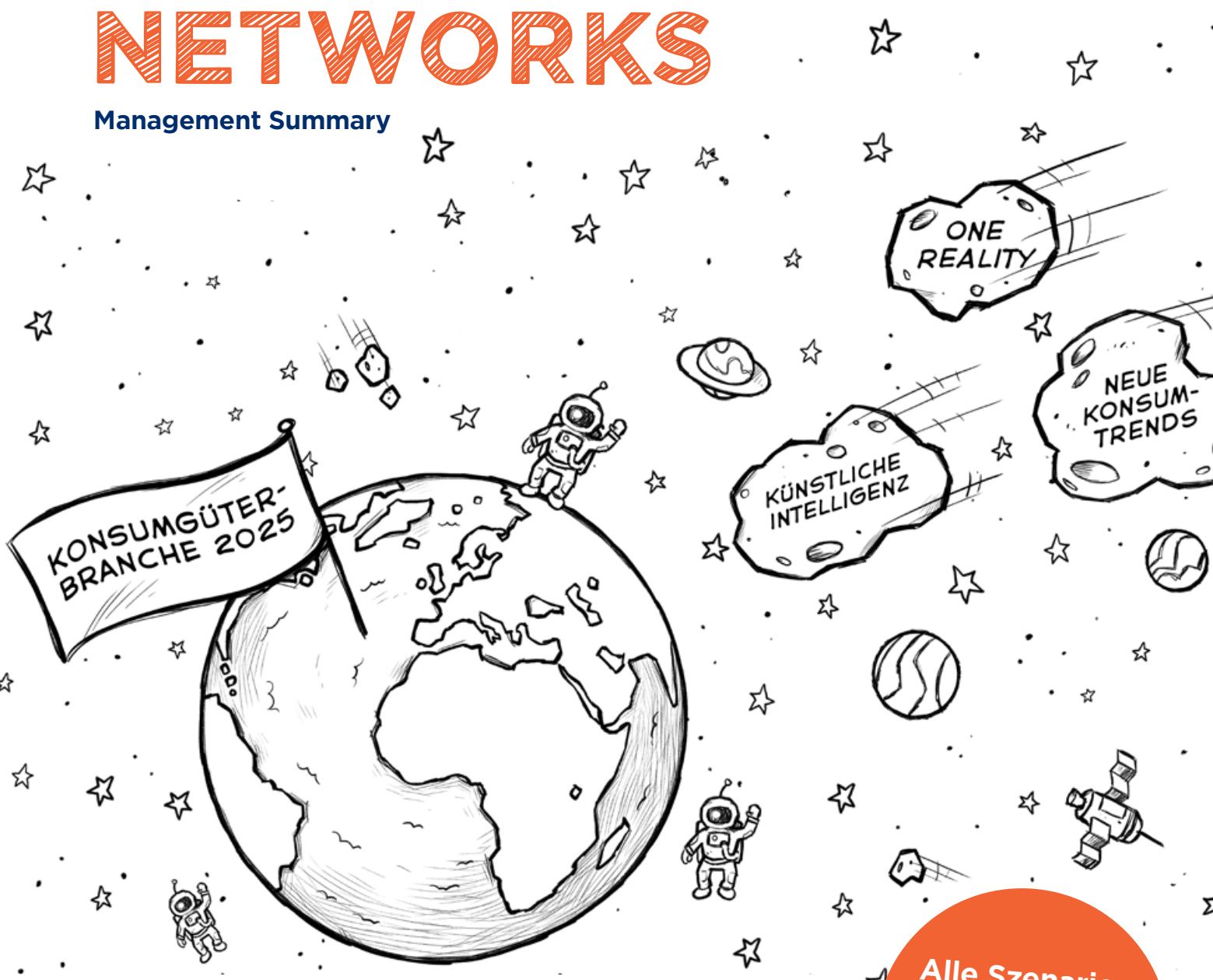


# 2025: SMART VALUE NETWORKS

Management Summary



Unsere Partner:

rheingold  
institut

pwc

Alle Szenarien  
kostenfrei  
zum Download:

[www.gs1-germany.de/  
zukunftsstudie](http://www.gs1-germany.de/zukunftsstudie)

# Eine Überlebensfrage

Starke Marken allein sind keine Garantie für langfristigen Erfolg. Diese Erfahrung mussten in den vergangenen Jahren zahlreiche namhafte Unternehmen machen. Sie haben die Zeichen der Zeit nicht erkannt und zu stark an ihren bestehenden Geschäftsmodellen festgehalten.

Über viele Branchen hinweg erleben wir derzeit eine nie da gewesene Transformation. Schnell überflügeln neue Ideen die altbewährten Konzepte – die Machtverhältnisse verschieben sich. Innovative, global agierende Unternehmen greifen nach den Sternen und definieren die Marktmechanismen neu. Zahlreiche Unternehmen haben die Dynamik der Veränderung unterschätzt und deshalb ihre wirtschaftliche Eigenständigkeit verloren. Einige sind vollständig vom Markt verschwunden.

Unter dem Druck der Digitalisierung und sich permanent wandelnder Marktgegebenheiten bedeutet Stillstand Rückschritt. Bislang gültige Strategien greifen nicht mehr. Entscheidend für den künftigen Markterfolg ist es, die eigenen Geschäftsmodelle zu hinterfragen, Kundenanforderungen zu antizipieren und die Wünsche der Shopper auf den Punkt genau zu erfüllen.

**Kurz gesagt: Wir müssen Wertschöpfung völlig neu denken.**



## Fit für den Wandel?

# Machen Sie den Test!

Die Offenheit für Neues und die Fähigkeit, flexibel auf disruptive Entwicklungen zu reagieren, zeigt sich in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Wie ist Ihr Unternehmen beispielsweise in puncto Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation und Technologieeinsatz aufgestellt? Nutzen Sie den folgenden Fragebogen zur Standortbestimmung. Kreuzen Sie an, welche Herangehensweise am ehesten auf Ihre aktuelle Situation zutrifft. Zählen Sie die Punkte zusammen und lesen Sie in der Auswertung, wie gut Ihr Unternehmen bereits für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet ist.

## 1 Innovationsorientierung Wie begegnet Ihr Unternehmen den Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt?

- A** Wir nehmen die Veränderungen wahr und ernst. Aufgrund unserer erfolgreichen Unternehmenstradition fühlen wir uns auch heute gut aufgestellt. Daher reagieren wir sehr besonnen und warten die tatsächlichen Auswirkungen der Veränderungen ab.
- B** Wir weichen den Veränderungen nicht aus. Wir passen unser Produktportfolio und unsere Organisation regelmäßig dem Marktbedarf an. Wir betrachten ein systematisches Innovationsmanagement als wichtigen Erfolgsfaktor.
- C** Wir stehen den Veränderungen grundsätzlich offen gegenüber. Hierbei versuchen wir Chancen zu identifizieren und für unser Unternehmen zu nutzen. Gleichzeitig prüfen wir Risiken und Bedrohungen für unser bestehendes Geschäftsmodell.
- D** Wir sehen in den Veränderungen grundsätzlich das Potenzial, uns als Unternehmen weiterzuentwickeln. Wir schaffen systematisch Freiräume für Innovationen und stellen die Weichen für eine positive Gestaltung der Zukunft.

## 2 Trendmonitoring Wie geht Ihr Unternehmen mit Trends um? Wie nehmen Sie diese wahr?

- A** Wir nehmen Trends bewusst in Medien oder bei Veranstaltungen wahr.
- B** Wir beobachten Trends systematisch unter Einbeziehung unterschiedlicher Quellen.
- C** Wir analysieren alle Trends kritisch und bewerten diese in Bezug auf ihre Handlungsrelevanz.
- D** Wir bewerten Trends, analysieren Nutzenpotenziale und entwickeln entsprechende Anwendungsfälle für unser Unternehmen.

## 3 Prototyping Wie erprobt Ihr Unternehmen Ideen?

- A** Wir führen regelmäßig Pilotprojekte durch. Ein Erproben von Ideen durch zeitlich kurz gefasste, kostengünstige Experimente ist in unserem Unternehmen eher untypisch.
- B** Ideen mit hohem Nutzenpotenzial für unser Unternehmen erproben wir kurzfristig mit geringem Investitionsaufwand.
- C** Wir erproben regelmäßig Ideen durch Prototyping in unterschiedlichen Detaillierungsstufen. Mitarbeiter und Management kennen die Prinzipien und beherrschen die Methoden des Prototypings.
- D** Jeder Mitarbeiter setzt 5 bis 10 Prozent seiner Arbeitszeit für Ideen und Innovationsthemen ein, die ihn interessieren. Wir stellen unseren Mitarbeitern über ein separates Budget Geldmittel zum Erproben von Ideen zur Verfügung. Prototyping zählt zu unseren Standardinstrumenten.

## 4 Strategie Wie entwickelt Ihr Unternehmen seine Strategie?

- A** Unser Management entwickelt die Unternehmensstrategie für einen mehrjährigen Zeitraum. Diese wird zentral an alle Mitarbeiter kommuniziert und dient als Leitstern für sämtliche Aktivitäten.
- B** Die aktuelle Strategie wird regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt. Bereichsstrategien entstehen in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern. Sämtliche Strategien sind für alle Mitarbeiter transparent und einsehbar.
- C** Basierend auf der regelmäßig angepassten Unternehmensstrategie entwickeln wir Teilstrategien zu zentralen Fragestellungen und Veränderungen. Die Integration erfolgt unter Einbeziehung der Kompetenz aller beteiligten Mitarbeiter.
- D** Unternehmensvision und -strategie werden regelmäßig kritisch hinterfragt und weiterentwickelt, themenbezogene Teilstrategien zügig integriert. Die Mitarbeiter sind in die Strategieentwicklung einbezogen. Die Ergebnisse werden aktiv kommuniziert und diskutiert.

## 5 New Work Wie ist die Arbeit in Ihrem Unternehmen organisiert?

- A** Das Unternehmen ist in fachspezifischen Funktionsbereichen mit klaren Hierarchien und Zuständigkeiten organisiert. Für zeitlich befristete Themenstellungen werden Projektteams gebildet. Bereichsbudgets dominieren.
- B** Wir haben die Bedeutung eines bereichsübergreifenden und projektbezogenen Arbeitens erkannt. Bestehende Kompetenzmuster und Rollen werden regelmäßig hinterfragt. Die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiter wird gestärkt.
- C** Unser Unternehmen kombiniert funktionale Strukturen mit projektbezogenem Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams. Einem Silodenken steuern wir entgegen, klassische Berichtswege werden bewusst aufgebrochen. Wir haben die Rahmenbedingungen für mehr Agilität geschaffen und den Anteil themenbezogener Budgets erhöht.
- D** Eine agile Arbeitsweise ist in unserem Unternehmen etabliert. Rollen- und Zuständigkeitskonzepte haben klassische Hierarchie-Modelle abgelöst. Die Arbeit in internen und externen Netzwerken dominiert. Eine themenbezogene Budgetierung stärkt gemeinsame Zielsetzungen. Innovations- und Digitalkompetenzen wurden aufgebaut. Mensch, Raum und Atmosphäre betrachten wir als wichtige Erfolgsfaktoren.

## 6 Neue Technologien Wie geht Ihr Unternehmen mit neuen Technologieentwicklungen um?

- A** IT-Dienstleister informieren uns regelmäßig über neue Technologielösungen, wir prüfen den Nutzen und Aufwand einer Implementierung. Die Pflege bestehender Systeme hat hohe Priorität. Investitionen für neue Lösungen stehen nur bedingt zur Verfügung.
- B** Unser Unternehmen versteht technologische Entwicklungen als Chance. Diese werden systematisch analysiert und reflektiert. Konkrete Transformations- und Implementierungspläne schaffen die Basis für eine schrittweise Weiterentwicklung.
- C** Neue Technologien wie KI werden nicht nur als Idee, sondern als unternehmerisches Werkzeug betrachtet. Diese sind in vielen operativen Systemen integriert, um Entlastungseffekte zu erreichen. Zentrales Ziel ist eine offene, flexible und vernetzte Systemarchitektur. Es besteht eine hohe Investitionsbereitschaft für die notwendigen Transformationsschritte.
- D** Eine offene, flexible und vernetzte Systemarchitektur bildet die Grundlage für schnelle Systemanbindungen. Über ein partnerschaftliches Innovationsnetzwerk werden Technologietrends identifiziert und eingebunden. Digitale Technologien und Plattformkonzepte stehen im Fokus.

## 7 Prozessorganisation Wie sind Prozesse in Ihrem Unternehmen organisiert?

- A** Die Kernprozesse im Unternehmen sind funktionalen Unternehmensbereichen zugeordnet, die für die Steuerung der Prozesse verantwortlich sind. Einzelne Prozesse sind an ausgewählte Partner ausgelagert, um Kosteneffekte zu nutzen.
- B** Die Verantwortung und Steuerung der Kernprozesse liegt nach wie vor im Unternehmen. Dabei greifen wir bereits teilweise auf externe Ressourcen zurück. Die Leistungen digitaler Plattformen nutzen wir ergänzend und selektiv. Die Prozesse werden regelmäßig evaluiert. Gleichzeitig treiben wir die Automation von Teilprozessen kontinuierlich voran.
- C** Die Prozesse und Datenflüsse sind im Sinne des Omni-Channel-Ansatzes vernetzt. Prozesse sind für jeden Anwendungsfall end-to-end definiert. Eine Zuordnung nach Bereichen steht nicht im Mittelpunkt. Standards werden in allen Teilbereichen zur Erhöhung der Modularität und Anpassungsfähigkeit genutzt. Wir bauen Beziehungsnetzwerke zur flexiblen Auslagerung und/oder Integration von Services und spezialisierten Leistungen auf.
- D** Die Prozesse des Unternehmens sind modular gestaltet und für jeden Anwendungsfall end-to-end definiert. Durch standardisierte, offene Schnittstellen können wir Teilprozesse bedarfsorientiert an Partner auslagern. Alternativ erweitern wir unsere Kapazitäten durch Einbindung der Partner. Netzwerke werden aktiv gepflegt. Wir nutzen die Möglichkeiten digitaler Plattformen, automatisierter Prozesse, künstlicher Intelligenz und digitaler Netzwerke bis auf Objektebene.

	A	B	C	D
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gesamtpunktzahl: \_\_\_\_\_

**7 bis 10 Punkte**  
**Aufbruch in eine neue Zeit!** Der rasante Wandel erfordert veränderte Herangehensweisen. Neues lässt sich nur selten mit Bestehendem beantworten. Ihr Unternehmen steht noch ganz am Anfang – und es wird Zeit, sich der Transformation zu stellen. Nutzen Sie Ihre Chance! Unsere konkreten Handlungsempfehlungen auf Seite 14 helfen Ihnen dabei, sich zukunftsorientiert mit den Veränderungen auseinanderzusetzen und die Weichen in Richtung Erfolg zu stellen.

**11 bis 25 Punkte**  
**Gratulation! Sie sind auf einem guten Weg.** Ihr Unternehmen hat erste Maßnahmen ergriffen, um sich auf die Zukunft vorzubereiten und die Transformation zu meistern. Trotzdem liegt noch viel Arbeit vor Ihnen. Wichtig ist es jetzt, den Weg konsequent weiter zu gehen – und zu klären, welche Optionen für Ihr Produktportfolio und Ihr Geschäftsmodell wirklich relevant sind. In unseren eigens entwickelten Workshops auf Seite 21 möchten wir Sie dabei unterstützen, methodengestützt die richtigen Fragen zu stellen und passende Antworten zu finden.

**26 bis 38 Punkte**  
**Zwischenziel erreicht – nächste Etappe im Visier!** Ihr Unternehmen hat auf dem Weg in eine smarte digitale Zukunft bereits eine große Strecke zurückgelegt. Aber Sie wissen selbst: Das Ziel ist noch nicht erreicht. Die digitale Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess, eine beständige Herausforderung. Unsere Roadmap auf Seite 18/20 bietet Ihnen eine Orientierungs- und Planungshilfe.

**39 bis 49 Punkte**  
**Geschafft – oder noch nicht ganz?** Ihr Unternehmen hat in Bezug auf Transformation, digitale Kompetenzen und Technologien, Innovationskultur sowie die Einbindung der Mitarbeiter ein hohes Niveau erreicht. Sie sind gut vorbereitet auf das, was die Zukunft bringt. Um sich in bestimmten Bereichen gezielt weiterzuentwickeln – etwa in Fragen der Supply Chain oder beim Category Management – werfen Sie einen Blick auf unsere sieben Einzelszenarien auf Seite 10!

Mission possible – die Zukunftsstudie  
„2025: Smart Value Networks“

Konsumgüterbranche 2025 –  
die sieben Szenarien

Willkommen in der Smart Reality

Ready for Take-off – was jetzt zu tun ist

Eine neue Zeitrechnung beginnt –  
die Roadmap

Prepare for Warp!  
Ansprechpartner

8

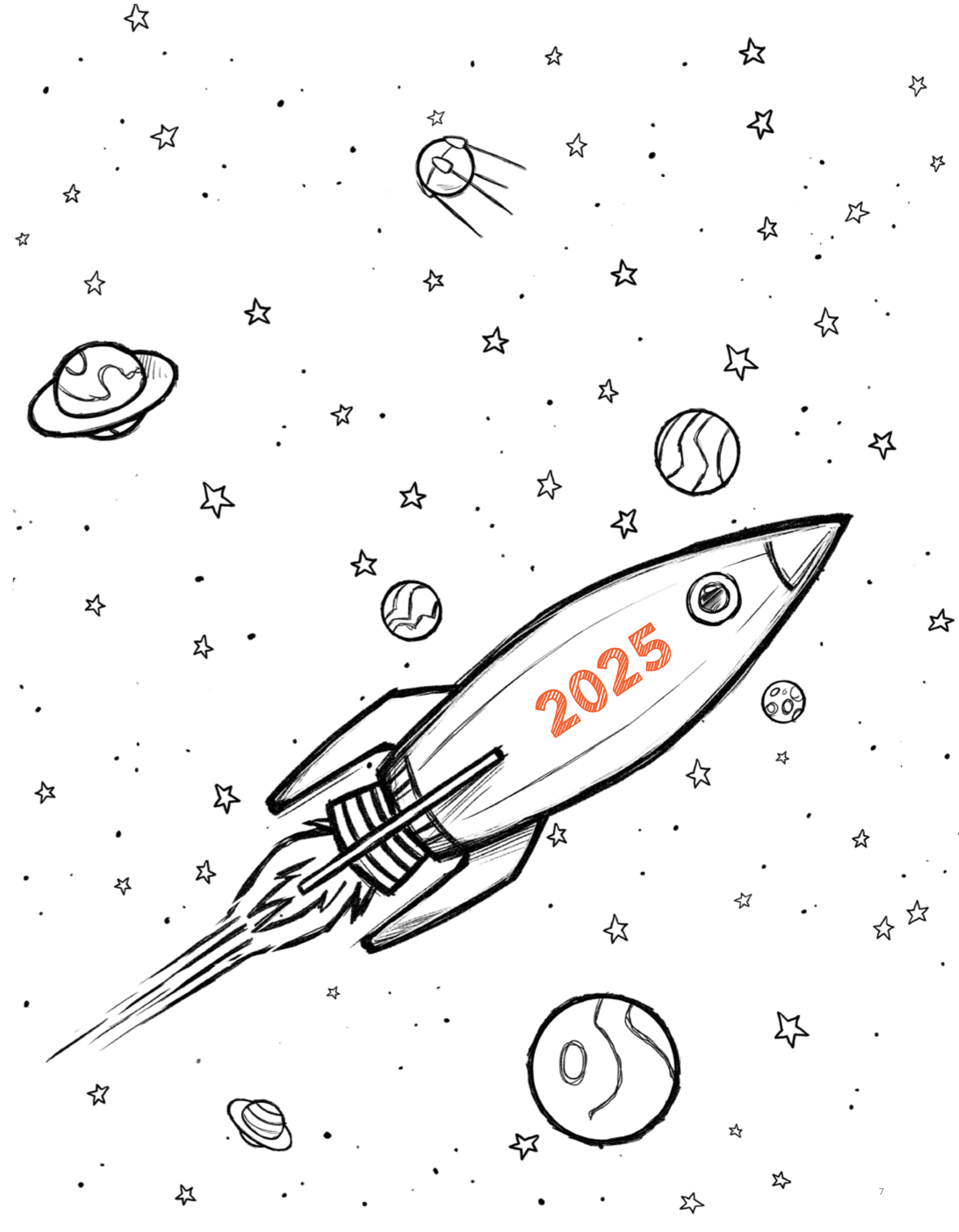
10

12

14

18

21



„Nur Unternehmen, die jetzt die nötige Agilität und Weitsicht beweisen und neue Lösungen integrieren, werden 2025 zu den erfolgreichen gehören.“

Klaus Vogell, Studienleiter und Innovationsmanager bei GS1 Germany

„Für den Handel wird von entscheidender Bedeutung sein, inwieweit attraktive und sinnvolle Antworten auf die steigenden Erwartungen der Kunden gefunden werden, die aus den komplexen Wechselwirkungen zwischen technologischen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen resultieren.“

Sebastian Buggert, Mitglied der Geschäftsführung und CIO beim rheingold Institut

„Das Zusammenspiel von Menschen und intelligenten Technologien wird die Konsumwelt revolutionieren. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle, ihre Organisationsstruktur, ihre Kultur und sämtliche Prozesse auf diese neuen Anforderungen ausrichten.“

Dr. Stephanie Rumpff, Head of Industry Development Europe

# Mission possible

Je größer die Herausforderungen, desto größer die Chancen. Wem es gelingt, das Potenzial disruptiver Veränderungen zu erkennen und für sich zu nutzen, der wird auch auf den Märkten von morgen bestehen.

Die Konsumgüterwirtschaft bewegt sich künftig mehr denn je im Spannungsfeld gesellschaftlicher Trends, technologischer Entwicklungen und regulatorischer Vorgaben. Dabei sehen sich die Unternehmen mit einer zunehmenden Komplexität und einem radikalen Wandel ihrer Geschäftsfelder konfrontiert. Was kommt im Einzelnen auf die Akteure in Handel und Industrie zu und wie können sie schon heute die Weichen in Richtung Zukunft stellen? Antworten auf diese Fragen gibt das Szenario-Projekt „2025: Smart Value Networks“. Die in dieser Form einzigartige Zukunftsstudie wurde von GS1 Germany, dem Kompetenzzentrum zur Optimierung der Value Chain, initiiert. Gemeinsam mit den Marktforschern des rheingold Instituts und den Unternehmens-

beratern von PwC Deutschland sowie Vertretern der Konsumgüterbranche hat GS1 Germany ein Bild der Konsumgüterwirtschaft im Jahr 2025 skizziert.

Im Laufe des Jahres 2018 fanden Workshops zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen statt, deren Ergebnisse zu insgesamt sieben Einzelszenarien verdichtet wurden. Von den Treibern für Veränderungen über die Herausforderungen und Lösungen im Markt bis zu konkreten Handlungsempfehlungen – das Szenario-Projekt gibt den Unternehmen der Konsumgüterbranche einen anwenderbasierten Leitfaden an die Hand. Vor allem die 360-Grad-Perspektive und der hohe Praxisbezug machen den Mehrwert der Studie aus.

An der Entstehung der Szenarien wirkten Experten aus 20 Unternehmen und zwei Hochschulen mit, unter anderem:



Vom Shopperverhalten bis zu den Wertschöpfungsnetzwerken von morgen: Die einzelnen Szenarien legen den Fokus auf die zentralen Einflussfaktoren der Konsumgüterwirtschaft und beleuchten, welche Geschäftsmodelle, Prozesse und Technologieentwicklungen die Branche im Jahr 2025 prägen.

SZENARIO 1



SZENARIO 2



SZENARIO 3



SZENARIO 4



SZENARIO 5



SZENARIO 6



SZENARIO 7



Alle Szenarien können kostenfrei heruntergeladen werden:  
[www.gs1-germany.de/zukunftsstudie](http://www.gs1-germany.de/zukunftsstudie)

# Willkommen in der Smart Reality!

Wir schreiben das Jahr 2025.

In der Shoppingwelt 4.0 ist nichts mehr, wie es war. Neue Geschäftsmodelle und Technologien bestimmen das Bild. Der Veränderungsdynamik kann sich auch die deutsche Konsumgüterwirtschaft nicht entziehen.

## Der Shopper – das Maß aller Dinge!

Der Shopper mit seinen Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Verhaltensweisen bleibt der zentrale Einflussfaktor in der Konsumgüterwelt. Er selbst aber hat sich verändert. 2025 agiert er mehr denn je situativ und multioptional. Digitale Technologien, vernetzte Systeme und künstliche Intelligenz prägen seine Lebenswelt. „One Reality“ ist für ihn kein Schlagwort, sondern gelebter Alltag. Er unterscheidet nicht mehr zwischen Online- und Offline-Angeboten oder verschiedenen Einkaufskanälen, sondern erwartet eine durchgängige Vernetzung aller Formen des POS.

➡ Szenario 1 und 2

## Unsere Umwelt verändert sich: spürbar und immer schneller!

Mit den globalen ökologischen Herausforderungen verändern sich auch die Rahmenbedingungen für die Konsumgüterwirtschaft. Der Klimawandel verursacht immense wirtschaftliche Schäden durch Hitzeperioden, Trockenheit, Starkregen, Überflutungen oder Wasserniedrigstände. Restriktive Gesetze und Vorgaben sind die Folge. Der Ressourcenverbrauch wird durch das Wachstum der Weltbevölkerung und den zunehmenden Wohlstand in Schwellenländern weiter forciert. Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck steigt!

➡ Szenario 3, 4 und 6

## Technologien – Fluch oder Segen?

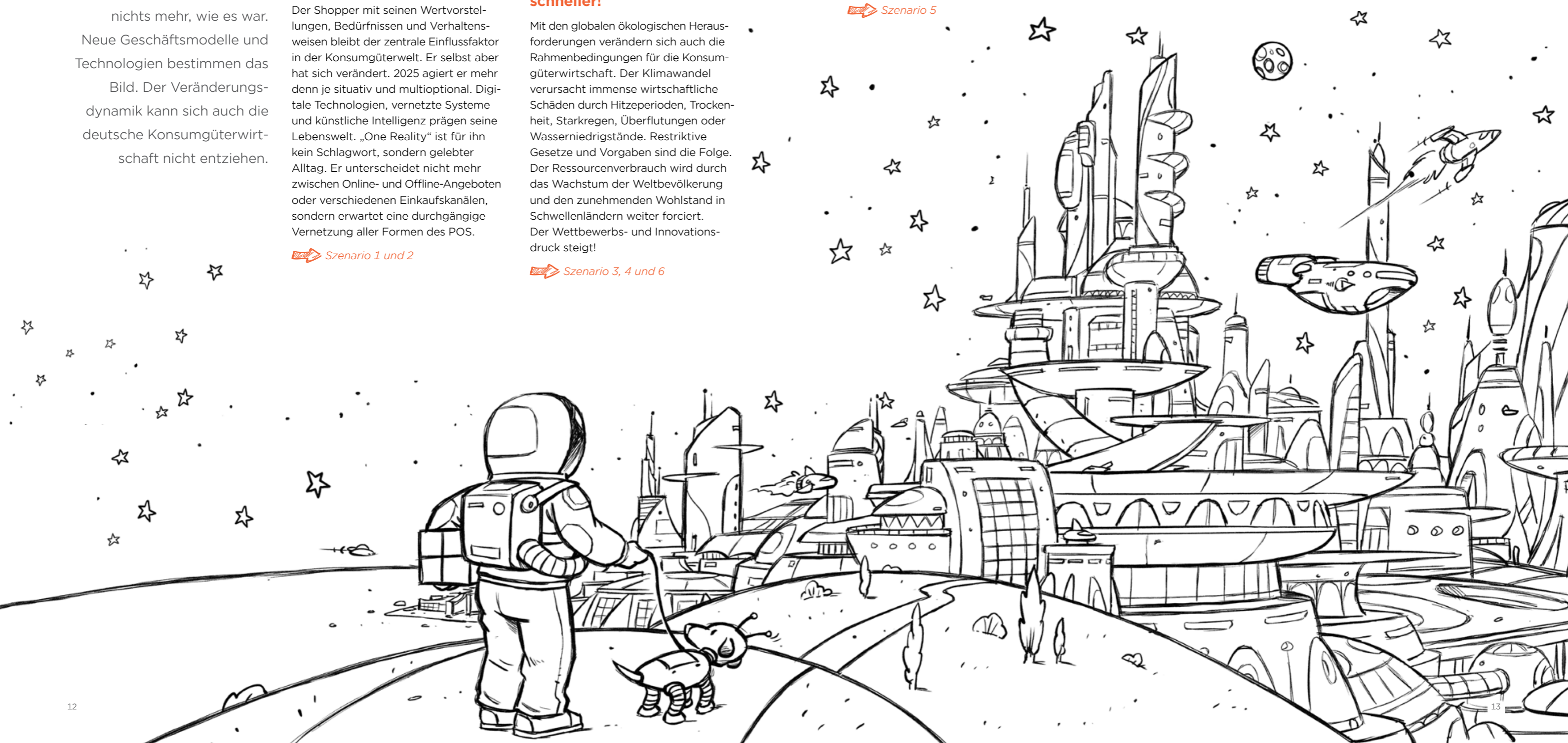
Eine Frage der Perspektive. Unbestritten sind Technologien wesentliche Treiber der Veränderungen und werden dies auch in naher Zukunft sein. Die Digitalisierung nahezu aller Lebensbereiche in Verbindung mit der zunehmenden Vernetzung von Objekten – bis hin zum Internet of Things – bildet das Fundament für neue Lösungen und Services. Künstliche Intelligenz, Blockchain- und Cloud-Technologien werden die Konsumgüterwirtschaft verändern. Gleichzeitig ist die Gesellschaft mit einer neuen Dimension von Cyber-Kriminalität konfrontiert.

➡ Szenario 5

## Werte – Wertschöpfung – Netzwerke

Wertschöpfung – neu definiert: Grundlegende Marktveränderungen zugunsten agiler und kooperativer Wertschöpfungsmodelle erhöhen 2025 den Druck auf konventionelle lineare Wertschöpfungsketten. Digitale Plattformen gewinnen zunehmend Marktanteile, vernetzen unterschiedlichste Zielgruppen miteinander und unterstützen innovative Geschäftsmodelle. Klimawandel und globale Ressourcenverknappung erzwingen nachhaltige Lösungen und alternative, intelligente Formen der Beschaffung, der Produktion und des Konsums.

➡ Szenario 7



Bis 2025 durchläuft die Konsumgüterbranche einen tief greifenden Change-Prozess. Zukunftsfähig sind Unternehmen, die sich konsequent auf ein verändertes Shopperverhalten und fluente Marktbedingungen einstellen. Stillstand bedeutet in diesem Zusammenhang buchstäblich Rückschritt! Schon Henry Thomas Buckle war Mitte des neunzehnten Jahrhunderts überzeugt: Der größte Feind des Fortschritts ist nicht der Irrtum, sondern die Trägheit.

Die Umwälzungen erfassen sämtliche Unternehmensbereiche – von der Unternehmenskultur und -organisation bis zu den Prozessen und eingesetzten Technologien. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung, der Siegeszug der künstlichen Intelligenz und die zunehmende Plattformökonomie erzeugen starken Handlungsdruck.

In sieben Workshops haben die Experten aus der FMCG-Branche, aus der Wissenschaft sowie aus Marktforschung und Unternehmensberatung konkrete Handlungsempfehlungen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen entwickelt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit geben sie Impulse, um daraus Strategien und Maßnahmen für die Unternehmenspraxis abzuleiten.

Nachfolgend finden Sie sämtliche Handlungsempfehlungen auf einen Blick.

# Ready for Take-off

Was jetzt zu tun ist!



## Unternehmenskultur & Organisation

### Balance

Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte beim eigenen Handeln in den Mittelpunkt stellen.

Bewusst die Balance suchen und schaffen.

### Offenheit | Innovation

Neue Wege gehen, sich trauen.

Eine Kultur des Ausprobierens stärken, den Status quo hinterfragen.

Frei- und Denkräume für Innovationen schaffen.

Vielfalt von Ideen, Denkweisen und Charakteren akzeptieren und suchen.

Innovationsfähigkeit als Zukunftskompetenz verstehen und spezifisches Know-how aufbauen.

### Veränderung | Vertrauen

Veränderungen als Normalität und als Fundament für Neues verstehen.

Mitarbeiter befähigen, sich auf Veränderungen einzulassen und mit diesen umzugehen.

Vertrauen schaffen durch Transparenz und Einbindung der Mitarbeiter.

Vertrauen durch Sicherheitssysteme, Prozesstransparenz und Informationsverfügbarkeit fördern.

### Kundenorientierung

Ganzheitlich aus Sicht der Kunden denken und agieren.

Den Kunden in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns stellen.

Alle Prozesse kundenorientiert ausrichten.

### Vision | Strategie | Leitlinien

Die Unternehmensvision hinterfragen und weiterentwickeln.

Veränderungen reflektieren und einfache, aber herausragende Zielsetzungen definieren.

Aktuelle Strategien hinterfragen und weiterentwickeln.

Teilstrategien zu Fokusthemen wie digitale Plattformen, künstliche Intelligenz, offene Systemarchitekturen und Partnerschaftsmodelle entwickeln – mit Blick auf die eigene Positionierung und Zielsetzung.

Prinzipien und Richtungen für die (Zusammen-)Arbeit von Menschen und künstlicher Intelligenz vorgeben.

Selbstverständnis in Bezug auf Arbeitsweisen und Mitarbeiterrollen überprüfen und weiterentwickeln.

Mitarbeiter aktiv durch Kommunikation, Transparenz und Interaktion einbeziehen.

### Involvement | Interaktion | Kollaboration

Offene Systeme schaffen, Silos aufbrechen.

Interdisziplinarität fördern und fordern.

Alle Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens einbeziehen und ihr Potenzial ausschöpfen.

Intern und extern Kooperationen leben, fördern und etablieren.

Technische, prozessuale und individuelle Voraussetzungen für das Arbeiten in Netzwerken schaffen.

Offene Kommunikationsstrukturen und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit durch Technologien unterstützen.

Die Interaktion und den Austausch mit Kunden und Partnern fördern.

### Kompetenzen | Rollenverständnis

Alte Kompetenzmuster überdenken, neue Gewichtungen suchen.

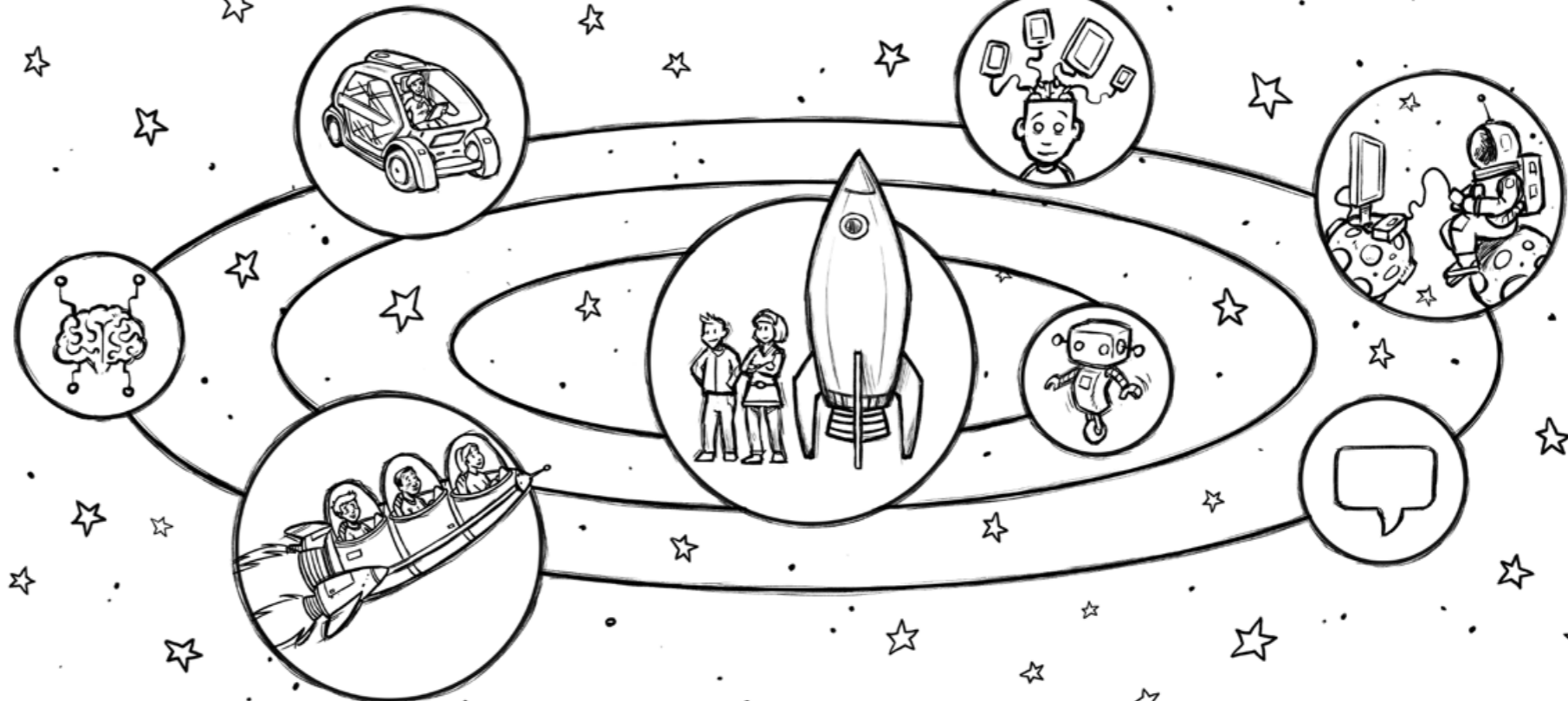
Innovations- und Digitalkompetenzen aufbauen und ausbauen.

Die Rollen der verschiedenen Funktionsbereiche überprüfen und weiterentwickeln.

Die Rollen von Mitarbeitern neu definieren, vor allem in Bezug auf digitale Kompetenzen, Produkt- und Technologieverständnis sowie Kundenzentrierung.







**Budget**

Unternehmens- und funktionsübergreifende Budgets forcieren.

Die Anzahl an themen- und projektbezogenen Budgets erhöhen.

Den Anteil bereichsbezogener Budgets reduzieren.

Durch themenbezogene Budgets bereichsübergreifendes Verantwortungsbewusstsein stärken und Zielkonflikte reduzieren.

**Agilität**

Rahmenbedingungen für mehr Agilität und agiles Arbeiten schaffen.

Mitarbeiter und Management in Methoden des agilen Arbeitens ausbilden.

Das Arbeiten in cross-funktionalen Teams etablieren und fördern.

**Qualifikation**

Weiterbildungsangebote und Kompetenzkriterien überdenken.

Digitalkompetenzen stärken.

Zeitgemäßes Prozess- und Technologie-Know-how aufbauen.

Strukturen für die kontinuierliche Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter schaffen.

**Arbeitsumgebung | Incentivierung**

Neue Arbeits- und Lebensmodelle bieten.

Arbeitszeit und Arbeitsort im Sinne der Mitarbeiter flexibel gestalten.

Raum und Atmosphäre als Erfolgsfaktoren verstehen.

Incentivierung und Bewertungsmaßstäbe neu definieren.

**Technologien & Prozesse**

**Trends | Recherche**

Frühzeitig mit neuen Technologien und Netzwerkmodellen auseinandersetzen.

Trends beobachten, analysieren und kritisch reflektieren.

Know-how aufbauen.

Anwendungen erproben.

Nutzenpotenziale analysieren.

Die wichtigsten Anwendungsfälle definieren und in die Gesamtstrategie integrieren.

**Prototyping**

Ideen und Lösungsansätze konkretisieren und experimentell erproben.

Überschaubare Investitionen tätigen, schnell lernen, schnell entscheiden.

**Plattformen | Kooperationen**

Konzepte wie E-Sourcing und E-Collaboration konsequent nutzen.

Die Möglichkeiten von Kooperationen und Plattformen prüfen.

Die Potenziale von Plattformen nutzen – intern, zum Lieferanten, zum Kunden.

**Künstliche Intelligenz | KI**

Künstliche Intelligenz nicht nur als Idee, sondern als unternehmerisches Werkzeug betrachten.

KI für operative Prozesse einführen und einsetzen.

Entlastungseffekte schaffen.

Entstehende Freiräume der Mitarbeiter für strategisches oder innovatives Arbeiten nutzen.

**Flexibilität | Ganzheitlichkeit | Transparenz**

Skalierbarkeit und Flexibilität in Produktionsprozessen schaffen, Nutzungsalternativen für bestehende Kapazitäten entwickeln, echte Bedarfe in den Fokus rücken.

Beziehungsnetzwerke zur flexiblen Auslagerung oder Integration von Services und spezialisierten Leistungen aufbauen.

Flexible Middleware nutzen, um innovative Technologien schnell und agil integrieren zu können.

Prozesse modular gestalten, um diese schnell anpassen zu können und zahlreiche Optionen abzudecken.

Prozesse end-to-end konzipieren und ohne Medienbrüche sicherstellen.

Prozessverzeichnisse aufbauen.

Transparenz schaffen.

**Automation**

Objekte vernetzen, Daten sammeln – als Grundlage für die Digitalisierung der Produktion in der Industrie 4.0.

Potenziale der Automation prüfen und nutzen – von selbstfahrenden Fahrzeugen und selbstlernenden Robotern über Prozesssteuerungen bis zu Blockchain-Mechanismen.

Analyse automatisieren, Daten nutzen und nutzbar machen.

**Standards**

Standards in allen Teilbereichen zur Erhöhung von Modularität und Anpassungsfähigkeit nutzen.

Standardisierten Datenaustausch mithilfe von Schnittstellentechnologien implementieren.

Global gültige, unternehmensübergreifende Standards nutzen.

**Kernprozesse | Anwendungsfälle**

Use-Case-basierte, funktionsübergreifende Key-Prozesse designen.

Die wichtigsten Use Cases aus Sicht der Kundenbedürfnisse definieren.

Prozesse und Datenflüsse im Sinne des Omni-Channel-Ansatzes vernetzen.

**Verantwortlichkeiten | Recht**

Technologie- und Prozessverantwortliche benennen.

Rechtliche Rahmenbedingungen klären und kommunizieren.

Rechtssicherheit schaffen.

**Investitionen**

In Netzwerkmodelle, Plattformen und Technologien investieren.

In neue Produktionsprozesse und Entwicklungen investieren.

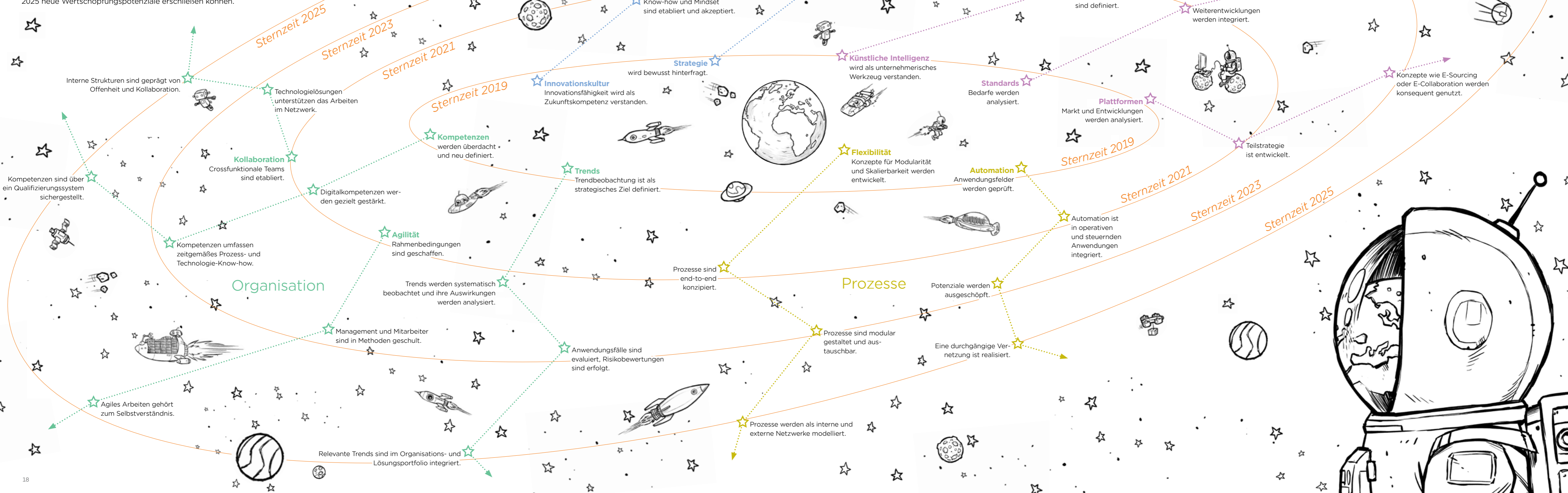
Gezielte Investitionen in künstliche Intelligenz tätigen.

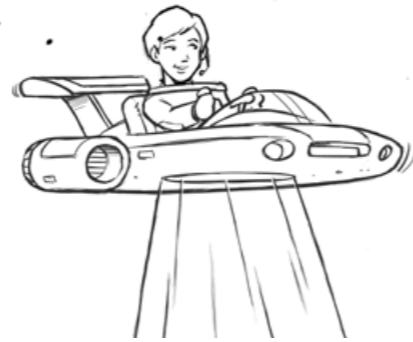
In die Automation von funktions-spezifischen Prozessen investieren.

# Eine neue Zeitrechnung beginnt!

Wir nehmen Kurs auf das Jahr 2025. Alle Systeme sind bereit: Bei Unternehmenskultur und Organisation, Prozessen und Technologien gilt es jetzt, an den entscheidenden Stellschrauben zu drehen, um die Transformation in Gang zu bringen und in neue Dimensionen des Business vorzustoßen.

Aus der auf Basis von Handlungsempfehlungen entwickelten Roadmap, genauer gesagt Sternenkarte, ist abzulesen, welche Etappenziele Sie in den unterschiedlichen Handlungsfeldern bis zu den Jahren 2021 und 2023 erreichen müssen. Damit Sie 2025 neue Wertschöpfungspotenziale erschließen können.





# Prepare for Warp!

Transformation bedeutet Veränderung. Eine Veränderung, die zielgerichtet und zügig vollzogen werden sollte. Die Herausforderung liegt zunächst darin, den richtigen Startpunkt zu wählen. Wo steht Ihr Unternehmen und welche Faktoren geben für Ihre Produkte und Leistungen die Richtung vor? Welche Trends bieten Ihnen Chancen für neue Services und Geschäftsmodelle?

Damit Sie Ihren „Flugkorridor“ festlegen und mit „Warp-Geschwindigkeit“ durchstarten können, haben wir ausgehend von den Szenario-Ergebnissen zwei Workshop-Formate entwickelt, in denen Sie methodengestützt die richtigen Fragen stellen und passende Antworten finden können.

## Create your Future

Welche Treiber zukünftiger Veränderungen sind für mein Produktportfolio oder Geschäftsmodell relevant? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus? An welchen Stellschrauben müssen wir drehen, um für die Zukunft gerüstet zu sein?

In diesem eintägigen Workshop geht es um die Zukunftsfähigkeit bestehender Services, Produkte oder Funktionsbereiche. Sie wählen ein Thema aus – zum Beispiel Category Management –, identifizieren Treiber der Veränderungen in diesem individuellen Unternehmensbereich und leiten konkreten Handlungsbedarf ab.

## One Trend – our Challenge

Was bedeuten ausgewählte Schlüsseltrends für mein Unternehmen? Was macht sie aus, welche Veränderungspotenziale beinhalten sie? Welche Chancen für neue Produkt- und Geschäftsideen ergeben sich aus ihnen?

Ziel dieses eintägigen Workshop-Formats ist das tiefere Verständnis bestimmter Trends – und die Entwicklung von Ideen, die sich diese Trends zunutze machen. So können Konzepte für neue Produkte, Services oder zukunftsweisende Geschäftsmodelle entstehen.

Weitere Informationen zu unseren Workshop- und Trainingsangeboten, zum GS1 Germany Innovation Center und zu unserem jährlichen Innovation Day finden Sie unter [www.gs1-germany.de](http://www.gs1-germany.de).

Ihre Ansprechpartner:

**GS1 Germany GmbH**  
**Klaus Vogell**  
Senior Manager Innovation  
Maarweg 133  
50825 Köln  
T +49 221 94714-105  
E [klaus.vogell@gs1.de](mailto:klaus.vogell@gs1.de)

**PricewaterhouseCoopers GmbH WPG**  
**Dr. Stephanie Rumpff**  
Head of Industry Development Europe  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
T +49 211 981-2118  
E [stephanie.rumpff@pwc.com](mailto:stephanie.rumpff@pwc.com)

**rheingold GmbH & Co. KG**  
**Sebastian Buggert**  
Geschäftsführer  
Kaiser-Wilhelm-Ring 46  
50672 Köln  
T +49 221 912777-26

**GS1 Germany GmbH**  
Innovationsmanagement

Maarweg 133  
50825 Köln  
T +49 221 94714-0  
E [info@gs1-germany.de](mailto:info@gs1-germany.de)

[www.gs1-germany.de/zukunftsstudie](http://www.gs1-germany.de/zukunftsstudie)



© GS1 Germany GmbH, Köln, 03/2019



Unsere Partner:

**rheingold GmbH & Co. KG**

Kaiser-Wilhelm-Ring 46  
50672 Köln  
T +49 221 912777-0

[www.rheingold-marktforschung.de](http://www.rheingold-marktforschung.de)

**PricewaterhouseCoopers GmbH WPG**  
Handel und Konsumgüter

Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
T +49 211 981-2118

[www.pwc.de/handel](http://www.pwc.de/handel)