

# Market Foresights

Special

Die Zukunft der Innenstadt  
als stationärer Handelsstandort  
Szenarien für das Jahr 2030

## Einführung

Seite 3-5

## 01

### **Die Szenarien im Überblick**

Seite 6-10

## 02

### **Erwartungs- Szenario**

Innenstadt im  
Multi-Channel-  
System

Seite 11-15

## 03

### **Eventual- Szenarien**

Lost City

Showroom für  
Online-Handel

Social, Business  
and Entertainment  
City

Serviced &  
Assisted Shopping

Seite 16-27

## 04

### **Überraschungs- Szenarien**

Everything online

Revival des  
physischen Einkaufs

Everything down =  
massive Wirtschafts-  
krise

Seite 28-37

## Quellen

Seite 38



## Einführung

Die Zukunft der Innenstadt in Deutschland als stationärer Handelsstandort ist eng verzahnt mit der Veränderung des Kaufverhaltens der Konsumenten. Soziale, wirtschaftliche und technologische Veränderungen werden zu Verschiebungen innerhalb der Konsumentengruppen und gleichzeitig zum Entstehen neuer Konsumententypen führen. So ist der durchschnittliche Konsument im Jahr 2030 zwar älter als heute, aber er weiß mit den heute noch neuen Technologien sicher umzugehen. Berührungängste mit dem Internet dürften ihm fremd sein. Nur: Wie sieht das Internet im Jahr 2030 eigentlich aus?

Zwar nimmt der Online-Handel heute dem stationären Handel zunehmend Marktanteile ab, doch stellt sich die Frage, ob eine Trennung in "online" und "offline" in Zukunft überhaupt noch Sinn macht. Während der stationäre Handel das Internet verstärkt als Showroom nutzt, werden in Zukunft bislang reine Online-Händler eigene Shops eröffnen, um ihre Waren zu präsentieren. Auch hat das Internet längst den privaten Wohnraum verlassen. Das mobile Internet

umgibt uns wie eine Aura und wird zunehmend zu einer Schnittstelle zwischen uns und den Menschen, Dingen und Waren, die uns umgeben.

Die Entwicklung vom Cross- und Multi- zum Omni-Channel wird einhergehen mit einer Evolution der Geräte und Interfaces, die wir nutzen. Das Smartphone wird ergänzt, eventuell sogar ersetzt durch Smart Watches, Smart Glasses sowie Wearable-Technologien, die wir uns heute noch nicht vorstellen können. Der nächste Schritt nach der tragbaren Elektronik könnte die implantierbare Elektronik sein. Entsprechend wird der stationäre Einzelhandel in Zukunft nicht nur kanalübergreifend, sondern ganz anders als heute mit den Kunden kommunizieren und interagieren müssen. Ob Augmented Reality, Indoor Location oder biometrische Bezahlfverfahren – Strukturwandel im Einzelhandel heißt nicht nur, antizipieren zu müssen, wer morgen wo was kaufen will, sondern auch wie. Entsprechende Schnittstellen, Services und Einkaufserlebnisse zur Verfügung zu stellen, eröffnet Chancen, im Wettbewerb zu reinen Online-Händlern bestehen zu können.

Neben Internetisierung, Informatisierung und Virtualisierung haben zahlreiche weitere Faktoren Auswirkungen auf die Zukunft der Innenstadt als Handelsstandort.

Die Bevölkerungszahl in Deutschland schrumpft. Am stärksten betroffen sind davon die ohnehin dünn besiedelten Gebiete in den östlichen Bundesländern. Doch auch die Einwohnerzahl von strukturschwachen Städten, etwa im Ruhrgebiet oder dem Saarland, sinkt, während Großstädte wie Hamburg oder Berlin sowie die Zentren im wirtschaftsstarken Süden auch in Zukunft weiter wachsen werden.<sup>1</sup> Insgesamt wird der Anteil der Menschen, die in Deutschland in urbanen Gebieten leben, von 73,8 Prozent im Jahr 2010 auf 77,4 Prozent im Jahr 2030 steigen.<sup>2</sup> Dabei ist eine Tendenz zur Homogenisierung urbaner Lebensräume zu erkennen, also die Herausbildung von Stadtteilen, in denen überproportional viele Menschen leben, die auf staatliche Leistungen angewiesen sind, während wohlhabendere Schichten in den citynahen hochpreisigen Vierteln wohnen (Gentrifizierung).



Freie Entfaltungsmöglichkeiten und die Koexistenz verschiedener Interessen und Lebensstile sind ein wesentliches Merkmal pluralistischer Gesellschaften. Nirgends kommen sie mehr zum Tragen als in der Großstadt. Längst hat die klassische Rollenverteilung zwischen Mann und Frau an Bedeutung verloren, eine Entwicklung, die sich mit der wachsenden Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben weiter fortsetzen wird. Neben der modernen Kleinfamilie, die die traditionelle Großfamilie abgelöst hat, existieren heute eine Vielzahl unterschiedlicher Familienformen, beispielsweise Patchwork-Familien, interkulturelle Familien und gleichgeschlechtliche Partnerschaften. Alterung und Versingelung sind weitere demografische Trends, die die Entwicklung der Städte beeinflussen werden.

Die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Deshalb lässt sie sich nur in unterschiedlichen Szenarien denken. Nachfolgend stellen wir Ihnen acht Szenarien vor, die die Zukunft der Innenstadt als stationären Handelsstandort beleuchten. Neben dem Erwartungs-Szenario "Innenstadt im Multi-Channel-System" haben wir vier Eventual-

Szenarien entwickelt, die einander nicht ausschließen müssen, sondern, je nach Stadt und Lage, auch neben dem Erwartungs-Szenario bestehen können. Abschließend präsentieren wir ihnen drei Überraschung-Szenarien mit niedriger Wahrscheinlichkeit, aber mit potenziell starken Auswirkungen.

Fazit: Die Innenstadt wird ihre Funktion als Arbeits- und Lebensraum behalten und kann durch innovative Konzepte eines integralen Systems von online, offline, Service und Erlebnis ihre Stellung als besonderer (Handels-)Ort behaupten. Allerdings wird dies in unterschiedlicher Ausprägung je Stadtyp gelingen. Weniger leistungsfähige Städte verweisen zu "Lost Cities". Starke Ober- und Mittelzentren können sich zu "Social-, Business-, Entertainment-Cities" entwickeln. Der Wettbewerb wird sich weiter intensivieren und für die Händler wird es von zentraler Bedeutung sein, den idealen Standort für ihr Geschäft zu wählen. Die Innenstadt bleibt als stationärer Handelsstandort attraktiv, wenn sie sich weiterentwickelt.



# 01

---

## Die Szenarien im Überblick



# Zukunftsszenarien

Ein Zukunftsszenario ist ein System von Projektionen, das ein komplexes Bild einer möglichen Zukunft beschreibt. Die klassische Szenario-Methodik geht von der prinzipiellen Unvorhersagbarkeit der Zukunft aus und versucht, mit mehreren Szenarien gleich wahrscheinlicher oder gleich unwahrscheinlicher Zukünfte die möglichen Ausgänge der Zukunft aufzuzeigen. Szenarien haben die Funktion, eine Zukunftsstrategie solider und robuster zu machen und die Vorstellungskraft und die Aufmerksamkeit für die grundsätzliche Möglichkeit des Szenarios zu schärfen. Die Forderung besteht dann darin, sich mit einer Zukunftsstrategie so auszurichten, dass es möglich ist, in allen Szenarien einigermaßen gut zurechtzukommen.

Um einen möglichst differenzierten Blick auf die Zukunft der Innenstadt als stationären Handelsstandort zu werfen, haben wir einen morphologischen Szenario-Ansatz gewählt, der durch Kombination der verschiedenen Entwicklungshypothesen und -annahmen zu unterschiedlichen Zukunftsfragen die Erarbeitung dreier Szenario-Typen ermöglichte:

## **Erwartungs-Szenario**

Das Erwartungs-Szenario besteht aus einer Kombination von Annahmen mit hohen Erwartungswahrscheinlichkeiten.

## **Eventual-Szenarien**

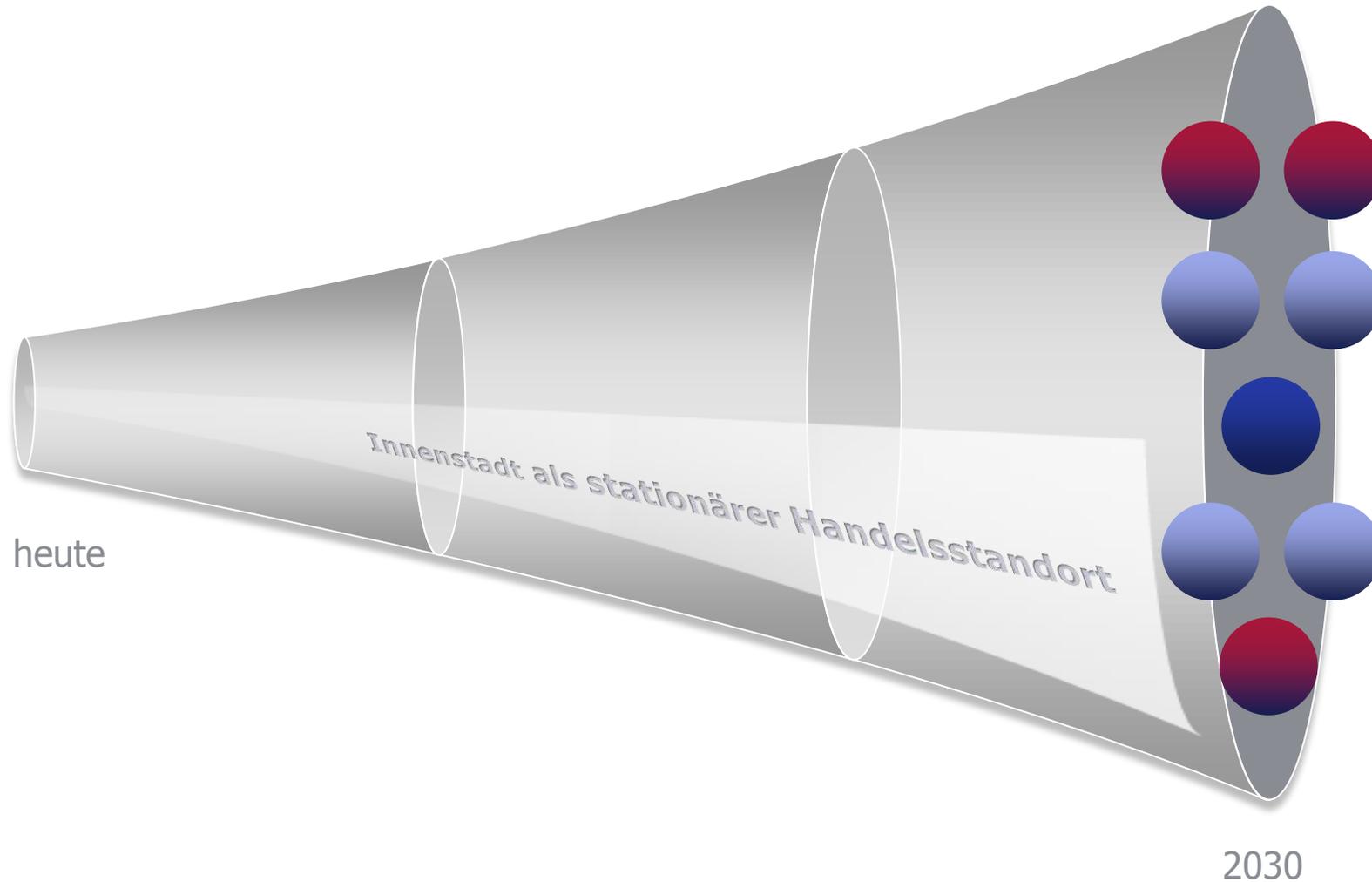
Die vier Eventual-Szenarien bestehen aus einer Kombination von Annahmen mit mittleren Erwartungswahrscheinlichkeiten.

## **Überraschungs-Szenarien**

Die drei Überraschungs-Szenarien bestehen aus einer Kombination von Annahmen mit niedrigen Erwartungswahrscheinlichkeiten, aber potenziell starken Auswirkungen. Dabei beschreiben die ersten beiden Szenarien prozesshafte Überraschungen, während das letzte Szenario auf einer ereignishaften Überraschung basiert und damit außerhalb des morphologischen Rahmens liegt.

# Morphologie: Die Zukunft der Innenstadt als stationärer Handelsstandort

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros



**Erwartungs-Szenario**

**Eventual-Szenarien**

**Überraschungs-Szenarien**

# Die Szenarien im Überblick: Die Zukunft der Innenstadt als stationärer Handelsstandort

## Überraschungs-Szenarien

**Everything online**



**Revival des physischen Einkaufs**



**Eventual-Szenarien**

**Erwartungs-Szenario**

**Innenstadt im Multi-Channel-System**



**Lost City**



**Social, Business and Entertainment City**



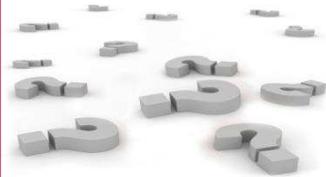
**Showroom für Online-Handel**



**Serviced & Assisted Shopping**



**???**

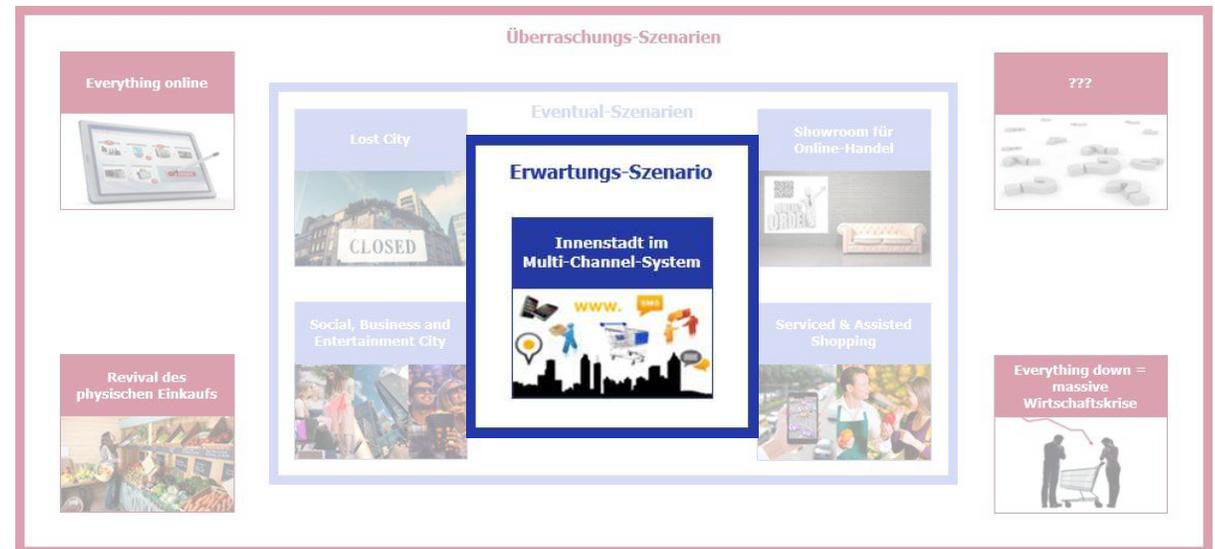


**Everything down = massive Wirtschaftskrise**



# 02

## Erwartungs-Szenario Innenstadt im Multi-Channel-System



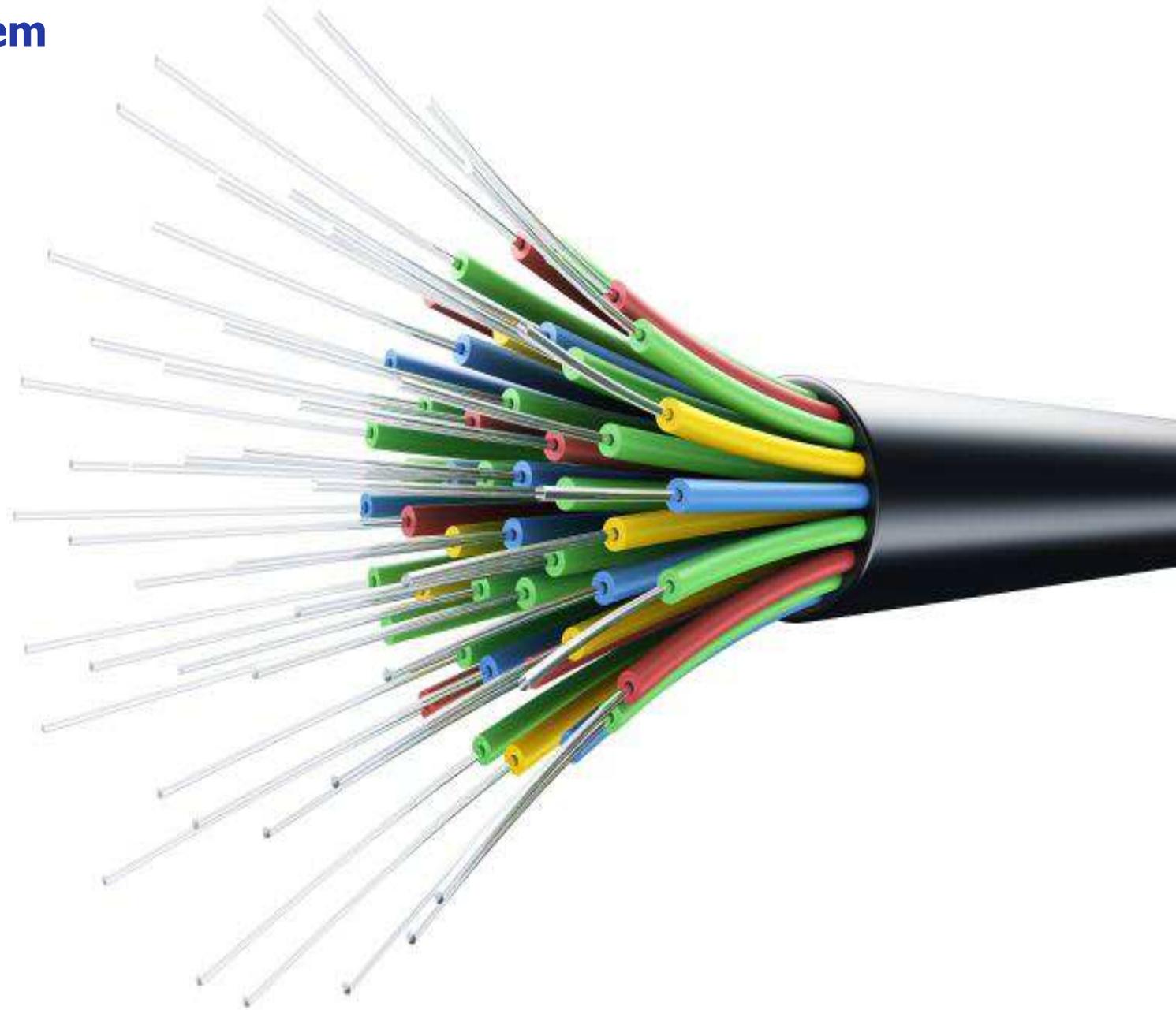
# Innenstadt im Multi-Channel-System

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Innenstadt im Multi-Channel-System

In unserem Erwartungs-Szenario ist die Zukunft der Innenstadt als Handelsstandort von vielfältigen Multi-Channel-Ansätzen geprägt. Der Konsument im Jahr 2030 ist umfassend vernetzt und "always on". Ein faltbares OLED-Device dient ihm als zentrales mit unterschiedlichen Wearable-Technologien vernetztes HUB. Durch Nutzung von Informations- und Preisvergleichsportalen sowie Location Based Services lässt er sich zu den von ihm gewünschten Produkten navigieren. Waren die vor Ort nicht verfügbar sind oder von Online-Händlern günstiger angeboten werden, landen sie im virtuellen Warenkorb und werden per Same-Day-Delivery zur Wunschzeit nach Hause geliefert. Bereits im Jahr 2020 wird dieser Markt 15 Prozent des Umsatzes mit Standardpaketen in Westeuropa ausmachen.<sup>3</sup> Um mit den Online-Händlern konkurrieren zu können, werden auch die Filialketten, insbesondere die Lebensmittelhändler, entsprechende Lieferservices anbieten.

Online- und Offline-Shopping sind im Jahr 2030 eng miteinander verzahnt und das Kundenverhalten deutlich hybrider als heute. Augmented Shopping, also die Erweiterung des physischen





Einkaufserlebnisses um virtuelle Dimensionen, ist Standard. Umgekehrt haben Internet-3D-Produktvirtualisierungen dem E-Commerce einen zusätzlichen Schub verliehen, sodass der Konsument seltener als heute die Innenstadt zum Einkaufen aufsucht. Wiederkehrende, prognostizierbare Bedarfe erleichtern zudem den automatisierten Vertrieb, sowohl im Non-Food als auch im Food-Bereich (Abo-Modelle). Bereits im Jahr 2020 werden 30 Prozent des Umsatzes im Non-Food-Einzelhandel online erwirtschaftet werden.<sup>4</sup> Die Online-Anteile im Bereich Bekleidung und Elektronik werden sich zum Beispiel bis 2020 auf 30 Prozent beziehungsweise 40 Prozent mehr als verdoppeln.<sup>5</sup> Auch dem Lebensmittelhandel wird es in den nächsten Jahren gelingen, erfolgreich Online-Ansätze zu integrieren.<sup>6</sup> Logistik-Innovationen etwa ermöglichen den zunehmenden Vertrieb von

Frische-Produkten. Entsprechend werden die Fußgängerfrequenz und die Verkaufsflächen in den Innenstädten im Durchschnitt bis zum Jahr 2030 leicht sinken.

Beim physischen Einkauf geht es in Zukunft weniger um den konkreten Produktkauf als um das Käuferlebnis. Indoor-Location-Technologien und -Services sind weit verbreitet und ermöglichen es dem Kunden, sich im Geschäft leicht zu orientieren oder sich individualisierte Produktinformationen anzeigen zu lassen.<sup>7</sup>

Während die enorme Produktpalette und zahlreiche Mass-Customization-Angebote beim Online-Einkauf dem zunehmenden Wunsch der Verbraucher nach Individualisierung entgegenkommen, wird die soziale Komponente beim Shopping in der City an Bedeutung gewinnen. Dies gilt insbesondere für die

#### Anteil des Distanzhandels im Bereich Food<sup>10</sup>



wachsende Gruppe der Älteren.<sup>8</sup> Allein zwischen 2010 und 2030 wird der Anteil der über 60-Jährigen in Deutschland an der Gesamtbevölkerung von 26 auf 36 Prozent steigen.<sup>9</sup>

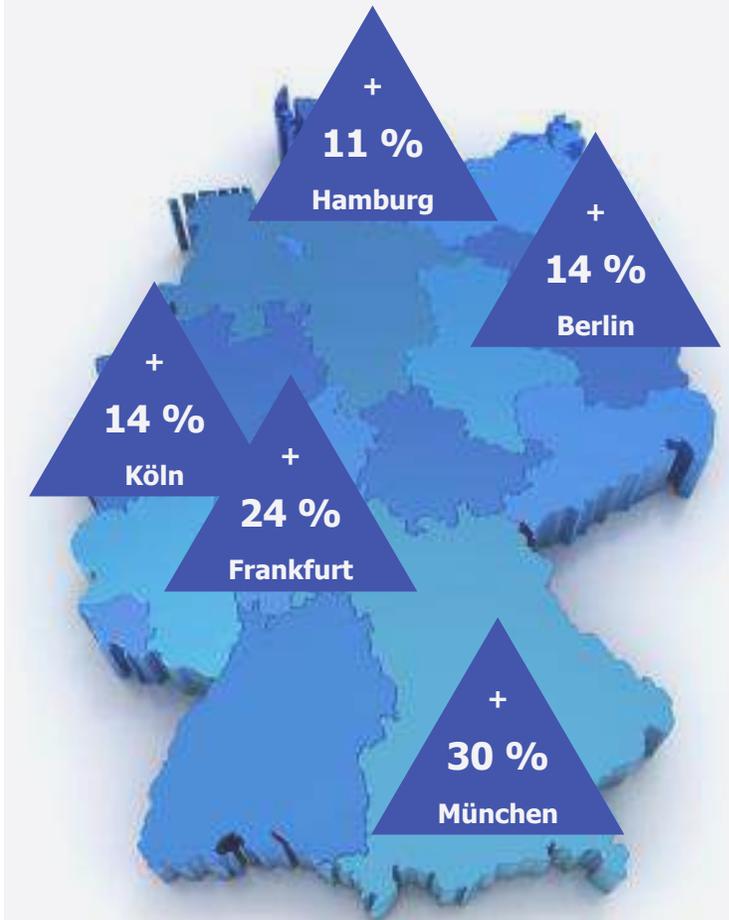
Für die Händler wird es in Zukunft noch erfolgsentscheidender sein, alle nachgefragten Kanäle in einer ganzheitlichen Multi-Channel-Strategie zu integrieren. Kommunikation mit dem Kunden erfolgt über E-Mail, VoIP, Chat, soziale Netzwerke, Apps etc. Innovative Interaktionsmöglichkeiten eröffnen zudem akustische, optische und haptische Signale nach dem Check-in des Kunden in die Filiale, zum Beispiel über die Smart Watch oder die Datenbrille. Der Kunde erwartet hier eine nahtlose Integration und eine hohe Usability der eingesetzten Technologien. Dies betrifft auch mobile Bezahlverfahren, die biometrische Verfahren einerseits und Mobile-Wallet-Technologien andererseits umfassen – je nach Präferenz des Kunden.

Kunden-Tracking, bei dem die unterschiedlichen mobilen Endgeräte der Verbraucher als

Datenquelle genutzt werden, um Passantenfrequenz, Verweildauer und Konversionsrate zu ermitteln, hat sich im Einzelhandel etabliert.<sup>11</sup> Tendenziell ist der Kunde im Jahr 2030, ähnlich wie heute im E-Commerce, bereit, persönliche Daten zur Verfügung zu stellen und sein Kaufverhalten transparent zu machen, sofern er davon profitiert. Anreize könnten hier virtuelle Bonuskarten, individualisierte Angebote und Premium-Services setzen.

Die Innenstadt im Multi-Channel-System bleibt ein Zentrum für Handel und Gastronomie. Vor Herausforderungen stehen die Unterzentren und viele Mittelzentren in strukturschwachen Regionen und/oder mit sinkender Bevölkerungszahl. Besonders attraktiv bleiben die Mittelzentren in den wirtschaftlich starken Regionen und die Metropolen, in denen die Bevölkerungszahl auch in den nächsten Jahren noch weiter steigen wird.

### Projektion der Einwohnerentwicklung der fünf größten Metropolen 2012-2030<sup>12</sup>



# 03

## Eventual-Szenarien

### Lost City



Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Lost City

Im Eventual-Szenario "Lost City" hat die Innenstadt als stationärer Handelsstandort gegenüber heute an Attraktivität eingebüßt. Fahrten ins Stadtzentrum sind aufgrund des stark angestiegenen Internethandels sowohl im Food- wie auch im Non-Food-Bereich seltener geworden und die Fußgängerfrequenz entsprechend stark gesunken.

Abgesehen von den Großstädten in den wirtschaftlich starken Metropol-Regionen schrumpfen oder stagnieren die Einwohnerzahlen der Städte. Von der Bevölkerungsschrumpfung besonders betroffen sind die ostdeutschen Bundesländer. Spitzenreiter ist Sachsen-Anhalt, das mehr als 18 Prozent seiner Einwohner verloren hat.<sup>13</sup> Eine ungünstige Entwicklung unter den Metropolregionen hat das Ruhrgebiet genommen.<sup>14</sup>

In den Unter- und Mittelzentren ist es zu einem breiten Sterben der Innenstädte gekommen. Die Zahl der inhabergeführten Geschäfte ist drastisch gesunken, die Filialketten konzentrieren sich auf die wirtschaftlich attraktiven größeren Städte.

Die Städte dienen primär als Wohn- und Arbeitsräume. Soziale Aktivitäten am Abend mit der Familie und Freunden wurden in die eigenen vier Wände verlagert. Begegnungen finden zudem immer öfter virtuell statt. Das gemütliche Heim gilt als sicherer Rückzugsort in einer immer schnelllebigeren und komplexeren Welt (Homing). Zum Shoppen verabredet man sich online. Collective-Online-Shopping-Plattformen und -Tools ermöglichen das gemeinsame Einkaufen mit Freunden im Internet.

Materielle Statussymbole haben gegenüber heute leicht an Bedeutung verloren. Der Trend zur "Shareconomy", also die gemeinsame Nutzung, das Verleihen oder das Tauschen von Gebrauchsgütern, stellt die etablierten Geschäftsmodelle des stationären Einzelhandels zusätzlich in Frage.

Freizeitaktivitäten, insbesondere am Wochenende, erfolgen verstärkt in der freien Natur. "Outdoor" ist zum Lebensstil geworden.



Bis 2020 rechnet das Institut für Handelsforschung mit 24.000 bis 58.000 Geschäften weniger in Deutschland.<sup>15</sup>

# 03

## Eventual-Szenarien Showroom für Online-Handel



# Showroom für Online-Handel

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Showroom für Online-Handel

Im Eventual-Szenario "Showroom für Online-Handel" hat sich das sogenannte Showrooming – also der Besuch des Kunden im Laden, um sich ein Produkt anzusehen, es dann aber später zum bestmöglichen Preis online zu kaufen – zu einem Massenphänomen entwickelt und zu einem breiten Einzelhandelssterben geführt. Überlebt haben nur einige wenige Nischenanbieter sowie große Einzelhandelsketten, die versuchen, über Best-Price-Konzepte, bei denen ein elektronischer Preisabgleich mit den Internetanbietern und eine entsprechende Preisanpassung über elektronische Etiketten stattfindet, ihre Kunden zu halten – bei sinkenden Margen.

Grundsätzlich ist die Innenstadt im Jahr 2030 aber kein stationärer Handelsstandort mehr, sondern reine Präsentationsfläche für den Online-Handel. Die Flächen werden dominiert durch die großen internationalen Marken, die in ihren Flagshipstores, in Malls oder als Store-in-Store-Konzepte in den ehemaligen Kaufhäusern Showrooming gezielt einsetzen, um ihre Produkte für die Kunden erlebbar zu machen. Zusätzlich haben die großen Online-Händler eigene Läden

eröffnet. Die Waren werden allerdings nur präsentiert und müssen online bestellt werden. Zahlreiche Artikel wie zum Beispiel Bücher, Musik und Filme sind komplett aus den Sortimenten verschwunden.

Der Kunde im Jahr 2030 ordert seine Waren, einschließlich Lebensmittel, überwiegend über das Internet. Logistik-Innovationen garantieren eine schnelle Lieferung zum Wunschtermin. Wer ein Produkt vor dem Kauf begutachten will, kann sich direkt in den nächstgelegenen Showroom navigieren lassen. QR-Codes, Near Field Communication, Augmented Reality und virtuelle Produktberater (Avatare) bieten Hintergrundinformationen zu den Produkten und unterstützen den Kaufprozess. Digitale Spiegel ermöglichen die virtuelle Anprobe von Kleidungsstücken und helfen beim Zusammenstellen des passenden Outfits.

Zunehmend kommt Objekterkennungssoftware zum Einsatz, die es jedem überall ermöglicht, Produkte und Artikel, die er sieht und die ihn interessieren, online zu "matchen" und zu bestellen. Die ganze Welt wird zum Showroom.

Mehr als die Hälfte der weltweit Befragten geht davon aus, dass Showrooming in Zukunft weiter deutlich zunehmen wird.<sup>16</sup>



# 03

## Eventual-Szenarien

Social, Business  
and Entertainment City



Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Social, Business and Entertainment City

Im Eventual-Szenario "Social, Business and Entertainment City" konnte der Online-Handel seinen Anteil sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich ausbauen. Neben den klassischen Webshops haben sich weitere internetbasierte Verkaufsformate wie QR-Shopping, interaktive Werbeplakate oder das Einkaufen via Datenbrille per Objekterkennung etabliert.<sup>17</sup> Von dieser Entwicklung haben auch die Kurier-, Express und Paketdienstleister (KEP) profitiert. Overnight-Lieferungen sind Standard. Ein großer Teil der Verbraucher ist zudem bereit, für Same-Day-Delivery-Dienste zum Wunschtermin einen Aufpreis zu bezahlen. Trotz des Einsatzes digitaler Technologien wie Location Based Services, virtuelle 24/7-Schaufenster und Augmented Reality sowie einzelner Multi-Channel-Angebote befindet sich der stationäre Einzelhandel in Bedrängnis. Zahlreiche Geschäfte mussten schließen, die Verkaufsflächen sind geschrumpft.

Die Innenstädte im Jahr 2030 sind hauptsächlich Arbeits- und soziale Begegnungsstätten. Hiervon profitiert vor allem die Gastronomie. Die große

Zahl der in den Städten arbeitenden Singles und kinderlosen Paare isst lieber außer Haus, anstatt selbst zu kochen. After-Work-Events und Entertainment-Angebote erfreuen sich großer Beliebtheit.

Vor allem in den Mittelzentren und Großstädten in den wirtschaftlich starken Regionen sind die Mieten und Immobilienpreise stark gestiegen. Seit einigen Jahren ist für viele das Wohnen im Vorort oder das Haus im Grünen wieder zu einer attraktiven Alternative geworden. Verkehrs-Innovationen und neue Mobilitätsdienstleistungen haben das Pendeln optimiert, ökologisch nachhaltiger gemacht und gleichzeitig die Mobilitätskosten leicht gesenkt.

Die Zahl der innerstädtischen Bürostandorte ist stark angestiegen. Aufgrund der hohen Mieten können sich die meisten Stadtbewohner nur noch eine Wohnung in den Stadtteilen der Peripherie leisten. Wer hier lebt und nicht zu den Besserverdienenden gehört, muss seine Konsumausgaben stark einschränken.



Die Mietkosten in den Großstädten werden weiter steigen. Die Zukunft des Einzelhandels wird auch auf dem Wohnungsmarkt entschieden werden.<sup>18</sup>

# 03

## Eventual-Szenarien Serviced & Assisted Shopping



# Serviced & Assisted Shopping

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Serviced & Assisted Shopping

Im Eventual-Szenario "Serviced & Assisted Shopping" hat der Online-Handel seinen Anteil sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich nicht weiter ausbauen können. Durch eine vollständige Omni-Channel-Integration und den Ausbau von Service- und Beratungsangeboten auf breiter Front ist es dem stationären Einzelhandel gelungen, die Abwanderung der Kunden ins Netz zu stoppen. Es dominiert der ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline).

Die Einkaufskultur des stationären Einzelhandels ist geprägt durch "Services und Devices". Optimierungen des Einkaufserlebnisses abseits des Preises werden von den Kunden honoriert. Während die Internet-Generation vor allem die Integration multipler Kommunikationskanäle und den Abruf von Produktinformationen über unterschiedliche mobile Endgeräte wertschätzt, profitiert die gewachsene zahlungskräftige Kundengruppe der über 60-Jährigen von seniorenfreundlichen Services, die nicht nur technologische Assistenz, sondern auch die Präsenz geschulten Personals im Laden umfassen.

Die Zufriedenheit der Verbraucher mit Service und Beratung hat deutlich zugenommen. Gleichzeitig sind aber auch die Ansprüche gestiegen. Wer den besten Service bietet, gewinnt. Die Qualifikationsanforderungen im Personalbereich sind entsprechend gestiegen.

Automatisierte Bezahlvorgänge haben zu einer sinkenden Relevanz der Kassen geführt. Das Personal kann sich ganz auf Service und Beratung konzentrieren. Durch Kundentracking und das freiwillige Informations-Sharing beim Betreten des Ladens sind die Mitarbeiter besser über den einzelnen Kunden informiert und können ihn individueller und umfassender unterstützen. Ergänzend nehmen Kunden die Hilfe virtueller Einkaufsassistenten in Anspruch.

Vor allem Berufstätige nutzen beim Online-Kauf verstärkt das Angebot, die Ware nach Feierabend im Laden abzuholen. Gleichzeitig bieten die meisten Geschäfte, einschließlich des Lebensmitteleinzelhandels, die Möglichkeit an, sich Waren nach dem Kauf nach Hause liefern zu lassen. Längere Öffnungszeiten beleben die Innenstädte bis in die späten Abendstunden.



Sechs von zehn Verbrauchern kritisieren die Beratungsqualität im deutschen Einzelhandel. Jeder zweite Kunde vermisst im Einzelfall kompetente Ansprechpartner.<sup>19</sup>

# 04

## Überraschungs- Szenarien

Everything online



# Everything online

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Everything online

Im Überraschungs-Szenario "Everthing online" hat der Online-Handel seinen Anteil sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich bis zum Jahr 2030 massiv steigern können. Anfängliche Bemühungen des stationären Einzelhandels, für die Kunden durch verschiedenste Multi-Channel-Ansätze attraktiv zu bleiben, konnten eine Abwanderung der Kunden ins Netz nicht stoppen. Die großen Online-Händler haben ihre Sortimente deutlich ausgebaut. Was sie nicht führen, lässt sich über die stark gestiegene Zahl der Nischenanbieter beziehen. Konsolidierungszentren, die außerhalb der Städte in der Nähe der wichtigsten Güterverkehrsadern liegen, und eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete City-Logistik ermöglichen die schnelle und reibungslose Zustellung der online bestellten Waren.<sup>20</sup>

Durch immer bessere Produktvirtualisierungen mithilfe von 3D-Technologien hat auch das Showrooming massiv an Bedeutung verloren. Zudem bieten die Online-Händler den Kunden jeweils ein bestimmtes Kontingent an kostenlosen Retouren an, sollten Produkte ihren Vorstellungen nicht entsprechen.

Das Internet der Dinge sowie Objekterkennungssoftware ermöglichen es, jedes Produkt schnell und eindeutig zu identifizieren und online (nachzu)bestellen. Intelligente Haushaltsgeräte im Smart Home haben den Einkauf teilweise automatisiert und ordern Lebensmittel, Haushaltsartikel etc. entsprechend der vorhandenen Vorräte und der Verbrauchsgewohnheiten der Bewohner.

Das Internet der Dinge hat zudem die Produktion weiter flexibilisiert und individualisiert (Industrie 4.0). Per Knopfdruck steuert der Kunde quasi die Produktion der von ihm bestellten Waren – bis hin zur Losgröße 1. Online-Konfiguratoren unterstützen ihn bei der Individualisierung seiner Produkte. In vielen Haushalten sind bereits Desktop-3D-Printer für die Produktion einfacher Gegenstände zu finden. Die Blaupausen für die zu druckenden Objekte werden online gekauft.

Die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte in den Innenstädten ist stark gesunken.



Der 3D-Druck wird es dem Verbraucher langfristig ermöglichen, durch den Online-Bezug von Software und Lizenzen zuhause selbst Produkte herzustellen.<sup>21</sup>

# 04

## Überraschungs- Szenarien

Revival des physischen Einkaufs



# Revival des physischen Einkaufs

Zukunftsfragen	Option A	Option B	Option C	Option D	Option E
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Non-Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie groß ist der Anteil des Online-Handels am Food-Handel im Jahr 2030?		Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hat sich die Integration der Anbieter-Kanäle bis 2030 entwickelt?		Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich	Es gibt einzelne Multi-Channel-Aktivitäten	Es gibt vielfältige Multi-Channel-Ansätze	Es gibt eine vollständige Omni-Channel-Integration der wesentlichen Anbieter
Wie hoch ist die Fußgängerfrequenz in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wie hoch sind die Mieten in den Innenstädten im Jahr 2030?	Deutlich geringer	Geringer	Wie 2014	Höher	Deutlich höher
Wofür werden die Flächen in den Innenstädten im Jahr 2030 primär genutzt?	Wohnen	Handel	Gastronomie	Entertainment	Büros

## Revival des physischen Einkaufs

Im Überraschungs-Szenario "Revival des physischen Einkaufs" ist es dem stationären Einzelhandel bis zum Jahr 2030 gelungen, bereits an den Online-Handel verlorene Anteile sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich zurückzuerobern. Maßgeblichen Anteil an dieser Entwicklung haben die stark gewachsenen Konsumentengruppen der LOHAS, deren Lebensstil durch Gesundheitsbewusstsein und Nachhaltigkeit (LOHAS) geprägt ist, und der Senioren, die traditionell stark in der Region verwurzelt sind und entsprechend frische und regionale Produkte bevorzugen sowie Wert auf den persönlichen Kontakt zum Händler legen.

Es existieren weitgehend Pure Player für den On- und Offline-Bereich. Zwar bleibt das Internet eine wesentliche Informationsquelle und bereitet oftmals die Kaufentscheidung vor, der sinnlich-ästhetische Genuss des physischen Einkaufs bildet für die meisten aber das entscheidende Kriterium – noch vor dem Preis oder Convenience-Lösungen.

Die Einzelhandelslandschaft im Jahr 2030 unterscheidet sich deutlich von der heutigen. Die

Zahl der Filialen der großen Ketten ist gesunken. Häufiger sieht man kleine und besondere Läden, die ein Tante-Emma-Laden-Feeling bieten. Hier steht nicht nur der persönliche Kontakt zwischen Händler und Kunde im Vordergrund, sondern auch der zwischen Kunde und Kunde. Geschäfte sind vor allem eines: soziale Treffpunkte.

Die Nachfrage nach hochwertigen Lebensmitteln und Gebrauchsgütern ist gestiegen. Manufakturen haben eine Renaissance erlebt. Gesteigertes Qualitätsbewusstsein sowie an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit ausgerichtete ethische Kriterien (z.B. Bio, Fairtrade etc.) haben einem "Feel-Good"-Konsum zum Durchbruch verholfen, den das Internet nicht adäquat bedienen kann.

Abgesehen von den Unter- und Mittelzentren in strukturschwachen Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit und schrumpfender Bevölkerung, haben sich die Innenstädte deutschlandweit als Handelszentren neu erfunden.



Für die Mehrheit der Verbraucher bedeutet ethischer Konsum einen Gewinn an persönlicher Lebensqualität.<sup>22</sup>

# 04

## Überraschungs- Szenarien

Everything down =  
massive Wirtschaftskrise



## Everything down = massive Wirtschaftskrise

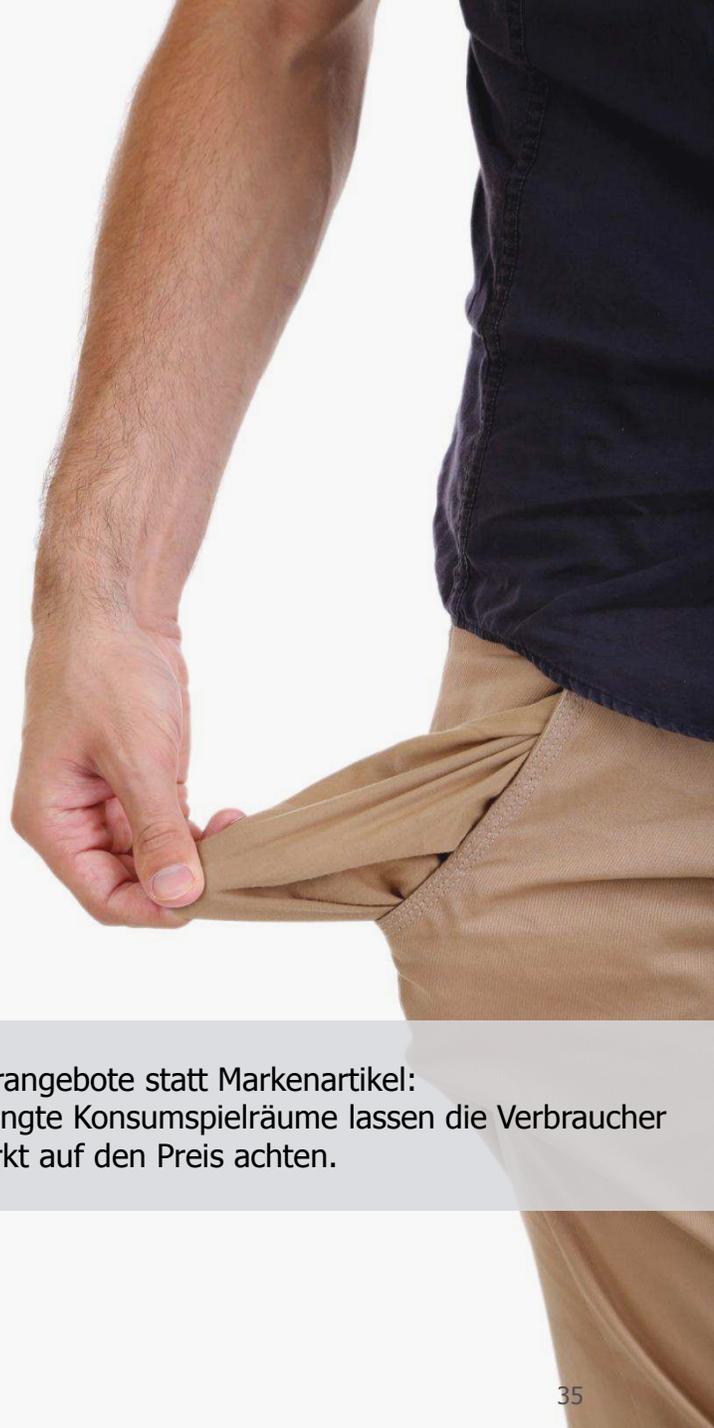
Das dritte Überraschungs-Szenario "Everything down = massive Wirtschaftskrise" basiert auf einer ereignishaften Überraschung und bewegt sich daher außerhalb des morphologischen Rahmens.

Mitte der 2020er Jahre hat eine globale Finanz- und Wirtschaftskrise neuen Ausmaßes zu einer massiven Kapitalvernichtung, zahlreichen Insolvenzen und der Zerstörung von mehr als 100 Millionen Arbeitsplätzen weltweit geführt. In Deutschland sind mehr als sieben Millionen Menschen arbeitslos. Betroffen sind vor allem geringqualifizierte Arbeitskräfte. Die Krise hat sich als langjährige Systemkrise erwiesen. Deutschland befindet sich im fünften Jahr der Rezession. Einige europäische Länder sind aus dem Euro-Verbund ausgetreten. Die Staatsverschuldungen der meisten Länder haben ein historisches Hoch erreicht. Trotz schuldenfinanzierter Sozialausgaben und Konjunkturpakete ist keine wirtschaftliche Erholung in Sicht. Es drohen Inflation und der Zusammenbruch der Euro-Zone.

Der Konsum in Deutschland ist massiv zurückgegangen. Die Umsätze im stationären Einzelhandel sind eingebrochen. Gekauft werden vor allem Lebensmittel sowie weitere Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs. Von dieser Entwicklung profitieren die großen Discounter, die eine Renaissance erleben. Der Preis ist für die meisten Kunden beim Kauf das entscheidende Kriterium. An sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit ausgerichtete ethische Kriterien spielen so gut wie keine Rolle. Die Zahl der Ladendiebstähle ist stark gestiegen. Die Sicherheitsbranche gehört zu den wenigen Berufsfeldern, in denen noch nach Arbeitskräften gesucht wird.

Aufgrund hoher Liefergebühren wird die Möglichkeit, Waren über das Internet zu bestellen, größtenteils nur noch von den Besserverdienenden genutzt.

Der Einkauf im stationären Einzelhandel der Innenstädte im Jahr 2030 ist in diesem letzten Szenario gekennzeichnet durch Pragmatismus. Wer es sich leisten kann, spart.



Sonderangebote statt Markenartikel: Eingengegte Konsumspielräume lassen die Verbraucher verstärkt auf den Preis achten.

**Machen Sie Ihre Vision und  
Strategie zukunftsrobuster!**



# Inhouse-Workshop

## Die Zukunft der Innenstadt als stationärer Handelsstandort

### **Impulsvortrag:**

Ein Impulsvortrag zum Thema "Die Zukunft der Innenstadt als stationärer Handelsstandort" inspiriert Ihr Zukunftsteam.

### **Umfeld-Entwicklungen:**

Wir analysieren gemeinsam, welche konkreten Auswirkungen die Marktentwicklungen auf Ihr aktuelles Geschäft haben.

### **Ihre strategischen Handlungsoptionen:**

Wir entwickeln gemeinsam vorteilhafte Handlungsmöglichkeiten für Ihr Geschäft.

### **Nächste Schritte:**

Konkrete Schritte zur Umsetzung und weiteren Verwendung der erarbeiteten Ergebnisse bieten Orientierung und motivieren.

### **Abschluss:**

Wir lassen den Tag im angenehmen Miteinander ausklingen.

Kontakt

The logo for FutureManagementGroup AG, consisting of the letters 'FMG' in a bold, red, sans-serif font.

---

FutureManagementGroup AG

- <sup>1</sup> IASS Potsdam und Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung (2013): Vielfalt statt Gleichwertigkeit. Was Bevölkerungsrückgang für die Versorgung ländlicher Regionen bedeutet, Berlin ([Link](#))
- <sup>2</sup> UN DESA (2012): World Urbanization Prospects: The 2011 Revision, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2012, Abrufdatum: 12.05.2014
- <sup>3</sup> McKinsey & Company (2014): Warenzustellung am selben Tag vor dem Durchbruch, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 08.04.2014, Abrufdatum: 09.04.2014
- <sup>4</sup> Noelte, Ariane (2013): Stationärer Handel vor Herausforderungen - 30% des Einzelhandels bis 2020 online, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 04.02.2013, Abrufdatum: 05.02.2013
- <sup>5</sup> Booz & Company (2013): Footprint 2020. Offline Retail in an Online World for the German Market ([Link](#))
- <sup>6</sup> EHI Retail Institute (2012): Im Einzelhandel bleibt alles anders, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 27.02.2012, Abrufdatum: 07.03.2012

- <sup>7</sup> ABIresearch (2014): Indoor Location Retail Revenues to Break \$5 Billion in 2019, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 02.05.2014, Abrufdatum: 13.05.2014
- <sup>8/18</sup> Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel, Hamburg ([Link](#))
- <sup>9</sup> UN DESA (2013): World Population Prospects: The 2012 Revision, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2013, Abrufdatum: 13.05.2014
- <sup>10/20</sup> Ulrich Eggert Consulting (2013): Gewaltige Marktanteilsverschiebungen im deutschen Handel bis 2025/30. Der stationäre Ladenhandel am Ende?, Köln
- <sup>11</sup> Fuchs, Jochen G. (2013): Kunden-Tracking: Smartphone als Datenquelle im deutschen Einzelhandel, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 17.10.2013, Abrufdatum: 14.05.2014
- <sup>12/14</sup> Röhl, Klaus-Reiner (2013): Konzentrations- und Schrumpfungprozesse in deutschen Regionen und Großstädten bis 2030, Köln ([Link](#))

- <sup>13</sup> Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013): Volle Städte, leeres Land – der deutsche Wohnungsmarkt driftet auseinander, Berlin ([Link](#))
- <sup>15</sup> Institut für Handelsforschung (2014): Handelsszenario 2020, Köln
- <sup>16</sup> Capgemini (2012): Digital Shopper Relevancy ([Link](#))
- <sup>17</sup> Celko, M., Jánszky, S. (2014): Die Zukunft des Stationären Handels. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig
- <sup>19</sup> Porsche Consulting (2013): Verbraucher wünschen sich mehr Service im deutschen Einzelhandel, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 18.11.2013, Abrufdatum: 19.05.2014
- <sup>21</sup> Oliver Wyman (2012): B2CITY. Zur Zukunft des städtischen Güterverkehrs ([Link](#))
- <sup>22</sup> Otto Group (2013): Lebensqualität. Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung, Hamburg ([Link](#))



**Enno Däneke**

Partner und Leiter des FutureMarkets-Center  
'Mobilität und Logistik' bei der FutureManagementGroup AG

Kontakt:

[ED@FutureManagementGroup.com](mailto:ED@FutureManagementGroup.com)  
+49 - (0)173 – 34 69 840

**Über die FutureManagementGroup AG**

Die FutureManagementGroup AG unterstützt seit 1991 Führungsteams internationaler Unternehmen dabei, Chancen in Zukunftsmärkten zu erkennen und eine motivierende und zukunftsrobuste Ausrichtung, Vision und Strategie zu entwickeln und zu implementieren.

So schafft sie die wichtigste Grundlage für Wettbewerbsvorteile, wirksame Führung und großen nachhaltigen Erfolg für Unternehmen und Mitarbeiter.

**Impressum**

© FutureManagementGroup AG, 2015

Wallufer Straße 3a  
D-65343 Eltville

Telefon: +49 (0)6123 60109 – 0  
Telefax: +49 (0)6123 60109 - 29

[office@futuremanagementgroup.com](mailto:office@futuremanagementgroup.com)  
[www.FutureManagementGroup.com](http://www.FutureManagementGroup.com)

Vorstand:

Dr. Pero Mičić (Vorsitzender),  
Martin Ruesch

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Peter Mettler

Registergericht: Amtsgericht Wiesbaden  
Eintragungsnummer: HRB 17918  
Umsatzsteuer-Ident.-Nr: DE 227 644 650

Bilder und Grafiken

© iStock  
FutureManagementGroup AG

Die Bilder und Grafiken in diesem Dokument sind urheberrechtlich geschützt. Bei weiterer Verwendung dieser Materialien setzen Sie sich bitte mit dem Rechteinhaber in Verbindung.

ISSN: 2363-6734