

# WEISSBUCH

# „Nachhaltigkeit im Interaktiven Handel“

Version 2.0: Inklusive aktueller Trendprognosen 2017/18

Veröffentlichung: Januar 2018  
Angefertigt für: bevh  
Angefertigt von: Sustain GmbH  
Freigegeben durch: bevh



Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e.V.

# INHALTSVERZEICHNIS

**Ziel** und **Rahmenbedingungen** dieses Weißbuchs

**Entstehung** und weitere **Verwendung** des Weißbuches

Hinweise zur aktuellen Fassung

**Initiatoren** des Weißbuches: bevh – Systain – Netzwerk Nachhaltigkeit

**Vorworte**

**Chancen und Herausforderungen für das Thema Nachhaltigkeit im Versandhandel und E-Commerce**

- Produktion & Beschaffung
- Online- & Versandhandel
- Distribution & Retour
- Kauf & Verbrauch

**Literaturverzeichnis**

**Impressum**

## Ziel und Rahmenbedingungen des Weißbuches

Der Handel steht seit jeher im Mittelpunkt der Gesellschaft. Dabei passt er sich flexibel den sich ändernden Bedürfnissen der Gesellschaft an. Vom ursprünglichen Tauschgeschäft, dem manufakturiellen Handel, dem Kaufmann an der Ecke, über Supermärkte und Warenhäuser bis zum heutigen Online-Handel – der Handel ist Spiegel der Gesellschaft und ein wichtiger Treiber für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Möglichkeiten.

Das gilt auch für das Thema Nachhaltigkeit. Da der Handel im Alltag allgegenwärtig ist, kann er über die Art der Produkte und die Art des Verkaufens einen großen Teil zur Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft beitragen. Dies reicht von Themen der Arbeitsbedingungen in der globalisierten Produktionskette bis zu der Integration des Themas Umwelt in den Konsum hierzulande. Die Digitalisierung und damit der Online-Handel verändert den Handel rasant und in gewaltigem Ausmaß. Damit stellt er sich der Herausforderung die Veränderungen der Gesellschaft, insbesondere um das Thema Nachhaltigkeit, positiv zu beeinflussen. Ein wichtiger Teil ist dabei der Austausch und die Diskussion um das Thema.

Der bevh als Verband des Versandhandels und E-Commerce hat sehr früh begonnen, sich dem Thema Nachhaltigkeit zu widmen. So hat sich der bevh offen mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandergesetzt und sich ein umfassendes Verständnis erarbeitet, was Nachhaltigkeit im Online- und Versandhandel bedeutet. Im Rahmen des Verbandes wurde so das Netzwerk Nachhaltigkeit etabliert, in dem die Mitglieder sowohl über Themen diskutieren als auch konkret an Projekten arbeiten. Ziel des Netzwerkes Nachhaltigkeit ist es, die Entwicklung von Nachhaltigkeit im Verband und in der Gesellschaft positiv zu beeinflussen und hierbei die Öffentlichkeit mit einzubeziehen in einen kontinuierlichen und ergebnisreichen Austausch.

Das vorliegende Weißbuch ordnet Themen, die sich aus dem Bereich der Nachhaltigkeit und des Online-Handels ergeben, es gibt Denkanstöße, antwortet auf relevante Fragen und bietet eine mögliche Grundlage für den Online-Handel Aspekte der Nachhaltigkeit genau anzuschauen und für diesen komplexen Themenbereich Verständnis und Lösungen zu entwickeln. Es wurde bewusst darauf verzichtet, den Status Quo in allen Bereichen genau abzubilden. Das Weißbuch ist keine komplette Bestandsaufnahme, sondern eine Sammlung ganz besonderer Herausforderungen, Trends, Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten, die für den Versandhandel und E-Commerce besonders relevant sind. Es soll damit, gemeinsam mit den Unternehmen im Versandhandel, ein Mehr an Nachhaltigkeit für die Gesellschaft ermöglicht werden.

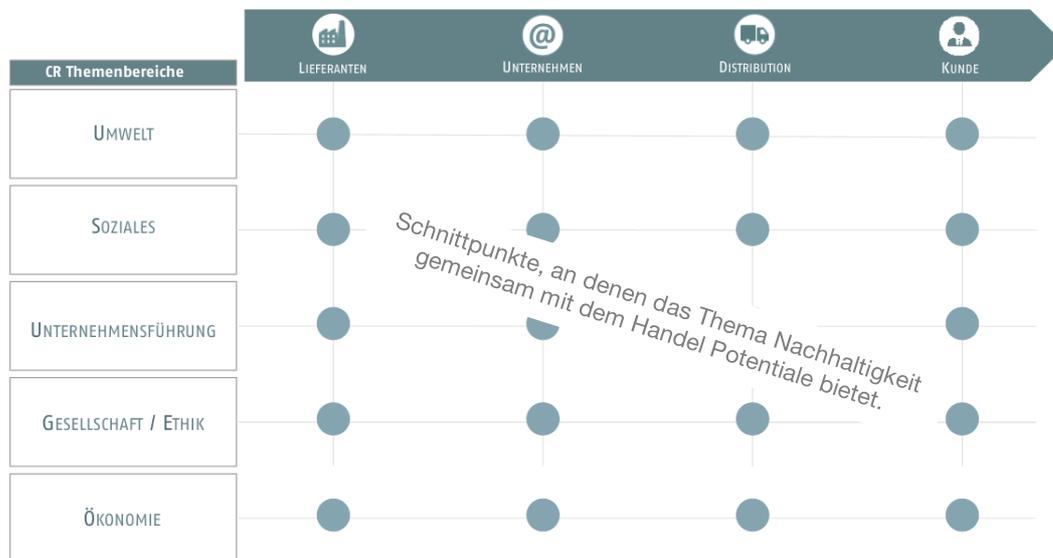
## Entstehung und weitere Verwendung des Weißbuches

Das Weißbuch möchte dazu anregen, sich mit dem Zusammenhang von Nachhaltigkeit, Online- und Versandhandel und E-Commerce zu beschäftigen und darüber ins Gespräch zu kommen.

Um welche Themen geht es? Wo gibt es Möglichkeiten? Wo sind Chancen für die Gesellschaft und den Einzelnen? Wie kann Nachhaltigkeit im Online- und Versandhandel einen wichtigen Beitrag für den Alltag in der Gesellschaft, für die Umwelt und vielleicht auch für die Wirtschaft leisten?

Um sich konkreten Themen zu nähern, wurde der Begriff Nachhaltigkeit operationalisiert und auf die Bereiche Versandhandel und E-Commerce angewendet: Für die Darstellung in diesem Weißbuch ist Nachhaltigkeit auf die Themenfelder ‚Umwelt‘, ‚Soziales‘, ‚Unternehmensführung‘, ‚Gesellschaft‘ und ‚Ökonomie‘ heruntergebrochen. Hierbei werden die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette einzeln betrachtet: dem Online- und Versandhandel gehen Produktion und Beschaffung voraus, während er Distribution und Retouren, so wie Kauf und Verbrauch von Produkten nach sich zieht. All diese Bereiche müssen bei der Analyse des Zusammenspiels von Nachhaltigkeit und Online- und Versandhandel in den Blick genommen und ausgewertet werden. Da der E-Commerce in den Megatrend der Digitalisierung eingebettet ist bzw. diese maßgeblich prägt, finden Aspekte dieser übergreifenden Entwicklung ebenso Eingang in die Betrachtungen.

RAHMEN ZUR VOLLSTÄNDIGEN ABLEITUNG VON CR THEMEN IM VERSANDHANDEL UND E-COMMERCE



Folgender Aufbau wurde daher für die Studie gewählt:

1. In **vier Kapiteln** werden Chancen und Herausforderungen von Nachhaltigkeitsthemen für den Versandhandel und E-Commerce dargestellt:
  - Kapitel 1: Produktion & Beschaffung
  - Kapitel 2: Online- & Versandhandel
  - Kapitel 3: Distribution & Retour
  - Kapitel 4: Kauf & Verbrauch

2. Jedes der vier Kapitel beginnt mit möglichen **Fragen** an den Online- und Versandhandel, die in einem folgenden **Quick-Check** kurz und prägnant beantwortet werden.
3. Die für den Versandhandel und E-Commerce als relevant identifizierten Themen werden pro Kapitel in **fünf Unterkapiteln** behandelt:
  - Unterkapitel 1: Ökologie
  - Unterkapitel 2: Soziales
  - Unterkapitel 3: Unternehmensführung
  - Unterkapitel 4: Gesellschaft
  - Unterkapitel 5: Ökonomie
4. Jedes der fünf Unterkapitel beginnt mit einer **Zusammenfassung** der wichtigsten Argumente in Form einer **Ampel**. Die Logik ist folgendermaßen zu verstehen:
  - Grün = Der Online- und Versandhandel haben eine positive Auswirkung
  - Orange = Die Auswirkungen des Online- und Versandhandels sind ambivalent
  - Rot = Negative Auswirkungen des Online- und Versandhandels
  - Blau = Verweis auf zukünftige Entwicklungen im Online- und Versandhandel
5. Je Unterkapitel eröffnet der der Ampel **nachfolgende Text** detaillierte Informationen zu verschiedenen Themen, mit Hinweisen, Beispielen, aktuellen Zahlen und Entwicklungen.



**Hinweis:** Das Weißbuch wurde als erweiterbares und zu aktualisierendes Dokument definiert. Daher hat der bevh die Möglichkeit, das Dokument in Zukunft als Arbeitsdokument zu verwenden und Fragen, Antworten, Argumente, Zahlen und Fakten gesellschaftlicher, technischer Weiterentwicklungen, Anpassungen an das Thema Nachhaltigkeit, Integration neuer Trends, etc. hinzuzufügen, um die öffentliche Diskussion kontinuierlich mit neuen Aspekten zu bereichern.

## Hinweise zur aktuellen Fassung des Weißbuches 2017/18

„Interaktiver Handel“ – wir wollen das nicht nur als Begriff für die Handelskategorie definiert wissen, sondern haben es auch für dieses Weißbuch als Thema definiert: die Interaktion.

Von Anfang an war es uns in der Erstellung dieses Weißbuches wichtig, dass Menschen, sei es als Individuen, Organisationen, Multiplikatoren, Influencer, Blogger oder wie auch immer sie in die gesellschaftliche Diskussion integriert sind, sich hier einbringen und mit ihrer Meinung bereichern. Deshalb haben wir etwas sehr Einfaches gemacht: wir haben sie nach ihrer Vision für die Zukunft des interaktiven Handels und ganz besonders zur Nachhaltigkeit gefragt. Herausgekommen sind dabei „**aktuelle Trendprognosen**“, die nahezu jedes Kapitel bereichern.

In den Diskussionen, Gesprächen, Workshops und Einzelinterviews, waren rund 800 Blogger, 400 Wirtschaftsvertreter, 200 Mitglieder der Zivilgesellschaft, 30 Vertreter von NGOs, 20 von GOs/Parteien und nicht zuletzt ein weiter Teil unserer Mitglieder im bevh vertreten.

Die Ergebnisse waren so weitreichend und spannend, dass wir sie zusammengefasst, anhand weiterer Berichterstattung und Studien auf Relevanz überprüft und als Thesen in dieses Weißbuch integriert haben. Wir haben diese Thesen jeweils den einzelnen Kapiteln zugeordnet und entsprechend kenntlich gemacht. So können Sie, vielleicht als eifriger Leser des Weißbuches, diese „**aktuellen Trendprognosen**“ leicht herausgreifen und wie eine Art „Jahresbericht zur aktuellen Lage“ herauslesen.

Darüber hinaus haben wir, wo es sinnvoll war inhaltliche Ergänzungen und Korrekturen und kleinere kosmetische Eingriffe getätigt. Diese haben wir nur dann hervorgehoben, wenn sie hieraus der Inhalt im Vergleich zur letztjährigen Fassung maßgeblich geändert hat.

Das Wichtigste jedoch: bleiben Sie dran an dieser Diskussion. Wir freuen uns nach wie vor über jeden Beitrag der das für die Gesellschaft so wichtige Thema des Handels weiterentwickelt und neue Erkenntnisse bringt. Denn eins ist sicher: der Handel wird, in welcher Form auch immer, nach wie vor ein prägender Teil unserer Gesellschaft sein. Je positiver wir ihn für alle Menschen in dieser Gesellschaft, für die Umwelt und Wirtschaft gestalten können, desto besser für uns alle.

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihr Engagement. Sei es an diesem Weißbuch oder an einem nachhaltigen Handel direkt.

Ihr Max Thinius  
Sprecher Netzwerk Nachhaltigkeit im bevh

## Initiatoren



### bev - Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Der bev steht für die Zukunft des Handels und ist der wichtigste Ansprechpartner für Medien, Politik, Institutionen und Marktteilnehmer. Wir sind wie die Branche, die wir vertreten: innovativ, neugierig, gewissenhaft.

Bestehend aus einem Team von Experten, das mit großem Engagement die Rahmenbedingungen der Branche politisch mitgestaltet und die Mitglieder zu einem starken Netzwerk verbindet, bildet der bev eine Stimme im Online- und Versandhandel. Die Geschwindigkeit einer dynamischen Branche spiegelt sich in unserer eigenverantwortlichen, kooperativen Arbeitsweise wieder. Der bev setzt sich für modernen Einzelhandel ein, der das Internet als Kernkompetenz nutzt und dem Kunden den sicheren Einkauf auf allen Kanälen ermöglicht.

Wir helfen unseren Mitgliedern, E-Commerce „best in class“ zu bieten, die Herausforderungen der digitalen Wirtschaft frühzeitig zu erkennen und so im Wettbewerb dauerhaft erfolgreich zu sein. Seit 1947 besteht der Verband. Das zeigt, dass wir nachhaltig denken, nicht kurzfristig. Der bev vertritt die Interessen aller Handelsunternehmen, die die Möglichkeiten des E-Commerce für innovative Geschäftsmodelle nutzen.

Unsere Mitglieder sind starke, unabhängige und nachhaltig erfolgreiche Handelsunternehmen. Als Verband unterstützen wir sie bei der erfolgreichen Unternehmensentwicklung, indem wir operative Exzellenz im E-Commerce vermitteln und den Austausch von Know-How fördern.

### Netzwerk Nachhaltigkeit im bev

Das Netzwerk Nachhaltigkeit beim bev besteht aus Mitgliedsunternehmen und Dienstleistern der E-Commerce-Branche sowie mit uns kooperierenden Nachhaltigkeitsexperten aus Politik und Wirtschaft. Unsere Ziele sind u.a.:

- Förderung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit im Interaktiven Handel
- Unterstützung bei der Identifizierung unternehmerischer Nachhaltigkeitsziele
- Anleitung bei praktischen Umsetzungsschritten
- Schaffung einer Kommunikationsplattform zur Schließung von Wissenslücken zur Nachhaltigkeit und zum Austausch zwischen Unternehmen, Dienstleistern und Kunden



### Systain

Systain ist eine international tätige CSR-Strategieberatung. Als Experte für globale und komplexe Wertschöpfung findet Systain Antworten auf weltweite Herausforderungen in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Produktionsbedingungen. Mit innovativen Instrumenten und Methoden entwickelt und implementiert Systain maßgeschneiderte Strategien, Systeme und Strukturen effizient und präzise. Vom Hauptsitz in Hamburg sowie den Büros in Berlin, Shanghai und Istanbul aus entwickelt das interdisziplinäre Expertenteam erfolgreiche Konzepte für Kunden aus Handel, Industrie und Dienstleistungsgewerbe.

Handlungsfelder und Instrumente.

Als Spezialist für globale und komplexe Prozesse geht es Systain um den Aufbau wirtschaftlich tragbarer und zukunftsfähiger Strukturen entlang von Wertschöpfungsketten. Systain ist als Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen spezialisiert auf die Entwicklung von CSR-Konzepten in komplexen Organisationen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Fragen der Sozial- und Umweltverantwortung in weltweiten Liefer- und Vermarktungsketten. Ziel der international tätigen Unternehmensberatung ist es, gemeinsam mit ihren Kunden systematische Lösungen zu erarbeiten, die eine business-orientierte Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung garantieren. Zu diesem Zweck werden Handlungsfelder individuell identifiziert, Strategien entwickelt und ein maßgeschneidertes Nachhaltigkeitsmanagement konzeptioniert.

## Vorwort des bevh zur ersten Fassung 2016, Max Thinius

### **Nachhaltigkeit ist ein Prozess**

*Genauso wie die Digitalisierung von Handel und Gesellschaft.*

Schon während wir dieses Weißbuch erstellt haben, wurde uns bewusst: wir sind mitten in einem großen Prozess. Die digitale Revolution mit all ihren Möglichkeiten, Gefahren, Chancen und Erneuerungen für die Gesellschaft und deren Nachhaltigkeit findet statt. Daran lässt sich nichts ändern. Sie ist dabei immer noch recht neu, doch gleichzeitig schon sehr schnell fortgeschritten. Es gibt viele Erlebnisse, mehr als Erkenntnisse, und Richtungen für die Zukunft ... die lassen sich in der Vielfalt eines Regenbogens aufspannen und trefflich diskutieren. Dennoch: allein die Zukunft wird zeigen, was wirklich passiert.

Gerade deswegen haben wir dieses Weißbuch angestrebt und umgesetzt. Denn wir wollten aufzeigen, wo genau Chancen und Möglichkeiten der Nachhaltigkeit liegen können in Bezug auf E-Commerce und die Digitalisierung der Gesellschaft. Wir haben dabei festgestellt, dass es viel unzureichendes und teils auch nicht aktuelles Datenmaterial gibt. Wir haben aber auch festgestellt, dass es viele Meinungen und sehr kluge Überlegungen gibt – die dann oft doch wieder von Daten, teils aber nur zu Einzelaspekten, unterstützt werden. Am häufigsten existieren jedoch zwei Meinungen und unterschiedliche Interpretationen. Sie glauben gar nicht, was wir allein in dem Arbeitsteam zu diesem Weißbuch diskutiert haben. Wie sind einzelne Faktoren der Nachhaltigkeit oder des E-Commerce zu bewerten? Welche Relevanz hat diese oder jene Quelle? Wie richtig sind die Daten interpretiert? Was ist eigentlich richtig, lässt sich aber durch Daten und Quellen noch nicht belegen? Und letztendlich: wie sieht das ganze Thema vor dem großen Hintergrund der “digitalen Revolution” aus?

### **Aufruf zum Einmischen in dieses Weißbuch!**

Am Ende haben wir erkannt, dass dieses Weißbuch sein riesengroßes Potential darin hat, dass es eben nicht fertig ist und gar nicht fertig sein kann. Stattdessen zeigt es aber klar die Vielfalt der Möglichkeiten in der Entwicklung von Nachhaltigkeit im E-Commerce. Dabei stellt es Chancen und Risiken vor und zeigt jeweils Meinungen auf. Diese wollen und müssen diskutiert werden. Dazu möchten wir ganz einfach und direkt aufrufen:

*Liebe Leser, bitte schauen Sie hinein! Lesen Sie und ergänzen Sie! Geben Sie uns ihre Meinung und sagen Sie uns anhand von Beispielen, Studien, Erlebnissen, warum diese richtig sind!*

Wir möchten möglichst viel von Ihrem Input Teil dieses Weißbuchs werden lassen. Am Ende werden wir alle mehr wissen und, so hoffen wir, das Thema Nachhaltigkeit und E-Commerce langfristig positiv entwickeln.

### **Die vermutlich größte Open-Source-Studie zum Thema Nachhaltigkeit und E-Commerce der Welt.**

Neben Ihnen sind mit dabei: die spannendsten Autoren der Welt! Nämlich all jene, die es betrifft. Unter anderem fragen wir hunderte Blogger, also Menschen die täglich mit dem Internet in Kontakt stehen, nach ihrer Meinung und entwickeln mit ihnen Szenarien, wie sie glauben, dass sich die Zukunft entwickelt. Wir fragen Studierende, weil sie als “Digital Natives” die aktuelle Entwicklung der Gesellschaft anders betrachten, in Studien andere Fragen

stellen und Sekundärstudien oft auch anders deuten. Wir fragen Fachleute, Institute, Professoren, die Wirtschaft, hier natürlich auch die Mitglieder des bevh, und wir sprechen mit der Kapital- wie Zivilgesellschaft.

Mit ihnen allen gehen wir durch das Thema, sensibilisieren und schauen, wie sich positive Trends entwickeln und negative möglichst vermeiden lassen. Und wir werden über viele Jahre immer wieder neue Zukunftsszenarien erstellen. Dabei gehen wir davon aus, dass diese aufgrund der zunehmenden Überschneidungen von Meinungen, tatsächlichen Entwicklungen, Erlebnissen und Daten, immer präziser werden.

Auf diese Weise ist dieses Weißbuch keine feste Studie, sondern eine Basis dafür die hoffentlich hilft das Thema Nachhaltigkeit immer weiter in den Alltag zu tragen und dabei die neuen Möglichkeiten des E-Commerce und der grundsätzlichen Digitalisierung der Gesellschaft zu nutzen. *Es ist "die vielleicht größte Open-Source-Studie zum Thema Nachhaltigkeit und E-Commerce der Welt.*

*Wenn uns das gelingt – gemeinsam mit Ihnen – dann haben wir nicht nur der Nachhaltigkeit einen Dienst erwiesen, sondern auch mit diesem Weißbuch etwas Nachhaltiges geschaffen.*

Ganz herzlich nachhaltig!

Max Thinius  
*Sprecher Netzwerk Nachhaltigkeit im bevh*

## Vorwort des bevh - aktuelle Fassung 2017/18 - Max Thinius

### Die Rückkehr der Nachhaltigkeit

*Warum es wichtig ist, zu etwas zurückzukehren was unsere Zukunft ist und wir es nur vollkommen neu betrachten müssen.*

Dieses Weißbuch wurde von Anfang an, als erweiterbares Dokument, zur Umsetzung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, im digitalen Zeitalter erstellt. Erweiterbar, weil es weder für Nachhaltigkeit noch Gesellschaft oder diese Welt einen endgültigen Status gibt. Es ist ein komplexer Prozess aus kontinuierlicher Entwicklung, in allen möglichen Bereichen, gepaart mit einer schier unendlichen Vielfalt an Überraschungen die von allen Seiten kommen.

Sei es aus der Politik, wo wir aktuell auf einen überraschend starken Populismus treffen, gepaart mit regionaler Abschottung, deren Macher uns aktuell sogar Kohlekraftwerke als saubere Energieform verkaufen wollen. Auf der anderen Seite die zunehmend wahrgenommene Erkenntnis, dass ökologische Grundprinzipien sich nicht aushebeln lassen und dringend gefördert werden müssen. Dazu eine technologische Evolution, die uns in ungeahnten Tempi neue Errungenschaften bringt und gleichzeitig schon wieder nimmt, da sie selber dem digitalen Grundprinzip hinterherhinkt – und das, wo in vielen digitalen Bereichen bereits das analoge und organische als nächste Entwicklungsstufe gesehen wird. Zum Beispiel wenn die frische 3D-Druck-Technik schon fast wieder abgelöst wird durch Kunststoffe, die in elementaren Nährlösungen heranwachsen und somit aus „einem Stück“ entstanden ist.

Die Liste könnte unendlich weitergeführt werden. Das Schöne dabei: Nachhaltigkeit spielt in allen ernstzunehmenden Evolutionsprozessen eine Rolle – selbst wenn man sich an unterschiedlichen Orten auf der Welt mit einem komplett anderen Verständnis darauf zubewegt. Geht es in der europäischen Region um die Folgen wirtschaftlichen Handelns, wird zum Beispiel im asiatischen Raum zunächst eine gesellschaftliche Grundstruktur angestrebt auf deren Basis man überhaupt erst wirtschaftlich nachhaltig handeln kann.

Mitten in diesem Prozess stehen Menschen. Viele davon machen sich Sorgen um die Zukunft. Um die ökologische wie auch die soziale, bis hin zur persönlich wirtschaftlichen. Zu vielfältig sind die Meinungen, zu verschieden die Lösungsansätze. Und zu überraschend oft die Erkenntnis, dass die Erkenntnisse zu Nachhaltigkeit von gestern, heute durchaus überholt sein könnten oder gar nur für einzelne Landstriche oder soziale Gefüge Gültigkeit haben.

Umso wichtiger finden wir es das Weißbuch „Nachhaltigkeit im interaktiven Handel“ als Open-Source-Studie immer wieder zur Diskussion hervorzuholen und die Chancen und Risiken für Nachhaltigkeit aus Sicht des interaktiven Handels, als einem zentralen Teil der Gesellschaft, zu betrachten sowie aus den verschiedenen Perspektiven heraus zu erörtern. Denn das Grundbedürfnis des Menschen in einem sicheren und langfristig prospektiven Umfeld zu leben, ändert sich nicht. Was sich ändert, sind die Möglichkeiten darum herum, wie diese Sicherheit zu Stande kommen kann – noch dazu mit dem Anspruch diese Sicherheit immer mehr Menschen auf diesem Planeten gewährleisten zu können. Leider stand und steht diese Perspektive nicht immer im Zentrum der globalen Entwicklung.

Lassen Sie uns also zurückkehren zu den sicheren und nachhaltigen Grundbedürfnissen des Menschen und dessen sozialen und evolutorisch entwickelten Bedürfnissen. Lassen Sie uns dazu die Möglichkeiten nutzen, die schon heute existieren. Denn wir können Evolution und Innovation nicht zurückdrehen. Wohl aber können wir unseren Alltag mit den modernen Möglichkeiten nachhaltig gestalten. Die Digitalisierung bietet hierzu eine Vielzahl neuer Möglich-

keiten. Genauso der Online-Handel. Denn „Handel“ ist eines der zentralen Bindeglieder unserer Gesellschaft. Aus seinem Ursprung haben sich urbane Strukturen entwickelt, denen sich der Handel immer wieder angepasst hat. Dabei war der Handel immer auch sozialer Treiber und beruht auf Vertrauen. Im Rahmen der Digitalisierung kann diese Kenntnis und Transparenz über Produktion, Herstellung und Vertrieb wiederhergestellt werden und dabei dem ursprünglichen Bedürfnis des Menschen nach Nachhaltigkeit entsprechen.

Nicht alles was neu ist, ist besser – aber die langfristige Perspektive kann prospektiven Wohlstand für die Gesellschaft und Umwelt erreichen. Vor allem wenn wir gemeinsam an den Risiken, vor allem aber an den Chancen, arbeiten.

Lassen Sie uns also gemeinsam in ein zweites Jahr dieser Studie starten und die Erkenntnisse offen und konstruktiv betrachten, um so noch mehr Nachhaltigkeit in unserem vom Handel geprägten Alltag zu etablieren.

Auf eine gemeinsame nachhaltige Rückbesinnung und nachhaltige Zukunft!  
Ihr Max Thinius

*Sprecher Netzwerk Nachhaltigkeit im bevh*

## Vorwort von Dr. Annett Baumast

Versandhandel und E-Commerce spielen für unsere heutigen Konsumgewohnheiten eine nicht mehr wegzudenkende Rolle: ein Klick genügt und schon geht die Ware auf die Reise zum Besteller oder zur Bestellerin. Je nach Angebot und Standort ist sogar eine Lieferung am selben Tag möglich, so dass ich nicht länger auf meine Einkäufe warten muss, als mich eine Fahrt in die Innenstadt an Zeit kosten würde. Kleidung muss nicht mehr umständlich in Geschäften anprobiert werden, denn ich kann mir verschiedene Größen bestellen, innert kürzester Zeit zu Hause alles anprobieren und das, was nicht passt, kostenfrei und durchaus umweltfreundlich an den Versandhandel zurücksenden. Und das ist erst der Anfang. Es wird noch viele weitere Entwicklungen und Integrationen in den Alltag geben. Für mein Shopping-Erlebnis muss ich nicht einmal mehr meine Wohnung verlassen! Kann ich aber. Denn Online und Offline wachsen immer mehr zusammen. Ich kann zunehmend „alles“ machen und dabei verschiedene Dinge erledigen.

Neu ist der Versandhandel an sich natürlich nicht, doch durch die Digitalisierung sind Versandhandel und E-Commerce näher an die Käuferinnen und Käufer herangerückt. E-Commerce kann dabei on- wie offline stattfinden – es ist ja nur der elektronische Einkauf. Aufgrund der stetig wachsenden Datenmengen weiss der Versandhandel zudem heute schon fast besser als ich, wie sich meine Bedürfnisse in Zukunft entwickeln werden und wie meine nächste Bestellung aussieht, so dass mir entsprechende Kaufvorschläge unterbreitet werden, um meinen Alltag effizienter zu gestalten. Gleichzeitig weiß der Konsument auch mehr über seine Handelspartner, über Produkte und Hersteller und kann dementsprechend anhand „seiner“ Daten auch viel mehr nach seinem Gusto entscheiden – also auch nachhaltiger.

Es lässt sich nicht nur erahnen, sondern ist Gewissheit: Shopping vermengt sich mit unserer Freizeitbeschäftigung – ein neues Bedürfnis und Hobby unserer Zeit und des digitalen Alltags – und Einkäufe (online- wie offline) sind ganz allgemein mit konkreten ökologischen und sozialen Konsequenzen verbunden, die sich multiperspektivisch gesehen als äusserst komplex darstellen und im aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurs eine zentrale Rolle einnehmen. Ebenso deutlich wird: Versandhandel und E-Commerce nehmen hier neben dem traditionellen Handel eine wichtige Gatekeeper-Funktion ein. Nicht nur in Bezug auf das jeweilige Warenangebot, sondern auch in der Beschaffung und Distribution von Waren sowie in der Auseinandersetzung mit Innovation und Weiterentwicklung im Online-Handel.

Diesem Aspekt trägt das vorliegende Weißbuch Rechnung, indem es aufzeigt, in welchen Bereichen Versandhandel und E-Commerce heute und in Zukunft die Möglichkeiten haben, an den Stellschrauben der Nachhaltigkeit zu drehen und eine nachhaltige Entwicklung zu beeinflussen. Es stellt relevante Fragen, die sich auf die sozialen, ökologischen und ökonomischen Hintergründe von Versandhandel und E-Commerce an den verschiedenen Stationen des Produktlebenszyklus beziehen und liefert neben den Antworten auch eine Einschätzung des jeweiligen Themas in Bezug auf Handlungsoptionen. Breit abgedeckt, aber immer noch handhabbar ist so eine Studie entstanden, die nicht nur eine Diskussion über Nachhaltigkeit in Versandhandel und E-Commerce anzetteln will, sondern gleichzeitig aufzeigt, wie die Gesellschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung unterstützt werden kann.

Das besonders Spannende dabei: es wird nicht dabei bleiben. Hunderte von Bloggern, Konsumenten, Studenten, Unternehmer, Politiker, Verbände, alle die am Thema Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Handel der Zukunft interessiert sind, sind über dieses Weißbuch aufgefordert Teil der größten „Crowd-Studie“ zu diesem Thema zu werden und sie mit Szenarien für die Zukunft zu unterstützen, sie kritisch zu hinterfragen und zu ergänzen. Denn das Thema ist

so groß und komplex, dass eine einzige Studie es nicht fassen kann. Das hat dieses Weißbuch auch verstanden.

Es ist im Ergebnis insbesondere das Aufzeigen zukünftiger Nachhaltigkeits-“Szenarien“ im Online-Handel, die diese Studie zu einem valablen Ausgangspunkt für Versandhandel und E-Commerce machen, von dem aus das Thema Nachhaltigkeit konsequent, innovativ und ganz pragmatisch mit Power angegangen werden kann ohne kritische Töne zu unterdrücken. Chancen und Risiken werden gewahrt – wir haben so die Möglichkeit die Chancen in den Fokus der Entwicklung zu stellen.

Ich wünsche diesem Weißbuch, dass es Diskussionen, Dialoge und Weiterentwicklungen anstößt und dazu beiträgt, das Thema Nachhaltigkeit in Versandhandel und E-Commerce sowohl auf der Visions- als auch auf der Umsetzungsebene zu einer handlungsleitenden Maxime werden zu lassen.

Dr. Annett Baumast

**Dr. Annett Baumast**

Dr. Annett Baumast setzt sich seit über 20 Jahren mit Fragen der Nachhaltigkeit auseinander, publiziert dazu und hält Vorträge und Vorlesungen. Sie ist unter anderem Mitherausgeberin des Buchs „Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement“ (UTB-Verlag). Annett Baumast hat Betriebswirtschaft und Umweltmanagement studiert und arbeitet heute als Dozentin und Nachhaltigkeitsexpertin für Unternehmen und Organisationen aus Bildungs-, Finanz-, Wirtschafts- und Kulturindustrie. Und sie ist Gründerin wie Geschäftsführerin der Beratung „baumast. Kultur & nachhaltigkeit.“

## Vorwort von Systain

Der Online-Handel als ein Teil der digitalen Revolution hat die Welt des Handels in den letzten Jahren fundamental verändert. Er verändert unsere Einkaufsgewohnheiten und wird unseren Konsum in den nächsten Jahren noch stärker prägen. Der Handel von morgen: er ist immer schneller, flexibler, angepasster und individueller – aber wird er auch nachhaltiger? Der Online- und Versandhandel kann nur zukunftsfähig sein, wenn er sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung stellt. Soziale Normen sind einzuhalten, der ökologische Fußabdruck zu minimieren und die Interessen der Verbraucher zu schützen. Gleichzeitig eröffnet er neue Wege, die Gesellschaft nachhaltig zu gestalten, indem er z.B. mehr Chancen für bessere Transparenz oder besonders nachhaltig produzierten Gütern einen Marktplatz bietet.

Der bevh, als Stimme des Online- und Versandhandels, hat das Weißbuch Nachhaltigkeit herausgegeben, um für bekannte, aber auch für neue Fragestellungen Anregungen zu bieten und sich gemeinsam mit Ihnen auf den Weg zu machen: die hier zusammengestellten Themen sollen für die Vielfalt der zu berücksichtigenden Nachhaltigkeitsaspekte sensibilisieren und zu weiteren Fragen und Antworten anregen. Wir wünschen uns auf der Grundlage dieser ersten Auflage des Weißbuchs eine lebhafte Diskussion und die Entwicklung neuer Wege, Ideen und Konzepte; denn die spezifischen strukturellen Eigenschaften speziell des Online-Handels bieten Chancen für nachhaltigere Entwicklungen. Diese können und sollten weiter ausgeschöpft und gehoben werden.

Dabei steht jeder Akteur des Online- und Versandhandels mit seinem unternehmerischen Handeln in der Verantwortung gegenüber der gesamten Wertschöpfungskette. Die bekannten Herausforderungen, die der gesamte Konsumgütermarkt in der Herstellungskette hat (so etwa Arbeitsbedingungen oder der Umgang mit Chemikalien in den Lieferketten), gelten auch für den Online-Handel und müssen im Handeln Berücksichtigung finden. In dieser ersten Edition des Weißbuchs Nachhaltigkeit wurde diese Dimension jedoch erst einmal ausgeblendet, um den Fokus auf den Online- und Versandhandel nicht zu verlieren und um bereits bestehende Debatten nicht zu wiederholen.

Schließlich hoffen wir, mit diesem Impuls die Diskussion anzuregen und zur Etablierung nachhaltiger Geschäftsstrategien im Online- und Versandhandel beizutragen.

## Kapitel 1: PRODUKTION & BESCHAFFUNG

*Trägt E-Commerce nicht zu verstärktem Konsum und damit zur Produktion von noch mehr Produkten bei?*

*Geht Transparenz bei der Beschaffung im E-Commerce nicht verloren?*

*Sind dank E-Commerce die Arbeitsbedingungen in den Lieferländern so schlecht?*

*Wird der Handel als Intermediär nicht überflüssig?*

*Können durch E-Commerce wirklich Kosten eingespart werden?*

*Läuft der Handel in Zukunft nur noch über das Internet?*

## Quick Check: Fragen & Antworten

### **Trägt E-Commerce nicht zu verstärktem Konsum und damit zur Produktion von noch mehr Produkten bei?**

Jede Form einer vereinfachteren Art „Einzukaufen“ kann den Konsum erhöhen. Es können allerdings auch – und das zeigt der E-Commerce anhand vieler Beispiele – Geschäftsmodelle entstehen, die den Austausch oder die Zweitverwendung eines Produkts ermöglichen (z.B. Ebay, Car-Sharing-Plattformen). Ein grundlegender Anstieg des Konsums auf internationaler Ebene kann den steigenden Lebensstandards zugerechnet werden – die teilweise auch durch die Digitalisierung (nicht unbedingt durch den Handel) bedingt sind. Allerdings verhilft die Digitalisierung auch anderen und neuen sozialen Gruppen zu einem höheren Lebensstandard. Zudem kann sich auch die Gesellschaft in vielen Fällen umweltschonend durch die Digitalisierung entwickeln – zum Beispiel durch „Leapfrogging“ durch das Überspringen unnötiger „Zwischenentwicklungsschritte“ und der direkten Einführung von modernsten Formen der Technologien.

### **Geht Transparenz bei der Beschaffung im E-Commerce nicht verloren?**

Im Gegenteil: E-Commerce kann Transparenz über die Wertschöpfungskette herstellen, da Informationen zu Produkten und Herstellungsprozessen schnell zugänglich sind. Zudem fordern Unternehmen mehr Transparenz von Produzenten und Zulieferern, z.B. in Form von Umwelt- und Sozialstandards (siehe auch die folgende Antwort).

### **Sind Dank E-Commerce die Arbeitsbedingungen in den Lieferländern so schlecht?**

Aus Sicht des Versandhandels könnte die Rückfrage lauten, ob die Arbeitsbedingungen Dank E-Commerce nicht zunehmend besser werden, da mit dem E-Commerce eine zunehmend höhere Transparenz einhergeht. Mehr Transparenz, die sich zwischen Kunde und Hersteller, Produktions- und Beschaffungsstrukturen aufbaut, kann mehr Einflussmöglichkeiten und damit mehr Hebelwirkung bedeuten. Die meisten Aufklärungsbestrebungen hinsichtlich Arbeitsbedingungen kommen bereits heute von Konsumentenseite. Sie fordern Transparenz von Unternehmen ein und hinterfragen und beleuchten das Handeln von Unternehmen – direkt durch Online-Recherchen oder durch die Nachrichten von Dritten wie NGOs. Wenn sich die digitale Konsumbegleitung immer weiter durchsetzt, kann womöglich noch mehr Transparenz für beide Seiten geschaffen werden und noch mehr für gute Arbeitsbedingungen getan werden.

### **Wird der Handel als Intermediär nicht überflüssig?**

Der direkte Vertrieb von Produzenten an Endkonsumenten, die Vertikalisierung der Wertschöpfungskette, nimmt zu. Der Handel als Intermediär muss nicht notwendigerweise überflüssig werden, da er sich durch andere Sortimente und Dienstleistungen neu erfindet. Zudem müssen Online-Händler erst überprüfen, ob eine Vertikalisierung gemäß gewisser Kriterien für sie in Frage kommt.

### **Können durch E-Commerce wirklich Kosten eingespart werden?**

Durch die auf der Digitalisierung basierenden Produktions- und Prozessoptimierungen, z.B. durch den Einsatz von Robotern und 3D-Druckern, können Kosten gespart werden. Die anfänglichen Initialkosten müssen dabei jedoch auch in den Blick genommen werden.

**Läuft der Handel in Zukunft nur noch über das Internet?**

Das Internet ist eine neue und weitere Form des Handels, wie der Discounter auch eine neue weitere Form des Tante Emma Ladens war. Die Geschichte des Handels zeigt, dass sich einige Handelsformen überlebt haben und dafür neue und andere Handelsformen entstehen. Der E-Commerce kann als Vorbereiter zu einer neuen Convenience-Konsum-Gesellschaft gesehen werden, der jedoch auch neues Wirtschaftswachstum bringt. Der Handel hat sich immer schon der Entwicklung in der Gesellschaft angepasst und wenn der Trend zu mehr Convenience geht, passt sich der Handel auch hier an: Von Tante Emma Läden über Supermärkte bis hin zu Shoppingmalls. Auch wenn nicht immer alles für gutgeheißen werden kann, war die Entwicklung im Sinne des Zeitgeistes notwendig. Mit dem Internet-Einkauf ist eine neue Form des Konsums entstanden, an der möglicherweise mehr Menschen - auch global - partizipieren können, als, dass bei den proprietären Handelssystemen der großen Handelshäuser bisher der Fall war.

## Ökologisch

-  Steigende Energie- und Ressourcenproduktivität durch Prozessoptimierung
-  Basierend auf dem Trend der Digitalisierung, höherer Energieverbrauch durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien
-  Höherer Ressourcen- und Energieverbrauch durch zusätzliche, schnellere und globalisierte Warenumsätze
-  Einsatz von Robotern und 3D-Druckern
-  Entwicklung neuer Strategien, wie z.B. Build-to-order und Print-on-demand

### Energie- und Ressourcenverbrauch

Digitale Technologien ermöglichen eine direktere Kommunikation zwischen Händlern und Produzenten und durch neue Applikationen auch eine deutlich präzisere Planung der Produktionsprozesse (siehe dazu auch: Kapitel 1 – Unternehmensführung – „Kommunikation zwischen Händlern, Produzenten und Konsumenten“). Mittel- und langfristig können Unternehmen dadurch die **Fehlerquote reduzieren und Überproduktion verringern** und somit die Energie- und Ressourcenproduktivität enorm steigern.<sup>1</sup> Auch **neue Strategien**, wie das Produzieren von Gütern erst nach Eingang einer Bestellung („Build-to-order“) oder sogar das Drucken mittels 3D-Drucker nach Auftragsbestätigung („Print-on-demand“) können weitere positive Effekte auf die ökologischen Auswirkungen in der Produktion haben.<sup>2</sup> Ebenso ermöglichen digitale Technologien die ökologische Optimierung der Beschaffungslogistik, insbesondere durch die intelligente Verknüpfung von Transportketten und die Bündelung von Transporten.

Dem gegenüber steht ein höherer Ressourcen- und Energieverbrauch durch **zusätzliche, schnellere und globalisierte Warenumsätze**, die die Entwicklung von schnelleren, flexibleren Produktions- und Transportinfrastrukturen mit größeren Kapazitäten (z.T. angestiegene Massenproduktion verschiedener Produkte) zur Folge haben können.<sup>3</sup> Der Einfluss von E-Commerce auf das Konsumverhalten und die Frage, ob der E-Commerce nicht-nachhaltige Konsummuster fördert, muss dabei in den Blick genommen werden (siehe dazu auch: Kapitel 4 – Gesellschaft – „Kaufverhalten & nachhaltiger Konsum“).

### Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

#### Produktion und Beschaffung // Ökologie

#### Mehr Vor-Ort Produktion scheint möglich

Produce-on-Demand ist ein wichtiges Schlagwort dieser Tage. Damit einher kommt aber noch ein anderer Trend: Nach Meinung von befragten Influencern (Blogger im Wirtschafts und Umwelt-Umfeld die privat oder für Organisationen bloggen) sowie Entscheider aus der

<sup>1</sup> Zeit online, 2013; Saemundur K. Finnbogason, 2013, 37

<sup>2</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014, 22

<sup>3</sup> International Journal of Environmental Science and Development; Sunita Tiwari, Member IACSIT, Pratibha Singh, 2011, 213

Industrie, gibt es die große Chance, dass Produktionsprozesse wieder deutlich stärker an den Ort der Verwendung gelangen. Bedingt durch einen höheren Automationsgrad ist es immer unwesentlicher „wo“ produziert wird. Hierdurch würden erheblich Wegstrecken in der Beschaffung der Rohstoffe wie Produktion und Auslieferung der Produkte eingespart. Zusätzlich könnten auch vermehrt Rohstoffe der jeweiligen Region eingesetzt werden sofern diese hier verfügbar sind.

### **Regional zu produzieren ist zunächst für kleinere Betriebe möglich**

Das Problem liegt derzeit noch in den etablierten Prozessen großer Unternehmen und den immensen Stückzahlen die hier teilweise bewegt werden. Dennoch wäre es nach Ansicht dieser Gruppe möglich, dass kleinere Produktionsbetriebe einen schnellen Anfang (binnen der nächsten 24 Monate) machen. Gerade in Branchen die in Deutschland einmal sehr stark waren, wie das Textilgewerbe, gibt es noch viel Know-How älterer Mitarbeiter das hier eingebracht werden kann und sowohl Produktionsprozesse in der Automation positiv beeinflusst, als auch das Wissen um die richtige Qualität.

Diese zunächst kleineren Einheiten können mitunter sogar eine hohe Individualisierungskomponente haben. Hier helfen neue technologische Möglichkeiten. Zum Beispiel Augmented Reality und damit verbunden „Körpervermessungsapps“. Sie werden kurzfristig Einzug halten in unseren Alltag und eine Art Maßkonfektion für weite Teile der Bevölkerung ermöglichen. Verbunden mit dem dann wieder intensiveren „Gefühl“ für das produzierte Produkt, ist von einem höheren Qualitätsniveau auszugehen. Natürlich werden hierdurch Billigprodukte nicht vom Markt verschwinden. Aber auch hier kann durch Automation ein Großteil der Produktion vereinfacht werden und Produkte können zumindest an einem Standort gefertigt werden und müssen nicht mehr in verschiedenen Fertigungsstufen durch die Welt verschickt werden.

### **Selbst die Automobilbranche steht vor einer regionalen Revolution**

Selbst Branchen wie die Automobilindustrie stehen vor einer „Regionalisierung“ der Produktion. Beispiel sei hier nur das Thema E-Mobilität, die entgegen aller Annahmen durch die Deutsche Post DHL zu weiten Teilen in Aachen umgesetzt wird. Zwar werden auch hier noch einige Ursprungsstoffe und vorproduzierte Teile international eingekauft, aber der Regionalanteil der Produktion ist höher. Gleichfalls werden neue Herstellungstechniken die Produktion weiter vereinfachen. Nicht zuletzt dadurch, dass in ein Elektrofahrzeug kein Ottomotor eingebaut wird, der viele Schwingungen verursacht und hochkomplex in der Technologie wie der Handhabung im Fahrzeugdesign ist. Es braucht also weniger Spezialwissen und eine deutlich einfacherere Bauweise, die im Endeffekt die Produktion Standortunabhängiger und somit auch regionaler möglich macht.

### **Der Handel wird zunehmend zum Sprachrohr für Konsumenten**

Zumindest im Moment ist der Handel sehr viel enger über diverse Kanäle mit Konsumenten vernetzt als die Hersteller. Hieraus können Wünsche wie auch eine Kommunikation in ihre Richtung, sehr viel besser abgebildet werden. Kommunikation ist Interaktion. In diesem Fall mit dem Ziel gemeinsam integrierter zu agieren. In diesen Beispielen, wie im gesamten Handel, geht es daher vor allem darum diese neuen Möglichkeiten als Chance zu sehen und daraus schnell, auch in anderen Branchen, zu lernen, wie Produktion und Beschaffung unter ökologisch-sozialen Kriterien mit Hilfe neuer Technologien und Produktionsprozesse, die uns die Digitalisierung ermöglicht, umgesetzt werden können.

## Ökologisch / Sozial

- Höhere Transparenz von Unternehmen und Wertschöpfungsketten
- Höhere Umwelt und Sozialstandards durch höhere/s Transparenz und Bewusstsein
- Ökologische/Soziale Kriterien als Alleinstellungsmerkmal

### Transparenz durch digitale Vernetzung

Die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards ist immer noch für weite Teile der globalisierten Produktion von Gütern eine Herausforderung. Dieses gilt für Unternehmen des Versandhandels und E-Commerce ebenso wie für Markenunternehmen und stationäre Retailer.

Die Digitalisierung schafft eine **erhöhte Transparenz** von Unternehmen und ihrer Wertschöpfungskette. Das Thema Beschaffung hat dadurch ebenfalls das Potential transparenter zu werden. Zum einen können Kunden schnell an detaillierte Informationen zu Produkten und ihrem Herstellungsprozess gelangen. Auch viele Organisationen (z.B. NGOs) leisten Aufklärungsarbeit, indem sie Meldungen – durch das Medium Internet – schnell an die breite Masse übermitteln können und damit starke Auswirkungen (positive, als auch negative) auf die Reputation eines Unternehmens bewirken. Zum anderen nehmen auch immer mehr Unternehmen ihre Verantwortung für eine transparente Beschaffung wahr und legen ihre Beschaffungsrichtlinien inklusive ihrer Lieferanten und Unterauftragnehmer offen. Die Offenlegung dieser Informationen greift die wachsenden Anforderungen der Zivilgesellschaft nach höherer Transparenz in der Beschaffung auf. Gleichzeitig kann es ein Differenzierungsmerkmal für zunehmend sensibilisierte Verbraucher sein, um den Lebensweg eines Produktes rückverfolgbar und es somit ‚erlebbarer‘ zu machen.

Unternehmen gehen sogar über transparentes Sourcing hinaus und wollen die Auswirkungen auf ihre soziale und ökologische Umwelt besser verstehen lernen und nehmen dafür ihre oft sehr komplexen Lieferketten bezüglich ihres ökologischen und sozialen Fußabdrucks genauer unter die Lupe. D.h. zunehmend fordern Unternehmen auch **hohe Umwelt- und Sozialstandards von ihren Produzenten, Zulieferern und deren Unterauftragnehmer**, sie anzuwenden oder gar neue Standards zu entwickeln, zu implementieren und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Die Nicht-Einhaltung von Standards kann sodann negative Konsequenzen für die aktuelle und zukünftige Auftragslage eines Zulieferers haben, wenn dieser den geforderten Auflagen seines Unternehmens nicht nachkommt.

Produzenten, die bereits höhere Umwelt- und Sozialstandards haben, können sich positiv von ihren Mitbewerbern absetzen, denn immer mehr Unternehmen lassen auch ökologische und soziale Kriterien mit in den Selektionsprozess ihrer Produzenten und Zulieferer einfließen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Patagonia, 2015; Textilwirtschaft, 2015

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

*Produktion und Beschaffung // Ökologisch Sozial*

### **Zwei Wege sind möglich und werden vermutlich Beide eintreten**

Die möglichen Auswirkungen der Produktion auf den Menschen im digitalen Zeitalter waren im letzten Jahr ein großer Punkt in der Diskussion. Die meisten Diskutierenden gehen zum Einen von einer höheren Automation der Prozesse aus, so dass mittelfristig die Arbeiter vor Ort entlastet werden. Das gilt gerade für die Großproduktion. Die Digitalisierung wird hier mittelfristig eher zu besseren Arbeitsbedingungen führen.

Zum Anderen wird der im vorhergehenden Teil dieser Studie beschriebene Faktor der zunehmenden „Vor-Ort-Produktion“ (bzw. auch der individualisierteren Produktion), bedingt durch neue technologische Möglichkeiten inklusive auch hier eines höheren Automatisierungsgrades, sich in vielen Bereichen positiv auswirken. Dabei ist davon auszugehen, dass es zunehmend qualifiziertere Jobs im Inland geben wird, die durch eine Umgestaltung von Geschäftsmodellen und Produktionsprozesse entstehen.

### **Tendenziell wird es mehr Jobs vor Ort geben – allerdings nicht immer für dieselben Menschen**

Diese qualifizierteren Arbeitsplätze werden dabei nicht immer direkt von den vorher in diesem Bereich tätigen Menschen eingenommen. Jedoch besteht die Meinung, dass insgesamt wieder mehr Arbeitsplätze vor Ort entstehen werden und eine tiefere Wertschöpfungskette damit einher geht. Wir müssen also schon in der Bildung und Ausbildung auf die neuen Möglichkeiten hin steuern und intelligente Lösungen für die Übergangsgeneration entwickeln.

## Unternehmensführung

-  Nähe zum Konsumenten durch Vertikalisierung
-  Neue Kooperationen durch neue Vertriebskanäle

### Kooperationen zwischen Produktion und Vertrieb

Die klassische dreistufige Wertschöpfungskette im Einzelhandel verliert an Bedeutung.<sup>5</sup> Die Digitalisierung ermöglicht Produzenten, ihre Produkte ohne viel Aufwand oder hohe finanzielle Risiken direkt an den Endkonsumenten zu vertreiben. In Zusammenhang mit diesem direkteren Handel spricht man von **einer Vertikalisierung der Wertschöpfungskette**, vom zweistufigen zum einstufigen Handel, was bedeuten kann, dass der Handel als Intermediär überflüssig wird (siehe dazu auch: Kapitel 1 – Ökonomisch – „Vertikalisierung der Wertschöpfungskette“).<sup>6</sup>

Kurz- und mittelfristig können jedoch beide Seiten von der erhöhten Online-Präsenz profitieren.<sup>7</sup> Langfristig wird der Handel durch das Angebot eines Gesamtpakets („package“), bestehend aus einem breiten Produktsortiment<sup>8</sup> und Dienstleistungsangebot sowie einer hohen digitalen Kompetenz („digital literacy“) seine Stellung als Intermediär zwischen Hersteller und Endkonsumenten vertreten können<sup>9</sup>.

### Kommunikation zwischen Händlern, Produzenten und Konsumenten

Digitale Technologien ermöglichen auch eine direktere Kommunikation zwischen Händlern und Produzenten. Sie und andere Akteure in der Produktions- und Lieferkette sind direkt miteinander vernetzt und können zeitnah Daten über Produktionsprozesse und Lagerbestände miteinander teilen.<sup>10</sup> Dies ermöglicht eine deutlich **präzisere Planung** als bislang möglich. In Zukunft werden *Predictive Applications* zum Einsatz kommen, die mithilfe von komplexen Algorithmen in der Lage sind, den kommenden Bedarf vorab zu ermitteln, die entsprechenden Logistikprozesse zu planen und zu initialisieren.<sup>11</sup>

Mittel- und langfristig können Unternehmen durch diese Applikationen sowie durch neue Strategien, wie das Produzieren von Gütern erst nach Eingang einer Bestellung („Build-to-order“) oder sogar das Drucken mittels 3D-Drucker nach Auftragsbestätigung („Print-on-demand“) nicht nur Kosten einsparen, sondern auch die Fehlerquote reduzieren und Überproduktion verringern<sup>12</sup> (siehe dazu auch: Kapitel 1 – Ökologisch – „Energie- und Ressourcenverbrauch“).

Auch die Kommunikation zwischen Industrie und Konsumenten kann durch digitale Technologien verbessert werden. Produktkritiken und Verbesserungsvorschläge von Konsumenten

<sup>5</sup> ECC Köln, 2015, 9

<sup>6</sup> ECC Köln, 2015

<sup>7</sup> ECC Köln, 2015, 26ff.

<sup>8</sup> ECC Köln, 2015, 18

<sup>9</sup> etailment, 2015

<sup>10</sup> DB Schenker & 2b AHEAD Think Tank, 2015

<sup>11</sup> DB Schenker & 2b AHEAD Think Tank, 2015

<sup>12</sup> Zeit online, 2013; Saemundur K. Finnbogason, 2013, 37

können über den Handel, digitale Plattformen oder Foren schnell und direkt übermittelt werden. Das kann zu einer transparenteren Produktentwicklungskette und zu einer besseren Anpassung von Produkten an Konsumentenwünsche führen.

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

*Produktion und Beschaffung // Unternehmensführung*

### **Die Vielfalt der Veränderungen durch Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Unternehmensführung ist uns noch nicht bewußt**

Zum Hintergrund: die Industrialisierung um 1900 hat unseren Alltag zu 84% verändert. Neue Alltagsabläufe, da Menschen nun in Fabriken arbeiten, neue Sozialgesetze, da eine Regelung der Arbeitszeit unerlässlich wurde, neue Zahlssysteme, vorher gab es Konten nur für Adelige, eine vollkommene Neuordnung der Versicherungswirtschaft, neue Strukturen des familiären und kommunalen Alltags; In der Digitalisierung heute haben wir erst rund 14% Veränderung unseres Alltags erlebt. Es deuten sich aber bereits viele weitere Veränderung an, wie eine Überarbeitung des Finanzsystems, neue Arbeitsstrukturen (mehr frei einteilbare Zeit, weniger Office-Zeit) und auch kommunale Veränderungen die gerade im urbanen Raum wieder mehr „Ausrichtung auf Menschen“ in die Städte bringen, die bis dato vor allem für den automobilen Verkehr geplant wurden. Städte wie Kopenhagen oder Aarhus gehen da bereits einen sehr stringenten Weg nach Vorne und in eine für den Menschen optimierte Stadt über. Aber es sind Veränderungen. Und zwar gewaltige.

Die Thesen die in den verschiedenen Gesprächen und Rückläufen auf die zukünftige Unternehmensführung aufgestellt wurden, waren daher sehr breit und sehr unterschiedlich, da allein die unterschiedlichen Sichtweisen in der Diskussion auf die möglicher Weise kommenden Technologien, wie Augmented Reality oder Artificial Intelligence, vollkommen andere Geschäftsmodelle hervorbringen könnten. Die Anforderungen an die Unternehmensführung werden sich, je nach entwickelter Technik, komplett anders darstellen.

### **Trotzdem gibt es ein paar gemeinsame Nenner**

Der „selbstlernende“ und nachhaltiger werdende Produktionsprozess stand im Mittelpunkt vieler Diskussionen. Das geht über das im Kapitel oben angesprochene Thema „predictive“ (also der vorausschauenden Produktion, noch bevor der Bedarf dem Konsumenten selber bekannt ist) hinaus, da nicht nur die Verfügbarkeit am richtigen Ort zur richtigen Zeit ein Thema ist, sondern auch die Produktentwicklung und Weiterentwicklung in erheblichem Maße in den Prozess einfließt.

Hierbei scheint es den Trend zu geben, dass Produktverbesserungen, bedingt durch zunehmende Möglichkeiten wie 3D Druck und dessen Nachfolger wie „Liquid Print“ (hier wächst in einer Art „Nährlösung“ das zu erschaffende Teil nahtfrei daraus hervor), im laufenden Prozess eingepflegt werden können.

### **Der Mensch rückt wieder mehr in den Mittelpunkt – wie Tante Emma, nur digital**

Wichtig ist, und darin sind sich alle einig: der Mensch wird wieder zunehmend in den Mittelpunkt von Produktion und Handel treten. Die Digitalisierung bietet, wenn auch in ganz neuer Art, die Chance zu einer Rückbesinnung auf das ursprüngliche Miteinander zwischen Produzent und Verbraucher, wie in Zeiten vor der Industrialisierung als jeder noch genau wusste „was“ er von „wem“ kauft und wie es produziert wurde – Tante Emma in digital.

Das Thema „Datenschutz“, was in dieser Diskussion immer wieder aufkommt, wird dabei zunehmend zu einem technischen, bei dem die einfache Verschlüsselung von Daten für jeden Konsumenten möglich sein muss. Auch die Nachvollziehbarkeit wer an welcher Stelle mit seinen Daten umgeht und wer das nicht darf wird zukünftig möglich sein – genauso wie wir einst lernen mussten Türen abzuschließen, da wir in die Fabriken zur Arbeit gingen und niemand mehr Zuhause war.

## Ökonomisch

-  Kosteneinsparungen durch Vertikalisierung der Wertschöpfungskette
-  Kosteneinsparungen durch zunehmende Prozessautomatisierung
-  Markenprofilierung durch Direktkontakt zu Kunden und Konsumenten
-  Verkürzung von Produktionszyklen durch Innovationsgeschwindigkeit
-  Vertikalisierungspotenziale nicht für alle Warengruppen gleich
-  Einsatz von Robotern und 3D-Druckern

### Vertikalisierung der Wertschöpfungskette

Online Marktplätze, wie Ebay oder Amazon, machten 2015 über 50% des Online-Handels aus. Dem Multi-Channel-Vertrieb mit 29,8% folgten mit 13,5% die sogenannten ‚Internet-Pure-Player‘, wie Zalando, die ausschließlich über das Internet vertreiben. Die ‚Online-Shops‘ der stationären Händler waren mit 11,2% vertreten. Eine immer bedeutendere Rolle spielen aber auch die Online-Shops von Herstellern (HEV), die 2015 zwar nur 2,3% des Online-Handels ausmachten, aber im Vergleich zum Vorjahr eine beachtliche Wachstumsrate von 24% verzeichneten, mit einem anteiligen Umsatz mehr als 1 Mrd. Euro.<sup>13</sup> Neben **Kosteneinsparungen** kann durch den Direktkontakt zum Kunden auch die eigene **Markenprofilierung** für den Hersteller verbessert werden. Der Direktvertrieb scheint jedoch nicht für alle Warengruppen geeignet zu sein.

Ob sich der Online-Direktvertrieb für einen Hersteller eignet, wird von diesen meist auf Basis folgender Kriterien bewertet: Markenbekanntheit, Sortimentsverbund (werden die Produkte vorwiegend im Rahmen eines Warenkorb mit mehreren Artikeln zusammen gekauft, wie z.B. Güter des täglichen Bedarfs), Artikelwertigkeit und Volumen (Größe und Gewicht, wie z.B. Getränkeboxen). Je bekannter eine Marke, je weniger stark der Sortimentsverbund, je höher der Wert eines Produktes und je größer der Bequemlichkeitsaspekt einer Heimlieferung, umso eher wird ein Produkt über den Online-Shop direkt beim Hersteller gekauft.<sup>14</sup>

Durch die Vertikalisierung der Wertschöpfungskette können auch vollkommen neue Geschäftsmodelle entstehen. In Zukunft könnte der Trend dahin gehen, dass nicht mehr nur die Produkte, sondern deren **Nutzung** vom Hersteller verkauft werden. Dies würde bedeuten, dass das **Produkt- und das Dienstleistungsangebot miteinander verschmelzen**: z.B. würde ein Hersteller nicht mehr nur das Produkt ‚Waschmaschine‘, sondern vielmehr den Mix aus Produkt und Dienstleistung „saubere Wäsche“ verkaufen. Dies beinhaltet nicht nur das (Reinigungs-)Gerät, sondern auch das Reinigungsmittel und die Instandhaltung, sowie die Lieferung und den Einbau von Ersatzteilen. Diese neuen Geschäftsmodelle könnten zusammen mit einem verstärkten Einsatz neuer Technologien, wie 3D-Druckern, langfristig zu Produktionsverlagerungen ins Inland führen, da die Kosten für eine **Nutzung** sinken und eine schnelle Integration oder der Austausch von Teilen für den Kunden im Vordergrund stehen würde (auch gekoppelt mit neuen Logistikkonzepten) (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökonomisch – „Angebotsformen in der Zustellung“).

<sup>13</sup> bevh, 2015, 135f.

<sup>14</sup> ECC Köln, 2015, 17f.

## Prozessautomatisierung

Die Digitalisierung führt dazu, dass die Produktionsprozesse von Waren und Dienstleistungen weiter automatisiert und dadurch **Produktionskosten gesenkt und Produktionszyklen gekürzt** werden können.<sup>15</sup>

Darüber hinaus wird der **Einsatz von Robotern und 3D-Druckern** die Produktionskosten – nach ersten hohen Initialkosten – weiter massiv senken und auch kleinen Produzenten die Möglichkeit bieten, kostengünstig und in geringem Umfang zu produzieren.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Umweltbundesamt, 2014, 13

<sup>16</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014, 22

## Kapitel 2: ONLINE- & VERSANDHANDEL

*Es gibt doch schon genug Geschäfte – wozu brauchen wir den E-Commerce?*

*Was ist ökologischer, der Einkauf online oder stationär?*

*Schnellt der Energieverbrauch durch E-Commerce nicht unglaublich in die Höhe?*

*E-Commerce, Nachhaltigkeit, Transparenz – wie passt das zusammen?*

*Ist E-Commerce nicht einfach nur Preiskampf ohne Ende?*

*Im E-Commerce gibt es doch einen hohen Preis- und Wettbewerbsdruck – das wirkt sich doch negativ auf die Arbeitsbedingungen aus?*

*Verdienen im E-Commerce Beschäftigte weniger als das Personal im Einzelhandel?*

*Wird E-Commerce unserer Gesellschaft nicht gefährlich verändern – mit Auswirkungen, die wir heute noch nicht abschätzen können?*

*Wird der Online-Handel den stationären Handel nicht total verdrängen und damit den Arbeitsmarkt und das Stadtbild verändern, bis hi zur Innenstadt-Verödung?*

*Können die Menschen mit der schnellen Entwicklung im Online-Handel eigentlich mithalten?*

*Zieht der E-Commerce nicht vor allem Daten von Kunden ab?*

*Haben Betrüger im Internet nicht ein leichtes Spiel?*

*Wollen Internethändler nicht in Wirklichkeit lieber ihre Firmen an Investoren verkaufen, als ihren Kunden Ware?*

## Quick Check: Fragen & Antworten

### **Es gibt doch schon genug Geschäfte – wozu brauchen wir den E-Commerce?**

Der Handel hat sich schon immer den Notwendigkeiten der Gesellschaft angepasst. Da die Entwicklung der Gesellschaft und Cultural Shifts nie enden, endet auch die Entwicklung und die Anpassungen des Handels nie. Somit verfolgen wir eine Veränderung vom Tante Emma Laden zum breiten schnellen Versorger, zum Versandhandel, der mehr Convenience bietet. Der Versandhandel könnte daher auch wie ein Tante Emma Laden nur mit neuen Möglichkeiten verstanden werden.

### **Was ist ökologischer, der Einkauf online oder stationär?**

Finale Messergebnisse liegen diesbezüglich nicht vor. Um die Frage annähernd beantworten zu können, müssten Unmengen an Daten aus dem individuellen und industriellen Geschäften, inklusive der Logistik, erhoben, analysiert und ausgewertet werden. Grundsätzlich muss anerkannt werden, dass beispielsweise die großen Netzwerklogistiker alles daran setzen, möglichst effizient und Energiesparend zu verfahren - aus eigenem Interesse, aber auch im Interesse ihrer Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt. Zunehmend werden E-Mobility Lösungen eingesetzt und neue Wegeoptimierungsprogramme und Ladungsoptimierungen im Alltag eingeführt. Grundsätzlich zeigt die Mehrheit der Studien einen deutlichen Umweltvorteil von E-Commerce-Lösungen gegenüber dem Individualkauf – zumindest auf logistischer Seite. Der gesamtgesellschaftliche Aspekt wird zukünftig zu bewerten sein.

### **Schnell der Energieverbrauch durch E-Commerce nicht unglaublich in die Höhe?**

Grundsätzlich entsteht durch die Digitalisierung (nicht explizit durch den E-Commerce) neuer Verbrauch von Energie (z.B. durch Serverparks oder vermehrte Nutzung verschiedener Endgeräte). Gleichzeitig werden durch die Verfügbarkeit von digitaler statt materieller Daten Ressourcen eingespart. Auch neue Geschäftsmodelle („Sharing“ statt Besitz von Wirtschaftsgütern) bieten ein Einsparpotential. Fest steht, dass durch die Digitalisierung international mehr Energie benötigt wird. Der Handel an sich kann dabei weitgehend neutral sein und gegebenenfalls durch höhere Effizienz in der Logistik und neue Geschäftsmodelle zu Einsparungen führen. Bis auf die Logistik fehlen aufgrund der Komplexität verlässliche Daten.

### **E-Commerce, Nachhaltigkeit, Transparenz – wie passt das zusammen?**

Das Internet und E-Commerce bieten eine nie da gewesene Markttransparenz. Dadurch haben Unternehmen neue Möglichkeiten, umfassend, kostengünstig und zielgruppenspezifisch zu informieren. Auch Mitarbeiter, unbewusst und bewusst (z.B. über Soziale Medien) tragen als Sprachrohr des Unternehmens maßgeblich zu mehr Transparenz bei. Transparenz wird von Verbrauchern gefordert, sodass im Gegenzug immer mehr Unternehmen auf eine positive Arbeitsatmosphäre, nachhaltige Produkte und eine nachhaltige Lieferkette achten.

**Ist E-Commerce nicht einfach nur Preiskampf ohne Ende?**

Kritisch ist zu fragen, ob der E-Commerce nicht eher der Beginn einer gegenseitigen Transparenz zwischen Kunde und Hersteller ist, die ihm mehr Möglichkeiten in der Ausgestaltung seiner Handelsbeziehung gibt und dabei auch die Preise nachvollziehbarer und fairer festsetzen kann. Hersteller/Anbieter, die es nicht wirklich "gut" mit den Kunden meinen, werden dadurch auch schneller enttarnt. Recherchiert werden kann alles, bis hin zur einzelnen Blaubeere im Müsli: Wo kommt sie her? Welche Arbeitsbedingungen herrschen beim Anbau? Etc. Auf diese Weise kann sich jeder Kunde selbst ein Bild machen, ob dieses Produkt für ihn in Bezug auf Preis, Umwelt, gesellschaftliche Konsequenzen, in Frage kommt oder nicht. Dabei braucht der Kunde nicht einmal alles selbst zu recherchieren. Meist genügt ein kurzer Blick in die Sozialen Medien, um sich eine schnelle Übersicht zu verschaffen (siehe auch die folgende Antwort).

**Im E-Commerce gibt es doch einen hohen Preis- und Wettbewerbsdruck – das wirkt sich doch negativ auf die Arbeitsbedingungen aus?**

Der gesamte Handel steht immer mal wieder in der Kritik seiner Arbeitsbedingungen, sowohl stationär wie online. Auch gibt es verschiedene Branchen, die einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Das kann (muss aber nicht) zu hohen psychischen und physischen Belastungen führen. Mehr Transparenz hilft diesen zu begegnen, denn gegen Ausbeutung muss vorgegangen werden – wenn nötig z.B. auch durch eine globale Online-Kampagne.

Technologische Entwicklungen fördern dabei zunehmend qualifizierte Arbeitsumfelder mit denen weniger physische Ausbeutung einhergehen. Standardtätigkeiten hingegen werden zunehmend automatisiert.

**Verdienen im E-Commerce Beschäftigte weniger als das Personal im Einzelhandel?**

Im Handel werden oft geringfügig Beschäftigte eingesetzt. Im E-Commerce gibt es viele neue Möglichkeiten. Zwar gibt es auch hier Lagerarbeiter, aber neue Jobs wie Content-Manager zeigen neue Möglichkeiten auf sich persönlich einzubringen. Im stationären Handel kann jedoch beobachtet werden, dass immer mehr Positionen zentralisiert werden und Einzelne weniger Verantwortung übertragen bekommen. Nicht zuletzt hängt dies mit der Unternehmensphilosophie zusammen und fehlender Transparenz im stationären Handel. Online kann vieles sehr gut nachvollzogen werden, sodass Unternehmen Angestellten oft mehr Freiraum und Entfaltungsmöglichkeiten geben.

**Wird E-Commerce unsere Gesellschaft nicht gefährlich verändern – mit Auswirkungen die wir heute noch nicht abschätzen können?**

Veränderungen sind immer ambivalent und können im Extrem negativ sein. Positive Effekte des E-Commerce, wie Transparenz von Unternehmen und mehr Einflussnahme durch den Kunden sind jedoch wichtige Bestandteile einer funktionierenden Gesellschaft. Der Kunde kann durch die sich online bietenden Möglichkeiten zunehmend kontrollieren und Einfluss nehmen. Hier hat das Online-Wesen neue – positive und partizipierende – Maßstäbe gesetzt.

**Wird der Online-Handel den stationären Handel nicht total verdrängen und damit den Arbeitsmarkt und das Stadtbild verändern bis hin zur Innenstadt-Verödung?**

Der stationäre Handel hat in der Vergangenheit sinkende Besucherzahlen beklagt. Zu einer totalen Verdrängung wird es jedoch nicht kommen – auch wenn neue Ketten und Einkaufszentren mit immer gleichen Angeboten schon dazu beigetragen haben. Abhängig von Lage, Angebot und gebotenem Käuferlebnis wird es auch Aufschwung für Geschäfte geben. Erfolge wird es auch durch die stärker werdende Verzahnung von Online- und Offline-Handel geben. Immer mehr Filialen bieten ihr Produkte sowohl physisch, als auch online an und schaffen sich damit ein zweites Standbein. Multi- und Omni-Channel-Konzepte werden dies noch befeuern, ebenso wie Innovationen für neue Verkaufs- und Vertriebsmöglichkeiten. Eine sinnvolle Nutzung von möglicherweise frei gewordenen und nun kostengünstigen Flächen wird unterstützt, um einer Verödung der Innenstädte entgegen zu wirken. In Asien und, näher, in der Umgebung von London, wo Ocado als Lebensmittellieferant besonders groß ist, entstehen zunehmend wieder „Grocery-Shops“. Die Bevölkerung holt sich viele Standard-Produkte, die üblicherweise nicht in der Qualität und Menge herstellbar wären (z.B. Toilettenpapier) online und vertraut zunehmend für z.B. frische Produkte auf die regionalen Anbieter vor Ort. Hier entsteht eine erste Form von „Seamless-Commerce“, wie wir ihn zunehmend vorfinden werden. Auch wenn es eine Abnahme von Beschäftigten im stationären Handel geben kann, kann der E-Commerce neue Verantwortungsbereiche, Jobprofile und Arbeitsplätze schaffen.

**Können die Menschen mit der schnellen Entwicklung im Onlinehandel eigentlich mithalten?**

Vergleichbar ist es mit der Bedienung eines Telefons oder der Programmierung eines Fernsehgerätes: Alle technischen Neuerungen haben in verschiedenen Gesellschaftsschichten zu unterschiedlich schnellen Lernkurven geführt. Auf sie aber zu verzichten, würde die Gesellschaft insgesamt in Gefahr bringen. Es könnten hingegen Konzepte entwickelt werden, die es ermöglichen, schneller und effektiver mit Neuerungen umzugehen. Viele Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene gehen beispielsweise ganz natürlich mit der Ausgestaltung ihrer Kontakte und Informationen über die digitale Welt um, z.B. durch Sozialen Medien.

**Zieht der E-Commerce nicht vor allem Daten von Kunden ab?**

Zunächst einmal hat jeder mehr Transparenz über jeden: Kunden über Händler (und die Industrie) und diese über Kunden. Das kann zu positiven Effekten, wie besseren Angeboten, führen: Kunden kann aufgrund der Datenkenntnis ein gezielteres oder sogar ein individuelleres Angebot gemacht werden. Auf der anderen Seite können Kunden durch die Transparenz über Unternehmen in den sozialen Medien auch Anforderungen zu besseren Produkten stellen. Es besteht immer die Gefahr, dass Daten ausgenutzt oder missbraucht werden. Ein vertrauensvolles Verhältnis zu Kunden kann bei Missbrauch jedoch kaum aufgebaut werden. Gegenseitige Transparenz kann in Zukunft dazu verhelfen, dass Datenmissbrauch immer weniger vorkommen kann.

**Haben Betrüger im Internet nicht ein leichtes Spiel?**

Finanzielle Schäden können Kunden sowohl im Online, als auch im Offline Einkauf erleiden. Automatisierte Prozesse zur Betrügererkennung und Kooperationen unter Online-Händlern merzen Probleme dieser Art zunehmen aus.

## Ökologisch

	Ersatz von materiellen Produkten durch digitalisierte Güter (Dematerialisierung)
	Reduktion des Ressourcen- und Energieverbrauchs durch Wegfall der stationären Filiale
	Reduktion von privatem Transportaufkommen durch Abnahme der Einkaufsfahrten
	Erhöhung der Energie- und Flächeneffizienz durch verbesserte Lagerhaltung
	Erhöhung des Bewusstseins von Nachhaltigkeitsthemen und Nachfrage
	Nutzung und Wiederverwertung von wertvollen Ressourcen
	Fehlende fachgerechte Entsorgung von Elektrogeräten (Aufklärungsbedarf)
	Allgemeiner Trend der Digitalisierung bedeutet vermehrte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, was zu steigendem Energieverbrauch und höheren Mengen an Mengen an Elektroschrott führt, aber durch geeignete Ansätze zur Vermeidung auch verringert werden kann
	Gefahr von Additionseffekten durch mangelnde Substituierung
	Entwicklung von ressourcen- und energieeffizienteren IKT-Geräten
	Optimierungspotenziale der Netzinfrastruktur

### Virtueller und materieller Ressourcenverbrauch

Im Vergleich zum stationären Handel erscheint der Online Handel einen deutlich **niedrigeren Ressourcenverbrauch** zu haben. Aufgrund der Digitalisierung können z.T. **materielle Produkte durch digitalisierte Güter ersetzt** werden. Insbesondere bei Waren im Bereich der Informationsgüter wie Zeitungen, Bücher, CDs und Videos können so Ressourcen eingespart werden.<sup>17</sup> Materielle Produkte werden dabei in Bitströme verwandelt (oder dematerialisiert) und diese Informationen können dann über Datennetze unabhängig von physischen Trägern vertrieben werden. Für diese Waren wird die gesamte alte Wertschöpfungskette von der Herstellung über die Verpackung bis hin zum Transport überflüssig: D.h. die Möglichkeit zum Download lässt Transportkosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen radikal sinken. Um die digitalen Produkte nutzen zu können, werden jedoch neue physische Träger und Infrastrukturen benötigt, die neue Umweltbelastungen hervorrufen, beispielsweise durch das Wieder-Materialisieren von virtualisierten Produkten (z.B. beim Ausdrucken von Online-Zeitungen oder das Brennen von Musikstücken auf CD) (siehe dazu auch: Kapitel 2 – Ökologisch – „Energieverbrauch“).<sup>18</sup>

Eine wichtige Frage ist dabei, ob elektronische Medien ein **Substitut für Print oder andere Medien** darstellen. Oftmals ersetzen elektronische Medien andere Medien nicht, sondern werden ergänzend genutzt; hier besteht eine **Gefahr von Additionseffekten**, welches sowohl den Ressourcen- als auch den Energieverbrauch tendenziell erhöht. Dies wird jedoch hauptsächlich ein Problem der Übergangsphase bleiben, in der Umgewöhnungsphase von Konsumverhaltensmustern und noch nicht „perfekt“ entwickelter Hardware. Zum Beispiel werden

<sup>17</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013, 38

<sup>18</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 31ff.

bereits faltbare hauchdünne Monitore entwickelt, die das Potenzial haben, Papier auch vollständig abzulösen. Auch werden neue Geschäftsmodelle, die eine Nutzung verkaufen, als vielmehr nur ein Produkt, in Zukunft eine größere Rolle spielen, die traditionelle Konsum- und Besitzformen ablösen könnten.

Insgesamt gesehen, kann jedoch von einer Reduktion von Ressourcen ausgegangen werden, da E-Commerce nicht nur auf Produktebene zu einer Dematerialisierung führt, sondern auch Filialen virtualisiert und somit materielle **Ausstattungen überflüssig** werden.<sup>19</sup>

Den positiven Auswirkungen der Dematerialisierung auf den Ressourcenverbrauch steht der derzeitige **erhöhte Bedarf an elektronischen Geräten** gegenüber.<sup>20</sup> Aufgrund der kurzen Innovationszyklen ist die durchschnittliche Produktnutzungsdauer von Elektronikgeräten relativ niedrig. Dies führt zu **großen Abfallmengen** von Elektronikgeräten, wobei es sich teils um toxisch belasteten Elektronikschrott handelt.<sup>21</sup> Etwa 9,5 Mio. Tonnen elektrische und elektronische Geräte landen in Europa jedes Jahr im Müll.<sup>22</sup> Die Deutschen steuern insgesamt 1,8 Mio. Tonnen bei; das sind 21,6 Kilogramm pro Einwohner (im Vergleich: Briten mit 23,5 kg/Einwohner und Norwegen mit 28kg/Einwohner).<sup>23</sup> Laut Gesetz müssen Elektroschrott und noch funktionsfähige Geräte gesammelt, fachgerecht entsorgt und wiederverwertet werden. Zum Teil stecken in diesen Geräten noch wertvolle Rohstoffe und Komponenten, wie zum Beispiel Metalle, Silber, Gold, Palladium, Kupfer und Kobalt, die wiederverwertet werden könnten.

Jedoch landet nur etwa ein Drittel (3,3 Mio. Tonnen) der Geräte in den offiziellen Sammel- und Recyclingeinrichtungen.<sup>24</sup> Diese lokalen Sammelstellen sind (lediglich) für die Vorsortierung nach Warengruppen zuständig. Für die weitere Sortierung, Verwertung und Entsorgung sind die Hersteller selbst verantwortlich. Meist beauftragen die großen Hersteller, wie Samsung oder Apple, zertifizierte lokale Entsorgungsunternehmen, die wiederum die sortierten Wertstoffgruppen zum nächsten spezialisierten Recycling-Unternehmen bringen. Die Recycling-/Entsorgungsprozess ist eine komplexe Kette die nur schwer durchblickt werden kann.<sup>25</sup>

Die restlichen 6 Mio. Tonnen werden nicht ordnungsgemäß entsorgt (Hausmüll) oder recycelt (z.B. illegal exportiert). In Zahlen sind dies bis zu 1,7 Mrd. Euro entgangene Einnahmen pro Jahr (Hersteller und Recyclingunternehmen sparen bis zu 600 Mio. Euro im Jahr durch die illegale Entsorgung).<sup>26</sup> Teils landet der ausgeführte Elektroschrott (jährlich rund 400.000 Tonnen) letztendlich in afrikanischen Ländern wie Ghana und Nigeria oder in China, wo ganze Regionen mit **Bergen von hochgiftigem Elektroschrott** verseucht werden, was katastrophale Folgen für die Umwelt und die Gesundheit der Menschen hat.<sup>27</sup>

Diese Situation ist momentan ein großes Problem, das aber im Wesentlichen durch die Digitalisierung als Ganzes verursacht wird. Lösungen werden dringend benötigt, aber der Bedarf an elektronischen Geräten und somit die Abfallmenge in Zukunft wird tendenziell abnehmen. Zum einen geht die Entwicklung dahin, dass immer mehr Funktionen/Nutzen durch nur ein einziges Gerät gedeckt werden und wir in Zukunft nicht mehr viele unterschiedliche Geräte für denselben Nutzen brauchen. Zum anderen gibt es tendenziell immer mehr Modelle, die traditionelle Besitz- und Konsumformen ablösen, wie z.B. Share Economy Ansätze, die dann

---

<sup>19</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013, 38

<sup>20</sup> öko Institut e.V, 2006, 8; Klaus Fichter, 2003, 27

<sup>21</sup> Tagesspiegel online, 2015

<sup>22</sup> Spiegel online, 2015

<sup>23</sup> Statista, 2015

<sup>24</sup> Spiegel online, 2015

<sup>25</sup> Tagesspiegel online, 2015

<sup>26</sup> Spiegel online, 2015

<sup>27</sup> Spiegel online, 2015

eine ökologisch optimierte Nutzung implizit anbieten können (siehe dazu auch: Kapitel 4 – Gesellschaft – „Kaufverhalten & nachhaltiger Konsum“).

## Energieverbrauch

Durch den Wegfall der stationären Filiale **entfällt der Energieverbrauch durch die Filiale**.<sup>28</sup> Auch der **Dematerialisierungseffekt** durch das Virtualisieren einiger Produkte und der Filiale, sowie die **Abnahme der Einkaufsfahrten** auf Konsumentenseite führen zu einer Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen; 2012 waren circa 16% des deutschen Personenverkehrs auf den Einkauf zurückzuführen.<sup>29</sup> Ein Rebound-Effekt durch den **hohen Energieverbrauch bei der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)** für den Online-Kauf wird jedoch erwartet.<sup>30</sup> Ressourceneffizientere, energiesparendere, problemstofffreie und recyclingfähige IKT-Geräte und neue Technologien müssen noch entwickelt werden. Auch in Bezug auf die Netzinfrastruktur bestehen noch erhebliche Optimierungspotenziale.<sup>31</sup> Google und Facebook beispielsweise setzen auf Ökostrom: Beide Unternehmen investieren Milliarden Dollar in den Bau von Windrädern und Solarparks, um den steigenden Stromverbrauch ihrer Datenzentren und Netzwerke auch in Zukunft decken zu können.<sup>32</sup>

Darüber hinaus spielen die Potenziale einer Prozess- und Lageroptimierung eine wichtige Rolle in der Betrachtung des Energieverbrauchs im E-Commerce. Beispielsweise bringt die **kompakte Lagerhaltung pro Produkt** Vorteile für den Energieverbrauch mit sich: Große Lager verbrauchen in der Regel weniger Strom und Heizung und sind damit **energieeffizienter** als die Warenaufbewahrung im Ladengeschäft.<sup>33</sup> Auch die Flächeneffizienz ist im Vergleich zum stationären Handel höher.<sup>34</sup> Neue Strategien und verschiedene Lagerformen, die über eine optimale Lage, Größe und Distributionsorganisation die CO<sub>2</sub>-Emissionen senken sollen, werden bereits erprobt:<sup>35</sup> Eine kundenspezifische Auftragsfertigung, wie z.B. bei ‚Build-to-Order‘ oder ‚Print-on-demand‘-Strategien oder das ‚Dropshipping‘, bei dem Produkte vom Online-Händler erst dann beim Großhändler bestellt werden, wenn ein Endkunde das entsprechende Produkt bestellt und bezahlt hat, können die Lagerhaltung weiterhin deutlich verringern oder komplett überflüssig machen (siehe dazu auch: Kapitel 1 – Ökologisch – „Energie- und Ressourcenverbrauch in der Produktion“).<sup>36</sup> In Zukunft werden neue Planungsprozesse, wie *Predictive Applications* oder vollkommen neue Geschäftsmodelle, wie der Verkauf einer ‚Nutzung‘ (eine Verschmelzung von Produkt und Dienstleistung) eine bedeutendere Rolle spielen und die traditionellen Lagerhaltungsprozesse verändern.

## Kommunikationsmöglichkeiten

Das Internet bietet nicht nur dem Verbraucher eine nie da gewesene Markttransparenz (siehe dazu auch: Kapitel 4 – Gesellschaft – „Kaufverhalten & nachhaltiger Konsum“), es bietet auch Unternehmen neue Möglichkeiten für eine umfassende, kostengünstige, bequemere und zielgrup-

<sup>28</sup> öko Institut e.V, 2015

<sup>29</sup> Umweltbundesamt, 2012, 26; Saemundur K. Finnbogason, 2013, 38; öko Institut e.V, 2015

<sup>30</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013, 38; öko Institut e.V, 2006, 8; Klaus Fichter, 2003, 27; öko Institut e.V, 2015

<sup>31</sup> Wirtschafts Woche online, 2014

<sup>32</sup> Wirtschafts Woche online, 2014

<sup>33</sup> öko Institut e.V, 2015, 1

<sup>34</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 45

<sup>35</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 75

<sup>36</sup> Dropshipping.de, 2015

penspezifische (oder sogar individualisierte) Vermittlung von (ökologischen) Produktinformationen.<sup>37</sup> Unternehmen, die nachhaltigere Produkte oder Dienstleistungen anbieten, ermöglicht dies die passenden Konsumentengruppen zu erreichen, diese über ihre Produkte und deren Herstellungsprozess zu informieren und ihre Produkte von konventionell hergestellten Produkten zu differenzieren.

Darüber hinaus hat die erhöhte Transparenz zur Folge, dass immer mehr Kunden und Konsumenten von Anbietern erwarten, dass sie nachhaltig wirtschaften.<sup>38</sup> Dies wird in Zukunft dazu führen, dass immer **mehr Unternehmen nachhaltigere Produkte** auf den Markt bringen und ihre **Lieferketten nachhaltiger** gestalten (siehe dazu auch: Kapitel 1 – Ökologisch/Sozial – „Transparenz“). Aber auch die Händler legen immer mehr Wert auf nachhaltige Produkte sowie deren Darstellung und Auffindbarkeit für Verbraucher. Eine Ende 2017 heraus gegebene Studie des i|ö|w (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung) zeigt hier auf in welcher Form dieser Trend sich bei den einzelnen Anbietern im Markt aufzeigt. (Die vollständige Studie kann hier eingesehen werden: [https://www.ioew.de/fileadmin/user\\_upload/BILDER\\_und\\_Downloaddateien/Publikationen/Schriftenreihen/IOEW\\_DP\\_68\\_Nachhaltigkeitsranking\\_Onlineshops\\_2017.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/Schriftenreihen/IOEW_DP_68_Nachhaltigkeitsranking_Onlineshops_2017.pdf) )

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

Online- und Versandhandel // Ökologisch

### Wir scheinen vor einer Ära der technologischen Achtsamkeit zu stehen

Einiges spricht dafür, dass das Zeitalter, in dem das Tempo und die Effizienz allein den Takt vorgeben, zu Ende geht. Innerhalb der nächsten 10-15 Jahre werden wir in einer Ära der Achtsamkeit angekommen sein, in der Ökologie ein grundlegender Bestandteil des alltäglichen Handelns sein wird. Wir werden also nicht mehr so viele Menschen erleben, die hoch involviert an das Thema Ökologie und Nachhaltigkeit heran gehen und versuchen es durch bewussten Konsum umzusetzen. Im Gegenteil, die Phase des „Aufrufes“ zur Ökologie, wo auf der einen Seite nachhaltig denkende Menschen versuchen andere Menschen zu konvertieren und es oft zu einer Diskussion über Sinn und Unsinn kommt, wird zu Ende gehen. Vielmehr werden wir, auch aufgrund weitergehender Transparenz von Produktions- und Handelsprozessen, eine neue Form der „Sicherheit ökologischer Prozesse erreichen. Das heißt: Menschen können weitgehend von einem ökologischen Verhalten des Anbieters ausgehen.

### Der interaktive Handel mit neuen Möglichkeiten zur Nachhaltigkeit

Der interaktive Handel wird im Bereich der Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielen, denn noch mehr als bisher angenommen, werden Menschen eine direkte Verbindung zur Produktion (und nicht nur zum Hersteller) aufnehmen können und ihre Wünsche und Anfragen direkt stellen oder per Video sehen können wie genau Produkte hergestellt werden. Das Internet der Dinge (IoT) wird zusätzlich Produkteigenschaften in einer vollkommen neuen Form nachvollziehbar machen. Wir werden genau sehen können wann und von wem bestimmte Teile eines Produktes hergestellt wurden und wie es um die zukünftige Haltbarkeit bestellt ist. Wir werden zum Beispiel sehen können, wann Leitungen in einem Haus ausgetauscht werden sollten, noch bevor sie porös werden. Dasselbe wird es im Automobil geben, aber auch in Küchengeräten und sogar bei Lebensmitteln.

---

<sup>37</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 85

<sup>38</sup> DB Schenker & 2b AHEAD Think Tank, 2015, 22

Ein möglicher Weise in der Übergangszeit dieser Technologie höherer ökologischer Aufwand, bedingt durch eine leicht aufwendigere Produktion, wird durch eine Bilanz eingeholt werden in der weniger Produkte (oder Teile von Produkten) verschwendet werden, da sie unnütz ausgetauscht wurden oder durch ihr „Nichtaustauschen“ gegebenenfalls größere Produkteinheiten beschädigen. Auch wird der Handel Menschen an Produkte in ihrem Haushalt erinnern, zum Beispiel im Bereich der Lebensmittel, die verwendet werden sollten bevor sie nicht mehr verwendet werden können. Hierbei wird auch eine tatsächliche Haltbarkeitsanalyse zunehmend die derzeit rudimentäre Mindesthaltbarkeitsangabe übernehmen, da diese von tatsächlichen Umstände der Lagerung und möglichen Differenzen der Ausgangsproduktqualität in hohem Maße abhängig ist.

In dieser Entwicklung waren sich alle Teilnehmer der verschiedenen Diskussionen einig. Wenn auch einige mehr und andere weniger optimistisch. Damit einher gehen wird, das zumindest der Wunsch der Beteiligten, eine klarere Form der Datensicherheit in einem Code, evt. ähnlich dem des Bitcoin, der eindeutig nachprüfbar ist.

### **Recycling und gesamtgesellschaftliche Ökologie in einer neuen Form**

Auch das Thema Recycling von Wertstoffen, insbesondere solcher die zur Produktion von technischen Geräten notwendig sind, wie seltene Erden oder Metalle, steht in diesem Zusammenhang vor einem Umbruch. Denn durch IoT sind diese Produkte viel leichter auffindbar, da sie nicht nur in einem mechanischen Prozess aus alten Produkten heraus gefiltert werden können (durch Auseinanderbauen oder Shreddern zum Beispiel). Sie können sogar, wenn sie noch gar nicht in einer Recyclingstelle sind, bereits gefunden und analysiert werden, so dass sie gezielt in den Recyclingkreislauf eingeführt werden können.

Die an der Diskussion Beteiligten sind sich einig, dass es in diesem Zusammenhang auch ein neues Zusammenspiel zwischen Industrie, Handel, GOs und NGOs sowie Verbrauchern geben muss. Ziel sollte hierbei sein, die verschiedenen Interessen nicht gegeneinander zu kommunizieren (wie zuvor in der oben erwähnten „Phase des Aufrufs“) sondern gemeinsam Lösungen zur Kontrolle und offiziellen Berichterstattung zu finden, da letztendlich ökologische Produkte im Interesse aller stehen. Hierbei wird es auch in diesem Bereich vermutlich einen großen Entwicklungssprung geben, hin zu Organisationseinheiten die sich im Vergleich zur „Phase des Aufbruchs“ komplett neu definieren müssen um in der zukünftigen gesamtgesellschaftlichen Ökologie eine Berechtigung zu haben. Gerade die Industrie wie auch die NGOs stehen hier vor den größten Herausforderungen, die der Handel wiederum in direkter Verbindung zum Konsumenten verständlich umsetzen muss, hierbei vermutlich auch sehr stark mit GOs kooperieren wird.

## Sozial

-  Anonyme Bewertung von Arbeitgebern durch Online-Portale
-  Ausbaubedarf von Weiterbildungs- und Ausbildungsplätzen durch höheren Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften
-  Vermehrter Einsatz von Maschinen in der Lagerlogistik
-  Risiken durch hohe physische und psychische Belastung von Lagerarbeitern
-  Einsatz von Automatisierungsprozessen in der Logistik

### Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Ein großer Teil der Beschäftigten im E-Commerce arbeitet in der Logistik. Die tägliche Arbeit im Wareneingang, in der Kommissionierung und im Warenausgang stellt einen hohen Kostenfaktor dar. Zugleich trägt schneller, fehlerfreier Versand der Ware zum Kunden dazu bei, dass diese zufrieden sind und wieder beim Händler kaufen. Aus diesem Grund messen die Online- und Versandhändler die Arbeitsabläufe, um Verbesserungen erzielen zu können.

Die Arbeit in den Logistikzentren wird gleichwohl, und zum Teil aufgrund der Erfassung von Arbeitsleistung, häufig negativ beurteilt. Die Kritik richtet sich vor allem auf das vermeintlich niedrige Lohnniveau sowie die belastende Arbeit im Lager. Gerade in der Logistik entstehen aber auch in großem Maß Arbeitsplätze, die gering Qualifizierten zu einem geregelten, sicheren und absichernden Einkommen helfen. Die tatsächliche Belastung entspricht dabei in Versandhandels-Unternehmen nicht der in Logistikbetrieben des Einzelhandels. Denn die E-Commerce-Logistik setzt aus den eingangs erwähnten Gründen eines schnellen, fehlerfreien Versandprozesses vielfach auf maschinelle Unterstützung. Dies wurde in Arbeitsgerichtsprozessen auch bei der Frage einer Einstufung der Tätigkeit so anerkannt (Arbeitsgericht Solingen, AZ 4 BV 5/14 vom 3. Juli 2014).<sup>39</sup>

Da Innovationsstärke ein wichtiger Faktor im E-Commerce ist, sind E-Commerce Unternehmen auf **hochqualifizierte Fachkräfte**, vor allem im IT-Bereich angewiesen und der Wettbewerb um IT-affine Fachkräfte ist hoch. Um die Attraktivität für diese zu steigern, werben Unternehmen transparent für sich als Arbeitgeber. Die erhöhte Transparenz von Unternehmen wird zudem durch Arbeitgeberbewertungsportale, wie z.B. kununu, erweitert, auf der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Arbeitgeber anonym zu bewerten und sich über ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen mit anderen auszutauschen.<sup>40</sup> Um gute Mitarbeiter zu halten und neue qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, sind Unternehmen auf positive Bewertungen angewiesen.

Darüber hinaus können Mitarbeiter über die vielen sozialen Kanäle auch mit Konsumenten in einen Dialog treten und sich mit ihnen austauschen. Unternehmen können nicht mehr die Kommunikation über das Unternehmen bestimmen, wie dies im analogen Zeitalter stärker der Fall war. Alle Mitarbeiter kommunizieren zunehmend auch über das Unternehmen nach Au-

<sup>39</sup> bevh, 2015, Stellungnahme

<sup>40</sup> kununu, 2015

Ben, direkt oder oft auch unbewusst. Als Folge müssen Unternehmen mehr auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen, um in der Gesamtwahrnehmung, sowohl auf Konsumenten- als auch bei potenziellen qualifizierten Mitarbeitern positiv bestehen zu können.

Der Arbeitsmarkt befindet sich bereits im Wandel und im Zuge der kontinuierlichen Prozess- und Lageroptimierungsversuche der Unternehmen – damit Produkte und Dienstleistungen zu **immer niedrigeren Preisen** angeboten werden können – werden immer mehr **Prozesse automatisiert** und tendenziell werden mehr Tätigkeiten von **Maschinen** übernommen, da diese dieselbe Arbeit deutlich kostengünstiger und schneller erledigen können.<sup>41</sup> Nichtsdestotrotz werden gelernte und ungelernte Arbeiter in der E-Commerce und Versandhandelsbranche verstärkt benötigt. Sowohl anspruchsvolle Arbeit an den hoch-technisierten und automatisierten Maschinen, als auch weniger anspruchsvolle Arbeiten am Fließband oder im Retourbereich müssen in dem wachsenden Sektor ausgeführt werden. Dadurch werden Arbeitsplätze geschaffen, die eine positive Alternative gegenüber den oftmals niedrig bezahlten Jobs im stationären Arbeitsumfeld darstellen.

Um den neuen Anforderungen im Umgang mit Maschinen und hoch-technisierten Prozessen gerecht werden zu können, steht das Bildungssystem unter der ständigen Anforderung neue Weiterbildungsmöglichkeiten und Ausbildungsplätze zu schaffen (*siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökonomisch – „Ausbildungsberufe und Beschäftigungszahlen in der KEP\_Branche“*).

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

*Online- und Versandhandel // Sozial*

### Der Arbeitsmarkt steht vor einem Wandel wie zu Zeiten der Industrialisierung

Der konventionelle Einzelhandel hat heute Schwierigkeiten geeignete Auszubildende zu finden. Der Einzelhandelsverband Deutschland sieht hier die Politik in der Schuld zu wenig für den klassischen Ausbildungsberuf zu werben und seine Rolle in der Gesellschaft wertschätzend darzustellen. Tatsächlich aber treten in allen Branchen immer weniger Menschen eine klassische Ausbildung an. Das liegt vor allem daran, dass Schulabgänger mit tertiärem Abschluss immer häufiger anfangen zu studieren.

Das trifft aktuell auf die Millenials (Generation Y) so sehr zu wie nie zuvor auf eine Generation. Schon in der Schule treten dabei zunehmend Irritationen in der Ausrichtung der Bildung auf. Denn viele Millenials sehen bereits heute andere Perspektiven für die Zukunft als das Bildungssystem es heute im Alltag bereits bilden kann. Für viele Schüler ist das Selbstlernen mit YouTube normaler Alltag. Auch die Umkehr der Beweisführung gegenüber dem Lehrpersonal. Musste früher der Schüler dem Lehrer beweisen, dass er einen bestimmten Stoff verstanden hat, ist es zunehmend so, dass Lehrer dem Schüler beweisen müssen, dass sie gegenüber Google noch einen inhaltlichen Mehrwert bieten. Viele neue Schulkonzepte haben das bereits antizipiert und der Lehrer ist hier zunehmend „Vermittler“ von Wissen, wissen, dass auch dies nur ein kurzfristiger StatusQuo ist, der eine langfristig grundlegende Revolution des Bildungssystems nur mildern kann.

Menschen, die in diesem Bewußtsein aufwachsen suchen zunehmend andere Tätigkeitsfelder. Auch sie bereiten sich wesentlich auf eine Rolle als Vermittler vor, denn dass sie alles selbst machen. Nebenbei bereitet sich diese Generation auf einen Wandel in der Arbeitswelt vor in der es zunehmend um das entwickeln und managen von Prozessen geht.

### Eine Generation der Nachhaltigkeit

---

<sup>41</sup> t3n, 2013

Das diese Generation Nachhaltigkeit wichtig ist, zeigen zahlreiche Umfragen und auch junge Unternehmensgründungen. Allein im bevh können wir sehen, dass alle nach 2000 gegründete Unternehmen einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit und zunehmend auch auf „Achtsamkeit“ implementiert haben. Beides gilt dort als „normal“. Das heißt nicht, dass automatisch alles nachhaltig und sozial gerecht ist, es heißt aber, dass hier ein vollkommen neues Bewußtsein eine neue Art von Arbeitsverständnis erzeugen wird.

### **Neue Jobprofile durch Digitalisierung**

Diese jungen Menschen, mit ihrem neuen Verständnis von Arbeit, treffen auf eine Handelsbranche die ihrerseits durch die Digitalisierung vollkommen verändert sein wird (wie auch in den vorherigen Kapiteln bereits angemerkt). Neue Beruf entstehen und alte Berufsfelder ändern sich grundlegend. Hierbei wird es eine Übergangsphase geben in der leider nicht alle Beschäftigten aus den alten Berufsbildern in die neuen Strukturen überführt werden können.

Dabei geht es nicht nur darum, dass zunehmend Maschinen im interaktiven Handel gesteuert werden, die Menschen ersetzen. Vielmehr gibt es eine zweite Schiene in der Menschen im Handel von einer reinen Versorgungsform wieder zu Spezialisten oder Animatoren werden, die Menschen die immer individualisierten Produkte erläutern und gemeinsam mit ihnen, begleitet durch technologische Prozesse, Lösungen für ihre individuellen Bedürfnisse finden.

### **Neue Soziale Strukturen**

Analog zur Industrialisierung wird die Digitalisierung neue soziale Schichten und Strukturen hervorbringen. Diese sind nicht eins zu eins miteinander vergleichbar, sondern folgen einem neuen eigenständigen System. Das ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess in dem der Handel als täglicher Begleiter dieses Prozesses sicherlich eine tragende Rolle spielen wird. Er wird aber nicht dessen zentraler Auslöser sein, sondern sich den Möglichkeiten der sich ändernden sozialen Strukturen anpassen und möglichst integriert in die Gesellschaft deren neue Perspektiven zu erweitern helfen.

„The Human Touch“ wird hierbei, nach einer Internalisierungsphase der Digitalisierung, wieder stärker hervor treten. Die oben erwähnte „Ära der Achtsamkeit“ wird helfen die neuen Prozesse wieder menschlicher zu gestalten. Denn eins hat die Digitalisierung gezeigt. Bei aller Technologie ist sie immer ein Konstrukt das Menschen geschaffen haben mit dem Ziel (von wenigen Ausnahmen mal abgesehen) das Leben von Menschen zu vereinfachen bzw. angenehmer, sicherer und langfristiger zu gestalten.

### **Eine zentrale Rolle in der Gesellschaft**

Der Punkt des „Sozialen“ im Onlinehandel ist also ein sehr zentraler, allerdings einer der weit über den reinen Handel hinausgeht und in einem umfassenden gesamtgesellschaftlichen Kontext eingeordnet werden muss. Die Änderungen werden in den kommenden Jahren viel gravierender sein, bis hin zu einer überarbeiteten Arbeits- und Sozialgesetzgebung, da vollkommen neue Jobprofile und geänderte Ansichten der Beteiligten ganz andere Anforderungen an das Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellen. Hier kommt es darauf an diesen Prozess möglichst integral im Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten zu entwickeln, wohlwissend, dass dieser Prozess jederzeit von einem weiteren gravierend neuem technologischen Prozess neue Ziele gesetzt bekommen kann.

## Unternehmensführung

-  Win-win (Kunde-Unternehmen) durch erhöhte Personalisierung und erweitertes Dienstleistungsangebot
-  Vertrauensvoller Umgang mit Daten (Datenschutz Compliance)
-  Entstehung von Kooperationen mit Infrastruktur- und Applikationsanbietern zur Bewältigung von Big Data
-  Erhöhung von Transparenz
-  Finanzieller Schaden durch Internet-Kriminalität
-  Einsatz von Social-Media Portalen für den Kundendialog
-  Entwicklung neuer Methoden und Kooperationen zur Betrügererkennung

### B2B Zusammenarbeit

Die Komplexität von Informationen und die **Bewältigung von Big Data** erfordern neue B2B-Kooperationen. Für die großen Datenmengen werden zum einen die passende Infrastruktur benötigt, zum anderen müssen die gesammelten Daten in nützliche Informationen übersetzt und in automatisierte Entscheidungen überführt werden.<sup>42</sup> **Kooperationen mit passenden Infrastruktur- und Applikationsanbietern** sind in vielen Fällen notwendig, um diese Herausforderung zu meistern.

### „Customer Centricity“

Es wird immer wichtiger für Unternehmen ihre Kunden zu kennen und sogar im voraus zu wissen, was sie wollen („Customer Predictivity“). „Nur wer ihre Wünsche versteht, kann ihnen in gesättigten Märkten zur richtigen Zeit am richtigen Ort das richtige Angebot machen“.<sup>43</sup> Der Grad der **Personalisierung und das Dienstleistungsangebot** sind im E-Commerce wichtige Wettbewerbsfaktoren und der Schlüssel zum Erfolg liegt in der aktiven Beteiligung der Kunden.<sup>44</sup>

„Customer Centricity“ beschreibt „den konsequenten Wandel vom Verkäufer- über Käufermarkt hin zum Marktplatz der individuellen Kunden“<sup>45</sup> und bietet Vorteile für Konsumenten und Unternehmen. Die Interaktion im Netz erlaubt Konsumenten ihren **Alltag effizienter** zu gestalten; sie erhalten personalisierte Angebote wann und wo sie wollen. Unternehmen erlaubt es, ihre Verwaltung zu automatisieren und ihren Gewinn damit zu steigern. „Unternehmen und Konsumenten sind sich ihrer gemeinsamen Interessen bewusst und bilden eine Projektgemeinschaft. Das Konzept setzt auf eine **kooperative Zusammenarbeit**“<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>43</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2011, 7

<sup>44</sup> DHL, 2012, 38f.

<sup>45</sup> DHL, 2012, 38

<sup>46</sup> DHL, 2012, 38

Social-Media Portale bieten Plattformen für diese neuen Formen der Kommunikation und Kooperation. Laut der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2015“ des EHI Retail Institutes und des Online-Statistik-Portals Statista, sind mittlerweile fast alle der 1.000 umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland in den sozialen Netzwerken aktiv.<sup>47</sup> Die Relevanz für Unternehmen über die sozialen Netzwerke mit ihren Kunden und Konsumenten in den Dialog zu treten ist auch durch die Fakten erkennbar: Allein in Deutschland zählt Facebook über 27 Mio. Mitglieder und damit potentielle und zu bewerbende Kunden; die Mitgliederzahlen steigen stetig.<sup>48</sup>

## Umgang mit Daten

Der Umgang mit datenschutzrechtlichen Fragestellungen hat sich über die zurückliegenden Jahre grundlegend verändert. Wurden die datenschutzrechtlichen Implikationen neuer Ideen und Geschäftsmodelle in der Vergangenheit regelmächtig nur am Rande untersucht, müssen heute auf der Verarbeitung und intelligenten Auswertung von Daten basierende Technologien schon aus Gründen der Akzeptanz hohen datenschutzrechtlichen Ansprüchen genügen.

Personenbezogene Daten sind längst mehr als „nur“ der Anknüpfungspunkt für das eigentliche Schutzgut des Datenschutzes, die informationelle Selbstbestimmung. Der Umgang mit personenbezogenen Daten ist heute überwiegend wirtschaftliche Betätigung. Dieser Entwicklung müssen sich Interaktive Handelsunternehmen stellen. Denn **Datenschutz muss und darf kein Innovationshemmnis sein**. Im Gegenteil: Intelligenter Datenschutz identifiziert kritische Sachverhalte und zeigt Wege auf, wie diese unter Berücksichtigung aller beteiligten Interessen sachgerecht aufgelöst werden können. Dieses Verständnis zu entwickeln und zu fördern ist Aufgabe moderner Unternehmensführung. Die „data policy“ eines Unternehmens muss als aktiv auf Managementebene angesiedelter Teilbereich einer ganzheitlichen CSR-Strategie verstanden werden, um Risiken zu minimieren und im Wettbewerb zu bestehen. Zwar steht der empirische Nachweis, dass die Übererfüllung gesetzlicher Vorgaben im Datenschutz den handelnden Unternehmen im Wettbewerb tatsächlich einen Vorteil verschafft, weiterhin aus, unbestritten ist jedoch, dass sich Verfehlungen in diesem Bereich überaus negativ auf die Entwicklung eines einzelnen Geschäftsmodells oder des dahinterstehenden Unternehmens auswirken können. Gerade im kundenintensiven Umfeld des Interaktiven Handels ist deshalb das Herstellen von Datenschutz-Compliance von zentraler Bedeutung.

Verbraucher verlangen einerseits zu Recht einen transparenten und vor allem sicheren Umgang mit den eigens zur Verfügung gestellten Daten und die Einhaltung geltender gesetzlicher Vorschriften. Ein wirksamer Schutz personenbezogener Daten vor unbefugtem Zugriff und unzulässiger Verwendung dient aber längst nicht mehr allein diesem Zweck der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. **Datenschutzmanagement ist heute vielmehr aktives Reputationsmanagement**. Interaktive Händler, die die Daten ihrer Kunden als hohes Gut verstehen und Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher Verarbeitungsbefugnisse sowie zur Datensicherheit vorhalten, haben hier gegenüber Wettbewerbern einen klaren Vorsprung. Auf den Interaktiven Handel zugeschnittene **Auditverfahren** können dabei in der Praxis einen wesentlichen Beitrag leisten.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Ecommerce Platforms, 2015

<sup>48</sup> Statista, 2015

<sup>49</sup> Die datenschutz cert GmbH hat gemeinsam mit dem Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e.V. (bev) ein Datenschutzgütesiegel entwickelt, das auf die spezifischen Prozesse im Interaktiven Handel abgestimmt ist.

Personenbezogenen Daten wohnt ein **wirtschaftlicher Mehrwert** inne. Aus der Perspektive des Interaktiven Handels ist das Nutzen von Kundendaten auch über Zwecke der Vertragsabwicklung hinaus Ausdruck grundrechtlich geschützter wirtschaftlicher Betätigung. Studien zufolge sind sich aber auch Verbraucher dieser wirtschaftlichen Bedeutung bewusst und gehen als Folge dessen überlegt und zunehmend selbstbewusst mit den sie betreffenden Daten um.<sup>50</sup> Belegbar ist zudem, dass dieser zunehmend selbstbewusste Umgang gerade nicht zwangsläufig zu einer weiteren „Selbstabschottung“ des Einzelnen führt, sondern – im Gegenteil – Verbraucher im Interaktiven Handel gewillt sind, für Services und Leistungen persönliche Daten zur Verfügung zu stellen. Die intelligente Auswertung von Daten bei Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben ist damit ein wesentlicher Baustein der Kundenansprache und -bindung.

## Schutz vor Betrügern

Betrug im Online Shop ist keine Seltenheit. Viele E-Commerce Unternehmen werden Opfer von Internet-Kriminalität, da sich viele noch nicht ausreichend schützen. Gemäß einer KPMG Studie waren 2015 40% der Unternehmen betroffen, 2013 nur 27%, was einem Zuwachs von 50% entspricht. Im Fokus stehen besonders oft Finanzdienstleister. Die durchschnittliche Gesamtschadenssumme pro befragtem Unternehmen betrug rund 371.000 Euro.<sup>51</sup> Angaben kreisen um jährlich entstehende **finanzielle Schäden** von rund 16,4 Mrd. Euro durch Internet-Kriminalität.<sup>52</sup>

Es gibt viele verschiedene Varianten des Betrugs: Ware wird bestellt, aber nicht bezahlt; inkorrekte oder fiktive Kundendaten werden angegeben; Kleidung wird bestellt, getragen und dann zurückgeschickt oder es wird mit gestohlenen Kreditkarten gezahlt. In einer Studie von 2015 gaben 80% der betroffenen Händler an wegen Betrug Strafanzeige erstattet zu haben. Drei Viertel führen bereits Maßnahmen zur Betrugserkennung in ihrem Online-Shop durch. Dabei verlassen sie sich sowohl auf interne Daten und Abgleiche, als auch auf externe Dienstleister. Je nach Kunde werden verschiedenen Zahlungs- und Prüfverfahren angewandt. Bei Neukunden prüfen 38% der Online-Händler jede Bestellung, bei Bestandskunden hängen die Kontrollen oftmals von der Größe des Warenkorbes ab.

Laut der Studie haben die Betrugsversuche in den letzten Jahren zugenommen, jedoch hatten die betroffenen Händler nur wenige präventive Maßnahmen eingeplant. Auch wenn mittlerweile die großen Unternehmen weitreichende Maßnahmen zum Schutz ihrer Unternehmen und ihrer Kunden vorgenommen haben, gibt es noch viele, vor allem kleine Online-Händler, die sich in Zukunft mehr mit diesem Thema auseinandersetzen müssen. Ein Drittel der Händler, die noch keine präventiven Maßnahmen unternehmen, wissen zudem nicht, welche Möglichkeiten existieren. Für viele bereiten das richtige Kosten-/Nutzenverhältnis, das Finden von kundengerechten Methoden, sowie die Risikoerkennung die größten Schwierigkeiten bei der Betrugsprävention.<sup>53</sup> In der Praxis setzen viele Unternehmen noch auf ihre langjährigen Erfahrungswerte statt **automatisierte Prozesse der Betrügererkennung** in Gang zu setzen. Auch eine zentrale Datenbank durch eine **Kooperation der Online-Händler** könnte (wiederholte) Betrugsfälle vermeiden. Auch wären Kooperationen zwischen Online-Händlern denkbar, bei denen anonymisierte Daten von Betrügern aus einem Shop in einer zentralen Datenbank anderen Händlern zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>50</sup> IFH, 2015, 65

<sup>51</sup> KPMG, 2015, 4, 16

<sup>52</sup> Welt online, 2011; Handelsblatt, 2016

<sup>53</sup> ibi research, 2015 16-33

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

### *Online- und Versandhandel // Unternehmensführung*

#### **Datenschutz oder Datenmanagement?**

Das Thema Unternehmensführung in diesem Kapitel im Wesentlichen auf Daten zu reduzieren, missviel vielen in der Diskussion. Dennoch war hier die klare Meinung, dass wir zwar neue Datenschutzrichtlinien brauchen, diese aber nicht nur auf Unternehmen abwälzen. Vielmehr muss die Gesetzgebung in die Richtung entwickelt werden, dass Verbraucher die technische Möglichkeit erhalten, sicher und ohne Einschränkungen ihre Daten einzusehen bzw. bestimmen zu können, wer etwas mit ihren Daten machen kann. Meist wurde in der Diskussion „Bitcoin“ und die Damit verbundenen „Datacontainer“ als Beispiel genannt. Es sollte Apps für Konsumenten geben in denen sie ganz einfach ihre Daten verschlüsseln und einstellen können, wer welche Tiefe ihrer Daten hieraus auslesen darf und für wie lange. Technologisch scheint das inzwischen möglich. Allein fehlt es an einer verbrauchernahen Umsetzung. Diese zu Beschleunigen sollte aus Sicht der Beteiligten gesetzlich forciert werden. Im Verlauf der Industrialisierung mussten wir lernen unsere Häuser abzuschließen und zu sichern wenn wir arbeiten waren – jetzt gibt es neue Prozesse die wir erlernen müssen. Diese dürfen am Ende jedoch nicht komplizierter für den Verbraucher sein, als das Verschließen seiner Haustür.

#### **Unternehmensführung – mehr als Daten // neue Zielgruppenmodelle**

Unternehmen werden bei allem was sie tun auf neue Zielgruppen treffen. Die bisherigen, ob nun nach Sinus-Milieus oder anderen Clustern definierten Zielgruppen, wird es zunehmend nicht mehr geben. Eher noch treffen die Anlass gesteuerten Zielgruppen zu: morgens bei Aldi einkaufen und Abends Champagner (hier nur als Beispiele zu verstehen). In der Realität wird es aber viel komplexer.

Vorweg: diese neuen Zielgruppen werden die Art wie Unternehmen ihre Beziehungen zu Kunden erfüllen, komplett ändern. Damit meinen wir nicht, dass die Millenials zukünftig anders denken und das Thema Nachhaltigkeit weiter nach oben auf Relevanzleiter steigt. Die „Ära der Achtsamkeit“ und „Nachhaltigkeit“ ist ein Metatrend, der für diese Detailbetrachtung zu weiten Teilen vorausgesetzt werden kann.

Die Zielgruppen auf die Unternehmen treffen lassen sich zukünftig in der ersten Ebene nach Lebensphasen einteilen. Hierbei gibt es die Kindheit, die Jugend, die Post-Adoleszenz, die Lebensmittel, den zweiten Aufbruch sowie den Un-Ruhestand. Innerhalb dieser Lebensphasen treffen die Menschen mit verschiedenen Bedürfnissen auf ihr Umfeld. Dieses wird mehr denn je individuellen Regeln folgen. Insofern sind „Zielgruppen“ als arbeitstechnische Grundlage zukünftig vermutlich eher obsolet und werden sich individuellen Bedürfnissen anhand der Lebensphasen anpassen.

Innerhalb dieser Lebensphasen gibt es dann Modelle die sich vermutlich in folgende Richtung beschreiben lassen. Das folgende ist keine endgültige Klassifizierung, soll aber die Art der Betrachtung verdeutlichen. die aktiven Innovatoren, die Immer-Jungen (die auch tatsächlich sehr lange diesem Lebensmodell folgen), den aktiven Unruheständler, den urbanen Alltagskonsumenten (der gesamte Alltag wird sich für weite Teile der Bevölkerung durch neue Arbeits- und Mobilitätskonzepte vollkommen neu präsentieren – mit „urban“ ist nicht „lokal“ gemeint, sondern in der Stadt lebend und arbeitend und seine Prozesse aufgrund dieser Tatsache möglichst optimal darauf ausrichtend), der internationale Konsument (eine neue Form, die einem zunehmend grenzübergreifenden Handel Rechnung tragen wird), der sparsame Konsument, der engagierte Konsument (der am liebsten in direkter Verbindung zu allen Produzenten steht) und der multimodale Konsument. Letzterer wechselt beinahe situativ

seine Ausrichtung im Rahmen der verschiedenen Typologien und wird das am stärksten wachsende Lebensmodell vertreten.

In diesem Zusammenhang wird die Ansprache und das Miteinander sich weitgehend neu ordnen. Der interaktive Handel wird hierbei seine besonderen Möglichkeiten zur Interaktion anbieten und gemeinsam mit den Konsumenten neue Unternehmens- und Handelskonzepte entwickeln.

## Gesellschaft

-  Veränderte der Rolle des stationären Handels
-  Veränderung des Stadtbildes
-  Inklusion vs. Außenseitertum durch hohe Innovationsgeschwindigkeit bei Technologien
-  Verlust von Arbeitsplätzen im stationären Handel bei gleichzeitiger Schaffung von neuen Arbeitsplätzen im Online- Handel
-  Entwicklung von Multi- und Omni-Channel-Konzepten

### Verzahnter Online- und Offline-Handel

In Zukunft werden die Grenzen zwischen Online- und Offline-Handel immer mehr verschwimmen und tendenziell ganz verschwinden. Bereits heutzutage entscheidet der Konsument nicht mehr wirklich bewusst, wo und wie er einkauft und die Entscheidung, welcher Kanal genutzt wird, hängt vielmehr von den aktuellen Bedürfnissen und der jeweiligen Situation des Konsumenten ab. Man spricht hier vom sogenannten ‚Seamless Commerce‘.

Die Bedeutung des stationären Handels wird sich in dieser Entwicklung stark verändern. Dies spürt man bereits durch die abnehmenden Besucherzahlen. 60% der Einzelhändler klagen bereits über **sinkende Besucherzahlen** in ihren Geschäften (2015).<sup>54</sup> Einige Experten erwarten, dass bereits in weniger als zehn Jahren ein Viertel aller Einkäufe im Internet erledigt werden.<sup>55</sup> Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass der stationäre Handel in Zukunft vom Online Handel verdrängt oder abgelöst wird. Ganz im Gegenteil wird sogar erwartet, dass Metropolen wie München, Hamburg, Frankfurt oder Köln als Shopping-Destinationen an Bedeutung gewinnen werden.

**Multi-Channel-Konzepte** haben bereits in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Diese nutzen mehr als nur einen Vertriebskanal, on- und offline und ermöglichen die Vorteile des stationären Handels mit den Vorteilen des Onlinehandels zu verbinden. Der Kunde bestellt das Produkt im Internet und holt es im Geschäft ab (Click-And-Collect), bringt nach Hause gelieferte Ware im Geschäft zurück, oder prüft im Internet, ob bestimmte Produkte im Geschäft im Bestand sind.<sup>56</sup> Der Trend geht sogar noch weiter: vielen Kunden reicht der Multi-Channel-Ansatz nicht mehr aus, denn sie erwarten nahtlose Übergänge zwischen virtueller und physischer Welt in Richtung ‚Seamless Commerce‘. Daher werden in Zukunft viele Unternehmen vermehrt einen Omni-Channel-Ansatz verfolgen, bei dem Unternehmen ihre Produkte über ‚alle‘ (nicht mehr nur ‚viele‘) Plattformen anbieten.<sup>57</sup>

Für den stationären Handel bedeutet dies, dass das Element des Verkaufens immer mehr in den Hintergrund und andere Elemente, wie beispielsweise **Kommunikationselemente mit Erlebnis-Charakter** in den Vordergrund rücken. „Guide Shops“ zum Beispiel geben Kunden die Möglichkeit im Ladengeschäft die Produkte zu sehen, zu „fühlen“ und anzuprobieren und dann im Laden oder online zu bestellen und nach Hause liefern zu lassen.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> Welt online, 2015

<sup>55</sup> Welt online, 2015; KPMG, 2012, 19

<sup>56</sup> KPMG, 2012, 19; Mc Kinsey, 2013, 12f.; etailment, 2015

<sup>57</sup> Delivering Tomorrow, 2015

<sup>58</sup> BBC online, 2013

Im Gegensatz dazu wird prognostiziert, dass der stationäre Handel in klein- und mittelgroßen Städten kontinuierlich abnehmen wird.<sup>59</sup> Für Händler aus kleineren Städten bietet der Online Handel kurzfristig zusätzliche Möglichkeiten: Zusätzlich zum Ladengeschäft, werden Geschäfte im E-Commerce abgeschlossen, die stationären Händlern erlauben ihr Ladengeschäft trotz abnehmender Besucherzahlen zumindest vorübergehend zu erhalten oder gegebenenfalls sogar auszubauen (wie z.B. durch die Anwendung von Multi-Channel-Konzepten).<sup>60</sup> Langfristig wird diese Entwicklung von der Aufgeschlossenheit der Betreiber bezüglich dieser Veränderung, sowie dem Aufbau neuer Kompetenzen abhängen.

## Wandel des Stadtbildes

Durch die Abnahme des stationären Handels wird sich zwingendermaßen auch das Stadtbild verändern. Der verstärkte Einzug von Ketten, Malls und Shopping-Center an Randgebieten hat bereits dazu beigetragen. Bis 2020 rechnet das Institut für Handelsforschung mit 24.000 bis 58.000 Geschäften weniger in Deutschland.<sup>61</sup>

Dies muss jedoch nicht notwendigerweise nachteilig sein, denn der stationäre Handel hat durch den E-Commerce und den Versandhandel die Möglichkeit seine Produkte zusätzlich oder ausschließlich auf diesen neuen Kanälen zu vertreiben und kann sich dadurch neu positionieren.

**Frei gewordene Flächen können zudem anderweitig genutzt** werden und einer „Verödung“ der Innenstädte entgegenwirken. Auch Mieter von Geschäften in der Innenstadt können vom **Rückgang der Mieten** profitieren und damit potentielle Existenzängste reduzieren.<sup>62</sup> Schließlich kann der Wandel auch ländlichen Gebieten zum Vorteil gereichen: Klassische Standortfaktoren des Handels, wie z.B. die Nähe zum Kunden, verlieren für E-Commerce Unternehmen an Bedeutung.<sup>63</sup> Daher siedeln sich diese meist in städtischen Clustern, in geografischer Nähe zu anderen Unternehmen, z.B. der Informationswirtschaft, an und werten die ländliche Region auf diese Weise auf und machen sie zum attraktiven Zuzugsgebiet.<sup>64</sup>

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### Online- und Versandhandel // Gesellschaft

#### Der Handel hat sich schon immer der Gesellschaft angepasst. Warum sollte er jetzt damit aufhören?

Wie bereits weiter oben erwähnt: die Industrialisierung hat 84% unseres gesamten Alltags (inkl. Stadtbild, Lebensmodellen, Technologie, Gesetzgebung, politischem System u.a.) komplett auf den Kopf gestellt. Die Digitalisierung bisher nur rund 14%. Die Wahrscheinlichkeit, dass neue Technologien hier noch weitere große Schritte ändern werden ist hoch.

Es werden sich also nicht nur neue Handels- und Stadtbildstrukturen heraus kristallisieren, sondern eine neue Gesellschaftsform. Das darf man nicht vergessen. In 10 Jahren wird

---

<sup>59</sup> Welt online, 2015; Welt online, 2014; IHK Nürnberg für Mittelfranken, 2015, 29

<sup>60</sup> KPMG, 2012, 19

<sup>61</sup> IFH Köln, Retail Consultant, 2014, 1

<sup>62</sup> Ernst and Young, 2014, 30; t3n, 2015; Welt online, 2014

<sup>63</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013, 45

<sup>64</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 77

niemand mehr fragen: „Wer kann noch Milch holen gehen?“ Bestenfalls wird die Frage lauten: „Was ist kaputt?“, denn auf einer App wurde eingestellt wieviel Milch im Haus sein soll. Es wird also automatisch nachgeliefert. Heißt: viele Kaufprozesse werden wir zukünftig gar nicht mehr aktiv steuern. Nicht mal mehr reaktiv!

Gleichfalls wird das Gesundheitssystem Teil unseres Einkaufsverhaltens werden. Schon alleine, weil bestimmte Verhaltensweisen schwere Krankheiten wie Herzkrankheiten, Diabetes und vermutlich auch Demenz verhindern werden können. Diese Verhaltensweisen liegen in einer Mischung aus Bewegung und Konsum, aber auch soften Skills wie Work-Live-Balance, soziale Ausgeglichenheit etc. Hierüber werden wir uns bestimmte Produkte und Dienstleistungen vorschlagen lassen.

Es wird also ein „seamless“ Commerce sein mit dem wir uns zukünftig beschäftigen (also ein nahtloses Übergehen von einer stationären in eine interaktive Handelskategorie), aber dieser wird noch weit komplexer und detaillierter sein als in dem Beispiel hier oben im Ursprungskapitel. Entsprechend wird auch die Anpassung unseres Lebensraumes noch weit detaillierter vonstatten gehen. Hierbei sollte erwähnt werden, dass in all diesen Erweiterungen nicht nur neue Geschäftsfelder sondern auch eine unglaubliche Vielzahl an neuen Arbeitsplätzen liegt. Diese zu weiten Teilen zwar auch mit neuen Anforderungen an Ausbildung und Kompetenzen versehen. Insgesamt aber sollte die Übergangsphase weitgehend harmonisch vonstatten gehen können, indem ältere Arbeitnehmer in älteren Jobprofilen, die zum Übergang in jedem Fall notwendig sein werden, arbeiten und jüngere sich den neuen widmen. Hier kommt es auf ein gesamtgesellschaftliches Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Stakeholdern an.

## Ökonomisch

-  Verstärkte Kundenbindung durch erhöhte Personalisierung und verbesserte Kommunikation
-  Anwendung von Dynamic Pricing
-  Erleichterung des Markteintritts durch niedrigen Aufwand bei Unternehmensgründung
-  Veränderung der Gesetzeslage in Bezug zu Data-Relokalisierung
-  Verlust von Arbeitsplätzen durch zunehmende Prozessautomatisierung bei gleichzeitiger Schaffung von Arbeitsplätzen durch neue Jobmöglichkeiten
-  Höhere Marketingkosten bei gleichzeitig neuen Formen des kundenorientierteren Marketings
-  Unwissenheit über ausländische Gesetzgebung bei Markteintritt
-  Erschließung neuer internationaler Märkte
-  Schaffung neuer Jobs und Jobprofile

### Wettbewerbsdruck

Die Digitalisierung bringt eine erhöhte **Transparenz** der Unternehmen. Nicht nur die Beschaffung ist transparenter, sondern auch Konsumenten können sich gezielt über die Unternehmen und ihre Produkte informieren und austauschen. Für Unternehmen hat dies zur Folge, dass der Wettbewerb zunehmend auf einer **„Content“-Ebene** stattfindet. Um zu bestehen müssen Unternehmen inhaltliche Mehrwerte und Informationen generieren und kommunizieren, auch nach dem Kauf. Das Angebot eines Gesamtpakets bestehend aus Produkt und Service wird daher in Zukunft immer wichtiger.

Momentan wird bei den großen Online- und Versandhändlern der Wettbewerb, wie beim stationären Handel, noch häufig auf **Preisebene** geführt. Die hohe Transparenz im Netz und die schnelle und unkomplizierte Produkt- und Anbieterrecherche und –vergleichbarkeit auf Konsumentenseite sorgen häufig dafür, dass der niedrigste Preis gewinnt.<sup>65</sup> Dies führt zu erhöhtem Wettbewerbsdruck zwischen den Anbietern. Unternehmen geben daher häufig hohe Summen dafür aus, um in den Suchmaschinen unter den ersten Ergebnissen zu erscheinen.<sup>66</sup> Darüber hinaus wenden insbesondere die großen Online-Händler das sogenannte **Preisflimmern** („Dynamic Pricing“) an, wobei der Preis eines Produktes oft mehrmals täglich steigt und fällt. Komplexe Algorithmen werden eingesetzt, um den optimalen Angebotspreis aus teils Hunderten Variablen, unter anderem Tageszeit, Marke, Wettbewerbspreis, Wochentag oder Wetter, zu berechnen.<sup>67</sup> Große Versandhändler nehmen beispielsweise bis zu drei Millionen Anpassungen pro Tag vor (*siehe dazu auch: Kapitel 4 – Unternehmensführung – „Täuschung“*). Allerdings werden auch die Preise im stationären Handel regelmäßig angepasst: Ob auf Wochenmärkten, wo verderbliche Ware vor Ladenschluss günstiger angeboten wird, in Messestädten, wo Hotelpreise vor und während der Messe ins Unermessliche steigen oder in bestimmten Regionen, wo Preise den soziodemografischen

<sup>65</sup> Ecommerce Platforms, 2015

<sup>66</sup> electronic commerce, 2; Universität Regensburg, 2015, 42ff.

<sup>67</sup> Zeit online, 2015; Stern, 2015

Strukturen angepasst werden. Die zunehmenden elektronischen Warenetiketten im stationären Handel sind ebenfalls ein Indiz für regelmäßige Preisanpassungen.

Auch der Grad der Personalisierung, Kundenorientierung und Nutzerfreundlichkeit spielen im Wettbewerb eine große Rolle, da sie **potenziell die Kundenbindung stärken** können. Um dies zu erreichen, bauen Unternehmen ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot stark aus und erhöhen die Budgets im Bereich Dienstleistungen und Marketing.<sup>68</sup> Das durchschnittliche Werbebudget des Handels für Onlinemarketingaktivitäten wurde von 4,5% des gesamten Werbebudgets in 2011 auf 9,6% in 2014 erhöht.<sup>69</sup> Darüber hinaus bieten soziale Netzwerke Unternehmen die Möglichkeit mit ihren Kunden in den Dialog zu treten. Diese Plattformen werden mittlerweile von etwa 90% aller Online-Shops genutzt.<sup>70</sup>

Der Wettbewerb im E-Commerce wird zudem durch den **erleichterten Markteintritt** intensiviert. Durch die Digitalisierung ist es sehr leicht geworden, ein Unternehmen zu gründen und neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten, daher können auch kleine regionale und mittelständische Unternehmen im Netz ihr Geschäft aufbauen und ihre Kunden (stand-) ortsunabhängig erreichen.<sup>71</sup>

## Internationalisierung und Lokalisierung

Durch das Internet ist die **Erschließung internationaler Märkte** nicht mehr nur den großen Konzernen vorbehalten. Das Internet ermöglicht auch kleinen und mittelständischen Unternehmen **ohne große finanzielle Risiken** in neue (internationale) Märkte einzutreten, da keine hohe Kosten für den Aufbau einer neuen Niederlassung oder für die Logistik anfallen.<sup>72</sup>

Allerdings ist anzumerken, dass E-Commerce trotzdem ein noch primär nationaler Markt ist. Unklarheiten über **fremde Gesetzeslagen** und **Unsicherheiten** in Bezug auf die nationalen Steuersysteme, Berichterstattungspflichten und mögliche Zusatzkosten hindern E-Commerce Unternehmen daran über Grenzen hinweg zu operieren. Dies wird wahrscheinlich in Zukunft auch noch so bleiben.<sup>73</sup> Darüber hinaus gibt es länderspezifische Regulierungen zur Data-Relokalisierung, auch **Daten-Nationalismus** genannt; nicht nur aus Sicherheitsgründen oder Schutz vor Spionage, sondern auch um die eigene Wirtschaft und kleine Industrien gegenüber mächtigen Großunternehmen zu schützen.<sup>74</sup> Zukünftig soll beispielsweise auf EU-Ebene ein digitaler Binnenmarkt entstehen. Im Fokus stehen die Angleichung von Produkt- und Versandpreisen innerhalb der EU, eine Modernisierung des Urheberrechts und der Abbau geografischer Sperren.<sup>75</sup>

## Arbeitsmarkt im Wandel

Eine von ver.di beauftragte Studie des Berliner WABE-Instituts kam im Februar 2015 auf Grundlage offizieller Zahlen des statistischen Bundesamtes zu der Aussage, dass es im Ver-

---

<sup>68</sup> Ecommerce Platforms, 2015; FAZ online, 2015

<sup>69</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33

<sup>70</sup> Ecommerce Platforms, 2015

<sup>71</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013; Deutsche Bank, 2013; Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014

<sup>72</sup> Universität Regensburg, 2015, 7-4

<sup>73</sup> DHL, 2012, 15; pwc, 2012, 21; Universität Regensburg, 2015, 7-22; Franziska Stallmann, 2015, 281; KPMG, 2012, 25

<sup>74</sup> GDI, 2014, 30

<sup>75</sup> t3n, 2015

sandhandel und E-Commerce im Vergleich zum klassischen Einzelhandel einen deutlich höheren Anteil an sozialversicherungspflichtigen Vollzeit-Arbeitsverhältnissen gibt (72,5% vs. 53,8%; beruhend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit). Seit 2007 sei die Zahl der SV-Vollzeitarbeitsplätze danach mit 81% Wachstum deutlich stärker angestiegen als die der SV-Teilzeitarbeitsplätze (+62,8%).<sup>76</sup>

Seit 2007 hat die Zahl der Arbeitnehmer im Online- und Versandhandel trotz der Insolvenzen ehemals führender Versandhäuser wie Quelle und Neckermann dynamisch zugenommen. Waren im März 2007 knapp 60.000 sozialversicherungspflichtig oder geringfügig Beschäftigte verzeichnet, erreichte diese Zahl im März 2014 einen Wert von fast 106.000. Dabei stieg die Zahl der SV-Arbeitsplätze (Vollzeit und Teilzeit) um gut 75%, die der geringfügig Beschäftigten um gut 84%. Noch nicht enthalten sind hier die dauerhaft entstandenen Arbeitsplätze bei Dienstleistungsbetrieben, vor allem in der Logistik und im IT-Bereich, die als Auftragnehmer (sog. Third Party Logistics bzw. Fullservice-Provider) Teilaufgaben im E-Commerce erledigen.

Insgesamt, so die Studie des WABE-Instituts, seien durch den Aufschwung des E-Commerce, keineswegs vor allem geringfügige Arbeitsverhältnisse entstanden. Diese haben in der Branche seit 2007 einen Anteil von weniger als 20% aller Arbeitsverhältnisse. Zum Vergleich: Im Einzelhandel insgesamt lag diese Zahl zum Zeitpunkt der Studie bei 28,4% „und damit 9,2%, also knapp ein Drittel höher als im Versand- und Internet-Einzelhandel“.<sup>77</sup>

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

### *Online- und Versandhandel // Ökonomisch*

#### **Coopetition wird ein neuer großer Faktor der Handelswelt, wie auch der Gesellschaft**

Intelligente sich kooperativ vernetzende Handels- und Logistiksysteme werden zukünftig Standard sein um Kunden ein optimales Erlebnis zu bieten, nicht unnötige Ressourcen zu verbrauchen (weder ökologisch noch ökonomisch) und um bestehende Systeme kurzfristig mit höherer Effizienz auszustatten, möglichst ohne dabei auf Kosten anderer zu gehen.

In diesen coopetitiven Strukturen begenen sich Händler mit Herstellern und treffen auf Konsumenten denen sie dann individualisierte Produkte in einem stark individualisierten Logistikprozess liefern. Das wird für Konsumenten eine neue Herausforderung darstellen, müssen sie sich doch viel bewußter sein was sie eigentlich wollen.

Hier werden zukünftig persönliche Assistenten helfen die nicht durch fremde Algorithmen, sondern von Algorithmen gesteuert werden, die der jeweilige Konsument über seinen Consumer- und sonstigen Personal-Life-Cycle selbst erzeugt hat. Diese Assistenten werden möglicher Weise objektivere Empfehlungen geben als es jemals zuvor in der Geschichte des Handels möglich war.

Diese Systeme gelten dabei nicht nur für den Kauf von Produkten. Derartige Assistenten werden auch im privaten Alltag Empfehlungen aussprechen, Menschen unter anderem auch darin unterstützen abzuschätzen ob sich für sie eine Weiterbildung und der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber langfristig lohnt. All diesen Prozessen liegt ein gleichfalls kooperativer wie kompetitiver Ansatz zu Grunde der ebenfalls zu einer neuen Bewertung von Ökonomie

---

<sup>76</sup> WABE-Institut Berlin , 2015

<sup>77</sup> ibid

führen wird. Denn auch Unternehmen sehen sich dieser Vielfalt an Entscheidungsprozessen gegenüber. Sie nutzen ähnliche, wenngleich auch komplexere Systeme (die selbst klassische Berater in noch so komplizierten Excel-Tabellen nicht mehr abbilden können) um ihrem eigenen „erlebten“ Algorithmus zufolge langfristige oder kurzfristige Optimierungen zu ihres unternehmerischen Wirkens darzustellen.

## Kapitel 3: DISTRIBUTION & RETOUR

*Verstopfte Straßen, falsch parkende Paketlaster, rasende Zusteller – alles Dank E-Commerce?*

*Steigen durch E-Commerce nicht die CO2 Emissionen?*

*Die Arbeitsbedingungen in der Logistikbranche und bei der Versandhändlern könnten aber besser sein?*

*Ist der ganze Verpackungsmüll im E-Commerce nicht vermeidbar?*

*Wird es neue Trends in der Mobilität geben?*

*Welche Veränderungen lassen sich im Arbeitsmarkt beobachten?*

*Wird es viele neuartige Zustellungsformen geben?*

## Quick Check: Fragen & Antworten

### **Verstopfte Straßen, falsch parkende Paketlaster, rasende Zusteller - alles dank E-Commerce?**

In der Summe kann von einer Entlastung der Straßen ausgegangen werden, da viele Einzelwege, aufgrund optimierter Transportauslastung und der Integration in bereits täglich angesteuerte Logistiknetze, entfallen können. Zunehmend werden auch mehr Pakete auf innovative Weise zugestellt, mit Lastenfahrrädern oder Drohnen. An Konzepten wie neue Lieferzonen wird zudem kontinuierlich gearbeitet. Durch die optimierte Zustellung können Privatpersonen auf Einkäufe verzichten und damit zu einer Verringerung des Straßenverkehrs beitragen.

### **Steigen durch E-Commerce nicht die CO<sub>2</sub>-Emissionen?**

Studien belegen, dass der Online-Handel für eine Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sorgen kann, da durch die Bündelung von Transportgut weniger Wege anfallen, z.B. werden vielfach bestehende Logistikströme genutzt. Neue Entwicklungen wie Elektroautos, Lastenfahräder oder der klimaneutrale Versand unterstützen diese Entwicklung. Auch die Dichte an Lieferfahrzeugen in den Innenstädten ist geringer als der sonst zu erwartende Individualverkehr. Neue Konzepte, z.B. die Entwicklung von Lieferzonen, müssen weiterhin gefördert werden, um Verbesserungen zu unterstützen.

### **Ist der ganze Verpackungsmüll im E-Commerce nicht vermeidbar?**

Zunehmend setzt der E-Commerce auf versandverpackungsfreie Zustellung (z.B. Mehrwegboxen) – aus ökologischen und ökonomischen Gründen. Optimierungsambitionen kommen daher von mehreren Seiten. Hinzu kommen immer genauere Zeitfenster für die Zustellung, die eine Übergabe von Produkten direkt an den Kunden ohne oder mit nur geringer Verpackung zulassen. Die zurzeit noch anfallenden Versandverpackungen werden von vielen Versendern inzwischen zurückgenommen und dem Recycling zugeführt.

### **Die Arbeitsbedingungen in der Logistikbranche und bei den Versandhändlern könnten aber besser sein?**

Wie so oft im Leben gibt es Licht und Schatten. Einige Unternehmen arbeiten mit hervorragenden Sozialstandards und Arbeitsbedingungen, andere nicht. Oft sind es regionale oder personelle Unterschiede innerhalb eines Unternehmens. Hier können Händler vor allem bei der Wahl der Dienstleister in der Logistik wichtige Zeichen setzen. Dabei hilft auch die Transparenz, die durch die Digitalisierung der Gesellschaft in weiten Teilen möglich geworden ist. Genauso die Technik, die gerade im Lager selbst viele Tätigkeiten erleichtert. Trotzdem sollten Unternehmen sich externen Audits stellen, um so einen weiteren Schritt Richtung Transparenz zu gehen.

**Wird es neue Trends in der Mobilität geben?**

Alternative und individualisierte Mobilitätskonzepte gewinnen an Bedeutung. Ob Carsharing, Smart Mobility oder Elektromobilität, Umweltzonen in den Städten, diese Entwicklungen schreiten mit großen Schritten voran. Städte wie Kopenhagen haben in dieser Hinsicht schon weitreichend umgestellt und fördern alternative und umweltfreundliche Mobilitätskonzepte in der Innenstadt. In diesem Zusammenhang gibt es bereits extra Spuren und Halteplätze für Lieferfahrzeuge, so dass der Verkehr möglichst nicht durch stehende Fahrzeuge behindert wird.

**Welche Veränderungen lassen sich im Arbeitsmarkt beobachten?**

Aufgrund des hohen Wachstums von E-Commerce steigt die Zahl der Zustellung, der Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen (KEP). Dabei werden vor allem vertrauenswürdige und Service-orientierte Versandhändler bevorzugt. Die Ausweitung der KEP Branche ermöglicht demzufolge auch neue Ausbildungsberufe.

**Wird es viele neuartige Zustellungsformen geben?**

Die Entwicklung von neuen Zustellungsformen schreitet in großen Schritten voran, ob Same-Day-Delivery, fahrerlose Zustellung oder der Einsatz von Robotern und Drohnen. Der Big Data Trend, d.h. die Verarbeitung und Nutzung großer digitaler Daten- und Informationsmengen, wird auch der Logistikbranche helfen, schneller und effizienter zu handeln. Durch „Predictive Logistics“ werden Liefer- und Lagerprozesse auch noch vorrausschauender geplant werden können. Dabei spielt das Thema Nachhaltigkeit eine große Rolle: Durch die Transparenz im Markt und aufgrund der Anforderungen neuer Generationen ist das Thema für die meisten Unternehmen in der Branche Standard.

## Ökologisch

-  Reduktion der Fahrleistung pro Einkauf durch optimierte Distribution (gesammelte Beförderung und damit reduziertes Verkehrsaufkommen)
-  Stetige Wegeoptimierung und Verbesserung der Transportauslastung
-  Klimaneutraler Versand durch CO<sub>2</sub>-Kompensation
-  Beeinflussung der Ökobilanz durch Verhalten des Konsumenten
-  Mehrfachzustellungen pro Einkauf
-  Ersatz der Einkaufsfahrt durch PKW-Fahrten zur Freizeitgestaltung
-  Erhöhung des Verkehrsaufkommens durch steigende Paketzahlen
-  Erhöhung des Verpackungsmüllaufkommens durch Onlinehandel
-  Einsatz von Elektromobilität
-  Reduktion des Transportverkehrs durch zentrale Abholstationen
-  Entstehung von Liefer- und Ladezonen für Zusteller
-  Steigender Einsatz von Mehrwegverpackungen im Versand
-  Entwicklung ressourcenschonender Verpackungskonzepte

### Transportaufkommen

Um das Transportaufkommen zu beurteilen müssen die Einkaufsfahrten des Individualkonsums gegenüber den Fahrten für die Auslieferung der Pakete zum Kunden abgewogen werden. Grundsätzlich gilt: Je **mehr Pakete pro Einheit** transportiert werden desto niedriger ist die Belastung für den Verkehr. Im direkten Vergleich einer Individualfahrt und dem Anteil eines Paketes an einer Auslieferungsfahrt verursacht letztere deutlich weniger Verkehrsaufkommen.

Durchschnittlich etwa 6km lang ist eine **Einkaufsfahrt zum Geschäft und wieder nach Hause**.<sup>78</sup> Doch nicht jede Einkaufsfahrt wird mit dem PKW unternommen und teilweise werden sie in andere Wege integriert z.B. dem Arbeitsweg. Auf der anderen Seite endet nicht jede Einkaufsfahrt erfolgreich, so dass Mehrfachwege anfallen. Im Onlinehandel dagegen können Bestellungen zur Ansicht oder Anprobe oder Zweitzustellungen, wenn das Paket nicht entgegengenommen werden kann, **mehrfache Auslieferungen für einen Einkauf** notwendig machen. Der Mehraufwand für Retouren ist in dicht besiedelten Gebieten jedoch eher gering, da sie in reguläre Auslieferprozesse integriert werden. Die Bilanz hängt daher wesentlich vom **Verhalten der Konsumenten** und der Effizienz des logistischen Netzwerkes ab.<sup>79</sup> Außerdem müssen **Rebound-Effekte** berücksichtigt werden. Diese entstehen, wenn Kunden zwar auf die Einkaufsfahrt verzichten, die gewonnene Zeit jedoch für andere Freizeitaktivitäten nutzen, die ebenfalls mit PKW-Fahrten verbunden sind.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> öko Institut e.V., 2015

<sup>79</sup> öko Institut e.V., 2006

<sup>80</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003

Unabhängig davon arbeiten alle Netzwerklogistiker und Kurier-, Express- und Paket- (KEP) Dienstleister daran, das eigene Verkehrsaufkommen so weit wie möglich zu optimieren. In der Paketzustellung per Auslieferungsfahrzeug geschieht dies über **Wegeoptimierung und einer Verbesserung der Transportauslastung**. Mit Erfolg: Auf der sogenannten letzten Meile – dem Weg vom Verteilzentrum zum Endkunden – **sank die durchschnittliche Fahrleistung zwischen 2000 und 2010 pro beförderter Sendung um 27%**.<sup>81</sup> Da jedoch jedes Jahr immer mehr Pakete zugestellt werden, steigt das Verkehrsaufkommen durch Paket- und Kurierdienste insgesamt deutschlandweit an.

Deshalb ist auch die Politik aufgefordert, auf das veränderte Einkaufsverhalten der Bürger zu reagieren. Zum Beispiel indem **Liefer- und Ladezonen für Paket- und Expressdienste** in Innenstädten geschaffen werden, die helfen, Verkehrsbehinderungen durch parkende Zustellfahrzeuge zu reduzieren.<sup>82</sup>

Neue Konzepte wie **Abholstationen** z.B. in U-Bahn-Haltestellen, 24-Stunden-Paketstationen an zentralen Knotenpunkten können zu weniger Distributionsverkehr führen).<sup>83</sup> Und auch die Auslieferung per **Elektro-Lastenrad** kann den Verkehr in Großstädten entlasten. Durch ihren Einsatz könnte der Anteil des Straßengüterverkehrs an der Verkehrsleistung von 72% auf etwa 50% sinken (*siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökonomisch – „Angebotsformen in der Zustellung“*).<sup>84</sup>

## CO<sub>2</sub>-Emissionen

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die in der Distribution entstehen, sind eng mit dem Transportaufkommen verbunden (*siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökologisch – „Transportaufkommen“*). Denn je mehr Wege zurückgelegt werden, desto mehr Treibhausgase werden üblicherweise emittiert. Im Idealfall entstehen so durch die Auslieferung eines Paketes weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen als bei einer Einkaufsfahrt mit dem PKW zum stationären Geschäft. Der Versand eines **Paketes verursacht etwa 600 Gramm CO<sub>2</sub>** (1.200g im Fall einer Retour). Bei einer sechs Kilometer langen, durchschnittliche Einkaufsfahrt mit dem **Auto entstehen jedoch etwa 2.400 Gramm CO<sub>2</sub>**.<sup>85</sup> Wird der Einkauf jedoch in einen Weg integriert, mit dem öffentlichen Nahverkehr oder dem Fahrrad erledigt, oder muss die Zustellung mehrfach erfolgen, verändern sich diese Werte schnell. Entscheidend ist das jeweilige **Verhalten des Konsumenten**.

Es gibt jedoch auch Möglichkeiten die zurückgelegte Strecke und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu entkoppeln; z.B. durch **Elektroautos** oder **Lastenfahräder mit Elektromotor**. Noch machen diese Alternativen einen sehr geringen Anteil an der Gesamtflotte aus. Dennoch testen inzwischen alle großen Anbieter den Einsatz von Elektromobilität: Hermes<sup>86</sup>, DP DHL<sup>87</sup> und DPD<sup>88</sup> beispielsweise verfügen über Vito E Cell Fahrzeuge in ihren Fuhrparks, GO! ist in Berlin mit 30 Lastenrädern mit Elektroantrieb unterwegs<sup>89</sup>, UPS setzt auf Elektro-LKWs<sup>90</sup>. Höhere Umweltauflagen in den Großstädten und Preisreduktionen im Bereich Elektromobilität könnten diese Alternativen bald noch attraktiver werden lassen.

<sup>81</sup> Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienst e.V., 2012

<sup>82</sup> Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienst e.V., 2012

<sup>83</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003

<sup>84</sup> öko Institut e.V, 2014

<sup>85</sup> öko Institut e.V, 2015

<sup>86</sup> Hermes, 2015

<sup>87</sup> DHL Website, 2016

<sup>88</sup> dpd Website, 2016

<sup>89</sup> Logistra, 2015

<sup>90</sup> MM-Logistik, 2014

Darüber hinaus bieten manche KEP-Dienstleister die Möglichkeit des **klimaneutralen Versands**. Dabei werden die entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen über Klimaschutzprojekte kompensiert. Bei DHL geschieht dies für Privatkunden sogar ohne Mehrkosten.<sup>91</sup>

## Verpackungs- und Müllaufkommen

Im Jahr 2013 warf jeder Deutsche im Schnitt 213 kg Verpackungsmüll weg –<sup>92</sup> dazu gehören sämtliche Verpackungen von Lebensmitteln und Produkten, To Go-Angeboten oder Getränken. Damit ist Deutschland im europäischen Vergleich **Spitzenreiter in Sachen Verpackungsmüll**. Den größten Anteil machen dabei Papier und Karton aus. Der wachsende Versandhandel steht damit im Fokus, wenn es darum geht, neue **ressourcenschonende Verpackungskonzepte** zu entwickeln. Dabei liegt das Problem weniger in den Retouren, denn sie werden in den meisten Fällen in der mitgelieferten Verpackung zurück geschickt.

Inzwischen werden bereits Konzepte zu **Mehrwegverpackungen** oder der Lieferung ohne Umverpackung mit vielversprechenden Ergebnissen erprobt. Einige Anbieter arbeiten bereits am „Versandverpackungs-freien Versand“ der über Mehrwegboxen abgewickelt wird. Ein Vorreiter in diesem Bereich ist der nachhaltige Versandhandel Memo. Er bietet mit der „memo Box“ ein eigenes Mehrwegversandsystem an. Sie wird ab 2016 sogar aus Recycling-Kunststoff produziert.<sup>93</sup> Hinzukommen können Rücknahme- und Recyclingprozesse, die den Kunden ermöglichen, die Versandverpackung direkt oder bei der nächsten Bestellung dem Zusteller wieder mitzugeben.

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### *Distribution- und Retour // Ökologisch*

#### Werden wir schon bald gar keinen Verpackungsmüll mehr haben?

In Finnland gibt es bereits RePack. Ein Verpackungs- und Logistikunternehmen das nur wiederverwerbare Transportverpackungen zulässt. Alle größeren Logistiker in Deutschland sind derzeit noch nicht so weit, doch das Interesse an solchen Lösungen ist groß. In der Diskussion war man sich über das Jahr einig, dass der einzige logische Weg ist: „Die beste Verpackung ist keine Verpackung.“

Das hat dabei nicht nur ökologische, sondern auch praktische Gründe. Denn die Verpackungen müssen nicht mehr umständlich vom Konsumenten entsorgt werden. Sie werden einfach wieder mitgenommen. Warum war das bisher nicht so? Der interaktive Handel war weitgehend auf „Luxusgüter“ beschränkt. Also Bücher, Mode, Technik etc. Neu hinzu kommt der Lebensmittel-Onlinehandel über den neue Strukturen der Logistik erst geschaffen werden, die eine Lieferung innerhalb einer halben Stunde möglich machen. Vor allem aber: es werden Alltagsprodukte geliefert. Das heißt, die Lieferungen kommen immer öfter. Es findet also, wie derzeit nur in Geschäften ein bald täglicher Austausch mit dem Logistikdienstleister statt.

Das wird natürlich nicht so funktionieren wie bisher. Man muss vielleicht noch nicht einmal mehr zu Hause sein. Denn wenn sich, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, ganze Stadtstrukturen ändern, dann wird das auch die Zustellmöglichkeiten betreffen. Schon heute

---

<sup>91</sup> DHL, 2011

<sup>92</sup> manager magazin, 2015

<sup>93</sup> memo, 2015

können in einigen Häusern Paketkästen eingesetzt werden. Packstationen für einzelne Miethauskomplexe nehmen ebenfalls schon zu. Aber warum nicht auch die Waren direkt in die Wohnung, oder in einen abgeschlossenen Flur im Innern der Wohnung liefern lassen – oder doch lieber gleich in den Kühlschrank.

Die Digitalisierung macht auch vor der Logistikbranche nicht halt. Viele Möglichkeiten die bis vor Kurzem noch als utopisch galten, sind heute bereits üblich. So wird die Angabe eines genauen Zeitfensters zur Lieferung immer öfter angeboten. Auch werden dem Kunden Möglichkeiten angeboten, seine Lieferung teils bereits aus der Produktion heraus zu verfolgen, bis die Ware bei ihm in Händen ist.

Diese immer mehr kundenorientierten Lösungen und die zunehmende Häufung durch immer mehr Produkte die kontinuierlich und automatisch geliefert werden (die die Milch aus dem Vorkapitel oder andere Verbrauchsprodukte über die wir nicht nachdenken wollen), sowie die zunehmende Vernetzung der verschiedenen Logistiksysteme zu einem „coopetitiven“ System (siehe auch hierz das Vorkapitel bitte), macht zunehmend übergreifende Mehrweglösungen für Transportverpackungen möglich und sinnvoll.

### **Für den städtischen Verkehrs-Stillstand wird zukünftig allein der private Verkehr sorgen**

Nicht nur die logistischen Systeme entwickeln sich gerade in einem atemberaubenden Tempo. Auch der private Verkehr. Zukünftig wird dieser zunehmend autonom. Dabei wird es eine Vorstufe geben, die zunächst mal die Routenplanung zunehmend durch ein übergeordnetes System übernehmen wird. Hierdurch werden Autofahrer auf dem stadtentlastendsten Weg durch die Stadt geleitet. Bereits heute werden selbst Kleinwagen mit einem kontinuierlich laufenden Navigationsgerät verkauft. Zwar nutzen viele Menschen auf ihren Standardwegen diese noch nicht, sondern nur für Fahrten in neue Umgebungen, der Trend setzt sich durch immer neue Funktionalitäten aber zunehmend durch. In den USA ist aktuell besonders beliebt die neue Funktion, dass freie Parkplätze am Zielort zunehmend genauer angezeigt werden. Das verbunden mit dem System staufrei durch die Stadt zu kommen, führt dort zu einem zunehmenden Nutzung von Navigationsgeräten.

Hintergrund dieser Entwicklung ist, die Städte wieder mehr für Menschen nutzbar zu machen, statt den Autoverkehr in den Fokus zu rücken. Das wird unterstützt durch neue Zustellfahrzeuge die kleiner und auf Innenstädte optimierter sind als bisher. Vor allem sind sie emissionsfrei, was eine weitere Qualitätssteigerung von Mensch und urbanem Lebensraum zur Folge hat.

## Sozial

	Reduktion der körperlichen Belastung durch neue Zustelloptionen
	Sensibilisierung der Branche für unternehmerische Verantwortung
	Schlechte Arbeitsbedingungen durch hohen Preisdruck
	Hohe körperliche Belastung bei Zustellern
	Einsatz von Elektromobilität
	Reduktion des Transportverkehrs durch zentrale Abholstationen
	Einführung neuer Gewichtsobergrenzen und Zustelloptionen

### Arbeitssituationen für Paketzusteller

Das Käuferlebnis im Onlinehandel ist in hohem Maße von der schnellen, zuverlässigen und kostengünstigen Lieferung der Waren abhängig. 77% der Online-Käufer in Deutschland fordern eine kostenlose Lieferung.<sup>94</sup> Logistikunternehmen und KEP- Dienstleister stehen deshalb unter Druck, die Distribution immer weiter zu optimieren und die Kosten zu senken. Gleichzeitig ist der Sektor eine sehr **personalintensive Branche**. Über 70% der Kosten entstehen durch Löhne und Gehälter.<sup>95</sup> Personalkosten sind deshalb ein wesentlicher Faktor, um konkurrenzfähig aufgestellt zu sein. Dass dies nicht zu **ausbeuterischen Arbeitsbedingungen** führt, liegt in der **unternehmerischen Verantwortung** der Anbieter. Die Branchenführer DHL und Hermes zeigen bereits großes Engagement, die Arbeitsbedingungen der Zusteller zu verbessern (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Unternehmensführung – „Outsourcing und Subunternehmer“).

Dazu gehört auch die **körperliche Belastung** durch das Tragen der Pakete zu reduzieren. Denn die physische Belastung in der Logistik ist groß: Über 50 % der Beschäftigten im Post-, Speditions- und Logistiksektor geben an, in hohem Maße körperlich schwere Arbeit zu verrichten und dies als sehr belastend zu empfinden. Fast 60 % gehen davon aus, ihre Tätigkeit nicht bis ins Rentenalter ausüben zu können.<sup>96</sup>

Die **Gewichtsobergrenzen** der Unternehmen für die Auslieferung durch eine Einzelperson bieten häufig keinen ausreichenden Schutz. Die Einführung von **Paketkästen**, ähnlich den Briefkästen bei Wohnhäusern könnte die körperliche Belastung der Zusteller künftig jedoch reduzieren.

### Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

*Distribution- und Retour // Sozial*

#### Die Zustellung in fünf Jahren wird mitunter ganz anders aussehen als heute

Wenn wir uns „Zume-Pizza“ in den USA anschauen, sehen wir eine vollkommen neue Logistik. Hierbei wird der Produktionsprozess in den Logistikprozess integriert. Wird eine

<sup>94</sup> DHL, 2012

<sup>95</sup> Hessische Niedersächsische Allgemeine online, 2012

<sup>96</sup> ver.di, 2013, 42

Pizza bestellt, wird diese nämlich während der Fahrt zum Kunden in einem Ofen im Liefertruck geknetet, gerollt, belegt und fertig gebacken. Das alles vollautomatisch. Die Zustellung erfolgt je nach Gegebenheit per Bote oder die Pizza kann über einen Smartphone-Code (ein generierter QR-Code wird vor einen Ausgabeschacht gehalten) direkt entnommen werden.

Das ist nur ein Beispiel dafür wie sich der zukünftige Lieferalltag eines Zustellers ändern wird. Aber auch die ganz „normalen“ Zustellfahrzeuge haben bereits einige Tricks auf Lager. So folgt ein E-Mobility Fahrzeug der Deutsche Post dem Zusteller auf der Straße, während dieser von einem Haus zum nächsten läuft. So verkürzen sich die Wege und die Pakete müssen nicht mehr gesammelt auf Sackkarren durch die Straßen geschoben werden. Weiterhin sind Zustellroboter im Test und ganz allgemein bekannt die zunehmende Versorgung von Städten und Mietkomplexen mit eigenen Packstationen.

Auch hier trägt der Lebensmittel-Onlinehandel einen großen Teil zur Innovationskraft der Branche bei. Wurden bisher vergleichsweise wenig Sendungen pro Jahr und Haushalt zugestellt, wird sich das durch Alltagsprodukte sukzessive ändern. Zudem werden vermehrt auch schwere Waren wie Getränke geordert werden. Was vorübergehend zu einer Mehrbelastung führen kann, wird mittelfristig zu neuen Zustellmethoden und Technologie führen.

## Unternehmensführung

-  Entwicklung und Überprüfung von Sozialstandards in der KEP-Branche
-  Schnellere Aufdeckung von kritischen Arbeitsbedingungen
-  Verbreiteter Einsatz von Subunternehmern
-  Grenzübergreifende Kooperationen für internationale Zustellung
-  Verletzung von Arbeitnehmerrechten
-  Herausforderungen bei der strafrechtlichen Verfolgung bei internationalen Warenströmen

### Outsourcing und Subunternehmer

Fast alle Paketzusteller in Deutschland arbeiten mit **Subunternehmern für die Auslieferung** an den Kunden zusammen. Schwankende Sendungsvolumina, wie z.B. zur Weihnachtszeit lassen sich so ausgleichen und auch in strukturschwache und dünn besiedelte Regionen kann so die tägliche Zustellung sichergestellt werden. Doch diese **höhere Flexibilität** birgt auch Herausforderungen. Auf der einen Seite sind die Zusteller das Gesicht der Unternehmen und maßgeblich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich. Auf der anderen Seite geben Unternehmen durch die Beschäftigung von Subunternehmern Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten ab.

Die vielen Berichte zu **Verletzungen von Arbeitnehmerrechten** bei Subunternehmern sind eine Folge dieses Outsourcings. Zu den zentralen Kritikpunkten gehören **lange Arbeitszeiten, hohe körperliche Belastung und niedrige Löhne**.<sup>97</sup> Die Arbeitsbedingungen der Paketzusteller stehen seither verstärkt im Fokus der Unternehmen und der Öffentlichkeit. Einige Anbieter der KEP-Branche haben individuell Konzepte und Prozesse entwickelt, um die Arbeitsbedingungen bei ihren Subunternehmern zu prüfen und möglichst zu verbessern. Dazu gehören u.a. die vertragliche Verpflichtung der Subunternehmer auf **Sozialstandards** sowie eigene Schulungs- und Prüfsysteme und das Verbot der Beschäftigung weiterer Subunternehmer durch die Subunternehmer. Zusätzlich wurden für die Paketzusteller Möglichkeiten geschaffen, sich mit Beschwerden direkt an die Auftraggeber zu wenden. So sollen Missstände frühzeitig aufgedeckt und behoben werden können.<sup>98</sup> Noch konnte die Branche jedoch kein einheitlich hohes Niveau in Bezug auf Sozialstandards erreichen. Wie wachsende Sendungsmengen zu konkurrenzfähigen und gleichzeitig fairen Bedingungen künftig bewältigt werden können, bleibt eine zentrale Herausforderung der KEP-Branche.

### Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18 *Distribution- und Retour // Unternehmensführung*

#### Coopetitiver Ansatz als möglicher Wegbereiter

Der bereits in vorherigen Kapiteln beschriebene coopetitive Ansatz wird zu neuen Strukturen

<sup>97</sup> Zeit online, 2012

<sup>98</sup> Hermes, 2015

und Lösungen in der Logistik führen. Die zunehmend ineinander greifenden Systeme könnten zu beiderlei führen: einerseits weniger Subunternehmen, da die zunehmende Komplexität bei gleichzeitig besserer Verteilmöglichkeit des Arbeitsvolumens, diese nicht mehr in dem Umfang möglich macht wie bisher. Allerdings besteht andererseits die Gefahr, dass die gesamten Strukturen auf Subunternehmen aufgeteilt werden, da diese ohnehin so flexibel und integral sind, dass eine genaue Trennung nicht mehr möglich ist.

Andererseits werden die Anforderungen an die Qualität der Logistik erheblich steigen. Grund hierfür sind viele Zusatzleistungen, wie das kuratierte Anprobieren zu Hause (Mode, Schmuck) oder Einräumservices für den Kühlschrank (bei älteren Menschen und Pendlern, die Wochentags in einer anderen Stadt arbeiten und dort eine Zweitwohnung haben etc). Je mehr Subunternehmer im Boot sind, desto schwieriger wird es jedoch die Qualität zu halten.

Wie auch immer, war man sich unter den an der Diskussion Beteiligten einig, dass es viel Möglichkeiten gibt die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Einerseits durch Erleichterungen in der Zustellung, andererseits durch qualitativ hochwertigere Arbeit. Eine erhöhte Transparenz durch soziale Medien, neue Technologien in der Zustellung und ein hoffentlich neues Denken, könnten diesen Prozess optimieren.

## Gesellschaft

-  Reduktion des Verkehrsaufkommens durch Smart Mobility
-  Wachsende Beteiligung an Sharing-Konzepten in Großstädten
-  Wachsende Bedeutung der Elektromobilität
-  Einführung von Autofreien- und Umwelt-Zonen
-  Bedeutungsverlust des privaten PKWs
-  Sich ändernde Verkehrsbelastung in Großstädten
-  Paketzustellung durch Privatpersonen

### Mobilitätskonzepte

Vor allem in den Großstädten wird sich die **Verkehrssituation langfristig deutlich verändern. Autofreie und Umwelt-Zonen**, die weitere Verbreitung von **Sharing- und Leihkonzepten** (Shared Economy) und die **Förderung von Elektromobilität** zeichnen sich bereits heute als Trends ab. Neben dem eigenem PKW nutzen immer mehr Menschen ganz individuelle Kombinationen aus Carsharing, Stadträdern und dem öffentlichen Nahverkehr. Möglich macht dies die weit verbreitete **Nutzung von Smartphones**, die per App einfach und zuverlässig die schnellste Verbindung zum Ziel anzeigen. Der eigene **PKW verliert seine Bedeutung als Statussymbol** – zumindest bei jungen Großstädtern: Der Anteil der Autobesitzer in der Altersgruppe 18–24 nahm von 2000 bis 2010 um 44% ab.<sup>99</sup>

Diese intelligente Vernetzung von Mobilitätsangeboten in Großstädten wird unter dem Stichwort **„Smart Mobility“** zusammengefasst. Aus einer Vielzahl an Angeboten kann sich jeder seine persönliche, maßgeschneiderte Lösung übers Handy holen.

Dieser Trend wird auch in der Distributionslogistik aufgegriffen. **Paketstationen und zentrale Pick-up-Plätze** beispielsweise machen die Abholung der Pakete unabhängig von Ladenöffnungszeiten möglich. Über 2.500 DHL Packstationen gibt es bisher in Deutschland.<sup>100</sup> Volvo erprobt ein Konzept, wie der Zusteller per SMS-PIN Zugang zum Kofferraum des Autos des Kunden erhalten kann – ganz egal wo das Auto gerade parkt.<sup>101</sup> Sowohl Online-Händler als auch KEP-Dienstleister testen die **Auslieferung von Paketen durch Privatpersonen**.<sup>102</sup> Auch hier läuft die Kommunikation über eine App. So können private Fahrten für Kurierdienste genutzt werden – der Versand wird so in bestehende Verkehrsströme einfach integriert. Nach dem Mitnehm-Prinzip kann sich jeder Autofahrer zum Transport von Waren zur Verfügung stellen.

Die **Auslieferung wird so ebenso individuell** wie die private Mobilität.

<sup>99</sup> Umweltbundesamt, 2014

<sup>100</sup> DHL, 2012

<sup>101</sup> Süddeutsche Zeitung online, 2014

<sup>102</sup> etailment, 2015

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

### *Distribution- und Retour // Gesellschaft*

#### **Neue Antriebskonzepte werden auch zu einem urbanen Gamechanger**

Neben den im Kapitel oben beschriebenen infrastrukturellen und kulturellen Änderungen in Bezug auf Mobilität, kommt noch ein weiterer großer Umbruch durch neue Antriebskonzepte hinzu. Sollte sich zum Beispiel Emobilität in der sich andeutenden Form durchsetzen, wird es zukünftig nicht nur keine Tankstellen mehr geben. Es könnte sein, dass sich rund um neue Ladestationen an Fernstraßen, aufgrund der längeren Ladenzeit, neue Nahversorgungskonzepte entwickeln die den aktuellen Bedarf abdecken und gleichzeitig die Möglichkeit bieten hier alles zu bestellen oder noch mehr: hierhin alles liefern zu lassen. Das Automobil würde sich an einer Ladestation anmelden und der Logistiker wüsste, dass er jetzt 30 Minuten Zeit hat die Waren in den Kofferraum zu liefern, während der Besitzer (oder Nutzer, da es vermutlich mehr Sharing-Konzepte im Individualverkehr geben wird) des Automobils im Nahversorgungszentrum zum Friseur, Arzt oder Kleinigkeiten einkaufen geht. Es muss nicht genauso kommen, zeigt aber, dass die individuelle Mobilität in einem hohen Maß unser gewohntes urbanes Umfeld sehr tiefgreifend ändern kann.

#### **Eine neue urbane Handels und Verkehrssituation sind die Folgen**

Der Handel wird sich auf diese neuen Möglichkeiten einstellen. Und die Städte auch. Sehr wahrscheinlich erscheint, dass Logistik zukünftig nicht mehr nur an feste Adressen, sondern auch an mobile Punkte, die nah am jeweiligen Standort des Verbrauchers liegen, liefern wird. Das bedeutet eine noch höhere Interaktivität zwischen Hersteller, Handel und Konsumenten und noch höhere Anforderungen an eine intelligente Logistik. Künstliche Intelligenz und eine stärkere Vernetzung mit den Mobilitätsdaten des Konsumenten ist ein sehr wahrscheinliches Szenario. Hierbei spielen neue Szenarien von Datenschutz bzw. Datennachvollziehbarkeit (zum Beispiel nach dem Blockchain-Modell) eine große Rolle: es muss für Konsumenten einfacher werden ihre Daten zuverlässig und selbst kontrolliert zu verschlüsseln, wie sie einst in der Industrialisierung lernten ihre Haustür abzuschließen, da sie jetzt in Fabriken arbeiten gingen.

Für den Innerstädtischen Verkehr wird das natürlich weitreichende Folgen haben. Die Stadt wird womöglich nicht mehr das gewohnte Zentrum bieten. Sondern vielleicht eher wieder ein autofreies Erlebniszentrum. Dort kann man durchaus einkaufen, aber die Waren werden nicht selbst „getragen“, sondern mindestens zu einem Kofferraum, wenn nicht gleich nach Hause geliefert. Und zwar so zeitgenau und mit der Bewegung des Konsumenten abgestimmt, dass diese tracken wann der Konsument zu Hause ankommt und ihm dann Lieferzeitfenster anbieten.

Im Hintergrund darf man dabei im Kopf haben, dass zum Beispiel Paris bis 2024 den Autoverkehr aus der gesamten Innenstadt verbannen und durch teils autonome E-mobilität ersetzen will. Das aus der Erkenntnis heraus, dass Paris noch nie für Autos gebaut wurde und Menschen die Stadt jetzt zurück erobern können sollen. Paris hilft dabei die Austragung der olympischen Spiele im selben Jahr. Natürlich wird das gewaltige Auswirkungen auf den gesamten Handel haben.

## Ökonomisch

-  Kontinuierliches Wachstum im KEP-Markt
-  Wachsende Bedeutung des B2C-Geschäfts
-  Entstehung neuer Ausbildungsberufe
-  Entstehung neuer Serviceangebote z.B. Same-Day-Delivery
-  Gegenseitige Abhängigkeit des KEP-Marktes und des Onlinehandels
-  Starke Marktposition weniger Anbieter im KEP-Markt
-  Einsatz fahrerloser Zustellfahrzeuge
-  Einsatz von Robotern und Drohnen auf der letzten Meile
-  Real-Time-Tracking über die gesamte Lieferkette

### KEP-Markt

2014 wurden in Deutschland **2,6 Mrd. KEP-Sendungen** verschickt. Das sind 5% mehr als im Vorjahr.<sup>103</sup> Der Paketmarkt in Deutschland wächst zurzeit etwa **doppelt so schnell wie das Bruttoinlandsprodukt**.<sup>104</sup> Er profitierte dabei vor allem vom wachsenden Onlinehandel. Rund die Hälfte des gesamten Paketaufkommens stammt inzwischen aus dem **B2C-Geschäft** – also dem Versand von Waren an Endkonsumenten.<sup>105</sup> Gleichzeitig profitiert der Onlinehandel von neuen Serviceangeboten der KEP-Branche, die das Käuferlebnis im Internet positiv beeinflussen. Studien gehen davon aus, dass diese gegenseitige Verstärkung beiden Märkten in den kommenden Jahren stabile Wachstumsraten beschern wird<sup>106</sup>. So werden in beiden Sektoren auch neue Arbeitsplätze entstehen (*siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökonomisch – „Ausbildungsberufe und Beschäftigungszahlen in der KEP-Branche“*).<sup>107</sup>

Für den Kunden gehören **Zuverlässigkeit** und **Service** zu den wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Zustellers. 62% der deutschen Online-Einkäufer ist ein bekanntes, vertrauenswürdiges Versandunternehmen wichtig.<sup>108</sup> Das führt dazu, dass etablierte, große Anbieter von den Kunden bevorzugt beauftragt werden. Diese können ihre **starke Marktposition** wiederum nutzen, um in verbesserte Serviceleistungen zu investieren und ihr Annahme- und Abholnetz auszubauen. Gleichzeitig setzen auch traditionelle B2B-Versender immer stärker auf den wachsenden B2C-Markt und bieten so eine Versandalternative. Die Branche konzentriert sich daher auf wenige Akteure: Die fünf großen Anbieter – Deutsche Post DHL Group (DP DHL), United Parcel Service (UPS), Deutscher Paketdienst (DPD), General Logistics Systems (GLS) und die Hermes Logistik-Gruppe – halten die meisten Marktanteile.

### Ausbildungsberufe und Beschäftigungszahlen in der KEP-Branche

<sup>103</sup> MRU GmbH, 2015, 10

<sup>104</sup> DHL, 2012

<sup>105</sup> bevh, 2014

<sup>106</sup> Mc Kinsey, 2013

<sup>107</sup> Der Handel, 2015

<sup>108</sup> DHL, 2012

Die Branche der KEP-Zusteller beschäftigte 2014 erstmals mehr als 200.000 Menschen in Deutschland – über 3% mehr als im Vorjahr. Die Zahl der Beschäftigten nahm zwischen 2002 und 2014 sogar um fast 27% zu.<sup>109</sup> Seit 2005 können erstmals auch KEP-spezifische Berufe ausgebildet werden z.B. die **KEP-Fachkraft** oder der **KEP-Kaufmann**.

### Angebotsformen in der Zustellung

Eine der wichtigsten neuen Angebotsformen ist die **Lieferung am Tag der Bestellung**, das ‚Same-Day-Delivery‘. Bisher machen Bestellungen mit Zustellung am selben Tag noch einen verschwindend geringen Anteil aus, doch bis 2020 werden sie, Prognosen zufolge, bereits 15% des Umsatzes mit Standardpaketen ausmachen. Denn schon heute ist jeder zweite Kunde bereit, bei größeren Einkäufen einen kleinen Aufpreis für Same-Day-Delivery zu zahlen.<sup>110</sup>

Die **fahrerlose Zustellung** wird ebenfalls dazu beitragen die Auslieferung zu flexibilisieren. Denn der Kunde will zunehmend mehr Einfluss darauf haben, wann und wo sein Paket zugestellt wird.<sup>111</sup>

Den Transport zwischen den Lagern oder Verteilungszentren könnten in Zukunft **fahrerlose LKWs** übernehmen.<sup>112</sup> Sie fahren effizient und ohne Fahrpausen. Im Ausland wird für die Zustellung der **Einsatz von Robotern und Drohnen** auf der sogenannten letzten Meile für die Auslieferung von Lebensmitteln und Paketen getestet.<sup>113</sup> Noch sind Logistikdrohnen in Deutschland nicht zugelassen, doch auch deutsche Unternehmen nehmen diesen Zukunftsmarkt ins Visier. 2014 wurde ein erster Feldversuch zur Belieferung einer Apotheke auf der Nordseeinsel Juist erfolgreich durchgeführt.<sup>114</sup> In Großbritannien soll 2016 erstmals ein selbstfahrender Roboter für die Auslieferung von Lebensmitteln zum Einsatz kommen.<sup>115</sup>

Die **Zustellung durch Privatpersonen** – auch für Lebensmittel oder Restaurantbestellungen –<sup>116</sup> könnte für Onlinehändler künftig sogar eine Möglichkeit sein, die Abhängigkeit von der KEP-Branche, der Branche der Kurier- Express- und Paket-Zusteller, zu reduzieren. Ein Streik bei den Zustellern beispielsweise würde den Online-Handel hart treffen. In den USA testet Amazon bereits die Zustellung durch Jedermann.<sup>117</sup> Über Onlineplattformen registrieren sich dort die Nutzer als Fahrer und können dann selbst wählen, wann und wie oft sie ein Paket mitnehmen möchten.

Die Logistikbranche wird zudem von digitalen Trends wie Big Data oder dem „Internet der Dinge“ wesentlich beeinflusst, die weitere Mehrwertdienste und Services schaffen können. (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökonomisch – „Transparenz in der Logistik“)

### Transparenz in der Logistik

<sup>109</sup> Bundesverband Paket- und Expresslogistik e.V., 2015

<sup>110</sup> Mc Kinsey, 2014

<sup>111</sup> DHL, 2012

<sup>112</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>113</sup> Logistik Heute, 2015

<sup>114</sup> manager magazin, 2015

<sup>115</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>116</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2015

<sup>117</sup> Computer Bild online, 2015

Mehrwertdienste, wie die Benachrichtigung per E-Mail über den Versand oder die Möglichkeit Pakete online nachzuverfolgen, gehören bereits heute zu den Standardservices vieler KEP-Dienstleister. Künftig könnte das ‚**Real-Time-Tracking**‘ jedoch für die gesamte **Transportkette** möglich sein. Denn bis 2025 wird Prognosen zufolge ein Großteil der Transportmittel und Güter über eine eigene IP-Adresse mit dem Internet verbunden sein.<sup>118</sup> Der Kunde könnte dann die gesamte Reise des Produktes von der Fabrik bis zur Haustür lückenlos und in Echtzeit verfolgen und nachvollziehen. Voraussetzung dafür wäre die Vernetzung von Datenbanken zu einer großen Informationsquelle. Neben dem aktuellen Standort könnten so auch Informationen über Verspätungen, Zustand oder Temperatur zeitnah übermittelt werden.<sup>119</sup>

Aber nicht nur für den Kunden bietet mehr Transparenz in der Distribution neue Möglichkeiten. Auch die Anbieter könnten die Informationen nutzen, um **Kapazitäten unternehmensübergreifend zu planen** und so ressourceneffizienter und kostengünstiger zu arbeiten.<sup>120</sup> Manche Prognosen gehen sogar davon aus, dass durch das „Internet der Dinge“, Güter in Zukunft komplett vernetzt sind und so selbstständig kommunizieren und navigieren können. Sie wären damit in der Lage selbst den optimalen Transportweg zu finden.<sup>121</sup>

Der **Big Data** Trend, d.h. die Verarbeitung und Nutzung großer digitaler Daten- und Informationsmengen, hilft auch in der Logistikbranche schneller und effizienter zu handeln. Unter dem Schlagwort **„Predictive Logistics“** werden Liefer- und Lagerprozesse so vorrausschauend, dass Pakete noch vor der Bestellung versandfertig gemacht werden können. Möglich macht das die Analyse von Produktsuchen oder Wunschlisten der Kunden oder auch die Berücksichtigung von Bestelltrends z.B. zu Großereignissen wie der Fußball-WM.<sup>122</sup>

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### *Distribution- und Retour // Ökonomisch*

#### **Integrale Logistikkonzepte sind gefragt**

Wie es sich schon in diesem und vorhergehenden Kapitel zeigt, und durch die Entwicklungen in Mobilität und Veränderung der Innenstädte durch moderne Lebenskonzepte bereits deutlich wird: die Logistik steht vor einem der größten Wandel in ihrer Geschichte. War sie bis dato ein „ergänzender“ Prozess, der nach dem Kauf die Waren von einem Produktions- oder Lagerort zum Konsumenten gebracht hat, wird sie zunehmend integraler Bestandteil des Alltags. Das daher, da nicht mehr nur lineare Prozesse ablaufen, sondern eine Vielzahl verschiedener Prozesse die tief im Alltag der Konsumenten verankert sind. Dazu gehören Waschmaschinen die ihr Waschmittel selbstständig nachbestellen, Milch die immerzu in ausreichender vordefinierter Menge im Kühlschrank ist, Getränke die automatisch gebracht und Pfandflaschen die abgeholt werden, Produkte die nicht nach Hause, sondern in den Kofferraum oder an einen „sonstigen“ Standort des Konsumenten, in einem Büro, Café oder Ferienwohnung geliefert werden.

Logistik wird nicht mehr als Dienstleister, sondern zunehmend als integraler Teil des Alltags wahrgenommen. Das bedingt, mindestens in Teilen, neue Geschäftsmodelle und Interaktivitäten mit Hersteller und Konsument. Eng wird dabei die Abstimmung mit neuen Technologien, hier vor allem „künstliche Intelligenz“ und neue Geräte sein, die sich in

---

<sup>118</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>119</sup> Deutsche Post, 2009

<sup>120</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>121</sup> Deutsche Post, 2009

<sup>122</sup> IntraLogistik, 2015

unseren Alltag integrieren wie zuletzt das Smartphone. Leicht sarkastisch gesagt werden wir dabei der Vorstellung des Paradieses „auf Armesreichweite alles erlangen“ sogar noch übertreffen, in dem per künstlicher Intelligenz Bedarfe (der Vorratsversorgung) mitunter befriedigt werden noch bevor sie entstehen. Positiv betrachtet werden wir neue Freiräume haben unseren Alltag zu gestalten. Es müssen neben logistischen Veränderungen also auch Veränderungen in unserem Alltag, kulturellem und urban strukturellem Leben stattfinden – aber das werden sie. Die Digitalisierung steht ja noch am Anfang und wird noch viel Neues bringen.

## Kapitel 4: KAUF & VERBRAUCH

Steigt das Verkehrsaufkommen durch Versandhandel nicht unglaublich an?

Erhöht sich der häusliche Stromverbrauch durch E-Commerce nicht enorm?

Sind nicht alle Online-Shopper Couch-Potatoes?

Im Internet sieht alles schön aus – warum kommen immer ganz andere Sachen als die abgebildeten bei mir an?

Nachgemachte Markenartikel und gefährliche Arzneimittelfälschungen - gibt es im E-Commerce keine Überwachung?

Wird der Verbraucher durch Datensammlung nicht immer gläserner?

E-Commerce ist doch nicht nachhaltig - oder?

Lassen sich die Kunden nicht im Laden beraten und kaufen dann im Internet – Stichwort Beratungsdiebstahl?

Sind Verbraucher nicht Spielbälle der Online-Händler?

Im E-Commerce geht es doch nur um den Preis?

Warum können Kinder im Internet Sachen bestellen, die sie im Geschäft nie kaufen dürften?

Wieso dürfen aus dem Ausland Sachen über das Internet verkauft werden?

Wieso wird es Abzockern im Internet so leicht gemacht?

Macht E-Commerce nicht einsam? Gerade ältere Menschen haben oft lediglich hierdurch noch Kontakt zur Außenwelt wobei sie doch Kontakt zu echten Menschen statt zu Bildschirmen benötigen?

## Quick Check: Fragen & Antworten

### **Steigt das Verkehrsaufkommen durch Versandhandel nicht unglaublich an?**

Rein rechnerisch kann das Verkehrsaufkommen sinken, da viele Sendungen gleichzeitig auf kleinerem Raum transportiert werden. Der Lieferverkehr in der Innenstadt stört im Zweifel nicht, weil es „zu viele“ sind, sondern weil Lieferfahrzeuge auf der Straße parken, um auszuliefern. Hierdurch kann der Verkehr zum Stehen kommen. Insgesamt aber sinkt das Verkehrsaufkommen. In einigen Städten wie Kopenhagen gibt es heute schon spezielle Strecken und Haltepunkte für Lieferfahrzeuge und die Stadt stellt zunehmend auf umweltfreundliche Mobilität um.

### **Erhöht sich der Stromverbrauch durch E-Commerce nicht enorm?**

Für einen insgesamt höheren Energieverbrauch sind nicht der E-Commerce per se, sondern die gesamte Digitalisierung unserer Gesellschaft und die gestiegenen Ansprüche an die Lebensqualität verantwortlich. Umso wichtiger ist es, dass Energie sparende Konzepte entwickelt werden. Daran haben auch die Unternehmen im E-Commerce ein großes Interesse.

### **Sind nicht alle Online-Shopper Couch-Potatoes, fürchterlich fett und unbeweglich? Und bekommen Kinder und Jugendliche nicht zunehmend Adipositas, da sie hauptsächlich vor dem Computer sitzen – zum Surfen und Einkaufen?**

Im besten Fall ist Einkaufen nicht der einzige Bewegungsantrieb. Aber dadurch, dass es beim Online-Einkauf keine Kassenzonen mit Süßigkeiten gibt und Kinder zum online bezahlen ihre Eltern benötigen, kann sich der Konsum des Süßen durchaus verringern. Zunehmend bieten auch Online-Händler Programme an, die Kinder belohnen, wenn sie sich bewegen. Dem Vorurteil der online einkaufenden Couch-Potatoes steht außerdem der hohe positive Beitrag zur Lebensqualität gegenüber: Einkaufen wird zeitsparender und findet im Internet bewusster statt. Dadurch haben Eltern mehr Zeit, die sie z.B. mit ihren Kindern sinnvoll außerhalb des Supermarktes verbringen können. Menschen, die sich nicht bewegen wollen, werden vermutlich nicht überproportional durch den E-Commerce dazu aufgefordert. Wahrscheinlicher scheint es, dass es mehr Menschen gibt, die die gewonnene Zeit in soziales Leben oder Sport investieren. Hier gibt es eine angeregte Diskussion. Studien oder genaue Zahlen liegen bisher noch nicht vor.

### **Im Internet sieht alles schön aus – warum kommen immer andere Sachen als die abgebildeten bei mir an?**

Der Verbraucher ist im E-Commerce durch gesetzliche Anforderungen sowohl in der Information als auch bei der Rückgabe von Produkten nach dem Kauf sehr gut geschützt. Oft sogar besser als im stationären Handel. Darüber hinaus ist es zunehmend einfach sich via sozialer Netzwerke, Foren und anderer Plattformen einen Eindruck über Online-Händler bzw. von Produkten zu verschaffen. Die Händler selbst tragen durch weitreichende Informationen, wie auch die Integration von Videos oder Live-Chats zu einem sehr breiten Informationsangebot bei.

**Nachgemachte Markenartikel und gefährliche Arzneimittelfälschungen – gibt es im E-Commerce keine Überwachung?**

Zunächst ist die täuschende Absicht bei Handelsvorgängen vernachlässigend gering – sowohl online als auch stationär. Aufgrund der Erfahrung mit dem E-Commerce wird dieser teilweise als bedrohlich wahrgenommen. Bei einem Geschäft oder einem Marktstand haben Verbraucher bereits gelernt, Vertrauenswürdigkeit einzuschätzen. Diese Fähigkeit müssen Kunden im Online-Handel teilweise erst noch lernen. Grundsätzlich gelten sehr gute gesetzliche Vorgaben und auch Schutz von Verbrauchern nach dem Kauf im E-Commerce.

**Wird der Verbraucher durch Datensammlung nicht immer gläserner?**

Datensammlung lässt eine gegenseitige Transparenz entstehen: Kunden wie Händler und die Industrie werden für die jeweils anderen Marktpartner immer transparenter. Das liegt an vielen Foren, sozialen Plattformen und Empfehlungen. Hieraus können sich Probleme und Vorteile ergeben. Ziel sollte es sein, den verantwortlichen Umgang mit Daten zu fördern und zu Gunsten von Kunden in bessere Angebote münden zu lassen.

**E-Commerce ist doch nicht nachhaltig - oder?**

Nicht-nachhaltige Konsummuster gibt es On- wie Offline. Sucht ein Konsument aber nach nachhaltigen Produkten kann er sich im Internet meist besser und schneller informieren und Informationen gegenüber stellen. Auch hilft die grundsätzliche Transparenz in dem Bestreben ein "für sich" passendes Angebot zu finden.

**Im E-Commerce geht es doch nur um den Preis?**

Fest steht, dass es durch das Internet sehr gute Möglichkeiten gibt, Preise zu vergleichen. Darüber hinaus können jedoch auch Qualitäten und Inhalte transparent verglichen werden. Verbraucher, die lediglich auf Preisebene suchen, kommen ebenso wie Verbraucher, die nach einer Kombination aus bestem Preis und bestmöglicher Nachhaltigkeit suchen, aufgrund transparenter Informationen an ihr Ziel.

**Sind Verbraucher nicht Spielbälle der Online-Händler?**

Die Machtverhältnisse haben sich stark verändert. Individuen und Gruppen haben ihre Macht durch die Möglichkeit schnell und kritisch Stellung zu beziehen und virale Effekte auszulösen, enorm vergrößert. Missstände werden umgehend angeprangert und Kontrollmechanismen angewendet, um zu sozial- und umweltverträglichem Handeln zu bewegen.

**Lassen sich Kunden nicht oft im Laden beraten und kaufen dann im Internet - Stichwort "Beratungsdiebstahl"?**

Das ist nicht falsch, aber umgekehrt genauso. Daher muss gefragt werden, ob es nicht darum geht, neue Möglichkeiten auszuloten und handelsseitig darauf mit neuen Konzepten zu reagieren? Handel ist kein festgelegter Status Quo, der sich nicht verändern darf, sondern eine hochflexible Struktur, die möglichst optimal auf die Kundenwünsche reagiert. Im Übrigen leidet der stationäre Handel nicht notwendigerweise unter Beratungsdiebstahl. Dem stationären Handel kann Internetrecherche von Verbrauchern nämlich zu Gute kommen; dies gilt auch für Internethändler, die von stationärer Informationseinkaufung profitieren.

**Warum können Kinder im Internet Sachen bestellen, die sie im Geschäft nie kaufen dürften?**

Ein neues Verfahren der Video ID setzt sich derzeit durch. Insgesamt ist der E-Commerce jedoch noch ein recht junger Handelszweig, der zunehmend innovative Lösungen anbietet. Diese werden mittelfristig noch sicherer sein als die "sogenannte Augenkontrolle" im stationären Handel.

**Wieso dürfen aus dem Ausland Sachen über das Internet verkauft werden?**

Globalisierung schließt auch den globalen Handel mit ein. Angebote aus dem Ausland haben wie alles Vor- und Nachteile: Die Warentvielfalt steigt und auch die Möglichkeit direkt ab Hersteller bestimmte Waren zu einem guten Preis ohne Zwischenhändler zu erwerben wird größer. Das internationale Recht muss sich hier jedoch noch teilweise den neuen Möglichkeiten anpassen und darauf achten, dass Gesetzeslücken nicht ausgenutzt werden.

**Wieso wird es Abzockern im Internet so leicht gemacht?**

Betrug kann überall stattfinden, ob im stationären Handel, im Internet, auf Märkten, an der Haustür. Warnungen vor neuen Dingen wie "Phishing" kann hier oft missgedeutet werden und man vermutet vielzusehn Bösese; dies Art von Warnungen haben gerade auf unerfahrene Menschen eine große Wirkung. Bei jeder Abzocke müssen die Aspekte Erfahrung und Sicherheit im Umgang mit einem neuen Medium in Betracht genommen werden; denn je mehr Erfahrung Kunden haben, desto weniger lassen sie sich verunsichern.

**Macht E-Commerce nicht einsam? Gerade ältere Menschen haben oft lediglich hierdurch noch Kontakt zur Außenwelt, wobei sie doch Kontakt zu echten Menschen statt zu Bildschirmen benötigen?**

Der E-Commerce wird den stationären Handel nicht vollständig verdrängen und damit die Bildschirme nicht den Kontakt zu echten Menschen. Allerdings können in vielen Kommunen ältere Menschen überhaupt nur noch einkaufen, da es den Online- und Versandhandel gibt; für Ketten und Märkte lohnt es sich dort nicht mehr. Auf der anderen Seite können kleinere kommunale Geschäfte bleiben, da ihnen das zusätzliche Online-Geschäft zusätzlichen Umsatz bringt. Diese kleinen Geschäfte bieten dann auch wieder viel mehr die Möglichkeit zu sozialer Integration und Kommunikation. Beispiele aus der Umgebung von London oder aus Kanada (Montreal, Neighbourhood-Project) zeigen das sehr deutlich. Aber auch in großen Städten lassen E-Commerce-Lösungen ältere Menschen bestimmte schwere Produkte noch selbständig einkaufen, weil sie geliefert werden. Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Eigenständigkeit von Menschen erhöht.

## Ökologisch

-  Verringerung des privaten Verkehrsaufkommens
-  Reduzierung des Verkehrsaufkommens durch Bündelung von Wareneinstellungen
-  Erhöhung des privaten Verkehrsaufkommens zur Freizeitgestaltung
-  Erhöhung des Verkehrsaufkommens durch wiederholte Zustellungen und individuelle Abholungen
-  Basierend auf dem Trend der Digitalisierung, höherer Energieverbrauch durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien

### Privates Verkehrsaufkommen

Der E-Commerce ermöglicht Kunden flexibel und ungebunden an Öffnungszeiten, Produkte zu erwerben. Von zu Hause aus können Käufer ihrem Konsumbedarf nachgehen. Die als möglicherweise lästig empfundenen – und vom ländlichen Raum vor allem langen – Anfahrtswege und der Kampf durch überfüllte Straßen und Fußgängerzonen entfallen. Durch das **reduzierte Verkehrsaufkommen** wird so eine große Menge CO<sub>2</sub> eingespart (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökologisch – „Transportaufkommen“).<sup>123</sup>

Diese positive Bilanz kann nicht durch das Argument der zahlreichen individuellen Zustellungen entkräftet werden. Denn diese sind logistisch bereits so optimiert, dass weniger CO<sub>2</sub> Emissionen verursacht werden, als wenn jeder Kunde einzeln den Weg zum Händler bestreiten würde.<sup>124</sup>

Nichtsdestotrotz kann es erhöhte CO<sub>2</sub> Emissionen geben, die sich negativ auf die Energiebilanz auswirken: Zum einen, wenn **nach misslungenen Zustellungen** wiederholt Pakete geliefert werden und zum anderen, wenn zahlreiche **individuelle Abholungen** von Paketen an Packstationen stattfinden.<sup>125</sup> Entkräftend kann hinzugefügt werden, dass eine Vielzahl von wiederholten Zustellungen und Abholungen von Paketen an Packstationen auf Standardstrecken liegen und somit keine zusätzlichen CO<sub>2</sub> Emissionen verursacht werden.

Zusätzlich muss der **Rebound-Effekt** beachtet werden: Durch das Onlineshopping wird in erster Linie Zeit gespart und das private Verkehrsaufkommen reduziert. Allerdings können sich die Einsparungen ins Gegenteil verkehren, wenn dadurch zusätzliche stationäre (oder online) Einkäufe oder anders gelagerte private Fahrten vollzogen werden.<sup>126</sup> (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökologisch – „Transportaufkommen“)

### Stromverbrauch und Hardwarenutzung

Für den Onlineeinkauf steht dem Verbraucher eine gut **ausgebaute IT Infrastruktur** zur Verfügung. Zahlreiche Internetfähige Geräte sind auf dem Markt und Cafés wären ohne WLAN

<sup>123</sup> Saemundur K. Finnbogason, 2013, 38; Welt online, 2015

<sup>124</sup> ecommerce Magazin, 2015

<sup>125</sup> öko Institut e.V., 2015, 1

<sup>126</sup> öko Institut e.V., 2006, 8ff.

kaum mehr denkbar. Dies bringt eine kaum vermeidbare Erhöhung des häuslichen und öffentlichen Strom- und Energieverbrauchs mit sich.

**Die intensive Nutzung und die generell durch Digitalisierung und Vernetzung erhöhte Nachfrage nach Hardware** (im stationären wie im Online-Handel) kurbelt die Herstellung, den Verbrauch und letzten Endes auch den Verschleiß von Geräten an (*siehe dazu auch: Kapitel 1 – Ökologie – „Energie- und Ressourcenverbrauch“*). Anbieter stehen in regem Wettbewerb, um kostengünstige Internet-fähige Geräte für die breite Masse herzustellen. Die Anzahl der Nutzer der vielfältigen Geräte steigt und lässt damit den Stromverbrauch in die Höhe schnellen. Gemäß der IEA, der Internationalen Energie Agentur summierte sich alleine 2013 der globale Stromverbrauch von Netzwerken und Datenzentren auf mehr als 640 Terrawattstunden. Das ist mehr als der gesamte jährliche Energieverbrauch der Bundesrepublik. Wie viel davon konkret auf den stationären Handel oder den E-Commerce entfällt, ist schwierig zu beantworten; denn die IT durchdringt heutzutage fast jeden Winkel des Alltags, so dass gesonderte Zahlen nicht zur Verfügung stehen. Mit dem Megatrend des sogenannten „Internets der Dinge“ steigt der Energiebedarf der Technik jedoch weiter an.<sup>127</sup>

### **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18** *Kauf- und Verbrauch // Ökologisch*

#### **Wir stehen vor einem großen Übergang – vor einem unglaublich großen Übergang**

Mit der Digitalisierung geht es nicht nur in einen neuen Abschnitt sondern in eine neue Ära. Unser gesamter Alltag wird sich neu strukturieren, bis hin zu politischen Systemen (wie in den ersten Kapiteln bereits ausführlich geschildert). In dieser Phase wird es viele neue Technologien und auch neue Gerätschaften geben. Viele davon mitunter für einen nur recht kurzen Zeitraum, da die finalen Möglichkeiten wiederum neue, sinnvollere Gerätschaften hervorbringen. Es wird also vorübergehend eine ökologische Belastung geben, zumal nach Ansicht nahezu aller Beteiligten an dieser Diskussion, die Geräte (zum Beispiel Akkus, Geräte und deren Zusammenspiel) noch auf einem sehr niedrigen Entwicklungsniveau sind. Hier sind große Erwartungen an neue Technologien, die verschiedene Probleme ökologischer (oder auch sozial-ökologischer – Bsp.: Abbau seltener Erden) Natur erst mittelfristig beheben. Über den Zeitraum ist man dabei uneins: nahezu 50% sieht große Erfolge in den nächsten fünf Jahre, während die anderen 50% mindestens 10 Jahre, 20% sogar 20 Jahre schätzen bis es zu grundlegenden Innovationen in diesem Bereich kommt.

Langfristig sehen allerdings alle Beteiligten eine erheblich ökologischere Umwelt. Das bedingt durch einerseits erhebliche Entwicklungen im Bereich erneuerbare Energien, aber, neben der Akku-Technologie, auch in stromsparenden Modulen.

---

<sup>127</sup> Wirtschafts Woche online, 2014

## Sozial

-  Erhöhung der Lebensqualität durch Selbstbestimmung, Flexibilität, Freude am Surfen, Suchen und Vergleichen
-  Förderung von bewusstem Einkauf durch gezielte Produktrecherche
-  Förderung von sportlichen Aktivitäten durch Zeitersparnis
-  Belohnung von Kunden durch Incentivierungsprogramme
-  Unterstützung von Bewegungsmangel durch bequemen Bestellvorgang
-  Mögliche Förderung von Stress, Informationsüberflutung und Kaufsucht durch Digitalisierung im allgemeinen

### Physische und psychische Auswirkungen

Onlineshopping wird nachgesagt einen **positiven Beitrag zur Lebensqualität** zu leisten. Hektische Zeiten vor Ladenschluss oder in der Weihnachtszeit können Verbraucher hinter sich lassen. Selbstbestimmt und flexibel, zu jeder Tages- und Nachtzeit können die „empowered consumers“ die Produktsortimente und die vielfältigen Angebote und Preise mit Spannung, Spaß, Vorfreude und viel Inspiration durchforsten. Schnelles Ausfindig machen des gesuchten Produkts zum besten Preis löst Erfolgserlebnisse aus und trägt zum Selbstbewusstsein durch kompetenten Umgang mit dem Internet bei. Zusätzlich können beim Erhalt der Ware die Emotionen eines Beschenkten einsetzen. Ohne Zeitdruck und Stress kann E-Commerce somit zu einem Wohlfühl-Einkaufserlebnis beitragen.<sup>128</sup> 65% der Deutschen, die beruflich oder familiär sehr eingespannt sind, geben an, dass E-Commerce zur Verbesserung ihre Lebensqualität beigetragen hat.<sup>129</sup>

Online-Händler tragen auch verstärkt durch unterschiedliche **Incentivierungs- und Prämiensprogramme** dazu bei, die gefühlte Lebensqualität von Verbrauchern zu erhöhen. Ob Treue-, Punkte- oder Belohnungssysteme, Versandhändler belohnen ihre Kunden auf unterschiedliche Weise für ihre Online-Einkäufe.<sup>130</sup>

Darüber hinaus kann E-Commerce **bewusstes Einkaufen** fördern. Ungesunde Konsumgüter, die im stationären Handel oftmals an der Kasse zum Kauf ausliegen und oftmals ohne vorherige Intention erworben werden, sind beim Onlineeinkauf selten im Warenkorb zu finden. Damit wird die Mitnahme von ungesunden Süßwaren durch E-Commerce drastisch reduziert und damit oft auch der Verzehr. Dies kann positive Auswirkungen auf die Physis, auf das Körpergewicht, haben.

Onlineshopping kann zudem große **Zeitersparnis** bedeuten, wenn Anfahrtswege und Geschäftsbesuche entfallen. Dadurch kann mehr Zeit für Lebensqualitätsfördernde Aktivitäten wie z.B. Sport bleiben.

<sup>128</sup> DHL, 2012, 27

<sup>129</sup> DHL, 2012, 35

<sup>130</sup> Kissmetrics Blog, 2014

Dem entgegen können Argumente stehen wie z.B., dass Onlinekonsum aus der bequemen „Horizontalen“ stattfindet und so für Konsumenten keine Notwendigkeit besteht, den Weg in ein Geschäft aufzunehmen. **Bewegungsmangel** könnte eine negative Folge sein. Dem entgegen stehen jedoch Umfrageergebnisse, die belegen, dass Online-Käufer häufiger via Smartphone und Tablet shoppen, vor allem von unterwegs: „Anstatt Online-Bestellungen abends vom heimischen PC aus zu verschicken, lässt sich dies dank Shopping-Apps und optimierter Webseiten zeitsparend von unterwegs erledigen“. Etwa jeder vierte Konsument nutzt ein Mobilgerät mindestens einmal im Monat für den Online-Einkauf.<sup>131</sup> Besonders die Altersgruppen 14-29 und 30-39 verfügen dabei eine große Affinität für mobiles Bestellen oder Bestellen per App (2015: 30% bzw. 25%). Insgesamt stieg auch der Umsatzanteil beim Wareneinkauf durch Bestellungen per mobilen Internet im Vergleich von 2014 auf 2015 um 0,4%.<sup>132</sup>

Schließlich darf neben der möglichen Steigerung der Lebensqualität nicht vergessen werden, dass die Digitalisierung an sich und dabei die Möglichkeit zu ständigem Konsum, die Informationsüberflutung auch zu **erhöhtem Stress** oder bei anfälligen Menschen gar zu Kaufsucht und schlussendlich zu Überschuldung führen kann.<sup>133</sup> Eine Untersuchung über das Einkaufsverhalten auf der Online-Auktionsplattform eBay belegt dies zwar nur annähernd, hat aber gezeigt, dass je abstrakter die Bezahlmethode und auch die Verkaufssituation ist, umso schwerer ist es für die Kaufsüchtigen die Kontrolle über sich zu behalten. Anzumerken ist jedoch, dass Stress, Kaufsucht oder gar Überschuldung sowohl durch stationären, als auch durch mobiles Shoppen ausgelöst werden kann.<sup>134</sup>

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### *Distribution- und Retour // Sozial*

#### Der Unterschied zwischen Stadt und Land wird kleiner

Als Urbanität ihren Ursprung hatte, siedelten sich Menschen rund um Kreuzungen an. Kreuzungen deshalb, da dort wo zwei Straßen aufeinander treffen, tendenziell mehr los ist. Man trifft mehr Menschen und kann besser Handel treiben. Hieraus sind Städte geworden, als multikreuzende Ansammlung von Straßen. An mehr und mehr Orten kann man immer mehr Menschen treffen und hat hypothetisch immer mehr Optionen. Das macht Städte so interessant.

Das Internet macht diese gigantische Zahl aller Kreuzungen und Straßen weltweit ortsunabhängig. Im Bild gesprochen nimmt man alle diese Wegkreuzungen und kann sie durch das Internet an jedem Ort der Welt nutzen.

Gleichzeitig zieht es immer mehr Menschen in das Umland von Städten. Das hat zum Einen mit den Möglichkeiten zu tun in den Innenstädten einen adäquaten Wohnraum zu finden. Auf der anderen Seite steht in der „Ära der Achtsamkeit“ mehr Work-Life-Balance im Fokus der Menschen. Beides führt zu einem neuen Land-Trend. Die Digitalisierung schafft hierzu Voraussetzungen, die bisher nicht möglich schiene, wie das „Arbeiten an jedem Ort“ und auch der Bezug von „allen Waren an jedem Ort“. So gilt es bisher als Problem kleinerer Orte, dass sie keine „aktuelle“ Lebensmittelversorgung bieten können. Hierzu gehört die Ernährung mit Bio-Waren genauso wie mit veganen, asiatischen oder sonstigen

---

<sup>131</sup> pwc, 2013; pwc, 2014

<sup>132</sup> bevh, 2015, 35, 59.

<sup>133</sup> öko Institut e.V, 2006, 9

<sup>134</sup> Onlinemarktplatz.de, 2008

Lebensmitteln. Gerade die Besserverdienenden verlassen derzeit, unter anderem aus diesen Gründen, die Dörfer. Das kann sich jetzt umkehren.

Die beiden Wünsche, Abwechslung/Urbanität wie Landleben/Work-Life-Balance, können gemeinsam vollkommen neue Formen der Lebensqualität erzeugen. Das gleichzeitige Leben auf dem Land, dabei die Möglichkeiten der Stadt nutzen zu können, wird dazu führen, dass Menschen zunehmend auch wieder auf dem Land wohnen wollen (und können). Das wird dazu führen, dass Bevölkerungsbewegungen für die Zukunft neu berechnet werden müssen und andererseits der Druck von Städten sinkt die zunehmenden Bevölkerungsanzahl alleine abfedern zu müssen.

Werden Menschen also in Zukunft nicht mehr in die Städte abwandern, sondern werden wir es schaffen wieder neue lebenswerte Strukturen auf dem Land aufzubauen? Mit Sicherheit wird das noch eine Zeit dauern, ist aber ein weiterer Punkt der zeigt, wo der interaktive Handel in der Gesellschaft greift und neue Möglichkeiten schafft.

### **Und die Bewegung?**

Immer wieder wird das Beispiel hervor geholt: wer nicht mehr einkaufen geht, bewegt sich auch nicht mehr. Oder noch schlimmer, er hat auch keinen sozialen Austausch. In dieser lapidaren Behauptung werden sowohl technische als auch gesellschaftliche Entwicklungen die parallel laufen ausgelassen. Dieses Vorurteil mag, nach Ansicht der an der Diskussion Beteiligten, auf eine durchaus plakative Randzielgruppe zutreffen. Viele andere Zielgruppen werden die Möglichkeiten der Digitalisierung jedoch vorwiegend positiv erfahren. Gerade heranwachsende Zielgruppen haben bereits heute ein komplett anderes Nutzungsverhalten. Allerdings sind diese gesamtgesellschaftlichen Prozesse so komplex und noch wenig klar, dass wir außer Begründungen für das Eine oder Andere, wie vorab im Kapitel bereits dargelegt, kein weiteres verlässliches Zahlenmaterial finden konnten das die ein oder andere These nachhaltig stützt.

## Unternehmensführung

-  Erhöhung der Transparenz durch detaillierte Produkt- und Preisinformationen, individuelle Onlinebewertungen und gesetzliche Anforderungen
-  Suchoptimierung durch personalisierte Produktempfehlungen
-  Erhöhte Kunden-Transparenz durch Sammlung von Verbraucherdaten und -präferenzen
-  Gefahr der Täuschung im E-Commerce (z.B. über Produkt Echtheit, Versandkosten, Seriosität von Firmen, Echtheit von Gütesiegeln)
-  Entmündigung des Verbrauchers durch Beeinflussung der Wahlfreiheit (Preisflimmern)
-  Unzureichende gesetzliche Regelung zum Besitz, zur Sammlung und Verwendung von privaten Daten
-  Gefahr des Hackings und Diebstahls
-  Verbesserung der Kontroll- und Sicherheitsmechanismen für digitale Daten

### Transparenz

Ob über das Unternehmen selbst, deren Lieferkette und Beschaffung oder ob über die Unternehmensprodukte, Transparenz erfährt eine immer höhere Bedeutung. Dabei geht es nicht immer nur um die Beschaffenheit des Produktes, sondern immer öfter um wertorientierte **Informationen** wie Herkunft, Regionalität, Umweltschonung und Sozialverträglichkeit.<sup>135</sup> Die Förderung von ökologisch relevanter Produkttransparenz ist beispielsweise Ziel von Portalen wie blauer-engel.de, codecheck.info, EcoShopper, testberichte.de oder utopia.de.<sup>136</sup>

Im Netz haben Kunden darüber hinaus die Möglichkeit Unternehmen und/oder Produkte (z.B. über soziale Netzwerke oder Foren) kritisch zu beurteilen und damit die Transparenz zu erweitern. Ob Amazon, Airbnb oder Tripadvisor, Produzenten, Händler, Gastronomen oder Konsumenten machen Gebrauch von ihrer Meinungsfreiheit und tauschen sich offen über Produkte, Herstellung, Qualität oder Service von Anbietern aus.<sup>137</sup> Die Händler selbst tragen durch weitreichende Informationen, wie auch die Integration von Videos oder Live-Chats zu einem sehr breiten Informationsangebot bei.

Höhere Transparenzanforderungen entwickelten sich nicht nur auf Wunsch von Konsumenten, sondern auch aufgrund **gesetzlicher Anforderungen** – nicht zuletzt zum Schutz von Verbrauchern. Bereits seit 2012 gelten im Handel für neue Elektrogeräte wie beispielsweise Geschirrspüler, Kühlschränke und Waschmaschinen Vorgaben bei der Angabe von Energieeffizienzwerten. Ab 2015 müssen Verbraucher aufgrund einer Gesetzesänderung auch vor dem Kauf im Internet übersichtliche Informationen zum Energieverbrauch bestimmter Elekt-

<sup>135</sup> IHK Nürnberg für Mittelfranken, 2015, 26

<sup>136</sup> electronic commerce, 4

<sup>137</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2015, 3; DHL, 2012, 43

rogeräte erhalten. Genauso wie im stationären Einzelhandel muss dann das komplette Energielabel auch online angegeben werden. Das Label enthält neben der Effizienzklasse auch Informationen zum absoluten Stromverbrauch.<sup>138</sup>

## Täuschung

Verbraucher sind der Gefahr von Täuschung durch Manipulationstechniken leicht ausgesetzt – ob im Versand- oder im stationären Handel: **Kleingedrucktes, Gestaltung, Suggestionstechniken** werden von Anbietern eingesetzt, um Verbraucher über Preise, Qualitäten und Leistungen zu täuschen. Dabei kennen Verbraucher nicht immer alle ihre Rechte.<sup>139</sup> Problematisch ist es beispielsweise, wenn Ware nicht der **Beschreibung** oder den **Bildern** entspricht. So gaben in einer von der Postbank im Jahr 2004 durchgeführten Studie 35% der Befragten an, dass die erhaltene Ware nicht den Bildern oder der Beschreibung entsprach, 17% gaben an, dass die Ware nicht umgetauscht werden konnte und 10%, dass bestellte Ware nie ankam.<sup>140</sup>

Eine fehlende Überwachung der **Produktechtheit** und Betrug stellen große Herausforderung für den E-Commerce (aber auch für den stationären Handel) dar; nicht nur im Ausland, sondern auch im Inland.<sup>141</sup> Laut einer Studie (2011) haben 80% der befragten Konsumenten Bedenken beim Online-Einkauf im Ausland; dies beinhaltet die Furcht vor Betrug, Sorge bezüglich der Produktechtheit oder Unsicherheiten bezüglich der Lieferbedingungen.<sup>142</sup> Generell muss jedoch hinzugefügt werden, dass die Aufklärungsrate beim Online-Betrug sehr hoch ist. Ein Beispiel aus Nordrhein-Westfalen verweist auf eine landesweite Klärung von 96,6% der Fälle – unter Berücksichtigung, dass 90% der Taten auf Nutzer von Online-Marktplätzen zurück geht.<sup>143</sup>

Dem E-Commerce wird auch vorgeworfen über **versteckte Kosten** hinweg zu täuschen, die dem Kunden zu Beginn seines Einkaufs nicht bewusst waren.<sup>144</sup> Ob Service, Versand oder Zahlungsmethode, meist muss mit zusätzlichen Gebühren gerechnet werden. Allerdings werden diese in der Regel vor Absenden der Bestellung in einem Endpreis zusammengefasst.

Konsumenten haben zwar die Möglichkeit vor dem Kauf detaillierte Produktinformationen und Informationen oder Bewertungen zu Anbietern durch Foren und anderen Plattformen einzuholen.<sup>145</sup> Allerdings kann es schwierig sein, Betrüger schnell zu erkennen, da die **Seriosität von Online-Firmen** manchmal nur mit Mühe ersichtlich ist. Sogenannte Fakeshops sehen den tatsächlichen Internetshops ähnlich, weisen aber beispielsweise nicht die gängigen Gütesiegel (wie EHI-Geprüfter Online Shop, Trusted Shops, safer-shopping, internet privacy standards) auf.<sup>146</sup> Weitere Kriterien wie Informationen zur Erreichbarkeit, Maßnahmen zum Datenschutz oder einer SSL-gesicherten Übertragung der Kaufabwicklung sind wichtig für die Einschätzung des Versandhändlers.<sup>147</sup>

Der Einsatz von **Gütesiegeln** – ob im stationären oder im Online-Handel – kann Verbrauchern

---

<sup>138</sup> Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz, 2014

<sup>139</sup> electronic commerce, 2

<sup>140</sup> öko Institut e.V., 2006, 20

<sup>141</sup> KPMG, 2012, 25

<sup>142</sup> DHL, 2012, 78

<sup>143</sup> Heise online, 2005

<sup>144</sup> Focus online, 2015

<sup>145</sup> öko Institut e.V., 2006, 20; Mc Kinsey, 2013, 22

<sup>146</sup> Polizei Niedersachsen, 2016

<sup>147</sup> KPMG, 2012, 25; teltarif, 2015

Gewissheit verschaffen – ob zu Unternehmen, Zahlungsmethoden oder Produkten.<sup>148</sup> Um Verbraucher aber nicht zu verwirren, muss die Bedeutung der verschiedenen Gütesiegel in beiden Fällen (online und offline) **klar kommuniziert** werden.<sup>149</sup> Denn die **Echtheit** von Gütesiegeln, aber auch von Produktbewertungen ist nicht immer leicht zu kontrollieren. Die Anzahl von beschönigten Beschreibungen wird immer größer, Aussagen und Suggestionen über Qualitäten von Produkten können unzutreffend oder unvollständig sein. Dies sorgt für zunehmende **Verwirrung**, sodass es schwer ist zwischen seriösen und unseriösen (green-washing) Intentionen zu unterscheiden.<sup>150</sup> Konventionellen Produkten werden ökologische Qualitäten zugeschrieben, importiertes Handwerk wird als Fairtrade bezeichnet, Manufakturwaren werden per se als nachhaltig, fragwürdige Stoffe als natürliche Heilmittel beworben. Diese Herausforderung besteht im Handel allgemein, also für alle Vertriebswege gleichermaßen. Bei der subjektiven Einschätzung des eigenen Wissens, wie man die Echtheit eines Gütesiegels überprüfen kann, zeigt sich eine große Unsicherheit von befragten Online-Shoppern: 56% geben an, sich eher oder sogar sehr unsicher zu sein, ob sie dies könnten. Die Gruppe der 15- bis 29-Jährigen zeigt sich mit 52% am wenigsten unsicher, ebenso die „Häufig-Shopper“ mit 53%.<sup>151</sup> Glaubwürdige Produktbewertungen sind von unglaubwürdigen oder manipulierten oft schwierig zu unterscheiden.<sup>152</sup> Experten sagen, dass bis zu 30% der Bewertungen gefälscht sind. 2015 hat beispielsweise Amazon in den USA über 1.000 unbekannte Bewertungsfälscher verklagt.<sup>153</sup>

Während Verbraucher für diese Art des Betrugs im Netz möglicherweise noch sensibilisiert sind, können sie nichts gegen versteckte **Entmündigung** tun. Denn Algorithmen nehmen Nutzern heutzutage „das Suchen, Denken und Entscheiden ab. Sie analysieren die Datenspuren (...), entschlüsseln Verhaltensmuster, messen Stimmungen und leiten daraus ab, was gut für uns ist und, was nicht“<sup>154</sup>. Auch im stationären Verkaufsgeschäft können Verbraucher gleichermaßen Opfer manipulativer Gespräche sein, die auf Basis von höheren Provisionen und ähnlichen Incentivierungen der Verkäufer intensiviert werden können. Online wird jedoch die Wahrnehmung und dadurch die Wahlfreiheit des Kunden durch personalisierte Produktempfehlungen, individuelle Contentempfehlung, aber vor allem dynamische Preisoptimierungen beeinflusst.<sup>155</sup> Dies soll schlussendlich dazu führen, dass Verbraucher das Gefühl für den Wert eines Produktes verlieren.<sup>156</sup> Das sogenannte Preisflimmern (Dynamic Pricing) kann hierfür als Beispiel herangezogen werden (*siehe dazu auch: Kapitel 2 – Ökonomisch – „Wettbewerbsdruck“*): Kunden sind mehrmals täglichem dem Steigen und Fallen von Preisen willkürlich ausgesetzt. Gegen die geschätzt zwei bis drei Millionen Anpassungen pro Tag, die große Versandhändler im Durchschnitt vornehmen, können Verbraucher nichts tun. Sie erhalten den angeblich optimalen Angebotspreis aus zahlreichen Variablen und können sich entweder darauf verlassen oder unter Einsatz von viel Zeit und Energie andere Plattformen konsultieren und weitere Preisvergleiche anstellen. Online angebotene Produkte haben dann einen Preis, der – ohne Wissen des Kunden – beispielsweise am Wert des eigenen Smartphones oder der persönlichen Wohngegend ausgerichtet wird.

Dem entgegen steht die positive Sichtweise, dass durch personalisierte Produktempfehlungen, dynamische Preisoptimierung, individuelle Contentempfehlung und Dynamic Pricing a) schnell und zielstrebig die besten Ergebnisse geliefert und b) die auf verschiedener Basis speziell errechneten Ergebnisse „optimal“ auf die Interessen des Verbrauchers abgestimmt

---

<sup>148</sup> bevh, 2012, 11f.

<sup>149</sup> bevh, 2012, 11f.

<sup>150</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33

<sup>151</sup> bevh, 2012, 14

<sup>152</sup> electronic commerce, 1

<sup>153</sup> Welt online, 2015; Stern online, 2015

<sup>154</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014, 40

<sup>155</sup> Prudsys, 2015

<sup>156</sup> Stern, 2015, 47

werden. Wie auch im stationären Handel möglich, werden Kunden Vorschläge gemacht, die zu vorherigen Suchen passen und eine hohe Interessenswahrscheinlichkeit haben. Diese Art der Empfehlungen können Verbraucher daher **konstruktiv bei der Suche nach Produkten und Preisen unterstützen**.

### Datenpreisgabe und –hoheit

Während Transparenz über Versandhändler und über Produkte eingefordert wird, wünschen Verbraucher meist die Geheimhaltung ihrer eigenen Daten. Im stationären Handel ist der Kunde bei Barzahlung – auch wenn diese seit Einführung der Kartenzahlen enorm zurückgegangen ist – vollständig anonym. Dies ändert sich bei Bestellungen im Internet, wenn nicht nur Anschrift und Adresse, sondern auch Kreditkartenangaben gemacht werden müssen.

Beim Thema Datenpreisgabe und –hoheit geht es jedoch nicht nur um faktische Daten, sondern auch Daten hinsichtlich Kundenpräferenzen. Datenbanken einzelner Händler und Hersteller können sich mittlerweile – wenn auch meist erst nach Einwilligung – jeden der Schritte merken und machen Verbraucher damit zu **gläsernen Kunden**. Zunehmend stellen auch technologische Innovationen und politische Verschiebungen unser vermeintliches Recht auf Geheimhaltung von Daten und Präferenzen in Frage. Heute gilt meist der Grundsatz „nur Schuldige verstecken sich“<sup>157</sup>. Dieses Argument wird gerne verwendet, um der Digitalisierung ‚freien Lauf zu gewähren‘ und Sucheingaben und Vorlieben von Verbrauchern weiterhin zu verfolgen, auszuwerten und Kunden spezifische Angebote zu unterbreiten. Vielfach geben Verbraucher jedoch ihre Daten auch freiwillig preis, um noch bessere Empfehlungen zu bekommen. Beispielsweise ermöglichen Kunden durch die Freigabe ihrer Daten bei pinterest, dass Unternehmen Kundenprofile spezifizieren und Kaufinteresse und –empfehlungen ableiten können.<sup>158</sup>

Gemäß dem Grundsatz „das Netz vergisst nicht“ lässt sich die seit Jahren aufgebaute **Sammlung von Daten** von verschiedensten Anbietern nicht rückgängig machen. Der Rückruf und die Löschung solcher Daten sind gesetzlich noch nicht völlig ausreichend geregelt.<sup>159</sup> Der konkrete Umgang mit Verbraucherdaten ist jedoch generell verboten und Unternehmen benötigen eine klare Einwilligung seitens der Nutzer. Unternehmen können personenbezogenen Daten nicht ohne Einverständnis z.B. für Marketingzwecke nutzen (*siehe dazu auch: Kapitel 2 – Unternehmensführung – „Customer Centricity“*).<sup>160</sup>

Die übergeordnete Frage „Wem gehören die Daten im Netz, die durch die Digitalisierung so zahlreich verfügbar sind?“ kann durch die existierenden gesetzlichen Regelungen teilweise noch nicht beantwortet werden; dafür sind sie noch zu sehr auf nicht-digitale Handelsprinzipien ausgerichtet.<sup>161</sup> Dies wird jedoch sukzessive überholt, so dass zukünftig neue Richtlinien für den Online-Handel mehr rechtliche Möglichkeiten und **Sicherheit für die Verbraucher** ermöglichen, als sie es beim Offline-Geschäft je waren. Ein Beispiel dafür sind nutzerorientierte „Smart Contracts“, mit denen Nutzer aufgrund der eingebauten Algorithmen bessere Kontrolle und Sicherheit über ihre digitalen Werte haben sollen:<sup>162</sup> Smart Contracts sind Transaktionsprotokolle bzw. -programme, die automatisch und permanent „live“ die Bedingungen eines Vertrags kontrollieren und einzelne Bestimmungen eines Vertrags automatisiert

<sup>157</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2011, 5

<sup>158</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>159</sup> Universität Regensburg, 2015, 2, 84

<sup>160</sup> Universität Regensburg, 2015, 2, 83

<sup>161</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014

<sup>162</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014

ausführen. Die Kontrolle und Einhaltung basiert dabei auf den Smart Contracts zur Verfügung gestellten Daten (-banken).<sup>163</sup>

## Zahlungsverkehr

Die Bekanntgabe von Bankdaten auf nicht einschätzbaren Kaufplattformen kann eine Gefahr des Missbrauchs für den Verbraucher darstellen. **Hacking und Diebstahl** können zum Verlust von Daten und Geldmitteln und nicht zuletzt von Kaufkraft führen. Besonders Online-Banking über Smartphones, die ihre Software über nicht verifizierte Portale laden und über keinen Virenschoner verfügen, ist kritisch für die Daten- und Finanzsicherheit der Verbraucher.<sup>164</sup> Verbraucher haben oftmals den Eindruck, dass die Digitalisierung Raum und Zeit für quantitativ mehr und qualitativ andere Arten von Geldentwendung geschaffen hat. Dem gegenüber steht die Annahme, dass gerade der Zahlungsverkehr mit **Bargeld besonders anfällig für Raub und Diebstahl** ist.<sup>165</sup>

Schließlich werden für die Cyberkriminalität Rückgänge festgestellt, so z.B. seit 2011 für das sogenannte „Phishing“ – das Ausspionieren von TAN-Nummern. Die Fälle, in denen Kriminelle diese Sicherheitsnummern für Überweisungen mit einer gefälschten Mail abgreifen, seien um fast 50 Prozent zurückgegangen – nicht zuletzt aufgrund der Einführung der „mTan“.<sup>166</sup>

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### *Distribution- und Retour // Unternehmensführung*

#### Alles was neu ist

Wie im Kapitel oben beschrieben, bestätigt es sich inhaltlich auch in der Diskussion mit unseren Gesprächspartnern. Insofern möchten wir nur einen grundlegenden Gedanken anfügen, der sich in den Gesprächen immer wieder herauskristallisierte: Alles was neu ist bietet immer Chancen und Risiken. Und es gibt zwei maßgebliche Gruppen die Beides jeweils optimal zu nutzen versuchen: Entwickler/Innovatoren und Kriminelle. Zwischen Beiden steht die Zivilgesellschaft mit der Legislative und Exekutive an der Hand. Dieses ganze System muss sich zusammen rütteln. Dabei gilt es natürlich die Chancen für die Gesellschaft zu haben und die Risiken möglichst zu mildern. Das Schlimmste was man an dieser Stelle tun kann ist, sich alte Zeiten zurück zu wünschen. Das gilt im letzten Jahr gerade für politische Systeme. Denn leider lässt sich die Zeit nicht zurück drehen und Entwicklungen stoppen. Es gilt also vielmehr die vereinten Kräfte auf die positive Entwicklung der Möglichkeiten zu legen und dabei die Risiken zunehmend zu minimieren.

Daraus folgt: viele aktuell wahrgenommenen Probleme sind vor allem eins: vorübergehend. Wichtig ist dabei, dass sie thematisiert und damit angepackt werden. Hier kommt der sozial-medialen Vernetzung ein wichtiger Punkt zu, der mindestens genauso interaktiv sein sollte wie der Handel. Das bezieht sich im Wesentlichen auf Offenheit und Bildung. Sie ist in Phasen des Übergangs immer der wichtigste Faktor um langfristig negative Folgen zu vermeiden.

---

<sup>163</sup> Datenschutzbeauftragter INFO, 2015

<sup>164</sup> Focus online, 2015

<sup>165</sup> Deutschlandfunk, 2015

<sup>166</sup> FAZ online, 2014

Wichtig ist, dass verschiedene Prozesse: Entwicklung, Gesetzgebung, Arbeits- und Alltagsstruktur, Kultur, Bildung etc. möglichst auf denselben Stufen laufen. Denn es nützt keine technologische Entwicklung etwas die nicht genutzt werden kann oder eine Integration in den Alltag fehlt. Teilweise kommt sie gerade noch rechtzeitig: als wir uns zum Beispiel damals fragten warum wir jetzt UMTS-Netze für die Mobiltelefonie brauchten, kam der Nutzen durch die zunächst noch nicht vorhandene Datenübertragung, gerade noch rechtzeitig. Also Entwicklung 5.0, Gesetzgebung 2.3 und Bildung 3.8 zusammen ist schwierig. Aktuell aber vielleicht die Realität. An dieser Stelle können Verbände helfen, durch ihre einerseits industriell geprägte Ausrichtung, andererseits ihr Verständnis für Politik und gesellschaftliche Strukturen, zu vermitteln. Vielleicht kommt ihnen hier sogar eine neue Funktion zu.

## Gesellschaft

- Erleichterung der gezielten Produktsuche durch hohe Transparenz
- Priorisierung nachhaltiger Produkaspekte durch offensivere Informationspolitik
- Förderung der Entstehung eines neuen, nachhaltigen Verbrauchertyps und bewussterem Konsum
- Reduktion von Impulskäufen durch verbesserte Informationen
- Förderung von alternativen, nachhaltigen Besitz- und Konsumformen durch neue Angebote von Versandhändlern
- Förderung von Integration, Inklusion, Partizipation und Teilhabe
- Förderung von Selbstständigkeit und Integration älterer Menschen und der ländlichen Bevölkerung
- Zugang zu neuen Informationen, Ländern und Kulturen
  
- Tendenz des ethischen Konsums als Wohlstandsphänomen
- Sicherstellung einer gerechten Teilhabe an der Digitalisierung
  
- Förderung von zusätzlichem Konsum
- Mögliche Überforderung durch digitale Informationsflut
  
- Entstehung neuer Partizipationsmöglichkeiten

### Kaufverhalten & nachhaltiger Konsum

Das Einkaufen im Internet ist weit verbreitet. Laut einer Studie des Bundesverbandes für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2013) haben bereits 92% der Befragten mindestens einmal Produkte oder Dienstleistungen im Internet gekauft oder gebucht. Das entspricht 71% der Gesamtbevölkerung in Deutschland (über 14 Jahren): Rund 50 Millionen Menschen.<sup>167</sup> 54% von ihnen, über alle Altersgruppen hinweg, kaufen sogar regelmäßig, einmal im Monat, im Internet ein.<sup>168</sup>

Der E-Commerce kann dabei **nachhaltigere Konsumformen** fördern. Verbrauchern stehen **vielfältige Informationen** über die Nachhaltigkeitsperformance von Angeboten und Anbietern zur Verfügung. Das Mehr an Hinweisen ermöglicht Kunden schnell und unkompliziert Informationen zu nachhaltigen und ökologisch verträglichen Produkten zu suchen und nicht zuletzt diese zu erwerben und damit den Absatz nachhaltiger Produkte (z.B. Fairphone) zu steigern.<sup>169</sup> 2014 fragte mehr als ein Drittel der Deutschen nachhaltige Produkte nach (auf EU-Ebene ist es jeder vierte Bürger).<sup>170</sup>

<sup>167</sup> Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM), 2013, 5, 7

<sup>168</sup> bevh, 2015, 82

<sup>169</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33; öko Institut e.V, 2006, 19

<sup>170</sup> Umweltbundesamt, 2014, 31

Unter Käufern kann die Tendenz festgestellt werden, dass **andere Einkaufsaspekte priorisiert** werden – nicht nur Preis und Zustellungsgeschwindigkeit sind von Bedeutung, sondern auch ökologische Aspekte spielen verstärkt eine Rolle, da sie von Onlinehändlern verstärkt in den Vordergrund gestellt werden. Experten sehen beispielsweise eine hohe Bereitschaft der Kunden, bei Lieferungen zugunsten der Umwelt auf hohe Geschwindigkeiten zu verzichten.<sup>171</sup>

Mit den neuen nachhaltigen Einkaufspräferenzen hat sich auch im E-Commerce der **neue Typ Verbraucher** etabliert, die sogenannten LOHAS, die einen Lifestyle of Health and Sustainability pflegen. Sie sind konsum- und technikaffin und haben ein ausgeprägtes Interesse an Gesundheit, Selbstverwirklichung und Nachhaltigkeit.<sup>172</sup> Mit der Entwicklung solcher Verbrauchergruppen werden hohe Erwartungen an eine nachhaltige und umweltschonende Produktherstellung im Onlinehandel gestellt.<sup>173</sup>

Der E-Commerce eröffnet damit Verbrauchern neue Möglichkeiten der Vertiefung von Produktinformationen und dem **gezielten Einkaufen** von Produkten. Mobile Multimedia-Dienste und die Weiterentwicklung mobiler Endgeräte und Netze haben diese Dynamik noch verstärkt.<sup>174</sup> Das Vorhandensein von umfassenden Informationen, die Möglichkeit nach Informationsvertiefung und die Förderung von gezielterem Einkaufen reduzieren damit auch die Wahrscheinlichkeit für Impulskäufe.<sup>175</sup>

Ansätze der Shared Economy, von Rebuying, Leihservices und der kollaborativen Ökonomie, finden mit – z.B. Carsharing oder Produkt-Dienstleistungs-Systeme, wie beispielsweise Drucker-Leasing-Services – immer mehr Anklang und bieten **alternative und nachhaltigere Besitz- und Konsumformen**, die gleichzeitig zur Vermeidung von Abfalls beitragen.<sup>176</sup> Die Entwicklung der Second-Sale-Kultur und das Aufkommen von ‚RE-Commerce‘ sind weitere Beispiele für das neue Materialbewusstsein. Somit werden Autos, Geräte, Kleidung, Waschmaschinen etc. nicht mehr besessen, sondern temporär genutzt, ausgeliehen oder weiterverkauft. Einige Plattformen bieten auch eine nachhaltige Entsorgung von Konsumgütern an. Hier tummeln sich z.B. kleinere Unternehmen und Start-Ups, die dynamisch und glaubwürdig im Sinne der Nachhaltigkeit agieren. Die Social oder Green Businesses bieten an, Abfälle als Rohstoffe für neue Produkte zu nutzen, um so nicht nur wirtschaftlichen, sondern ökologischen Erfolg zu generieren.<sup>177</sup> Aber auch große Händler bieten immer mehr die Möglichkeit zur Wiederverwertung oder zumindest eine Rücknahme der gebrauchten Produkte an.<sup>178</sup>

Der Großteil der Kunden möchte immer bequemer einkaufen (Convenience-Trend). Der E-Commerce bietet ihnen die Möglichkeit einer schnellen, unkomplizierten und flexiblen Bedürfnisbefriedigung.<sup>179</sup> Die Digitalisierung hat zusammen mit neuen Discount-Konzepten, Kreditgeschäften und Geschäftsmodellen dazu beigetragen, dass Einkaufsschwellen gesunken sind und hat damit auch die Entwicklung **nicht-nachhaltiger Konsummuster** beeinflusst. Treiber wie niedrige Preise, hohe Verfügbarkeit, schnelle Lieferzeiten und die Möglichkeit der Retourensending haben dazu beitragen, dass das Konsumverhalten weit **über die Befriedigung der Grundbedürfnisse** hinausgehen kann.<sup>180</sup>

---

<sup>171</sup> Deutsche Post, 2009, 55

<sup>172</sup> öko Institut e.V, 2006, 22

<sup>173</sup> DB Schenker & 2b AHEAD Think Tank, 2015, 22

<sup>174</sup> Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2003, 32

<sup>175</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33

<sup>176</sup> Umweltbundesamt, 2014, 31

<sup>177</sup> Otto Group, 2013, 51

<sup>178</sup> DHL, 2012, 23

<sup>179</sup> Mc Kinsey, 2013, 13

<sup>180</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33, 48; International Journal of Environmental Science and Development; Sunita Tiwari, Member IACSIT, Pratibha Singh, 2011, 213

Auch wenn viele Konsumenten den Wunsch haben, nachhaltig(er) zu konsumieren, sind die tatsächlichen Kaufentscheidungen aufgrund von Unwissenheit, Trägheit, sozialen Praktiken und fehlenden Anreizen häufig weniger nachhaltig.<sup>181</sup> So genießen viele Kunden die **Vorteile des Onlineshoppings ohne Rücksicht auf ökologische Auswirkungen**. Sie bestellen mehrere Größen von einem Artikel, um sicherzustellen, dass eine Größe passt. Die notwendigen Retoursendungen können dabei negative Auswirkungen auf die Energie- und Umweltbilanz haben (siehe dazu auch: Kapitel 3 – Ökologisch – „Transportaufkommen“).

Schließlich machen auch über die Hälfte der Teilnehmer einer Befragung deutlich, dass sie sich beim Versuch, ethisch zu konsumieren, oft überfordert fühlen (56%). Der Grund hierfür liegt jedoch weniger im Informationsdefizit, als vielmehr in dem **Informationsüberfluss**. Mehr Informationen tragen nur bedingt zu mehr Orientierung bei, sondern schaffen eher Verwirrung.<sup>182</sup> Wenn Label bzw. Umweltkennzeichen nicht bekannt sind, helfen sie dem Kunden nicht in seiner Einkaufsentscheidung.<sup>183</sup>

Einschränkend bleibt anzumerken, dass **ethischer Konsum bisher noch als Wohlstandsphänomen** eingeordnet wird. Je höher die Bildung und das Einkommen der Befragten, umso mehr spielen ethische Aspekte im Kaufverhalten eine Rolle. Immerhin 44 % der Befragten mit einem monatlichen Einkommen von bis zu 1.500 Euro geben an, häufig ethisch korrekte Produkte zu kaufen – ein Ergebnis der zunehmenden Verbreitung und Selbstverständlichkeit ethischer Produkte. 89% aller für die Studie befragten Verbraucher kaufen mindestens gelegentlich ethisch korrekte Produkte.<sup>184</sup>

## Digitale Inklusion

Versandhandel und E-Commerce sind große **Treiber von Integration**, denn die Digitalisierung **ermöglicht Inklusion und Partizipation**. Fast alle Internetnutzer in Deutschland haben die Möglichkeit des Online-Einkaufens bereits ausprobiert. Der größte Anteil ist hier unter den 25- bis 34-Jährigen zu finden mit 97%, aber auch bei den 55- bis 65-Jährigen haben neun von zehn bereits online eingekauft.<sup>185</sup> Die Studie des bevh (2015) belegt ebenfalls, dass Kunden in den Altersgruppen 50-59 und 60+ zu 48% bzw. 32% regelmäßig, mindestens einmal im Monat, Waren im Online- oder Versandhandel einkaufen.<sup>186</sup>

Speziell **älteren Menschen oder Menschen im ländlichen Raum** ermöglicht der E-Commerce Teilhabe an neuen Technologien, Selbstständigkeit durch eigenständiges Einkaufen, aber auch Integration durch die Möglichkeiten zur Kommunikation.<sup>187</sup> 23% der Teilnehmer einer Umfrage erklären, dass sie in naher Zukunft aufgrund ihres Alters auf Lieferdienste angewiesen sein werden. Der Umgang mit Computern und Smartphones, den die „neuen Alten“ durchaus gewohnt sind, befeuert dabei die Nutzung digitaler Services. Angesichts der demografischen Entwicklung – im Jahr 2020 werden 30% der Bevölkerung 60 Jahre und älter sein – kommen gerade auch alteingesessene Händler mit viel gewachsener Stammkundschaft gar nicht umhin, den Verbrauchern auf ihrer digitalen Entdeckungsreise zu folgen bzw. die Entwicklung voran zu treiben.<sup>188</sup>

---

<sup>181</sup> Umweltbundesamt, 2014, 48

<sup>182</sup> Otto Group, 2013, 20

<sup>183</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33; Otto Group, 2009, 18

<sup>184</sup> Otto Group, 2013, 13f.

<sup>185</sup> DHL, 2012, 23

<sup>186</sup> bevh, 2015, 82

<sup>187</sup> Mc Kinsey, 2013, 23

<sup>188</sup> Ernst and Young, 2014, 11

Auch **neue Möglichkeiten der Partizipation** werden ständig geschaffen, so z.B. Open Governance oder e-Government, was das Verhältnis zwischen Bürger und Staat durch die neuartige und direkte Kommunikation und Information auf eine neue Ebene bringt.<sup>189</sup>

Die Digitalisierung und der E-Commerce lassen **Menschen näher zusammenkommen**. So empfinden 54% der befragten Deutschen, dass beim Onlineshopping die Welt zu einem Dorf wird. 46% geben an, dass sie durch Onlineshopping mehr Zugang zu anderen Ländern und Kulturen haben als früher.<sup>190</sup>

In Zukunft muss darauf geachtet werden, dass die Inklusion und Partizipation nicht nur für diejenigen möglich ist, die sich den Fortschritt durch die Digitalisierung leisten können. Eine **Kluft** zwischen Arm und Reich, Stadt und Land darf sich im Sinne der Teilhabe nicht entwickeln – sonst ist die Digitalisierung kein Treiber von Integration, sondern von Spaltung und Zerklüftung.<sup>191</sup>

## **Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18**

### *Distribution- und Retour // Gesellschaft*

#### **Erst über mehrere Jahre lassen sich verlässliche Trends ableiten**

Die Art der Nutzung des „Internet“ verändert sich bald jährlich. Das immer geprägt von technologischen Entwicklungen. Zunächst vom PC zur mobilen Nutzweise, jetzt vielleicht mehr durch sprachgesteuerte Systeme bzw. künstliche Intelligenz. Insofern bestätigen sich die im obigen Kapitel dargestellten eher langfristigen Trends. Da waren sich alle an der Diskussion beteiligten weitgehend einig.

#### **Es geht nicht darum nachhaltigen Konsum zu forcieren, sondern Möglichkeiten zu nachhaltigem Konsum sinnvoll in den gesellschaftlichen Alltag zu integrieren**

In der Diskussion wurde aber auch deutlich: es geht nicht „direkt“ darum, dass sich alle Konsumenten hin zu einem „nachhaltigen“ Konsumenten-Typen bewegen. Sondern die gesamte Digitalisierung ist auf eine zunehmende Nachhaltigkeit ausgelegt, mit den in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Übergangsphasen. Die Konsumenten werden in sofern ohnehin „immer nachhaltiger“, zumal man von jedem Einzelnen nicht eigenständig erwarten kann „dass er morgens aufsteht und die Welt rettet“.

Es geht nach Ansicht der hier eingebrachten Meinungen viel eher darum, dass die vorhandenen Möglichkeiten der Digitalisierung für Nachhaltigkeit auch wirklich bewußt gemacht und genutzt werden. Insofern scheint das Wichtigste der integrale Dialog zu sein, in den möglichst viele Stakeholder einbezogen werden. Hierüber gilt es ein langfristig gesamtgesellschaftliche Bewußtsein aufzubauen und mit Leben zu füllen.

#### **Integrale Digitale Inklusion als Basis der Gesellschaft**

Egal in welchem Alter: alle Menschen müssen die Chancen der Digitalisierung nutzen können. Der Handel als zentralem Element gesellschaftlicher Strukturen, hat besonders da er im Alltag nahezu täglich vorkommt, eine besondere Funktion die er wahrnehmen muss: Menschen an

---

<sup>189</sup> Umweltbundesamt, 2014, 45

<sup>190</sup> DHL, 2012, 30

<sup>191</sup> Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), 2014, 14

die neuen Möglichkeiten verantwortungsvoll heran zu führen. Auch hierzu ist ein Dialog mit allen Stakeholdern notwendig.

Wenn Sie durch die vorangegangenen Kapitel aufmerksam gelesen haben, werden sie feststellen, dass dieser Dialog bereits losgetreten wurde. Zum Einen mit dieser Studie, zum anderen aber auch auf den unzähligen Plattformen die wir initial oder indirekt angesprochen haben. Beteiligen auch Sie sich an dieser Diskussion. Je mehr wir alle darüber sprechen, desto schneller und synchronisierter werden die verschiedenen Ebenen zusammen kommen. Seien Sie dabei gerne auch kritisch: denn erst durch den Diskurs lassen sich oft neue Möglichkeiten und ein allgemeines Bewußtsein erreichen. Wie der Kauf im Internet und (zunehmend kobiniert) auch auf der Fläche letztlich aussieht wird das Ergebnis dieser Diskussion und der Entwicklungen im Hintergrund sein.

## Ökonomisch

-  Stärkung der Verbrauchermacht durch breites Produktangebot
-  Stärkung der individuellen und kollektiven Verbrauchermacht durch Produktbewertungen
-  Erhöhung von Achtung und Vorsichtsmaßnahmen von Versandhändlern durch schnelle Kritikäußerung und virale Meinungsverbreitung
-  Erhöhung von Kontrollmöglichkeiten und damit Förderung von mehr Transparenz
-  Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Händlern und Verbrauchern
-  Ankurbelung des Geschäfts durch gegenseitigen Beratungsdiebstahl

### Machtverhältnisse im E-Commerce

Die Digitalisierung und speziell der E-Commerce hat eine **Verschiebung des Machtverhältnisses** zwischen Händlern und Kunden mit sich gebracht. Anbieter generieren zwar Angebot, Preis, Qualität und Leistung, müssen sich jedoch damit abfinden, dass bei Nichterfüllung von Bedürfnissen (oder beim Gefühl der Täuschung, z.B. durch Preisflimmern) schnell Alternativenanbieter im Netz gesucht werden (*siehe dazu auch: Kapitel 4 – Unternehmensführung – „Täuschung“*). Dies gilt auch für den stationären Handel: Wenn dieser im Konkurrenzkampf mithalten möchte, muss er seinen Mehrwert herausstellen, ob durch Betreuung und Versorgung, extra Services wie free WiFi oder eine kulante (oder gar keine) Umtauschpolitik (wie z.B. bei IKEA).<sup>192</sup>

Die Möglichkeit Onlinehändler und Produkte zu bewerten, gibt den Verbrauchern zusätzliche Macht. Sowohl die **individuelle, als auch die kollektive Verbrauchermacht** (Consumer Empowerment) wird gestärkt und der Druck auf den Onlinehändler erhöht.<sup>193</sup> 63% Teilnehmer einer Umfrage stimmen zu, dass Konsumenten durch die Kommentarfunktion und die Empfehlungen heute mehr Einflussmöglichkeiten haben als früher.<sup>194</sup>

Die Kommentarfunktionen werden u.a. auch dafür genutzt, um auf **Misstände im Versandhandel und E-Commerce aufmerksam zu machen und Versandhändler damit zur Besserung aufzufordern**: Ob schlechte Arbeitsbedingungen in der Produktion für den Onlinehandel, im E-Commerce Unternehmen oder bei ausgelagerten Subunternehmen oder Umweltkatastrophen, die vom Versandhandel beeinflusst worden sein könnten, Verbraucher sind aufgrund der Transparenz, die das Internet ermöglicht, schnell informiert und reaktionsfähig. Die Kommunikation in Netzwerken ermöglicht schnelle **virale Effekte** und ist damit oftmals Nährboden von Shitstorms, einer großen gebündelten Welle von Empörung. Verbrauchervertrauen kann daher leicht in Verbraucherkontrolle und -aktivismus übergehen. Das Engagement vieler Menschen äußert sich dann in spontanen und anlassbezogenen Protesten, geboren aus dem Gefühl von Enttäuschung und Ohnmacht.<sup>195</sup>

<sup>192</sup> FAZ online, 2015

<sup>193</sup> Wilde Beuger Somecke Rechtsanwälte, 2013; öko Institut e.V., 2006, 20

<sup>194</sup> DHL, 2012, 31

<sup>195</sup> Mc Kinsey, 2013, 22; Otto Group, 2013, 18

Verbraucher spielen mit ihrer Macht und lassen dies Unternehmen spüren: „51% der Befragten einer KPMG Studie entscheiden sich beim Einkauf bewusst für solche **Handelsunternehmen, die unternehmerisch verantwortungsvoll und sozial handeln**, indem sie beispielsweise gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen“<sup>196</sup>.

Auch Apps werden von Verbrauchern verstärkt als **Kontrollmöglichkeiten** genutzt und führen zu einer verbesserten Transparenz – zum Beispiel bei Lebensmittelprodukten, bei denen Herkunft und Verarbeitung nachvollziehbarer wird.<sup>197</sup>

### Beratungs- und Rechercheeffekte

Vor jedem Kauf steht meist eine Recherche oder Beratung. Diese kann online oder offline stattfinden. Beim **ROPO-Effekt – research online, purchase offline** – geht dem stationären Kauf, die Informationseinholung durch das Internet voraus. In Zahlen sind 38% aller Einzelhandelsumsätze online induziert.<sup>198</sup> Je nach Warengruppe unterscheidet sich die Höhe des Effekts: Bei Lebensmitteln informieren sich beispielsweise 8%, bei Haushaltsgeräten 24% online, bevor sie stationär ihren Kauf tätigen.<sup>199</sup> Generell werden Lebensmittel und Haushaltsgeräte noch wenig online bestellt (4% und 7% versus Bekleidung mit 23%).<sup>200</sup> Das Netz bietet für Rückfragen und Unklarheiten jedoch hilfreiche und gut aufbereitete Informationen wie zum Beispiel Erklärvideos, Kundenhotlines und Expertenchats.<sup>201</sup>

Das neue Google-Tool „Shopping Insights“ für den stationären Handel verstärkt diesen ROPO-Effekt: Hier können Einzelhändler recherchieren, wo welche Produkte von potenziellen Kunden online besonders nachgefragt werden, um diese dann stationär anzubieten.<sup>202</sup> Somit kann online-Recherche den stationären Einkauf bei Verfügbarkeit der Produkte positiv begünstigen.<sup>203</sup>

Allerdings erfolgt der **ROPO-Effekt auch umgekehrt**: Konsumenten lassen sich im Fachgeschäft beraten und kaufen dann online (ca. 20%).<sup>204</sup> Somit stehen online und offline Handel in reger Wechselbeziehung und versuchen sich gegenseitig durch bessere Konditionen zu überbieten. Insgesamt betrachtet belebt die Informationseinholung von verschiedenen Quellen das Geschäft und entspricht dem sich immer neu erfindendem Handel, der im besten Fall optimal auf Kundenwünsche reagieren kann.

## Aktuelle Trendprognose – Stand 2017/18

### *Distribution- und Retour // Ökonomisch*

#### Wenn aus „Machtverhältnissen“ **coopetitive Verhältnisse** werden

Coopetitiv, wir hatten diesen Begriff schon im zweiten Kapitel eingeführt. Die Nutzung gemeinsamer Strukturen von Anbietern und Logistikern, die gleichfalls im Wettbewerb

<sup>196</sup> KPMG, 2012, 29; International Journal of Environmental Science and Development; Sunita Tiwari, Member IACSIT, Pratibha Singh, 2011, 216

<sup>197</sup> Umweltbundesamt, 2014, 33

<sup>198</sup> Mc Kinsey, 2013, 15

<sup>199</sup> pwc, 2013, 49

<sup>200</sup> bevh, 2015, 41

<sup>201</sup> Zeit online, 2013; etailment, 2015; etailment, 2015

<sup>202</sup> Textilwirtschaft, 2015

<sup>203</sup> ECC Köln, 2015, 26

<sup>204</sup> shopbetreibershop.de, 2013

stehen, um Konsumenten einen möglichst optimalen Service zu bieten. Ein ähnliches neues Mischverhältnis entsteht gerade, nach Ansicht der Mehrheit unserer Gesprächspartner, zwischen Konsumenten und Handel (und damit eingeschlossen der zunehmend alltagsintegralen Logistik). Es wird also nicht nur „Macht“ ausgeübt, durch Soziale Medien, Daten etc., sondern zunehmend an gemeinsamen Zielen und Produkten gearbeitet. Der Handel könnte dabei als „Ermöglicher“ zunehmend individueller Wünsche verstanden werden. Wünschen, die sich nicht nur an Produkte, sondern auch an Dienstleistungen richten. Der Handel wiederum sieht zunehmend eine hohe Konsumententreue, wenn er diese Wünsche nicht nur erfüllt, sondern vorhersieht und entsprechend verlässliche und sichere Angebote macht.

### **Ist Hans Domizlaff zeitlos?**

Im Prinzip sind wir damit wieder sehr bei Hans Domizlaffs „Markentechnik“, einem grundlegenden Buch über das Verhältnis von Hersteller, Handel und Konsument mit einem Ursprung in den 30er Jahren in Deutschland und den USA. In diesem Buch wird das gesunde Verhältnis dieser drei Parteien vor allem auf gegenseitigem Vertrauen begründet. Wer ein gutes Produkt anbietet wird dieses auch verkaufen. Die später in der Konsumgeschichte hinzu gekommene „Werbung“, die durchaus auch Versprechen gemacht hat, die eigentlich nicht eingehalten werden konnten, kommen in diesem „gesunden Verhältnis“ nicht vor. Und auch in der Digitalisierung schienen sie zunehmend zu verschwinden. Eine stark steigende „Media-Literacy“ ein mediales, und hier auch sozial-digitales, Verständnis der Konsumenten, spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

### **Ein Beispiel vom Feld**

Lassen Sie einen kurzen Ausflug in die Agrarwirtschaft als Beispiel zu: vor Einführung der Düngemittel hat ein Landwirt sich auch sein eigenes Know-How und vielleicht noch das benachbarter Bauern verlassen um eine optimale Ernte zu erreichen. Heute kann er das, auch wieder ohne konventionelle Düngemittel, mit Hilfe von tausenden von Messstationen und Millionen von gesammelten Daten, sehr viel präziser. In einigen Fällen ist dabei ein neues Verständnis von „Nützlingen“ die bewußt eingesetzt werden wieder entstanden. Genauso wie zu Sorten die, je nach vorherrschenden Boden, Wetter und sonstigen begleitenden Bedingungen, optimal gepflanzt werden können.

Der Konsument heute hat zunehmend wieder dieselbe Übersicht die er vor knapp 100 Jahren, in deutlich geringerem Umfang auch schon einmal hatte – nur diesmal global und mit digitaler Unterstützung.

Der Handel wird sich diesen neuen Möglichkeiten anpassen und es werden nicht nur Effekte wie „ROPO“ (research online – purchase offline) oder vice versa entstehen, sondern weitaus komplexere Systeme in denen Konsumenten, Hersteller und Handel integral zusammen arbeiten und neue Geschäftsmodelle entstehen, denen wir als Handel, aber auch als Gesellschaft, Wirtschaft, NGOs und Politik mit aller Flexibilität begegnen müssen.

Es wird also auch in der Zukunft noch Konkurrenz geben, aber Konsumenten werden wieder mehr involviert sein in den gesamten Prozess.

## Literaturverzeichnis

1. Abendblatt. (2015). *Attraktive Arbeitsplätze durch E-Commerce und Logistik.*
2. Augsburgener Allgemeine. (2012). *Druck und Überwachung: Mitarbeiter kritisieren Arbeitsbedingungen (amazon).*
3. BBC online. (2013). *Online retailers move into bricks and mortar stores.*
4. bevh. (2014). *Den Paketmarkt besser verstehen: Studie zu Sendungsaufkommen in Deutschland.*
5. bevh. (2015). *Interaktiver Handel in Deutschland Ergebnisse 2015.*
6. bevh. (2015). *Stellungnahme: Grünbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministerium für Arbeit und Soziales.*
7. bevh. (2014). *Storytelling im E-Commerce.*
8. bevh. (2012). *Vertrauen beim Online-Einkauf.*
9. BMI. (2015). *Identitätsdiebstahl.*
10. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM). (2013). *Trends im E-Commerce: Konsumverhalten beim Online-Shopping.*
11. Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienst e.V. (2015). *KEP-Studie 2015: Kurier-, Express- und Paketmarkt wächst immer stärker.*
12. Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienst e.V. (2012). *Positionspapier: Innenstadtlogistik.*
13. Bundesverband Onlinehandel e.V. (2015). *Poststreik mit fatalen Folgen für die Online Händler.*
14. Bundesverband Paket- und Expresslogistik e.V. (2015). *KEP-Studie 2015 – Analyse des Marktes in Deutschland.*
15. Computer Bild online. (2015). *Online-Shopping: Amazon Flex: Privatleute liefern Pakete aus.*
16. Datenschutzbeauftragter INFO. (2015). *Smart Contracts: Vertragsabwicklung durch Computer.*
17. DB Schenker & 2b AHEAD Think Tank. (2015). *Trendstudie: Das Omnichannel-Management in der Logistikbranche.*
18. Delivering Tomorrow. (2015). *Jederzeit und überall: Das Omni-Channel-Käuferlebnis.*
19. Deloitte. (2009). *Finding the green in today's shoppers - Sustainability trends and new shopper insights.*
20. denkwerk. (2011). *Mobile Commerce 2011. Whitepaper.*
21. Der Handel. (2015). *Kompliment für Zusteller (Artikelausgabe 09/15).*
22. Deutsche Bank. (2013). *Die Zukunft des (mobilen) Zahlungsverkehrs .*
23. Deutsche Post. (2009). *Delivering Tomorrow: Szenariostudie für das Jahr 2020.*
24. Deutsche Post. (2015). *Klimafreundliche Fahrzeuge.*
25. Deutsches Cleantech Institut. (2015). *Klimafreundlich einkaufen - eine vergleichende Betrachtung von Onlinehandel und stationärem Einzelhandel.*
26. Deutsches Institut für Servicequalität. (2014). *Test: Online-Shops Lebensmittel 2014 .*
27. Deutschlandfunk. (2015). *Münzen und Scheine in der Kritik - Ökonomen: Bargeld abschaffen!*
28. DHL. (2011). *CO2-neutraler Paketversand ohne Aufpreis.*
29. DHL. (2012). *Einkaufen 4.0 - Dein Einfluss von E-Commerce auf Einkaufsverhalten und Lebensqualität.*
30. DHL Website. (2016). *Verantwortung.*
31. dpd Website. (2016). *Elektromobilität in der Zustellung.*
32. Dropshipping.de. (2015). *Dropshipping' Homepage.*
33. ECC Köln. (2015). *Hersteller online: Potenziale 2020.*
34. ecommerce Magazin. (2014). *Arbeitsplatz-Studie: Ideen und Innovationen fördern Wettbewerbsstärke.*

35. ecommerce Magazin. (2015). *Studie Green Logistics: Mit gutem Gewissen online einkaufen.*
36. Ecommerce Platforms. (2015). *10 Eye-Opening ecommerce Trends for 2015 and Beyond.*
37. EHI Studie. (2015). *Lebensmittel E-Commerce 2015: Marktüberblick, Konzepte und Herausforderungen.*
38. electronic commerce. (/). *Plädoyer für zukunftsfähige verbraucherorientierte Informationsstrukturen in Internet und eCommerce.*
39. Ernst and Young. (2014). *Cross Channel: Revolution im Lebensmittelhandel.*
40. etailment. (2015). *Arnd von Wedemeyer: "Ich mache das, weil es mir gefällt".*
41. etailment. (2015). *Click & Collect: Chance für lokale Helden.*
42. etailment. (2015). *Digitale Trumpfkarte: Mit dem Kunden reden.*
43. etailment. (2015). *E-Commerce: Im Stau in die Zukunft.*
44. FAZ online. (2014). *Bankgeschäfte im Netz: Wie sicher ist Online-Banking?*
45. FAZ online. (2015). *Einzelhandel: Die Macht geht vom Händler auf den Kunden über.*
46. Focus online. (2015). *Amazon schafft 1200 neue Stellen in Deutschland.*
47. Focus online. (2015). *Bis zu 100 Euro extra: Das sind versteckte Kosten beim Onlineshopping.*
48. Focus online. (2015). *Diebstahl mit SMS-TAN: Hacker stehlen Tausende Euro von Telekom-Konten: So schützen Sie sich.*
49. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2015). *Das Uber- Prinzip.*
50. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2014). *Die Zukunft der vernetzten Gesellschaft - Neue Spielregeln, neue Spielmacher.*
51. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2011). *Resumé: Das Zeitalter der Transparenz: Die Verdatung unseres Lebens ist eine Tatsache. Welche Chancen bieten sie?*
52. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2011). *Servicekultur im Netzzeitalter: Zwischen Algorithmen und Intuition – Wie digitale Dienste zu sinnlichen Erlebnissen werden.*
53. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2015). *Summary: European food trends report- Bits over Bites: Wie die Digitalisierung den Food - Konsum neu definiert.*
54. Gottlieb Duttweiler Institute (GDI). (2015). *Wer wird zu "Google Food"?*
55. Handelsblatt. (2016). *IT-Sicherheit: Hacker auf dem Rückzug.*
56. Heise online. (2005). *Mehr Internet-Betrug, aber hohe Aufklärungsquote.*
57. Hermes. (2015). *Hermes Nachhaltigkeitsbericht 2015.*
58. Hermes. (2015). *Hermes-Flotte: Gas geben und dabei CO2 einsparen.*
59. Hessische Niedersächsische Allgemeine online. (2012). *Interview: Preiskampf in der Paketbranche läuft über Löhne.*
60. ibi research. (2015). *Betrug und Betrugsprävention im Online-Handel.*
61. IFH Köln. (2015). *Perspektiven für den Datenschutz in Europa aus der Sicht der Verbraucher und des elektronischen Handels.*
62. IFH Köln, Retail Consultant. (2014). *Handelswelt 2020.*
63. IHK Leipzig. (2015). *Rechte und Pflichten bei Transportschäden und Transportverlusten.*
64. IHK Nürnberg für Mittelfranken. (2015). *Handeln im Online-Zeitalter.*
65. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (2003). *Literaturstudie zu den ökologischen Folgen des E-Commerce.*
66. International Journal of Environmental Science and Development; Sunita Tiwari, Member IACSIT, Pratibha Singh. (2011). *E-Commerce: Prospect or Threat for Environment.*
67. Internet World Messe. (2014). *Digitalisierung der Gesellschaft 2014: Aktuelle Einschätzungen und Trends.*
68. IntraLogistik. (2015). *Vorausschauende Logistik im E-Commerce.*
69. Kissmetrics Blog. (2014). *20 Ways to Reward Repeat Visitors on Your Ecommerce Site.*
70. Klaus Fichter, B. I. (2003). *E-Commerce: Sorting out the environmental consequences .*
71. Konzept & Markt GmbH. (2014). *Black Box Online Shopping: Potenziale erkennen- Kunden gewinnen.*
72. KPMG. (2015). *e-Crime Computerkriminalität in der deutschen Wirtschaft 2015.*

73. KPMG. (2012). *Trends im Handel\_2020*.
74. kununu. (2015). *Homepage*.
75. Lebensmittel Zeitung. (2015). *Rücknahmepflicht lässt Fragen offen Onlinebranche ist unzufrieden mit Elektroschrott-Regulierung - Unklarer Gesetzestext*.
76. Locafox Handelsblog. (2014). *Die Zukunft des Handels, Interview*.
77. Logistik Heute. (2015). *Lieferung: Drohne gegen Roboter – möge der Bessere gewinnen*.
78. Logistra. (2015). *Paketdienste: Innenstadtbelieferung mit Lastenfahrrädern wird elektrisch*.
79. manager magazin. (2015). *Logistik: Fünf Innovationen, die den Güterverkehr drastisch verändern*.
80. manager magazin. (2015). *Verpackungsmüll: Deutschland ist Müll-Meister - dank Online-Handel*.
81. Mc Kinsey. (2013). *akzente\_2013*.
82. Mc Kinsey. (2014). *McKinsey-Studie: Wareneinstellung am selben Tag vor dem Durchbruch*.
83. Mc Kinsey. (2012). *Online retail in Japan: Too late for new entrants?*
84. Mc Kinsey. (2014). *Wareneinstellung am selben Tag vor dem Durchbruch*.
85. memo. (2015). *memo Nachhaltigkeitsbericht 2015/16*.
86. MM-Logistik. (2014). *Elektromobilität: Das Paket kommt im Elektroauto*.
87. MRU GmbH. (2015). *Die letzte Meile im E-Commerce*.
88. ntv online news. (2014). *Nur ein Paketdienst ist fair*.
89. öko Institut e.V. (2014). *Klimafreundlicher Verkehr in Deutschland: Weichenstellungen bis 2050*.
90. öko Institut e.V. (2006). *Nachhaltiger E-Commerce: Chancen und Risiken des Internet für einen nachhaltigeren Konsum am Beispiel Urlaubsreisen*.
91. öko Institut e.V. (2015). *Online shoppen oder beim lokalen Händler?*
92. Onlinemarktplatz.de. (2008). *Oniomanie wird durch das Internet gefördert*.
93. Otto Group. (2009). *Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie im Versandhandel*.
94. Otto Group. (2013). *Otto Group Trendstudie 2013*.
95. Patagonia. (2015). *Homepage*.
96. Polizei Niedersachsen. (2016). *Onlineshopping und -Betrug*.
97. Prudsys. (2015). *Individuelles Einkaufserlebnis*.
98. pwc. (2012). *Customers take control, Multi-channel – the changing Swiss retail landscape*.
99. pwc. (2013). *Entwicklung des Onlinehandels in Deutschland - Analyse der Branchensektoren*.
100. pwc. (2014). *Online-Shopping überall und jederzeit – Verbraucher kaufen mehr via Smartphone und Tablet*.
101. Süddeutsche Zeitung online. (2014). *Auto als Paketstation: Wenn der Postmann zweimal hupt*.
102. Saemundur K. Finnbogason, I. L. (2013). *Sustainability within online and mobile-enabled commerce*.
103. shopbetreibershop.de. (2013). *Offline beraten, online kaufen: Online-Handel profitiert vom umgekehrten ROPO-Effekt*.
104. Spiegel online. (2015). *Studie: Europa versagt bei der Elektroschrott-Entsorgung*.
105. Stallmann, W. (2015). *Buch online: Internationalisierung von E-Commerce Geschäften*.
106. Statista. (2015). *Facebook Mitglieder Zahlen 2014*.
107. Statista. (2015). *Jeder Deutsche produziert 21,6 kg Elektroschrott im Jahr*.
108. Stern. (2015). *Die Tricks der Onlinehändler*.
109. Stern online. (2015). *Amazon verklagt 1000 Bewertungsfälscher wegen Jubel-Rezensionen*.
110. switcher. (2015). *Homepage*.
111. t3n. (2013). *Amazon schafft den Logistik-Arbeiter ab- gut so, Kommentar*.

112. t3n. (2013). *Amazon Shitstorm: „Ausbeutung, miese Arbeitsbedingungen und Verbindung zur Neo-Nazi-Szene“*.
113. t3n. (2015). *Der Niedergang des stationären Handels ist ein neuen Anfang*.
114. t3n. (2015). *E-Commerce: Die große Same-Day-Delivery-Übersicht für Deutschland*.
115. t3n. (2015). *Grenzenloser Online-Handel: EU-Kartelluntersuchung soll E-commerce Hürden beseitigen*.
116. Tagesspiegel online. (2015). *Elektroschrott - Wohin mit alten Handys, PCs und Akkus*.
117. Tech in Asia. (2015). *More than 40% of China's ecommerce products are fake, says government report*.
118. teltarif. (2015). *So erkennen Sie einen seriösen Online-Shop*.
119. Textilwirtschaft . (2015). *Amazon: Neue Drohne liefert in 30 Minuten*.
120. Textilwirtschaft . (2015). *Google hilft stationären Händlern*.
121. Textilwirtschaft . (2015). *Grenzenlos (Nr. 40)*.
122. Textilwirtschaft . (2015). *Pinterest ist kein Social Network (Nr.40)*.
123. Textilwirtschaft . (2015). *Schiene, Straße, Luft und Cloud (Nr. 38, S.35)*.
124. Textilwirtschaft online. (2015). *Online-Shops setzen auf Social Media*.
125. Umweltbundesamt. (2012). *Daten zum Verkehr*.
126. Umweltbundesamt. (2014). *Die Zukunft im Blick: Trendbericht für eine vorausschauende Ressourcenpolitik*.
127. Umweltdialog online. (2016). *Die Menschen mitnehmen*.
128. Universität Regensburg. (2015). *E-Commerce\_Leitfaden*.
129. ver.di. (2013). *Die Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor*.
130. Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz. (2014). *Auch Online-Händler müssen Energieverbrauch kennzeichnen*.
131. WABE-Institut Berlin . (2015). *Branchenstudien für den Handel Versand-und Internet-Einzelhandel – Interaktiver Handel –*.
132. WDR Köln. (2013). *Werbung - Wie wir verführt werden*.
133. Welt online. (2015). *Der Online-Handel bedroht Innenstädte*.
134. Welt online. (2015). *Die Mär vom CO2-Sünder Online-Handel*.
135. Welt online. (2014). *Innenstädte veröden wegen Online-Handels*.
136. Welt online. (2011). *Internet-Kriminalität verursacht Milliarden Schaden*.
137. Welt online. (2015). *Online Einkauf: Wie Meinungsöldner Bewertungen im Netz fälschen*.
138. Welt online. (2012). *Online Handel fordert mehr Ware von der Konzernen*.
139. Wilde Beuger Somecke Rechtsanwälte. (2013). *Negative Bewertungen als Druckmittel: Was Online-Händler tun können*.
140. Wirtschafts Woche online. (2014). *Alternative Energien - Google und Facebook starten die Öko-Offensive*.
141. Wirtschafts Woche online. (2014). *Energieagentur warnt: Das Internet der Dinge provoziert globalen Energie-Kollaps*.
142. yougov. (2013). *Imagekrise im Online-Handel: Kunden wenden sich von Amazon ab*.
143. Zeit online. (2013). *Aufstand gegen Amazon . /*
144. Zeit online. (2013). *Onlinehandel: Das Netz bringt's nicht*.
145. Zeit online. (2012). *Paketzusteller: Armee der Unsichtbaren*.
146. Zeit online. (2015). *Preise wie in Disneyland*.
147. Zeit online. (2014). *Verflixte Retouren*.

## Impressum

Das "Weißbuch Nachhaltigkeit im Interaktiven Handel" ist eine gemeinsame Studie des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) und Systain

**Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh)** ist ein eingetragener Verein deutschen Rechts mit Sitz in Berlin. Er ist im Vereinsregister des Amtsgerichts Berlin Charlottenburg unter dem Aktenzeichen VR 30245 B mit der laufenden Nummer 1 eingetragen.

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh)  
Friedrichstraße 60, (Atrium Friedrichstraße)  
10117 Berlin  
Tel.: +49-30-20 61 38 5-0  
Fax: +49-30-20 61 38 5-20  
E-Mail: [nachhaltigkeit@bevh.org](mailto:nachhaltigkeit@bevh.org)

Umsatzsteuer-ID: DE 243739975

Gesetzlich vertreten durch den Präsidenten, Herrn Gero Furchheim, ebenda.

Inhaltlich Verantwortlicher (V.i.S.d. § 55 RStV): Herr Christoph Wenk-Fischer, bevh-Hauptgeschäftsführer.

Anregungen zur Gestaltung, Ideen oder Fragen zu dieser Studie senden Sie bitte an [nachhaltigkeit@bevh.org](mailto:nachhaltigkeit@bevh.org)

© Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V., Berlin. Alle Rechte vorbehalten

**Systain** ist eine international tätige CSR-Strategieberatung. Als Experte für globale und komplexe Wertschöpfung findet Systain Antworten auf weltweite Herausforderungen in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Produktionsbedingungen.

Systain Consulting GmbH  
Brandstwiete 1  
20457 Hamburg

Systain Consulting GmbH  
HR B 68 261 Hamburg  
Umsatzsteuer-ID: DE 202 475 628

Tel.: +49 40 609 4618-0  
Fax: +49 40 609 4618-99  
[info@systain.com](mailto:info@systain.com)

Geschäftsführer: Hubertus Drinkuth

Projektleitung:  
Max Thinius / Torben Kehne

Chefredaktion:  
Max Thinius

Autoren:  
Anna Block, Norbert Jungmichel, Sora Domschke, Dorothea End

Layout:  
Systain

Lektorat:  
Anna Block

Das hier gezeigte Weißbuch soll die Basis für die größte Open-Source Studie zum Thema "Nachhaltigkeit im Interaktiven Handel" werden. Alle Leser sind daher eingeladen, sie mit Themen, Recherchen, Anmerkungen, Ideen, Zukunftsszenarien, Meinungen und allem, was dem Thema weiterhilft zu unterstützen. Kontaktadresse hierfür ist [nachhaltigkeit@bevh.org](mailto:nachhaltigkeit@bevh.org).