

## Interview



**Dr. David Bosshart,**

CEO des Gottlieb Duttweiler  
Instituts (GDI)

### *Frage 1:*

Sie sind bekannt als Trendforscher. Gibt es aktuelle Entwicklungen, die im Konsumentenverhalten zu beobachten sind, auf die der Handel bereits reagiert oder reagieren sollte?

### *Frage 2:*

Premium oder Discount? Welches Marktsegment besitzt Ihrer Meinung nach für Handelsunternehmen mehr Potenzial bzw. verspricht mehr Profitabilität?

### *Frage 3:*

Nachhaltigkeit spielt für viele Unternehmen inzwischen eine große Rolle, doch welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit tatsächlich für den Erfolg eines Unternehmens? Wie kann sich der Handel nachhaltig positionieren und seiner Verantwortung für die gesamte Lieferkette gerecht werden?

### *Frage 4:*

Welchen zusätzlichen Herausforderungen müssen sich Handelsunternehmen, die bereits global operieren oder die es zukünftig anstreben, in Bezug auf ihr Nachhaltigkeitsengagement stellen? Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Bildungs- und Wohlstandsniveau der Bevölkerung eines Landes und deren Bewusstsein für Nachhaltigkeit?

Die virtuelle Welt, insbesondere dank Mobilkommunikation, treibt heute immer mehr die reale Welt an. Das mobile Gerät, internetfähig, überall und immer dabei, wird zum Hub für bald alle Informationen, privat aber immer mehr auch geschäftlich. Das Werkzeug wird zum Spielzeug. Daran werden die Händler noch lange arbeiten und die Integration der verschiedenen Informationskanäle besser vorantreiben, also zwischen Web, Call Center, mobilen Applikationen und physischem Laden. Bevor ich einen weiteren Laden baue würde ich mich fragen: was ist die Alternative dazu? Anders gesagt: Der Unstore wird wichtiger als der Store.

Beide. Aber die Zukunft gehört den Nischen in der reichen westlichen, alt werdenden Welt. Neue Bedürfnisse und neue Wünsche wachsen bei uns schneller als wir die Mittel haben, diese zu befriedigen. Daher werden wir uns mit Nischen beschäftigen müssen: migrations-, senioren-, kinder-, religions-, gesundheitsgerechte Angebote, um nur einige wenige zu nennen. Die großen Massenmärkte der Zukunft sind nun in Indien, China, Brasilien, Mexiko, etc. Das macht Mühe, denn managementtechnisch am besten können wir schnell wachsende Massenmärkte bedienen. In Deutschland, Frankreich, der Schweiz, Österreich, Italien, Belgien etc. ist die Zeit des linearen Extrapolierens und Optimierens vorbei: Immer schneller, besser, billiger geht nicht mehr auf. Wir rationalisieren uns selbst weg. Wir haben in vielen Bereichen – relativ – den Zenit überschritten. Wie gehen wir mit Diseconomies of Scale um? Können Führungskräfte, die vor allem Benchmarks und Best Cases, also kopieren und imitieren gelernt haben, nun kreativ werden und die Märkte anders sehen?

Er kann entweder nachhaltig ernst nehmen und konsequent ganzheitlich bearbeiten, also von der Quelle der Warenbeschaffung bis zum Recycling bzw. Upcycling. Das können die großen Händler dank ihrer Marktmacht auch durchsetzen, wenn sie wirklich wollen. Oder er kann nachhaltig so machen wie praktisch alle, nämlich zur Optimierung von Teilsystemen: man ist dort nachhaltig, wo es gerade passt. Und man setzt einen Nachhaltigkeitsbeauftragten ein, der das überwacht. Damit steigert man die Komplexität und erhöht die Verwirrung bei den Verbrauchern.

Tendenziell besteht dieser Zusammenhang, aber vergessen Sie nicht: Der Westen ist global gesehen eher auf dem absteigenden Ast. – Prinzipiell ist es heute sicher so, dass Konsumenten in unseren Breitengraden zunehmend genug haben von Bindestrich-Nachhaltigkeiten: Bio oder Fairtrade, Umwelt oder Gesundheit etc. Sie wollen Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Menschen sind nicht dumm, sie spüren: So kann es nicht weitergehen. Aber gefragt ist vor allem Leadership – Handel, Politik, Wirtschaft.

## Interview



**Dr. David Bosshart,**

CEO des Gottlieb Duttweiler  
Instituts (GDI)

### *Frage 5:*

Wird der Kunde bereit sein, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen, oder bleibt das Preisbewusstsein der Konsumenten unverändert?

Die Grundregeln lauten: Je emotionaler ein Produkt, desto eher. Je dienstleistungs- und qualitätsorientierter eine Konsumkultur, desto eher, je preisorientierter, desto weniger. Schauen Sie sich zum Beispiel Japan an: Dort geben die Menschen einen mehr als doppelt so großen Teil des Haushaltsbudgets für Nahrung aus wie die Deutschen, hochwertiges Fleisch wird da im Verkauf per Gramm abgewogen.