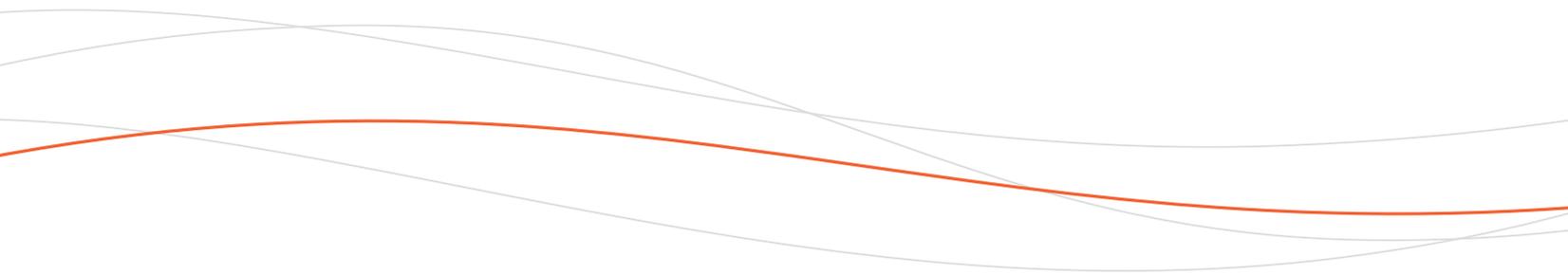




ROADMAP ZUR „VALUE CHAIN 2016 IN DEUTSCHLAND“

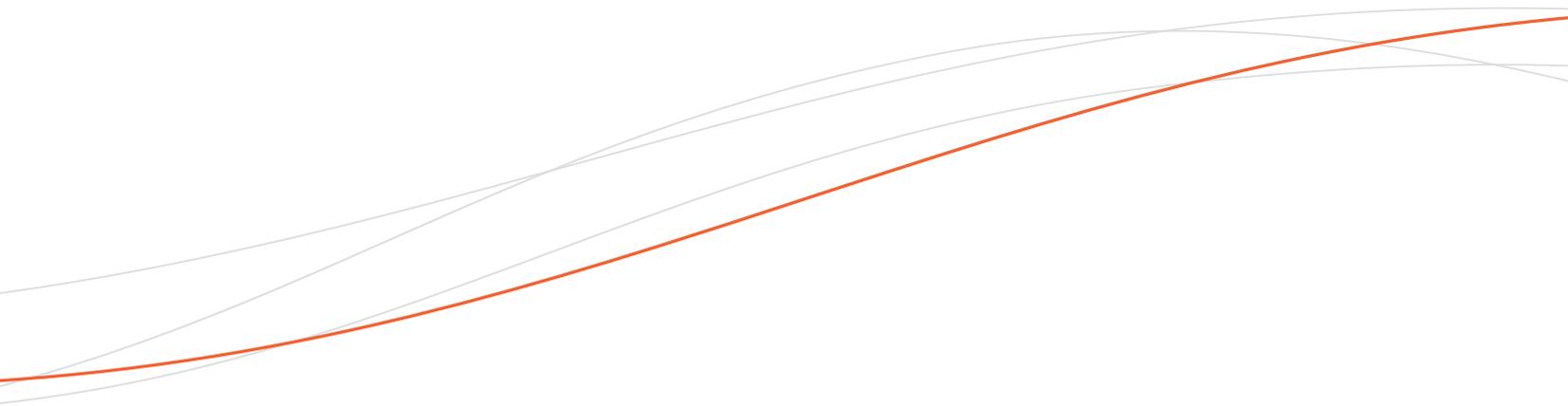
TREFFPUNKT ZUKUNFT

JETZT DIE CHANCEN NUTZEN

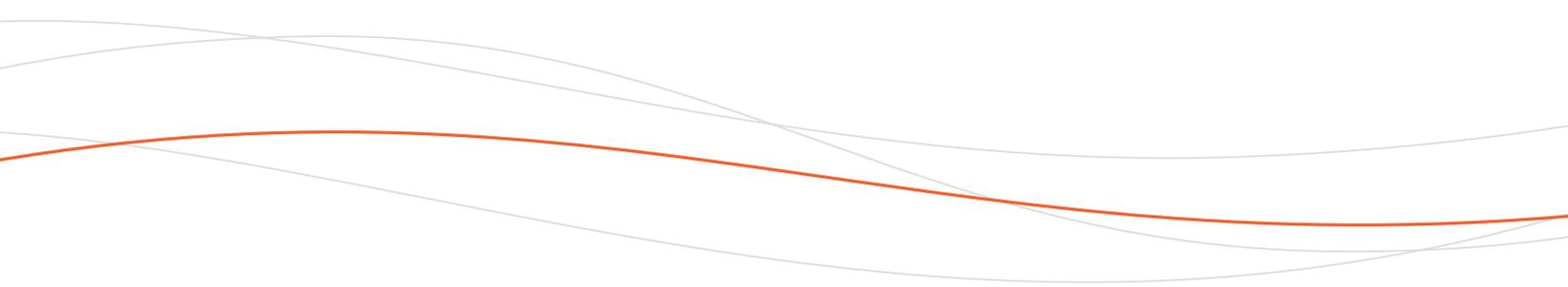


Inhalt

Executive Summary	6
Value Chain 2016: Die Zeichen stehen auf „Go“	8
>> Beschaffung/Produktion: Ressourcen für die nächste Generation	10
>> Transport/Logistik: Drehkreuz des Marktes	14
>> Einkauf/CM/Verkauf: Shopper an der Macht	18
„Zur Kooperation gibt es keine Alternative“: Vertreter aus Handel und Industrie im Gespräch	22
Umsetzungsstudie 2008: Auf dem Weg zu mehr Effizienz	26
Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland: In vier Schritten fit für den Wettbewerb	28
Handbuch Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland	31



TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN: CAPGEMINI | COCA-COLA | DACHSER | DOHLE | DOUGLAS | DSLV | EDEKA | EHI | FIEGE | FORSEASON | HENKEL | KRAFT FOODS | MARS | METRO GROUP | NESTLÉ | REWE GROUP | SAP | UNILEVER | WHU





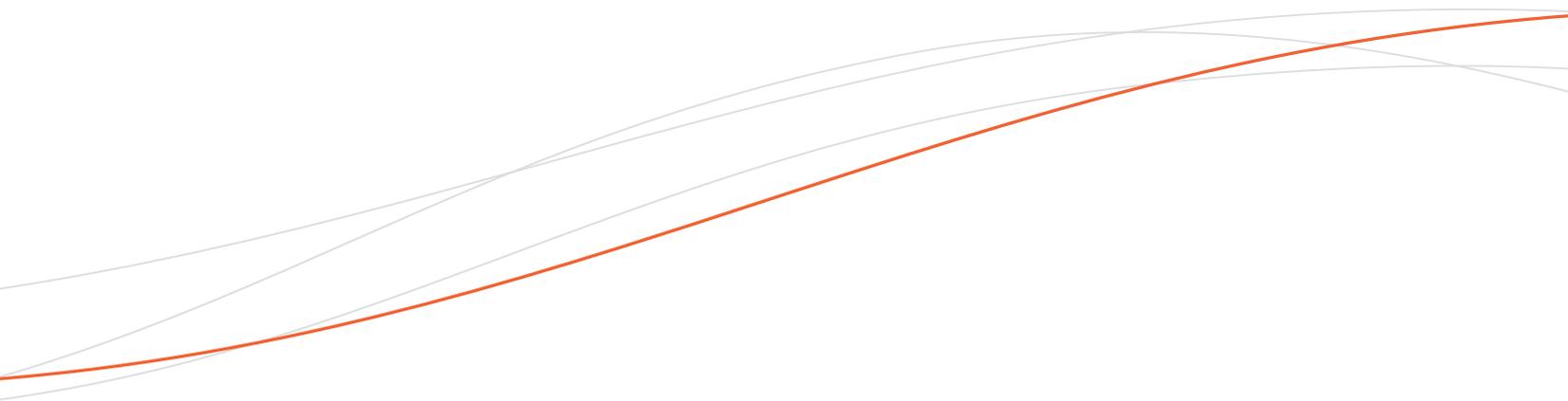
Liebe Leser, liebe Geschäftspartner,

so differenziert die Prognosen im Detail ausfallen – in einem Punkt sind sich die Experten der Strategiegruppe Zukunft einig: Das Zusammenspiel entlang der Value Chain in Deutschland muss sich radikal verändern. Nur wenn Handel und Konsumgüterindustrie ihre Geschäftsprozesse standardisieren und optimal aufeinander abstimmen, können sich die Unternehmen angesichts globaler Herausforderungen und neuer Belastungen erfolgreich am Markt behaupten. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten scheuen viele Unternehmen die notwendigen Neuerungen und Investitionen. Zudem fehlt häufig noch das Vertrauen, die eigenen Geschäftsabläufe konsequent mit Partnerunternehmen zu vernetzen. Doch gerade jetzt bietet die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit enormes Potenzial. Um den Verantwortlichen Mut zu machen und ihnen eine konkrete Hilfestellung zu geben, hat die Strategiegruppe Zukunft von GS1 Germany die Roadmap zur Value Chain 2016 in Deutschland entwickelt. Keine graue Theorie, sondern ein von Praktikern für Praktiker entwickelter Fahrplan, mit dem die Unternehmen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit systematisch und messbar steigern können.

Wir möchten Sie einladen, mit uns einen Blick auf die Value Chain von morgen zu werfen und Kurs zu nehmen auf eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft.

J. Pretzel

Jörg Pretzel,
Geschäftsführer GS1 Germany GmbH



EXECUTIVE

Was kann die deutsche Konsumgüterbranche tun, um mit dem rasanten Wandel der Rahmenbedingungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Schritt zu halten? Wie wird die deutsche Value Chain im Jahr 2016 aussehen? Ausgehend von den Ergebnissen der 2006 erschienenen GCI-Studie „2016: The Future Value Chain“ hat die Strategieguppe Zukunft von GS1 Germany die entscheidenden Einflussfaktoren für die Wertschöpfungskette in Deutschland analysiert und daraus Prognosen abgeleitet. In Expertenworkshops zu den Themen Beschaffung, Produktion, Logistik, Transport, Einkauf und Verkauf wurden die wichtigsten Maßnahmen definiert und Handlungsempfehlungen entwickelt, mit denen die Unternehmen Schritt für Schritt den Anforderungen der Zukunft gerecht werden können.

Die Megatrends in Deutschland

Angesichts der zunehmenden globalen Vernetzung wirken sich die weltweiten Megatrends auf alle Beteiligten der Wertschöpfungskette aus – und das mit zunehmender Geschwindigkeit. Für Deutschland hat die Strategieguppe Zukunft im Rahmen ihrer Arbeit fünf zentrale Faktoren identifiziert, die in den kommenden Jahren starken Einfluss auf die Value Chain haben und Reaktionen der Unternehmen notwendig machen.

- >> **Ökonomische Entwicklung:** Unterschiedliche Indikatoren weisen auf weitreichende Kostensteigerungen hin – insbesondere die Transportkosten werden bis 2016 signifikant ansteigen.
- >> **Ökologische Entwicklung:** Die Verknappung von Rohstoffen und fossilen Energieträgern wie Rohöl führt zu steigenden Kosten und verstärkt die Suche nach Alternativen.
- >> **Demografische Entwicklung:** In einer alternden und multinationalen Gesellschaft ist das Konsumentenverhalten differenzierter und komplexer.

- >> **Technologische Entwicklung:** Daten- und Warenströme sind stärker global vernetzt, das Technologienutzungsverhalten der Konsumenten ist einem starken Wandel unterworfen.
- >> **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Vor allem in den Bereichen Umweltschutz, Energiepolitik und Verbraucherschutz nehmen staatliche Regulierungen zu.

Auf die Konsum- und Gebrauchsgüterwirtschaft haben die beschriebenen Trends erhebliche Auswirkungen. So werden beispielsweise die Logistikkosten immer wichtiger für alle Unternehmensbereiche. Steigende Transportkosten etwa haben einen direkten Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in Einkauf und Disposition. Infolge des demografischen Wandels und des differenzierteren Einkaufsverhaltens werden sich außerdem die Sortimente verändern – in Richtung Produktvielfalt und Personalisierung. Die Geschäftsabläufe werden komplexer, zudem steigt der Investitionsbedarf angesichts verschärfter gesetzlicher Anforderungen in puncto Umweltschutz, Energieeffizienz und Qualitätsmanagement. Gleichzeitig sind die Unternehmen gezwungen, so kosteneffizient wie möglich zu arbeiten. Eines steht fest: Es wird immer teurer, ineffizient zu handeln.

Standardisierung und Kooperation als Schlüssel zum Erfolg

Schon heute müssen die Unternehmen mit der Planung der Zukunft beginnen, wollen sie den Anschluss nicht verlieren. Unternehmenskultur, Organisation, Technik, Prozesse und Datenaustausch – das sind die wesentlichen Handlungsfelder, in denen die Unternehmen sich neu aufstellen müssen. Dabei gilt es die folgenden grundlegenden Maßnahmen umzusetzen:

SUMMARY

>> Ein neues Bewusstsein im Unternehmen schaffen

- >> für systemübergreifende Auswirkungen des eigenen Handelns
- >> für die Bedeutung von unternehmensübergreifenden Kooperationen
- >> für die Notwendigkeit von Veränderungen

>> Kooperationen eingehen

- >> Neue Kooperationsmodelle entwickeln und anwenden
- >> Offenen Informationsaustausch mit Kooperationspartnern pflegen
- >> Qualitätsmanagement für Kooperationen installieren

>> Die Anwendung von Standards vorantreiben

- >> Enabling Technologies konsequent nutzen
- >> Prozessstandards ausweiten, die nachfrageorientierte Kooperationen und gemeinsame Planungen ermöglichen
- >> Gemeinsames Verständnis von Begriffen und Prozessen schaffen

>> Interne und externe Vernetzung ausweiten

- >> Bereichs- und funktionsübergreifende Vernetzung forcieren
- >> Datenaustausch in Echtzeit installieren und Reaktionszeiten verkürzen
- >> In allen Teilen der Wertschöpfungskette die Prozesse schlanker und flexibler gestalten

Mögliche Lösungsansätze

Eine Schlüsselrolle bei der Optimierung und zukünftigen Gestaltung von Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationsprozessen spielen nach Ansicht der Strategiegruppe Zukunft einheitliche Standards. Durch ihren konsequenten Einsatz entfallen aufwän-

dige Abstimmungen, Automatisierungspotenziale können effizient ausgeschöpft werden. In Verbindung mit einer durchgängigen Sicherung der Datenqualität und eines gemeinsamen Prozessverständnisses ist die konsequente Nutzung von Standards ein entscheidender Baustein für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Eine weitere Schlüsselkompetenz stellt die unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Kooperation dar. Für Unternehmen bietet eine Zusammenarbeit im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten die Chance, die Wirtschaftlichkeit aller Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette zu steigern. Konzepte wie Collaborative Warehousing und Collaborative Transport können in der Logistik Optimierungspotenziale eröffnen. Auf der Demand Side ist es vor allem ein systematischer Informationsaustausch, der den Unternehmen hilft, dem veränderten Konsumentenverhalten und dem zunehmenden Informationsbedarf der Shopper gerecht zu werden.

Roadmap für die Value Chain 2016 in Deutschland

Basierend auf den Ergebnissen der umfassenden Analysen hat die Strategiegruppe Zukunft eine detaillierte Roadmap entwickelt, mit der Unternehmen aus Handel und Industrie die angesprochenen Ziele innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens erreichen können. Der Fahrplan beschreibt die Voraussetzungen, die Unternehmen schaffen sollten, um sich auf eine veränderte Wertschöpfungskette vorzubereiten. Mithilfe eines vierstufigen Kompetenzmodells kann jedes Unternehmen überprüfen, wo es heute steht und welche Fähigkeiten und Qualifikationen noch zu erwerben sind. Was zählt, sind nicht kurzfristige Resultate, sondern eine nachhaltige Effizienzsteigerung des Unternehmens in allen Bereichen.

VALUE CHAIN 2016



VALUE CHAIN 2016

Die Zeichen stehen

Neue Strategien sind gefragt: Globale Veränderungen wirken sich mit einer rasanten Geschwindigkeit auf die Value Chain in Deutschland aus

Zeitreise ins Jahr 2016: Die Wirtschaft ist mit überproportional gestiegenen Energiepreisen konfrontiert. Innovative Logistikkonzepte sollen den Unternehmen helfen, ihre Kosten zu begrenzen und die strengen Umweltauflagen zu erfüllen. Gleichzeitig haben die Ansprüche der Konsumenten eine neue Qualität erreicht. Die Shopper verlangen nach umfassender Information und individuellen Angeboten. Maximale Kundenorientierung bei optimalem Ressourceneinsatz – ein Spagat, der alle Marktteilnehmer

vor neue Herausforderungen stellt. Besonders erfolgreich sind die Unternehmen, die frühzeitig auf automatisierte Prozesse gesetzt haben – und jetzt von der Vernetzung mit Geschäftspartnern profitieren.

Es sind fünf Faktoren, die sich besonders stark auf die Konsumgüterwirtschaft in Deutschland auswirken. Neben den steigenden Energie- und Transportkosten zählt die Rohstoffverknappung zu den großen Herausforderungen. Fehlentscheidungen bei der Beschaffung und

Distribution werden immer teurer, die Planungsprozesse in den Unternehmen anspruchsvoller. Auch verschärfte Umwelt- und Verbraucherschutzgesetze zwingen die Wirtschaft zum Handeln. So müssen etwa Industriebetriebe in energieeffiziente Anlagen investieren und ein lückenloses Qualitätsmanagement vorweisen. Im Zuge des demografischen Wandels verstärkt sich der Trend zum differenzierten Konsum. Dies führt bei Produkten, Vertriebskanälen und Dienstleistungen zu einem hohen Maß an Vielfalt und Convenience. Gefragt ist



auf „Go“

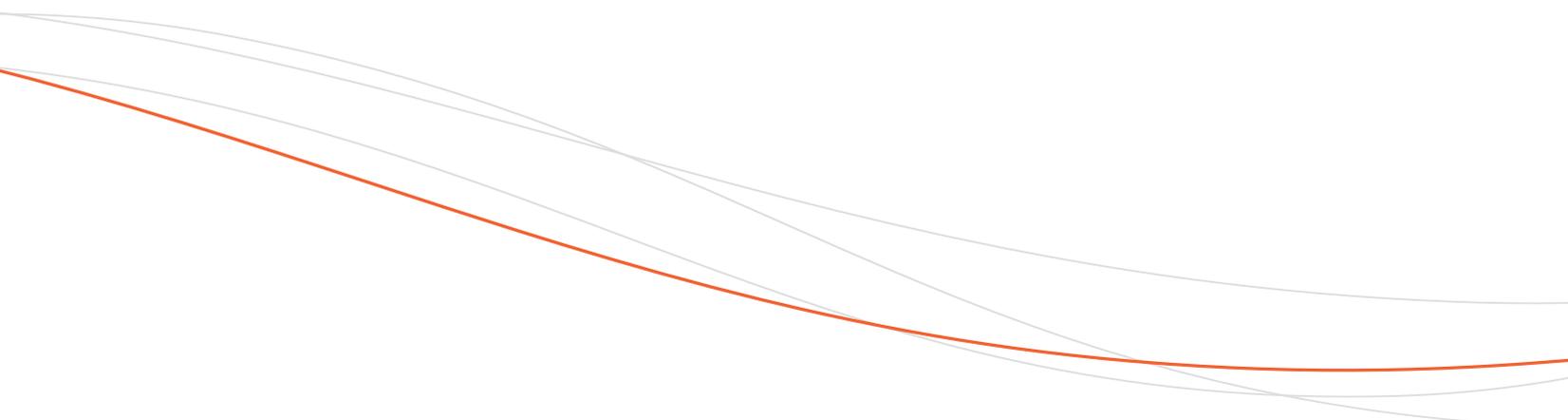
eine persönliche, multimediale und ortsunabhängige Kommunikation zwischen den Händlern und ihren Kunden. Zudem müssen sich die Unternehmen auf alternde Belegschaften einstellen und neue Programme etwa für den internen Wissenstransfer, das lebenslange Lernen sowie ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement entwickeln. Mit der zunehmenden digitalen Vernetzung der gesamten Gesellschaft wird auch der Datenaustausch zwischen den Unternehmen komplexer. Einheitliche Standards und neue Technologien wie RFID

schaffen die Basis dafür, das enorme Informationsvolumen zu bewältigen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und die geforderte Transparenz zu gewährleisten.

Schon heute die Weichen stellen

Von der Produktion über den Transport bis zum Point of Sale: In den unterschiedlichen Teilbereichen der Wertschöpfungskette sind die Folgen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen schon heute spürbar. In der Strategiegruppe Zukunft von

GS1 Germany haben Experten aus fast allen Bereichen der Branche konkrete Handlungsoptionen entwickelt, mit denen Unternehmen Schritt für Schritt ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können. Nicht singuläre Projekte sind der Schlüssel zum Erfolg – es geht um die systematische und nachhaltige Effizienzsteigerung. Gefragt sind die Bereitschaft zur Veränderung und die Offenheit für neue Formen der Kooperation. Die Zukunft beginnt jetzt.



VALUE CHAIN 2016

Ressourcen für die nächste Generation

Ökologische Einflussfaktoren und veränderte Bedingungen auf den Rohstoffmärkten erfordern nachhaltige Beschaffungskonzepte

Überschwemmungen, Dürreperioden, Ernteauffälle: Der Klimawandel ist 2016 allgegenwärtig. Und seine Folgen beeinflussen längst sämtliche Prozesse in Beschaffung und Produktion. Die Industrie setzt verstärkt auf Local Sourcing und entwickelt neue, CO₂-arme Produkte und Verfahren. Zunehmende Preis- und Nachfrageschwankungen verlangen eine extrem flexible Steuerung der Supply Chain.





Zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat die globale Vernetzung der Wirtschaft ein neues Niveau erreicht. Viele Unternehmen beschaffen ihre Waren und Rohstoffe aus den unterschiedlichsten Teilen der Welt. Doch es gibt auch einen gegenläufigen Trend. Die Entscheidung für Beschaffungsmärkte wird zunehmend vom relativen Anteil der Transportkosten abhängig gemacht. Weil diese drastisch steigen, überdenken die Verantwortlichen ihre Einkaufsstrategie und wenden sich stärker regionalen Märkten zu. Dezentrale Strukturen erhöhen die Komplexität der Geschäftsabläufe und erfordern neue Investitionen. Langfristige Planungsprozesse gewinnen an Bedeutung, und auch die Anforderungen an das Qualitätsmanagement erhöhen sich. Beim Local Sourcing müssen die Unternehmen über verschiedene Quellen hinweg eine einheitliche Qualität gewährleisten. Insbesondere die Erweiterung der gesetzlich vorgeschriebenen Kennzeichnung von Lebensmitteln stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Aufgrund der Verknappung

einzelner Rohstoffe und veränderter Konsumentenwünsche überprüfen die Hersteller laufend ihr Produktportfolio und entwickeln neue Rezepturen.

Flexibel und transparent: Die Industrie stellt sich auf die Bedürfnisse der Konsumenten ein

Immer stärker nehmen sozial engagierte und gesundheitsbewusste Konsumenten durch ihr Verhalten Einfluss auf die Produktion und Sortimentsgestaltung. Ethische Aspekte gewinnen an Bedeutung, neben dem Preis beeinflussen Attribute wie „Bio“, „Fair Trade“ oder „Nachhaltige Produktion“ mehr und mehr die Kaufentscheidung. 2016 erwarten die Kunden einen verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und Ressourcen. Der CO₂-Pass für Konsumgüter gewinnt als weiteres Entscheidungskriterium bei der Kaufentscheidung der Shopper an Bedeutung. Dadurch wird der Trend zum Local Sourcing weiter verstärkt. Ein wachsender Teil der Verbraucher in Deutschland bevorzugt Lebensmittel, die aus der Region stammen und keine

langen, CO₂-intensiven Transportwege hinter sich haben.

Auf den demografischen Wandel reagiert die Industrie mit neuen Sortimenten und Services. So schätzt z. B. die Generation „60 plus“ kleinere Verpackungseinheiten und legt großen Wert auf Convenience. Insgesamt wird das Einkaufsverhalten differenzierter. Die Unternehmen müssen sich darauf mit einer größeren Produktvielfalt, schnellen Produktwechseln und modularen Produktionsstrukturen einstellen. Late Customization lautet das Schlagwort: Zu einem möglichst späten Zeitpunkt werden die Produkte kundenspezifisch gestaltet.

Der stetigen Optimierung der Sortimente steht der wachsende Kostendruck in der Produktion gegenüber. Beispiel Agrarrohstoffe: Der rasant gestiegene Fleischkonsum – insbesondere in den Wachstumsregionen China und Indien – führt zu einer immer größeren Nachfrage nach Getreide als Futtermittel. Genau wie die Verwendung von Getreide- und Ölpflan-

Die Transport- und Lagerkosten fallen bei der Beschaffung auf den globalen Märkten immer stärker ins Gewicht. Sie müssen daher in sämtlichen Kalkulationen transparent sein. Durch eine langfristige, verantwortungsvolle Planung sichern die Unternehmen geeignete Beschaffungsquellen und gewährleisten die Versorgung.



Das gestiegene Bedürfnis der Konsumenten nach qualitativ hochwertiger Frischware erfordert den Ausbau der Frischelogsistik. Mit direkten Beschaffungswegen und kurzen Beschaffungszeiten gewährleisten die Unternehmen ein hohes Maß an Qualität und Verfügbarkeit.

Gesetzliche Dokumentations- und Kennzeichnungspflichten erhöhen den Kommunikationsbedarf entlang der Lieferkette. Die Unternehmen organisieren den Informationsaustausch mit Geschäftspartnern und Kunden auf Basis gemeinsamer Standards; Lieferanten sind beispielsweise über WebEDI, Konverter und Web-Portale eingebunden.

zen für Biosprit trägt dies zu einer Verknappung und Verteuerung von Nahrungsmitteln bei.

Synchronisation und Vernetzung: Unternehmen profitieren von einer engen und vertrauensvollen Zusammen- arbeit

Im Alleingang lässt sich die Fülle der Aufgaben kaum bewältigen, kooperative Strategien entlang der Supply Chain sind mehr denn je gefragt. Industrieunternehmen müssen ihre Produktion mit Vorlieferanten und Handelsunternehmen vernetzen. Vor allem das Joint Planning and Forecasting – die gemeinsame Planung und Prognose – ermöglicht es den Herstellern, schnell und flexibel auf Marktveränderungen einzugehen und bedarfsgerecht zu produzieren. Die Offenheit für Kooperationen und das ganzheitliche Verständnis der Wertschöpfungskette zahlt sich für alle Beteiligten aus. Voraussetzung ist ein effizienter elektronischer Datenaustausch auf der Grundlage einheitlicher Kommunikations- und Prozessstandards.

Daten und Fakten

- >> Die weltweite Nachfrage nach Bioprodukten steigt. Weltweit wurden bereits im Jahr 2006 rund 30 Millionen Hektar der landwirtschaftlichen Nutzfläche ökologisch bewirtschaftet. Der globale Markt für Bioprodukte wird auf knapp 40 Milliarden US-Dollar beziffert – Tendenz steigend. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie des Marktforschungsunternehmens Organic Monitor.
- >> Rund ein Drittel der weltweiten Getreideproduktion wird 2008 als Futtermittel für die Fleischproduktion verwendet. Lag der weltweite Fleischkonsum Ende der 90er-Jahre noch bei rund 37 Kilogramm pro Kopf, so wird er nach Berechnungen des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (HWWI) bis zum Jahr 2030 auf ca. 45 Kilogramm pro Kopf ansteigen.
- >> Bereits heute haben nach Angaben von UNICEF mehr als ein Viertel der Menschen, die auf dem Land leben, keinen gesicherten Zugang zu Trinkwasser. Im Jahr 2025 könnten mehr als drei Milliarden Menschen weltweit in Ländern mit Wasserknappheit leben.
- >> Die Vereinten Nationen gehen davon aus, dass die Weltbevölkerung von rund 6,8 Milliarden Menschen im Jahr 2009 auf etwa 7,7 Milliarden im Jahr 2020 steigen wird.

Um bei den Mitarbeitern ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung des standardisierten Datenaustausches und der Kooperation zu schaffen, sind regelmäßige interne Schulungen notwendig.

Die differenzierten Anforderungen der Konsumenten verlangen schnelle und flexible Produktwechsel, insgesamt sind größere Mengen zu bewältigen. Dies setzt eine stärkere Vernetzung der Produktion mit den Prozessen in Logistik und Handel voraus.

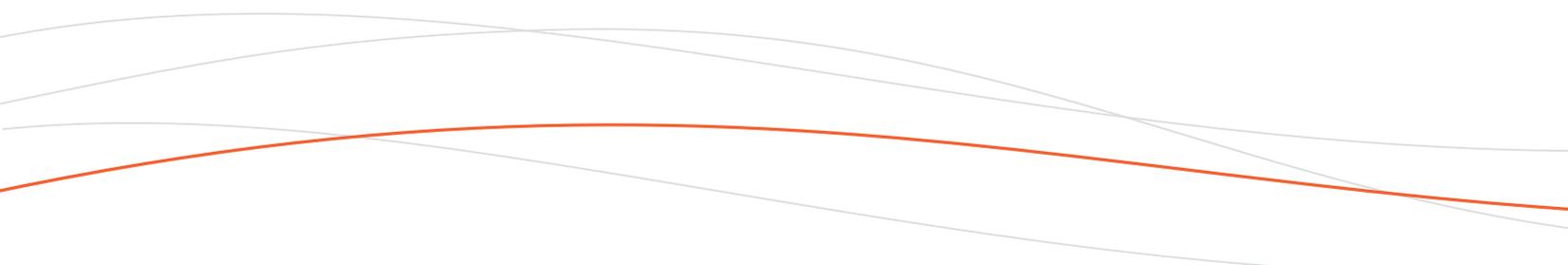
Angesichts knapper Rohstoffe müssen die Unternehmen ihre Risikoanalysen im Hinblick auf die Beschaffungsmärkte verstärken. Außerdem wird es immer wichtiger, alternative Rezepturen und Fertigungsverfahren zu entwickeln.



VALUE CHAIN 2016

Drehkreuz des

In der Logistik hat die unternehmensübergreifende Kooperation eine neue Dimension erreicht





Neue Wege der Zusammenarbeit: Kollaborative Lager- und Lieferkonzepte sind die Antwort der Supply Chain-Manager auf drastisch gestiegene Transportkosten. In den Ballungsgebieten nutzen die Unternehmen gemeinsame City Hubs und bedienen von dort aus die verschiedenen Distributionskanäle. Der Lkw-Verkehr und der Zugang zu Innenstädten werden immer stärker reguliert; Märkte, Nachbarschaftsläden und Privathaushalte werden von umweltfreundlichen Kleintransportern beliefert.

Längst ist die Logistik zum entscheidenden Effizienzfaktor in der Value Chain geworden. 2016 liegen die Transportkosten im Güterverkehr deutlich höher als noch zehn Jahre zuvor. Verantwortlich dafür sind neben den Rohölpreisen die gestiegenen Personal- und Sozialkosten sowie zusätzliche Belastungen durch Stauzeiten und Lkw-Maut. Der zunehmende Fahrermangel stellt für viele Logistikunternehmen einen Engpass dar, der die Transportkosten weiter in die Höhe treibt. Hinzu kommen erhebliche Investitionen in die Modernisierung der Lkw-Flotte. Im gesamten europäischen Binnenmarkt sind umfangreiche Sicherheitsausrüstungen vorgeschrieben, beispielsweise elektronische Stabilitätsprogramme, Notbremssysteme und Spurhalteassistenten. Außerdem erwarten die Kunden der Logistikbranche, dass sie ihre Sendungen in Echtzeit verfolgen können. Die gängigen EDI-Standards und die Vernetzung mit allen Beteiligten entlang der Supply Chain werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Megatrend Urbanisierung: Belieferungsstrukturen passen sich dem Konsumentenverhalten an

Bereits drei Viertel der Menschen in Deutschland leben in den Städten und Ballungsgebieten – Tendenz steigend. Kürzere Wege zum Arbeitsplatz sowie bessere Versorgungs- und Kulturangebote sind für die Wahl des Wohnortes ausschlaggebend. Der Trend zur Urbanisierung erfordert differenzierte Belieferungsstrukturen für den ländlichen und städtischen Raum. Auf dem Land nimmt die Bedeutung des Versandhandels und

Onlineshoppings sowie des mobilen Shoppings zu. Ein komplett anderes Bild zeigt sich in den Ballungsräumen. Hier müssen sich Handel, Industrie und Logistik auf völlig neue Bedingungen einstellen. Die zunehmend ältere Bevölkerung und die Mehrzahl der Single-Haushalte präferieren kleine Outlets und Nachbarschaftsläden für den täglichen Einkauf. Vor allem Familien nehmen jedoch nach wie vor das Angebot von Einkaufszentren auf der grünen Wiese in Anspruch. Immer mehr Geschäfte entstehen – und damit wächst die Zahl

der Belieferungspunkte in den Städten. Um die hohen Ansprüche der Konsumenten an Sortimentsvielfalt, Frische und Convenience zu erfüllen, müssen Handel und Industrie ausgeklügelte Konzepte für das Lagermanagement, die Qualitätssicherung und die Distributionslogistik etablieren.

Neue Technologien auf dem Vormarsch: Logistische Prozesse werden schneller, transparenter, umweltfreundlicher

2016 sind herkömmliche Lastkraftwagen weitgehend aus den Innenstädten

Daten und Fakten

- >> Nach einer Studie der UN steigt der Anteil der städtischen Bevölkerung in Deutschland bis 2020 auf 76 Prozent.
- >> Die Experten von Goldman Sachs prognostizieren: Bis zum Jahr 2010 wird Rohöl die Marke von 200 US-Dollar pro Barrel überschreiten.
- >> Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) erwartet eine Verdreifachung des Benzinpreises bis 2018.
- >> Das Güterverkehrsaufkommen auf der Straße wird bis 2025 im Vergleich zu 2004 um 27 Prozent steigen; die Verkehrsleistung (beförderte Tonnen mal zurückgelegte Wegstrecke) nimmt im gleichen Zeitraum sogar um 79 Prozent zu. Das geht aus einer Studie des Bundesverkehrsministeriums aus dem Jahr 2007 hervor.
- >> Bereits zu Beginn des Jahres 2009 hat das Bundesverkehrsministerium die Mautgebühren für Lastkraftwagen von 13,5 Cent je Kilometer auf 17 Cent angehoben.
- >> 2007 ist die „Verordnung zum Erlass und zur Änderung von Vorschriften über die Kennzeichnung emissionsarmer Kraftfahrzeuge“, kurz Feinstaubverordnung, in Kraft getreten. Sukzessive werden in deutschen Städten Umweltzonen mit Zugangsbeschränkungen für Pkw und Lkw eingeführt. Ziel ist die Reduktion der Feinstaubbelastung in Ballungszentren.
- >> Laut Bundeswirtschaftsministerium wird sich die Anzahl der RFID-Tags bis 2016 um das 450-Fache der heutigen Menge erhöhen und der Gesamtmarkt für RFID auf weltweit 20,5 Milliarden Euro nahezu verzehnfachen.

verbannt. Feinstaubregelungen und Umweltzonen beschränken den Güterverkehr zunehmend. Damit wird die Wahl der strategisch und finanziell günstigsten Transportmittel noch wichtiger; zahlreiche Unternehmen steigen in der City auf kleinere Hybridfahrzeuge und gasbetriebene Transporter um. Als zentrale städtische Umschlagplätze dienen die so genannten City Hubs. Die modernen Lager werden von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt – sie sind der ideale Ausgangspunkt für die Belieferung sämtlicher Märkte und die Kommissionierung für das Home Shopping. Manche Geschäftspartner gehen noch einen Schritt weiter, bündeln Transporte oder teilen sich die Lkw-Flotte. Leerfahrten gehören damit der Vergangenheit an. Collaborative Warehousing und Transporting: Diese Konzepte bieten den Unternehmen die Chance, Synergien zu nutzen, die Kosten zu senken und ihre CO₂-Bilanz signifikant zu verbessern.

Die Aufgaben in Logistik und Lagermanagement werden zusehends komplexer; eine vorausschauende Planung ist ebenso unerlässlich wie die exakte Abstimmung der einzelnen Prozessschritten zwischen den Akteuren. Mithilfe von EPC/RFID lässt sich die Fülle von Daten- und Warenströmen effizient und sicher steuern. Vollautomatisch werden Paletten oder Pakete innerhalb von Sekunden erfasst, geprüft und dokumentiert. Die gesamte Konsumgüterwirtschaft profitiert von der Technologie, mit der sie Warenlieferungen jederzeit eindeutig identifizieren und in Echtzeit lokalisieren kann.



Kosten einzusparen und die hohen Umweltauflagen zu erfüllen, gelingt kaum mehr ohne kooperative Konzepte. Beispiele sind das Flotten-Sharing oder Collaborative Warehousing: Die Unternehmen nutzen Ressourcen und Infrastruktur gemeinsam und bündeln ihre Warenströme.



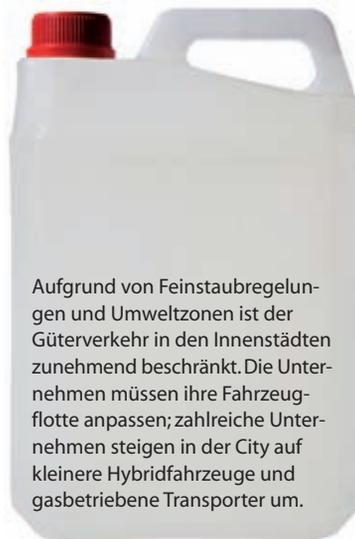
Effizienzmotor EPC/RFID: Mit dem Elektronischen Product Code sind Produkte, Paletten und Container drahtlos mit ihrer Umwelt vernetzt. Handelspartner, die EPC-Daten nutzen, können sich jederzeit und überall über den Verbleib ihrer Produkte in der Lieferkette austauschen – und zwar in Echtzeit.



Eine einzige Belieferungsstrategie reicht nicht mehr aus, um die differenzierten Transportaufgaben in der City und in ländlichen Gebieten zu erfüllen. Gefragt sind intelligente Vertriebskonzepte; als zentrale städtische Umschlagplätze dienen die so genannten City Hubs, die von verschiedenen Unternehmen gemeinsam genutzt werden.



Hohe Anforderungen an Rückverfolgbarkeit und Verbraucherschutz verstärken den Druck zur Harmonisierung der logistischen Prozesse. Die gängigen EDI-Standards und die Vernetzung mit allen Beteiligten entlang der Supply Chain werden als selbstverständlich vorausgesetzt.



Aufgrund von Feinstaubregelungen und Umweltzonen ist der Güterverkehr in den Innenstädten zunehmend beschränkt. Die Unternehmen müssen ihre Fahrzeugflotte anpassen; zahlreiche Unternehmen steigen in der City auf kleinere Hybridfahrzeuge und gasbetriebene Transporter um.



Der Trend zur unternehmensübergreifenden Kooperation wirkt sich auf die Unternehmenskultur aus. Die Mitarbeiter müssen ein größeres Verständnis für die Geschäftsprozesse der Partner entwickeln und Verantwortung für die gemeinsame Verbesserung der Wertschöpfung übernehmen.

VALUE CHAIN 2016

Shopper an der Macht

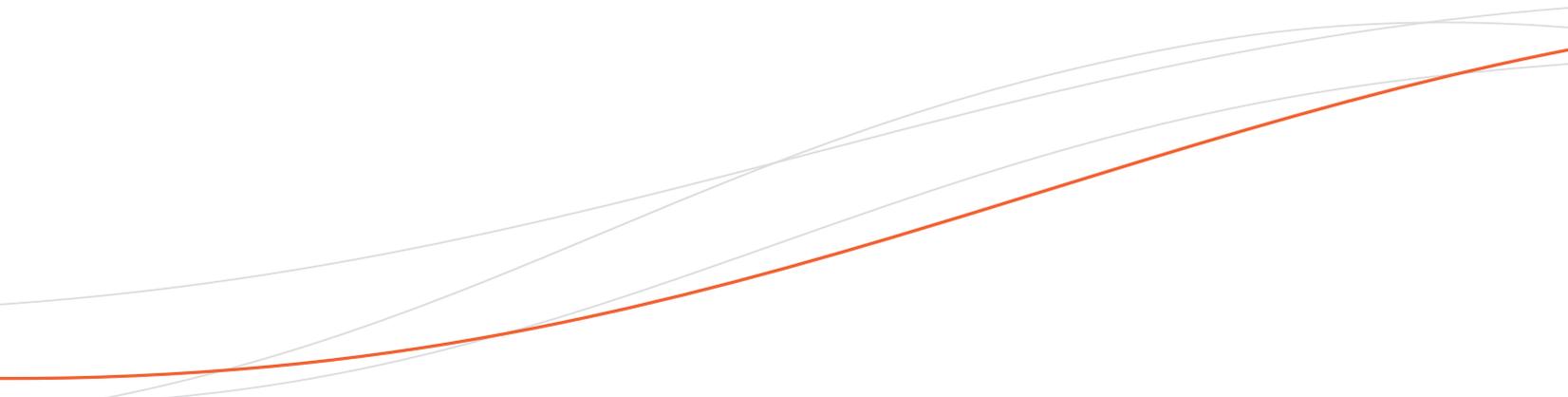
Die Konsumenten stehen im permanenten Dialog mit dem Handel und gestalten die Einkaufs- und Verkaufsstrategien aktiv mit

Die rasante Entwicklung der Kommunikationstechnologie hat den Alltag revolutioniert. Beim Shoppen dient das Handy als Lesegerät für Zusatzinformationen auf Verpackungen und zugleich als Kreditkarte. Zu Hause helfen intelligente IT-Systeme, den Haushalt zeit- und kostensparend zu organisieren. Über das Internet stehen den Konsumenten vielfältige Services, Informations- und Einkaufsmöglichkeiten zur Verfügung. Für kaufkräftige Zielgruppen wie etwa die Generation

„60 plus“ entwickeln Handel und Industrie maßgeschneiderte Sortimente und Dienstleistungen.

Der demografische Wandel hat weitreichende Auswirkungen auf den Handel im Jahr 2016 – vom Einkauf über die Warenpräsentation bis zu Vertrieb und Marketing. Nahezu ein Drittel der Konsumenten sind älter als 60 Jahre. In der zunehmend alternden Gesellschaft haben sich neue Märkte herausgebildet. Die „Silver Consumers“ besitzen eine





erhebliche Nachfragemacht und schöpfen ihr Konsumpotenzial immer stärker aus. Auf ihre Bedürfnisse nach Nähe, Convenience, gesundheitsorientierten Produkten sowie Frische und Premiumqualität reagieren Handel und Industrie mit veränderten Sortimenten und einer zielgruppengerechten Warenpräsentation.

**Individueller Service ist Trumpf:
Durch attraktive Zusatzangebote und kreatives Store Design wird Einkaufen zum Erlebnis**

Grundsätzlich gilt: Einheitslösungen „von der Stange“ sind bei den Konsumenten out. Das Einkaufsverhalten des hybriden Kunden wechselt je nach Situation. So deckt er beispielsweise seinen täglichen Bedarf bei Discountern, kauft Premiumprodukte beim Feinkosthändler und bestellt Kosmetika im Onlineshop. Langfristige Kundenbindung ist angesichts des differenzierten Konsumverhaltens nur schwer zu erreichen. Im Wettbewerb um die Gunst der Konsumenten entwickelt der Handel neue Konzepte und

Vertriebskanäle, um sich von der Konkurrenz abzuheben und einen Zusatzwert zu stiften.

Komplexe Sortimente, innovatives Store-Layout und die Inszenierung des Einkaufserlebnisses: Im generationsübergreifenden Outlet fühlen sich die unterschiedlichen Altersgruppen und Nationalitäten individuell angesprochen. Vom Wocheneinkauf für die ganze Familie bis zum schnellen Snack in der Mittagspause – eine intelligente Kundenführung unterstützt den Shopper in jeder Situation. Weitere Serviceangebote wie vorkommissionierte Warenkörbe oder Apothekendienstleistungen erhöhen die Attraktivität und Convenience. An speziellen Multimediaterminals rufen die Kunden bei Bedarf Zusatzinformationen ab, beispielsweise ob das Produkt für Diabetiker oder Allergiker geeignet ist. An der Kasse müssen die Shopper ihre Artikel nicht mehr extra aufs Band räumen. Mithilfe der Radiofrequenz-Identifikation werden die

Produkte direkt im Einkaufswagen erfasst.

Wissen, was Kunden wollen:

Der Handel setzt auf innovative Kommunikationstechnologien

Verbraucherportale, Weblogs, Special-Interest-Foren – über das Internet informieren sich die Konsumenten umfassend über die Produkte und Dienstleistungen der Konsumgüterwirtschaft. Die Zahl der virtuellen Plattformen, auf denen die Kunden untereinander kommunizieren, ist rasant gestiegen. Hier geben sich die Shopper Kauftipps und tauschen sich kritisch über Vor- und Nachteile der Produkte aus. Gleichzeitig nehmen sie die Hersteller und Händler in die Pflicht. Detaillierte Produktinformationen, die weit über Preis und Mindesthaltbarkeitsdatum hinausgehen, sind längst ein entscheidendes Kaufkriterium. Die Verbraucher erwarten eine lückenlose Dokumentation und Überprüfbarkeit von Herkunft, Verarbeitung und Inhaltsstoffen. Zum stetig stei-



Die Konsumenten erwarten, dass ihre Wünsche individuell erfüllt werden. Konzepte wie das Late Customization erhöhen die Flexibilität der Supply Chain und verbessern die Absatzchancen. In gemeinsamen Fertigungs-Hubs von Handel und Industrie werden vorgefertigte Komponenten nach den Bedürfnissen der Kunden zusammengesetzt.

Alternde und multinationale Belegschaften sind sichtbare Folge des demografischen Wandels. Unternehmen sind darauf angewiesen, den Know how-Transfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu fördern. Ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement unterstützt die Beschäftigten dabei, fit zu bleiben und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Die klassischen Strukturen in Einkauf, Verkauf und Logistik brechen zunehmend auf. Die verantwortlichen Manager müssen die Value Chain als Gesamtprozess begreifen. Nachfrageorientierte Tools für die Absatzplanung und den Informationsaustausch ermöglichen die effiziente Steuerung der Geschäftsabläufe.

genden Informationsbedürfnis der Kunden kommen die gesetzlichen Vorgaben des Verbraucherschutzes.

Um das damit verbundene enorme Datenvolumen zu bewältigen, setzen die Unternehmen innovative Technologien ein und etablieren standardisierte Datenaustauschsysteme entlang der gesamten Value Chain. Dies erfordert Investitionen, eröffnet aber zugleich neue Chancen für eine effektive Kundenkommunikation. Die Konsumenten sind durchaus bereit, dem Handel relevante Informationen zur Verfügung zu stellen, wenn sie dafür individuelle Angebote erhalten und der persönliche Datenschutz gewährleistet ist. Auf der Grundlage aussagekräftiger Warenkorb- und Shopperanalysen erstellen Handel und Industrie gemeinsam bedarfsgerechte Absatzpläne und gestalten ihre Sortimente gezielt nach den Wünschen der Kunden.

Daten und Fakten

- >> Laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird der Anteil der Altersgruppe „60 plus“ von 25 Prozent im Jahr 2006 auf rund 29 Prozent im Jahr 2016 ansteigen.
- >> Weltweit sind 80 Prozent der Führungskräfte in Unternehmen davon überzeugt, dass die Alterung der Gesellschaft ihre Geschäftstätigkeit künftig stark beeinflussen wird. Dies geht aus einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahr 2008 hervor.
- >> Die Internetnutzung in Deutschland nimmt weiter zu: Im Jahr 2008 waren 42,7 Millionen Erwachsene (65,8 Prozent) online – knapp zwei Millionen mehr als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten weisen die „Silver Surfer“ auf; von den 60- bis 79-Jährigen surfen inzwischen 29,2 Prozent im Internet. Zu diesen Ergebnissen kommt die ARD/ZDF-Online-Studie 2008.
- >> Nachhaltigkeit ist ein starkes Kaufargument. 79 Prozent der über 60-Jährigen befürworten heute einen CO₂-Nachweis auf Produkten. (Logistik inside 2007.)



In Kooperation mit Lieferanten kommen die Handelsunternehmen ihren Informations- und Kennzeichnungspflichten nach und richten spezielle Internetportale zur Rückverfolgung der Produkte ein.

Mit dem Informationsbedarf der Shopper steigt auch das Datenvolumen in Handel und Industrie. Um die Datenflut zu bewältigen, setzen die Unternehmen auf gemeinsame Kommunikationsstandards und hoch entwickelte Datenaustauschsysteme.

Neue Produktentwicklungen haben nur dann Marktchancen, wenn sie den Nerv der Shopper treffen. Handel und Industrie müssen gemeinsam Warenkorb- und Shopperanalysen erstellen, um ihre Sortimente erfolgreich weiterzuentwickeln.



Optimierungspotenzial gerade in einem schwierigen Marktumfeld nutzen: Klaus Seeger (links), Geschäftsführer Verkauf von GlaxoSmithKline, und Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung von dm-drogerie markt

„Zur Kooperation gibt es keine Alternative“

Die Value Chain der Zukunft verlangt nach einem ganz besonderen Unternehmenstypus. Der Manager von morgen ist offen für Kooperationen, teilt Informationen mit anderen und verbessert so die Wertschöpfung. Wo die deutsche Konsumgüterbranche heute steht, hat GS1 Germany untersucht. Die Umsetzungsstudie 2008 zeigt, dass die Potenziale der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in Deutschland bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Klaus Seeger von GlaxoSmithKline und Erich Harsch von dm-drogerie markt diskutieren über die Bedeutung der GS1-Standards, Defizite bei der Implementierung und notwendige Schritte zur Umsetzung in der gesamten Branche.

GS1 hat wirksame Instrumente entwickelt, mit denen Unternehmen ihre Geschäftsabläufe von der Herstellung bis zum Verkauf eines Produkts optimal aufeinander abstimmen können. Die Toolbox ist gut gefüllt. Wie die aktuelle Umsetzungsstudie von GS1 Germany belegt, geht die Einführung der entsprechenden Werkzeuge trotzdem nur schleppend voran. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür?

Klaus Seeger: Angesichts des steigenden Margen- und Wettbewerbsdrucks schrecken viele Unternehmen vor den notwendigen Investitionen zurück. Dazu kommt noch die ungünstige konjunkturelle Lage. Zu wenigen Managern ist bewusst, dass die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit gerade in einem schwierigen Marktumfeld enormes Potenzial bietet. Effiziente Logistikprozesse, optimale Warenverfügbarkeit und

gesicherte Produktqualität: Wenn Handel und Konsumgüterindustrie ihre Geschäftsprozesse optimal aufeinander abstimmen, können beide Seiten Aufwand, Zeit und Kosten sparen – und außerdem höhere Umsätze erzielen.

Erich Harsch: Besonders ernüchternd ist, dass selbst die grundlegenden Kommunikations- und Prozessstandards in der Supply Chain kaum genutzt werden. Erst ein Drittel der Lieferungen an den Handel sind beispielsweise mit einer NVE ausgezeichnet – obwohl diese die Grundlage für schnellere Identifikationsprozesse und eine verbesserte Transparenz in der Supply Chain bilden. Noch gravierender ist, dass nur jede zehnte Warenanlieferung mit einer NVE und einem elektronischen Lieferavis zugestellt wird. Hierdurch werden erhebliche Potenziale zur notwendigen Auto-

matisierung von Wareneingangsprozessen verschenkt. Die mangelnde Investitionsbereitschaft der Unternehmen ist sicher eine Ursache. Vor allem aber fehlt häufig das Vertrauen, die eigenen Geschäftsabläufe konsequent mit Partnerunternehmen zu vernetzen. Aus meiner Sicht ist die Haltung vieler Unternehmen nicht nachvollziehbar. Die Vorteile gemeinsamer Standards liegen auf der Hand, die Werkzeuge sind vorhanden, aber die Wirtschaft greift einfach nicht zu.

Wie kann in den Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Kooperationen geschaffen werden?

Klaus Seeger: Lange Zeit waren die Arbeitsbereiche in den Unternehmen – etwa von Supply Chain Managern und Key Account Managern – völlig vonein-



ander getrennt. Dabei ist beispielsweise der elektronische Datenaustausch auf der Basis von EDI-Standards alles andere als eine Spielwiese für Logistiker. Der Vertrieb kann die effiziente Steuerung der Lieferkette direkt als Verkaufsargument nutzen: Der Kunde profitiert von höherer Qualität, verbesserter Verfügbarkeit und Liefersicherheit. Mit einem systematischen Austausch von Abverkaufs- und Lagerbestandsdaten mittels EDI können zukunftsorientierte Konzepte

einfach und kostengünstig unterstützt und die Warenpräsentation optimiert werden. Entsprechende EDI-Nachrichtenarten werden jedoch von mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht genutzt. Das Verständnis für den Zusammenhang der Prozesse muss im gesamten Unternehmen vorhanden sein. Kooperation ist insofern eine Frage der Unternehmenskultur.

Erich Harsch: Zur Kooperation, ob im eigenen Unternehmen oder mit externen Partnern, gibt es keine Alternative. Funktionieren kann die Zusammenarbeit aber nur, wenn alle Beteiligten die gleichen technologischen Standards nutzen. Diese Erkenntnis muss im strategischen Management verankert sein. Und es gehört zu den Führungsaufgaben, jeden Mitarbeiter einzubinden und in die Verantwortung zu nehmen. Der Funke muss

überspringen. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeiter gezielt zu schulen, gerade auch die älteren, und in die Ausbildung zu investieren. Jeder sollte verstehen, was z. B. der Einsatz moderner Technologien mit der Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu tun hat.

Wie funktioniert das in Ihrem Unternehmen?

Erich Harsch: Bei uns beginnt Kooperation im eigenen Unternehmen. Nur durch eine starke Vernetzung der Mitarbeiter und die intensive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit lassen sich Themen effizient bearbeiten und vorantreiben. Bei dem sichert ein ausgefeiltes Projektmanagement die Einbindung aller am Prozess Beteiligten. Die Zusammenarbeit in crossfunktionalen Projektteams schafft Transparenz und Prozessverständnis. Zuletzt kam dies bei der Einführung der Nachrichtenart IFTMIN zum Tragen. Unternehmensübergrei-

Umsetzungsstudie 2008 – die wichtigsten Ergebnisse

Jährlich ermittelt GS1 Germany den Status quo der Umsetzung von GS1-Lösungen in Deutschland. 2008 ist der Nutzungsgrad von Kommunikations- und Prozessstandards gegenüber dem Vorjahr erneut gestiegen. Die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette hat jedoch noch längst nicht das erforderliche Niveau erreicht, um die vorhandenen Einspar- und Umsatzpotenziale zu realisieren. Selbst die grundlegenden Standards in der Logistik sind erst ansatzweise implementiert. So verfügen lediglich 32 Prozent aller Lieferungen an den Handel über eine Nummer der Versandeinheit (NVE). Weniger als 50 Prozent aller Rechnungen und Bestellungen werden als EANCOM®-Formate (INVOIC und ORDERS) übertragen. Großer Nachholbedarf besteht auch bei den kooperativen Prozessstandards. Nur knapp fünf Prozent der Handelsumsätze werden über kooperative Bestell- und Bestandskonzepte wie VMI gesteuert, und mit nur einem Prozent der Lieferanten führt der Handel Projekte zur Optimal Shelf Availability (OSA) durch. Immerhin planen oder realisieren 36 Prozent der Industrieunternehmen und 19 Prozent des Handels RFID-Projekte auf Basis des EPC.

Die vollständige Umsetzungsstudie 2008 ist bei GS1 Germany unter www.gs1-germany.de abrufbar.





fend binden wir unsere Industriepartner mittels themen- oder zielgruppenbezogener Workshops ein. So führen wir Veranstaltungen durch, die gerade kleine Unternehmen an das Thema EDI herantführen. Nach erfolgreicher Implementierung steigen wir dann in das so genannte Beziehungscontrolling ein. Denn nicht nur Prozessverständnis, Standards und technische Rahmenbedingungen sorgen für den Erfolg. Wichtig sind die qualitativen Aspekte der Zusammenarbeit wie Qualifikation, Erreichbarkeit und Flexibilität der Mitarbeiter. Nur so lässt sich nachhaltige Prozess-Exzellenz erreichen.

Klaus Seeger: In unserem Unternehmen verfolgen wir einen integrierten Ansatz bei der Optimierung der Supply und Demand Side. Im Category Management setzen wir die vorhandenen GS1-Tools gemeinsam mit dem Handel systematisch um und entwickeln die Kooperationen ständig weiter. Standards wie die

GS1-Nummernsysteme und EDI bilden die Grundlagen; ein offener und konstruktiver Dialog mit unseren Geschäftspartnern bringt den Erfolg.

Sie engagieren sich zusammen mit namhaften Unternehmen aus Industrie und Handel für zukunftsweisende branchenübergreifende Kooperationen. Wie können sich Einsteiger fit machen für die Value Chain 2016?

Klaus Seeger: Natürlich wären gerade kleinere Unternehmen damit überfordert, wollten sie gleich auf Anhieb das gesamte GS1-Instrumentarium nutzen. Sinnvoller ist es, das Ziel Schritt für Schritt anzusteuern und zunächst einmal mit den Basistools zu beginnen. Dazu zählen das Stammdatenmanagement, z. B. über einen Datenpool, und die GTIN zur Identifikation von Produkten. Auf dieser Basis können die Unternehmen nachgelagerte Prozesse wie Bestellungen, Rechnungen und Lieferavise auf elektronischen Datenaustausch und die EANCOM®-Standards von GS1 umstellen. Mit dieser Grundausstattung schaffen die Unternehmen die Voraussetzung für kollaborative Prozesse und die Nutzung moderner Technologien, wie zum Beispiel RFID.

Erich Harsch: In der Strategiegruppe Zukunft von GS1 Germany wurde auf der Grundlage von Projektionen eine Roadmap erstellt, die den Weg zur effizienten Value Chain von morgen für jeden nachvollziehbar beschreibt. Wenn alle Unternehmen ihre Prozesse entsprechend standardisieren und verbessern, profitiert davon die gesamte Branche.

Standards für mehr Effizienz – das GS1-System

Gemeinsame Standards als Grundlage: Die profitable Kooperation von Handel und Industrie setzt einen reibungslosen Informationsaustausch zwischen den Partnern voraus. Das GS1-System stellt ein umfassendes Set an Werkzeugen bereit, mit denen die Unternehmen ein Höchstmaß an Prozesseffizienz erreichen können. GS1-Identsysteme wie etwa Artikelnummer, Elektronischer Produkt Code oder GS1-128 erlauben die weltweit eindeutige Identifikation von Artikeln, Standorten oder Transporteinheiten. Entsprechende GS1-Datenträger wie Barcodes und RFID-Transponder gewährleisten eine schnelle Datenerfassung, beispielsweise an den Kassen im Handel, sowie ein effizientes Handling von Waren und Versandeinheiten in logistischen Prozessen. Mithilfe der GS1-Kommunikationsstandards können diese Informationen einfach und fehlerfrei im elektronischen Datenaustausch (EDI – Electronic Data Interchange) übertragen werden. So dienen die EANCOM®-Nachrichtensformate zum schnellen, sicheren und unkomplizierten Austausch von Auftrags-, Liefer- und Rechnungsdaten.

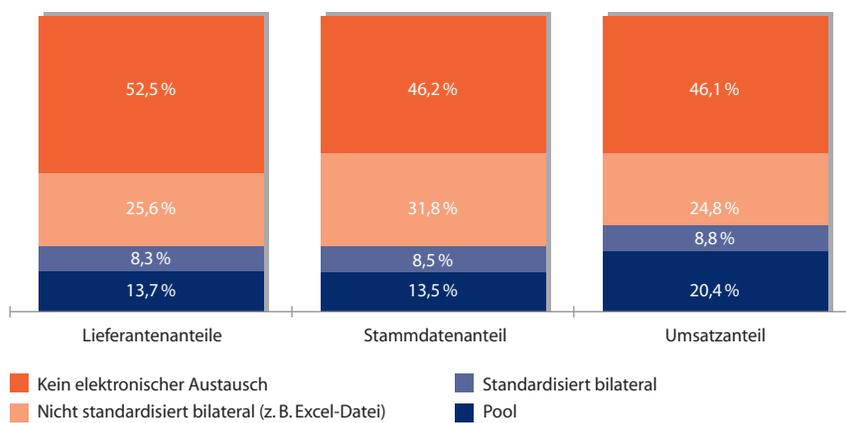
Auf dem Weg zu mehr Effizienz

Die Umsetzung der GS1-Standards und -Lösungen macht zwar insgesamt Fortschritte, von einer flächendeckenden Praxis ist die Konsum- und Gebrauchsgüterbranche aber noch weit entfernt. Dies wird in der aktuellen Umzustudie von GS1 Germany ganz deutlich.

Großes Zukunftspotenzial liegt vor allem in kooperativen Modellen beim Bestell- und Bestandsmanagement. Auch das Category Management und eine verbesserte Warenverfügbarkeit eröffnen neue Wachstumschancen. Die Kehrseite: Vielen Unternehmen entge-

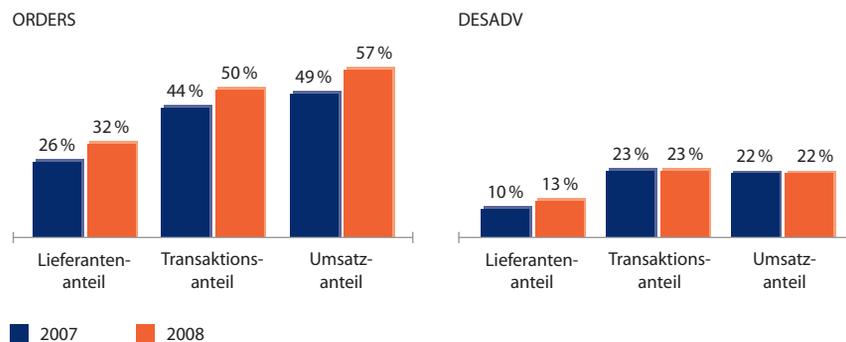
hen Effizienz- und Einsparpotenziale, weil es ihnen an der nötigen Kooperations- und Investitionsbereitschaft mangelt. Dabei belegen zahlreiche Business Cases, dass sich der Einsatz lohnt und der Return on Investment bereits nach kurzer Zeit erreicht wird.

Stammdatenmanagement im Handel (FMCG)



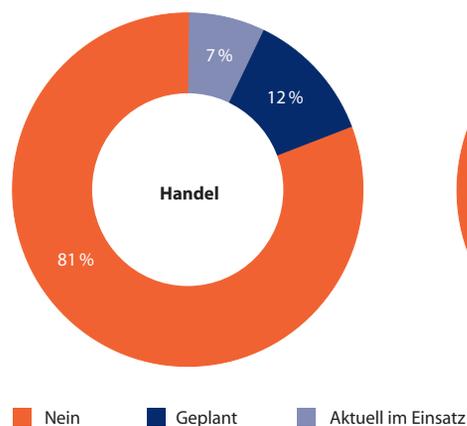
Der Anteil der FMCG-Lieferanten, deren Stammdaten über einen Pool bezogen werden, verdoppelte sich gegenüber 2007 (7,1%) nahezu. Der entsprechende Stammdatenanteil legte um 5,5 Prozentpunkte zu. Basis: durchschnittlich 18 Angaben.

Nutzung ORDERS und DESADV im HANDEL – FMCG



Der Transaktionsanteil bei ORDERS hat 2008 knapp 50 Prozent erreicht. Jedoch liegt er bei DESADV unverändert bei 23 Prozent. Beide Werte machen deutlich, dass noch erhebliche Potenziale bestehen.

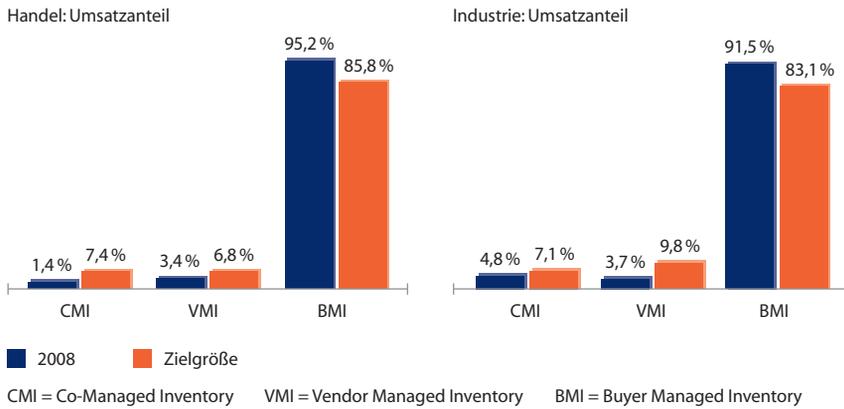
RFID-Projekte auf EPC-Basis



36 Prozent der befragten Industrieunternehmen planen oder führen EPC-basierte Projekte durch – im Handel sind es rund 20 Prozent der Unternehmen.

Bestell- und Bestandsmanagement

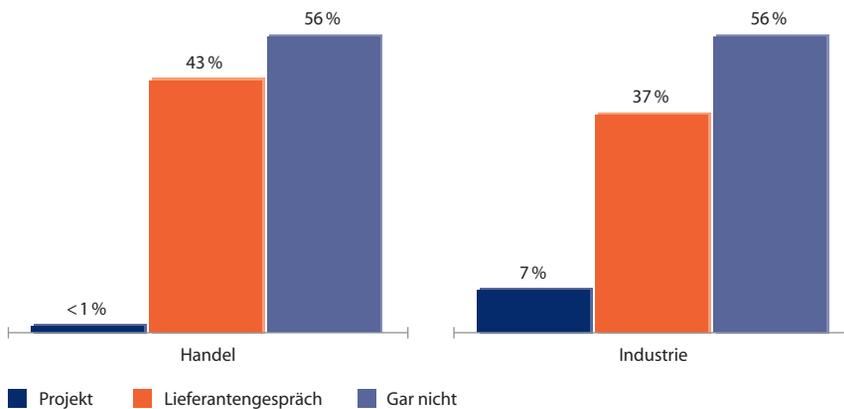
Geplante Veränderungen, gemessen am Umsatzanteil



Kooperative Modelle beim Bestell- und Bestandsmanagement gewinnen zunehmend an Bedeutung. Handel und Industrie wollen ihre Zusammenarbeit in diesen Bereichen künftig weiter ausbauen.

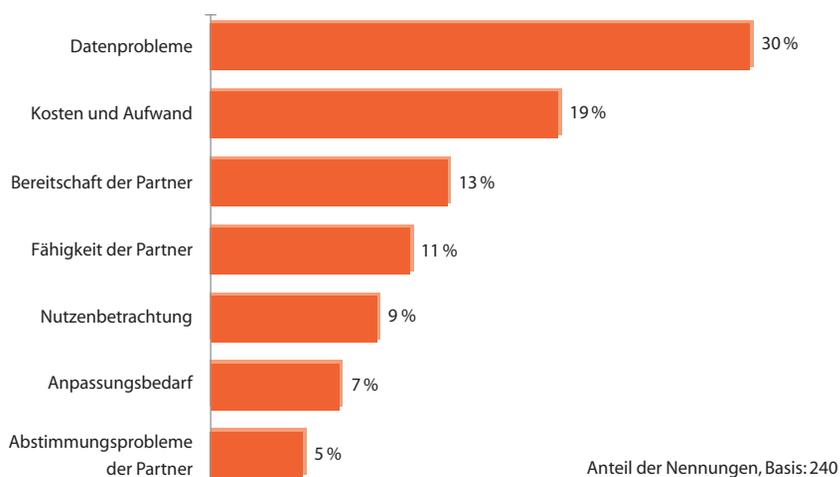
Optimal Shelf Availability (OSA)

Formen der Zusammenarbeit, gemessen am Umsatzanteil



Handel und Industrie engagieren sich für eine verbesserte Warenverfügbarkeit in den Regalen. Dennoch werden Projekte im Zusammenhang mit OSA noch nicht systematisch betrieben – Lieferantengespräche allein reichen nicht aus.

Hemmnisse bei der Umsetzung von GS1-Lösungen



Probleme mit der Datenkompatibilität – unter anderem aufgrund individueller Abweichungen vom Standard – stellen nach wie vor das größte Hindernis bei der Umsetzung der EDI-Standards dar.

Bis 2009

- >> Veränderungen am Markt und im Unternehmensumfeld werden gesehen
- >> Die Notwendigkeit einer Reaktion ist erkannt
- >> Konkrete Handlungsoptionen sind noch nicht identifiziert
- >> Grundlegende Nummernsysteme wie GLN und GTIN werden genutzt
- >> Eigene Prozesse sind nur eingeschränkt mit den Partnern vernetzt



Bis 2011

- >> Die Notwendigkeit unternehmensinterner Veränderungen und Maßnahmen ist akzeptiert
- >> Handlungsfelder sind identifiziert und priorisiert
- >> Eine übergreifende Planung zur Umsetzung geeigneter Maßnahmen ist initialisiert
- >> Das Bewusstsein für die Potenziale von Kooperationen ist geschaffen
- >> Standards wie EDI und NVE werden miteinander vernetzt und konsequent genutzt



ROADMAP ZUR VALUE CHAIN 2016 IN DEUTSCHLAND

In vier Schritten fit für

Energiekosten, Rohstoffverfügbarkeit, Demografie, Konsumverhalten und gesetzliche Rahmenbedingungen: Die vorliegende Broschüre macht deutlich, wie sich die wesentlichen Einflussfaktoren auf die deutsche Value Chain auswirken und welche Lösungsstrategien die Unternehmen entwickeln müssen. Eine anspruchsvolle Aufgabe – die notwendigen Prozesse und Technologien lassen sich nicht von jetzt auf gleich implementieren. Die Roadmap der Strategieguppe Zukunft führt die Unternehmen Schritt für Schritt zu mehr Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Anhand eines vierstufigen Aktionsplans können sie überprüfen, wo sie heute stehen und was sie in den Bereichen

Unternehmenskultur, Organisation, Technologie, Prozesse und Datenaustausch optimieren müssen. Auf Stufe eins – „just started“ – geht es beispielsweise darum, ein neues Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen, Stufe zwei beinhaltet bereits die Einführung der technologischen „Basics“. Auf dem „Advanced“-Level sind die unternehmensübergreifenden Prozesse effizient vernetzt, und auf Stufe vier – „Best Practice“ – profitieren die Unternehmen von neuen Formen der Kooperation. Das Handbuch zur Roadmap liegt dieser Broschüre als Booklet bei. Jetzt geht es darum, das Heft in die Hand zu nehmen und selbst aktiv zu werden.

Bis 2013

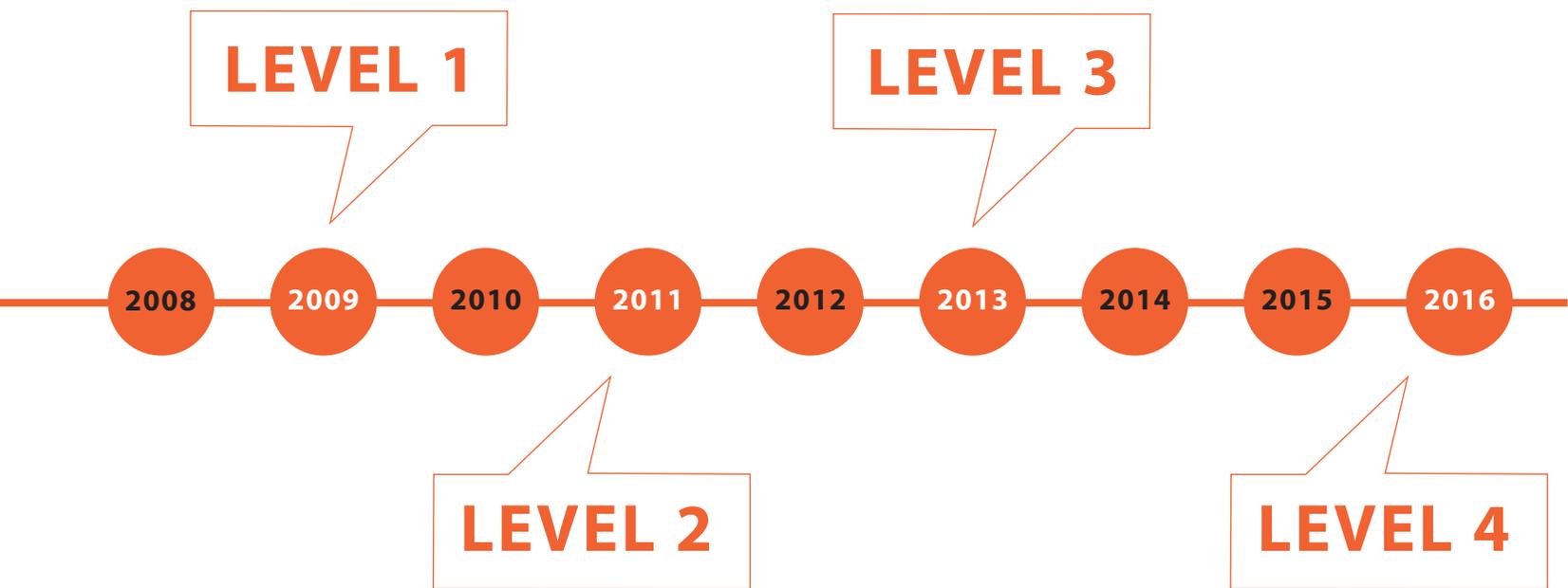
- >> Das Management bekennt sich intern und extern klar zu den notwendigen Veränderungen im Unternehmen
- >> Kooperationsmodelle sind geprüft, geeignete Partner identifiziert und Pilotprojekte aufgesetzt
- >> Ident- und Kommunikationsstandards werden umfassend genutzt
- >> Prozessstandards wie Category Management oder Joint Forecasting sind etabliert
- >> Intern wie extern sind moderne Technologien des Informationsaustausches im Einsatz
- >> Alle Mitarbeiter sind aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden

Bis 2016

- >> Das Unternehmen orientiert sich konsequent am Bedarf der Endkunden der Value Chain
- >> Die Bereitschaft für notwendige Investitionen in Innovationen ist geschaffen
- >> Kooperative Konzepte und Prozesse sind etabliert
- >> Die konsequente Nutzung von Standards bildet die Basis der Zusammenarbeit
- >> Die interne und externe Vernetzung von Prozessen und Informationen ermöglicht Datenaustausch in Echtzeit



den Wettbewerb





**HANDBUCH
ROADMAP ZUR
VALUE CHAIN
2016
IN DEUTSCHLAND**

Was können wir für Sie tun?

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Erfordert ein konkreter Bedarf schnelles Handeln – oder möchten Sie sich einfach unverbindlich über Themen aus unserem Portfolio informieren? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen:

T +49 (0)221 9 47 14-0
info@gs1-germany.de



Global Standards – Connecting Business

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133
50825 Köln
T +49 (0)221 9 47 14-0
F +49 (0)221 9 47 14-990
info@gs1-germany.de

www.gs1-germany.de