIFIC DHL SUPPLY CHAIN

## ZUSAMMENFASSUNG

- Die Weltwirtschaft befindet sich auf einem moderaten, stabilen Wachstumspfad. Treibende Kräfte bilden die aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens. Die wirtschaftliche Entwicklung in West- und Osteuropa sowie in den USA verläuft stabil, wenn auch auf niedrigem Wachstumsniveau.
- Weltweit hat sich das Modell der Leistungsgesellschaft verfestigt. Ob in China, Großbritannien oder Polen: Der persönliche Erfolg in der Arbeitswelt prägt und bestimmt das Alltagsleben der Menschen.
- Einkaufen muss vor allem bequem und effizient sein. Dabei variieren die Konsummuster je nach Region sehr stark. In den entwickelten Ländern wie den USA oder Deutschland spielt Convenience eine zentrale Rolle. In den Schwellenländern wie Indonesien und Brasilien ist dagegen für die meisten Menschen der Preis das entscheidende Kriterium.
- Die Verschmelzung von stationärem Handel und E-Commerce ist weltweit fortgeschritten. Der sogenannte Everywhere Commerce hat sich flächendeckend etabliert. Der Handel spricht die Kunden über unterschiedliche Kanäle an. In den Städten sind vor allem Showrooms mit vielfältigen Lieferoptionen zu finden. Über flexible, roll- und faltbare Smartphone- und Tablet-Displays können sich Verbraucher auch abseits von Laptop und PC einen guten Eindruck über komplexere Produkte verschaffen. Und über allgegenwärtige Interfaces an öffentlichen Plätzen sind Verbraucher auch ohne mobile Geräte stets erreichbar. Der Einkauf ist jederzeit und immer möglich und die Ware wird zeitnah an jeden gewünschten Ort geliefert.
- Hersteller können durch die automatisierte Auswertung des Kauf- und Suchverhaltens die Wünsche von Kunden erstaunlich gut voraussehen. Auch die zunehmende Internetfähigkeit von Haushaltsgeräten und Gebäudetechnik erlaubt bessere Einblicke in das Verhalten von Verbrauchern. Daraus resultieren stark personalisierte Verbraucherprofile, die Unternehmen für treffsichere Produktempfehlungen und hoch individualisierte Werbebotschaften nutzen.
- Der Bedarf an Transportdienstleistungen ist in allen Bereichen – vom grenzüberschreitenden Verkehr bis hin zur lokalen Ebene – evident.
- Der internationale Onlinehandel befindet sich in der Hand von wenigen globalen Playern, auf der regionalen Ebene haben sich auch kleine Anbieter auf Plattformen zusammengeschlossen. Diese spezialisieren sich vor allem auf Zusatzservices wie den Aufbau oder die Installation von Waren.
- In den urbanen Zentren sind Schnelligkeit und Convenience Standard. Paketsendungen treffen bei frühzeitiger Bestellung in der Regel noch am selben Tag ein. Privatgebäude sind mit Paketkästen und Packstationen ausgestattet.

# STABILES UNGLEICHGEWICHT

## DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Die Weltwirtschaft wächst moderat mit geringen konjunkturellen Schwankungen. Der Wachstumsmotor liegt in Asien.
- Europa und die USA haben sich nach einer Konsolidierungsphase auf niedrigerem Niveau stabilisiert.
- In der globalen Leistungsgesellschaft dreht sich alles um Erfolg in der Arbeitswelt.
- Wer es sich leisten kann, achtet beim Konsum vor allem auf Convenience.

Der Motor der Weltwirtschaft liegt in Asien: Die Volkswirtschaften in Indien, Indonesien und China sind die Wachstumstreiber. Vor allem Indien und Indonesien boomen. Getragen von einer wachsenden und konsumfreudigen Mittelschicht befindet sich Indonesien auf dem besten Weg, eine der größten Volkswirtschaften der Welt zu werden. Auch die chinesische Wirtschaft ist weiter auf einem soliden Wachstumspfad, wenngleich die jährlichen Zuwachsraten leicht nach unten zeigen.

Das moderate Wachstum der Weltwirtschaft wird durch eine gemäßigte Preisentwicklung von Energie und Rohstoffen gestützt. Fortschritte im Bereich effizienter Technologien – beispielsweise beim Gebäudemanagement –, bei industriellen Prozessen sowie im Transportbereich drosseln die Nachfrage und können zumindest teilweise den steigenden Bedarf der asiatischen Volkswirtschaften an Energie und Rohstoffen ausgleichen.

Die Wirtschaftslage in der Europäischen Union konnte sich – nach einer strukturpolitischen Roskur der südlichen Euro-Länder wie etwa Griechenland und Portugal, wieder stabilisieren. Die notwendige Konsolidierung bedeutete für die Bürger allerdings, dass Einkommen und damit auch Kaufkraft kaum mehr gewachsen sind. Die zunehmende Globalisierung führte zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs. Zudem macht die Überalterung den europäischen Kernstaaten, insbesondere den Niederlanden, Frankreich und Italien, zu schaffen:

Explodierende Sozialkosten und sinkende Produktivität im Hochtechnologiebereich sind die Folgen. Für viele waren die 2010er Jahre geprägt von Existenzsorgen und der Angst, den Anschluss an die stark wachsenden asiatischen Staaten zu verpassen.

Die USA haben wieder an Stabilität gewonnen. Die neuen Fördermethoden für Gas und Öl sorgen für billige Energie. So konnte der lang anhaltende Trend der Deindustrialisierung des Landes umgekehrt werden. Große Investitionen gingen in Anlagen zur Verflüssigung von Gas. Resultat: Die USA wurden wieder zum Energieexporteur. Gleichzeitig erfolgten äußerst schmerzhaft Einschnitte, sowohl im Sozial- als auch im Verteidigungssektor.

Die tarifären Hemmnisse im Welthandel sind weiter rückläufig. Negativ wirken sich aber Umwelt- und Klimaregulierungen sowie internationale Patentstreitigkeiten aus. Für einen Konflikt sorgten gegen Ende der 2010er Jahre Umweltauflagen der Europäischen Union für importierte Konsumgüter. In der Folge schaukelten sich Handelshemmnisse zwischen den Staaten wechselseitig hoch. Die so entstandenen komplizierten Regulierungen beim Import von Konsumgütern machten dem Welthandel lange zu schaffen. Schließlich kamen die Schwellenländer der EU mit der Anhebung ihrer ökologischen Standards entgegen. In der Folge wurden die protektionistischen Maßnahmen auf beiden Seiten wieder gelockert.



### Für mehr gibt es weniger

Ein Blick auf die weltweiten Einkommen im Jahr 2025 ergibt ein uneinheitliches Bild. Da China, Indien und andere Schwellenländer ein höheres Wachstum aufweisen als Deutschland, die USA, Australien und andere früh industrialisierte Staaten, nähern sich die Einkommensniveaus einander langsam an. Innerhalb der einzelnen Länder gibt es allerdings erhebliche Einkommensschere.

Hoch Qualifizierte schöpfen die Globalisierungsgewinne ab, die Mehrheit der Bevölkerung kann indes vom Zuwachs deutlich weniger profitieren. Vor allem in den entwickelten westlichen Volkswirtschaften wie Großbritannien, Dänemark, Belgien und in den USA müssen sich untere und zunehmend auch mittlere Einkommensschichten auf sinkende Realeinkommen einstellen.

Dieser Prozess der Ungleichverteilung schlägt sich auch deutlich in einer zunehmenden Gettoisierung der Großstädte nieder, wo Stadtteile mit wohlhabenden und ärmeren Einwohnern nun stärker voneinander getrennt sind. Extreme soziale Gegensätze – wie 2013 bereits aus den USA, Brasilien oder Südafrika bekannt – sind 2025 auch in vielen anderen Ländern, wie zum Beispiel in Australien oder auch in Frankreich und Großbritannien, zur Normalität geworden.

Zwar liegt der Lebensstandard von Unter- und Mittelschicht in Schwellenländern wie China, Indonesien und Brasilien immer noch deutlich niedriger als in den USA, Finnland, Schweden oder Dänemark. Die Perspektive ist aber eine andere: Während sich ein Großteil der Bevölkerung in den entwickelten Ländern um den Erhalt des ökonomischen und damit auch sozialen Status quo sorgt, haben die Menschen in den Schwellenländern berechnete Hoffnung auf eine Verbesserung ihres Lebensstandards.

In den entwickelten Ländern ist die durchschnittliche Arbeitszeit gestiegen, auch die Verdichtung der Arbeitsprozesse hat zugenommen. Die Arbeitswelt ist aufgrund der Informationstechnologie zeitlich und räumlich weiter entkoppelt. Dadurch hat sich die Taktung weiter beschleunigt: Permanente Verfügbarkeit und Reaktionsbereitschaft gelten im Arbeitsleben als selbstverständlich. In allen Volkswirtschaften prägt ein Aspekt den Lebensalltag der Menschen: Alles dreht sich um den persönlichen

Erfolg in der Arbeitswelt. Viele Menschen fühlen sich dadurch unter Druck gesetzt. Urlaubstage werden häufig nicht in vollem Umfang genommen, und wenn doch, dann vorwiegend zur Weiterbildung.

Einen Ausgleich suchen die Menschen daher in der Gestaltung ihrer Privatsphäre. Die Lebensführung – Einkaufen, Wohnen, Freizeit – soll einfach und bequem sein. Dafür sind die Konsumenten auch bereit, mehr zu zahlen.

Convenience ist aber vor allem für gut Situierte ein entscheidender Faktor beim Einkauf. Für den überwiegenden Teil der Menschen bleibt der ausschlaggebende Gesichtspunkt nach wie vor der (günstige) Preis: Das gilt insbesondere für die aufstrebende Mittelschicht in den Schwellenländern, aber auch für breite Teile der Bevölkerung in den Industrieländern. Andere Faktoren wie Qualität, Sicherheit und Vielfalt des Sortiments treten demgegenüber in den Hintergrund.

Hybrides Kaufverhalten ist mittlerweile globaler Standard. Einkommensschwächere Konsumenten sparen für Premiumprodukte als Statussymbol. Auf der anderen Seite greifen konsumstarke Schichten wie selbstverständlich zum Discounter-Artikel. Oder zum nachhaltigen Produkt. Entweder-oder, das gilt nicht mehr. Das Prinzip heißt: Sowohl-als-auch.

## IM FOKUS – CHINA

## Am liebsten mit Einkaufsconcierge

### Wie sind die Lebensbedingungen?

Die chinesische Volkswirtschaft befindet sich weiter auf Expansionskurs – auch wenn die jährlichen Wachstumsraten nicht mehr zweistellig sind. Die Zweiteilung der Gesellschaft zeigt sich in kaum einem Land stärker als in China. Auf der einen Seite stehen noch immer eine relativ arme Landbevölkerung sowie einfache Arbeiter in Städten. Auf der anderen Seite hat sich die urbane, konsumorientierte Mittelschicht signifikant vergrößert. Dieser neue Lebensstandard muss (gegenüber nachrückenden Schwellenländern) verteidigt und weiter ausgebaut werden. Permanente Arbeitsbereitschaft und Weiterbildung sind für fast alle Chinesen selbstverständlich. Zeit zum Entspannen und Regenerieren bleibt kaum.

### Was ist allgemein wichtig, was beim Einkaufen?

Der hohe Druck im Arbeitsleben lässt bei der aufstrebenden Mittelschicht gerade in der knapp bemessenen Freizeit ein extremes Bedürfnis nach Convenience entstehen. Die Händler haben sich darauf eingestellt. Kostenfreie Lieferungen des Wochenendeinkaufs nach Hause oder der Aufbau des neuen Entertainment-Systems samt Einstellung aller Sender und Internetzugang gegen Aufpreis sind weit verbreitet. Wichtig ist auch, dass eine Premium-Lieferung für Freunde und Nachbarn sichtbar ist. Status spielt eine große Rolle. Natürlich wird beim Einkauf auch auf den Preis geachtet – und zum Teil hart verhandelt. Doch der Großteil der urbanen Mittelschicht ist bereit, für gewisse Premium-Services einen höheren Preis zu zahlen. Besonders gefragt sind die neuen Einkaufsconcierge-Services, die überall entstehen und für die Kunden die Einkäufe erledigen. Besonders geschätzt werden Einkaufsdienstleister, die auch noch regelmäßig nach Sonderangeboten und Rabattaktionen suchen. Ersparnis, Bequemlichkeit und Prestige – so rentiert sich der Concierge in dreifacher Hinsicht.

### Wo und wie wird eingekauft?

Der traditionelle Einkauf, meist am Wochenende, spielt für den Großteil der konsumfreudigen chinesischen Mittelschicht, gerade bei High-Involvement-Produkten wie Autos, Schmuck oder mobilen Gadgets eine große Rolle. Hier zählen vor allem die persönliche Beratung und die Möglichkeit, die luxuriöse Armbanduhr vor dem Kauf in die Hand zu nehmen und auf ihre Echtheit zu überprüfen. Der persönliche Treuhänder ist dabei stets zugegen, um den Beratungs- und Verkaufsprozess prüfend zu begleiten. Kein Wunder, dass die Treuhandbranche mit die höchsten Wachstumsraten in China aufweist. Die Menschen auf dem Land gehen seltener in Malls; sie sind im Netz auf Schnäppchenjagd.

### Besonderheiten in der Logistik?

Ob Supermarkt, Showroom oder Fischhändler – flexible Lieferservices werden gern gesehen. Jedes Geschäft bietet seinen Kunden die freie Wahl des Lieferorts an. Dieser kann auch spontan geändert werden, zum Beispiel, wenn der Firmentermin dann doch wieder länger dauert als erwartet und die Ware lieber ins Büro geliefert werden soll statt nach Hause.





# MENSCH UND MASCHINE

## DIE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

- Die Technologiefortschritte sind nur moderat.
- Smartphone- und Tablet-Displays sind mittlerweile voll flexibel, roll- und faltbar.
- Interaktive Displays als Schnittstelle in die virtuelle Welt sind allgegenwärtig.
- Durch intelligente Hardware- und Systemsteuerung verfügen elektronische Geräte über eine hohe Energieeffizienz und einen hohen Nutzungskomfort.
- Big Data erlaubt Unternehmen tiefe Einblicke in das Konsumverhalten der Verbraucher.
- Der hohe Grad der Vernetzung liefert allerdings auch Angriffsflächen für Cyberkriminalität.

Smartphones und Tablets sind auch 2025 ständige Begleiter des Menschen. Flexible Displays machen das Handling noch einfacher: Sie lassen sich wie eine Uhr um den Arm wickeln oder zu einem Würfel zusammengefaltet am Schlüsselanhänger tragen. Die flexiblen Displays haben die sogenannten Wearables – tragbare IT-Tools wie intelligente Brillen oder Uhren, die Mitte der 2010er Jahre auf den Markt kamen – weitestgehend verdrängt. Gegenüber den falt- und rollbaren Devices konnten die Wearables keinen überzeugenden Mehrwert bieten. Und der ist in der Leistungsgesellschaft 2025 maßgeblich.

Im Alltag allgegenwärtig sind interaktive Displays: in der öffentlichen Infrastruktur wie an U-Bahn-Haltestellen oder Flughafenterminals, in Gaststätten und Restaurants, in Geschäften und Showrooms, am Arbeitsplatz und zu Hause. Jeder kann sie nutzen. Für das Login genügen Nutzernamen und Passwörter. Oder man hält einfach sein Smartphone, das über einen RFID-Chip oder NFC-Technologie verfügt, vor das Gerät. Die Identifizierung läuft dann automatisch ab. Die Displays lassen sich über Sprache oder Berührung steuern. Sie bieten ein personalisiertes Informationsangebot, das vom Onlinebanking über Einkaufsportale bis zu sozialen Netzwerken reicht. Im Hintergrund agieren Cloud-Dienste.

In der Produktion und Logistik hat sich das Internet der Dinge fest etabliert – in „intelligenten Fabriken“ sind Maschinen, Lagersysteme und Produkte miteinander vernetzt und steuern sich gegenseitig. Vor allem in den urbanen Zentren und in Ländern mit traditionell hoher Hightech-Kultur wie den USA oder Südkorea verfügen auch die Wohnräume, Fahrzeuge und Shops über eine intelligente Geräte- und Systemsteuerung. Die Smart Homes bieten ihren Bewohnern viel Komfort und sind zudem energieeffizient – damit helfen sie, Kosten zu sparen. Der Kühlschrank erkennt, wenn Lebensmittel fehlen. Aufgrund von Erfahrungswerten ordert er automatisch Butter, Milch oder Obst und Gemüse. High-End-Sensoren optimieren Kühlketten und interagieren mit intelligenten Verpackungen für Lebensmittel. Diese können die Frische von Lebensmitteln überprüfen, indem sie Keim- oder Schimmelbildung erkennen und anzeigen.

Fast alle elektrischen Haushaltsgeräte, wie die Kaffeemaschine, der Herd oder der Trockner, aber auch die Beleuchtung und die Heizung, sind miteinander verbunden. Sie lassen sich über zentrale Screens im Haus / in der Wohnung oder über mobile Endgeräte per App ansteuern. Die Heizung senkt automatisch die Temperatur, sobald der letzte Bewohner das Haus verlässt, alle Geräte auf Standby werden ausgeschaltet, der Kühlschrank springt nicht an, wenn der Backofen gerade aufheizt.

Die zahlreichen Geräte liefern Herstellern und Händlern enorme Datenmengen über das Kundenverhalten. Kundenprofile sind DAS Kapital in der Wirtschaft – intelligente Businesswerkzeuge können große Datenmengen automatisiert in Echtzeit analysieren. Hersteller und Händler können durch die automatisierte Auswertung des Mobilitäts-, Kommunikations- und Interaktionsverhaltens von Kunden deren Vorlieben und Wünsche voraussagen. Dabei werden die Daten aus unterschiedlichsten Quellen miteinander verknüpft und ausgewertet: von Anfragen auf Suchmaschinen



über angeschaute Produkte in Online-Stores bis hin zur Nutzung der GPS-Daten von mobilen Endgeräten. Auch in sozialen Netzwerken geben Nutzer Unmengen an Daten und Informationen preis, zum Beispiel wo sie sich gerade befinden, was sie mögen und was sie unternehmen. Durch die Erstellung von Verhaltensprofilen aus all diesen Daten lassen sich treffsichere Produktempfehlungen und Werbemaßnahmen generieren, die Kunden im Vergleich zu früher nicht mehr als störend oder unpassend empfinden.

## *Leben und Arbeiten sind datengetrieben. Dadurch wächst die Angriffsfläche für Cyberkriminalität.*

Wenige große Portale dominieren die Weblandschaft. Sie integrieren immer mehr Dienste und Funktionalitäten auf einer Plattform. Diese Entwicklung begründet sich darin, dass der Umgang der Menschen mit dem Internet und digitalen Kommunikationsdiensten vorrangig durch Schwarmverhalten gekennzeichnet ist. Bereits in der Vergangenheit beherrschten wenige große internationale Portale und soziale Netzwerke das Web. Diese wurden schon immer vom Großteil der Anwender genutzt. Dieses Schwarmverhalten schlägt sich sowohl im überwältigenden Erfolg einiger weniger Anbieter nieder – aber umgekehrt auch in massenhaften Abwanderungen. Gründe hierfür können das Aufkommen neuer, besserer Konkurrenzangebote sein, aber auch Datenmissbrauchsskandale bei einzelnen Anbietern.

Russland und China haben Milliardensummen in die Schaffung von Kommunikationsnetzwerken investiert: Sie betreiben eigene Root-Server, eigene Kommunikationssatelliten oder eigene Internet-Knoten. Sie haben sich vom globalen Internet abgekoppelt – und zwar mit einer klaren Intention: die nationale digitale Sicherheit zu erhöhen und ausländische Spionageaktivitäten einzudämmen. Auch in Europa werden sensible Daten, die beispielsweise von Portugal nach Lettland gesendet werden, immer öfter ausschließlich über europäische Datenleitungen – und ohne Umwege über das Ausland – verschickt.

Da die Wertschöpfung vor allem datengetrieben und der Vernetzungsgrad in externen Cloudsystemen hoch ist, wachsen auch die Chancen für Cyberangriffe. Industriespionage verursacht hohe wirtschaftliche Schäden, ebenso wie Datendiebstahl im großen Stil. Auch im Privatbereich liefert die hohe Automatisierungsdichte geradezu ideale Angriffsflächen. Die IT-gesteuerten Smart Homes lassen sich – wenn das Passwort geknackt ist – auch von Unbefugten steuern.

Der Diebstahl von Identitäten im Internet ist weit aus häufiger als Taschendiebstahl. Der Wettlauf zwischen Cyberkriminalität und Sicherheitstechnik ist damit systemimmanent.



## ANBIETERPERSPEKTIVE – SZENARIO 1

## Was Händler bieten (müssen)

### Kundenansprache

Erfolgreiche Handelsunternehmen verstehen sich als Problemlöser für ihre Kunden. Seine Kunden zu kennen, ist der erfolgsentscheidende Faktor. Wer möglichst viele Daten hat und sie intelligent verknüpfen kann, ist im Vorteil. Das Resultat ist eine personalisierte Kundenkommunikation mit der richtigen Ansprache zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Nur wer den Kunden dauerhaft mit präzisen und nutzwertigen Kaufvorschlägen überzeugt, hat die Chance, ihn mit einem Abo-Modell oder Rahmenvertrag länger zu binden. Irrelevante Werbung oder gar Werbespam werden vom Kunden gnadenlos abgestraft.

### Produkte und Services

Wer als Händler seinen Kunden alles aus einer Hand anbieten kann, ist klar im Vorteil. Auch hier stehen die ganz konkreten und individuellen Wünsche des Kunden im Vordergrund. Nicht Quantität und Breite des Gesamtsortiments überzeugen. Vielmehr geht es darum, den Kunden passende Angebote zu machen.

Entsprechend beliebt und stark frequentiert sind E-Tailing-Plattformen, welche die Wünsche der Kunden am treffendsten bedienen. Ausnahmen: Discount-Retailer, hier zählt ausschließlich der niedrige Preis.

### Kanäle

Die großen Online-Retailer verfügen über technisch hoch entwickelte Webseiten mit Tracking- und Individualisierungsfunktionen. Denn wer falsche Produkte anzeigt, verschwendet die Zeit des Kunden und verliert ihn schnell. Die Seiten sind zumeist für Tablets und für Smartphones mit variablen Bildschirmgrößen optimiert. Die großen Retailer geben sogar eigene Endgeräte heraus, auf denen ihr Store exklusiv einzusehen ist. Sie verfügen zudem über stationäre Stores in allen großen Städten, die in erster Linie als Showrooms fungieren.

### Logistikangebote

Natürlich werden die Waren auch im Showroom verkauft. Meist werden sie dann aber nach Hause geliefert und treffen dort häufig noch vor dem Käufer ein. Same-Day-Delivery hat sich zumindest in den Metropolen etabliert. Die Lieferoption aus dem Geschäft nach Hause ist für viele Kunden ein Service, der die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflusst.



# EVERYWHERE COMMERCE HAT SICH ETABLIERT

## KAUFEN UND VERKAUFEN

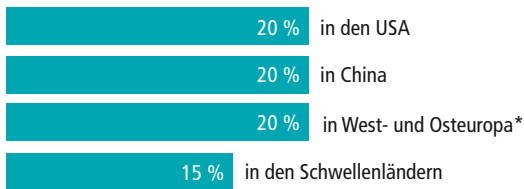
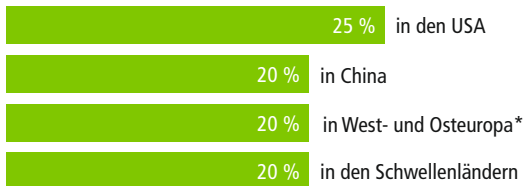
- Der Multikanal-Handel hat sich durchgesetzt. Die alten Grenzen zwischen den Online- und Offline-Vertriebs- und -Werbekanal gibt es nicht mehr.
- Der Handel nutzt intelligente Konzepte, die das Beste aus On- und Offlinewelt miteinander verbinden:
  - Haptische Erlebnisse in Showrooms
  - Interaktive Vielfalt und die Unabhängigkeit der virtuellen Welt
- Die zeitnahe Lieferung an jeden gewünschten Ort gehört zum Standardangebot der Retailer.
- Billiganbieter und Discounter konzentrieren sich auf pure Onlinekonzepte mit reduziertem Service.

Einkaufen findet 2025 immer und überall statt. Die alten Grenzen zwischen den Online- und Offline-Vertriebs- und -Werbekanal sind durchlässig geworden. Mobile Devices sind die Brücke zum Handel. Der Nachfolger des Smartphones – flach, einroll- oder einklappbar, wasserfest und federleicht mit perfekter Spracherkennung – gibt die entscheidenden Impulse. Die superflexiblen Displays lassen sich auch großformatig ausrollen. Beim Bummel durch die virtuelle Shopping-Mall genauso wie durch die Innenstadt. Durch die variable Größe können die Nutzer auch voluminöse Gebrauchsgegenstände wie beispielsweise Möbel wirklichkeitsgetreu anschauen. Das macht den Onlineeinkauf auch für Produkte attraktiv, die der Verbraucher früher im Original sehen wollte. Das Smartphone dient auch als digitaler Einkaufsassistent. Der Bestellvorgang wird ausgelöst, wenn der Warenkorb beispielsweise eine bestimmte Summe umfasst.

## *On- und Offline sind im Handel perfekt verknüpft.*

Auch das stationäre Einkaufen gibt es noch – allerdings mehr und mehr eingebunden in Onlinestrukturen. Showrooms sind in den Innenstädten weit verbreitet. Dort kann der Kunde Produkte in die Hand nehmen und ausführlich begutachten. Erlebnis-Stores mit vielfältigen Präsentationsflächen und einem massiven Ausbau des Onlineangebots, auf das aus den Läden zugegriffen werden kann, sind die Konzepte der Zukunft. In den Geschäften und Showrooms beraten interaktive Displays beim Kauf. Die Terminals im Laden zeigen Varianten mit anderen Farben und Materialien. Ein Klick und die Bestellung ist bereits auf dem Weg. Natürlich haben viele Geschäfte und Showrooms auch immer eine gewisse Auswahl der Bestseller vor Ort, die der Kunde auch direkt nach dem Einkauf mitnehmen kann.

Für fast alle Kunden gilt: Sie tragen ihre Produkte nicht selbst nach Hause, sondern lassen sie liefern. Gerade in asiatischen Ländern ist diese Form des hybriden Einkaufs weit verbreitet. Eine Variante ist häufig in den öffentlichen Verkehrsmitteln, vor allem in U-Bahn-Stationen, zu finden: Auf Plakaten sehen Passanten die Produkte im Echtformat, in virtuellen Regalen auf Displays und digitalen Litfaßsäulen finden sie aktuelle Produktangebote. Sie können einkaufen, indem sie einen Produktcode über das Smartphone einscannen. Damit setzen sie einen Zahlungs- und Lieferprozess in Gang. Häufig sind die Einkäufe früher zu Hause als sie selbst.

**ZAHLEN & FAKTEN***Anteil des reinen Onlinehandels 2025**Anteil an hybriden Handelsformen 2025*

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln

## *Auf den reinen Onlinehandel konzentrieren sich vor allem Discounter.*

Ehemals reine Onlinehandelsunternehmen betreiben teilweise auch stationäre Läden. Zum einen fügen sie sich auf diese Weise in die Multikanal-Handelswelt ein. Zum anderen versuchen sie, den Flagship-Stores der großen Marken Paroli zu bieten. Geben die Kunden im stationären Laden dann eine Bestellung auf, werden die Waren häufig direkt aus einem Zentrallager nach Hause geliefert. Über sprachgesteuerte Displays kann der Kunde die Waren ordern und sämtliche Serviceleistungen abwickeln, inklusive Finanzierung. Auf den reinen Onlinehandel konzentrieren sich vor allem Discounter. Es ist für die Verbraucher auch völlig normal, Waren online aus anderen Ländern zu bestellen. Entscheidend sind Preis und Produktauswahl.

## *Die teuren Flächen in den Innenstädten machen den Präsenzhandel unwirtschaftlich.*

Nahezu alle Branchen nutzen 2025 das Internet als Vertriebskanal. Auch flächenintensive Güter wie zum Beispiel Möbel und große Elektrogeräte wie Waschmaschinen oder Kühlgeräte werden jetzt größtenteils über das Web vertrieben. Hier ist das Multikanal-Konzept besonders gut erkennbar. Der Kunde begutachtet das Produkt im Showroom, die Lieferung erfolgt über das Zentrallager. Ein wesentlicher Grund sind die teuren Flächen in den Innenstädten, die den direkten Abverkauf unwirtschaftlich machen. Auch bei komplexen Produkten wie Kücheneinrichtungen helfen technisch hoch ausgereifte Programme. Dem Anbieter genügen die Maße oder auch Fotos der ursprünglichen Küche. Computer berechnen alle Daten und liefern mithilfe von Augmented Reality und 3-D-Darstellungen ein wirklichkeitsgetreues Modell der neuen Küche.

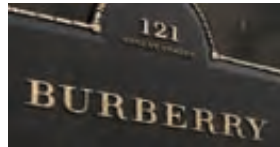
Klassiker im Onlinehandel waren und sind Fashion-Artikel. Der Umsatz mit Mode und Schuhen bildet weiterhin das wichtigste Segment im Onlinehandel. Sehr stark vertreten sind auch Produkte des alltäglichen Bedarfs wie Drogerieartikel, Medikamente, Tiernahrung und haltbare Lebensmittel. In den großen Metropolregionen wie London, New York, Schanghai oder Seoul haben sich deshalb Lieferservices für Lebensmittel oder andere Güter des täglichen Bedarfs fest etabliert und setzen sich in nahezu allen urbanen Räumen rund um den Globus zunehmend durch. Der Handel mit Büchern, Musik und Unterhaltungselektronik findet fast vollständig im Web statt. Videos, Musik und auch ein Großteil des Buchsegments werden zudem beinahe vollständig digital gehandelt.

### Der Kunde – das bekannte Wesen

Die Handelsunternehmen haben ein umfangreiches Wissen über ihre Kunden gesammelt. Dies betrifft die Altersstruktur ebenso wie die Finanzkraft, die Kommunikationsgewohnheiten, Kauf- oder gar Suchtverhalten. Die Produktvorschläge der großen Onlinehändler (Stichwort: „Das könnte Sie ebenfalls interessieren“) sind beeindruckend gut. Aus kleinsten Änderungen im Kaufverhalten können die Verkäufer Rückschlüsse auf Veränderungen in der Lebenssituation ziehen und daraus wiederum neue Kaufvorschläge generieren. Und selbst wenn Konsumenten noch keine lange Kaufhistorie vorweisen, erkennen die Plattformen allein am Suchverhalten (wie lange schaut sich der Nutzer welches Produkt an), was den User darüber hinaus noch interessieren könnte. Immer häufiger sind Webshops auch in soziale Netzwerke integriert oder mit diesen verknüpft. Über das Interaktions- und Kommunikationsverhalten – mit wem wird kommuniziert, welche Beiträge werden kommentiert oder geteilt und welche Seiten werden angeschaut – lassen sich so die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden noch besser errahnen. Das Vorschlagswesen ist perfektioniert. Und nicht nur das. Ganze Webshops und Websites werden passgenau und individualisiert gestaltet und gehören im Onlinehandel zum Standard. Sie sind ganz den Bedürfnissen und Kaufgewohnheiten der Kunden angepasst. Diskrete Rabattangebote, etwa wenn der Nutzer vorher auf der Website der Wettbewerber war, sollen den Kunden binden. Kurz: Das Prinzip des erfolgreichen Onlinehandels besteht darin, Einkauf, Lieferung und Finanzierung nahtlos in den Alltag der Menschen einzupassen.

## TRENDSPOTS

### London, UK Die Fusion der Welten



Als „meisterhafte Kombination von physischer und digitaler Technik“ gilt 2013 der neue Store von Burberry in der Regent Street in London. Modernste Technologie ist in die alte Architektur des Gebäudes integriert. Es gibt 500 Lautsprecher und 100 Displays mit

teilweise personalisierten Einspielungen. In Kleidungsstücke und Accessoires eingewebt, löst RFID maßgeschneiderte Multimediainhalte aus, die produktrelevant sind; Spiegel werden im Nu zu Displays mit Filmmaterial von Modenschauen und exklusiven Videos. Via Satellit werden z. B. Modenschauen live über den Stream in den Store übertragen. Alle Mitarbeiter haben iPads, über die sie Einkaufshistorie und die Präferenzen des Kunden abrufen können.

Quelle: Burberry

### Seoul, Südkorea Schnäppchenjagd mit 3-D-QR-Codes



Der koreanische Onlinehändler E-mart bietet eine Sunny-Sale-Aktion zwischen 12 und 13 Uhr an. Dazu sind in der Seouler Innenstadt QR-Code-Plastiken installiert. Nur wenn die Sonne am höchsten steht, kann man den QR-Code scannen und die dahinter liegenden Rabatte und Gutscheine nutzen. Ansonsten verhindert der Schattenwurf das korrekte Einlesen.

Quelle: E-mart



## TRENDSPOTS

## Seoul, Südkorea

### Bezahlung mit der Telefonnummer



Hyundai Home Shopping Network Corporation bietet Produkte über TV, Katalog und Internet-Shopping-Channel an. Die Besonderheit bei der mobilen App besteht darin, dass man einfach seine Telefonnummer angeben kann, um zu zahlen. Der Betrag wird der Mobilfunk-Rechnung zugeschlagen.

Quelle: Hyundai Home Shopping Network Corporation

## Schanghai, China

### Installationservice für die Ware



Oft ist nicht nur die Lieferung im Preis enthalten, sondern auch die Installation beziehungsweise der Aufbau der Ware. Der Grund ist häufig die kaum ausgeprägte DIY-Kultur, aber auch der Convenience-Aspekt – alles wird vom Fachmann geliefert und funktionierend übergeben.

Quelle: TRUSTe

Convenience ist in den entwickelten Ländern ein herausragendes Bedürfnis bei der Entscheidung für ein bestimmtes Angebot. Auch in China und Südkorea haben die Bequemlichkeit und die Möglichkeit, den Einkauf reibungslos in das Arbeitsleben zu integrieren, einen hohen Stellenwert. In den meisten Schwellenländern hängt die Kaufentscheidung dagegen noch stark am Preis.

## Luxuskäufe sind vor allem multisensorische Erlebnisse.

Einzig bestimmte Luxusartikel – Haute Couture, Uhren, Schmuck, Edelsteine – leben auch 2025 von einem stark emotional getriebenen, ganzheitlichen Luxuserlebnis des Käufers. Die Exklusivität definiert sich hier weiterhin über das einzigartige Ambiente, die Zugewandtheit des Personals und die sinnliche Erfahrung. Eine Ausnahme im Luxussegment bildet die globale Geldelite, eine Gruppe von Personen mit einem Privatvermögen deutlich jenseits der Millionengrenze. Sie kommen überwiegend aus Ländern wie China, Russland und den USA. Ihre Wünsche nach einzigartigen Premium-Luxusgütern aus den entlegensten Winkeln der Welt lassen sich zumeist nur über den Onlinekanal befriedigen. So sind es gerade Luxusunikate, die eine wichtige Rolle im grenzüberschreitenden Handel spielen. Das ist nicht unbedingt eine Frage der Menge, wohl aber der Marge.

## Bezahlt wird mobil mit virtuellem Geld.

Die neuen Handelsformen haben auch die Bezahl-systeme verändert. Bargeld, Kredit- und EC-Karten kommen nur noch selten zum Einsatz. In der Regel zückt der Käufer nun einfach das Handy und zahlt damit an der Kasse. Alles, was beim Bezahlen mit Bargeld oder Kreditkarten kompliziert oder unangenehm sein könnte, ist im stationären Handel verschwunden. Beim Onlinehandel und auch über soziale Netzwerke sind virtuelle Wallets und Formen von elektronischem Geld oder Onlinebezahl-systemen mittlerweile Standard. Große Online-Retailer haben längst ihre eigenen Systeme für die Bezahlvorgänge entwickelt, vergleichbar mit der



schon etablierten Amazon-Payments-Lösung. Im Kern geht es aber immer um Vertrauen. Ob Handschlag, Unterschrift oder Bestätigung per Passwort oder Smartcard, die Verhandlungspartner wollen sicher sein: Ist mein Geschäftspartner verlässlich? Die Art und Weise, wie Vertrauen hergestellt wird, variiert von Kultur zu Kultur. In China ist es üblich, Dritte in den Verhandlungs- und Kaufprozess als Treuhänder einzubinden. Zudem sind in vielen Kulturen Verhandlungen über den Preis tief im kollektiven Bewusstsein verankert. Früher sah man sich auf dem Markt in die Augen; heute, im Jahr 2025, sind Kameras und Bildschirme dazwischengeschaltet: Livechats sind in China fester Bestandteil des Kaufens und Verkaufens über das Netz.

## *Onlinediscounter lassen sich jeden Zusatzservice bezahlen.*

Bei den allermeisten Onlinehändlern sind Kosten für Versand und die kostenfreie Rücknahme standardmäßig im Preis enthalten. Ausnahme: Onlinediscounter. Das machen sich viele Kunden zunutze. Ähnlich wie in den Anfangsjahren des E-Commerce, als viele Kunden sich im stationären Handel beraten ließen, um letztlich günstiger im Web zu kaufen, haben sie dieses Schema auf den Onlinehandel übertragen. In den maßgeschneiderten Angebotspaketen der großen Onlineplattformen lassen sich preisorientierte Kunden ihre Waren zur Anprobe schicken. Der kostenlose Rückversand macht das lukrativ. Anschließend kaufen sie beim günstigen Internetdiscounter.

Exzessiven Rücksendern schieben die Onlinekaufhäuser allerdings auch einen Riegel vor. Wer zu oft bestellt und alles zurücksendet, ohne zu kaufen, verliert die kostenlose Versandoption oder sogar vorübergehend den Zugang zu seinem Kundenkonto. Viele Onlinehändler sichern sich auch Exklusivvertriebsrechte für einzelne Marken und spezielle Produktvarianten.

## *Lebensmittel werden im Abonnement geliefert.*

Im Lebensmittelbereich haben sich eigene Hybridformen entwickelt. Gerade in Westeuropa, vorneweg Großbritannien, Frankreich und Deutschland, den USA und in China. Hier werden Standardprodukte wie Kaffee, Zucker, Teigwaren oder Zerealien und Müsli, die haltbar und regelmäßig auf der Einkaufsliste zu finden sind, in großem Umfang über Abonnements abgewickelt, ebenso wie große Teile aus dem Drogeriesortiment. Das Abo-Modell bringt auch einen Preisvorteil, durch die regelmäßigen Liefertermine lässt sich nämlich der Versandweg optimieren. Frisches Obst, Gemüse oder Fleisch kaufen viele Kunden weiterhin im stationären Handel oder auf Märkten. Der Standardeinkauf ist dann schon längst zu Hause oder steht neben dem Auto auf dem Kundenparkplatz. Einige Autohersteller bieten Modelle mit von außen zugänglichen Warenfächern an. Der Händler wird vom Fahrzeughalter freigeschaltet und kann die Ware dort deponieren. Ansonsten ist die zeitnahe und kostengünstige Lieferung nach Hause im Lebensmittelbereich Standard.

Die Konsumwelten unterscheiden sich natürlich von Region zu Region. In den USA zum Beispiel sind sie traditionell eher an den Einkommensegmenten ausgerichtet. Das hybride Kaufverhalten ist hier weniger stark ausgeprägt als in Europa. Die Vereinfachung der Lebensführung durch den Convenience-Einkauf ist auch in China und Brasilien stark verbreitet, wengleich hier der Preis für die meisten Menschen das wesentliche Argument bleibt.

Während in den entwickelten Ländern viele Malls geschlossen oder umfunktioniert wurden, erfreuen sie sich in aufstrebenden Schwellenländern wie Indien und Indonesien wachsender Beliebtheit. Viele Menschen in der aufstrebenden Mittelschicht schätzen den traditionellen Einkauf, bei dem man die Produkte in die Hand nehmen und ihre Qualität prüfen kann. Der Multikanal-Einkauf ermöglicht zugleich den Zugang zu einem breiten Warensortiment. Lebensmittel werden jedoch weiterhin bevorzugt frisch beim Händler bezogen.

# WEITERHIN AUF WACHSTUMSKURS

## DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE LOGISTIKBRANCHE

**Im Zuge der Verschmelzung von stationärem Handel und E-Commerce** sind auch die weltweiten Transportvolumina deutlich gestiegen. Eine wachsende Zahl von Onlinebestellungen in allen Güterkategorien führt zu immer mehr Lieferungen von Shops und Zentrallagern direkt zu den Kunden nach Hause. Der Bedarf an Transportdienstleistungen ist offenkundig, und zwar auf allen Ebenen: grenzüberschreitend zwischen Ländern, innerhalb der Landesgrenzen und lokal auf der letzten Meile. Das betrifft Städte ebenso wie ländliche Gebiete.

**Im grenzüberschreitenden Handel sind die Gewinner vor allem die großen**, global operierenden Logistikunternehmen, die Kooperationen mit den bedeutenden Handelskonzernen eingegangen sind. In Regionen und Städten dagegen operiert zudem auch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Logistiker. Die Wachstumschancen liegen dabei eindeutig in den Metropolregionen. Die Lieferung am Tag der Bestellung ist vor allem in den großen Metropolen im Jahr 2025 Standard. Auf dem Land dagegen kann es auch schon einmal bis zum nächsten Tag dauern, bis die Ware geliefert wird.

**In ländlichen Regionen der Schwellenländer wie Indien, Indonesien und Nigeria** ist die Liefergeschwindigkeit dagegen kein Kriterium. Dass die Verbraucher überhaupt mit Paketen beliefert werden, ist wichtig. Hier geht es vor allem um die sichere und preisgünstige Versorgung mit Waren.

**Die Multikanal-Strategie der Handelsunternehmen erfordert mehr Kommunikation** zwischen Handel, Logistikunternehmen und Endkunden. Zudem gilt es, die Bedürfnisse der wohlhabenden, in urbanen Räumen lebenden Endkunden zu bedienen: Schnelle und flexible Lieferung an jeden gewünschten Ort sowie Echtzeittransparenz der Lieferung gehören hier zu den Anforderungen.

**Im Jahr 2025 wird die Logistik deutlich stärker durch den Adressaten geprägt.** Das Internet der Dinge hilft dabei. Pakete sind durch RFID-Chips jederzeit lokalisierbar. Ob auf dem Containerschiff im Pazifik oder im Transporter in der Innenstadt – nicht nur der Logistiker kennt die Position des Pakets, auch Absender und Adressat können auf diese Information zugreifen.

E-TAILING-UMSATZ – SZENARIO 1

### E-Tailing-Umsatz 2025 in verschiedenen Produktgruppen (inklusive Online-offline-Mischformen)



**METHODE:**

Das Ergebnis beruht auf gemittelten Experteneinschätzungen, die mit den Szenariobedingungen abgeglichen wurden.

Die Werte zeigen nicht die hohen regionalen Unterschiede in einzelnen Produktkategorien.

**GRÖSSE DER FLÄCHE:**

E-Tailing-Umsatz in der jeweiligen Produktkategorie (dies schließt Onlinehandel und Online-offline-Mischformen ein)

**ANZAHL DER PFEILE:**

Zuwachs im E-Tailing von 2013 bis 2025  
(1 Pfeil = kleiner Zuwachs, 2 = mittlerer Zuwachs, 3 = hoher Zuwachs)

Quelle: Z\_punkt  
The Foresight Company, Köln

### Bedeutung des E-Tailing im Handel 2025

China, Südkorea und die USA weisen im Ländervergleich die höchsten E-Tailing-Anteile an ihren Gesamthandelsvolumina auf. In den anderen Regionen wächst der E-Tailing-Anteil weniger stark.



E-Tailing umfasst den reinen Onlinehandel sowie Online-offline-Mischformen.

Die Länder West- und Osteuropas werden in dieser Darstellung nicht stärker differenziert, da die regionalen Unterschiede im globalen Maßstab als gering einzustufen sind.

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\*Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

➔ **Aktiviert der Adressat die Lokalisierungsoption des Logistikers, bietet die Dispositionssoftware** alternative Zustellungsorte an. Der Adressat ist beispielsweise nicht zu Hause, das Lieferfahrzeug befindet sich aber in seiner Nähe. In diesem Fall wird der Kunde gefragt, ob er eine spontane Zustellung der Lieferung wünscht. Dieser Service ist allerdings eher den Ballungsräumen vorbehalten und verlangt einen Aufpreis.

➔ **Ladengeschäfte in der Stadt arbeiten zudem eng mit Logistikern zusammen.** Beim Verlassen des Geschäfts kann der Kunde wählen, ob er die Ware selbst transportiert oder liefern lässt. Wer bereit ist, für die sichere Lieferung etwas mehr zu zahlen, erhält die Möglichkeit, sein Paket mit Zustandssensoren ausstatten zu lassen. Wird es geworfen oder fällt es auf den Boden, zeigt der Sensor einen Warnhinweis und der Adressat kann die Annahme verweigern.

➔ **Die Serviceorientierung macht sich mittlerweile auch im unmittelbaren Wohnumfeld bemerkbar.** Einfamilienhäuser in den USA und Westeuropa, insbesondere in Belgien, den Niederlanden und Frankreich, verfügen neben einem Briefkasten standardmäßig über einen Paketkasten. Größere Wohnkomplexe dagegen haben eine eigene Packstation. Der Zusteller wirft eine Karte mit aufgedrucktem RFID-Schlüssel in den Briefkasten. Der Adressat geht damit zur Packstation und öffnet das betreffende Schließfach, um seine Ware in Empfang zu nehmen. Das System funktioniert übrigens auch „retour“. Im Laufe der Zeit haben die direkten Begegnungen zwischen Empfänger und Zusteller nachgelassen. Die letzte Meile ist zunehmend entpersonalisiert.

➔ **Die Logistikkonzerne profitieren nicht nur von den zunehmenden Handelsströmen.** Dem Multikanal-Handel bieten Logistiker zugleich eine breite Palette von Dienstleistungen an: sei es beim Warehousing, sei es bei der Koordination von Lagerbeständen und Querlieferungen zwischen Filialen bis hin zur kompletten Übernahme der Prozesse.

➔ **Kleine, spezialisierte Anbieter setzen auf Nischen und erweiterten Service bei der Lieferung in der Region.** Ihre Angebotspalette hat sich weiter differenziert. Ein Servicemodul besteht zum Beispiel aus Lieferung und Aufbau beim Kunden zu Hause, etwa bei Möbeln oder Komponenten für das Smart Home.

➔ **Ein wichtiger Service ist der Expressversand von Onlinebestellungen.** Bei einer garantierten Zustellung innerhalb von 90 Minuten ist auch einer der letzten Wettbewerbsvorteile des stationären Handels hinfällig: Bedürfnisbefriedigung sofort.

## TRENDSPOTS

## Jakarta, Indonesien

### Expresslieferung mit Motorrädern

.....



Zur Lieferung werden sogenannte „Ojeks“, kleine Motorräder, die sich durch den Verkehr wühlen, eingesetzt, um die teils aggressiven Lieferversprechen einzuhalten – zum Beispiel Lieferung der Ware garantiert innerhalb von 30 Minuten.

.....

Quelle: TRUSTe

.....



**Ultra-Expresskurierdienste funktionieren in Asien besonders gut, etwa in Südkorea** oder in chinesischen Zentren wie Schanghai, besser sogar als in Europa oder den USA. In dicht besiedelten Metropolen wie São Paulo profitieren Hersteller und Konsumenten von den Lieferungen per Motorrad. Schnell und zuverlässig agieren die „Moto Boys“ in einem Umfeld, das kurz vor dem Verkehrsinfarkt steht – das allerdings schon seit Jahren.



**Vor allem in den Schwellenländern China und Indien gibt es Insourcing-Tendenzen.** Dort übernehmen viele Retailer die Distribution selbst, weil die globalen Logistiker die lokalen Versorgungslücken nicht schnell genug schließen konnten. Besonders im Lebensmittelbereich ist diese Entwicklung bereits weit fortgeschritten.



**Im Paketmarkt haben in den meisten Ländern effiziente Marktlösungen gegenüber regulatorischen Vorgaben die Oberhand gewonnen.** Insbesondere in den USA und in westeuropäischen Ländern wie Schweden, Italien und Deutschland ist der Wettbewerb zwischen Zustelldiensten hinsichtlich Preis, Lieferflexibilität und -geschwindigkeit stark ausgeprägt. Die Kunden profitieren davon, dass sie flexibel zwischen mehreren Möglichkeiten wählen können.

# KEINE FRAGE DER DISTANZ

Thomas Kipp ist CEO von DHL eCommerce und hat in den vergangenen Jahren den Erfolg des E-Commerce auf Seiten des Logistiklers erlebt. Seiner Meinung nach werden die USA ihre Vorreiterrolle im E-Commerce aufrechterhalten können. Schwellenländer müssen dagegen die nötige Infrastruktur schaffen, damit Logistikanbieter ihre Rolle als „Enabler“ für Wachstum wahrnehmen können.



**Thomas Kipp**  
CEO DHL eCommerce

## Was sind kritische Erfolgsfaktoren für den weltweiten Cross-Border-E-Commerce?

Es wird in den nächsten zehn bis 15 Jahren viele neue Onlineangebote geben. Das gilt nicht nur für die Produktgruppen, sondern vor allem auch für die Art der Präsentation. In den USA wird bereits heute an innovativen, hoch personalisierten Front-End-Systemen gearbeitet. 2020 werden sie sicher Standard sein. Auch die passgenaue Zustellung wird weiter optimiert. Diese Convenience-Aspekte treiben den E-Commerce weltweit an.

## Wo sehen Sie Hemmnisse?

Wenn wir Handelsbarrieren wie Zölle und Luxussteuern mal außen vor lassen, dann müssen sich in den Schwellen- und Entwicklungsländern noch entsprechende Infrastrukturen entwickeln. Ein Beispiel: Eine wichtige Voraussetzung für einen funktionierenden E-Commerce sind vernünftige Adresssysteme. Das ist selbst in den aufstrebenden Volkswirtschaften wie China und Indien noch ein nicht zu unterschätzendes Problem.

## Dann bleibt E-Commerce in Schwellenländern vorerst ein Nischenmarkt?

Es ist eine natürliche Entwicklung, dass sich zunächst eher informelle Logistikformen bilden. Dabei kommt es zu einer Verschmelzung von Handel und Logistik – insbesondere im regionalen Umfeld. In China beispielsweise handeln heute viele Taxifahrer nebenbei mit Gütern einfach aus ihrem Kofferraum. Auch auf Night Markets gibt es viele Händler, die auf Portalen Waren anbieten. Die Logistik wird dann selbst organisiert. So ein System ist aber nicht ohne Weiteres skalierbar. Wenn wirklich große Warenmengen umgeschlagen werden, braucht man eine professionelle Logistikkette. In den nächsten 15 Jahren wird sich E-Commerce auf diese Weise auch in den Schwellenländern weiterentwickeln. Vorbild werden die asiatischen Metropolen oder der US-Markt sein.



## BEST PRACTICE

## Neue Wege auf der letzten Meile

### PAKETZUSTELLUNG

Höchste Flexibilität in der Paketzustellung ist auch möglich, wenn die Logistik umweltschonend und nachhaltig organisiert ist. Das zeigt das Beispiel von MyWays. DHL Solutions & Innovation hat diese innovative Lösung für die sogenannte letzte Meile der Zustellung entwickelt. Das Prinzip: Privatpersonen können einzelne Pakete zustellen. Empfänger und privater Zusteller kommen dabei über die Onlineplattform MyWays zusammen.

Nach einer Onlinebestellung kann der Empfänger Zeit und Ort der Zustellung sowie das Zustellentgelt festlegen. Das Paket liegt dann in einer DHL-Station bereit und erscheint für alle Nutzer sichtbar auf der MyWays-App. Die Nutzer können entscheiden, welches Paket sie zur angegebenen Anschrift und zur festgesetzten Zeit transportieren wollen.

Vorteil: Der Empfänger genießt die flexible Zustellung und derjenige, der das Paket austrägt, nutzt seine täglichen Wege durch die Stadt für einen Zusatzverdienst. Durch die neue Lösung für die letzte Meile lassen sich unnötige Fahrten vermeiden. Sie kann so einen wichtigen Beitrag für die Entlastung der Innenstädte und den Umweltschutz leisten. MyWays wird seit Herbst 2013 als Pilotprojekt in Stockholm getestet.







## SZENARIO 2

# SELBSTINSZENIERUNG IN VIRTUELLEN GEMEINSCHAFTEN

INDIVIDUALISMUS WIRD ZUM GLOBALEN TREND

35 UNERWARTETER WOHLSTAND

38 TECHNIK WIRD TRAGBAR

41 ONLINEHANDEL WÄCHST RASANT

46 KOOPERATIONEN SICHERN ERFOLG

50 DER KUNDE IM MITTELPUNKT

51 BEST PRACTICE: DER PAKETKASTEN // DER PAKETKOPTER

## ZUSAMMENFASSUNG

- Die Weltwirtschaft ist rasant gewachsen. Die globalen Wohlstandsgewinne haben eine kaufkräftige und konsumfreudige Mittelschicht entstehen lassen. Selbstverwirklichung und individuelle Lebensformen stehen im Fokus, die gesellschaftlichen Werte haben sich verschoben: weg von der Arbeits- hin zur Freizeitorientierung. Die Zugehörigkeit zur eigenen Community bildet den Lebensmittelpunkt.
- Die Technologie hat sich sukzessive weiterentwickelt. Als Must-haves sind Wearables wie Datenbrillen mit Foto- und Videofunktionen weit verbreitet. Die zahlreichen Interessen-Communitys nutzen sie intensiv, um sich auszutauschen und Erlebtes so schnell wie möglich mit anderen zu teilen.
- Lifestyle-Produkte – vom Skateboard bis zum Golfschläger – sind mit Sensoren und Datenübertragungstechnologien ausgestattet. Immer und überall zeichnen Menschen ihre Aktivitäten auf und tauschen sie mit ihrer Community aus. Die Selbstoptimierung ist fester Bestandteil des Alltags.
- Der Onlinehandel hat seinen Anteil am Gesamthandel deutlich ausgebaut. Die großen Handelsplattformen profitieren dabei von einer insgesamt weiter steigenden Nachfrage. Mit einem umfassenden Sortiment sprechen sie die breite Masse der Konsumenten an. Zudem decken sie die preisrelevanten Low-Involvement-Produktkategorien ab.
- Das größte Wachstum verzeichnen allerdings die vielen Nischenplattformen, die sich zum Dreh- und Angelpunkt regionaler und globaler Lifestyle-Communitys entwickelt haben. Mit ihrem ausgewählten und dynamisch wechselnden Sortiment für einzelne Lebenswelten sind sie der Haupttreiber des Onlinehandels. Ihre stationären Ableger in den Städten sind zu belebten Szene-Treffs geworden. Die Verkaufsargumente der Händler, zumeist selbst tief in der Community verwurzelt, sind Qualität und Authentizität.
- Große Kaufhäuser in den Städten haben den Community-Gedanken aufgegriffen und gliedern sich mittlerweile in verschiedene Themen- und Erlebniswelten. Hier können die Verbraucher die angebotenen Waren umfassend ausprobieren oder eigene Produkte in voll ausgestatteten Manufaktur-Stationen samt 3-D-Drucker selbst gestalten und herstellen.
- Der Logistiksektor hat sich ebenfalls sehr dynamisch entwickelt. Aufgrund des hohen Wirtschaftswachstums und des weiter boomenden Onlinehandels sind Markt- und Transportvolumina deutlich gestiegen – auf nationaler wie internationaler Ebene.
- Um dem Verkehrsinfarkt zu entgehen, ist die Zustellung reguliert. Einzelne Gebiete werden nicht mehr von mehreren Logistikern bedient, sondern nur noch von einem. Deshalb haben sich die Unternehmen weitestgehend Kooperationen angeschlossen.
- Viele Logistiker bieten zudem Mehrwertleistungen an, beispielsweise in der Distributionsberatung für Start-ups. Sie betreiben auch selbst Gründer- oder Crowdfunding-Plattformen.
- Das Alleinstellungsmerkmal kleiner Logistiker ist ihre Produktexpertise. Sie sind selbst Teil einer Community und verfügen über umfangreiches Produktwissen. Mit ihren ausgeprägten Fachkenntnissen geben sie bei der Lieferung stets wertvolle Hinweise für den richtigen Umgang mit dem gekauften Produkt.

*„Händler müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden bis ins Detail verstehen und sie gezielt und individuell mit personalisierten Produkten über neue Kanäle wie mobile Endgeräte und Social Media ansprechen. Das bedeutet für Logistiker, steigende Anforderungen von Kunden und Lieferanten bewältigen zu müssen. Sie müssen Unternehmen Wettbewerbsvorteile bieten, zum Beispiel durch Lieferungen am selben Tag, flexible Retourzeiten und belastbare Logistikinfrastruktur in Schwellenländern.“*

**ANDREAS IVERSEN**

DIRECTOR GLOBAL MARKETING SUPPLY CHAIN BEI DELL

# UNERWARTETER WOHLSTAND

## DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Die Weltwirtschaft befindet sich auf einem steilen Wachstumspfad – bedingt durch weitreichende Liberalisierung, globale Handelsströme und günstige Energie- und Rohstoffpreise.
- Erstmals hat sich ein globaler Mittelstand mit hoher Kaufkraft entwickelt.
- Der neu gewonnene Wohlstand erlaubt immer mehr Menschen individuelle Lebensformen.
- Weltweit zeigt sich eine Verschiebung des Wertesets, weg von der Arbeits- hin zur Freizeit- und Genussorientierung.

2025 hat sich – zum ersten Mal in der Geschichte – global eine stabile Mittelschicht gebildet. Den meisten Menschen geht es materiell gut, gerade in Schwellenländern sind deutliche Wohlstandszuwächse zu verzeichnen. Vor allem China und Indien, aber auch die ASEAN-Staaten mit Indonesien und Vietnam treiben das Wachstum voran, gefolgt von den Schwellenländern in Südamerika. Afrika verzeichnet zwar immer noch ein unterdurchschnittliches Wachstum, es haben sich aber auch dort einige stabile Wirtschaftszentren etabliert, zum Beispiel in Südafrika und Nigeria.

In den USA hat die Wirtschaft ebenfalls deutlich angezogen – vor allem, weil der andauernde Förder-Boom von Schiefergas und -öl für niedrige Energiepreise sorgt. Das kurbelt die Produktion an. Der Shale-Gas-Boom zeigt sich ebenso in China und Osteuropa, insbesondere in Polen, Rumänien und Ungarn. In Russland wirkt sich dieser Trend aber nicht nur positiv aus: Die Energiepreise stagnieren und die Volkswirtschaft hängt nach wie vor stark am Rohstoffsektor.

## *Den meisten Menschen geht es wirtschaftlich gut.*

Das stabile Wachstum schlägt sich auch in den Lebensverhältnissen der Menschen nieder. Die Kaufkraft ist hoch, Steuern und Abgaben sind im Vergleich zum verfügbaren Einkommen gering.

### Wie es dazu kam

Für die meisten Wirtschaftsanalysten war der weltweite Boom eine Überraschung. Rückblickend lassen sich drei Faktoren identifizieren, die zu der positiven Entwicklung der Weltwirtschaft beitrugen: mutige Liberalisierung und Ausweitung des internationalen Handels, eine überraschend günstige Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise sowie die robuste Performance der meisten Schwellenländer mit China, Indien, Indonesien und Brasilien an der Spitze.

Die Idee einer transatlantischen Freihandelszone gab es schon lange. Ende der 2010er Jahre nahm die vertiefte wirtschaftliche Kooperation zwischen den USA und der Europäischen Union dann Gestalt an. Parallelität der Ereignisse: Die ASEAN-Staaten und China setzten nach zähem Ringen ihre Unterschriften unter ein Dokument, das einen freien Handel im ostasiatischen Raum ermöglichte – historisch ohne Vorbild. Zwei große Handelsblöcke standen sich nun gegenüber. Und was niemand erwartet hatte: Sie kooperierten. In der Folge wurden Handelshemmnisse abgebaut.

### Freizeitkultur als Lebensgefühl

Der neu gewonnene Wohlstand erlaubt individuelle Lebensformen. Entstanden ist der neue Lifestyle aus einer Jugendbewegung – Vorreiter waren die Trendsport-Communities in den USA und Spieler-Communities in Südkorea. In Onlinemagazinen erschienen Homestories über die Trendsetter, sie wanderten langsam von den hinteren Seiten nach vorne. Als sie auf den Titelseiten angekommen

waren, wurde deutlich, dass es um mehr als eine vorübergehende Modeerscheinung ging. Die Folge war eine Verschiebung des gesamten Werte-Sets: weg von der Arbeits- hin zur Freizeitorientierung.

Dennoch ist die Arbeitsmoral nach wie vor hoch. Im Durchschnitt wird sogar mehr gearbeitet als noch vor zehn Jahren, selbst in Industrieländern. Zugleich ist ein zunehmender Pragmatismus zu beobachten. In Ländern wie China und Südkorea, wo Anfang des Jahrtausends Freizeit für einen Großteil der Menschen ein Fremdwort war, beginnt nun für viele das eigentliche Leben nach der Arbeit. Familie und Freizeit, zwischen diesen beiden Polen bewegen sich auch die Konsum-Träume und -Wünsche der Menschen. Der Trend zur Individualisierung des Konsums ist demnach nicht nur im Westen, sondern auch in Südkorea und den chinesischen Megastädten stark entwickelt. Auch in Indien und Indonesien ist er angekommen.

Freundes- und Interessengruppen finden sich verstärkt über das Internet. Dabei sind die Web-Communitys stark segmentiert, laufend bilden sich neue Untergruppen und Peergroups.

## *Status und Prestige, das war gestern. Heute geht es um Individualität und Selbstverwirklichung.*

Die meisten Aktivitäten gibt es aber nicht umsonst. Das merken vor allem die eher einkommensschwachen Bevölkerungsschichten. Sie müssen schauen, dass ihre Kinder nicht ins Abseits geraten, weil sie nicht die richtigen Lifestyle-Accessoires haben.

In Schwellenländern wie China, Indien und Brasilien steigt die Kaufkraft deutlich, auch wenn sie zum Niveau der entwickelten Märkte noch lange nicht aufgeschlossen haben. Es ist eine breite Mittelschicht entstanden, die sich deutlich mehr leisten kann als das, was man zum Leben braucht.





## IM FOKUS – USA

## Authentisch ist trendig

### Wie sind die Lebensbedingungen?

Die US-Wirtschaft ist kräftig gewachsen. Die Einkommen sind gestiegen, der Optimismus erst recht. Fast jeder US-Amerikaner, ungeachtet des Alters oder des Geschlechts, gehört einer oder mehreren Communitys an. Besonders bei der selbstbewussten, jungen Generation, die in erster Linie arbeitet, um zu leben, und nicht andersherum, bestimmt die Zugehörigkeit zur eigenen Musik-, Gaming- oder Trendsport-Szene den Lebens- und Tagesrhythmus.

### Was ist allgemein wichtig, was beim Einkaufen?

Der tägliche Austausch mit anderen Mitgliedern der jeweiligen Szene wird extensiv gepflegt. Gerade in den Trendsport-Szenen – sei es Kitesurfen, Mountainboard oder Parcours-Sport – werden die spektakulärsten Stunts und Stürze des Vortags via Datenbrille geteilt, angeschaut und schon vor der Arbeit mit Freunden ausführlich diskutiert. Wichtige Themen sind natürlich auch das neueste Equipment und die Frage, wie man etwa an genau das Mountainboard kommt, das vom aktuellen Top-Star der Szene mitentwickelt wurde und zurzeit genutzt wird. Authentisch ist nur, was aus der Community kommt.

### Wo und wie wird eingekauft?

Gekauft wird primär in Szene-Geschäften beziehungsweise auf den zugehörigen Webseiten. Gerade vor Ort geht es darum, andere Mitglieder der Community zu treffen, die Produkte auszuprobieren und die Erfahrungen zu teilen. In diversen Musik-Stores finden spontane Gigs und Jamsessions statt, in Sportgeschäften werden Contests ausgetragen. Einkauft wird nebenbei.

### Besonderheiten in der Logistik?

Natürlich sind die Communitys global. Die lokalen Szene-Shops kooperieren mit anderen Geschäften aus verschiedenen Ländern. Wenn ein Fan aus der Craft-Beer-Szene im lokalen Store die neueste Hopfensorte aus Japan für die heimische Microbrewery bestellt, erwartet er auch vom Lieferanten eine gewisse Fachkompetenz und von der gelieferten Ware einen exakten Herkunftsnachweis.



# TECHNIK WIRD TRAGBAR

## DIE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

- Die Technologie hat sich deutlich weiterentwickelt, aber keine radikalen Veränderungen hervorgebracht. Im privaten Sektor ist neueste Technik weit verbreitet, auch wenn sie geringen Mehrwert bringt.
- Elementarer Bestandteil des Alltags sind Wearables. Die tragbare Technik dient unter anderem dazu, das eigene Verhalten zu messen und zu optimieren, etwa wenn es um Ernährung oder Fitness geht.
- Telepräsenz wird intensiv genutzt und erlaubt die permanente Live-Kommunikation über alle Grenzen hinweg.
- Immer mehr Lifestyle-Produkte verfügen über Internetzugang und Sensorik.
- Datenschutz wird großgeschrieben. Viele Communities agieren über unabhängige, geschützte Netzwerke.
- 3-D-Druck ermöglicht es, kleine Mengen bedarfsgerecht vor Ort zu produzieren.

Die Onlinenutzung ist fester Bestandteil des Alltags. Für den Einzelnen geht es vor allem darum, mit anderen vernetzt zu sein und Erlebnisse zu teilen. Wearables sind weit verbreitet. Die intelligenten Minirechner gibt es in Form von Datenbrillen, Uhren oder Accessoires wie Anhängern, Armbändern oder Gürtelschnallen. Mit den schicken Minis kann man fotografieren, filmen und kommunizieren. Die Bedienung läuft oftmals über Bewegungs- und Sprachsensoren. Ein Kopfnicken genügt und die Datenbrille reagiert. Ein leises „Foto bitte“ und schon ist das Bild aufgenommen. Für lifestyleorientierte Individualisten – und als solche verstehen sich die meisten – sind sie ein Must-have. Auf diese Weise ist die eigene Community immer dabei.

Zum Lifestyle des Jahres 2025 gehört auch die Telepräsenz. Sei es zu Hause, über wandfüllende Bildschirme oder 3-D-Animationen, mobil in der Bahn oder einfach im Park: Der Live-Video-Stream ist so selbstverständlich wie früher das Telefonieren. Insbesondere die Communities nutzen diese

Technik intensiv. Freunde, die sich Tausende Kilometer entfernt voneinander befinden, können auf diese Weise Erlebnisse miteinander teilen. Ob in der Achterbahn in einem US-Vergnügungspark, auf der Skipiste in den Alpen oder bei einem Rockkonzert in Brasilien: Solange der Zugang zum Netz gesichert ist, können alle dabei sein.

Privathaushalte sind vielerorts mit Sensornetzwerken ausgestattet. Eine der wichtigsten Funktionen ist die automatische Steuerung der Medientechnik – für die häusliche Telepräsenz unabdingbar. Daneben sind auch immer mehr Lifestyle-Produkte von Hobbyisten wie Surfbretter, Mountainbikes, Koch-Equipment und Kopfhörer mit Sensorik und Datenübertragungstechnologien ausgestattet. Der Bräter etwa teilt dem Freizeit-Koch mit, wann die ideale Garzeit des Roastbeefs erreicht ist, und das Mountainbike misst die Pedaltritte, die zurückgelegten Kilometer oder die Höchstgeschwindigkeit. Auch die Quantified-Self-Bewegung ist keine Randerscheinung mehr. Immer mehr Menschen messen und analysieren permanent körperbezogene Daten. Die In-Ears spielen während des Fahrradfahrens nicht nur Musik ab, sondern messen gleichzeitig auch den Puls und die Körpertemperatur. Alle Daten synchronisieren sich mit dem Smartphone oder der Datenbrille und sind dort abrufbar. Natürlich werden die Daten auch in die entsprechende Online-Community hochgeladen, wo sie dann mit anderen Hobbyisten geteilt und diskutiert werden.

### *Immer mehr geschlossene Communities im Internet.*

Aufgrund der vielen digitalen Daten können Unternehmen Kaufinteressen und Kaufverhalten gut prognostizieren. Aber: Bei vielen Verbrauchern führen die Werbebotschaften und Produktempfehlungen zu Reaktanz. Sie werden kaum

angenommen. Der Grund: Die Menschen sind stark in ihren Communitys und Szenen verhaftet. Sie legen großen Wert auf die Meinung von Experten – oftmals prominenten Vertretern der jeweiligen Szene.

Ein recht junges Phänomen ist der Aufbau separater Datennetze geschlossener Communitys, regional oder global. Ihren Anfang nahmen sie in den USA. So sind die Gemeinschaften in ihrer Kommunikation unabhängig vom öffentlichen Netz. Die Weblandschaft ist daher stark ausdifferenziert. Es gibt eine Vielzahl verschiedener sozialer Netzwerke und Communitys. Die eigene Interessengemeinschaft, vor allem die Stars und Experten der Szene, geben den Takt vor, welche digitalen Plattformen und Services gerade en vogue sind und daher auch von allen Mitgliedern einer Community genutzt werden.

Der 3-D-Drucker hat die Wertschöpfung in der Produktion maßgeblich beeinflusst. Es gibt nahezu überall Fabbing-Center, die hochwertige 3-D-Druckdienste anbieten. Die meisten Fab-Shops vermarkten ihre Leistungen auch online und versenden die nach Kundenvorgaben gefertigten Produkte. Auch zu Hause besitzen immer mehr Menschen aufgrund der ausgeprägten DIY-Kultur einen eigenen 3-D-Drucker. Die Geräte sind für jedermann erschwinglich geworden und die Druckqualität ist bei einfachen Produkten wie etwa dem Rahmen für einen neuen Lacrosse-Schläger erstaunlich gut. Auch im Konsumsektor ist der 3-D-Drucker kaum noch wegzudenken, um den Wunsch der Kunden nach individuellen Lifestyle-Produkten kostengünstig zu befriedigen. Genutzt wird er in Fab-Shops und in kleinen Manufakturen von Mikropreneuren.



## Was Händler bieten (müssen)

### Kundenansprache

Besonders erfolgreich sind Händler, die sich selbst als Teil einer Community verstehen. Sie sind Experten in den Themen, die die Szene umtreibt. Gleichzeitig sind sie sich aber im Klaren darüber, dass auch die Kunden sich auskennen und ein Wissensvorsprung ihnen gegenüber nicht immer möglich ist. Dementsprechend ist die Kundenansprache alles andere als aufdringlich. Die Händler verstehen sich darüber hinaus als Plattform, die die Kommunikation der Szene-Mitglieder untereinander ermöglicht. Sie setzen die Themen, organisieren Events für die lokale Community vor Ort und fungieren als Schnittstelle zur globalen Community.

### Produkte und Services

Die Handelsplattformen nehmen die Rolle eines Kurators ein, der der lokalen Community die neuesten und besten Produkte aus aller Welt zugänglich macht. Dazu gehören die aktuellsten Kollektionen oder Sonderausgaben von in der Szene respektierten Markenherstellern ebenso wie die Kreationen von Start-ups beziehungsweise Mikropreneuren aus dem jeweiligen Netzwerk. Die Händler managen ein hochflexibles Angebot, denn was heute angesagt ist, kann auch schnell wieder out sein. Und sie bieten ihren Kunden verschiedenste Optionen, um die erworbenen Produkte zu individualisieren und für das persönliche Nutzungsprofil zu optimieren.

### Kanäle

Wer margenträchtige Produkte verkaufen will, benötigt beide Kanäle – Online und Offline. Die Käufer aus der jeweiligen Community wollen neue Produkte vor Ort begutachten und testen. Wer seine stationären Outlets als reine Showrooms begreift, macht etwas falsch. Sie sind auch Trial Areas, Workshop- und Event-Location. Vor Ort ist auch die richtige Ausstattung gefragt. Mit Ultraschall wird beispielsweise die Verarbeitungsqualität von Sportgeräten überprüft. Und im Gourmethandel wird mit chemischen Verfahren das Anbauggebiet verschiedener Weinsorten bestimmt. Displays in den Stores ebenso wie der Webauftritt sind Schnittstelle zu Experten, Szene-Mitgliedern und Stores in aller Welt.

### Logistikangebote

Erfolgreiche Händler bieten ihren Kunden verschiedene Logistikoptionen. Die Liefersgeschwindigkeit ist bei besonders begehrten Produkten oft entscheidend. Kritischer Erfolgsfaktor ist allerdings die Reichweite. Ein Großteil der Lieferungen kann über Kontraktlogistiker abgebildet werden. Nur bei Spezialbestellungen, wenn Expertise gefragt ist, sind Abholung im Store oder eigene Distribution die präferierten Optionen.



# ONLINEHANDEL WÄCHST RASANT

## KAUFEN UND VERKAUFEN

- Das Volumen des Onlinehandels nimmt stark zu. Treiber sind globale Communitys mit eigenen Warenwelten und die internationale Produktauswahl. Dabei ist die E-Tailing-Handelslandschaft heterogen:
  - Kleine, innovative Onlinehandelsplattformen haben sich auf Lifestyle-Nischen spezialisiert, werden zum Kristallisationspunkt einer Lifestyle-Community und vermitteln so ein authentisches Einkaufserlebnis.
  - Große Onlinehändler und -plattformen bedienen den Mainstream-Markt.
- Communitys haben großen Einfluss auf das Kaufverhalten von breiten Bevölkerungsschichten. Originalität und Ausdruck des Lifestyles sind die dominanten Kaufkriterien.
- Der stationäre Handel erlebt eine Renaissance. Hier wird vor allem auf Erlebniseinkauf gesetzt.

In fast allen Produktkategorien hat der Onlinehandel seinen Umsatz deutlich ausbauen können. Die Liberalisierung des Außenhandels gab dem grenzüberschreitenden Warenversand einen kräftigen Schub. Dabei ist die Handelslandschaft im Netz sehr stark diversifiziert. Viele kleinere Handelsplattformen fokussieren ihr Angebot auf Lifestyle-Nischen, sie vertreiben ihre Produkte jedoch global und haben so einen vergleichsweise großen Kundenstamm aufgebaut. Der Schwerpunkt des Angebots liegt auf Freizeitartikeln, Bekleidung und Accessoires. Was der Kunde will, ist Individualität, Exklusivität und Authentizität. Die großen Handelsplattformen zielen dagegen vor allem auf den Massenmarkt. Sie bieten alle Produktkategorien an und sind im Bereich der Low-Involvement-Produkte kaum zu schlagen, da sie aufgrund ihrer Größe und Effektivität einen deutlichen Preisvorteil bieten. Dieses Segment, in dem viele Produkte des täglichen Gebrauchs wie zum Beispiel Lebensmittel und Hygieneartikel zu finden sind, wird zu einem Großteil fast nur noch online gehandelt. Auch der Vertrieb von Büchern, Musik und Videos geschieht fast ausschließlich digital. Der

Onlinehandel in Schwellenländern, sei es in China, Brasilien oder Nigeria, wächst überproportional, da die Bevölkerung in Sachen Konsum immer noch einen Nachholbedarf hat. Zudem haben die Menschen hier ein ausgeprägtes Markenbewusstsein. Insbesondere junge Menschen orientieren sich an den Lifestyle-Vorgaben der Communitys. Die Oberschicht wiederum folgt homogen den Luxusstandards, wie sie in Schanghai, New York und London vorgelebt werden.

Ein Großteil der Käufergruppen in den Industrienationen differenziert sich über den Besitz bestimmter Lifestyle-Produkte. Dabei sind die Kunden sehr gut vernetzt. Sie stehen permanent im Kontakt zur Community – die den Takt vorgibt. Auch und gerade beim Konsumverhalten. Limitierte Auflagen und hochwertig gefertigte Einzelstücke sind begehrt und werden häufig länderübergreifend im Netz gehandelt. Das Gefühl für Qualität ist bei den Kunden stark ausgeprägt, so dass Fake-Produkte kaum eine Chance haben.

### *Einkaufen ist ein Lebensgefühl.*

Das Angebot ist mittlerweile so differenziert, dass sogar die Insider Probleme haben, den Markt zu überblicken. Die Hobbyisten schließen sich in ihren eigenen Interessen-Communitys zusammen. Sie sind rund um die Uhr über ihre Wearables vernetzt und stehen so in permanentem Kontakt. Jedes Detail wird diskutiert, dank der hoch entwickelten Telepräsenz-Technologie ist der intensive Austausch jederzeit möglich.

So haben sich beispielsweise die Parcours-Sportler weiter ausdifferenziert. Als Oberthema bleibt der athletische Hindernislauf in Stadtlandschaften gesetzt. Aber es macht einen Unterschied, ob sich der Sportler durch ein Hafengebiet bewegt wie in

Rotterdam, durch die Straßenschluchten von Chicago oder die uferlosen Siedlungsstrukturen in der Riesen-Agglomeration von Tokio und Yokohama. Eines der zentralen Themen der Telepräsenz-Talks ist aktuell die Ausrüstung. Es geht um die besten Kameras, die unauffälligsten Schoner, die griffigsten Schuhsohlen oder einfach den schnellsten oder anspruchsvollsten Weg durch die beliebtesten Parours. Über den Video-Stream in der Datenbrille nehmen die Freunde aus aller Welt live am Hindernislauf teil.

Die Hersteller tun alles, um die Authentizität ihrer Produkte zu befördern. Sie halten Kontakt zu den Szenen, organisieren Events, schalten Werbung. Aber nicht zu viel. Massives Marketing wird von den Kunden als störend empfunden.

Profis nutzen die Technik der vernetzten Objekterkennung, um die Echtheit eines Produkts zu testen. Transparente Lieferketten sind selbstverständlich, Chips an den Waren dokumentieren die Reise von der Produktion bis zum Lager. Und oft darüber hinaus.

## *Werbestalking ist out und wird vom Kunden abgestraft.*

Denn Echtheit schließt ein zweites und drittes Leben von Produkten durchaus ein. Ausrüstungsgegenstände mit Patina, die den Erlebnisharakter unterstreicht, sind begehrt. Die transparenten Lieferketten haben in China, Indien und Indonesien die Sorgen der Kunden hinsichtlich gefälschter Produkte deutlich verringert. Einige Communitys streben nach möglichst großer Abgrenzung vom Mainstream. Sie nutzen eigene Datennetze, in denen sie ausschließlich auf Gleichgesinnte, auf Produkte ihrer Szene und keinesfalls auf unerwünschte Werbung treffen. Wer Zutritt zu diesen abgeschotteten Netzen erhalten will, muss sich zuerst als Experte erweisen. Solche Extreme bleiben jedoch die Ausnahme.

Vor allem kleinere Onlinehändler bedienen effektiv den Erlebnishunger und den Wunsch der Kunden nach Authentizität. Dadurch erfahren Themenkaufhäuser im Netz eine Renaissance. Oftmals haben sie auch Offlineableger in angesagten

Städten. Die online bestellten Waren können sich die Kunden auch in den City-Shop liefern lassen und sie dort ausgiebig testen.

## *Lifestyle-Hubs erobern weite Handelssegmente*

Die Concept-Stores der Onlinehändler sind zu Lifestyle-Hubs geworden, die mit ihrer Strategie vollständig auf individualisierte Lebenswelten setzen und dabei die ganze Bandbreite eines Freizeitstils abdecken, mit allem, was man dafür braucht: spezielle Kleidung, Equipment, Musik, Nahrung und natürlich ein umfangreiches Archiv von Tele-Tutorials. Dabei hat jede Szene ihre eigenen Stars, die als Einkaufskuratoren dienen und in Video-Chats für Produktberatung und den Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen – insbesondere in Asien wird diese Art der Kommunikation geschätzt. Kleine, innovative Marken dominieren das Angebot. Häufig sind sie noch jung und direkt aus der Szene heraus entstanden. Allerdings: Wer zu laut für seine eigene Produktreihe wirbt, verliert bei den Kunden schnell an Glaubwürdigkeit. Eine Instrumentalisierung der Persönlichkeit für Werbezwecke gilt als Fauxpas – ein Verstoß gegen das Echtheitsgebot.

Die Begeisterung, die in den Lifestyle-Szenen herrscht, beflügelt Kreativität und Unternehmergeist. In den Hubs sind kreative Start-ups Trumpf. Crowdfunding hat sich etabliert. Selbst in Indonesien spielt es mittlerweile eine große Rolle. Durch den Community-Gedanken hat das gemeinsame Investieren von Gleichgesinnten einen erheblichen Auftrieb bekommen. In Südkorea und Brasilien ist Social Commerce in den Themen- und Szene-Communitys weit verbreitet. Der Vorteil einer Mitgliedschaft sind Preisnachlässe auf spezielle Produkte oder Services.

Doch die Communitys als Kundenbasis bergen ein zentrales Risiko: Die Konsumentendemokratie kann – auch ungerechtfertigt – einen Shitstorm in den sozialen Netzwerken auslösen, deren zwangsläufige Umsatzeinbrüche vor allem kleinere, wenig finanzstarke Unternehmen nicht überleben.

Die großen internationalen Handelsunternehmen bieten ein breit gefächertes Mainstream-Angebot.



Den großen Onlinehändlern fehlen aber die notwendige Expertise und Glaubwürdigkeit, um bei der Klientel der Themenkaufhäuser zu punkten. Anfangs noch belächelt, haben ihnen die E-Tailing-Lifestyle-Hubs nach und nach Marktanteile abgenommen. Mit ihrer Finanzkraft versuchen die großen Plattformen, sich kleinere, dynamische Anbieter einzuverleiben. Die übernommenen Themenkaufhäuser werden von der jeweiligen Community allerdings als weniger authentisch wahrgenommen. Die Szene reagiert darauf häufig mit Neugründungen. Die Insider verfügen über einen feinen Instinkt, sie kaufen nicht mehr im alten Shop, der durch die Übernahme als „Sell-out“ diskreditiert gilt. So bleiben die großen Plattformen letztlich dem Massenmarkt verhaftet. Sie verkaufen zwar auch Kleidung, Freizeitartikel und Accessoires, die auf bestimmte Szenen abzielen. Doch ihre Kundenbasis ist nicht geprägt von der Avantgarde, sondern von sogenannten Late-Adoptern.

**Selbermachen zählt**

Do-it-yourself ist in. Entsprechend gibt es eine große Nachfrage nach Werkzeug und Material. Vieles davon wird mittlerweile im Netz gekauft. Dinge für den täglichen Gebrauch werden immer häufiger auf dem Home-Fabber produziert, komplexere Produkte auch schon mal im Fab-Shop um die Ecke. Dabei sind die Grenzen zwischen der Eigen- und der Auftragsproduktion fließend. Wenn es die Zeit zulässt, besuchen die Menschen – gegen Entgelt – eine Schulung für die Herstellung. Sie tüfteln zum Beispiel an ihrem Sport-Equipment, entwickeln eigene Ideen und lassen die Produkte dann erst herstellen, testen sie und tauschen sich mit anderen darüber aus. Häufig vertreiben sie die selbst erstellten Produkte auch innerhalb der Community. Das eigene Produkt in Händen zu halten und zu wissen, wie es entstanden ist: ein Erlebnis! Ein häufiges Problem in diesem Zusammenhang sind allerdings Patent- und Copyright-Fragen. Auch die Erlebniswelten in der Stadt oder die spezialisierten Themenshops im Netz bieten eine Vielzahl von DIY-Optionen an. In fast jedem stationären Erlebnisshop gibt es auch eine DIY-Ecke, in der Produkte beliebig angepasst werden können. Im Onlineshop lassen Produktkonfiguratoren keine Individualisierungswünsche offen. Farben, Materialien, Funktionen etc. des Lieblingsprodukts lassen sich beliebig miteinander kombinieren und ändern.

**TRENDSPOTS**

*Istanbul, Türkei*  
*Club-System für Premium-Service*

Beymen Club'da net 50% indirim başladı.

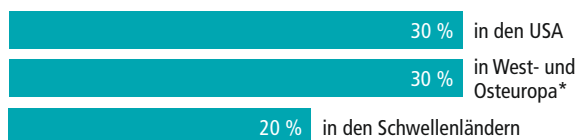


Beymen, ein traditioneller türkischer Händler, setzt online auf Premium-Service – kostenlose Lieferung, Personal-Shopper-Dienste im Laden, zu Hause oder im Büro. Beymen ist der Anlaufpunkt im Netz für die wirklichen „big spenders“. Um die einfachste Kundenkarte zu bekommen, muss man im Jahr mindestens 2.200 Euro umsetzen, für das VIP-Niveau umgerechnet ca. 80.000 Euro.

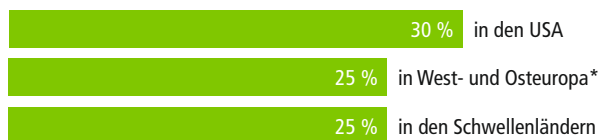
Quelle: Beymen

**ZAHLEN & FAKTEN**

*Anteil des reinen Onlinehandels 2025*



*Anteil an hybriden Handelsformen 2025*



\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln

## TRENDSPOTS

## Seoul, Südkorea

*Gemeinsam kaufen ist günstiger*



In Seoul gibt es einige Möglichkeiten, über Social-Commerce-Systeme einzukaufen. Der Vorteil: Durch den Zusammenschluss von Käufern können Services oder Produkte günstiger erworben werden.

Quelle: Coupang.com

## Der stationäre Handel bietet Luxus zum Anfassen.

Eine Erfolgsstory, vor allem in den USA und westeuropäischen Ländern wie Großbritannien und Spanien, ist die Wiederbelebung der Innenstädte durch den stationären Handel. Kleinere Läden haben sich zu Kristallisationspunkten entwickelt, wo sich die Szene trifft. Größere Geschäfte sind untergliedert in verschiedene Erlebniswelten. Hier können Produkte ausgiebig ausprobiert werden. In der Surfers' Corner befindet sich beispielsweise eine Wellenanlage mit Probeprettern, in der Koch-Arena eine vollausgestattete Küchenlandschaft samt allen angebotenen Küchengeräten und -hilfen. Im Outdoor-Paradies dagegen eine Kletterwand und ein nachgebauter Fluss, in dem die neue Rafting-Ausrüstung auf Herz und Nieren getestet werden kann. Szenekundiges Fachpersonal steht vor Ort oder virtuell zugeschaltet mit Tipps und Tricks rund um die angebotenen Produkte helfend und beratend zur Verfügung. Regelmäßig finden hier auch angesagte Szene-Events – Meet and Greet mit Szenegrößen, Wettbewerbe oder Workshops – statt. An szenetypischen Plätzen in Städten – am Skate-Spot, an der Quad-Bahn oder am Kletterfelsen – finden sich zudem Displays mit virtuellen Regalen, auf denen das neueste Equipment oder auch Ersatzteile bestellt werden können. Bei Verfügbarkeit wird per Kurier aus dem City-Shop noch innerhalb der nächsten Stunden zum Spot geliefert.

Meist bietet der stationäre Handel in Verbindung mit einer Onlineplattform auch die Multikanal-Option für den bequemen Einkauf an. In den Schwellenländern ist der Trend zum stationären Handel immer noch stark ausgebildet. Traditionelle Märkte haben modernen Malls weichen müssen, die Anziehungspunkt für die wachsende Mittelschicht des Landes und für erlebnisorientierte Touristen aus aller Welt sind. Qualität zum Anfassen und Luxus werden hier geschätzt.

### Virtuelle Parallelwährungen

Die Bezahlssysteme im stationären und Onlinehandel haben sich weiterentwickelt. Traditionelle Kanäle wie die Barzahlung oder der Versand per Nachnahme gehen deutlich zurück beziehungsweise sind in einzelnen Ländern bereits ganz

verschwunden. Es wird aber auch deutlich weniger mit Kredit- und EC-Karten gezahlt. Virtual Wallets bündeln Zahlungskonäle und fungieren als Schnittstelle, sowohl online als auch im stationären Handel per Mobilgerät und Near Field Communication (NFC). Die Authentifizierung des Konsumenten beim Bezahlen online oder offline erfolgt über die Eingabe von Nutzernamen und Passwörtern oder über die NFC-Technologie: Dabei hält der Nutzer die Smartcard oder das Mobilgerät mit NFC-Chip einfach vor ein Lesegerät. Große Plattformen haben ihre eigenen Zahlungssysteme entwickelt, häufig arbeiten sie mit einer Parallelwährung. Teilweise bieten sie auch Virtual-Wallet-Dienstleistungen an. Fast alle Onlinethemenkaufhäuser belohnen die Mitglieder ihrer Community, die besonders aktiv sind, mit Reputationspunkten. Diese können für den Einkauf im Themenkaufhaus oder in der Community genutzt werden. Im Ergebnis ist eine virtuelle Währungsvielfalt entstanden.



#### TRENDSPOTS

## Bangalore, Indien

### Mikropreneure mit eigenem E-Tailing-Angebot



In Indien werden viele Produkte handwerklich im Familienkreis selbst hergestellt und mehr und mehr auch über Onlineplattformen verkauft. Aktuell sehr erfolgreich sind Vermittlungsdienste wie CraftsVilla.com.

Quelle: [CraftsVilla.com](http://CraftsVilla.com)

## São Paulo, Brasilien

### Offline shoppen als bewusstes Gemeinschaftserlebnis



Die soziale Komponente eines Shopping-Ausfluges ist nicht zu unterschätzen: Der Besuch der ganzen Familie mit Freunden im Shopping-Center wird zum sozialen Erlebnis und wird daher dem Onlineshopping vorgezogen.

Foto: [Fotolia.com](http://Fotolia.com)/Christian Müller

# KOOPERATIONEN SICHERN ERFOLG

## DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE LOGISTIKBRANCHE



### **Der Logistiksektor hat sich sehr dynamisch entwickelt.**

Aufgrund des hohen Wirtschaftswachstums und des weiter boomenden Onlinehandels sind Markt- und Transportvolumina deutlich gestiegen – auf nationaler wie internationaler Ebene.



**Der Wettbewerb unter den Logistikern ist hart, vor allem im grenzüberschreitenden Handel.** Die großen Player sind hier besonders stark, zudem haben sie in urbanen Räumen häufig eine dominantere Stellung.



**Gleichzeitig hat eine horizontale Konsolidierung des Marktes** stattgefunden: Auf nationaler Ebene gibt es aber nach wie vor viele kleine Anbieter, die es durch Kooperationen schaffen, im Wettbewerb zu bestehen. Ihr Alleinstellungsmerkmal ist ihre Produktexpertise, die sich in authentischen Beratungsleistungen gegenüber den Kunden niederschlägt. Sie liefern nicht nur die Ware, sondern sind Experten ihres Fachs und stehen den Kunden mit Tipps und Tricks sowie Know-how rund um die gelieferten Produkte zur Seite.



**Der grenzüberschreitende Handel wird vor allem von den Themen-Communitys** getrieben. Da es sich häufig um Kleinserien handelt, sind die Handelsströme oftmals stark diversifiziert.



**Die wachsende Zahl von Community-Kunden hat sehr differenzierte Wünsche** und Bedürfnisse. Die Produkte, für die sie sich entscheiden, können aus den entlegensten Winkeln der Welt kommen. Was zählt, ist Authentizität.



**Von Logistikunternehmen erwarten die Kunden wirksame Authentifizierungstechnologien**, eine transparente Lieferkette und ein ausdifferenziertes Transportnetz. Sie verlangen eine zügige Belieferung, sind aber auch bereit, auf ausgefallene Produkte und Unikate länger zu warten.



**Die Güter des täglichen Bedarfs sollen dagegen schnell und günstig** geliefert werden. Die großen E-Tailing-Plattformen, die Mainstream-Artikel vertreiben, stehen im direkten Preiswettbewerb. Deshalb sind hier geringe Transportkosten und damit kurze Transportwege preisentscheidend.



**Die großen Logistikunternehmen bieten Mehrwertleistungen** für den Handel an, die weit über Express-Services und Multikanal-Logistik hinausgehen. Auch Paketkästen in Einfamilienhäusern sowie Packstationen in Mehrfamilienhäusern und großen Wohnkomplexen sind weit verbreitet.



**Da der Onlinehandel stark abhängig von einer funktionierenden** Logistik ist, bieten viele Logistiker Start-ups Beratung in der Geschäftsentwicklung an. Damit werden sie zu wichtigen Enablern der jungen, innovativen Handelsszene. Sie betreiben häufig eigene Crowdfunding-Plattformen oder arbeiten eng mit ihnen zusammen.



**Auch der 3-D-Druck hat für die Logistik ein neues Geschäftsfeld** eröffnet. Vereinzelt implementieren Logistiker bereits Fab-Shops in das existierende Filialnetz. Auf diese Weise steigen die Logistiker in das Produktionsgeschäft mit ein. Sie produzieren möglichst nah vor Ort und bedienen dann kostengünstig die letzte Meile. Auch betreiben immer mehr Logistiker eigene Crowdfunding-Plattformen im Internet und erklären sich bereit, die von der Community unterstützten Produkte kostengünstig über den 3-D-Druck herzustellen.



**Die allermeisten Logistiker gehören Kooperationen an und betreiben gemeinsame Distributionszentren.** Der Grund: Um dem Verkehrsinfarkt zu entgehen, haben viele Kommunen den Verkehr stark reguliert, insbesondere in Innenstädten und Ballungsräumen. Dadurch waren die Logistiker gezwungen, Redundanzen in der Logistikinfrastruktur zu vermeiden. Leerfahrten oder die Mehrfachbedienung von gleichen Strecken durch verschiedene Logistiker sind 2025 nicht mehr denkbar.

**E-TAILING-UMSATZ – SZENARIO 2**

## E-Tailing-Umsatz 2025 in verschiedenen Produktgruppen (inklusive Online-offline-Mischformen)


**METHODE:**

Das Ergebnis beruht auf gemittelten Experteneinschätzungen, die mit den Szenariobedingungen abgeglichen wurden.

Die Werte zeigen nicht die hohen regionalen Unterschiede in einzelnen Produktkategorien.

**GRÖSSE DER FLÄCHE:**

E-Tailing-Umsatz in der jeweiligen Produktkategorie (dies schließt Onlinehandel und Online-offline-Mischformen ein)

**ANZAHL DER PFEILE:**

Zuwachs im E-Tailing von 2013 bis 2025  
(1 Pfeil = kleiner Zuwachs,  
2 = mittlerer Zuwachs,  
3 = hoher Zuwachs)

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln





## Bedeutung des E-Tailing im Handel 2025

In Australien, Brasilien, China, Osteuropa, Südafrika, Südkorea, den USA und Westeuropa erhöhen sich die E-Tailing-Anteile an den Gesamthandelsvolumina im Vergleich zu heute deutlich. Auch in Indien, Indonesien, Russland und Nigeria steigt das Volumen des Onlinehandels an, das Wachstum fällt im Vergleich zu den anderen Regionen jedoch geringer aus.

E-Tailing umfasst den reinen Onlinehandel sowie Online-offline-Mischformen.

Die Länder West- und Osteuropas werden in dieser Darstellung nicht stärker differenziert, da die regionalen Unterschiede im globalen Maßstab als gering einzustufen sind.



\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\*Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

E-Tailing-Wachstum: ● gering ● mittel ● hoch

# DER KUNDE IM MITTELPUNKT

Andrej Busch, Paketchef für Deutschland und Europa der Deutschen Post DHL spricht über den neuen Paketkasten für zuhause und die Expansionspläne auf dem europäischen Paketmarkt.



**Andrej Busch**  
CEO DHL Parcel Europe

## **Nie wurde mehr online eingekauft als heute und nie wurden in Deutschland mehr Pakete versendet. Sie bieten nun deutschlandweit den DHL Paketkasten an. Was versprechen Sie sich davon?**

Jeder Kunde hat unterschiedliche Bedürfnisse und wir haben mit unseren Empfängerservices ein breites Spektrum von Abgabe- und Versandmöglichkeiten für Pakete geschaffen, in dem jeder die Lösung auswählen kann, die für ihn und seine persönlichen Lebensumstände am besten passt. Mit dem Paketkasten erweitern wir diese Möglichkeiten noch einmal deutlich. Genau so selbstverständlich wie unsere Kunden bislang ihre tägliche Post erhalten, so können sie jetzt jederzeit einfach und bequem ihre Pakete direkt zuhause empfangen und versenden – und das ohne selbst für Annahme oder Abgabe vor Ort sein zu müssen. Mehr Flexibilität und Komfort ist kaum vorstellbar und das wünschen sich die Kunden.

## **Der Konzern hat jüngst angekündigt, das deutsche Erfolgsmodell für das BtoC-Geschäft auf Europa ausweiten zu wollen. Glauben Sie, dass kann so ohne weiteres gelingen?**

Es gibt eine Reihe von Märkten in Europa, die ähnlich strukturiert sind wie der deutsche Markt. Als Konzern sind wir weltweit aktiv und kennen die jeweiligen Rahmenbedingungen sehr genau, auch im Paketgeschäft. Seit vielen Jahren bieten wir internationalen Versendern pan-europäische

und weltweite E-Commerce-Lösungen – etwa die DHL Retoure International für 23 Länder in ganz Europa. Neu ist, dass wir unser Serviceportfolio jetzt auch in diesen europäischen Märkten konsequent auf die Empfängerkunden ausweiten werden. Auf Basis unseres deutschen Erfolgsmodells entwickeln wir gezielt Angebote wie etwa die Packstation oder andere Services, um eine weitere Basis für das Wachstum im europäischen Online-Handel zu schaffen.

## **In Europa ist der E-Commerce bislang häufig je nach Land noch sehr unterschiedlich entwickelt. Woher wissen Sie so genau, was die Empfänger in diesen Ländern erwarten?**

Natürlich sind die Märkte in Europa unterschiedlich entwickelt, das hängt mit vielen Faktoren zusammen und reicht von der Handelslandschaft über die wirtschaftliche Gesamtlage des jeweiligen Landes bis hin zur technischen und logistischen Infrastruktur. Was aber unserer Erfahrung nach alle E-Commerce-Kunden – Versender wie Empfänger – in Europa und sogar weltweit verbindet, ist der hohe Anspruch an Qualität, Zuverlässigkeit und Convenience. Transparente Prozesse, Flexibilität und die Möglichkeit den Sendungsverlauf beeinflussen zu können, lauten die Erwartung der Online-Shopper, egal in welchem Land der Welt. Mit unseren Lösungen können die Versender genau das bieten und langfristig vom E-Commerce-Wachstum profitieren.

## BEST PRACTICE

## *Pakete jederzeit zu Hause empfangen, ohne vor Ort sein zu müssen*

### DER PAKETKASTEN

Der Paketkasten, den die Deutsche Post DHL seit 2013 in Deutschland testet und im Mai 2014 bundesweit einführt, funktioniert wie ein privater Briefkasten – eben nur für Pakete. Der Bote stellt die Sendungen ein und der Kunde holt sie heraus und kann auch noch die Retoure oder das Verpackungsmaterial dort abholen lassen. Damit lassen sich für den Logistiker Mehrfachfahrten vermeiden und der Verbraucher findet sein Paket auf jeden Fall vor – egal wann er nach Hause kommt. Der Convenience-Aspekt ist im E-Commerce erfolgsentscheidend. Die Kunden erwarten, dass die Zustellung genauso unkompliziert und reibungslos abläuft wie das Einkaufen selbst.



## *Fliegende Pakete*

### PAKETKOPTER

Besonders eilige Bestellungen der Zukunft wie etwa ein wichtiges Medikament werden durch die Luft geliefert – mit autonom fliegenden Mini-Drohnen. Ebenso denkbar ist diese Form der Zustellung in unwegsamen oder geografisch abgelegenen Regionen, weil ein kleines, brummes Flugobjekt mit vier Rotoren weit schneller auf eine Insel oder eine Hallig kommt als ein Mensch auf einem Boot und zudem unabhängig von Gezeiten agieren kann. Science Fiction? Nicht unbedingt:

Schon 2013 sorgte Amazon-CEO Jeff Bezos mit seinen Überlegungen, den Amazon-Kunden eine Zustellung per Drohne – als „Amazon PrimeAir-Service“ – anzubieten, für Aufsehen. DHL Paket stellte gemeinsam mit dem DHL Innovation Center sogar schon seinen eigenen Paketkopter vor, der im Rahmen einer Demonstration für Mitarbeiter Pakete von einer Bonner Rheinseite auf die andere brachte und in der Konzernzentrale zustellte. Das gemeinsame Forschungsprojekt wird fortgesetzt und es wird an einem möglichen Einsatz, der vielleicht gar nicht so weit in der Zukunft liegt, geforscht.

Ob und wann ein kleiner fliegender Roboter das erste Mal in den Regelbetrieb eines Paketdienstleisters geht und ein bestelltes Paket liefert, wissen wir nicht, ob und wie Händler selbst solche Drohnen für ihre Lieferungen nutzen können und wollen. Aber die Gegenwart zeigt schon jetzt, was die Zukunft bringen kann, auch wenn noch viel Entwicklungsarbeit zu leisten ist.



© picture alliance/dpa



© picture alliance/dpa





SZENARIO 3

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM DIGITALEN HANDELSKOSMOS

HIGHTECH STEUERT DAS INDIVIDUELLE KONSUMVERHALTEN UND NIMMT VIELE ALLTAGSENTSCHEIDUNGEN AB.

- 55 DYNAMISCH UND INNOVATIV
- 57 TOTALE VERNETZUNG
- 61 EINKAUFSHELPER AVATAR
- 65 FLEXIBILITÄT UND SICHERHEIT IM FOKUS
- 68 TECHNOLOGIE ALS WACHSTUMSTREIBER
- 69 BEST PRACTICE: LAREDO



## ZUSAMMENFASSUNG

- Die Weltwirtschaft floriert, auch wenn es in den vergangenen Jahren mitunter deutliche Schwankungen gab. Hauptverantwortlich für den weltweiten Aufschwung ist die hohe Innovationsdynamik im Bereich der IT, allen voran die fortschreitende Automatisierung. Insgesamt hat es deutliche Technologiesprünge gegeben.
- Die Welt im Jahr 2025 ist geprägt von einer digitalen Hochkultur. Datenbrillen, smarte Kontaktlinsen und Smartphones sind die ständigen Begleiter in allen Lebenslagen. Straßen, Häuser, Mobilitäts- und Energiesysteme sind mit Sensoren ausgestattet und von einer Datenhülle umgeben.
- Der Handel ist stark auf Avatare ausgerichtet. Avatare, also virtuelle Berater in jenen technischen Begleitern wie Tablets, Datenbrillen und smarten Kontaktlinsen, assistieren beim Kauf und handeln autonom. Sie prüfen nicht nur Produkte auf Echtheit und überwachen Kauf und Lieferung, oft lösen sie Einkaufsprozesse auch selbst aus.
- Webshops passen ihre Angebote in Echtzeit an die Kundenprofile an. Die Avatare bündeln und präsentieren interessante Produkte in „Personal-Shopping-Hubs“. Auch der stationäre Handel und die Showrooms der virtuellen Händler arbeiten mit auf die Kunden exakt zugeschnittenen Simulationen. So können selbst die Dekoration und das Angebot im stationären Handel in Echtzeit angepasst und umgewandelt werden.
- Neben detaillierten Kundenprofilen, erstellt aus der Verknüpfung und Auswertung aller im Cyberspace zurückgelassenen Datenspuren, speist sich die Datenbasis für diese Dienste aus der Erfassung von aktuellen Stimmungen und Interessen der Kunden mittels intelligenter Sensorik.
- Umfassende Kundenprofile führen auch zum steigenden Einsatz von neuen Businessmodellen wie dem „Predictive Purchasing“. Händler schicken Kunden Ware ungefragt zu. Die Logistikbranche profitiert vor allem vom Retouren-Geschäft, das hierdurch entsteht.
- Die zunehmende Vernetzung hat große Chancen und Erleichterungen, jedoch auch neue Risiken geschaffen. Datenschutz ist weltweit ein großes Problem. Cyberkriminalität ist eine allgegenwärtige Bedrohung. Das Sicherheitsbedürfnis ist stark ausgeprägt. Der Schutz der persönlichen Daten im Cyberspace hat für die Menschen eine hohe Priorität.
- Als Schutz vor Produktpiraterie bieten die großen Logistiker besonders gesicherte Lieferketten, wodurch sich allerdings die Transaktionskosten erhöhen. In der Regel werden diese Kosten an den Kunden weitergegeben. Wer Sicherheit will, muss dafür auch bezahlen.
- In den Metropolen ist Same-Hour-Delivery Standard. Die Händler und Logistiker ahnen den Bestellbedarf voraus und verschicken Waren zum Teil über Drohnen. Die Verbraucher können die Lieferorte flexibel und dynamisch beeinflussen.

*„Konsumenten werden mehr Kontrolle haben als je zuvor. Service wird den Unterschied machen – Kunden werden ihn fordern, und Logistikunternehmen werden ihn liefern. Der Grund: Wenn selbst Alltagsprodukte online eingekauft werden, wird der Wettbewerb zwischen den Händlern immens sein. Was heute als innovativ gilt, wird morgen Standard sein, zum Beispiel Bestellungen kurz vor Mitternacht, die bereits am nächsten Tag aufgeliefert werden, Lieferungen noch am selben Tag, oder eine große Auswahl von Liefergeschwindigkeiten, um individuellen Kundenwünschen gerecht zu werden. Für den Dienstleister bedeutet das eine viel engere Zusammenarbeit zwischen Auftragsabwicklung und dem Auslieferer als heute.“*

**Graham Inglis**  
CEO EUROPE, DHL SUPPLY CHAIN



# DYNAMISCH UND INNOVATIV

## DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Die Weltwirtschaft ist durch ein hohes, aber volatiles Wachstum geprägt. Die Innovationsdynamik ist hoch, Produktivitätsgewinne erfolgen durch Automatisierung.
- Die Energiepreise steigen nur moderat, Handelshemmnisse nehmen ab. Die Globalisierung gleicht weltweit die Einkommen und Bedürfnisse der Menschen einander an.
- Digitale Hochkultur mit ausgeprägtem Sicherheitsbedürfnis: Die intensive Nutzung moderner Technik bietet hohe Gewinnmöglichkeiten, birgt aber auch hohe Verlustrisiken.

Die digitale Welt sowie das Lebensumfeld der Menschen im Jahr 2025 sind geprägt von einer außerordentlichen Dynamik. Die Frequenz, mit der Innovationen auf den Markt treffen, ist extrem hoch. Über die Jahre ist es so zu gewaltigen Entwicklungssprüngen gekommen. Die Kommunikationsnetze sind auf einem nie erreichten Niveau. Das gilt vor allem für die entwickelten Länder, aber auch für die dynamisch wachsenden Zentren Chinas, Brasiliens und Indiens.

Innovationen haben auch dazu geführt, dass Energie- und Ressourceneffizienz große Fortschritte gemacht haben. Rohstoffe werden zunehmend in Kreisläufe geführt, das Cradle-to-Cradle-Prinzip setzt sich langsam durch. Das heißt, eine zyklische Ressourcennutzung, in der die Produktion am Erhalt der geschöpften Werte ausgerichtet ist, bestimmt zunehmend das wirtschaftliche Umfeld. Analog dem Nährstoffzyklus der Natur, in dem „Abfälle“ eines Organismus von einem anderen genutzt werden, werden Materialströme in der Produktion zunehmend so geplant, dass Abfälle sowie eine ineffiziente Nutzung von Energie vermieden werden können. Ein Redesign vieler bestehender Produkte ist dabei unabdingbar. Das wiederum setzt Planung und eine präzise Steuerung der Materialströme voraus – ohne integrierte IT-Systeme undenkbar.

Auch im Bereich der Cleantech, etwa in der Abgas- und Filtertechnik, konnten gewaltige Entwicklungssprünge erzielt werden. Vor allem in China zeigen sich so deutliche Fortschritte in der Bekämpfung der Smogproblematik.

Besonders die niedrigen Energiepreise und der stetige Abbau von Handelshemmnissen ermöglichen ein hohes Wirtschaftswachstum. Doch die globalen Märkte bewegen sich in einem volatilen Umfeld. Die stark ausgeprägte Automatisierung von Wertschöpfungsprozessen hat zwar hohe Produktivitätsgewinne zur Folge, doch führt sie auch zu einem Schwund von Arbeitsplätzen, was die Stimmung auf den Konsummärkten negativ beeinflusst. So hatte der starke wirtschaftliche Aufschwung in der Vergangenheit zur Folge, dass Unternehmen die Absatzmöglichkeiten in den wachsenden Märkten überschätzten. Der Aufbau von Überkapazitäten hatte so mitunter zu deutlichen konjunkturellen Schwankungen geführt.

## *Das Leben der Menschen wird durch Innovationen bestimmt.*

Die hoch entwickelten Länder in Westeuropa, allen voran Frankreich und Großbritannien, sowie die USA haben dank ihrer Innovationskraft die Krise der 2010er Jahre überwunden. Dennoch: Viele Menschen in entwickelten Ländern sehen sich mit geringeren Einkommen konfrontiert. Ein wesentlicher Grund dafür ist der hohe Grad an Automatisierung und in der Folge ein enormer Schwund an Arbeitsplätzen in der gesamten Wirtschaft. In Schwellenländern wie China, Indien und Brasilien liegen Einkommen und Lebensstandard der Mittel- und Unterschicht nach wie vor unterhalb westlicher Standards. Einkommenszuwächse werden teilweise von steigenden Lebenshaltungskosten aufgezehrt.

Aufgrund der Globalisierung nähern sich weltweit jedoch Einkommen, Einstellungen und Verhaltensweisen einander an. Ein zentraler Konvergenztreiber ist die moderne IT, die von vielen Menschen weltweit exzessiv genutzt wird. Ob bei der Arbeit oder in der Freizeit, smarte Apps sind der ständige Begleiter in allen Lebenslagen. Selbst die überschaubaren Ersparnisse von Mittelschichtfamilien

werden mithilfe smarterer Apps wie professionelle Anlageportfolios geführt. Man kann viel gewinnen, aber auch einiges verlieren. Smarte Programme geben Job-Empfehlungen und schreiben sogar die ein oder andere Initiativbewerbung. Sie organisieren den Freundeskreis und stellen auch schon einmal selbstständig Freundschaftsanfragen.

## IM FOKUS – SÜDKOREA

# Avatare sorgen für die Rundumbetreuung

### Wie sind die Lebensbedingungen?

Die südkoreanische Wirtschaft ist einer der Hauptprofiteure der globalen Technologiedynamik. Unzählige Innovationen stammen von koreanischen Herstellern und Start-ups, die rasant steigende Gewinne verzeichnen. Natürlich ist auch im Lebensalltag der Südkoreaner intelligente Technik omnipräsent. Fast jeder Südkoreaner verfügt über mindestens eine Datenbrille, ein intelligentes Armband oder ein Paar digitale Kontaktlinsen. Nahezu jedes Apartment ist standardmäßig vom Vermieter mit intelligenten Geräten ausgestattet, kleine Saug- und Putzroboter kümmern sich um den Schmutz und humanoide Concierges schleppen die Wasserkisten.

### Was ist allgemein wichtig, was beim Einkaufen?

Immer wieder Neues zu entdecken, das ist der Reiz des Alltags. Vabanquespiele werden jedoch nicht geschätzt – im Gegenteil. Daher ist gerade der persönliche Avatar für fast jeden Südkoreaner mittlerweile so wichtig wie der beste Freund oder die beste Freundin. Über die smarten Kontaktlinsen wird der digitale Begleiter auch in Form und Farbe sichtbar – zumeist als virtuelle Comicfigur. Es ist völlig normal, dass der Avatar eigenständig online Produkte bestellt, von denen er denkt, dass sein Besitzer sie unbedingt haben möchte. Gerade wenn jener noch nie etwas von ihnen gehört hat. Mehr als die Hälfte der südkoreanischen Bevölkerung trägt daher auch fast ausschließlich Kleidung, die von Avataren gekauft wurde. Zum Glück haben diese jedoch beim Einkaufen nicht nur stets den aktuellen Kontostand und geplante Ausgaben im Auge, sie überwachen auch den sicheren Ablauf der Zahlung und verwischen noch schnell alle mit dem Einkauf verbundenen Datenspurten. Sicherheit wird großgeschrieben.

### Wo und wie wird eingekauft?

Der Avatar steht Konsumenten auch beim Onlinekauf permanent mit Rat und Tat zur Seite. Kaum ein Südkoreaner durchforstet Websites noch selbst nach passender Kleidung oder spannenden Gadgets. Das erledigt der Avatar. So hat dieser immer eine individuelle Produktauswahl parat und stellt sie dem Nutzer auf Wunsch im Display seiner Datenbrille dar. Oder erklärt ihm die besten Funktionen und Eigenschaften in einer anschaulichen 3-D-Präsentation.

### Besonderheiten in der Logistik?

Ob online oder offline: Same-Hour-Delivery ist in den koreanischen Metropolen schon lange Standard. Dezentrale Warenlager und City-Shops arbeiten mit den besten Big-Data-Technologien. Einkaufsvorgänge werden antizipiert (manchmal kommt der ein oder andere Tipp auch vom Avatar). Der Transport nach Hause erfolgt bei bestimmten Waren wie Luxusartikeln oder Medikamenten zudem immer häufiger über Drohnen. An das leise Surren über ihren Köpfen haben sich die meisten Südkoreaner längst gewöhnt.



# TOTALE VERNETZUNG

## DIE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

- Die hohe Innovationsdynamik führt zu gewaltigen Entwicklungssprüngen, insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Smarte elektronische Geräte werden überall genutzt. Besonders smarte Brillen, intelligente Kontaktlinsen und digitale Implantate sind weit verbreitet.
- Smartphones und Tablets verfügen über voll flexible, falt- und rollbare E-Sense-Displays, die ein haptisches Feedback geben.
- Alltagsgegenstände sind weitgehend vernetzt und interagieren mit den Nutzern. Sie erhöhen den Komfort und entlasten von Alltagsentscheidungen.

Die zweite Generation von smarten Brillen hatte weitaus mehr zu bieten als die reinen Foto- und Video-Funktionen ihrer Vorgängermodelle – wie vereinfachte Bedienbarkeit, zuverlässige Objekterkennung und hochauflösende Augmented-Reality-Features. Das führte bei Jugendlichen gegen Ende der 2010er Jahre zu einem regelrechten Hype, insbesondere in den USA und Südkorea. In Bars und Clubs in New York und Seoul präsentierte man sich mit seinem Profil aus dem sozialen Netzwerk, das jeder, der eines der neuen Gadgets trug, unauffällig einsehen konnte. Später kamen auch smarte Kontaktlinsen auf den Markt.

In den Folgejahren tauchten Endgeräte auf, die keine Geräte im eigentlichen Sinne mehr waren und das Attribut smart wirklich verdienten. Die Hardware befand sich nun in der Kleidung oder im Schmuck. Die sogenannten Wearables sind mittlerweile mit vielfältigen Funktionen ausgestattet. Sie erlauben Identifikationsprozesse, sie machen eine Authentifizierung gegenüber Onlineplattformen möglich oder erlauben den Zugang zu VIP-Events. Tattoo- und Piercing-Shops bieten mittlerweile LED-basierte Tattoos an oder pflanzen Chips unter die Haut.

Daten, Bilder und Diagramme werden durch die steigende Verbreitung von digitalen Kontaktlinsen direkt ins Auge projiziert oder tauchen vor dem Benutzer als Hologramme auf: 3-D-Projektionen direkt im Raum.

Fahrzeuge, die Wohnungseinrichtung und der Kühlschrank sind komplett vernetzt. Sie nehmen Veränderungen ihrer Umgebung wahr, verknüpfen Daten, interagieren mit ihren Nutzern – und lernen. Alltagsgegenstände können kausale Zusammenhänge erfassen und Verhaltensprofile von Menschen erstellen. So kennt die Heizung nach einer gewissen Zeit die Alltagsroutinen ihrer Nutzer. Nicht der Mensch programmiert die Einschaltzeiten der Heizung – die Geräte können das selbst. Sie messen und erkennen Verhaltensmuster und passen ihre Leistung exakt und nutzerorientiert an. Die Heizung weiß – über die Verbindung mit dem Smartphone des Nutzers (GPS-Tracking, Einsicht in den Kalender) und die Analyse weiterer Daten wie aktueller Staumeldungen –, dass der Nutzer später als sonst nach Hause kommt. Daher schaltet sie sich auch erst später als gewohnt ein.

Der intelligente Kühlschrank weiß, dass Joghurt und Orangensaft zum Frühstück zusammen entnommen werden. Also ordert er selbstständig die fehlenden Lebensmittel online.

Smarte Software unterbreitet Vorschläge für die Kleidung – dem Terminkalender und dem Gemütszustand des Besitzers angemessen. Ein Blick auf das Display und der Nutzer sieht, wie das empfohlene Arrangement von Kleidungsstücken am Körper wirkt. Mit E-Sense-Displays können die Menschen Dinge nicht nur sehen, sondern auch ertasten – den Unterschied zwischen Samt und Seide fühlen. Der neueste Hype im Smart Home sind die Sensorik-Updates, welche die Stimmung und die körperliche Verfassung des Nutzers erfassen. So stellt der Badezimmerspiegel fest, dass der Nutzer morgens besonders müde aussieht, und

## TRENDSPOTS

## Seattle, USA

### *Amazon versendet noch vor der Bestellung*



In den USA hat Amazon ein Patent zum Predictive Purchasing, dem vorausschauenden Versand von Paketen, angemeldet. Amazon will stark nachgefragte Waren wie zum Beispiel neu erschienene Bücher bereits vor den eingehenden Bestellungen an Lieferzentren senden, in deren Umgebung demnächst mit einer Bestellung zu rechnen ist. Einen Schritt weiter geht sogar der Plan, Waren direkt an Kunden zu schicken, ohne dass bei Amazon überhaupt eine Bestellung dafür eingegangen ist.

Quelle: amazon.com; Handelsblatt 20.01.2014.

gibt der Kaffeemaschine ein Signal, den Kaffee stärker zu machen als sonst. Und wenn der Nutzer gestresst von der Arbeit nach Hause kommt, dann registriert das die intelligente Gebäudesteuerung – über die Erfassung der Körpertemperatur und des Pulses. Entsprechend wird die Beleuchtung angepasst (beruhigende Blautöne prägen das Ambiente), entspannungsfördernde Düfte freigesetzt und die Lieblingsmusik abgespielt. Der Wohnkomfort erhöht sich so erheblich.

## *Das Internet der Dinge bestimmt den Alltag.*

Durch das Internet der Dinge hat sich die industrielle Fertigung noch einmal grundlegend gewandelt. Produktions- und Logistikprozesse wurden weiter automatisiert, Echtzeiterkennung mittels Sensorik ist Standard. Planung, Kontrolle und Steuerung der industriellen Prozesse übernehmen die technischen Systeme. Das hat sich auch bei den Energienetzen durchgesetzt, die nun dezentral und autonom agieren. Auch Hochleistungs-Fabber/3-D-Drucker sind in Fertigungsprozessen mittlerweile Standard. In wenigen Minuten können sie auch komplexere Produkte, wie etwa Ski-Schuhe oder hochwertige Möbel, aus den unterschiedlichsten Materialien kostengünstig und individualisiert herstellen.

Viele Menschen organisieren inzwischen ihren gesamten Alltag mithilfe von Maschinen und smarten Programmen. Praktisch lassen sich mehr als 90 Prozent der Alltagsentscheidungen auf Apps oder den Avatar auslagern – die dabei sogar nachweislich die besseren Entscheidungen treffen als die Nutzer selbst. Damit verbreitert sich die individuelle Datenspur erheblich. Immer mehr Informationen über persönliche Vorlieben und Aversionen, Einstellungen und Wünsche, über Verhaltensmuster und -änderungen landen im Netz.

Die Datensammelwut von großen Organisationseinheiten ist ungebremst: Unternehmen wollen ihre Kunden so genau wie möglich kennen, um den Absatz zu steigern; Behörden und Nachrichtendienste nutzen die leicht zugänglichen Daten. Und an verbessertem Datenschutz ist kaum jemand interessiert, vor allem nicht in den

USA; in west- und osteuropäischen Ländern wie Deutschland und Polen sowie in Australien nur ansatzweise.

Die Daten sind auch deshalb leicht zugänglich, weil weltweit nach wie vor ein einheitliches, länderübergreifendes Internet genutzt wird. Informationen fließen größtenteils selbst dann unkontrolliert und mit Umwegen über ausländische Serverstandorte und Datenleitungen, wenn Sender und Empfänger im selben Land sitzen. Die Datenkrake kann praktisch jederzeit und überall zuschlagen. Auch deshalb hat die Cyberkriminalität über die Jahre extrem zugenommen. Laut Europol wurden 2021 erstmalig mehr als die Hälfte der europäischen Internetnutzer durch Onlinebetrug geschädigt.

## *Cyberkriminalität, Datenschutz und Datenkontrolle sind weiterhin ungelöste Probleme.*

Neben Fake-Shops sind vor allem Identitätsdiebstähle zu einer Hauptbedrohung geworden. Beinahe täglich berichten die Medien über neue Fälle, bei denen persönliche Daten aus virtuellen Bezahlssystemen, E-Commerce-Shops oder Onlinebanking-Systemen für Straftaten missbraucht werden. Attacken von organisierten Cyberkriminellen zielen dabei schon lange nicht mehr auf einzelne Nutzer, sondern auf die Anbieter von Onlineservices. Die Angreifer erbeuten auf einen Schlag die Daten von vielen Tausend Kunden.

Deshalb ist bei den Menschen das Bedürfnis nach Datenkontrolle und Sicherheit im Netz massiv gestiegen. Bei vielen geht die Vorsicht so weit, dass sie keinerlei Daten mehr veröffentlichen und nur noch mit täglich wechselnden IP-Adressen ins Netz gehen. Andere greifen auf mathematisch ausgeklügelte Verschlüsselungstechniken zurück. Nur bei einem besonderen Thema oder einem Portal des Vertrauens fallen plötzlich alle Bedenken in sich zusammen und man gibt intimste Daten preis. Inkonsistentes Verhalten ist an der Tagesordnung. Denn nur sehr wenige wollen und können auf die Vorteile der digitalen Welt verzichten. Schließlich ist die virtuelle Welt fest in das Alltagsleben und

die Arbeitswelt integriert. Sich auszuschließen ist kaum noch möglich.

Aufgrund ihrer vernetzten und geografisch entkoppelten Wertschöpfungsprozesse sieht sich auch die Wirtschaft zunehmend Hacker-Angriffen ausgesetzt. Cyberspionage ist zur Normalität geworden. Anbieter von effektiven Lösungen rund um die Sicherheitsthematik stoßen auf große Nachfrage.

Eine technisch so hochgerüstete Gesellschaft ist in besonderem Maße gefährdet. Bedingt durch die Vernetzung komplexer Systeme, die Virtualisierung von Geschäftsprozessen und die Automatisierung von Arbeitsabläufen, nimmt die Verwundbarkeit bis 2025 weiter zu. Um die nationale Wirtschaft und die Infrastruktur – Datenleitungen, Mobilitätssysteme, Trinkwasser- und Energiesysteme – zu schützen, reagieren die Staaten mit einer Verschärfung ihrer Sicherheitspolitik. Beispielsweise sind elektronische Güter, die definierte Sicherheitsstandards in ihrem Kommunikationsverhalten nicht erfüllen, vom Import ausgeschlossen.



## Was Händler bieten (müssen)

### Kundenansprache

Den Kunden genau zu kennen ist für Händler der kritische Erfolgsfaktor. Die Fähigkeit, möglichst viele Daten über Kunden zu sammeln, zu analysieren und auch treffsicher zu interpretieren, ermöglicht den Händlern, über Predictive Purchasing den entscheidenden Schritt voraus zu sein. Detaillierte Daten ermöglichen es dem Händler, die Wünsche seiner Kunden schneller, passender und auch überraschender zu befriedigen, als der Konkurrent es kann. Die klassische Kundenansprache, bei der Menschen im Zentrum stehen, hat an Bedeutung eingebüßt. Erfolgreiche Händler müssen sich darauf konzentrieren, offene Schnittstellen zu den verschiedenen Apps und Avataren zu schaffen. Schließlich sind sie es, die entweder direkt den gesamten Einkauf für ihre Nutzer übernehmen oder das World Wide Web für sie nach spannenden, neuen Angeboten durchkämmen.

### Produkte und Services

Der Wettbewerb um die besten Predictive-Purchasing-Angebote ist in vollem Gange. Einige Händler konnten sich bereits mit besonders treffsicheren Prognosen auf dem Markt positionieren. Ihre Retouren-Wahrscheinlichkeit liegt bei unter 20 Prozent. Und Kunden sind sensibel: Wird mehr als zweimal kurz hintereinander ein unpassendes Produkt ungefragt zugeschickt und vom Kunden retourniert, dann registriert das natürlich auch der Avatar. Der Händler landet dann unter Umständen auf seiner roten Liste. Sendungen werden daraufhin nicht mehr entgegengenommen.

### Kanäle

Die Avatare stellen mittlerweile den wichtigsten Vertriebsweg des Händlers dar. Einige Händler haben bereits keine echten Webpräsenzen mehr, die von Konsumenten besucht werden können. Sie nutzen stattdessen semantisch modellierte Datenbanken; die Avatare können sie in Sekundenbruchteilen screenen und dann einfach die entsprechende Produktdatei mit Informationen zu Preis, Lieferzeit oder weiteren Features für ihre Wirte downloaden – natürlich als 3-D-Präsentation für smarte Kontaktlinsen oder als Haptikprofile für E-Sense-Displays.

### Logistikangebote

Eine enge Zusammenarbeit und Vernetzung mit Logistikdienstleistern ist unerlässlich. Gerade in Metropolregionen und Städten ist Same-Hour-Delivery von Bedeutung. Denn wenn zwei Händler gleichzeitig einen Bedarf bei einem Kunden erahnen – weil beispielsweise gerade der Toaster kaputt gegangen ist –, kommt es am Ende auch darauf an, wessen Produkt als Erstes im Paketkasten ankommt. Bei Bestellungen, die durch Apps und Avatare ausgelöst werden, ist die sichere und reibungslose Zustellung ebenfalls ein wichtiger Faktor. Gerade deswegen haben viele große Händler damit angefangen, eigene Logistiksysteme – teilweise mit Drohnen – aufzubauen.





# EINKAUFSHELFER AVATAR

## KAUFEN UND VERKAUFEN

- Der Neuheitsgrad von Produkten und die exakte Befriedigung individueller Bedürfnisse und Sehnsüchte sind die bestimmenden Kaufkriterien.
- Einkaufsprozesse sind hoch technisiert und globalisiert.
- Der Einkauf wird maßgeblich von digitalen Devices beeinflusst.
  - 3-D-Animationen sind Standard bei der Produktpräsentation.
  - Wearables wie Datenbrillen und smarte Kontaktlinsen sind die ständigen Informationsmedien des Verbrauchers.
  - Der Onlinehandel ist weitgehend auf Avatare ausgerichtet, die Einkaufsprozesse auslösen und begleiten.
- Umfassende Kundenprofile führen zum Einsatz von neuen Businessmodellen wie dem Predictive Purchasing: Shops schicken Kunden Ware ungefragt zu.
- Eigene Bezahlssysteme der E-Tailer und virtuelle Währungen verdrängen Kredit- und EC-Karten fast vollständig.

Es begann mit einigen Geschäften in Südkorea. Sie ersetzen ihre physischen Auslagen durch 3-D-Animationen und personalisierte Oberflächen. Auch an öffentlichen Plätzen finden sich intelligente Displays, die das dargestellte Produktangebot automatisch an die vorbeilaufenden Menschen anpassen. Retailer in den USA und China griffen die Idee auf. Schließlich erkannten die globalen Modemarken den Trend und perfektionierten das Konzept. Der Showroom ist 2025 eine virtuelle Simulation. Er kann sich ständig wandeln, dies geschieht sogar kundenindividuell.

So zeigt sich ein und dasselbe Geschäft verschiedenen Kunden in je anderen Erscheinungsformen. Produktauswahl und Präsentation werden an das Profil des Konsumenten angepasst. Bei Websites und Onlineshops hat sich diese Technik schon länger etabliert. Custom-tailored Shopping hat nach der Online- auch die Offlinewelt erobert. Ob

### TRENDSPOTS

## London, UK

### *Tesco etabliert Augmented Reality als Online-Verkaufshilfe*



Bei Tesco kann der Kunde über scannbare Marker auf seinem PC oder Device das begehrte Produkt dreidimensional ansehen, es in alle Richtungen drehen und bekommt so einen sehr realistischen Eindruck, weit besser als zweidimensionale Produktabbildungen.

Quelle: Tesco

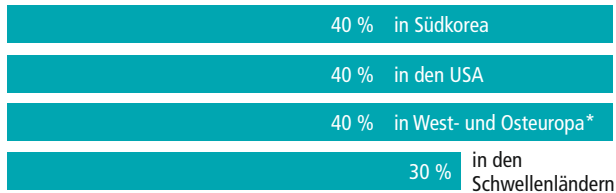
## New York, USA

### *Intelligente Kostenkontrolle durch Software und Apps*



Die Software Virtual Wallet zeigt, wie viel Geld man noch zum Shoppen hat. Im eigenen Kalender sieht man jederzeit, welche Summe zu welchem Termin noch zur Verfügung steht und wann neue Zahlungen anstehen.

Quelle: PNC Bank

**ZAHLEN & FAKTEN***Anteil des reinen Onlinehandels 2025**Anteil an hybriden Handelsformen 2025*

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln

Lebensmittel oder Medikamente, ob Mode oder Elektronik, ob Möbel oder Autos, der webbasierte Handel dominiert die gesamte Branche.

Ein typischer Einkauf im Jahr 2025 verläuft etwa so: Ein Konsument sieht in der Stadt eine Jacke, die ihm gefällt. Er fokussiert sie mit seiner Cyberbrille oder der smarten Kontaktlinse und erhält alle relevanten Daten zur Ware. Nun kann er online sofort bestellen. Beim Möbelkauf lässt der Kunde sich heute Vorschläge als 3-D-Projektionen auf seine Datenbrille liefern. In den eigenen vier Wänden bekommt er schnell ein Gefühl dafür, was wo passen könnte. Über das E-Sense-Display im Smartphone kann er zudem erfahren, wie sich die Oberflächen der Möbel anfühlen. Dann korrigiert er vielleicht noch die Farben, bestellt und kurz darauf ist die Lieferung da. Im Jahr 2018 hatte eine bekannte Möbelkette in einer Marketingaktion Datenbrillen an 100.000 Haushalte in Litauen, Estland und der Slowakei verschickt. Bereits drei Jahre später gab der Konzern bekannt, dass er erstmals mehr Möbel per Datenbrille als in den eigenen Verkaufsräumen verkauft hatte.

**Umfassende Datenspuren**

Selbst von einem anonymen Kunden können sich Händler in kürzester Zeit ein Bild machen. Sensoren in Wänden und Regalen erfassen, welche Produkte er trägt und was er sich wie lange anschaut. Die aktuelle Stimmung wird über Gesichts- und Mimikererkennung ausgewertet. Die Angebotspalette und das Ambiente werden entsprechend angepasst. In den USA, China und Südkorea hat sich dabei ein neues Businessmodell verbreitet – Predictive Purchasing: Die Händler senden Ware auf Verdacht. Ein Angebot, das sich selbst die Nachfrage schafft. Dabei helfen die sehr detaillierten Kundenprofile und die massiven Fortschritte im Bereich von Big-Data-Technologien, so dass viele Kunden die nicht bestellten Waren trotzdem gerne annehmen. Die Prognosefähigkeit der eingesetzten Algorithmen ist mittlerweile so gut ausgebildet, dass aktuelle Wünsche und sogar künftige Bedürfnisse perfekt vorausgesagt werden können. In Einzelfällen können Onlineshops die Wünsche der Kunden sogar besser einschätzen als der Kunde selbst. Bei den meisten Produkten lohnt sich dieses Predictive Purchasing ab einer Retouren-Wahrscheinlichkeit von unter 50 Prozent.

Die Konsumenten haben mittlerweile ein Gefühl für ihre Datenspur entwickelt. Sie wissen recht genau, wie ihr digitales Profil beschaffen ist. Manche versuchen, ihre Spuren zu verwischen, und reagieren ablehnend auf ausgefeilte Marketingstrategien. Deshalb nutzen sie zum Beispiel lieber neutrale Bitcoins als Währungen großer E-Commerce-Plattformen.

## *Konsumenten entwickeln differenziertes Verhältnis zu ihren Datenspuren.*

Viele E-Tailer haben längst ihre eigenen elektronischen Bezahlsysteme, manche sogar eigene monetäre Einheiten aufgelegt. Mit jeder Transaktion wird das Profil des betreffenden Kunden präziser, die notwendigen Informationen bekommen die Anbieter frei Haus. In einer hoch technisierten Welt, in einem Handelssystem, das mehr und mehr im Cyberspace verankert ist, gehören Bargeld und Kreditkarten längst der Vergangenheit an. Es wird ausschließlich über mobile Geräte und virtuelle Wallets bezahlt. Beim Onlineeinkauf ist das Bezahlen mit elektronischem Geld, etwa den digitalen Währungen der E-Commerce-Plattformen oder neutralen Bitcoins, üblich. Die ersten besonders technologieaffinen Menschen fangen auch schon damit an, über implantierte Near-Field-Communication-Chips zu bezahlen. So wird einfach die Hand vor dem Lesegerät der Kasse geschwenkt. Die Authentifizierung des Nutzers von elektronischem Geld ist weit entwickelt, sie nutzt zum Beispiel die Stimm- oder Gesichtserkennung. In den USA und Südkorea sind die Anforderungen an die biometrischen Verfahren besonders hoch. Insgesamt haben die Handelsunternehmen große Summen in ihre Sicherheitsarchitektur – in ausgeklügelte Verschlüsselungstechniken für die Übertragung sensibler Daten, eine transparente Datenhülle für das jeweilige Produkt sowie Zertifizierung aller Supply-Chain-Elemente – investiert. Die großen, global agierenden Anbieter achten peinlich genau darauf, dass ihre Kommunikations-, Bezahl- und Logistikprozesse sauber bleiben. Solch einen Aufwand können die vielen kleinen Anbieter sich nicht leisten.

### TRENDSPOTS

## *New York, USA*

### *Check-in über Gesichtserkennung*



Die US-Werbeagentur Redpepper hat eine App namens Facedeals entwickelt, die per Kamera biometrische Analysen macht und Gesichter erkennt, diese mit Facebook abgleicht und dem Kunden dann Einkaufstipps schickt. Check-in per Gesicht wird sicher kommen und bald wird man auch mit Face Recognition bezahlen können.

Quelle: Redpepper

## *London, UK*

### *Aktuelle Modetrends voraussagen*



E-Commerce wird durch Technik beflügelt. Welche Farben sind en vogue? Die europäische Modekette Pimkie filmt in Paris, Mailand und Antwerpen per Webcam Passanten. Die Farben der Kleidung werden von einer Software analysiert, dann zu einer Farb-Vorhersage zusammengestellt und die passenden Artikel aus dem Sortiment online bereitgestellt.

Quelle: Pimkie

### Universelle Helfer im Alltag

In einigen Ländern sind Avatare besonders weit verbreitet. Nicht zuletzt aus Gründen der Convenience sind Amerikaner dafür besonders empfänglich. In Brasilien steuern Avatare häufig Transaktionsprozesse; so machen sie die Bewältigung des Alltags einfacher. Und in Australien, wo die Cyberkriminalitätsschäden immense Dimensionen erreicht haben, ist ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis entstanden, das die Menschen dazu bringt, die Dienste eines Security-Avatars in Anspruch zu nehmen.

Ein Avatar ist letztlich individualisierte Software, die in Smartphones, Datenbrillen und Kontaktlinsen residiert und mit einer vermenschlichten Schnittstelle versehen ist. Avatare haben ein Gesicht, sie können zuhören und sprechen. Sie überprüfen den Verkäufer, überwachen Zahlungs- und Lieferprozesse. In vielen Fällen sind sie mittlerweile sogar die Initiatoren der Kaufprozesse. Auch deshalb ist der reine E-Commerce mittlerweile stark auf Avatare ausgerichtet. Konsumenten shoppen nicht mehr in verschiedenen Onlineshops. Sie besuchen ihre eigenen Personal-Shopping-Hubs, in denen der Avatar in einer individualisierten Umgebung eine anbieter- und plattformübergreifende Vorauswahl von Produkten darstellt und präsentiert.

Beim spontanen Einkaufen – sei es im Flagship-Store, während der Bahnfahrt oder auf Straßenmärkten: Der Avatar ist immer dabei. In der Regel erkennt er gefälschte Markenware besser als mancher Experte. Das gilt insbesondere auf den Graumärkten in Asien und Afrika; dort werden Avatare bevorzugt als Versicherung gegen Fake-Produkte eingesetzt – bei Medikamenten unabdingbar. In China führen Avatare stellvertretend für ihre E-Tailer die Verhandlungen. Per Live-Chat stimmen sie Preise und Lieferbedingungen ab. Bei der persönlichen Finanzplanung kann der Avatar knallhart oder diplomatisch sein oder er operiert im Laissez-faire-Modus, ganz wie der Nutzer es wünscht. Persönliche Finanzberater stehen in den USA und Brasilien hoch im Kurs. Wenn das Konto absehbar nichts mehr hergibt, warnen sie vor weiteren Ausgaben – und beugen so einer privaten Insolvenz

vor. Im Laufe der Zeit kennen Avatare ihren Wirt oft besser als er sich selbst. Ob unausgesprochene Wünsche, kleine oder große Obsessionen oder Konflikte mit dem Lebenspartner, ein erfahrener Avatar versteht, mit heiklen Situationen umzugehen. Und weil er so menschlich daherkommt, wird er auch so wahrgenommen: als Servicekraft oder Butler, oft mit freundschaftlichem Unterton.

### *Der Wunsch, Technik zu vermenschlichen, bleibt bestehen.*

Die Vermenschlichung von Technik ist manchen allerdings suspekt. Das gilt insbesondere für Europa, in nordeuropäischen Ländern wie Schweden oder Finnland noch mehr als im Süden Europas, etwa in Spanien oder Italien. Einige Konsumenten fürchten, dass die Avatare als verlängerte Arme der Handelskonzerne fungieren. Nicht ohne Grund. Auch die Avatar-Software lässt sich hacken und umprogrammieren.



# FLEXIBILITÄT UND SICHERHEIT IM FOKUS

## DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE LOGISTIKBRANCHE

➔ **Der E-Tailing-Boom hat der Logistikbranche ein überproportionales Wachstum** beschert. Jede Bestellung, vom Avatar oder vom Kunden selbst getätigt, löst eine Paketsendung aus, die zumeist über hoch automatisierte Logistiksysteme abgewickelt wird.

➔ **Als Schutz vor Produktpiraterie bieten die großen Logistiker besonders gesicherte Lieferketten (High Secure Delivery)**, wodurch sich allerdings die Transaktionskosten erhöhen. In der Regel werden diese Kosten an den Kunden weitergegeben. Wer Sicherheit will, muss auch dafür bezahlen. In diesem Fall wird die Logistikroute zum Beispiel an den großen Umschlagplätzen vorbeigeführt. Dies dient auch dem Schutz vor Kriminellen, die versuchen, die Prozesskette der etablierten Wettbewerber zu hacken.

➔ **Pakete sind mit Sensoren ausgestattet und auch Packstationen und Paketkästen in Privatgebäuden sind intelligent:** Sie teilen dem Empfänger mit, wenn ein Paket hineingelegt wurde, überwachen den Zustand und die Echtheit der Ware oder schlagen Alarm, sobald Unbefugte versuchen, auf die Ware zuzugreifen.

➔ **Hochintelligente Sensoren sind inzwischen auch Standard in privaten Fahrzeugen,** so dass diese gerade in den urbanen Zentren entwickelter Länder zunehmend als Ablageort für Paketsendungen genutzt werden.

➔ **Im grenzüberschreitenden Handel, der stark zugenommen hat, dominieren die großen, international tätigen Logistiker.** Kleine und mittelgroße Anbieter sind dagegen im internationalen Handel kaum noch tätig. Auch regional und lokal dominieren die großen Player mit ihren sicheren Prozessen.

**E-TAILING-UMSATZ – SZENARIO 3**

## E-Tailing-Umsatz 2025 in verschiedenen Produktgruppen (inklusive Online-offline-Mischformen)


**METHODE:**

Das Ergebnis beruht auf gemittelten Experteneinschätzungen, die mit den Szenariobedingungen abgeglichen wurden.

Die Werte zeigen nicht die hohen regionalen Unterschiede in einzelnen Produktkategorien.

**GRÖSSE DER FLÄCHE:**

E-Tailing-Umsatz in der jeweiligen Produktkategorie (dies schließt Onlinehandel und Online-offline-Mischformen ein)

**ANZAHL DER PFEILE:**

Zuwachs im E-Tailing von 2013 bis 2025  
(1 Pfeil = kleiner Zuwachs,  
2 = mittlerer Zuwachs,  
3 = hoher Zuwachs)

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln



➔ **Die Auslieferung in derselben Stunde (Same-Hour-Delivery) ist in Metropolen Standard.** Viele Logistiker rechnen aufgrund der hohen Prognosefähigkeit von Big Data teilweise schon vor einer Bestellung damit, dass ein bestimmtes Produkt bestellt wird, und beliefern dezentrale Warenlager so vorausschauend. Zum Teil wird die Ware mit Drohnen ausgeliefert. In ländlichen Gebieten der meisten Industrieländer ist Same-Day-Delivery üblich, in Schwellenländern, mit Ausnahme von China, eher Next-Day-Delivery.

➔ **Einige große Handelsunternehmen im Food- und Non-Food-Bereich haben eine eigene Logistik aufgebaut,** dabei sind die Vorreiter vor allem in den USA zu finden. Das Gros der Händler kooperiert allerdings mit Logistikdienstleistern.

➔ **Die Logistikbranche profitiert vom wachsenden Retouren-Geschäft – insbesondere** durch neue Geschäftsmodelle wie das Predictive Purchasing. Hierbei werden Retouren vom Handel bewusst in Kauf genommen werden, obwohl es technisch durchaus möglich wäre, die Quote der Rückläufe auf ein Minimum zu senken.

➔ **Die Logistiksysteme sind so weit entwickelt, dass Kunden jederzeit den Lieferstatus ihrer Bestellungen** einsehen und darauf Einfluss nehmen können, denn Selbstbestimmung spielt ebenso wie Sicherheit aus Verbrauchersicht eine wichtige Rolle.

## Bedeutung des E-Tailing im Handel 2025

In fast allen betrachteten Regionen steigt der E-Tailing-Anteil am Gesamt-handel signifikant an. Ausnahmen bilden lediglich Indien und Nigeria. Zwar steigen die E-Tailing-Anteile auch hier spürbar an, das Wachstumsniveau ist jedoch geringer als in den anderen Regionen.



E-Tailing-Wachstum: ● gering ● mittel ● hoch

E-Tailing umfasst den reinen Onlinehandel sowie Online-offline-Mischformen.

Die Länder West- und Osteuropas werden in dieser Darstellung nicht stärker differenziert, da die regionalen Unterschiede im globalen Maßstab als gering einzustufen sind.

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\*Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

# TECHNOLOGIE ALS WACHSTUMSTREIBER

E-Commerce wird smarter, davon ist Lee Spratt überzeugt. Big Data und digitale Intelligenz werden bald dafür sorgen, dass Konsumenten ihre Produkte genau dann erhalten, wenn Sie sie brauchen. Vor diesem Hintergrund sieht der CEO von DHL eCommerce Americas enorme Wachstumsmöglichkeiten in den USA. Nur eine Ungewissheit bleibt ...



**Lee Spratt**  
CEO DHL eCommerce Americas

## Wie wird der E-Commerce in den USA in den kommenden Jahren wachsen?

Auf Basis der heutigen Zahlen erwarten wir, dass der Onlinehandel weiterhin in zweistelliger Höhe wächst – und das mindestens bis 2018. Im Jahr 2000 lag der Anteil am gesamten Handel bei zwei Prozent, heute sind es mehr als zehn Prozent. Die meisten Prognosen sehen ihn bis 2015 auf über 15 Prozent steigen. Die eigentliche Frage ist: Wie weit kann es gehen? Die Meinungen gehen auseinander. Manche glauben, der Anteil wird sich bei 15 bis 20 Prozent stabilisieren, während andere denken, dass die Grenzen mit dem stationären Handel verschwimmen werden und der Onlineanteil auf mehr als 50 Prozent wächst.

## Inwieweit vereinfachen Technologien die Entwicklung der Produktvielfalt im E-Commerce?

Bestimmte Produktkategorien wie Autos und Kleidung sind noch immer ein Einkaufserlebnis, das vorrangig im stationären Geschäft stattfindet. Der Onlinehandel versucht kontinuierlich, den Komfort und das Vertrauen aus dem Ladengeschäft mittels neuer Technologien zu imitieren. Darunter sind virtuelle Wohnzimmer, 3-D-Bilder von Produkten, die man kaufen will, und eines Tages vielleicht sogar holografische Bilder. Bestimmte Kategorien, die bislang stärker im konventionellen Handel verankert sind, könnten in Zukunft durchaus in den E-Commerce gelangen.

## Big Data verändert das Geschäftsleben.

### Wie wird es den E-Commerce beeinflussen?

E-Commerce wird intelligenter werden. Der Nachschub von regelmäßig benötigten Produkten wird automatisiert werden: Sogenannte Continuity Programs werden das Verhalten von Konsumenten analysieren und Produkte genau dann versenden, wenn sie gebraucht werden. Das ist insbesondere aus logistischer Sicht reizvoll, weil dann die effektivste Transportart ausgewählt werden kann. Das Prinzip wird bereits heute in intelligenten Thermostaten angewandt, die das Verhalten erkennen und die Temperatur regulieren. Es wird eine Menge digitale Intelligenz in den E-Commerce-Prozessen der Zukunft geben.

## BEST PRACTICE

## Grenzenlos handeln

### LAREDO

Grenzüberschreitender Handel eröffnet den beteiligten Ländern die Chance auf eindrucksvolle Wohlfahrtsgewinne. Für die einzelnen Unternehmen aber stellt er aufgrund der damit verbundenen Risiken und der vergleichsweise hohen Transaktionskosten auch eine große Herausforderung dar.

In Laredo, Texas, nur eine halbe Meile von der mexikanischen Grenze entfernt, liegt mit dem „Logistics Without Borders“-Distributionszentrum von DHL Supply Chain USA schon heute ein Logistikstandort mit zukunftsweisender Ausrichtung. Diese Handelsdrehscheibe bietet US-amerikanischen und mexikanischen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen einen One-Stop-Zugang zu den teilweise sehr komplexen Dienstleistungen, die für den Handel mit dem jeweiligen Nachbarstaat notwendig sind – vom Transport über Value-added Services bis hin zur Zollabfertigung.

Über eine zweisprachige Onlineplattform lassen sich alle Schritte der Lieferkette verfolgen, zudem können beispielsweise für den Zoll notwendige Dokumente ausgetauscht und hinterlegt werden.

Das Laredo-Zentrum hat überdies im Sommer 2013 die „Leadership in Energy and Environmental Design“- (LEED-)Zertifizierung des U.S. Green Building Council für besonders umweltfreundlichen Bau und effiziente Betriebssysteme erhalten. Die gesamte Anlage ist darauf ausgelegt, möglichst umwelt- und ressourcenschonend und dabei trotzdem kosteneffizient zu arbeiten.





#### SZENARIO 4

# KOLLABORATIVER KONSUM IN EINER REGIONALISIERTEN HANDELSLANDSCHAFT

VERSCHÄRFTE ÖKONOMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜHREN ZU EINEM  
BEWUSSTEREN UMGANG MIT RESSOURCEN.

**73 WIRTSCHAFTLICHE KRISE ALS NORMALZUSTAND**

**77 LANGLEBIGE PRODUKTE**

**79 LEASING- UND SHARING-MODELLE IM AUFWIND**

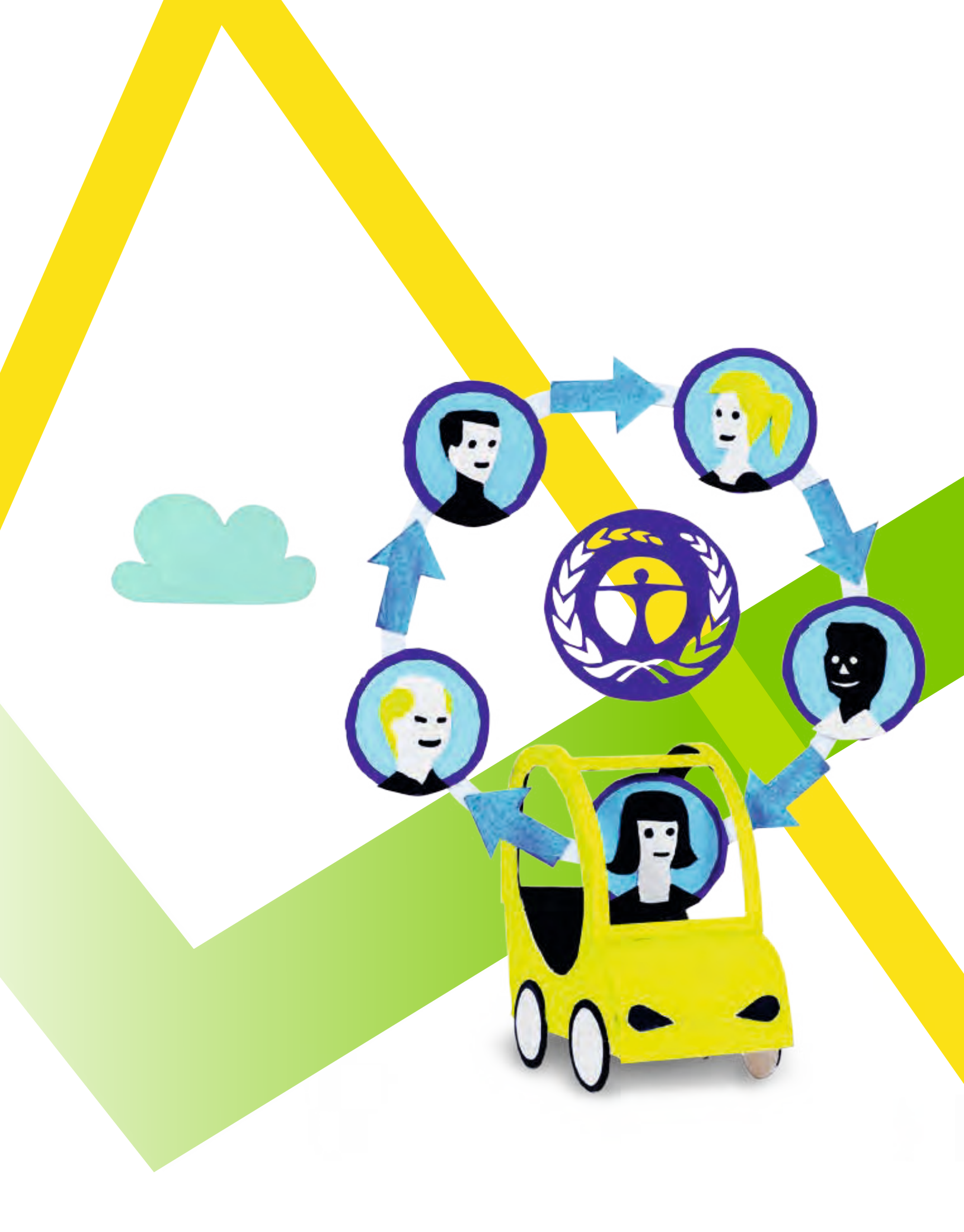
**85 MEHR ALS TRANSPORTDIENSTLEISTER**

**86 SKALIERBARE UND KOSTENGÜNSTIGE LOGISTIK FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN**

**87 BEST PRACTICE: SUPPLY CHAIN**

**HELP!**







## ZUSAMMENFASSUNG

- Die Weltwirtschaft stagniert. Die Folgen der zweiten Wirtschafts- und Finanzkrise sind allorts spürbar. Der internationale Handel ist durch hohen Protektionismus fast vollständig zum Erliegen gekommen. Knappe Privatbudgets, immens gestiegene Energie- und Rohstoffpreise und eine starke Regionalisierung der Wirtschaft haben die Konsumgewohnheiten maßgeblich verändert. Die Menschen haben eine hohe Gemeinschaftsorientierung entwickelt.
- Das persönliche Eigentum von Gütern hat in vielen Regionen, insbesondere in den Kernstaaten Europas wie Frankreich, Deutschland und Großbritannien, einen hohen Bedeutungsverlust erlitten. Dafür ist der Stellenwert von Leasing- und Sharing-Modellen, die für fast alle Warengruppen angeboten werden, deutlich gestiegen.
- Viele Menschen, insbesondere in den Entwicklungs- und Schwellenländern wie etwa Nigeria und Indien, bekommen durch Leih- und Tauschmodelle erstmalig Zugang zu langlebigen Produkten wie Autos und Waschmaschinen.
- Nachhaltigkeit und Energieeffizienz prägen Produktion und Konsum. Die Produktionszyklen sind durch hohe Recycling-Quoten und geschlossene Stoffkreisläufe bestimmt. Die Verbraucher achten zusehends auf den ökologischen Fußabdruck und das soziale Engagement von Händlern.
- Viele Produkte sind modular aufgebaut. Dadurch sind Maschinen, technische Geräte und viele Gebrauchsgüter reparaturfreundlicher. Im Leasing-Bereich sind vor allem Haushaltsgeräte und -installationen mit Sensoren ausgestattet, die den Händlern anstehende Wartungs- und Reparaturbedarfe frühzeitig melden.
- Der Handel muss umdenken. Online etablieren sich viele unterschiedliche Akteure. Von wenigen großen regionalen Playern, die sich auf das Leasing von Durables konzentrieren, bis hin zu vielen kleinen, die Peer-to-Peer-Tauschgemeinschaften organisieren. Die Verschmelzung zwischen Online- und stationärem Handel findet kaum statt. Ausnahmen bilden Kooperationen in den Bereichen Reparatur und Wartung.
- In Einkaufszentren und Wohngebieten entstehen zunehmend Do-it-yourself-Shops für die Produktion von alltäglichen Gebrauchsgegenständen. Auch der klassische Fachhandel hat eine Renaissance erlebt. Hier finden die Verbraucher ein begrenztes Angebot von Leih- und Kaufprodukten.
- Die Nachfrage nach Transport- und Logistikservices ist kaum gewachsen. Paketsendungen finden vorrangig innerhalb von Regionen statt. Neben ein bis zwei großen Logistikern, die sich in jeder Region etabliert haben, gibt es eine Vielzahl informeller Logistikangebote. So bieten etwa Taxiunternehmen Zustelldienste und Kurierfahrten.
- Die Kooperation zwischen Handel und Logistik hat stark zugenommen. Der Großteil der Logistikunternehmen hat standardmäßig die Ersatzteillogistik sowie Reparatur- und Wartungsservices in sein Angebotsportfolio integriert. Sie übernehmen nicht nur die Lieferung von Waren, sondern auch den Austausch defekter Gerätekomponenten beim Kunden.

*„Hohe Transportkosten senken für Händler und Verbraucher die Attraktivität des grenzüberschreitenden E-Commerce. Logistikunternehmen müssen deshalb innovative Lösungen entwickeln, um die Transportkosten zu senken. Eine große Herausforderung: Weltweit zeigen sich erste Tendenzen zur Re-Regionalisierung. Die Gründe sind dabei durchaus unterschiedlich: In den westlichen Industrienationen sind es oft lenkungsinduzierte Abgaben wie beispielsweise der CO<sub>2</sub>-Emissionshandel, die den Transport verteuern. In vielen Schwellenländern handelt es sich häufig um subtilen Protektionismus, mit dem die inländischen Märkte abgeschottet werden sollen. Mal abgesehen vom Motiv bleibt das Ergebnis das gleiche. Transport und Logistik werden dadurch teurer.“*

**Dr. Rainer Wend**

LEITER DES ZENTRALBEREICHES POLITIK UND REGULIERUNGSMANAGEMENT BEI DEUTSCHE POST DHL



# WIRTSCHAFTLICHE KRISE ALS NORMALZUSTAND

## DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Das Wirtschaftswachstum stagniert weltweit.
- Infolge einer weiteren globalen Finanzkrise sind die Wirtschaftsstrukturen deutlich regionaler ausgerichtet als in den 2010er Jahren. Viele Märkte sind protektionistisch abgeschottet.
- Hohe Energiekosten und Umweltprobleme haben zu einem Wandel im Verbraucherverhalten geführt: Sharing-Modelle und gemeinschaftliche Formen des Wirtschaftens sind weit verbreitet.
- Nicht zuletzt dadurch haben die meisten Menschen eine hohe Gemeinschaftsorientierung.

Im Jahr 2025 sind die Schockwellen der vergangenen Finanzkrisen noch deutlich spürbar. Der Tiefpunkt ist noch nicht durchschritten. Die Weltwirtschaft stagniert. Und die Ökonomie ist eine andere geworden. Sie ist regional statt global strukturiert. Das liegt nicht zuletzt an einem wieder erstarkten Protektionismus. Die Mauern aus tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen um nationale und regionale Märkte werden immer höher, da die Staaten ihren Einfluss zum Beispiel in der Rechtsprechung oder bei den Zulassungsbedingungen für Fahrzeuge und Innovationen stärker geltend machen. Der grenzüberschreitende Handel stagniert. Die großen Wirtschaftsblöcke rücken weiter auseinander.

### *Die globale Arbeitsteilung der Wirtschaft ist Geschichte.*

Das führt dazu, dass der Austausch von Produkten und Dienstleistungen nur innerhalb von Regionen oder Ländern, zum Beispiel in der EU, den ASEAN-Staaten oder in China, zunimmt. Ein zusätzlicher Faktor dabei sind die gestiegenen Energiekosten. Die internationale Arbeitsteilung aus den Boomjahren der Globalisierung ist partiell nicht mehr durchführbar.

Durch die neue Regionalisierung der Weltwirtschaft sind die Einkommensunterschiede zwischen den großen Wirtschaftsblöcken deutlich spürbar. Gleichzeitig klafft aber die Schere zwischen hohen und niedrigen Einkommen in den meisten Ländern nicht mehr so stark auseinander. Die Menschen in Industrie- und Schwellenländern weltweit kämpfen jedoch mit steigenden Lebenshaltungskosten. Insbesondere die horrenden Energiepreise hinterlassen Spuren in den Budgets der Privathaushalte. Zusätzlich sind die nun mehrheitlich regional hergestellten Konsumgüter deutlich teurer geworden.

### *Die zweite Finanzkrise des 21. Jahrhunderts konnten die Staaten nicht mehr abfangen.*

Zur Bekämpfung der Folgen der ersten Krise hatten sich die Staaten hoch verschuldet, die Zentralbanken senkten die Zinsen und fluteten die Märkte mit billigem Geld. Den G20-Staaten gelang es indes nicht, die Steueroasen trocken zulegen und den Hochgeschwindigkeitshandel an den Börsen zu zähmen. Neue Spekulationsblasen bildeten sich. Es folgte schließlich ein erneuter Zusammenbruch des Finanzsystems. Diesmal fehlten den Staaten allerdings die Mittel für eine Stabilisierung des Bankensektors. Massive Liquiditätsprobleme der Geschäftsbanken brachten den Geldkreislauf für mehrere Wochen praktisch zum Erliegen.

Der Double-Dip – sprich: das nochmalige Abtauchen in die Rezession – schlug unmittelbar auf die Realwirtschaft der USA, der EU und weiterer Industrieländer durch. Das hatte natürlich auch Auswirkungen auf die Wirtschaft von Schwellenländern wie Brasilien und China. Diese konzentrierten sich in der Folge auf die Stärkung ihrer Binnenmärkte. Davon profitierten die nationalen und regionalen

Wirtschaftskreisläufe. Aber der Einbruch der globalen Nachfrage nach Konsumgütern war zu stark. Aus eigener Kraft konnten ihn selbst die großen Schwellenländer nicht kompensieren.

#### **Umdenken durch Energie- und Umweltkonflikte**

Die Energiepreise stiegen – ungeachtet der sinkenden Weltwirtschaftsleistung – beständig weiter. Die gewaltigen Hoffnungen, die insbesondere die USA in die Fracking-Technologie gesetzt hatten, verflogen. Die Gas- und Ölproduktion im Mittleren Westen der USA verursacht immer wieder lokale Umweltprobleme. Politische Fracking-Gegner verzeichnen einen erheblichen Zulauf. In den großen Öl- und Gasfeldern nimmt die Ausbeute von Jahr zu Jahr ab. Die Erschließung neuer Vorkommen ist aufwendig und teuer. In China beispielsweise fehlt Wasser, das man für die Gewinnung von Schiefergas benötigt.

Nahezu jeder hat in seinem unmittelbaren Lebensumfeld inzwischen die Folgen des Energie- und Rohstoffhungers vor Augen, vor allem die damit einhergehenden Umweltschäden. Entsprechend ist das Bewusstsein für die Endlichkeit der Ressourcen und die Limitationen der Ökosysteme gewachsen. Viele Regionen setzen nun verstärkt auf Solar- und Windenergie sowie Biomasse. Die Investitionskosten in neue dezentrale Strukturen sind aber nach wie vor hoch. Deshalb hatte die Produktion von regenerativer Energie noch keinen preisdämpfenden Effekt.

### *Umwelt- und Ressourcenbewusstsein sind deutlich ausgeprägt.*

Die individuelle Absicherung gewinnt für immer mehr Menschen in Deutschland, Frankreich, den USA und anderen Industrieländern an Bedeutung. Gleichzeitig findet aber ein Umdenken in Bezug auf die möglichen Besitzformen von Gütern statt. Wichtiger als das tatsächliche Eigentum ist der permanente Zugang, so dass sich neue Teilhabemodelle entwickeln.

Der Konsument zahlt eine Gebühr für die Nutzung, das Produkt bleibt im Eigentum des Herstellers, der weiterhin für Reparaturen und Updates zuständig ist. In einem festgelegten zeitlichen Rhythmus wird das Gerät ausgetauscht und schließlich entsorgt. Im Idealfall kümmert sich der Hersteller auch um die Generalüberholung des Geräts und macht es bereit für den nächsten Nutzungszyklus.

Diese Konsumformen nach dem Motto „Zugang statt Eigentum“ haben sich auch in vielen Schwellenländern durchgesetzt, allerdings ist die Motivation eine andere. Viele Haushalte dort erhalten dadurch erst Möglichkeiten, die vorher unerreichbar waren, zum Beispiel eine Reise ins benachbarte Ausland – mit geliehenem Auto.

### *Eigentum an Produkten wird durch Nutzungsmodelle abgelöst.*

Die Bedeutung von Leihmodellen zeigt das Beispiel Car-Sharing. Es hat sich in fast allen Metropolen weltweit durchgesetzt. Abrechnungsmodelle via Smartphone sind äußerst bedienerfreundlich. Die gestiegenen Anschaffungs- und Unterhaltskosten eines eigenen Fahrzeugs machen das Auto auch für die Mittelschicht in Industrieländern zum Luxus. Kein Auto zu besitzen wird in der Regel nicht als Verzicht empfunden, sondern eher als Entlastung. Etwa ein Drittel der Fahrzeuge im Straßenbild der Städte ist nun zur allgemeinen Nutzung freigegeben.

In Ländern wie Nigeria und Indien ist Car-Sharing eher informeller Natur. Wer sein Auto auf einer Sharing-Plattform anmeldet, muss weniger Steuern zahlen. Vorbild ist China, das bereits seit geraumer Zeit eine Politik restriktiver Zulassungsbedingungen für private Fahrzeuge betreibt. In Indien sind öffentlich geförderte Fahrrad-Sharing-Systeme üblich. Flat-Sharing, also das Teilen von Apartments, ist in Großbritannien und in den Metropolen Australiens weit verbreitet: Wer im Urlaub weilt oder eine Zeit im Ausland verbringt, stellt seine Wohnung einfach temporär zur Verfügung.

Auch gemeinschaftliche Formen des Wirtschaftens verbreiten sich immer weiter. Das gilt insbesondere für die großen Metropolen Asiens, Nordamerikas und Westeuropas. Ein Teil der Konsumenten bezieht Getreide und Gemüse aus der regionalen Landwirtschaft im Umkreis der Metropolen. Eine lange Tradition haben Nachbarschaftsgärten in Städten der USA. Entsprechende Projekte finden sich im Jahr 2025 vor allem in Regionen mit Industriebranchen. Städtische oder stadtnahe Gemeinschaftsgärten werden in vielen Schwellenländern bewirtschaftet. In Nigeria und Südafrika dockt diese Praxis an lokale Traditionen an. In China und Indien zeigen sich viele Familien in Städten offen für diese Form der Subsistenzwirtschaft, die ihnen die Gärten ermöglichen. Dies ist ein Ersatz für eigenes Land, welches sie sich nicht leisten können.

#### TRENDSPOTS

## Sydney, Australien

### Schlafzimmer leasen



In Sydney kann man sich einfach alles leihen. Ein Service wie Mr. Rental bietet für 24 Australische Dollar pro Woche ein ganzes Schlafzimmer mit Doppelbett, Nachttisch und Kleiderschrank an.

Quelle: Mr. Rental

## New York, USA

### Food-Swap-Initiativen



Bei den Food Swaps trifft man sich und tauscht ausschließlich selbst angebaute Lebensmittel wie Gemüse oder Obst. Man bekundet sein Interesse und arrangiert den Tausch über eine stille Auktion mit anderen Anbietern.

Quelle: Food Swap Network

## Bewusster teilen

### Wie sind die Lebensbedingungen?

Insgesamt gilt das Motto „den Gürtel enger schnallen“. Beispielsweise in Polen hat die zweite Finanz- und Wirtschaftskrise unübersehbare Spuren hinterlassen. Im Westen Europas, in Großbritannien, sieht das Bild nicht anders aus. Das Wirtschaftswachstum stagniert und die Lebenshaltungskosten sind deutlich gestiegen. Auch die Folgen der globalen Klimaveränderungen werden immer sichtbarer. Ob Hitzewellen oder Überschwemmungen – jährliche Extremwetterereignisse sind zur Normalität geworden.

### Was ist allgemein wichtig, was beim Einkaufen?

Immer mehr Menschen haben begonnen, in Bezug auf ihre Lebensweise umzudenken. So hat sich ein ausgeprägtes Bewusstsein für nachhaltige Konsumformen entwickelt. Nicht nur der britische, auch der durchschnittliche polnische Konsument legt hohen Wert auf umwelt- und sozialverträgliches Verhalten von Herstellern und Händlern. Und auch der eigene sozial-ökologische Fußabdruck ist stärker in den Fokus gerückt. Es wird deutlich bewusster eingekauft und deutlich weniger weggeworfen. Es wird geleast und geteilt. Permanenter Zugang zu Produkten ist wichtiger als Eigentum. Der Anteil der Neuwagen, die ins Car-Sharing gehen, hat in Großbritannien mittlerweile die 30-Prozent-Marke durchbrochen. Und in Polen ist die 15-Prozent-Hürde fast genommen. Selbstverständlich ist das Umdenken bei den Besitzformen nicht allein dem Nachhaltigkeitsgedanken geschuldet. Die neuen gemeinschaftlichen Nutzungsformen erlauben es auch in Zeiten schwindender Haushaltsbudgets und steigender Lebenshaltungskosten, einen gewissen Lebensstandard aufrechtzuerhalten.

### Wo und wie wird eingekauft?

Gekauft, geleast und geteilt wird vorwiegend im klassischen Fachhandel und auf regionalen Onlineplattformen. Ob in Manchester oder Krakau – das Elektronikgeschäft um die Ecke bietet stets eine überschaubare, doch ausreichende Auswahl an regional hergestellten Fernsehern, Hi-Fi-Anlagen oder Smartphones zum Kaufen oder Leasen. Vor dem Aufsuchen des Ladenlokals können sich die Kunden im Internet über die vorrätigen Produkte informieren. Sollte einmal doch nicht die gewünschte Anlage verfügbar sein, weichen die Konsumenten auf die Onlineplattform eines der großen europäischen Hersteller aus oder besuchen lokale DIY-Börsen. Hier trifft man sich nicht nur zum Tausch von gebrauchten Produkten. Es wird auch getüftelt und repariert. So mancher MP3-Player, der von seinem Besitzer schon längst abgeschrieben wurde, konnte durch das gemeinsame Wirken der Community wieder zum Leben erweckt werden.

### Besonderheiten in der Logistik?

Logistiker bieten in Großbritannien und Polen standardmäßig neben der Lieferung von Waren auch Reparatur- und Wartungsservices an. Sollte einmal der Antriebsriemen der geleasten Waschmaschine beschädigt sein, so wird der Ersatz nicht nur vom Lieferanten geliefert, er tauscht ihn auch fachgerecht aus.



# LANGLEBIGE PRODUKTE

## DIE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

- Es gibt nur geringe Fortschritte in der Technologieentwicklung.
- Anstelle eines globalen Internets gibt es viele regionale Netze.
- Klassische Smartphones und Tablets sind nach wie vor allgegenwärtig.
- Ansonsten wird die Informations- und Kommunikationstechnologie stärker genutzt, um die Lebensdauer von Infrastrukturen, Investitions- und Konsumgütern zu erhöhen.
- Einfache Gebrauchsgüter und Ersatzteile werden häufig in Fab-Shops vor Ort hergestellt.

Auch die Entwicklung von Technologie- und Infrastrukturen ist von Protektionismus und Dezentralisierung nicht unberührt geblieben. Infolge der Ausspähaffären Anfang der 2010er Jahre gibt es mittlerweile nicht mehr das eine Internet, sondern viele regionale Netze mit eigenen Datenleitungen und Serversystemen. Europa hat ein eigenes Datennetz, ebenso die USA, China und weitere Großräume. Jedes Land hat eigene Serverstandorte. Diese regionalen Netze sind darüber hinaus stärker mit realen Infrastrukturen verbunden. Die Informations- und Kommunikationstechnik steht mehr und mehr im Dienst der Verlängerung der Produktlebensdauer. Sensoren sind in der Lage, Materialeigenschaften zu erfassen. Damit ist der Zustand der Infrastruktur, zum Beispiel von Brücken, Straßen und Kraftwerken, deutlich besser zu überprüfen. In China ist eine entsprechende Ausstattung beim Neubau bereits Standard. Im Transportbereich überwachen Sensoren die Kühlketten von Lebensmitteln, intelligente Verpackungen stellen die Qualität sicher.

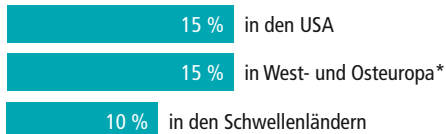
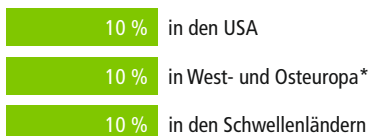
Haushaltsgeräte und -installationen sind nicht nur mit Sensoren, sondern auch mit Internetzugang ausgestattet. Sie melden dem jeweiligen Servicepartner – gleich ob Händler oder Hersteller –, wann die Geräte gewartet werden sollen. Durch diese regelmäßigen und prophylaktischen

Reparatur- und Upgrade-Leistungen erhöht sich die Nutzungsdauer der Produkte. Gerade im Leasing-Geschäft gibt es eine Tendenz zur „Predictive Maintenance“. Beispiel: leistungsfähige Kühlaggregate, die auf neuer Vakuumtechnik basieren. Die Geräte sind effizienter, aber auch wartungsintensiver. Sensoren geben via Internet Auskunft über den aktuellen Dämmwert des Produkts und veranlassen vorausschauend Wartungsarbeiten. Auch bei Waschmaschinen und Trocknern ist die Wartung optimiert: So wird nach einer gewissen Anzahl von Waschzyklen die Elektronik vorsorglich ausgetauscht, um irreparable Schäden zu vermeiden. Bei ersten Abnutzungserscheinungen im Trockner steht das Auswechseln der Wärmepumpe an.

Auch bei der Wiederverwertung wertvoller Rohstoffe hilft modernste Technik: Bauteile von Rechnern sind mit RFID-Chips bedruckt, so wird die inzwischen illegale Ausfuhr von Computerschrott nach Afrika und Asien schon bei der Verladung im Hafen unterbunden. Stattdessen wird das Material einem Hightech-Recycling zugeführt, bei dem fast 100 Prozent der eingesetzten Rohstoffe zurückgewonnen werden.

Zum effizienteren Einsatz von Ressourcen trägt auch die verlängerte Nutzungsdauer von Endgeräten bei. Die Menschen gehen sorgfältig mit ihnen um und betrachten sie nicht mehr als schnelllebiger Mode unterworfenen Trendprodukte. Sie nutzen sie über viele Jahre. Und statt mehrerer Geräte – Laptop und Mobiltelefon – nutzt der Kunde in der Regel nur noch ein einziges.

Dieses Nutzungsverhalten hat auch die Entwicklung der mobilen Endgeräte beeinflusst: Sie ist nur mäßig vorangeschritten. Der Fokus lag in den vergangenen Jahren eindeutig darauf, Geräte robuster, langlebiger und umweltfreundlicher zu gestalten, weniger auf neuen Funktionalitäten. Zudem sind die Preise durch die Verschärfung der protektionistischen Maßnahmen gestiegen.

**ZAHLEN & FAKTEN***Anteil des reinen Onlinehandels 2025**Anteil an hybriden Handelsformen 2025*

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln

So gleichen die genutzten Geräte im Großen und Ganzen nach wie vor den Smartphones, Tablets und Laptops der 2010er Jahre. Displays sind weder flexibel noch haptisch. Auch Wearables konnten sich nicht durchsetzen, da diese besonders anfällig und auch schwer zu reparieren sind.

Einen erstaunlichen Sprung in der Verbreitung hat der 3-D-Druck erfahren. Denn auch dieser trägt seinen Teil dazu bei, den Konsum bewusster zu gestalten, da durch ihn unnötige Gütertransporte vermieden werden können. Und Selbstversorgung ist durch den Wertewandel hin zu bewusstem Konsum en vogue. So haben die Drucker verglichen mit den 2010er Jahren zwar nicht unbedingt revolutionäre Entwicklungsschübe durchlaufen. Doch in fast jeder Nachbarschaft findet sich ein Fab-Shop, wo Menschen sich einfache Alltagsgegenstände aus Kunststoff und Metall herstellen können. Die notwendigen Materialien werden dabei in geschlossenen Stoffkreisläufen gehalten.

Die hohe Recycling-Quote ist kennzeichnend für einen Wertewandel hin zu einem bewussteren Konsum. Dazu kam es jedoch nicht freiwillig, eher aus der Not heraus. Die Schlagworte des neuen Wirtschaftens lauten: Peak-Konsum, Nutzen statt Besitzen, Kreislaufwirtschaft und qualitatives Wachstum. Aber auch dieses Wachstum muss hart erarbeitet werden.

Und dennoch sind die meisten recht zufrieden. Verglichen mit der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts beschreiben viele ihr Lebensgefühl als ausgeglichener und glücklicher.

*Informationstechnologie wird vielfältig eingesetzt, bis hin zur Überwachung des Recyclings.*





# LEASING- UND SHARING-MODELLE IM AUFWIND

## KAUFEN UND VERKAUFEN

- Zugang und individuelle Absicherung sind die dominanten Kaufkriterien.
- Leasing- und Sharing-Modelle gibt es für nahezu alle Warengruppen.
- Konsumenten achten verstärkt auf Nachhaltigkeit und soziales Engagement der Händler.
- Der Onlinehandel ist stark regionalisiert, der stationäre Handel fungiert gleichzeitig als Tauschbörse.
- Abgesehen von Reparaturleistungen werden Kaufentscheidungen allein von den Konsumenten getroffen.

Durch die von der Digitalisierung geschaffenen Möglichkeiten haben sich Leasing- und gemeinschaftliche Nutzungsmodelle weit verbreitet. Das betrifft alle Lebensbereiche.

Der Wohnungsmarkt in West- und Osteuropa weist zusehends ähnliche Muster wie in den USA auf: Apartments in Italien oder der Tschechischen Republik werden nun häufig (teil-)möbliert vermietet. Hersteller von Möbeln, Küchen und der gesamten elektronischen Ausstattung – Kommunikation, Unterhaltung, Sicherheit – haben sich auf den Immobilienmarkt spezialisiert und bieten Komplettlösungen an, abgestimmt auf die Größe und den Schnitt der Wohnung.

Möbel-Leasing ist im Jahr 2025 beispielsweise in China und Südkorea weit verbreitet. Wer vom Dorf in die großen Städte zieht – die Urbanisierung ist noch immer ein Megatrend – kann sich auf entsprechenden Webplattformen seine Einrichtung individuell zusammenstellen, gleich ob im traditionell chinesischen, orientalischen oder mediterranen Stil. Internetanbieter in diesem Bereich haben die Schnittstellen zum Kunden möglichst benutzerfreundlich ausgelegt. Der Grundriss wird zunächst in 3-D dargestellt. Dort hinein setzt der Kunde die Möbel seiner Wahl.

Ebenfalls ein großer Erfolg ist das Leasing-Geschäft mit Anlagen zur dezentralen Energiegewinnung. Es umfasst die ganze Bandbreite: von Hightech-Systemen in Spanien, Schweden, Australien und Neuseeland bis hin zu einfachen und robusten Modulen für ländliche Regionen in Nigeria oder Indien. Auslöser für den Boom waren die hohen Preise fossiler Energieträger.

Abhängig von kulturellem Hintergrund, regionalen Besonderheiten und den Anforderungen der Märkte haben sich vielfältige Formen gemeinschaftlicher Nutzung herausgebildet. Dabei sind drei Grundtypen erkennbar:

- 1) Das Produkt gehört einem Anbieter, der es für eine gegebene Zeit seinen Kunden zur Verfügung stellt.
- 2) Das Produkt gehört einem Individuum, das es über eine Plattform anderen Nutzern zeitweilig zur Verfügung stellt.
- 3) Das Produkt gehört einem Individuum, das es im Freundes- und Bekanntenkreis verleiht.

## *Leasing-Modelle erfassen neue Gütergruppen wie Möbel oder Energiegewinnungsanlagen.*

Bei langlebigen Konsumgütern, sogenannten Durables wie Möbeln und Haushaltsgeräten, hat sich der erste Typus durchgesetzt. Produkte von mittlerer Lebensdauer – Semi-Durables – wie Elektronikartikel und Kleidung erfahren je nach Region deutliche Unterschiede in der Nutzungsform: In ärmeren Ländern sind Sharing-Plattformen für Bekleidung eher

informell strukturiert, beispielsweise im Rahmen von Nachbarschaftshilfe, in reicheren Ländern werden Modeartikel und Designkleidung häufig über Plattformen oder bei Events getauscht. Besonders in den USA sind solche Swap-Modelle weit verbreitet, organisiert über lokale Onlinegemeinschaften. In Ländern wie Großbritannien, Irland oder Frankreich ist diese Form des Austauschs ebenfalls immer beliebter geworden, gerne auch als Kombination aus Swapping und dem Cradle-to-Cradle-Prinzip, der zyklischen Produktnutzung von der Produktion bis hin zum 100-prozentigen Recycling. Das studentische Milieu erweist sich dabei als besonders experimentierfreudig.

Das klassische Handels-Geschäftsmodell ist aber keineswegs zum Erliegen gekommen. Im Segment der Gebrauchsgüter mit mittlerer Lebensdauer lebt es weiter. Ein Hersteller bietet es an, am Point-of-Sale geht das Produkt dann in den Privatbesitz des Kunden über. Aber auch hier gibt es Veränderungen: Privatpersonen und Kleinunternehmen produzieren inzwischen viele Waren, die sie über Do-it-yourself-Plattformen anbieten.

Täglich entstehen neue Arten und Unterarten von Sharing-Modellen. In der EU, in den USA und Australien gibt es vielfältige Leihangebote für Freizeitartikel, für Musik, Sport und Outdoor-Aktivitäten. In Indien ist Unterhaltung Trumpf, Tausch- und Mietplattformen für Filme sind verbreitet. Restaurants in ländlichen Gebieten leihen sich das gesamte Equipment für Kino-Events. In osteuropäischen Ländern wie Bulgarien, der Slowakei und Ungarn sowie in China werden Babyausstattungen und Kinderkleidung tendenziell über formelle und informelle Sharing-Systeme bezogen.

Gleichzeitig achten Händler oder Hersteller verstärkt darauf, ihre Produkte am Ende der vorgesehenen Lebensdauer zurückzubekommen, um sie für neue Zwecke zu recyceln. Die Konsumenten erhalten zu diesem Zeitpunkt ihre Kautions zurück, die sie zu Beginn der Nutzungszeit entrichtet haben.

### Eine neue Konsumkultur

Auch bei Verbrauchsgütern setzt der Handel auf neue Geschäftsmodelle. Dabei spielt die soziale Komponente eine immer größere Rolle. Unter dem Motto „Buy One, Give One“ haben sich die großen

Lebensmittel-Retailer dazu verpflichtet, für jeden vollen Einkaufswagen ein Lebensmittelkontingent an sozial Schwache in der Region zu liefern. Bei sozialen Netzwerken hat diese Initiative bereits viele Follower generiert. Die soziale und ökologische Verpflichtung der Händler wird offen kommuniziert. In den Geschäften finden sich Terminals und Tablets, die ausführlich Produktion und Distribution der Produkte erläutern.

Die Kunden empfinden die neuen Handels- und Tauschformate meist als positiv. Die verschiedenen Sharing- und Leasing-Anbieter haben das Kommunikations- und Nutzungsverhalten ihrer Mitglieder genau analysiert:

- Ein Trend sind beispielsweise Spielzeugkisten, die Eltern für ihre Kinder mieten können. Sensoren ermitteln genau, wozu Kleinkinder am häufigsten greifen; entsprechend werden die Kisten bestückt.
- Wer seine Wohnung renoviert und dafür das entsprechende Material einkauft, erhält automatisch Zugang zu den lokalen Do-it-yourself-Börsen, die Fortbildungsveranstaltungen und Nachbarschaftshilfe organisieren.

Zugleich sind in den sozialen Netzwerken Kommunikationsformen entstanden, die online diskret Auskunft über die Reputation des Tauschpartners geben: Themen wie Verlässlichkeit und Sorgsamkeit spielen bei den neuen Leasing- und Tauschmodellen eine große Rolle.

Weltweit sind die Einkommenszuwächse zwar gering, doch haben die Menschen nicht das Gefühl, verzichten zu müssen. Die Sharing-Modelle ermöglichen ihnen auf günstige Art und Weise den Zugang zu vielerlei nützlichen Produkten und Angeboten. Das Budget der meisten Haushalte ermöglicht auch den Kauf einiger hochwertiger Designerstücke – Eigentum mit großem emotionalem und persönlichem Wert. Händler richten ihre Marketing- und Vertriebsstrategie danach aus.

## ANBIETERPERSPEKTIVE – SZENARIO 4

## Was Händler bieten (müssen)

### Kundenansprache

Das Informationsbedürfnis der Kunden ist stark ausgeprägt. Die lokalen Händler und regionalen Handelsplattformen geben Auskunft über die Verfügbarkeiten von Produkten, über Funktionalitäten und Kosten, und zwar über den gesamten Lebenszyklus. Eine entsprechende Transparenz hilft bei der Entscheidung, ob gekauft, geleast oder geliehen wird. Darüber hinaus spielt Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Gerade die erfolgreichen Plattformen weisen für ihre Angebote Nachhaltigkeitsanalysen aus, die Umwelt- und soziale Gesichtspunkte der Produkte transparent machen.

### Produkte und Services

Auf den E-Tailing-Plattformen werden diverse, regionale Produkte in Kauf- und Leasing-Modellen angeboten. Langlebigkeit und Robustheit der Güter sind dabei besonders wichtige Eigenschaften. Großzügige Garantie- und Rückgabemöglichkeiten sind wettbewerbsrelevante Services. Dementsprechend bieten gerade die erfolgreicherer Plattformen bei Leasing- und Kaufgeschäften auch Predictive Maintenance an.

### Kanäle

Die Kauf- und Leasing-Plattformen bieten ihre Waren vorrangig online an. Sie kooperieren allerdings mit lokalen Fachhändlern und haben zum Teil auch eigene Outlets. Dort können Produkte getestet und repariert werden. Der Fachhandel hat sich zudem stärker auf Sharing-Services spezialisiert – rein lokal oder in Kooperation mit anderen Anbietern im Umkreis.

### Logistikangebote

Für die Händler, gerade die regionalen Leasing-Plattformen im Internet, ist es essenziell, eng mit lokalen Logistikern zusammenzuarbeiten. Nur so kann den Kunden der bestmögliche Service angeboten werden. Entsprechend gehört zum Standardvertrag beim Küchen-Leasing eine Austauschgarantie für Küchengeräte. Nach einer Laufzeit von zehn bis 15 Jahren werden alte Geräte durch neue, energieeffizientere ausgetauscht. Die kooperierenden Logistikunternehmen liefern nicht nur die neuen Teile und nehmen die recycelbaren alten Geräte mit. Sie übernehmen auch den fachmännischen Einbau der neuen Geräte. Auch die regelmäßigen Wartungstermine der Küchenelemente oder notwendige Reparaturleistungen werden vom zuständigen Logistikpartner wahrgenommen.



## *Soziale Verantwortung prägt den Handel.*

Der Onlinehandel umfasst eher langlebige Güter als Produkte für den täglichen Gebrauch. In Summe liegt der Anteil des E-Commerce in West- und Osteuropa und den USA bei 15 Prozent und in den Schwellenländern bei rund zehn Prozent. Mischformen von Online- und Offlinehandel (Brick-meets-Click-Formate) haben weltweit einen Anteil von etwa zehn Prozent. Es gibt allerdings wenig länderübergreifenden Handel.

Die schwache Performance beim grenzüberschreitenden Onlinehandel ist zweifelsohne auf die weltweit schlechten Rahmenbedingungen zurückzuführen: starker Protektionismus im Außenhandel der Länder, hohe Energiepreise und ein schwaches globales Wirtschaftswachstum. Onlinehandel zwischen den USA und Europa einerseits und Asien andererseits findet kaum noch statt. E-Commerce funktioniert nur innerhalb größerer Regionen wie denen Europas. In Schwellenländern, beispielsweise Indien oder Nigeria, wird er genutzt, wenn bestimmte Güter lokal nicht verfügbar sind.

## *Onlinehandel findet grenzüberschreitend kaum noch statt.*

E-Commerce ist nun vor allem regionaler Natur, hier hat sich das Gros der Akteure – zum Beispiel die regionalen Gesellschaften der großen globalen Marken – versammelt. Sie bieten ein breites Produktsortiment im Kauf-, Tausch- und Leasing-Geschäft. Insbesondere das Geschäft mit langlebigen Gütern ist fast vollständig ins Netz gewandert. Daneben existieren verschiedene Peer-to-Peer-Tauschplattformen für Semi-Durables. Der stationäre Handel ist geprägt von regionalen Ketten. In jeder Stadt gibt es zudem ein breites Segment von Nischenanbietern und spezialisierten Fachhändlern, die sowohl Leih- als auch Kaufprodukte anbieten. Andere Shopping-Kanäle wie zum Beispiel virtuelle Regale an Häuserfassaden oder auf U-Bahn-Plakaten sind nur in sehr wenigen Städten weltweit anzutreffen.

Viele stationäre Fachhandelsgeschäfte verfügen über eigene Websites, auf denen die Kunden sich über die Verfügbarkeit von Produkten vor Ort im Laden erkundigen können. Bis auf diese Informationsfunktion sind Offline- und Onlinehandel aber eher getrennt. Wenige Händler nutzen beide Vertriebswege.

Regionale Outlets arbeiten zum Beispiel mit großen Leasing-Plattformen zusammen. Diese sind vor allem auch sehr häufig im Bereich Reparatur und Wartung anzutreffen. Benötigte Ersatzteile können bei Bedarf auch in einem lokalen Geschäft bestellt oder abgeholt werden. Auch die Wartungsarbeiten werden vom Fachhändler vor Ort durchgeführt. Lokale Outlets arbeiten oft mit größeren, regionalen Plattformen zusammen. Vielfach ist zu beobachten, dass die Nischenanbieter sich zusammenschließen und eigene Verkaufs- und vor allem Leasing-Plattformen entwickeln. Ob Wintersportler, Surfer oder Segler: Gelegenheitssportler leihen sich ihre Ausrüstung in der Regel. Bei der Auswahl der vorgeschlagenen Produkte greifen die Webshops auf das bisherige Nutzungsverhalten zurück, um den Kundenwünschen möglichst weitgehend entsprechen zu können. Lokale Unternehmen an den Urlaubsorten haben sich auf Reparatur und Reinigung nach Gebrauch der Ausrüstung spezialisiert.

### *Offline lebt*

Der stationäre Handel ist dazu übergegangen, selbst Tausch- und Leasing-Angebote zu unterbreiten. Der Kunde erhält dabei im Geschäft alle Informationen über die neuen Produkte und ihre Funktionen sowie eine genaue Kostenaufstellung über die Vorteile des Leasings im Gegensatz zum Erwerb des Produktes. Gleichzeitig bekommt er Einblick in den Markt von Gebrauchtgütern im Umkreis. Wer sein Badezimmer renovieren möchte, findet an den Terminals in den Läden alles, was er benötigt: ob neue oder generalüberholte Produkte, Transport- oder Montagedienstleistungen, dazu eine umfangreiche Beratung in den angeschlossenen Kundenforen. Der stationäre Handel übernimmt dabei die Rolle des Vermittlers.

Bei Wohnungsumzügen wird das Werkzeug-Set vom lokalen Baumarkt gemietet, üblicherweise für einen Zeitraum von zwei Monaten. Für Computerzubehör und Freizeitartikel haben sich dagegen private Tausch- und Nutzungsgemeinschaften entwickelt.

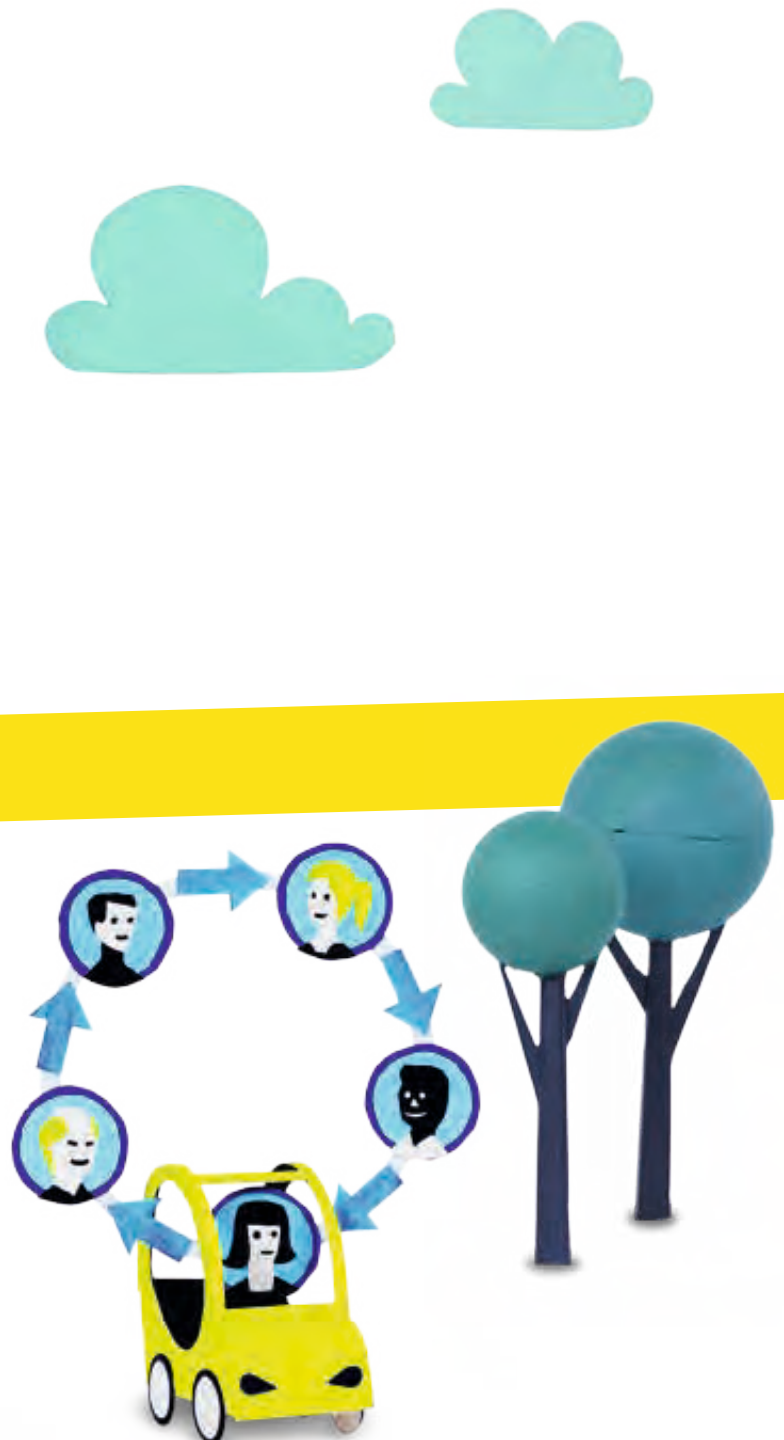
Kommunikation und Distribution sind nahezu komplett ins Netz gewandert. Entsprechende Tausch- und Leihrubriken sind mittlerweile eine der meistgenutzten Funktionen in sozialen Netzwerken.

## *Der stationäre Handel vermittelt Leasing-Angebote.*

In ländlichen Gegenden und in Schwellenländern, etwa in Osteuropa und Russland, pflegt man dagegen häufig noch die „Zettelkultur“; Suche-Biete-Aushänge in Geschäften und Märkten sind weit verbreitet.

Im Einzelhandel dominieren Bargeld sowie EC- und Kreditkarten nach wie vor. Da die Wirtschaft zunehmend kleinteilig organisiert ist, haben sich Online-bezahlssysteme mit globaler Ausprägung kaum durchgesetzt.

Die Authentifizierung bei der Auslösung von Zahlungsvorgängen erfolgt schon lange nicht mehr über Passwörter, sondern über biometrische Merkmale – Stimme und Gesicht. Auch das Zahlen über implantierte Near-Field-Communication-Chips wird immer populärer. So wird einfach die Hand vor dem Lesegerät der Kasse geschwenkt. Ganz ohne Geld kommen viele Suche-Biete-Plattformen aus. Deren Nutzer tauschen Ware gegen Ware oder gegen gewisse Serviceleistungen – etwa in der Art von Nachbarschaftshilfe. Dazu können Reparaturdienste ebenso wie Hilfe im Haushalt oder Garten zählen.



## E-TAILING-UMSATZ – SZENARIO 4

## E-Tailing-Umsatz 2025 in verschiedenen Produktgruppen (inklusive Online-offline-Mischformen)

**METHODE:**

Das Ergebnis beruht auf gemittelten Experteneinschätzungen, die mit den Szenariobedingungen abgeglichen wurden.

Die Werte zeigen nicht die hohen regionalen Unterschiede in einzelnen Produktkategorien.

**GRÖSSE DER FLÄCHE:**

E-Tailing-Umsatz in der jeweiligen Produktkategorie (dies schließt Onlinehandel und Online-offline-Mischformen ein)

**ANZAHL DER PFEILE:**

Zuwachs im E-Tailing von 2013 bis 2025  
(1 Pfeil = kleiner Zuwachs,  
2 = mittlerer Zuwachs,  
3 = hoher Zuwachs)

Quelle: Z\_punkt The Foresight Company, Köln



# MEHR ALS TRANSPORTDIENSTLEISTER

## DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE LOGISTIKBRANCHE

➔ **Die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen** ist vergleichsweise stabil geblieben – jetzt jedoch vorwiegend regional beschränkt. Große Logistiker dominieren die regionalen und lokalen Märkte, daneben ergibt sich für kleine Anbieter viel Potenzial zur Diversifizierung, insbesondere durch zusätzliche Dienstleistungen wie Reparaturen. International sind nur wenige sehr große Player tätig.

➔ **Insgesamt ist die Anzahl der Paketsendungen** in den vergangenen zehn Jahren kaum gewachsen. Auch deshalb haben sich technische Innovationen auf der letzten Meile, wie zum Beispiel Paketkästen, nicht durchgesetzt.

➔ **Durch Geschäftsmodelle, die auf Leasing und Ausleihen basieren,** entstehen Anreize für vielfältige Mobilitäts- und Transportservices. Wenn der Kühlschrank ausgetauscht wird, wenn die Klimaanlage mit einem neuen Ersatzteil versehen wird, wenn der Kopierer ein Update benötigt, ist vor allem die Logistik gefragt. Das gilt in gewissem Umfang auch für Produkte aus dem Bereich der Semi-Durables.

➔ **Logistiker kooperieren deshalb verstärkt mit Händlern.** Auf lokaler Ebene funktioniert das besonders gut. Dabei geht es nicht nur um den Versand und die Rücknahme von Produkten. Logistikunternehmen sind vermehrt zu mobilen Ersatzteillagern geworden. Um Module im Küchenbereich auszutauschen, kommt heute kein Fachmann mehr vorbei, der Fahrer des Logistikunternehmens weiß, wie es geht – was sich positiv auf die Qualifizierung der Zusteller ausgewirkt hat. Das erleben auch die Kunden. Ihre Erwartungen an die Logistikunternehmen in Sachen Reparatur und Wartung steigen.

### Bedeutung des E-Tailing im Handel 2025

Im Vergleich zu den anderen Szenarien fallen die E-Tailing-Anteile an den Gesamthandelsvolumina über alle betrachteten Regionen deutlich geringer aus. Von einer Stagnation gegenüber 2014 kann dennoch nicht gesprochen werden. E-Tailing wächst – selbst in Brasilien, Indien, Indonesien, Nigeria, Russland und Südafrika – allerdings auf einem sehr niedrigen Niveau.



E-Tailing-Wachstum: ● gering ● mittel ● hoch

E-Tailing umfasst den reinen Onlinehandel sowie Online-offline-Mischformen.

Die Länder West- und Osteuropas werden in dieser Darstellung nicht stärker differenziert, da die regionalen Unterschiede im globalen Maßstab als gering einzustufen sind.

\*Westeuropa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\*Osteuropa: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

# SKALIERBARE UND KOSTEN- GÜNSTIGE LOGISTIK FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN

Als Executive Vice President Business Development Europe von DHL Supply Chain weiß Todd Starbuck, was E-Commerce-Händler sich zukünftig auf die Agenda setzen sollten – von der Kundenentwicklung bis hin zum operativen Geschäft. Weil es keine Standardlösung für die Lieferketten von Unternehmen gibt, müssen Händler und ihre Logistikanbieter skalierbare Logistiksysteme entwickeln sowie den Kundenkomfort verbessern.



**Todd Starbuck**

Executive Vice President Business Development Europe, DHL Supply Chain

## Ein Blick ins Jahr 2025: Was macht erfolgreichen E-Commerce aus?

Die Verbraucher werden kritischer sein. Sie erwarten Komfort auf höchstem Niveau und personalisierten Service. Preisneutral und kanalübergreifend. Diese Erwartungshaltung stellt höchste Ansprüche an die Händler. Sie müssen ihre Infrastruktur ausbauen und eine breitere Palette von Dienstleistungen anbieten, dürfen dabei aber die Kosten nicht aus den Augen verlieren. Insofern wird eine flexible Wertschöpfungskette im Jahr 2025 ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Händler.

## Was muss eine wettbewerbsfähige Lieferkette leisten?

Es gibt leider keine Standardlösung. Zudem haben Unternehmen mit sehr großen Umschlagzahlen andere Bedürfnisse als kleinere Händler. Große Unternehmen können ihre bestehenden Logistiksysteme für Sendungen mit hohem Volumen (Kleinteile) anpassen. Sie können aber Schwierigkeiten haben, ihr System an spezifische Segmente wie nicht sortierbare Materialien oder Zwei-Mann-Lieferungen von größeren Haushaltsgegenständen wie Matratzen und Möbeln anzugleichen. Für kleinere Händler ist die Auslagerung des Logistikmanagements die beste Lösung. So können sie flexibel auf die Kundenbedürfnisse und Marktlage reagieren, dabei die Kosten kontrollieren und potenziell Nutzen aus Volumen und Preisgestaltung ziehen.

## Welche Rolle spielen dabei die Logistikunternehmen?

Die Logistikunternehmen müssen skalierbare Systeme entwickeln, mit denen sowohl viele kleine Händler als auch spezielle Kanäle von großen Händlern unterstützt werden können. Schnelles Reagieren auf Verbraucherwünsche und Änderungen der Marktlage können so gewährleistet werden. Diese Anforderungen müssen die logistischen Netzwerke in Zukunft noch besser erfüllen. Das gelingt nur, wenn sie sich mit den persönlichen Bedürfnissen der Verbraucher, Warenvolumina und Produktvielfalt auseinandersetzen.

## Wie sehen die logistischen Netzwerke der Zukunft aus?

Die Entfernungen zwischen Produktionsort und Verbraucher werden wieder deutlich kürzer. Gleichzeitig zu dieser Nähe von Produzent, Logistiker und Konsument sehe ich aber auch einen Trend zur Entschleunigung. Nicht alles muss über Nacht beim Verbraucher sein. Daran richtet sich auch die Logistik der Zukunft aus, mit kurzen, aber auch kosteneffizienten Wegen, die sich von Kauf bis Lieferung strikt an den Nutzerbedürfnissen orientiert.

## BEST PRACTICE

## Nachhaltigkeit inklusive

### SUPPLY CHAIN

Fernseher, Monitore, PCs – Elektronikabfall ist einer der am schnellsten wachsenden Abfallströme. Dabei lassen sich viele Teile wiederverwerten. Die australische Regierung hat deshalb ein Wiederverwertungsprogramm für Fernsehgeräte und Computer aufgelegt und diese Recyclingleistungen ausgeschrieben. Das Ziel: Die Recyclingquote soll von aktuellen 30 Prozent in den nächsten zehn Jahren auf 80 Prozent erhöht werden.


Unter dem Motto „Living Responsibility“ engagiert sich der Konzern Deutsche Post DHL seit vielen Jahren weltweit für Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Auch aufgrund dieser Erfahrungen konnte DHL Supply Chain die öffentliche Ausschreibung für sich entscheiden.

Im ersten Jahr des Programms hat DHL Supply Chain in Australien mehr als 18.500 Tonnen Elektronikabfälle in seinen Annahmestellen gesammelt und wiederverwertet. DHL arbeitet inzwischen mit über 400 Annahmestellen und vielen ansässigen großen Einzelhändlern wie beispielsweise Harvey Normann und Officeworks zusammen.

Der Service ist für die Bewohner der Sunshine Coast und für kleinere Betriebe kostenlos. Darüber hinaus führte der Service zu einem Zuwachs an Arbeitsplätzen bei den Wertstoffhöfen in Brisbane, wo Mitarbeiter die Geräte zerlegen, bevor diese zur Weiterverarbeitung übergeben werden.



**Don't dump it,  
drop it for FREE.**




**Recycle TVs and Computers for FREE**

Now you can take your unwanted televisions and computers to a FREE Drop Zone recycling service near you. Get help, reuse, trade and make the drop. For full details of eligible devices, visit [dhl.com.au/recycling](#)

Make the drop for FREE at this location:


Locations: Mackay, Emerald, Valley, Mackay, Cunliffe, Mackay (1st floor), Pt 19th floor, Bevan - 4pm

**FIVE DAYS ONLY**



**DROP ZONE**

For more information visit [dhl.com.au/recycling](#)



Professor Dr. Gerrit Heinemann, Leiter eWeb Research Center, Hochschule Niederrhein  
 Kathrin Haug, Geschäftsführende Gesellschafterin mindwyse  
 H. Mathias Gehrckens, Geschäftsführender Gesellschafter dgroup

## E-PACE ALS NEUE EVOLUTIONSSTUFE IM E-COMMERCE

### INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE MIT KANALEXZELLENZ UND DIGITALEN ZEITVORTEILEN

**Professor Dr. Gerrit Heinemann** leitet das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein. Nach langjähriger Handelspraxis auch bei Douglas und Kaufhof sowie Consulting-Tätigkeit bei Droege&Comp. begann er 2004 seine wissenschaftliche Laufbahn, die er durch anspruchsvolle Beratungsmandate begleitet. Er bekleidet verschiedene Beirats- und Aufsichtsfunktionen, u. a. als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der buch.de. Neben mehr als einhundert Fachbeiträgen zu aktuellen Themen des Handels ist er Autor bzw. Herausgeber verschiedener Fachbuch-Bestseller.



**H. Mathias Gehrckens**, Jahrgang 1962, machte seinen Abschluss als Schifffahrtskaufmann und Wirtschaftsassistent in Hamburg im Rahmen des Hamburger Modells und studierte anschließend Betriebswirtschaft an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, wo er auch seinen Abschluss als Diplom-Kaufmann machte. 2000 begann er, sich als Unternehmer an E-Commerce-Start-ups zu beteiligen, und gründete 2004 gemeinsam mit Kollegen die diligenZ management Consulting GmbH, den Nukleus der heutigen dgroup.



**Kathrin Haug, Dipl.-Volkswirtin**, studierte Volkswirtschaft an den Universitäten in Berkeley (USA), Wien und der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Sie ist Mitgründerin der Multimedia-Agentur infoMedia, die E-Commerce und E-Marketing-Projekte für diverse große Markenunternehmen wie beispielsweise die Aral AG, IKEA oder Lufthansa umsetzte. Kathrin Haug ist Geschäftsführende Gesellschafterin der mindwyse GmbH und realisiert hier Online- und E-Commerce-Projekte für diverse Marken-, Handels- und Mittelstandskunden.

**Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen müssen sich auf die veränderten Kundenanforderungen und auf schnelle Rhythmen im Onlinehandel ausrichten. Diesbezüglich entwickelt sich „E-Pace“ zum zentralen Erfolgsfaktor.** Das richtige Timing ist auch deswegen so wichtig, weil die Kunden Schnelligkeit, Zeitzuverlässigkeit und situationsgerechte Angebote erwarten. „Same-Day Delivery“ wurde letztes Jahr bereits als Standard gesetzt. Auch zuverlässige Zeitfensterbelieferungen für Kunden, die nicht „auf gut Glück“ zu Hause auf die Anlieferung der Produkte warten wollen, werden von den Kunden in Zukunft erwartet. Hinzu kommt der Kundenwunsch nach ständig neuen Angeboten und damit gesteigerter Kollektionsfrequenz. Der Begriff „Fast Fashion“ bringt diese Entwicklung in der Modebranche treffend auf den Punkt: Immer schneller werden neue Kollektionen entwickelt und geliefert. Das bedeutet für den Vertrieb, über innovative Geschäftsmodelle entsprechende Angebote bereitzustellen. E-Pace bedeutet aber weit mehr als nur Schnelligkeit. Es geht auch um Zeitersparnis beim Einkauf durch Empfehlungen oder „Tailor-made“-Vorauswahlen, wie zum Beispiel beim „Curated Shopping“. Oder auch um kontextsensitive und situationsgerechte Angebote, die durch eine Lokalisierung des Kunden und seiner spezifischen Kaufsituation möglich und bereits in Location-based-Serviceangeboten erfolgreich umgesetzt werden.

Aus Unternehmenssicht geht es in Bezug auf digitale Zeitvorteile auch um die schnelle Erzielung von „First Mover“-Vorteilen. Für dieselben und bereits erfolgreich getesteten innovativen Geschäftsmodelle in einem Markt – und das sind in der Regel die USA – gibt es durchaus in anderen Märkten immer noch derartige Zeitvorteile. Auch hier geht es folglich um Schnelligkeit. „Ramp-ups“ – also beschleunigte Auslandsexpansionen, wie sie z. B. Unternehmen wie Zalando, Glossybox oder Rocket Internet verfolgen – zielen exakt darauf ab. Als Copycats – also von erfolgreichen US-Pionieren wie z. B. Zappos abgeschauete und nachgeahmte Geschäftsmodelle – handelt es sich dabei zwar um typische Follower, die aber in noch nicht besetzten Märkten zu First-Movern werden. Die von Zalando besetzten Auslandsmärkte dürften dabei nicht mehr interessant für den eigentlichen Pionier und ursprünglichen First-Mover Zappos sein.



Der E-Pace-Faktor ist allerdings nicht auf eine bestimmte Funktion oder eine spezifische Zielgruppe zu begrenzen, sondern betrifft die gesamte Supply Chain und alle Märkte. Er führt sogar in ganzen Industrien zu disruptiven Strukturveränderungen, wie zum Beispiel derzeit im Verlagswesen. Die von Amazon getriebene Vertikalisierung, die sowohl Verlage als auch Buchhändler in ihren Grundfesten erschüttert, ist ein typisches Beispiel für eine derartige disruptive Marktveränderung. Oder das Fallbeispiel Reuter, bei dem selbst die als extrem verkrustet geltende SHK-Branche, in der die dreistufige Distribution schon als für die Ewigkeit in Stein gemeißelt zu sein schien, nicht vor derartigen „E-Pace-Umbrüchen“ gefeit ist. Für die betroffenen Unternehmen ist die innere Organisation der eigenen Vertriebs- und Geschäftsprozesse absolut erfolgskritisch, denn ohne zeitoptimierte Prozesse und eine entsprechende Systemunterstützung sind derartige Geschäftsmodelle nicht umsetzbar. Hinzu kommt die Notwendigkeit einer nahtlosen Automatisierung, ohne die es mittlerweile zu Wettbewerbsnachteilen kommt. Erfolgreiche E-Commerce-Geschäftsmodelle wie das von Amazon zeigen, dass automatisierte Abläufe nicht nur schneller, sondern auch besser funktionieren.

**Der Aufbau derartiger Geschäftsmodelle erfordert hohe Systeminvestitionen und eine „totale Kundenzentrierung“,** also konsequente Ausrichtung auf den Kunden, die nicht den bisherigen und tradierten Denkmustern folgen darf. Diesbezüglich ist auch zunehmend vom „Kundenmehrwert“ und von „Wertschöpfung“ die Rede, die Unternehmen anstreben müssen, um





erfolgreich zu sein. Sie ergeben sich aus zwei Neuerungen: Zum einen reduziert sich die Anzahl der Wertschöpfungsstufen. Diese sogenannte Disintermediation ermöglicht ein Absenken der Preise und führt so zu einer steigenden Preisleistung. Kunden müssen nicht mehr für vermeintliche, aber nicht erbrachte und auch nicht gewünschte „Leistungen“ zusätzlich bezahlen. Echte Beratung wird ja häufig sowieso schon nicht mehr erbracht oder nur unzureichend erfüllt. Sie ist aber im stationären Handel immer noch Kostentreiber. Zum anderen erhöht sich der Kundenmehrwert durch Ausweitung der Angebote bzw. Auswahl, die steigende Informationstransparenz sowie eine erhöhte Bearbeitungsgeschwindigkeit. Die Belieferung innerhalb von wenigen Stunden nach Auftragsabgabe ist in arbeitsteiligen Organisationsformen so nicht möglich. Sortimente mit mehreren Millionen verschiedener Artikel sind im stationären Handel so nicht abbildbar. Die „wahren Category Killers“ sind heute digitale Händler.

**Digitalisierte Unternehmen haben zugleich ganz neue Möglichkeiten, um ihre Preissetzung dynamisch zu gestalten**, indem sie ihre Preise schnell und häufig ändern. Dieses zunehmend im Onlinehandel praktizierte dynamische Pricing funktioniert „vollautomatisiert“ am besten über zugrunde gelegte Algorithmen und Suchmaschinen. Das funktioniert derart schnell und umfassend, dass der stationäre Vertrieb schon alleine damit überfordert ist, „informativ“ zu folgen. Unternehmen, die ein derartiges Pricing händisch betreiben oder besser: zu betreiben versuchen – und davon gibt es erstaunlicherweise noch einige –, beschäftigen dafür viele Mitarbeiter, die nicht

annähernd auf die Performanz einer entsprechenden Preismaschine kommen. Insofern werden Unternehmen, die hier nicht aufrüsten und „nur“ beim stationären Vertrieb und herkömmlichen Mustern bleiben möchten, leider über kurz oder lang auf der Strecke bleiben. Dieses betrifft aber auf absehbare Zeit wohl weniger die Pure-Plays, für die Multi-Channel-Leistungen eigentlich keinen Sinn machen. Diese sind vorrangig eine dem stationären Handel vorbehaltene Profilierungsmöglichkeit in der Zusammenführung von Offline- und Onlinekanälen. Die aktuell diskutierte Strategie „Online goes offline“ könnte bei den Pure-Plays zu gut erreichbaren Showrooms führen, wenn das „Touch&Feel“ im Vordergrund steht. Wenn allerdings die Kunden einen Bedarf an Fachberatung und Einkaufserlebnis haben, dürfte auch für Pure-Plays die Eröffnung von Verkaufsräumen eine Option sein, allerdings nur für gewisse Teilbereiche des Sortiments. Dieses erinnert in umgekehrter Weise an eine digitale Regalverlängerung für stationäre Händler, durch die ein Onlineverkauf für Filialisten forciert werden kann. Insbesondere mit kleinen Filialen wie z. B. bei Modeschmuck an Hochfrequenzorten oder Shop-in-Shop-Systemen ist denkbar, dass es eine Onlineausdehnung des Sortimentes gibt, die aus Platzgründen stationär nicht in den Filialen darstellbar wäre.

Was aber auch von den Pure-Plays in keinem Fall vergessen werden darf, ist das Thema Mobile Commerce, das zwar als „verlängerter“ Arm des Onlinehandels gilt, aber eigene Zuständigkeiten und Systeme erfordert. Die bloße Weiterleitung von Websites auf mobile Formate reicht nicht aus und vernachlässigt die Besonderheit dieser mobilen



Plattformen, bei denen es ja vor allem auch um die Lokalisierung des Kunden vor Ort geht. Zudem nutzen „soziale Netzwerke“ – und davon dürfte es alleine in Deutschland mehr als 30 Millionen geben – mehrheitlich mobile Geräte für ihre Interaktionen. Diese Kombination aus sozialer Interaktion, Location-based Services sowie Mobile Commerce ist derzeit ein großes Thema – vor allem im stationären Handel, der sich mit derartigen innovativen Geschäftsmodellen in Deutschland leider noch schwertut.

**Innovationen und operative Exzellenz sind allerdings im Zuge der Digitalisierung ein absolutes Muss für jedes Handelsunternehmen, egal ob online oder offline.** Onlineprojekte unterscheiden sich aber insbesondere von Offlineprojekten dadurch, dass Investitions- bzw. Systementscheidungen in der Regel irreversibel bzw. schlecht nachbesserbar sind und deswegen nicht inkrementell getroffen werden sollten. Ausgehend von einem in Zukunft angestrebten visionären Endzustand sind die heute dafür notwendigen Entscheidungen zurückzudeklinieren und entsprechend optional auszulegen. Das erfordert Konzeptionsstärke, die die Bauchentscheider im Vertrieb häufig überfordert. Hinzu kommt, dass Onlineprojekte agil aufgesetzt sein müssen, da durch die technologische Entwicklung und die vielfachen Messmöglichkeiten der Performance ein fortwährender Verbesserungsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

Wie der stationäre Vertrieb noch mehr von E-Commerce profitieren kann und was dabei Benchmark für Unternehmen, die Multikanal-Strategien nutzen, ist, liegt sicherlich in der Vernetzung der Kanäle. Zukünftig wird es immer seltener möglich, im Vertrieb von den reinen Online- und Offlinewelten zu sprechen. Beides verschmilzt zu „No-Line“-Systemen, in denen die Betriebsformen ineinander übergehen. Damit tut sich eine wesentliche Entwicklung auf, nämlich die Verschmelzung von alten und neuen Betriebsformen zu Verkaufssystemen, die veralteten Formaten zu neuem Leben verhelfen können und diese damit vom Ende des Lebenszyklus wieder an ihren Anfang katapultieren. Das haben auch die „Dinosaurier“ unter den Betriebsformen begriffen. Zumindest in den USA, wo Nordstrom, WalMart und vor allem auch Macy's als ehemalige Warenhausbetreiber

zu integrierten „No-Line“-Händlern mutieren und dabei eine Renaissance erleben. Benchmark sind insofern die Traditionshändler aus dem englischsprachigen Raum – auch die englischen Traditionshäuser wie Debenhams oder Jon Lewis. Leider ist kein einziger deutscher Händler dabei – diese machen derzeit eher Schlagzeilen durch Pleiten, Pech und Pannen.

**Angesichts des derzeitigen digitalen Hypes und des hohen Wettbewerbsdrucks kommen bereits die ersten Fragen auf, wann das Ende des Onlinebooms erreicht sei.** Dabei stehen wir erst am Anfang der digitalen Revolution und wer glaubt, dass bereits ein Ende des digitalen Hypes absehbar ist, liegt höchstwahrscheinlich falsch. Der große Boom kommt erst noch und wir können uns heute noch überhaupt nicht vorstellen, welche Geschäftsmodelle es in fünf oder sogar zehn Jahren geben wird. Smartphones sind gut sechs Jahre alt, echter Mobile Commerce gut drei Jahre, Tablets ebenfalls gut drei Jahre. Wer hat deren Boom damals vorausgesehen? Gerade in den nächsten Jahren tun sich weitaus mehr strategische Fenster und Opportunitäten für Unternehmensgründer und Pioniere auf als in den letzten Jahren. Lassen wir uns überraschen, es bleibt spannend!

#### LITERATURHINWEIS

### *Digitalisierung des Handels mit E-Pace*

Die digitale Revolution lässt innovative Geschäftsmodelle im E-Commerce entstehen, welche die Erwartungen der Kunden an Produktverfügbarkeit, Preistransparenz, Service und Beratung nachhaltig verändern. Im Rahmen einer ganzheitlichen Managementbetrachtung werden alle relevanten Aspekte innovativer Geschäftsmodelle im E-Commerce dargestellt und anhand aktueller Praxisbeispiele von namhaften Unternehmen der digitalen Welt verdeutlicht.

Herausgeber: Prof. Dr. Gerrit Heinemann, Kathrin Haug, H. Mathias Gehrckens

Professor Dr. Dirk Morschett

# HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE LOGISTIK IM INTERNATIONALEN E-COMMERCE 2025



© B./Ch. Achermann

**Professor Dr. Dirk Morschett** ist seit 2007 Professor für Management an der Universität Fribourg/Schweiz. Davor war er ab 1996 als Forscher und Berater am Institut für Handel und Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes tätig.

Er war und ist Dozent in verschiedenen Master-Programmen im In- und Ausland, wo er zu Themen des Handelsmanagements, des Konsumentenverhaltens und der Internationalisierung referiert. Unter anderem war er als Gastdozent in Hongkong, Dublin, Bangkok, Cluj-Napoca, Santiago de Chile und Lyon tätig. Zudem ist er Autor oder Mitautor von mehr als zehn Büchern. Unter anderem ist er Mitautor der 2012 veröffentlichten Studie „HandelsMonitor – Mega-Trends im Handel“.

Seine Schwerpunkte liegen im Bereich des Handelsmanagements, insbesondere in den Feldern Onlinehandel, Betriebstypen, Kooperation und Retail Branding. Zu diesen Themen ist er auch als Referent, Moderator und Berater aktiv. Er arbeitete in diesen Funktionen unter anderem für DER MITTELSTANDS-VERBUND, coop@home, SAP AG, E/D/E, Euro-MAT, Kaufland, VEDES und GS1 Schweiz. Zudem ist er Mitglied im Strategie-Beirat des Unternehmens retailolutions mit Sitz in Zug/Schweiz und in der Fachgruppe E-Commerce von GS1 Schweiz.

**Der seit zwei Jahrzehnten (Amazon feiert in diesem Jahr seinen 20. Geburtstag!) dynamisch wachsende Onlinehandel zeigt bereits deutliche Spuren in der Logistik:** Große Onlinehändler haben eigene Lagerstandorte aufgebaut, in einigen Fällen sogar mehrere in einem Land (auch hier kann man wiederum auf das Beispiel Amazon verweisen), Paketdienste wachsen stetig als Lieferpartner des Onlinehandels, Multi-Channel-Händler haben begonnen, die Filiallogistik und die Onlineshop-Logistik miteinander zu verknüpfen. Dass das Wachstum des Onlinehandels im nächsten Jahrzehnt unvermindert weitergehen wird, ist eindeutig. Nach Meinung des Autors werden bis zum Jahr 2025 im Non-Food-Handel vermutlich zwischen einem Viertel und einem Drittel des gesamten Umsatzes über Onlinekanäle erzielt, wobei es in einzelnen Warengruppen auch deutlich mehr sein kann. Dem Lebensmittel-Onlinehandel wird vermutlich in den meisten Ländern eine weit aus geringere Bedeutung zukommen. Ausführlich begründet sind diese Hypothesen in dem vom Verfasser gemeinsam mit Professor Dr. Joachim Zentes und weiteren Autoren herausgegebenen Handels-Monitor. Von daher fokussieren die weiteren Ausführungen auf den Non-Food-Handel.

**Wie wird sich die E-Logistik weiterentwickeln? Prognosen sind schwierig, insbesondere wenn sie so lange Fristen betreffen.** Disruptive Technologien können Prozesse grundlegend verändern. In der öffentlichen Diskussion stehen derzeit z. B. 3-D-Drucker, für die einige Experten ein großes Potenzial sehen. Nach Meinung des Autors wird dieses Potenzial aber für den Massenmarkt krass überschätzt. Wenn man die Produkte im heutigen Einzelhandel betrachtet, also Lebensmittel, Bekleidung und Textilien, Baumarktartikel, Elektroartikel etc., dann erscheint es unwahrscheinlich, dass diese aus dem Drucker kommen werden. Und selbst wenn dies in ferner Zukunft technisch möglich wäre: Würden sich Kunden wirklich die notwendigen Rohmaterialien in großen Mengen liefern lassen, um daraus schließlich selbst Produkte zu drucken? Es scheint bei objektiver Betrachtung klar, dass dies eine Nische bleiben und kaum wirkliche Handelsvolumina ersetzen wird.

E-Logistik wird also weiterhin erfordern, Produkte physisch von Punkt A zu Punkt B zu bewegen. Was sich entscheidend verändern wird (und sich bereits



© Charles Ommann/Getty Images

im Veränderungsprozess befindet), sind vor allem der Ausgangspunkt A und der Endpunkt B dieser Logistikketten. Bezüglich des Ausgangspunktes des Warenflusses wird die Internationalisierung des Onlinehandels vermutlich die größten Umwälzungen nach sich ziehen.

**Heute noch verläuft E-Commerce dominant innerhalb von Ländergrenzen. Nach einer aktuellen Studie der Europäischen Kommission verkauft heute gerade einmal jeder vierte Onlinehändler in der EU ins Ausland.**

Die wesentlichen Gründe dafür sind höhere Kosten, insbesondere für die Logistik, höhere Risiken für den Händler, etwa bezüglich der Zahlung durch den Kunden, und die Kosten der Anpassung an die unterschiedlichen nationalen Regelungen im Ausland.

Hier kann man klar davon ausgehen, dass Cross-Border-Onlinehandel bis zum Jahr 2025 zur Normalität werden wird. Sicher wird der europäische Onlinebinnenmarkt Realität sein. Der Kundenwunsch – gerade von Kunden aus kleineren Ländern mit einem begrenzten eigenen Angebot –, im Ausland einzukaufen, der Wunsch der Europäischen Kommission, grenzüberschreitenden Onlinewettbewerb zu fördern und dazu auch Rechtsvorschriften anzugleichen, technischer Fortschritt und ein immer besser werdendes Logistikangebot werden die Barrieren schnell beseitigen. Zudem kann man schon heute beobachten, dass Onlinehändler (anders als der stationäre Handel) in kürzester Zeit nach ihrer Gründung beginnen zu internationalisieren.

*Amazon-Logistikzentrum  
Bad Hersfeld*



**Es wäre allerdings falsch, von „Globalisierung“ zu sprechen. Vielmehr handelt es sich eher um eine länderübergreifende Regionalisierung.** In der Forschung zum internationalen Management wird seit etwa einem Jahrzehnt darauf aufmerksam gemacht, dass die vermeintliche Globalisierung in Wirklichkeit meist eine Internationalisierung innerhalb der eigenen Region oder höchstens in zwei Regionen der Welt bedeutet. Was bezüglich der größten Hersteller und Händler dieser Welt (am Beispiel der Fortune 500) sehr eindeutig belegt wurde, gilt in Zukunft wohl auch für Onlinehändler. Natürlich wird es Ausnahmen geben, also Onlinehändler, die in allen Regionen der Welt erfolgreich sind, aber die Mehrzahl wird sich – durchaus sinnvoll – auf die eigene Region, so Europa, Nordamerika, Südostasien o. Ä., konzentrieren.

Dies hat Konsequenzen für die Logistik. Wenn Onlinehandel nicht global, sondern vor allem regional abläuft, dann können für viele Länder, insbesondere wenn diese zu regionalen Integrationsabkommen gehören (z.B. EU, ASEAN, MERCOSUR, NAFTA), Logistikflüsse unter Umständen

zentralisiert werden. Die Herausforderung ist in diesem Fall eine Optimierung des Logistiknetzwerkes. Wie viele Läger, mit welchen Artikeln und in welchen Ländern baut man auf? Die Entwicklung optimaler Lagerstrukturen wird im Onlinehandel vermutlich (verglichen etwa mit dem stationären Handel) im Zeitraffer ablaufen. Internet-Pure-Player werden wohl vorsichtig, aber dennoch schnell vorgehen: Neue Märkte werden, wann immer möglich, aus dem bestehenden Zentrallager, meist im Heimatmarkt, per Export bedient. Wo es notwendig wird, in einem Land Ware vor Ort verfügbar zu haben, und wo es die Marktvolumina erlauben, erscheint es – angesichts der enormen Marktdynamik und der damit verbundenen Unsicherheit – sinnvoll, dieses eher über Outsourcing zu realisieren. Wenn nach einigen Jahren das Länderportfolio feststeht und sich die Mengen einigermaßen verlässlich einschätzen lassen, wird ein optimales Lagernetzwerk hinsichtlich aller Märkte der Region aufgebaut. Nicht alle Artikel müssen dann aber in allen Lägern verfügbar sein; denkbar sind auch länderübergreifende Schwerpunktläger bei Langsamdrehern und nur Schnelldreher in den jeweiligen Länderlagern.

*Mindestens zwei Herausforderungen werden aber immer gravierender, wenn der Umsatzanteil des Onlinehandels 2025 eben nicht mehr fünf bis zehn Prozent beträgt, sondern 25 bis 30 Prozent: die Zustellung am einzelnen Kundenhaushalt und das Verkehrsaufkommen*



**Zugleich bedeutet dies, dass es auch 2025 deutliche Unterschiede in der Logistikleistung in den unterschiedlichen Märkten geben wird.** Natürlich werden sich Lieferfristen in der internationalen Logistik generell verkürzen. Aber ohne Warenverfügbarkeit in einem Land werden dennoch längere Fristen benötigt werden. Onlinehändler werden ihre Märkte kategorisieren in Kernmärkte und Gelegenheitsmärkte. In ihren Kernmärkten werden Onlinehändler vermutlich ein Zentrallager (oder sogar mehrere Läger) selbst oder outgesourct unterhalten, um Same-Day Delivery bieten zu können. Es wird aber sicher nicht wirtschaftlich sein, Lagerbestände in allen Auslandsmärkten vorzuhalten. Darüber, welcher Onlinehändler welche Länder als Kernmärkte definieren wird und damit eine optimale Lieferleistung anbietet, werden sich Händler auch dauerhaft von der Konkurrenz differenzieren können.

Eine andere Art von Präsenz ist bei Multi-Channel-Händlern aus dem stationären Handel gegeben. Sicherlich werden diese bis 2025 in allen Ländern, in denen sie stationär aktiv sind, auch online verkaufen. Dass man in diesem Fall gegenüber Pure-Playern erweiterte Logistikoptionen hat, zeigt sich heute schon. Fortgeschrittene Multi-Channel-Händler – ein Vorreiter war Macy's in den USA – nutzen bereits ihre Warenbestände in den Läden für den Onlinehandel und können von dort Ware versenden oder vom Kunden Ware abholen lassen. Es sind diese Fälle, in denen spektakuläre Logistikleistungen (Lieferung in einer Stunde nach Bestellung usw.) realisierbar sind. Ob dies wirtschaftlich sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Zumindest als Option werden Multi-Channel-Händler dem Kunden 2025 diese Option wohl in vielen Liefergebieten offerieren.

**Eng verknüpft mit der internationalen Logistikstruktur ergibt sich die Frage der letzten Meile.** Hier hat sich in den letzten Jahren schon abgezeichnet, dass Multioptionalität für den Kunden der langfristige Lösungsansatz sein wird. Lieferung nach Hause, in einen Laden, an eine Paketstation usw. sind heute schon in vielen Ländern mögliche Lösungen.

Mindestens zwei Herausforderungen werden aber immer gravierender, wenn der Umsatzanteil des Onlinehandels 2025 eben nicht mehr 5 bis

10 Prozent beträgt, sondern 25 bis 35 Prozent, nämlich die Lieferannahme am einzelnen Kundenhaushalt und das Verkehrsaufkommen. Somit ist bei dieser Größenordnung eine einfache Fortschreibung der heutigen Logistikhösungen nicht mehr möglich, sondern dies erfordert völlig neue Lösungen.

Die Vermeidung von erfolglosen Lieferversuchen, weil der Kunde nicht zu Hause ist, und von Retouren ebenso wie eine effiziente Bündelung von Lieferungen ist 2025 nicht mehr nur eine Frage der Profitabilitätsrechnung eines einzelnen Onlinehändlers, sondern von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung. Über operative Lösungsansätze für Teilprobleme (etwa Paketboxen an jedem Haushalt) zu spekulieren, ist derzeit zu früh. Allerdings kann man hier in den nächsten Jahren vermutlich schnell beobachten, welche Versuche Erfolg versprechend verlaufen.

Grundsätzlicher ist die Frage der Bündelung. Wenn einerseits einzelne Onlinehändler immer stärker ihren Wettbewerbsvorteil aus einer überlegenen Logistikleistung und extrem kurzen Lieferfristen ziehen, bis hin zu Lieferungen von Einzelbestellungen innerhalb einer Stunde durch einen Kurierdienst, andererseits aber eine Vielzahl individueller Logistikhösungen und Kleinstlieferungen zum Verkehrschaos führen und gesamthaft auch vom Kunden nicht akzeptiert werden, wird es in diesem Spannungsfeld die zentrale Herausforderung im nächsten Jahrzehnt sein, unternehmensübergreifende Bündelung zu bieten, ohne Wettbewerbsvorteile zwischen Onlinehändlern zu nivellieren.



Professor Shashi Matta, Fisher College of Business, The Ohio State University  
 Connor Heaton, Student, Fisher College of Business, The Ohio State University

## FÜNF VERBRAUCHERTRENDS GESTALTEN DEN E-COMMERCE DER ZUKUNFT

**Professor Shashi Matta** lehrt Marketing am Fisher College of Business der Ohio State University. Er hat einen B.A. in Ingenieurwissenschaften, einen Master of Business Administration und ist Doktor der Betriebswirtschaft. Seine praktische Branchenerfahrung sammelte er in verschiedenen Positionen in den Bereichen Brand Management, Werbung sowie als Marketingleiter.

Professor Matta berät Industrieunternehmen weltweit. Als Keynote Speaker hält er Vorträge zu Marketingstrategie, Branding und Kundenerfahrungsmanagement. Am Fisher College of Business der Ohio State University betreut er das MBA-Programm ebenso wie Grundkurse und das Executive-Education-Programm. Seine Leistungen in der Lehre wurden mit mehreren Preisen ausgezeichnet.

Er forscht zudem auf den Gebieten Branding, Verbraucherverhalten und Dienstleistungsmarketing. Zu seinen Forschungsprojekten gehören die kognitiven und affektbestimmten Prozesse in der Wahrnehmung von Marketingelementen und Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen durch Verbraucher und die Auswirkungen dieser Wahrnehmungen auf die Einschätzung einer Marke. Seine Forschungsergebnisse erschienen im Journal of Marketing, Journal of Consumer Research, Journal of Consumer Psychology, Journal of the Academy of Marketing Science und im Review of Marketing Research.



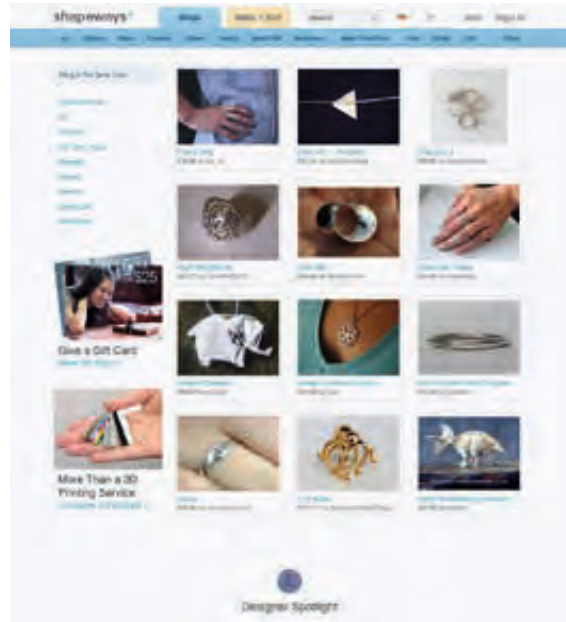
**Connor Heaton** studiert am Fisher College of Business an der Ohio State University Marketing und Kognitionswissenschaft. Als Absolvent des Honors Cohort Program und Mitglied des Industrie-Clusters für Verbrauchsgüter am Fisher College arbeitet er derzeit am Branding-Projekt des Colleges sowie an seinem eigenen Forschungsprojekt zum Thema Verpackung und Verbraucherverhalten.



**Unternehmen müssen permanent – unter großem Zeitdruck – neue Trends in ihrer jeweiligen Branche identifizieren. Das verschafft ihnen nicht nur Wettbewerbsvorteile, sondern macht es auch möglich zu wachsen.** Nie zuvor war der Wunsch, zukünftiges Verbraucherverhalten zu entschlüsseln, so stark und dringlich wie heute. Nie zuvor haben sich Trends so schnell gewandelt oder überlebt. Für Trendscouts ein Problem: Besteht doch die Gefahr, dass die Berichte, die sie Unternehmen liefern, bei der Fertigstellung möglicherweise bereits überholt sind. Es ist eine große Herausforderung, Trends zu erkennen, die bei der Berichtslegung eben nicht bereits Mainstream sind. Ein Essay zum Thema Trends, welche die Zukunft des E-Commerce bestimmen, ist eine ebenso schwierige Aufgabe. Immerhin werfen Branchenfachleute den Akademikern vor, Forschungsergebnisse und Theorien zu produzieren, die der Praxis hinterherhinken. Trotz dieser Bedenken präsentieren wir hier fünf Verhaltensweisen von Verbrauchern, von denen wir glauben, dass sie Praxis und Aufgabenstellung des E-Commerce zukünftig verändern werden.

### 1. Crowd-Shaping

Crowd-Sourcing ist passé – denn es hat sich zum „Crowd-Shaping“ entwickelt. Verbraucher schließen sich zusammen, bilden Netzwerke, entwickeln und finanzieren Ideen und Produkte, die Ausdruck ihrer Vorlieben und Wünsche sind. Das geschieht in kleinen Gruppen – zum Beispiel im Bereich Musik, in Restaurants, in denen Stammgäste mitbestimmen, oder in kleinen Unternehmen, die von Verbrauchern finanziert werden, um spezielle Nischenprodukte herzustellen. Oder im großen Rahmen etwa bei der Verkehrsführung verbunden mit riesigen Datenmengen von Mobiltelefonen und GPS-Geräten oder der intelligenten Stadtplanung mithilfe von Daten zu Millionen von Stadtbewohnern. Wie beeinflusst Crowd-Shaping den Bereich E-Commerce? Flexible Back-End-Prozesse auf E-Commerce-Websites, die nachverfolgen können, wie Verbraucher Produkte und Serviceangebote beeinflussen und verändern, werden in Zukunft unabdingbar sein. Während derzeit erfolgreiche E-Commerce-Strategien darauf ausgelegt sind, möglichst viele Informationen über einzelne Verbraucher zu sammeln und ihr zukünftiges Konsumverhalten vorauszusagen, werden künftige Strategien im E-Commerce das



*Shapeways, ein niederländisches Unternehmen mit Sitz in New York, hat sich als 3-D-Druck-Plattform etabliert*

Crowd-Shaping berücksichtigen müssen, indem sie beobachten und darstellen, wie Verbrauchergruppen Produkte, deren Lebenszyklen und den Bedarf bestimmen.

### 2. Der soziale Markt

Ein soziales Marktumfeld schafft Raum für den Consumer-to-Consumer-Handel. In den vergangenen zwei Jahrzehnten war eBay der Inbegriff des C2C-Handels. Doch jetzt gibt es den sozialen Markt 2.0, auf dem Verbraucher Produkte entwerfen und konzipieren, die dann an andere Verbraucher verkauft werden. Shapeways, ein niederländisches Unternehmen mit Sitz in New York, hat sich genau zu diesem Zweck als 3-D-Druck-Plattform etabliert. Shapeways ist aus dem Philips Lifestyle-Incubator-Programm von Royal Philips Electronics entstanden. Nutzer können per Rapid Prototyping ihre eigenen dreidimensionalen Produkte entwerfen, indem sie auf der Website von Shapeways einfach eine Datei mit ihrem Entwurf hochladen, der im 3-D-Druck ausgeführt wird. Der Verbraucher/Designer kann anschließend sein Produkt über die Website anbieten, das dann bei Bedarf per 3-D-Druck hergestellt wird. Shapeways übernimmt die Kauftransaktion, den Druck, Versand und Kundenservice, während der Profit an den Designer geht.

Wie beeinflusst der soziale Markt den Bereich E-Commerce? Da Verbraucher die Produkte entwerfen und direkt verkaufen, birgt dieses

Geschäftsmodell einige Unwägbarkeiten in sich: Ein Produkt kann in kürzester Zeit zum Bestseller werden oder sich überhaupt nicht verkaufen. E-Commerce-Unternehmen, die das Geschäftsmodell des sozialen Markts umsetzen wollen, brauchen Echtzeit-Modelle für die Herstellung und den Versand von Produkten, die aus sehr unterschiedlichen Kategorien stammen können. Logistik-Dienstleister, die solche Modelle unterstützen wollen, müssen entscheiden, wo der 3-D-Druck stattfinden soll und wie der Standort am besten in ein flexibles Versandnetzwerk integriert werden kann. Der 3-D-Druck und die Entwicklung des sozialen Markts werden mit Sicherheit den E-Commerce von morgen mitgestalten.

### 3. Gamification

„Gamification“, also die Anwendung von Spielstrategien und Spielmechaniken außerhalb eines Gaming-Kontexts zum Zweck der Nutzeransprache, wird bereits von Herstellern, Dienstleistern und Marketingspezialisten erfolgreich eingesetzt, um das Verbraucherverhalten zu steuern und zu gestalten. Treue- und Bonusprogramme sind eine der ältesten Formen dieses Konzepts. Auch in diesem Fall ist eBay ein gutes Beispiel – hier wurde der Onlineeinkauf zum Wettkampf zwischen Verbrauchern, die versuchen, einander möglichst clever zu überbieten. Aus Kaufen wurde Gewinnen. Auch dem E-Commerce-Unternehmen Teleflora gelang eine erfolgreiche Umsetzung der Prinzipien der Gamification. Um das Engagement in den sozialen Medien zu verstärken, führte das Unternehmen ein System ein, mit dem Kunden Punkte für bestimmte Aktivitäten erhielten, wenn sie zum Beispiel eine Bewertung abgaben, einen Kommentar posteten oder die Fragen anderer Kunden beantworteten. Für die erste Bewertung oder Antwort gab es einen Bonus. Die Aktion wurde mit einem Leaderboard-System koordiniert und beinhaltete außerdem verschiedene Symbole für die Aktivitätsstufen der Kunden. Das Unternehmen erhielt 105 Prozent mehr Empfehlungen auf Facebook und verzeichnete eine zehnfache Steigerung der Foto- und Video-Uploads sowie eine Verbesserung der Konversionsrate um 92 Prozent.

Das Prinzip der Gamification beruht auf mehreren grundsätzlichen menschlichen Motivationen wie Verknappung, Impulsivität, Erfolg, Machtgewinn und zielgerichtetem Handeln. Obwohl Gamification heute im Bereich E-Commerce bereits vielfach

zum Einsatz kommt, wird sich diese Strategie in Zukunft noch weiter verbreiten, da Verbraucher in allen Lebensbereichen mit dem Konzept in Berührung kommen. In mobilen Apps ist Gamification bereits allgegenwärtig. Wie beeinflusst dies nun den E-Commerce? E-Commerce-Unternehmen können Gamification einsetzen, um das Verbraucherverhalten zu gestalten und zu lenken. Mit Gamification kann die Nutzung von bereits eingeführten Produkten beeinflusst werden, man kann Nutzer zu bestimmten Verhaltensweisen wie beispielsweise der Nutzung sozialer Medien animieren oder den Bedarf an Zusatzprodukten erhöhen.

### 4. Konsum mit gutem Gewissen und Nachhaltigkeit

Nach dem weltweiten Wirtschaftsabschwung im Jahr 2008 war ein deutlicher Rückgang im Prestige Konsum von Luxusgütern und -dienstleistungen festzustellen. Verbraucher begannen, überwiegend pragmatisch zu denken. Allerdings scheint es bei diesem Trend eine Ausnahme zu geben – wenn Verbraucher der Meinung sind, beim Kauf kein schlechtes Gewissen haben zu müssen, sind sie bereit, Luxusgüter und -dienstleistungen auch ohne direkten praktischen Nutzen zu konsumieren. Die Elektroautos von Tesla sind Symbol für den Konsum von Luxusgütern mit gutem Gewissen. Können Unternehmen mit bekanntermaßen nachhaltigen und sozial verträglichen Produkten und Dienstleistungen höhere Preise für den Prestige Konsum dieser Produkte und Dienstleistungen verlangen? Sehen wir uns Fairphone an, ein Smartphone aus den Niederlanden, von dem seit seiner Markteinführung vor einigen Monaten bereits über 25.000 Exemplare verkauft wurden. USP und Wettbewerbsvorteil von Fairphone bestehen darin, dass die Smartphones ohne Verwendung von konfliktbehafteten Mineralien wie Gold, Zinn, Tantal oder Wolfram und unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt werden. Im E-Commerce ist der Brillen- und Sonnenbrillenhersteller Warby Parker ein frühes Beispiel für Konsum mit gutem Gewissen. Für jede verkaufte Brille stiftete das Unternehmen eine Brille für bedürftige Menschen. In jüngster Zeit hat das in Singapur angesiedelte E-Commerce-Unternehmen Shop for Social, das Partnerschaften mit sozialen Einrichtungen und Wohltätigkeitsorganisationen vor Ort unterhält, erfolgreich Kunsthandwerk und andere Produkte aus verschiedenen Kategorien verkauft.



© Eric Audras/Getty Images

Wie wird Konsum mit gutem Gewissen künftig den E-Commerce beeinflussen? Verpackung und Transport sind zwei hoch sichtbare Aspekte im Onlinehandel, die derzeit kritisch betrachtet werden. Kann man mit nachhaltiger Verpackung und umweltfreundlichem Versand einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt erreichen? Sind Verbraucher bereit, mehr für deutlich sichtbare Nachhaltigkeit in den Geschäftspraktiken von E-Commerce-Unternehmen zu zahlen? Da Verbraucher zunehmend auf Umweltfreundlichkeit achten und sich der Konsum mit gutem Gewissen zum Mainstream-Phänomen entwickelt, wird dieser Trend mit Sicherheit Einfluss auf den Onlinehandel nehmen.

### 5. Hyper-Connectivity

Verbraucher stehen heute im Zentrum eines lückenlosen Kommunikationsnetzwerks – sie sehen Fernsehsendungen „on demand“ auf dem Laptop und erhalten dabei Werbung eines Reiseveranstalters. Dieser wird als Favorit im Webbrowser markiert und später auf dem Tablet aufgerufen, um den Flug zu buchen. Dazu kommt gleich ein Sonderangebot für einen Mietwagen als SMS aufs Smartphone. Erfolgreiche E-Commerce-Unternehmen haben die Reichweite und Wirksamkeit der sogenannten „Hyper-Connectivity“ und die damit verbundene Echtzeit-Datenflut längst für sich entdeckt und nutzen sie für Strategien wie verhaltensorientierte Werbung, Empfehlungs- und Beratungsportale, dynamische Preisgestaltung und flexible Marketingaktionen. Die erfolgversprechendste Strategie

in der aktuellen E-Commerce-Landschaft ist das Verbraucher-Management, bei dem Kunden ein umfassendes Einkaufserlebnis geboten wird, ganz gleich, ob sie in einem Geschäft, online oder mobil einkaufen. Wie wird sich dieser Trend im Onlinehandel der Zukunft weiterentwickeln? In Zukunft wird die Hyper-Connectivity durch das Industrie-Internet, in dem Objekte mit anderen Objekten verbunden sind und mit ihnen kommunizieren, eine weitere Dimension erhalten. Dadurch verstärken sich die Auswirkungen des Verbraucher-Internets auf den E-Commerce-Bereich. Lückenlose Netzwerke für Verbraucher, Produkte und Prozesse werden die Art und Weise verändern, wie Produkte und Dienstleistungen geplant, hergestellt, verwaltet und ausgeliefert werden. Wird es eines Tages ein tragbares Gerät geben, das in einer komplett vernetzten Verbraucherwelt alles und jeden miteinander verbindet? Das wird sich im Laufe der nächsten Jahre zeigen. Folgendes Zitat gilt daher bis heute für moderne E-Commerce-Unternehmen als Leitsatz: „Die einzige Möglichkeit, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie selbst zu gestalten.“

*Verbraucher stehen heute im Zentrum eines lückenlosen Kommunikationsnetzwerks*

# LOKALER HANDEL WIRD ZUM HART UMKÄMPFTEN WETTBEWERB

eBay ist ein Synonym für E-Commerce. Ein Pionier im Onlinehandel, der die heutige E-Commerce-Landschaft geprägt hat. Carl Gish, Vice President Global Shipping and Logistics bei eBay Marketplaces, berichtet über seine Erwartungen für die Zukunft sowie das Dilemma, online versus offline einzukaufen.



© Toby Burditt Photography

## Carl Gish

Vice President Global Shipping and Logistics bei eBay Marketplaces

### Herr Gish, der Onlinehandel ist auf dem Vormarsch. Ist das Ende des Offlinehandels in Sicht?

Der traditionelle Handel wird nicht verschwinden – er wird sich verändern. Es geht nicht um online gegen offline, sondern um online plus offline. Es ist wenig überraschend, dass Fortschritte in Bezug darauf, wie Menschen einkaufen können, sie zu anspruchsvolleren Konsumenten machen. Die Käufer von heute wollen alles: günstigeren und schnelleren Versand, bessere Retouren, verbesserten Kundenservice und eine endlose Auswahl. Dies mag wie die Grundlagen des digitalen Handels klingen, aber die Maßstäbe sind bereits hoch angesetzt und steigen noch weiter. eBay kooperiert mit Händlern aller Größen, um ihnen zu helfen, diese besonderen Herausforderungen zu meistern und ihr Geschäft weiter auszubauen.

### Was ist die Folge aus „online plus offline“ für den Handel?

Händler, Marken und kleinere Verkäufer müssen jetzt nach neuen Wegen suchen, um ihre Waren an anspruchsvollere und technisch versierte Kunden zu bringen. Und das erfordert ein neues Denken, einen neuen Weg, um das Beste aus dem digitalen und traditionellen Einkaufen zusammenzuführen. All das deutet auf eine sehr spannende – und sehr unterschiedliche – Zukunft für Käufer und Verkäufer hin.

### Bedeutet der wachsende Anteil des E-Commerce, dass wir weitere lokale Läden schließen sehen werden?

Heutzutage finden 75 Prozent aller Einkäufe innerhalb eines Radius von circa 25 Kilometern um das Zuhause der jeweiligen Konsumenten statt. Offensichtlich haben die Menschen also eine Affinität, in den Geschäften in ihrer Nähe einzukaufen. Dazu führen Einzelhändler in den lokalen Märkten Bestände, die bereits die meisten Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden befriedigen. Im Zuge der Revolution des Handels wird der lokale Handel zu einem der am härtesten umkämpften Märkte werden. Lokal ist dort, wo die meisten Menschen einkaufen – und lokal stellt enorme Möglichkeiten für eBay dar. Vor einem Jahr haben wir einen neuen Service namens „eBay Now“ vorgestellt. Er basiert auf der Idee, dass Konsumenten in ihren lokalen Läden einkaufen sollten – und die Produkte innerhalb rund einer Stunde geliefert bekommen. Dieser Service bietet Händlern einen Kanal, um den steigenden Ansprüchen der modernen Konsumenten gerecht zu werden und ihren Ladenumsatz zu erhöhen.

### Sie haben erwähnt, dass Kunden anspruchsvoller als jemals zuvor sind. Auf welche Punkte sollten Händler eingehen, um das Einkaufserlebnis zu verbessern?

Der wichtigste Wandel, den wir im Handelsumfeld sehen, ist die steigende Nachfrage sowohl nach Nützlichkeit als auch nach Bindung. Zur Nützlichkeit – also dem, was Käufer und Verkäufer bei ihrem Einkaufserlebnis tatsächlich benötigen – gehören

Dinge, die helfen, Probleme zu vermindern, den Shopping-Prozess zu beschleunigen und Vertrauen aufzubauen. Dinge wie Erfüllung. Sicherstellen, dass Konsumenten die Wahl haben, wie sie ihre Waren erhalten, und dass sie das Vertrauen haben, diese schnell und bequem zu bekommen. Bei der Bindung geht es um all die Dinge, die Menschen beim Einkaufen lieben: Inspiration beispielsweise oder etwas Einzigartiges zu finden, das zu einem selbst passt, oder über eine tolle Entdeckung zu stolpern, von der man nicht einmal wusste, sie haben zu wollen. Wir machen uns die Möglichkeiten unserer Technologien zunutze und kombinieren sie mit menschlicher Hingabe, um ein personalisierteres, relevanteres und ansprechenderes Shopping-Erlebnis zu liefern.

### **Einige Händler haben diesen neuen Weg der Kundenansprache bereits eingeschlagen ...**

Richtig. In den letzten 18 Monaten hat sich eine völlig neue Kategorie des digitalen Einkaufens herausgebildet. Dabei geht es um Shoppen durch Surfen, Entdecken und sogar Unterhaltung. Es geht weniger darum, eine Mission zu erfüllen – einen Bedarf –, und mehr darum, einen Wunsch oder eine Leidenschaft zu erfüllen.

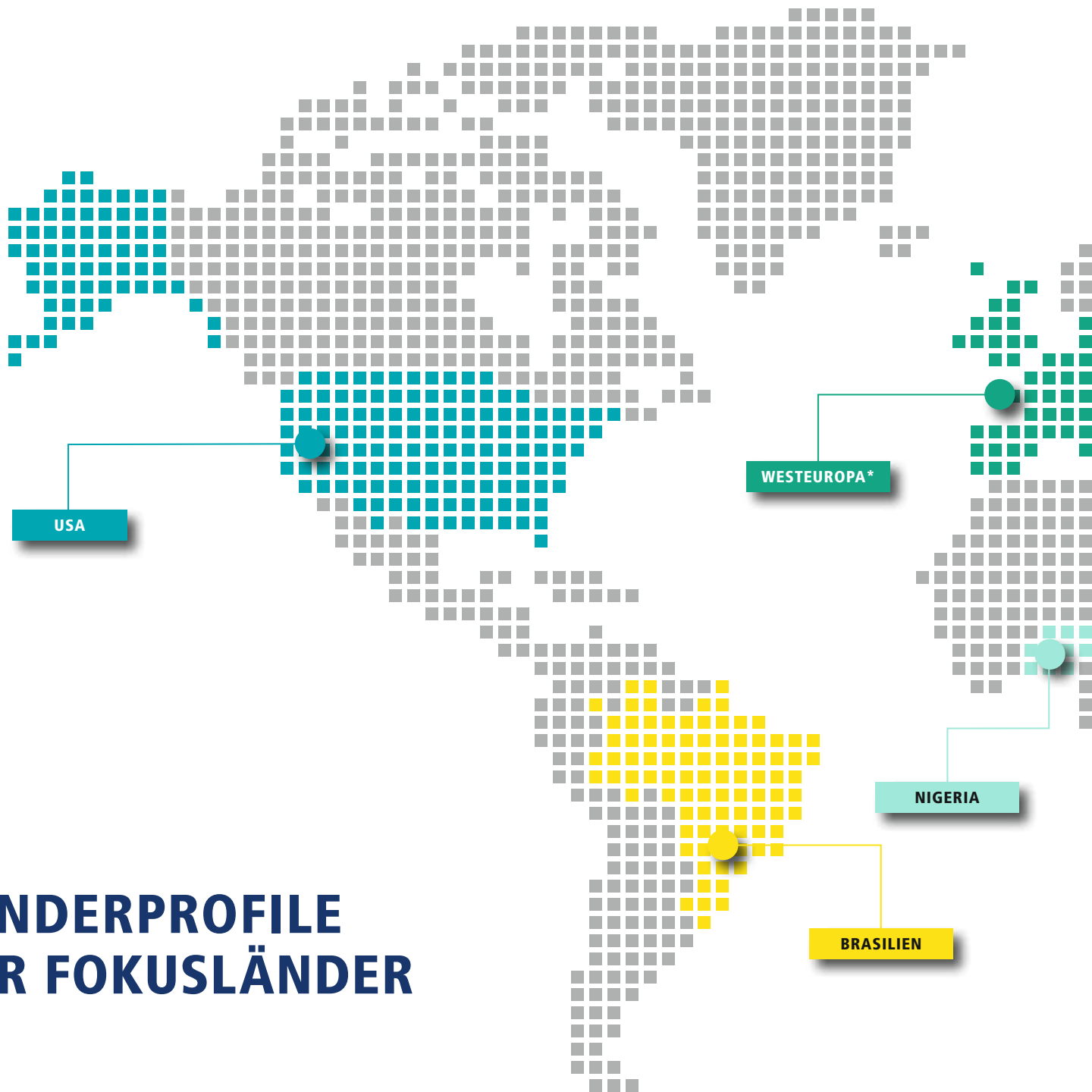
### **Werfen wir einen Blick auf das große Ganze. Was wird der größte Treiber für zukünftiges Wachstum im Onlinehandel sein?**

Der adressierbare Markt wächst rasant. In den nächsten drei Jahren wird eine weitere Milliarde Menschen online sein und damit die Gesamtheit

der vernetzten Menschen auf nahezu die Hälfte der weltweiten Bevölkerung steigen. Rund 91 Prozent dieses Wachstums wird aus den BRIC- und Schwellenländern kommen. Es wird erwartet, dass dieselben Länder für 60 Prozent des E-Commerce-Wachstums verantwortlich sein werden. Viele dieser Konsumenten werden sich über mobile Endgeräte zum ersten Mal mit dem Internet in Verbindung setzen. Marken und Händler müssen sich bewusst werden, wie sie über Bildschirme, Sprachen und Kulturen hinweg die besten Erfahrungen zu ihren Kunden bringen können.

### **Und was ist dabei für eBay drin?**

Es ist klar, dass sich Einzelhandel und der Handel allgemein fundamental verändern – dabei ist die Technologie die treibende Kraft. Wir erwarten, dass dieser Umstand den zehn Billionen US-Dollar schweren Handelsmarkt in den kommenden Jahren auf den Kopf stellen wird. Im Jahr 2012 hat eBay ein Handelsvolumen von 175 Milliarden US-Dollar ermöglicht. Im Laufe der nächsten drei Jahre erwarten wir, dass diese Summe auf 300 Milliarden US-Dollar anwächst. eBay hilft aktiv dabei, die Zukunft des Handels zu gestalten, und kooperiert dazu mit Händlern aller Größen.



## LÄNDERPROFILE DER FOKUSLÄNDER

**Technologische Infrastruktur, Wirtschaftskraft und Konsumgewohnheiten stehen in einer komplexen Wechselwirkung.** In den reifen, westlich geprägten Ökonomien gehört deshalb das Online-shopping zum Alltag vieler Menschen, motiviert vor allem durch den Convenience-Aspekt. In vielen Schwellen- und Entwicklungsländern steckt der Onlinehandel dagegen noch in den Kinderschuhen. Noch – denn die Wachstumserwartungen für den E-Commerce sind vor allem in weniger entwickelten Volkswirtschaften

überproportional. Nicht zuletzt aufgrund der oftmals nur rudimentär vorhandenen Handels- und Verkehrsinfrastrukturen. Denn: Je geringer das Warenangebot vor Ort, desto besser die Chancen für den schnell wachsenden Onlinehandel. Unterstützend wirkt zudem das weltweit zu beobachtende Phänomen der Landflucht. Immer mehr Menschen ziehen in die Städte. Für Handelsunternehmen bedeutet die Bildung von neuen Megametropolen in Asien, Südamerika und Afrika einen zentraleren Zugang zu immer mehr Menschen.





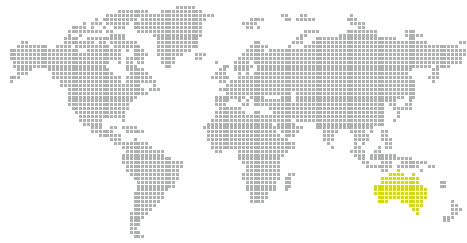
In den reifen Ökonomien dünnt sich dagegen das bestehende flächendeckende Einzelhandelsnetz immer mehr aus. Die Global-E-Tailing-Studie 2025 hat für die Entwicklung der vier vorliegenden Zukunftsszenarien über alle Kontinente hinweg wirtschaftliche Parameter, digitale Indikatoren und Konsumgewohnheiten in zwölf Ländern und Ländergruppen untersucht. Auf den folgenden Seiten finden Sie die länderbezogenen Kerndaten sowie eine Prognose für das Jahr 2025 innerhalb der aufgezeigten Rahmenbedingungen des ersten

Szenarios „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“.

\* Westeuropa umfasst folgende Länder: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

\*\* Osteuropa umfasst folgende Länder: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.

## AUSTRALIEN



### ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	22,3 Mio.	(2010)	26,6 Mio.	+19 %
Urbanisierungsrate	89 %	(2010)	91 %	+2 %
BIP/	902 Mrd. USD	(2011)	1.329 Mrd. USD	+47 %
BIP pro Kopf	41.461 USD	(2011)	53.055 USD	+28 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	2,4 Personen	(2011)	2,3 Personen	
Gini-Index	30,5	(2006)		
Logistics Performance Index	Rank 16 / Score 3,81	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

### KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	11.270 USD	(2011)	14.698 USD	+30 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	49.130 USD	(2011)	57.043 USD	+16 %
Volumen Onlinehandel	29,6 Mrd. USD	(2011)	mittleres Wachstum →	

### DER DYNAMISCHE WESTEN

Australien ist eine Wohlstandsgesellschaft westlichen Zuschnitts. Dabei sind die prognostizierten Wachstumsraten erheblich höher als etwa im alten Westen und beziehen sich sowohl auf die Einwohnerzahl (plus 19 Prozent) wie auch auf das BIP (plus 47 Prozent). Damit einher geht ein Wachstum des Haushaltseinkommens, was – nicht überraschend – zu einem erheblichen Mehrumsatz im Einzelhandel führt (plus 30 Prozent pro Kopf). Anknüpfend an die Entwicklung von 2000 bis 2011 ist auch für die Zukunft eine hohe Internetaffinität zu erwarten. Schon 2011 gehen drei Viertel der Bevölkerung auch mobil ins Netz.

## BRASILIEN



### ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	195 Mio.	(2010)	216 Mio.	+11 %
Urbanisierungsrate	84 %	(2010)	88 %	+4 %
BIP/	1.120 Mrd. USD	(2011)	2.037 Mrd. USD	+82 %
BIP pro Kopf	5.505 USD	(2011)	8.785 USD	+60 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	3,4 Personen	(2011)	2,6 Personen	
Gini-Index	51,9	(2012)		
Logistics Performance Index	Rank 65 / Score 2,94	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

### KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	5.514 USD	(2012)	8.597 USD	+56 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	10.720 USD	(2011)	17.734 USD	+65 %
Volumen Onlinehandel	25,6 Mrd. USD	(2011)	mittleres Wachstum →	

### ÜBER DIE SCHWELLE GETRETEN

Die Einwohnerzahl wächst nicht mehr sehr stark (plus 11 Prozent), wohingegen die Wohlstandswerte steil nach oben gehen: Ein BIP von plus 82 Prozent (pro Kopf plus 60 Prozent) zeigt, dass die steigende wirtschaftliche Leistungsfähigkeit die ganze Gesellschaft umfasst. Dementsprechend werden sich das verfügbare Haushaltseinkommen und der Einzelhandelsumsatz pro Kopf mehr als verdoppeln. Zu erwarten ist dann auch eine Senkung des Gini-Koeffizienten hin zu einer höheren Gleichverteilung (aktuell 0,52). Beim Internet sind starke Steigerungen möglich, da aktuell weniger als die Hälfte der Bevölkerung einen Zugang hat. Breitband- und Mobil-Zugang sind noch wenig verbreitet.

**CHINA**



**WACHSTUM ALS NORMALFALL**

China wächst und altert. Bei einem moderaten Bevölkerungswachstum von vier Prozent und abnehmender Haushaltsgröße werden von China nach wie vor wichtige Impulse ausgehen. Dafür sorgt ein rasant steigendes BIP von plus 180 Prozent (plus 169 Prozent pro Kopf) und ein mehr als verdreifachtes Haushaltseinkommen. Dabei sieht die Prognose die Sparneigung der Chinesen nur langsam zurückgehen, der Einzelhandelsumsatz nimmt um „nur“ 162 Prozent zu. Bei einer Steigerung der Urbanisierungsrate von 33 Prozent werden 2025 die meisten Konsumenten in den Städten leben und dort auch ins Netz gehen. Das Internet in China ist dabei vor allem ein mobiles Medium: 30 Prozent nutzen es mobil, wobei nur 38 Prozent überhaupt Zugang haben – hier ist also auch Raum für Wachstum.

**ALLGEMEINE FAKTOREN**

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	1.341 Mrd. (2010)	1.395 Mrd.	+4 %
Urbanisierungsrate	49 % (2010)	65 %	+33 %
BIP/	4.189 Mrd. USD (2011)	11.748 Mrd. USD	+180 %
BIP pro Kopf	3.134 USD (2011)	8.423 USD	+169 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	3,1 Personen (2010)	2,9 Personen	
Gini-Index	48,0 (2009)		
Logistics Performance Index	Rank 28 / Score 3,53 (2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

**KONSUM**

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	1.702 USD (2010)	2.752 USD	+162 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	4.000 USD (2010)	13.784 USD	+345 %
Volumen Onlinehandel	37,2 Mrd. USD (2011)	höheres Wachstum ↗	

**INDIEN**



**RIESE IM DÄMMERZUSTAND**

Das bevölkerungsreiche Indien wird China laut Prognose 2025 an Einwohnerzahl übertreffen – ein Wachstum von 19 Prozent sorgt dafür –, aber nicht an Wirtschaftsleistung. Auch eine BIP-Steigerung von 174 Prozent wird nicht ausreichen, damit Indien 2025 dort ankommt, wo China schon heute steht. Die Nutzung des steigenden Haushaltseinkommens (plus 249 Prozent) ist dabei anders gelagert: In Indien geht mehr in den Konsum. So nimmt der Einzelhandelsumsatz stärker zu als das Haushaltseinkommen. Bei einer niedrigen Urbanisierungsrate mit – bei diesem Niveau – moderatem Wachstum ist auch die städtische Netzgemeinde noch klein: Nur zehn Prozent der Bevölkerung haben überhaupt Zugang mit gerade einem Breitbandanschluss für 100 Einwohner.

**ALLGEMEINE FAKTOREN**

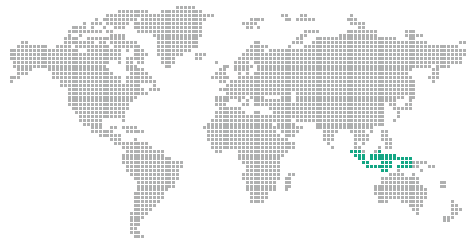
Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	1.225 Mrd. (2010)	1.459 Mrd.	+19 %
Urbanisierungsrate	31 % (2010)	37 %	+20 %
BIP/	1.334 Mrd. USD (2011)	3.649 Mrd. USD	+174 %
BIP pro Kopf	1.122 USD (2011)	2.613 USD	+133 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	4,8 Personen (2007)	3,7 Personen	
Gini-Index	36,8 (2004)		
Logistics Performance Index	Rank 54 / Score 3,08 (2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

**KONSUM**

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	447 USD (2010)	1.265 USD	+283 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	1.420 USD (2011)	3.529 USD	+249 %
Volumen Onlinehandel	10,0 Mrd. USD (2011)	mittleres Wachstum →	

## INDONESIEN



### ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	240 Mio. (2010)	272 Mio.	+13 %
Urbanisierungsrate	50 % (2010)	60 %	+21 %
BIP/	402 Mrd. USD (2011)	854 Mrd. USD	+112 %
BIP pro Kopf	1.632 USD (2011)	3.084 USD	+89 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	3,9 Personen (2010)	3,4 Personen	
Gini-Index	36,8 (2009)		
Logistics Performance Index	Rank 53 / Score 3,08 (2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

### KONSUM

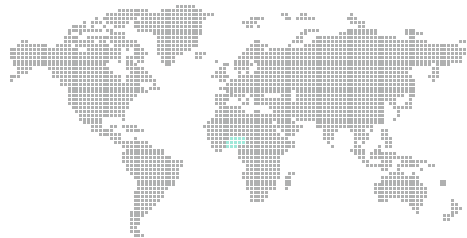
Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	990 USD (2010)	1.408 USD	+42 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	2.940 USD (2011)	5.834 USD	+98 %
Volumen Onlinehandel	1,4 Mrd. USD (2011)	mittleres Wachstum →	

### STABILER AUFWIND

Dem Inselstaat wird eine stabile positive Entwicklung mit mehr als einer Verdoppelung des BIP prognostiziert. Davon kommt auch bei der Bevölkerung etwas an – das Haushaltseinkommen verdoppelt sich nahezu. Da das Einkommen insgesamt aber auch 2025 mit weniger als 6.000 US-Dollar noch nicht üppig ausfällt, wächst der Einzelhandelsumsatz nicht im gleichen Maße.

60 Prozent Urbanisierungsrate signalisieren, dass Indonesien 2025 den Sprung zu einer überwiegend verstäderten Gesellschaft getan hat. Die Netzcommunity ist dagegen noch im Aufbau: Mit 18 Prozent haben anteilmäßig fast doppelt so viele Menschen Internetzugang wie in Indien, dennoch sind Breitbandanschlüsse kaum verbreitet und auch der Anteil der Bevölkerung, der mobil ins Internet geht, ist gering.

## NIGERIA



### ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	158 Mio. (2010)	230 Mio.	+45 %
Urbanisierungsrate	49 % (2010)	58 %	+18 %
BIP/	167 Mrd. USD (2011)	319 Mrd. USD	+91 %
BIP pro Kopf	1.010 USD (2011)	1.360 USD	+35 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	4,4 Personen (2008)	3,6 Personen	
Gini-Index	43,7 (2003)		
Logistics Performance Index	Rank 75 / Score 2,81 (2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

### KONSUM

Indikator	Aktuell	Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	675 USD (2011)	931 USD	+38 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	1.280 USD (2011)	1.654 USD	+29 %
Volumen Onlinehandel	–	mittleres Wachstum →	

### HEMMFAKTOR EINWOHNERZAHL

Das afrikanische Ölland Nigeria zeichnet ein hohes prognostiziertes Wirtschaftswachstum mit einem BIP-Plus von 91 Prozent aus. Dieses ist allerdings ungleich verteilt und wird durch die erwartete hohe Zunahme der Einwohnerzahl (plus 45 Prozent) wieder aufgezehrt. Im Ergebnis nimmt das BIP pro Kopf um 35 Prozent zu. Mit diesem Niveau korrespondieren die Zunahmen beim verfügbaren Haushaltseinkommen (plus 29 Prozent) und beim Einzelhandelsumsatz pro Kopf (plus 38 Prozent). Über die Hälfte der Bevölkerung wird 2025 voraussichtlich in städtischen Verdichtungsräumen leben. Dabei ist eine relativ hohe Internetaffinität zu verzeichnen: Schon 2011 hat knapp ein Drittel der Menschen Internetzugang, der vor allem mobil genutzt wird.

**OSTEUROPA**

Osteuropa umfasst folgende Länder: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, die Türkei, Ungarn und Zypern.



**FORTSCHRITT MIT EINEM STAGNATIONSFAKTOR**

In Osteuropa werden die Menschen von einem für europäische Verhältnisse hohen Wirtschaftswachstum profitieren – allerdings von einem niedrigen Niveau aus. Da bei einer BIP-Zunahme von 63 Prozent die Einwohnerzahl stagniert, verteilt sich das Wachstum auf die gleiche Zahl von Einwohnern, was eine Steigerung des Haushaltseinkommens bis 2025 von 64 Prozent ermöglicht. Der Trend zur Verstädterung setzt sich in Osteuropa moderat fort, so dass die Erwartung für 2025 von drei Vierteln städtischer Bevölkerung ausgeht. Das Internet hat bereits eine Mehrheit der Menschen erreicht, wobei fast ein Fünftel über einen Breitbandanschluss verfügen kann. Auch der Anteil der mobilen Nutzung liegt mit heute 17 Prozent im signifikanten Bereich.

1 Keine Daten verfügbar für Lettland, Estland, Litauen, Slowenien und Bulgarien. Quelle: Haushaltseinkommen <http://www.oecdbetterlifeindex.org>

**ALLGEMEINE FAKTOREN**

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	174 Mio.	(2012)	174 Mio.	0 %
Urbanisierungsrate	67 %	(2011)	76 %	+15 %
BIP/	1.598 Mrd. USD	(2011)	2.609 Mrd. USD	
BIP pro Kopf	9.184 USD	(2011)	14.994 USD	+63 %
Durchschnittliche Haushaltgröße	2,6 Personen	(2011)	2,5 Personen	
Gini-Index	30,7	(2011)		
Logistics Performance Index	Rank 40 / Score 3,31	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

**KONSUM**

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	–		–	–
Verfügbares Haushaltseinkommen	15.523 USD	(2011)	25.436 USD	+64 %
Volumen Onlinehandel	11,8 Mrd. USD	(2011) <sup>1</sup>	mittleres Wachstum →	

**RUSSLAND**



**MEHR WOHLSTAND FÜR WENIGER MENSCHEN**

In dem riesigen Land werden 2025 weniger Menschen leben und diese zunehmend in den Städten. Dazu kommt ein mit Osteuropa vergleichbares BIP-Wachstum von plus 67 Prozent, das allerdings aufgrund der Bevölkerungsabnahme zu einem höheren Pro-Kopf-Wert führt. Dabei ist der Wohlstand in Russland ungleich verteilt. Der Konsum spielt eine große Rolle. So soll bis 2025 der Einzelhandelsumsatz pro Kopf stärker steigen als das verfügbare Haushaltseinkommen. Das Internet ist noch nicht bei der Mehrheit der Bevölkerung angekommen: 49 Prozent haben Zugang. Die Nutzung neuerer Technologien wie Breitband und mobiler Webzugriff sind die Domäne einer technikaffinen Minderheit.

**ALLGEMEINE FAKTOREN**

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	143 Mio.	(2010)	139 Mio.	–3 %
Urbanisierungsrate	74 %	(2010)	77 %	+4 %
BIP/	944 Mrd. USD	(2011)	1.578 Mrd. USD	+67 %
BIP pro Kopf	6.627 USD	(2011)	11.263 USD	+70 %
Durchschnittliche Haushaltgröße	2,8 Personen	(2005)	2,6 Personen	
Gini-Index	42	(2010)		
Logistics Performance Index	Rank 90 / Score 2,69	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

**KONSUM**

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	6.447 USD	(2011)	11.467 USD	+78 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	10.730 USD	(2011)	18.412 USD	+72 %
Volumen Onlinehandel	11,0 Mrd. USD	(2011)	mittleres Wachstum →	

## SÜDAFRIKA



## ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	50,1 Mio.	(2010)	53,7 Mio.	+5 %
Urbanisierungsrate	62 %	(2010)	68 %	+10 %
BIP/	297 Mrd. USD	(2011)	530 Mrd. USD	+79 %
BIP pro Kopf	6.070 USD	(2011)	10.876 USD	+79 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	3,6 Personen	(2011)	2,7 Personen	
Gini-Index	65	(2005)		
Logistics Performance Index	Rank 34 / Score 3,43	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

## KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	2.914 USD	(2011)	4.809 USD	+65 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	6.960 USD	(2011)	13.044 USD	+87 %
Volumen Onlinehandel	1,5 Mrd. USD	(2011)	mittleres Wachstum →	

## UNGLEICHVERTEILUNG BEEINFLUSST ENTWICKLUNG

Bei einem für Afrika moderaten Bevölkerungswachstum zeigt die Prognose ein gutes BIP-Wachstum von 79 Prozent. Hemmend für die Wachstumsdynamik ist im Kapstaat also nicht der Faktor Bevölkerungszunahme. Stattdessen muss hier die extreme Ungleichverteilung der Güter – Gini-Koeffizient 0,65 – beachtet werden. So steigt zwar das Haushaltseinkommen bis 2025 statistisch um 87 Prozent, der Einzelhandelsumsatz wächst jedoch erheblich weniger. Die Anzahl der Menschen, die auch hochwertige Konsumgüter kaufen können, bleibt begrenzt. Dementsprechend ist die Internet-Nutzung noch nicht stark verbreitet: Nur ein Fünftel der Menschen hat überhaupt Zugang, wovon allerdings schon über die Hälfte das Web mobil nutzt.

## SÜDKOREA



## ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	48,2 Mio.	(2010)	50,2 Mio.	+4 %
Urbanisierungsrate	83 %	(2010)	86 %	+4 %
BIP/	1.055 Mrd. USD	(2011)	1.679 Mrd. USD	+59 %
BIP pro Kopf	21.630 USD	(2011)	34.004 USD	+57 %
Durchschnittliche Haushaltsgröße	2,7 Personen		2,3 Personen	
Gini-Index	31	(2010)		
Logistics Performance Index	Rank: 21 / Score: 3,67	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

## KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	5.151 USD	(2011)	8.385 USD	+63 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	13.100 USD	(2010)	22.943 USD	+75 %
Volumen Onlinehandel	16,7 Mrd. USD	(2011)	höheres Wachstum ↗	

## WIRTSCHAFTSMACHT MIT STARKER PROGNOSE

Der ostasiatische Tigerstaat verfügt über eine hoch entwickelte Wirtschaft und weist – trotzdem – noch ein stolzes BIP-Wachstum von 59 Prozent auf. Dementsprechend steigen auch das verfügbare Haushaltseinkommen und der Einzelhandelsumsatz pro Kopf – Ersteres um drei Viertel, Letzterer etwas schwächer. Das Internet ist in Südkorea schon heute Allgemeingut, schließlich gehört das Land zu den Haupt-Smartphone-Lieferanten der Welt. 84 Prozent der Bevölkerung haben Zugang zum Internet und mehr als ein Drittel der Einwohner verfügt über einen Breitbandanschluss – bis 2006 besaß das Land sogar weltweit die meisten Breitbandanschlüsse pro Einwohner. Wenn sie unterwegs sind, gehen mehr als die Hälfte der Südkoreaner auch mobil ins Netz.



USA



DYNAMIK EINER INTERNET-NATION

Ein Blick auf die Prognose der aktuell größten Volkswirtschaft zeigt, dass selbst von der Top-Position aus noch kräftige Wachstumsimpulse möglich sind: So soll das BIP um 43 Prozent wachsen, wobei die Einwohner auf ein Drittel mehr an verfügbarem Haushaltseinkommen hoffen dürfen. Obwohl eine reife Industrienation, ist für die USA bis 2025 ein relativ kräftiges Bevölkerungswachstum vorhergesagt – mit dreizehn Prozent dreimal so hoch wie in Westeuropa. Sicher unterstützt dies die erwartete wirtschaftliche Dynamik. Als Wiege der digitalen Welt verfügt das Land über eine frühe und inzwischen sehr hohe Internet-Verbreitung: Über drei Viertel der Bevölkerung haben Zugang, 27 von 100 Einwohnern sogar per Breitband. Fast die Hälfte der Einwohner telefoniert auch mobil. Damit korrespondiert das sehr hohe Volumen des Onlinehandels, welches schon 2011 über 300 Milliarden US-Dollar erreichte.

ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	311 Mio.	(2010)	350 Mio.	+13 %
Urbanisierungsrate	82 %	(2010)	85 %	+3 %
BIP/	13.299 Mrd. USD	(2011)	19.035 Mrd. USD	+43 %
BIP pro Kopf	42.620 USD	(2011)	55.327 USD	+30 %
Durchschnittliche Haushaltgröße	2,6 Personen	(2012)	2,5 Personen	
Gini-Index	45	(2007)		
Logistics Performance Index	Rank: 9 / Score: 3,92	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	15.113 USD	(2011)	20.016 USD	+32 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	38.100 USD	(2012)	48.774 USD	+28 %
Volumen Onlinehandel	311 Mrd. USD	(2011)	höheres Wachstum ↗	

WESTEUROPA

Westeuropa umfasst folgende Länder: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.



HOHES NIVEAU MIT ÜBERSCHAUBARER AUFWÄRTSBEWEGUNG

Westeuropa ist eine wirtschaftlich saturierte Region, die selbst im Ausblick bis 2025 nur maßvolle Zuwächse verzeichnet. Dies gilt für das BIP ebenso wie für die Betrachtung des verfügbaren Haushaltseinkommens oder des Einzelhandelsumsatzes. Alle Werte liegen zwischen 20 und 27 Prozent. Auch die Einwohnerzahl steigt mit vier Prozent nur verhalten. Die Internetsnutzung in Westeuropa hat 2011 Werte erreicht, die auch bei der Onlinenation USA anzutreffen sind: Drei Viertel der Bevölkerung haben Web-Zugang, Breitband- und Mobilnutzung sind etabliert. Westeuropa ist dabei später als das Land des Silicon Valley in die digitale Welt gestartet. Lediglich der Onlinehandel hat mit knapp 300 Milliarden Euro – absolut und pro Kopf – noch nicht das US-Niveau erreicht.

ALLGEMEINE FAKTOREN

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einwohnerzahl	401 Mio.	(2012)	417 Mio.	+4 %
Urbanisierungsrate	76 %	(2011)	79 %	+4 %
BIP/	13.533 Mrd. USD	(2011)	16.837 Mrd. USD	+24 %
BIP pro Kopf	33.003 USD	(2011)	39.677 USD	+20 %
Durchschnittliche Haushaltgröße	2,3 Personen	(2011)	2,2 Personen	
Gini-Index	30,7	(2011)		
Logistics Performance Index	Rank 17 / Score 3,8	(2014)		

\*Die Prognose bezieht sich auf Szenario 1 „Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten“ dieser Studie (vgl. S. 13–31).

KONSUM

Indikator	Aktuell		Prognose 2025*	Veränderung
Einzelhandelsumsatz pro Kopf	8.781 USD	(2009)	11.163 USD	+27 %
Verfügbares Haushaltseinkommen	25.641 USD	(2011)	30.826 USD	+20 %
Volumen Onlinehandel	298,0 Mrd. USD	(2011)	mittleres Wachstum →	

# METHODIK DER SZENARIENENTWICKLUNG

„Global E-Tailing 2025“ untersucht die Entwicklungspotenziale des internationalen E-Tailing im Business-to-Consumer-Segment bis 2025 und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Logistikbranche. Anhand von vier explorativen Szenarien beschreibt die Studie mögliche Zukunftsaussichten für das E-Tailing auf Basis einer mittelfristigen und globalen Perspektive, ohne dabei eine valide Prognose darstellen zu wollen.

Unter den angewandten Foresight-Methoden haben Szenarien seit Jahren einen festen Platz bei Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen sowie anderen Organisationen. Sie dienen der langfristigen Planung oder Einführung neuer Produkte. Szenarien sind in sich geschlossene alternative Darstellungen der Zukunft. Da die Szenariomethode nicht nur eine mögliche Zukunft abbildet, zeigt sie alternative Bilder der Zukunft, die mögliche Trends und Herausforderungen darstellen.

Der zugrunde liegende Szenarioprozess wurde von Z\_punkt The Foresight Company im Auftrag der Deutschen Post DHL konzipiert und durchgeführt (siehe Tabelle 2).

## Von abstrakten Entwicklungen zu konkreten Beispielen

Interviews mit Handlungsexperten aus Wissenschaft und Praxis, das Know-how von Logistikexperten der Deutschen Post DHL sowie ein ethnografisches Trendscouting in Metropolen von zwölf Fokusmärkten (siehe Tabelle 1) bilden die Basis für die Szenarien. Mit der Integration eines Trendscoutings auf Basis ethnografischer Interviews weist dieser Szenarioprozess eine innovative Methodenerweiterung auf.

## Von der Umfeldanalyse zu Rohszenarien

Der Aufbau des Szenarioprozesses folgte dem typischen Muster zur Exploration alternativer Zukunftsbilder. Folgende Fragestellungen liegen zugrunde:

1. Wie kann sich das wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld bis 2025 entwickeln?
2. Wie verändern sich unter diesen Bedingungen die Handelsstrukturen bis 2025?
3. Und welche Bedeutung haben diese Veränderungen für die Logistikindustrie?

Der erste Schritt der Umfeldanalyse identifizierte 38 relevante Einflussfaktoren für das E-Tailing. Nach einer Unsicherheits-Wirkungs-Analyse und einem Workshop mit Experten der Deutschen Post DHL und Z\_punkt konnte diese Liste auf 23 Faktoren

**TABELLE 1**

### *Fokusländer und Metropolen für Trendscouting*

Fokusland	Metropole
Australien	Sydney
Brasilien	São Paulo
China	Schanghai
Indien	Bangalore
Indonesien	Jakarta
Nigeria	Lagos
Osteuropa	Istanbul
Russland	Moskau
Südafrika	Kapstadt
Südkorea	Seoul
USA	New York
Westeuropa	London

TABELLE 2

*Prozess-Schritte E-Tailing 2025*

Prozess-Schritt	Ergebnis	Vorgehen
Einflussfaktoren-Scanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 Einflussfaktoren</li> <li>• Davon sechs Givens (= sichere Faktoren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STEEP-Analyse (Identifikation gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer, ökologischer und politischer Faktoren)</li> <li>• Unsicherheits-Wirkungs-Analyse (online-basiert)</li> <li>• Workshop mit internen Experten</li> </ul>
Schlüsselfaktoren-Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 Schlüsselfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselwirkungsanalyse</li> </ul>
Projektionenbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei bis drei alternative Projektionen (= Zukunftsentwicklungen) pro Schlüsselfaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews mit externen Experten aus der Wissenschaft und von Kunden</li> <li>• Workshop mit internen Experten</li> </ul>
Rohszenarien-Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier Rohszenarien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenzanalyse</li> <li>• Workshop mit internen Experten</li> </ul>
Beschreibung der Szenarien und Ableitung von Implikationen für die Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausformulierte Zukunftsbilder</li> <li>• Metropolen-Spotlights aus Trendscouting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews mit internen Regionen-Experten</li> <li>• Ethnografisches Trendscouting in zwölf Metropolen</li> <li>• Workshop mit internen Experten</li> </ul>

reduziert werden. Zusätzlich wurden sechs sichere Einflussfaktoren erfasst, deren Entwicklung bis 2025 mit hoher Wahrscheinlichkeit als gegeben akzeptiert werden kann, wie zum Beispiel die globale Bevölkerungsentwicklung oder Transport- und Warenfluss-Systeme und Verkehrsinfrastrukturen (siehe Tabelle 3B und 5). In der Terminologie der Zukunftsforschung spricht man von sogenannten Givens, den sicheren Rahmenbedingungen, die für alle alternativen Zukunftsbilder gleichermaßen von Bedeutung sind.

Zur weiteren Bestimmung der wichtigsten Einflussfaktoren wurden die Wechselwirkungen der 23 unsicheren Faktoren analysiert, um die stärksten Treiber der zukünftigen Entwicklung im E-Tailing zu identifizieren. Als Ergebnis der softwareunterstützten Wechselwirkungsanalyse ergaben sich 14 Schlüsselfaktoren, für die alternative Zukunftsprojektionen gebildet wurden (siehe Tabelle 3A). Diese Projektionen wurden mittels Experteninterviews identifiziert, diskutiert und analysiert. Neben renommierten Wissenschaftlern wurden auch Kunden sowie interne Experten der Deutschen Post DHL interviewt. Auf Basis der Expertenaussagen wurden 40 einzelne

Projektionen erstellt, die sich über die 14 Schlüsselfaktoren verteilen und so den morphologischen Kasten ergeben (siehe Tabelle 4). Der morphologische Kasten bildet den plausiblen Möglichkeitsraum für die Zukunft des E-Tailing im Jahr 2025 ab.

Eine softwarebasierte Konsistenzanalyse prüft die Projektionen eines Schlüsselfaktors mit allen Projektionen jedes anderen Schlüsselfaktors auf ihre Widerspruchsfreiheit. Alle Projektionsbündel, d. h. die konsistenten Kombinationen von Ausprägungen der verschiedenen Schlüsselfaktoren, bilden die Summe der theoretisch möglichen Szenarien.

Neben dem Kriterium der internen Homogenität oder Konsistenz der Szenarien wurden für die Auswahl der beschriebenen Szenarien noch weitere Kriterien aus einem gemeinsamen Workshop der beteiligten Experten mit der Foresight-Agentur herangezogen. Dort wurden unter anderem Annahmen zu den Kausalitäten oder der zugrundeliegenden „Logik“ der einzelnen Szenarien und mögliche Entwicklungspfade diskutiert. Außerdem entwickelten und vertieften die Experten Überlegungen zu den potenziellen Implikationen dieser künftigen Entwicklungen für die Logistikindustrie.

TABELLE 3A

## Schlüsselfaktoren

Schlüsselfaktoren	Definition
Kundenbedürfnisse	Dominanz und Verteilung klassischer Kundenerwartungen (Sortiment, Preis und Qualität von Produkten und Dienstleistungen) sowie die Relevanz von Service-, Sicherheits- und Erlebnisaspekten bezüglich der Produkte und Transaktionen sowohl vor, während als auch nach dem Kauf.
Konsummuster	Dominanz und Einfluss der Wertesysteme und Lebensstile sowie der entwickelten Einstellungen / Gewohnheiten von Konsumenten (z. B. materialistische Statusorientierung oder postmaterialistische Nachhaltigkeitsorientierung) auf das Kaufverhalten und die dementsprechende Ausgabenstruktur mit Blick auf verschiedene Produktkategorien (z. B. FMCG) und Basisleistungen (z. B. Mobilität).
Digitale Kommunikationsmuster	Vielfalt und Nutzungsintensität unterschiedlicher digitaler Kommunikationsformate und daraus verändertes, beschleunigtes Kommunikationsverhalten in Form von Mail, Messaging, Social Media, Social Networks usw.
Endgeräte und Benutzerschnittstellen	Vielfalt und Bedeutung von Endgeräten der digitalen Kommunikation (Smartphones, Tablets, Datenbrillen etc.) sowie Evolution der Benutzerschnittstellen (z. B. Mensch-Maschine-Kommunikation, Sprachsteuerung, Touchscreens, holografische Elemente).
Umgebungsintelligenz	Fortschritte im Vernetzungsgrad der Umgebung durch Einsatz von RFID, Near Field Communication, Sensorik sowie die digitale Vernetzung von Geräten und „intelligenten“ Objekten (Internet der Dinge).
Webtechnologien	Entwicklung, Akzeptanz und Nutzungsbereiche von Technologien und Plattformen im Web: zentralistische, geschlossene vs. dezentrale, offene Konzepte mit Wirkung auf Anzahl und Unabhängigkeit von digitalen Marktplätzen und Medien.
Datenmanagement	Fortschritte und Einsatz intelligenter wissensbasierter Systeme (semantisches Web, KI und Agententechnik) zur Analyse und effizienten Nutzung großer Datenmengen (z. B. Mustererkennung → Data Mining und Reality Mining) sowie zur Gewährleistung von Datensicherheit (z. B. Sicherheit von digitalen/mobilen Payment-Systemen).
Wirtschaftliche Entwicklung	Geschwindigkeit und Varianz des realen BIP-Wachstums, sowohl global als auch in der regionalen Ausdifferenzierung.
Einkommensentwicklung und -verteilung	Entwicklung der relativen Haushaltseinkommen und Größe der Mittelschicht sowie der Einkommensungleichheit in verschiedenen Weltregionen (das absolute Einkommen lässt sich aus der Kombination der Einkommensverteilung und der wirtschaftlichen Entwicklung ableiten).
Innovationsdynamik	Intensität, Schwerpunkte und Qualität der Innovationstätigkeiten von Unternehmen, gemessen an der durchschnittlichen Dauer von Innovationszyklen, dem Sektor mit den höchsten Patentanmeldungen und dem Anteil radikaler gegenüber inkrementellen Innovationen.
Verfügbarkeit und Preis von Rohstoffen	Entwicklung von Verfügbarkeit und Preisen von Rohstoffen (Metalle, Öl und andere Energieträger), insbesondere angesichts steigender Nachfrage aus Schwellenländern, der Verbreitung von Effizienzmaßnahmen und der Entdeckung neuer Vorkommen.
Entwicklung der Außenhandelspolitik	Zu-/Abnahme und Ausprägung von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen, besonders im Hinblick auf protektionistische Tendenzen und Handelsharmonisierung zwischen Staaten und innerhalb regionaler Bündnisse.
Daten- und Verbraucherschutz	Gesetzliche Regulierungen im Bereich Daten- und Verbraucherschutz und Verbraucherinformation (Warenkennzeichnung, Datensicherheit, Kundenrechte etc.).
Regulierung des Post- und Paketmarktes	Nationale und internationale gesetzliche Regulierung von Brief- und Paketpost, besonders im Hinblick auf Wettbewerbspolitik und die Standardisierung des Angebots.

Insgesamt decken die vier identifizierten Szenarien den ganzen morphologischen Kasten ab, so dass alle plausiblen Projektionen der Schlüsselfaktoren in mindestens einem Szenario Widerklang finden.

### Keime der Zukunft im Heute

Im nächsten Schritt erfolgte die Erweiterung der vier Rohszenarien mit regionalen Spezifika und konkreten Beispielen. Dazu dienten zum einen bereits gewonnene Erkenntnisse aus den Experteninterviews und dem Szenario-Workshop. Zudem wurden weitere Interviews mit Regionexperten aus dem Management der Deutschen Post DHL geführt. Zentrales Element dieses Prozessschrittes war das ethnografische Trendscouting in den ausgewählten Metropolen der Fokusländer (siehe Tabelle 1). Die Metropolen der Welt dienen als Seismograf für eine entstehende Zukunft. Die Trendagentur SEE MORE erstellte Metropolenreports, die Einblick in die neuesten Entwicklungen im E-Tailing vor Ort boten. Dafür führte sie strukturierte, offene Interviews durch, befragte und begleitete die Menschen in den jeweiligen Metropolen und erforschte ihre Einstellungen und Wünsche zum webbasierten Handel.

Die durch die Trendscouts gesammelten Consumer Insights und Beispiele können als erste Zeichen des Neuen im Heute betrachtet werden. Gegenwärtig sichtbare Verhaltensweisen von Kunden werden im Hinblick auf ihre Relevanz für die Zukunft interpretiert und erleichtern damit nicht nur das Weiterdenken konkreter Anwendungsbeispiele im Alltag des E-Tailing, sondern erlauben auch einen besseren Blick auf die möglichen Entwicklungspfade von heute zum jeweiligen Szenario im Jahr 2025. Die Consumer Insights ermöglichen Anknüpfungspunkte aus der Gegenwart in eine längerfristige Zukunft und erhöhen die Plausibilität der ausgearbeiteten Szenarien. Damit erwies sich die methodische Kombination von Szenario-Technik und ethnografischem Trendscouting als wesentliche Neuerung und Bereicherung im Vorgehen zur Erstellung der vorliegenden Zukunftsstudie.

Der Zukunftsdenker Robert Jungk, der in diesem Jahr seinen 100. Geburtstag gefeiert hätte, sagte bereits im Jahr 1952: „Das Morgen ist schon im Heute vorhanden, aber es maskiert sich noch als harmlos, es tarnt und entlarvt sich hinter dem Gewohnten. Die Zukunft ist keine sauber von der jeweiligen Gegenwart abgelöste Utopie, die Zukunft hat schon begonnen.“ Der Szenarioprozess für diese Studie folgte diesem Gedanken.

TABELLE 3B

### Givens

Givens	Definition
Globale Bevölkerungsentwicklung	Zu- bzw. Abnahme der weltweiten Bevölkerungszahlen unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede und der Zusammensetzung der Altersstruktur.
Urbane und ländliche Bevölkerung	Quantitative und qualitative Entwicklung der urbanen Bevölkerung im Vergleich zur ländlichen Bevölkerung: Wachstum von Städten, Zunahme des Anteils der Stadtbevölkerung, Ausbreitung städtischer Lebensformen in benachbarte, bisher ländliche Räume.
Familien- und Haushaltsstrukturen	Quantitative und qualitative Veränderung von Lebensformen unter Berücksichtigung verschiedener Haushaltstypen: Neben traditionellen Familien zählen dazu u. a. Singles, nichteheliche Partnerschaften mit und ohne Kinder, Patchwork-Familien und Alleinerziehende.
IKT-Infrastrukturen	Architektur, Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit von IT-Systemen und Kommunikationsnetzen in Form der Entwicklung von Rechenleistung, Bandbreite, Speicherkapazität und der Ausrichtung der Netze (dezentral vs. zentral, z. B. Cloud Computing).
Transport- und Warenfluss-Systeme	Technologische Entwicklung und Anwendungsgrad intelligenter Transport- und Warenfluss-Systeme, besonders im Bereich der Intralogistik, City-Logistik und der letzten Meile im ländlichen Raum, aber auch Tracking & Tracing über den gesamten Lieferprozess.
Verkehrsinfrastrukturen	Ausbaustatus und Zustand der Verkehrswege (Straße, Schiene, Wasser), sowohl für den Fernverkehr als auch innerstädtisch und auf dem Land.

TABELLE 4

*Morphologischer Kasten*

Schlüsselfaktoren	Projektion 1	Projektion 2	Projektion 3
Kundenbedürfnisse	Dominanz von Preis und Convenience	Starke Sicherheitsorientierung	Status und Prestige vs. Erlebnis und Authentizität
Konsummuster	Globale hybride Konsumwelt	Regional differenzierter Konsum <sup>1</sup>	Regional differenziert, aber global nachhaltig <sup>2</sup>
Digitale Kommunikationsmuster	Digitale Sättigung	Digitale Hochkultur	Digitale Ausdifferenzierung
Endgeräte und Benutzerschnittstellen	Ausdifferenzierung digitaler Endgeräte	Invasion eingebetteter Schnittstellen	
Umgebungsintelligenz	Zunehmende Vernetzung und Transparenz	Internet der Dinge	Digitales Nervensystem
Web-Technologien	Pluralismus im offenen Web 3.0	Hohe Konzentration im Web 3.0	Monokulturelles Web 3.0
Datenmanagement	Big Data Basic	Big Data Premium	Big Data Intelligence
Wirtschaftliche Entwicklung	Stabile Weltwirtschaft <sup>3</sup>	Globaler Boom durch Schwellenländer	Ausgedehnte globale Stagnation
Einkommensentwicklung und -verteilung	Globale Klassengesellschaft	Nivellierung in Regionen	Breite globale Mittelschicht
Innovationsdynamik	Fokus IKT, beschleunigt, vernetzt, inkrementell	Disruptiv, beschleunigt, vernetzt	Übergang von der IKT in ein neues Zeitalter
Verfügbarkeit und Preis von Rohstoffen	Dramatische Verknappung, Energiepreise Faktor 2	Effizienztransformation, Energiepreise konstant bis Faktor 1,5 <sup>4</sup>	Effizienztransformation, neue Vorkommen, abnehmende Preise <sup>5</sup>
Entwicklung der Außenhandelspolitik	Weitere Liberalisierung <sup>6</sup>	Subtiler Protektionismus zwischen Handelsblöcken	Offener Protektionismus
Daten- und Verbraucherschutz	Stagnation / Erosion beim DS, steigender VS <sup>7</sup>	Verbesserung des DS, steigender VS <sup>8</sup>	Deutliche Stärkung DS, steigender VS <sup>9</sup>
Regulierung des Post- und Paketmarktes	Wettbewerbsfreundliche Regulierung	Teil-Monopole	

1 Regional differenzierter Konsum von Basisgütern, hedonistischen und individualisierten Lifestyle-Produkten

2 Regional differenzierter, aber globaler Nachhaltigkeitskurs im Konsum

3 Stabile Weltwirtschaft mit leicht abnehmendem Wachstum in China

4 Effizienztransformation, Energiepreis konstant bis Faktor 1,5

5 Effizienztransformation, neue Rohstoffvorkommen und rückläufige Energiepreise

6 Weitere Liberalisierung des grenzüberschreitenden Handels

7 Stagnation bis Erosion beim Datenschutz, steigender Verbraucherschutz

8 Verbesserung des Datenschutzes, steigender Verbraucherschutz

9 Deutliche Verbesserung des Datenschutzes, steigender Verbraucherschutz



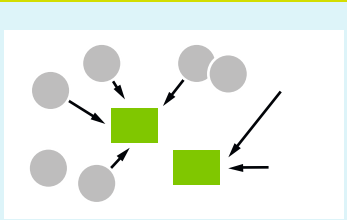
TABELLE 5

*Givens – Sichere Rahmenbedingungen*

Givens	Projektion
Globale Bevölkerungsentwicklung	Bis 2025 wächst die Weltbevölkerung auf über acht Milliarden Menschen. Dieses Wachstum findet überwiegend in Asien und Afrika statt, während die europäischen Bevölkerungen stagnieren oder sogar schrumpfen.
Urbane und ländliche Bevölkerung	Weltweit nimmt der Grad der Urbanisierung weiter zu. Während in den Schwellenländern die ökonomischen Vorteile die Menschen in die Städte ziehen, sind in den entwickelten Nationen vor allem alternde Gesellschaften und das Streben nach höherer Lebensqualität die Treiber.
Familien- und Haushaltsstrukturen	Der Trend zu durchschnittlich kleineren Haushaltsgrößen setzt sich bis 2025 fort. Mit der weiteren Verbreitung westlicher, individualisierter Lebensstile wächst auch die Vielfalt der Familienstrukturen.
IKT-Infrastrukturen	Die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit von IT-Systemen steigt stetig, wobei sich die Entwicklungsgeschwindigkeit nach 2013 etwas abschwächt. Weiterer Ausbau und steigende Bandbreite von Kommunikationsnetzen, wobei viele ländliche Gegenden weiterhin weitgehend abgeschnitten bleiben.
Transport- und Warenfluss-Systeme	Effizienzsteigernder Auf- und Umbau von Transport- und Warenfluss-Systemen, insbesondere an (intermodalen) Schnittstellen. Tracking und Tracing wird zum Standard bei fast allen Gütern und Waren.
Verkehrsinfrastrukturen	Weiterer Ausbau der Verkehrsinfrastrukturen weltweit. Allerdings kann der Ausbau in den Schwellenländern nicht mit dem notwendigen Bedarf Schritt halten, während knappe öffentliche Haushalte in den entwickelten Volkswirtschaften zu mangelndem Unterhalt der Verkehrsinfrastrukturen führt.

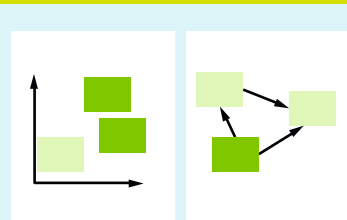
# DER SZENARIEN-PROZESS IM ÜBERBLICK

## 1. Einflussfaktoren



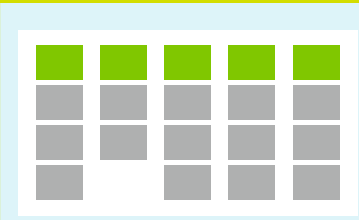
- Umfeld-Scanning ergab 38 relevante Faktoren.
- Durch Unsicherheits-Wirkungs-Analyse sowie Ergebnisse des Experten-Workshops verdichtet auf 23 Einflussfaktoren, deren Eintritt bis 2025 unsicher ist, sowie sechs Faktoren, die als gesichert gelten.

## 2. Schlüsselfaktoren



- Ermittlung von 14 Schlüsselfaktoren anhand von Experteneinschätzungen und Wechselwirkungsanalyse.

## 3. Projektionen



- Bewertung möglicher Entwicklungspfade für die Schlüsselfaktoren (Projektionen) anhand von Expertenbefragungen. Insgesamt wurden 40 Projektionen erstellt.

1.

Zunächst erfolgte im Rahmen einer Umfeldanalyse die Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren.

2. 3.

Eine softwareunterstützte Wechselwirkungsanalyse sowie interne und externe Experteninterviews lieferten die Datenbasis für die Bestimmung der Schlüsselfaktoren sowie ihre zukünftige Entwicklung (Zukunftsprojektionen).

4.

Darauf aufbauend konnten mit einer softwarebasierten Konsistenzanalyse Rohszenarien entwickelt werden. Dabei wurden die Projektionen eines Schlüsselfaktors mit allen Projektionen der anderen Schlüsselfaktoren auf ihre Widerspruchsfreiheit geprüft.

5.

Regionale Spezifika und konkrete Beispiele erweiterten und detaillierten die Rohszenarien. Zentrales – und neues – Element dieses Prozessschrittes war das Einfließen des ethnografischen Trendscoutings.

6.

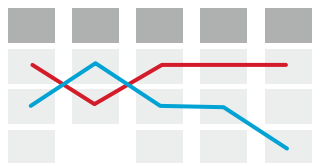
Im Ergebnis bildeten sich vier Zukunftsszenarien heraus. Eine abschließende Wirkungsanalyse untersuchte die Auswirkungen der verschiedenen Szenarien auf die Logistik.

### 4. Rohszenarien

	1	2	0	0	2
	3	-3	1	1	-3
	-3	2	3	2	2

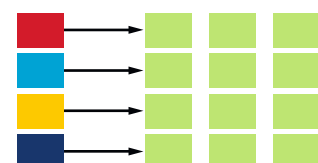
- Durchführung einer Konsistenzanalyse für die Projektionen.
- Nutzung der Analyseergebnisse zur Entwicklung von vier Rohszenarien.

### 5. Finale Szenarien



- Rohszenarien werden durch Einarbeiten regionaler Spezifika und konkreter Beispiele zu Detailszenarien entwickelt.
- Wesentliche Neuerung und zentrales Element dieses Prozessschrittes war ein ethnografisches Trendscouting in den ausgewählten Metropolen der Fokusbänder.

### 6. Auswirkungen



- Ableitung strategischer Implikationen der einzelnen Szenarien für die Logistikindustrie auf Basis der Einschätzung von Führungskräften.

### 7. Veröffentlichung



- Zusammenführung der Szenarien und Implikationen in der endgültigen Publikation

# DANKSAGUNG

Wir danken allen Beteiligten, die mit ihrer Arbeit und ihrem Know-how zu dieser Publikation beigetragen haben: von den zahlreichen externen E-Commerce- und Handels-Experten, die ihr breites Wissen und ihre Erfahrung in die Szenarioentwicklung eingebracht haben, über die internen und externen Gastautoren, die diese Publikation mit ihren Perspektiven bereichern, bis hin zu den Kollegen aus verschiedensten Unternehmensbereichen der Deutschen Post DHL, die sich aktiv und mit großem Engagement für diese Studie eingesetzt haben.

Besonderen Anteil an der erfolgreichen Durchführung hat die große Expertise des Unternehmensbereichs Post - eCommerce - Parcel, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre. Aber auch die Kollegen aus dem Unternehmensbereich SUPPLY CHAIN, aus dem Market Research Service Center (MRSC), den Zentralbereichen Konzernentwicklung sowie Politik und Regulierungsmanagement und dem Inhouse Consulting Team der Deutschen Post DHL haben maßgebliche Impulse für die vorliegende Veröffentlichung gegeben.

Zudem war das Engagement der verschiedenen Abteilungen innerhalb des Zentralbereichs Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung entscheidend für die gelungene Realisierung des Projekts – insbesondere die Zusammenarbeit des eigens eingerichteten, funktionsübergreifenden Projektteams, das das Projekt maßgeblich vorangetrieben hat.

Eine Schlüsselrolle in der Szenarioentwicklung spielte die Strategieberatung Z\_punkt, die den Szenarioprozess kompetent steuerte und gemeinsam mit den Trendforschern von SEE MORE durch die Ergebnisse von eigens eingesetzten Trendscouts auf allen Kontinenten der Erde anreicherte.

Die Illustrationen von Doc Robert verbinden Begriffe, Symbole oder Alltägliches aus der Welt des Online- und Offlinehandels mit ungewöhnlichem Design in kunstvollen 3-D-Illustrationen.

## Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zur Studie?

### Bitte kontaktieren Sie uns:

Deutsche Post AG  
Konzernzentrale  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
Global Media Relations  
53250 Bonn  
pressestelle@dpdhl.com



## QUELLENVERZEICHNIS DER LÄNDERPROFILE

- A.T. Kearney 2012: *Global Retail Expansion: Keeps On Moving*.
- Australian Bureau of Statistics 2010: *Year Book Australia 2009–2010. Households and Families*.
- Australian Bureau of Statistics 2013: *Retail Trade Australia, Jan 2013*.
- Badan Pusat Statistik 2012: *Trends of Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia*.
- BCG 2010: *The Internet's New Billion Digital Consumers in Brazil, Russia, India, China and Indonesia*.
- Deloitte 2010: *Hidden heroes. The next generation of retail markets*.
- eMarketer 2012: *South Korea No. 1 in Mobile Web Use*.
- Euromonitor 2011: *Consumer Lifestyles South Korea. South Korea statistical data*.
- Eurostat 2012: *Internetzugang und Nutzung im Jahr 2012*.
- Eurostat 2013a: *Durchschnittliche Haushaltsgröße*.
- Eurostat 2013b: *Real adjusted gross disposable income of households per capita*.
- Food and Agriculture Organization 2008: *Components of the Income Aggregate: "Indonesia Family Life Survey, Wave 1"*.
- ictDATA.org 2013: *Mobile Internet in Europe*.
- Insights Africa 2011: *Internet Usage. Point of Access*.
- Interactive Media in Retail Group: *IMR Smart. Knowledge Base*.
- International Telecommunications Union 2012: *ICT Data and Statistics (IDS)*.
- Leiwen, J. und B.C. O'Neill 2009: *Household Projections for Rural and Urban Areas of Major Regions of the World*.
- McKinsey & Company 2011: *Five things to know about Brazil's fast-moving consumer market*.
- Measurement, Learning and Evaluation Project for the Urban Reproductive Health Initiative 2011: *Family Planning and Reproductive Health in Urban Nigeria: Levels, Trends and Differentials*.
- National Bureau of Statistics 2009: *Social Statistics in Nigeria*.
- National Bureau of Statistics of China 2011: *Press Release on Major Figures of the 2010 National Population Census*.
- Nigerian Best Forum 2011: *Why More Internet Users Prefer Mobile Browsers To Desktop*.
- OECD 2011: *Doing Better for Families*.
- Pew Internet & American Life Project 2012: *Mobile*.
- PwC 2011: *2012 Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia*.
- Regio Data Research 2010: *Luxemburg erreicht Europas höchsten Pro-Kopf-Einzelhandelsumsatz*.
- Scherbov, S. und D. Ediev 2008: *Probabilistic Household Projections based on an Extension of the Headship Rates Method with an Application to the Case of Russia*.
- Statistics Korea 2012: *Household Projections for Korea 2010–2035*.
- Statistics South Africa 2012: *Census 2011. Statistical Release*.
- The Nielsen Company 2012: *The Australian Online Consumer Landscape*.
- United Nations, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs 2011: *World Population Prospects: The 2010 Revision*.
- United Nations, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs 2012: *World Urbanization Prospects: The 2011 Revision*.
- United States Census Bureau 2012: *America's Families and Living Arrangements 2012*.
- United States Department of Agriculture 2013: *International Macroeconomic Data Set*.

- United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service 2012: *Russian Federation Exporter Guide. Opportunities for Future Growth.*
- United States Department of Commerce 2012a: *Advance Monthly Sales for Retail and Food Services, January 2012.*
- United States Department of Commerce 2012b: *Bureau of Economic Analysis. National Data. GDP & Personal Income.*
- University of South Africa 2007: *Population and household projections for South Africa by province and population group, 2001–2021.*
- World Bank 2011: *Data. GNI per capita.*
- World Bank 2012a: *World Development Indicators 2012 Data Bank.*
- World Bank 2012b: *Logistics Performance Index 2012.*
- Z\_punkt 2013: *Projektionen für Haushaltsgrößen, Haushaltseinkommen und Einzelhandelsumsätze in 2025. Eigene Berechnungen.*







Deutsche Post DHL