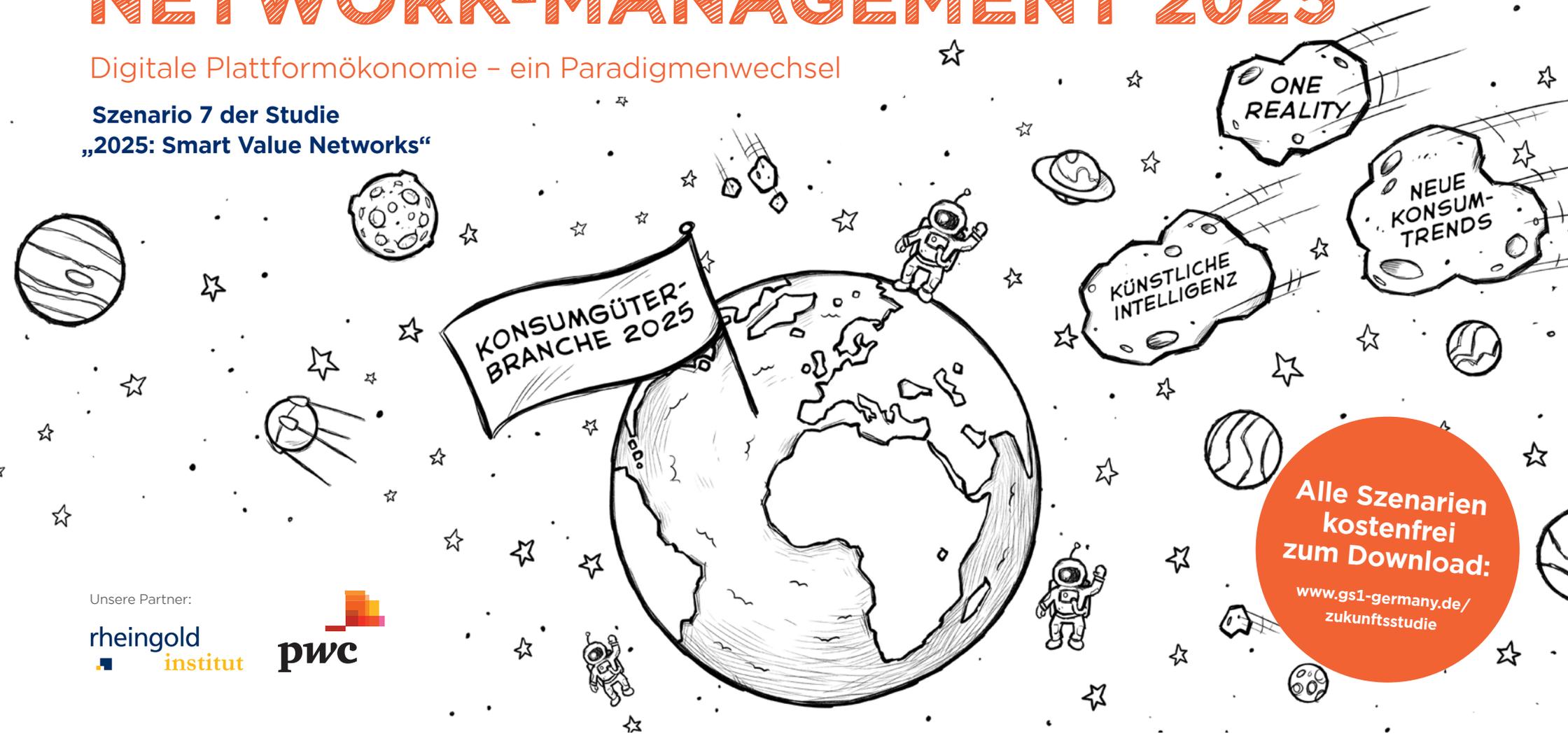


# WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE & NETWORK-MANAGEMENT 2025

Digitale Plattformökonomie – ein Paradigmenwechsel

Szenario 7 der Studie  
„2025: Smart Value Networks“



Unsere Partner:

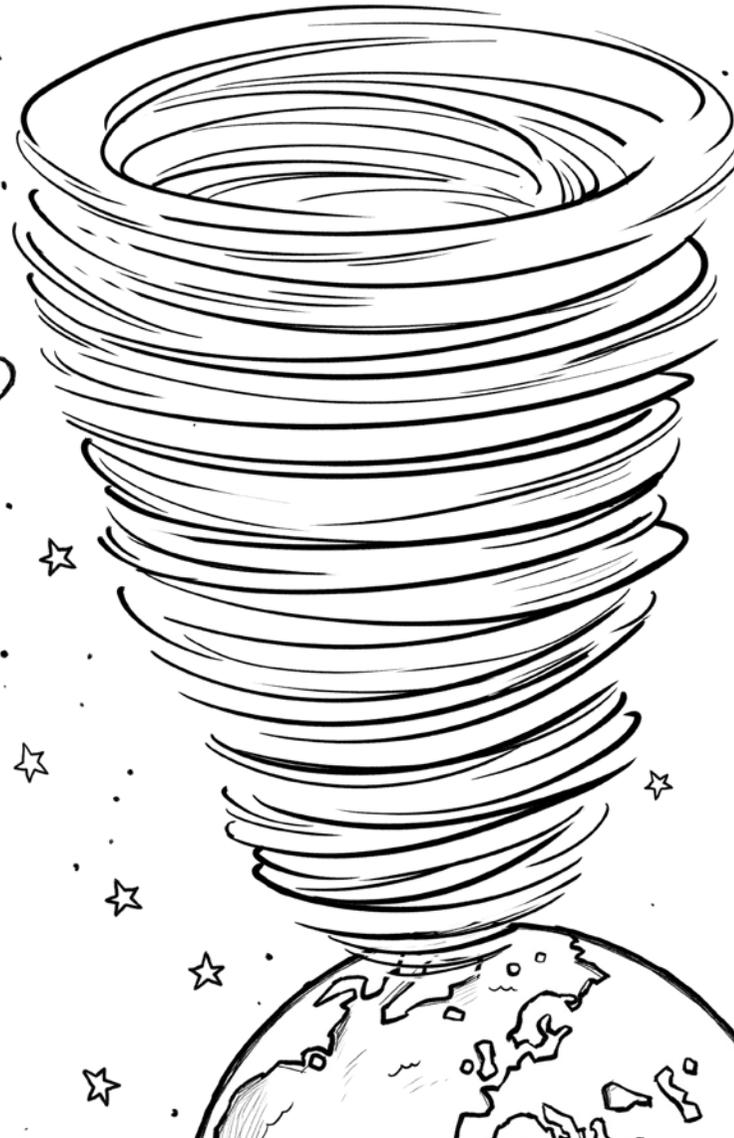
rheingold  
institut

pwc

Alle Szenarien  
kostenfrei  
zum Download:

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

# Die Konsumgüterbranche ist mit einem grundlegenden Transformationsprozess konfrontiert.



In der Shoppingwelt 4.0 greifen die klassischen Vertriebs- und Vermarktungsstrategien nicht mehr. Welche Geschäftsmodelle, Prozess- und Technologielösungen werden die Branche im Jahr 2025 prägen? Gemeinsam mit Vertretern aus Industrie, Handel und Dienstleistung entwirft GS1 Germany ein Zukunftsszenario und zeigt auf, wie sich Unternehmen auf die Herausforderungen von morgen einstellen können. Kooperationspartner der Studie „2025: Smart Value Networks“ sind PwC Deutschland sowie das Rheingold Institut für Marktforschung.

**Lesen Sie mehr zu den Zielen und zum Design der Studie**



**„Wenn der Wind der Veränderung weht,  
bauen die einen Mauern und die anderen  
Windmühlen.“**

## **Die Digitalisierung treibt die Vernetzung!**

Sicherheit - in allen Dimensionen

Auf einen Blick: Die wichtigsten Treiber für die  
Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken

Physisch, digital oder virtuell -  
Wertschöpfungsnetzwerke sind vielfältig!

Merkmale, die Wertschöpfungsnetzwerke  
der Zukunft auszeichnen

## **Herausforderungen und Lösungen**

Neues Denken, neues Handeln: Vernetztes Arbeiten  
innerhalb und außerhalb der Unternehmen

Lösungen, um 2025 in Netzwerken Werte zu schaffen

## **Veränderungen in den Unternehmen**

Balance als Schlüssel zum Erfolg!

Unternehmenskultur und Unternehmensorganisation

Prozesse und Technologien

## **Was jetzt zu tun ist: zentrale Handlungsempfehlungen bis 2025**

**Über die Studie  
„2025: Smart Value Networks“**

## **Szenarien-Übersicht**

**Achtung, Disruption!  
Zukunftstrends im Blick**

4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
12  
13  
14  
15  
16  
17



# „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“

Chinesisches Sprichwort



„Was kann die deutsche Konsumgüterbranche tun, um mit dem rasanten Wandel der Rahmenbedingungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Schritt zu halten? Wie wird die deutsche Value Chain im Jahr 2016 aussehen? ... Angesichts der immer engeren globalen Vernetzung wirken sich die weltweiten Megatrends auf alle Beteiligten der Wertschöpfungskette aus – und das mit zunehmender Geschwindigkeit.“

Diese Passage aus einer Zukunftsstudie von GS1 Germany aus dem Jahr 2008 macht deutlich: Schon seit mehr als einem Jahrzehnt ist die deutsche Konsumgüterwirtschaft mit starken Veränderungen konfrontiert. Veränderungen, die sich bis heute potenziert haben und deutlich stärker spürbar sind als bisher.

1994 wurde Amazon gegründet – 24 Jahre später hat der Onlineversandhändler als zweiter US-Konzern nach Apple die magische Marke von einer Billion US-Dollar Börsenwert überschritten. Das iPhone steht heute als Synonym für eine „smarte“ Revolution unseres Lebens – privat und beruflich. Mobiles Surfen, Konsumieren, Einkaufen und Kommunizieren ist Alltag. Das Internet ist aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Sprachgesteuerte, intelligente Assistenzsysteme und Smart-Home-Anwendungen sind massenmarktauglich. Big Data ist Realität.

Sollten all diese Veränderungen ausgerechnet an der Konsumgüterwirtschaft vorbeiziehen? Kann die Branche auch in Zukunft noch durch lineare Wertschöpfungsketten geprägt sein? Eine Glaubensfrage? Wir denken, nein: Zu rasant ist das Wachstum plattform- und netzwerkorientierter Geschäftsmodelle.

Treiber, die die Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken beeinflussen werden

# Die Digitalisierung treibt die Vernetzung!

Digitale Plattformen, kollaborative Netzwerke, Cloud-Computing, Data Lakes, Blockchain, Internet of Things, Industrie 4.0 – die Digitalisierung treibt unterschiedlichste Ausprägungen und Facetten von Vernetzung. Dabei ist sie nicht nur Motor für die Entwicklung neuer Lösungen. Sie fordert auch – Unternehmen, Menschen und die Gesellschaft. An keinem werden die Veränderungen spurlos vorbeiziehen. Viele erkennen die Digitalisierung als Chance, Verbesserung und Basis für die Geschäftsmodelle der Zukunft. Diejenigen, die sie ignorieren, setzen ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel – es sei denn, sie besetzen bewusst eine Nische, setzen bewusst auf alternative Ideen.

Die Marktverschiebungen in Richtung digitaler Plattformökonomie sind enorm. Gemäß einer Schätzung der TU Darmstadt und des Beratungsunternehmens Ecodynamics steigerte sich der Börsenwert der 60 größten Plattformen der Welt im ersten Halbjahr 2018 um insgesamt eine Billion US-Dollar.

Wie auch immer sich ein Unternehmen positioniert: Eine konsequente Beobachtung der fortschreitenden Digitalisierung und der damit verbundenen Veränderungen ist mehr als empfehlenswert. Denn wie schon Johann Wolfgang von Goethe sagte: „Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“

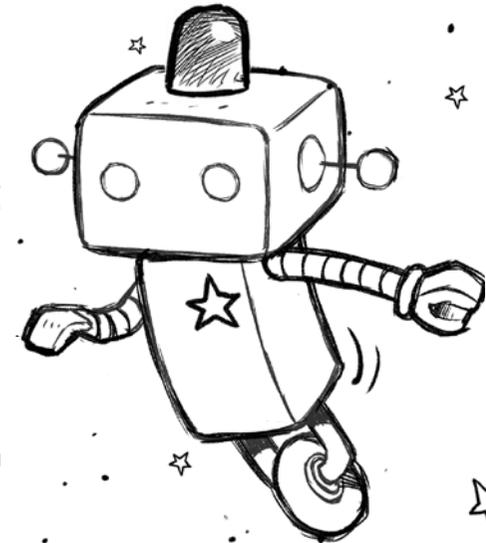


# Sicherheit – in allen Dimensionen

Zuverlässigkeit, Sicherheit und Vertrauen – dies sind entscheidende Grundlagen für gut funktionierende Netzwerke. Wer möchte schon gerne mit Partnern zusammenarbeiten, die ihre zugesagten Leistungen nicht erfüllen, die zur Verfügung gestellten Daten nicht schützen oder Terminvereinbarungen nicht einhalten? Auch die Ideengeber und Betreiber von Netzwerken – egal ob physisch oder digital – sind hier in besonderer Weise gefordert. Denn letztlich werden sie an der Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Netzwerkmitglieder gemessen.

Auf digitalen Plattformen ist der Anspruch an die Datensicherheit naturgemäß besonders hoch. Cyberkriminalität ist ein weltweites Phänomen, eine Gefahrenquelle, die immer größere Dimensionen annimmt und gesonderter Schutzmaßnahmen bedarf. Sie ist zugleich auch Treiber für die Ausgestaltung zukünftiger Netzwerkplattformen.

Eine Option ist es natürlich, als Betreiber und Administrator eines Netzwerks oder einer Plattform selbst die Zügel in der Hand zu behalten: Regeln und Standards festzulegen, Kontrollmechanismen zu etablieren, die Prozessabläufe zu definieren. Ein Vorgehen, das große Potenziale, aber auch Herausforderungen mit sich bringt. Es gilt, technisches Know-how zu integrieren, Kunden zu gewinnen, ein neues Geschäftsmodell zu implementieren.





Auf einen Blick:

# Die wichtigsten Treiber für die Entwicklung von Wertschöpfungs- netzwerken

## Shift

Grundlegende Marktveränderungen zugunsten agiler und kooperativer Wertschöpfungsmodelle erhöhen den Druck auf konventionelle lineare Wertschöpfungsketten.

## Industry 4.0

Die digitale Transformation im Rahmen von Industrie 4.0 stärkt die Vernetzung, Autonomie und Automatisierung von Maschinen und Prozessen und schafft die Grundlage für eine neue Dimension „digitaler Kooperation“.

## Platforms

Digitale Plattformen gewinnen zunehmend Marktanteile, vernetzen unterschiedlichste Zielgruppen miteinander und unterstützen neue Geschäftsmodelle.

## Real time

Echtzeit-Technologien erhöhen den Reaktionsdruck und ermöglichen neue Qualitäten in Prognose, Priorisierung und Entscheidungsfindung.

## Resources

Die globale Ressourcenverknappung – bedingt durch ein weltweites Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum – zwingt zu ressourcenschonenden Geschäftsmodellen, die sich am realen Bedarf orientieren.

## Cost efficiency

Das Preisbewusstsein des Konsumenten und allgemeiner Kostendruck forcieren wirtschaftlich effiziente Wertschöpfungsmodelle mit geringem Fixkostenanteil.

## Capacities

Die optimierte Auslastung von (Über-)Kapazitäten sowie der bedarfsorientierte Zugriff auf zusätzliche Kapazitäten erfordern kooperative und skalierbare Konzepte.

## Demography

Demografische Veränderungen führen zu Engpässen bei Fachkräften sowie Verschiebungen in der Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter.

## Consumer

Der Konsument unterstützt durch sein Verhalten und durch seine Erwartungen agile, smarte und Channel-übergreifende Marktlösungen mit kurzen Reaktionszeiten.

## Personalisation

Die zunehmende Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen erfordert Alternativen zu konventionellen Konzepten der Massenproduktion.



Die Netzwerkökonomie 2025 ist geprägt durch Vielseitigkeit und Unternehmertum. Dabei findet nicht nur auf digitalen Plattformen wie elektronischen Marktplätzen Wertschöpfung statt. Auch in realen Netzwerken schließen sich Menschen, Organisationen oder Unternehmen zusammen, um gemeinsam Werte zu schaffen. Lokal, regional oder weltweit – meistens verbinden eine Werteorientierung, ein Lebensgefühl oder eine Leidenschaft die Akteure.

Den Netzwerken gemeinsam sind elementare Merkmale und Vorteile, die diese für die Nutzer interessant machen – unabhängig davon, ob sie Umsatzwachstum, Kosteneffekte oder eine bequeme Erfüllung von Konsumwünschen zum Ziel haben. Die Teilnehmer erhalten Zugang zu neuen Märkten, Partnern und kooperativen Lösungen. Von allen akzeptierte Spielregeln, klar definierte Rollen und eine weitgehende Standardisierung der Abläufe ermöglichen die gewünschte Schnelligkeit und Flexibilität.

Grundvoraussetzung für die nachhaltige Wertschöpfung im Netzwerk sind sichere Transaktionen. Investitionen in die laufende Verbesserung der technischen Sicherheit tragen dazu ebenso bei wie standardisierte Datenschnittstellen, transparente Garantieleistungen und ein einheitlicher Rechtsrahmen.

# Physisch, digital oder virtuell – Wertschöpfungsnetzwerke sind vielfältig!

# Merkmale, die Wertschöpfungsnetzwerke der Zukunft auszeichnen

## Cooperation

Die Bereitschaft zur Kooperation zwischen den Netzwerkteilnehmern und Teilhabe an einer gemeinsamen Wertschöpfung

## Flexibility

Große Flexibilität für die Netzwerkteilnehmer im Rahmen der gemeinsamen Spielregeln

## Decentralisation

Dezentrale Rollen, Funktionen und Partnerschaften, die gemeinsamen Spielregeln folgen

## Standardisation

Festgelegte Standards in Bezug auf Daten- und Kommunikationsschnittstellen sowie Zugangsvoraussetzungen für Netzwerkteilnehmer

## Range

Zugang zu neuen Partnern, Märkten und Kapazitäten – lokal, national, international

## Data Sharing

Austausch von Informationen als Basis für Netzwerkbeziehungen und Geschäftstransaktionen

## Speed

Schnelligkeit durch festgelegte Regeln, standardisierte Schnittstellen und Abläufe

## Roles & Rules

Festgelegte Rollen, gemeinsame Spielregeln und Verfahrensweisen, festgelegte Mechanismen bei Zielkonflikten

## Safety

Sichere Transaktionen durch Mindeststandards, Garantieleistungen, technische Sicherheitslösungen und einen einheitlichen Rechtsrahmen

## Agility

Ein hohes Maß an Agilität für die Netzwerkteilnehmer durch Skalierbarkeit, die Anzahl der Akteure und eine hohe Reichweite des Netzwerks



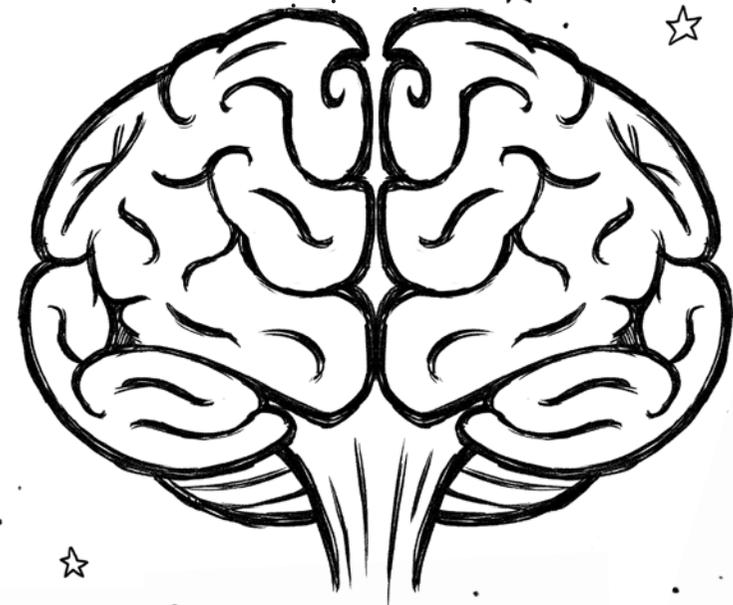
Lösungen: wie in der Zukunft Werte in Netzwerken geschaffen werden

# Neues Denken, neues Handeln

## Vernetztes Arbeiten innerhalb und außerhalb der Unternehmen

2025 ist geprägt durch vielfältige Herausforderungen: Fachkräftemangel, eine hohe Veränderungsdynamik, neue Ideen, permanenter Wandel des Umfelds. Aus starren Unternehmensstrukturen heraus ist es schwer, sich erfolgreich in diesen komplexen Rahmenbedingungen zu bewegen. Partnerschaften innerhalb und außerhalb des Unternehmens helfen und bieten erweiterte oder sogar neue Möglichkeiten.

Persönliche und strukturelle Vernetzung prägt die Arbeits- und Lebenswelt von morgen. Digitale Plattformen bündeln Know-how, Kontakte und Leistungsangebote zu Schwerpunktthemen wie Nachhaltigkeit, Gesundheit oder Sharing. Gleichzeitig reagieren Netzwerke vor Ort auf ganz konkrete Bedarfe – von regionalen Versorgungskonzepten bis zu lokalen Währungen.



# Lösungen, um 2025 in Netzwerken Werte zu schaffen

## Transparency

Transparenz in Bezug auf Angebot und Nachfrage schafft die Grundlage dafür, Kapazitäten optimal auszuschöpfen, Skalierbarkeit zu ermöglichen und neue Geschäftspartner zu gewinnen.

## Search & Find

Angebote finden ihre Interessenten – über gemeinsame Plattformen und Spielregeln.

## Networks

Lokal, regional, international – die Bandbreite von Netzwerken mit unterschiedlichsten Zielgruppen und Angeboten ist groß.

## All-in-one

Themenspezialisierte Plattformen verbinden Akteure, Anbieter und Interessenten zu Schwerpunktthemen wie Nachhaltigkeit, Gesundheit, Sharing oder Upcycling.

## 3D Printer

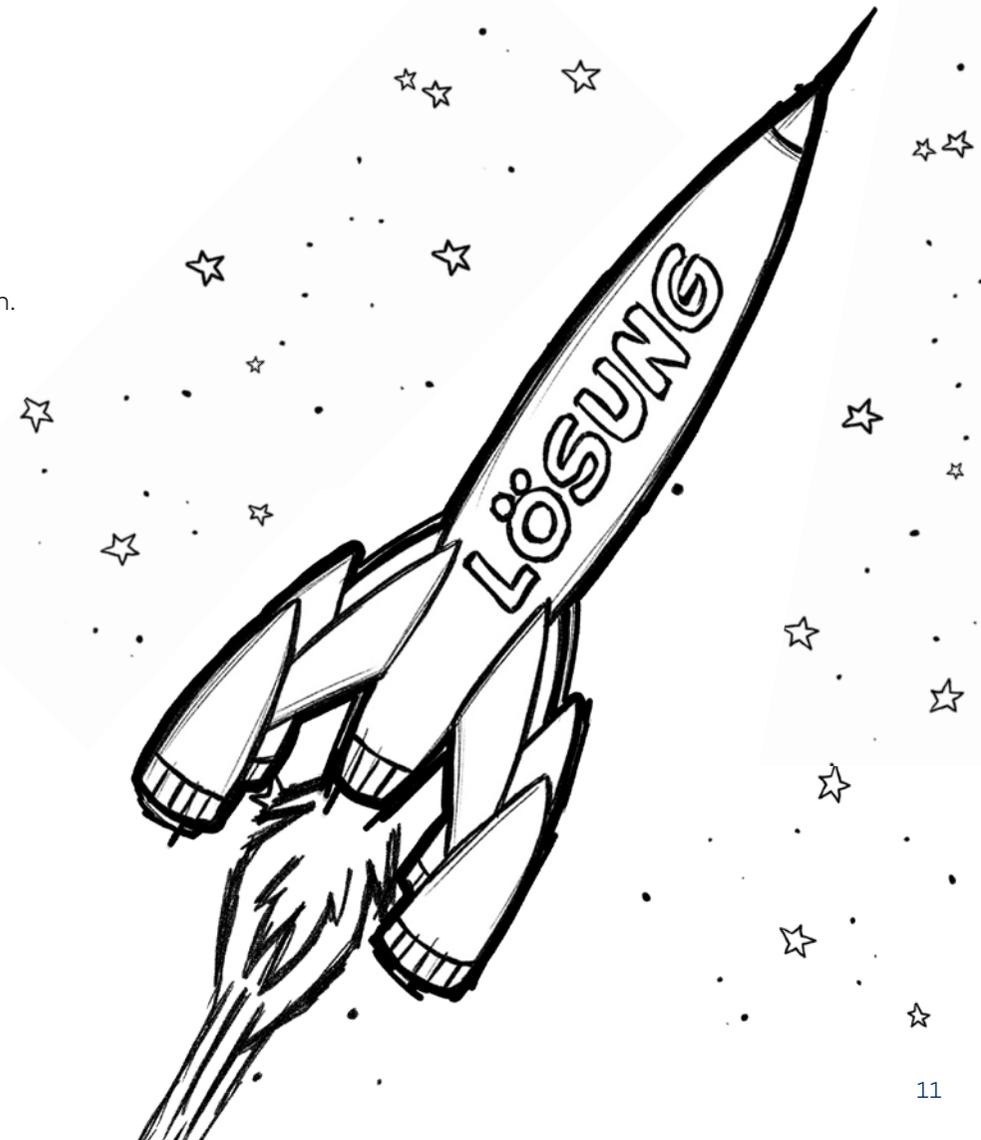
Die Dynamik in der Weiterentwicklung von 3D-Druckern im Zusammenspiel mit neuen Fertigungsmaterialien ermöglicht zum einen hoch spezialisierte Dienstleistungen und zum anderen neue, mobile und skalierbare Produktionsverfahren.

## Nearby

Lokale oder regionale Netzwerke reagieren auf konkrete Bedarfe und bieten vielseitige Lösungen an – von Tauschbörsen über lokale Währungen bis hin zu regionalen Versorgungskonzepten.

## Reliable

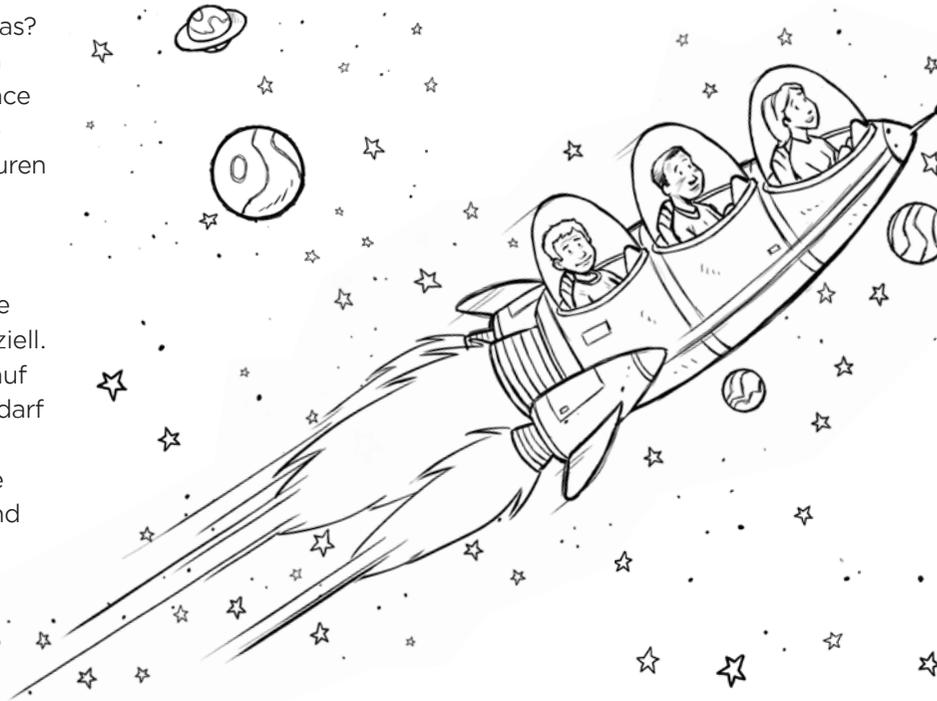
Zuverlässigkeit, Ausfallsicherheit, Vertrauenswürdigkeit und Datensicherheit bilden grundlegende Leistungsmerkmale erfolgreicher Netzwerkkonzepte.



# Balance als Schlüssel zum Erfolg!

Alt und neu – nebeneinander, miteinander. Geht das? Veränderungen brauchen Transformation, in den seltensten Fällen Disruption. Eine sinnvolle Balance zwischen Bewährtem und Neuem wird für viele Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen und Prozessen auch 2025 ein entscheidendes Erfolgskriterium sein.

Die Offenheit für Neues, für Innovationen und die Bereitschaft zur Veränderung sind jedoch essenziell. Ebenso wie ein klarer und selbstkritischer Blick auf die Vergangenheit und Gegenwart. Handlungsbedarf ist zu erkennen und in Handlungen umzusetzen. Handlungen, die in eine übergeordnete Strategie in Bezug auf Plattformen, Netzwerkökonomie und Digitalisierung eingebettet sind.



## Unternehmenskultur und Unternehmensorganisation

2025 ist eine gute Unternehmensführung vor allem eines: open-minded. Sie denkt nicht länger in (Macht-) Strukturen, sondern in Kompetenzen. Sie fördert eine Kultur der Kommunikation und Kooperation. Vorhandenes Wissen gilt als wertvolle Ressource, die geteilt und möglichst effizient genutzt wird – kontinuierliche Weiterbildung ist selbstverständlich. Offen, wach und agil: So erleben Unternehmen Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern nutzen sie konstruktiv als Bestandteil der eigenen Geschäftsprozesse.

**Mindset.** Fehlerkultur, Experimentierfreude und Zukunftsorientierung sind gelebte Unternehmenskultur.

**Communication.** Offene und flexible Kommunikationsstrukturen sind etabliert.

**Competences.** Die Unternehmensführung denkt in Kompetenzen, nicht in Strukturen.

**Cooperation.** Kooperation nach innen und außen ist Teil der Unternehmenskultur.

**Knowledge Management.** Vorhandenes Wissen wird effektiv genutzt und geteilt.

**Changes.** Veränderungen sind Teil des Unternehmens, bieten Chancen und werden als beständiger Prozess verstanden.

**Education.** Qualifikationsstrukturen sind geschaffen, Aus- und Weiterbildung erfolgt kontinuierlich.

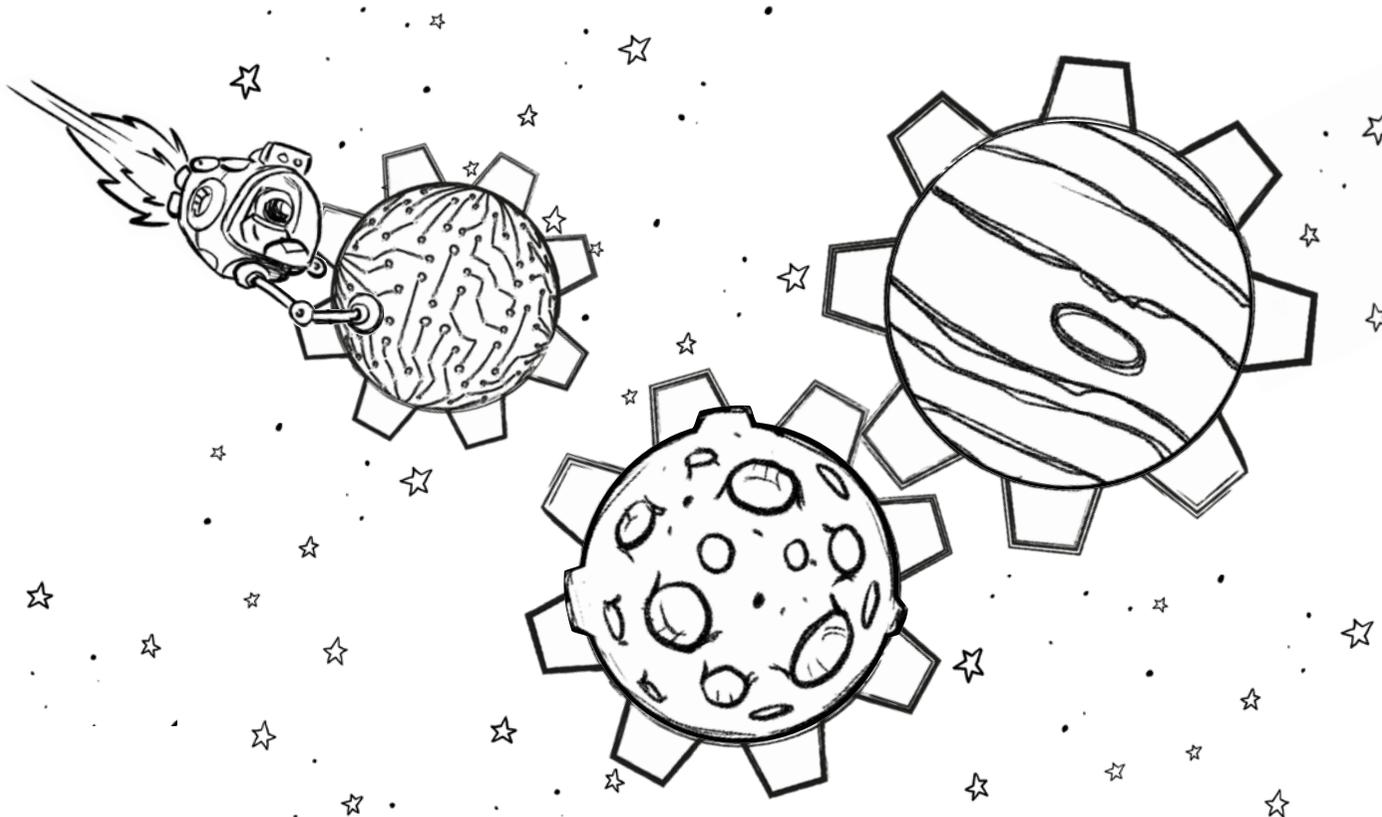
**Technologies.** Technologien sind Hilfsmittel, Wegbereiter und Lösung.

# Prozesse und Technologien

## Effiziente Interaktion in Echtzeit

Die Wertschöpfungsnetzwerke im Jahr 2025 profitieren von einer hoch entwickelten digitalen Infrastruktur. Die Akteure arbeiten über Unternehmensgrenzen hinweg zusammen und nutzen dabei die flexiblen Möglichkeiten von Cloud-Technologien und dezentralisierten Datenströmen.

Ein Vorteil für jeden Netzwerkpartner: Nicht jeder muss alles selbst machen. So werden einzelne Prozesse dauerhaft oder bei Bedarf auf andere Teilnehmer verlagert; Ressourcen und Know-how der Partner werden gezielt genutzt. Eine reibungslose Kooperation schafft Effizienzvorteile – genau wie die bedarfs- und transaktionsabhängige Kalkulation der Kosten.



**Digitalisation.** Ein hoher Grad an Digitalisierung und Vernetzung über die gesamte Wertschöpfung hinweg verbindet.

**Investment.** Investitionen in Technologien, Netzwerke, Plattformen und standardisierte Schnittstellen schaffen Handlungsmöglichkeiten.

**Cloud.** Cloud-Technologien dezentralisieren Datenströme, erhöhen die Skalierbarkeit von Datenvolumina und Datenzugriff sowie die Agilität in den Prozessen.

**Performance.** Große Bandbreiten, ein hoher Datendurchsatz und Schnelligkeit ermöglichen Interaktionen in Echtzeit.

**Standards.** Standards schaffen reibungslose, unternehmensübergreifende Kooperationen und Transaktionen.

**Cost.** Bedarfs- und transaktionsabhängige Kosten verbessern die Kosteneffizienz und Wirtschaftlichkeit.

**Shift.** Prozesse werden auf Netzwerkpartner verlagert – temporär, dauerhaft, situativ oder grundsätzlich.

**Sourcing.** Kapazitäten, Ressourcen und Know-how von Netzwerkpartnern werden gezielt genutzt.

# Was jetzt zu tun ist

## Zentrale Handlungsempfehlungen bis 2025

Erfolgreiche Unternehmen sind in Zukunft netzwerkfähige Unternehmen. Technisch, organisatorisch, menschlich – es gilt, Kompetenzen aufzubauen, Strukturen zu öffnen und die Voraussetzungen für neue Formen des (Zusammen-)Arbeitens zu schaffen.

### Unternehmenskultur und Organisation

**Plattformstrategie.** Strategie entwickeln, Organisation und Prozesse auf die Strategie ausrichten; Strategie regelmäßig überprüfen

**Kompetenzen.** Bestehende Kompetenzprofile evaluieren, neue Kompetenzen im Unternehmen aufbauen und stärken

**Qualifikation.** Aufbau von zukunftsorientiertem Prozess- und Technologie-Know-how in Verbindung mit Weiterbildung in allen relevanten Bereichen

**Offene Strukturen.** Prozesssilos aufbrechen, offene Kommunikationsstrukturen schaffen, Austausch und Zusammenarbeit durch Technologien unterstützen

**Netzwerkfähigkeit.** Technische, prozessuale und menschliche Voraussetzungen für das Arbeiten in Netzwerken schaffen

**Kriterien.** Incentivierung und Bewertungsmaßstäbe neu definieren

### Prozesse und Technologien

**Trends.** Trends beobachten, analysieren und kritisch reflektieren.

**Technologien.** Frühzeitig mit neuen Technologien und Netzwerkmodellen auseinandersetzen, Know-how aufbauen, Nutzenpotenziale analysieren

**Prototyping.** Lösungsansätze konkretisieren und experimentieren, überschaubare Investitionen tätigen, schnell lernen, schnell entscheiden

**Standardisierung.** Standards in allen Teilbereichen nutzen, um Modularität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen

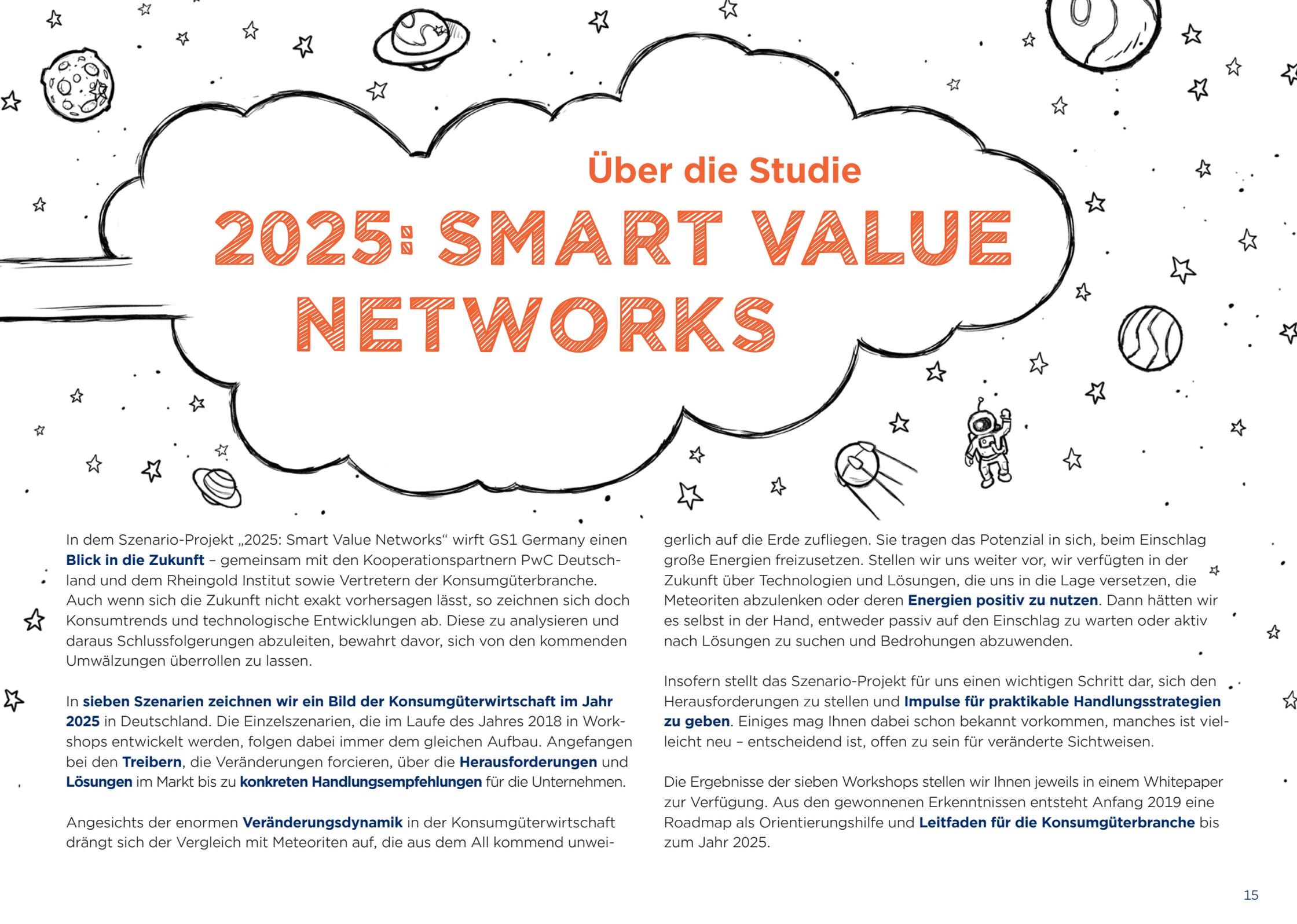
**Investitionen.** Bereitschaft, in Netzwerkmodelle, Plattformen und Technologien zu investieren

**Transparenz.** Prozessverzeichnisse aufbauen, Transparenz und Modularität schaffen

**Verantwortlichkeiten.** Technologie- und Prozessverantwortliche benennen

**Recht.** Rechtliche Rahmenbedingungen klären und kommunizieren, Rechtssicherheit schaffen





# Über die Studie

# 2025: SMART VALUE NETWORKS

In dem Szenario-Projekt „2025: Smart Value Networks“ wirft GS1 Germany einen **Blick in die Zukunft** – gemeinsam mit den Kooperationspartnern PwC Deutschland und dem Rheingold Institut sowie Vertretern der Konsumgüterbranche. Auch wenn sich die Zukunft nicht exakt vorhersagen lässt, so zeichnen sich doch Konsumtrends und technologische Entwicklungen ab. Diese zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten, bewahrt davor, sich von den kommenden Umwälzungen überrollen zu lassen.

In **sieben Szenarien zeichnen wir ein Bild der Konsumgüterwirtschaft im Jahr 2025** in Deutschland. Die Einzelszenarien, die im Laufe des Jahres 2018 in Workshops entwickelt werden, folgen dabei immer dem gleichen Aufbau. Angefangen bei den **Treibern**, die Veränderungen forcieren, über die **Herausforderungen** und **Lösungen** im Markt bis zu **konkreten Handlungsempfehlungen** für die Unternehmen.

Angesichts der enormen **Veränderungsdynamik** in der Konsumgüterwirtschaft drängt sich der Vergleich mit Meteoriten auf, die aus dem All kommend unwei-

gerlich auf die Erde zufliegen. Sie tragen das Potenzial in sich, beim Einschlag große Energien freizusetzen. Stellen wir uns weiter vor, wir verfügten in der Zukunft über Technologien und Lösungen, die uns in die Lage versetzen, die Meteoriten abzulenken oder deren **Energien positiv zu nutzen**. Dann hätten wir es selbst in der Hand, entweder passiv auf den Einschlag zu warten oder aktiv nach Lösungen zu suchen und Bedrohungen abzuwenden.

Insofern stellt das Szenario-Projekt für uns einen wichtigen Schritt dar, sich den Herausforderungen zu stellen und **Impulse für praktikable Handlungsstrategien zu geben**. Einiges mag Ihnen dabei schon bekannt vorkommen, manches ist vielleicht neu – entscheidend ist, offen zu sein für veränderte Sichtweisen.

Die Ergebnisse der sieben Workshops stellen wir Ihnen jeweils in einem Whitepaper zur Verfügung. Aus den gewonnenen Erkenntnissen entsteht Anfang 2019 eine Roadmap als Orientierungshilfe und **Leitfaden für die Konsumgüterbranche** bis zum Jahr 2025.

# 2025: SMART VALUE NETWORKS

Die wichtigsten Trends und Treiber in der Konsumgüterwirtschaft: GS1 Germany zeigt in sieben Szenarien, wohin die Reise geht.



**Shopper Behaviour 2025**  
27. Juni 2018

**KLICK** **2** **Omni-Channel Retailing 2025**  
13. September 2018

**KLICK** **3** **Category Management & Purchase 2025**  
26. September 2018

**KLICK** **4** **Supply Chain Management 2025**  
10. Oktober 2018

**KLICK** **5** **Future Technologies 2025**  
8. November 2018

**KLICK** **6** **Produktion, Transparenz & Traceability 2025**  
6. Dezember 2018

**KLICK** **7** **Wertschöpfungsnetzwerke & Network-Management 2025**  
17. Januar 2019

**KLICK** **8** **Management Summary mit Roadmap**  
28. Februar 2019

**Alle Szenarien sowie das Management Summary können kostenfrei heruntergeladen werden:**

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

A hand-drawn illustration of outer space. It features a large astronaut in the foreground on the left, a rocket launching on the right, a satellite, and various planets and moons scattered throughout. The background is filled with numerous stars of different sizes.

# Achtung, Disruption! Zukunftstrends im Blick

Wir wissen, wovon wir reden. Grundlage für die praxisnahen Szenarien im Rahmen der Zukunftsstudie „2025: Smart Value Networks“ ist die systematische Beobachtung und Bewertung von Trends. Gemeinsam mit Experten aus Handel, Industrie, IT, Logistik, Start-ups und Wissenschaft hat GS1 Germany ein Frühwarnsystem für die Konsumgüterbranche entwickelt. Erfahren Sie in unserem **Trendradar 2018**, welche technologischen Entwicklungen innerhalb der kommenden drei Jahre ihr disruptives Potenzial entfalten werden – und wie Sie als Unternehmen mithalten können.

Weitere Infos unter  
[www.gs1-germany.de/trendradar](http://www.gs1-germany.de/trendradar)

**GS1 Germany GmbH**  
Innovationsmanagement

Maarweg 133  
50825 Köln  
T +49 221 94714-0  
E info@gs1-germany.de

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



© GS1 Germany GmbH, Köln, 01/2019



Unsere Partner:

**rheingold GmbH & Co. KG**

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

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

**PricewaterhouseCoopers GmbH WPG**  
Handel und Konsumgüter

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

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