

Die Logistik der letzten 50 Meter oder das vergessene Potential

Harald Gerking

Aktuelle Untersuchungen belegen, dass ca. 40% der Logistikkosten eines Handelsunternehmens in der Filiale, d.h. auf den letzten 50 Metern anfallen. Gleichzeitig liegen in den Filialen aber auch über 60% der Ursachen für Regallücken. Mit welchen Maßnahmen die Regallücken verringert und gleichzeitig die Logistikkosten in den Filialen reduziert werden können, zeigt dieser Beitrag.

Dass sich Wissenschaft und Management mit den Kosten und Potentialen der Filiallogistik beschäftigen, ist relativ neu. Bislang endeten die Betrachtung und der Fokus der Logistik an der Rampe der Filialen. Zwar wurden bereits früh die vorgelagerten Prozesse, d.h. der Weg vom Lieferanten zum Händler betrachtet, doch die Reststrecke wurde in der Vergangenheit wenig beachtet. So wurde erst in den letzten Jahren das Stück zwischen Rampe Filiale und Kasse bzw. zufriedenen Kunden in die Betrachtungen einbezogen. Ebenso endete das Spektrum der vor einigen Jahren viel diskutierten City-Logistik oder die Logistik der letzten Meile an den Rampen der Handelsfilialen. Man beschränkte das Ziel auf die Reduzierung der LKWs in den Innenstädten.

Ca. 40% der gesamten Logistikkosten eines Handelsunternehmens fallen in den Filialen an. Dies zeigen neuere Untersuchungen, die Aufwendungen und Kosten der verschiedenen logistischen Tätigkeiten in den Handelsfilialen untersuchten. Gleichzeitig werden fast 40% der Zeiten in den Filialen für logistische Tätigkeiten aufgewendet. Die Filiallogistik rückt dadurch in den Fokus des Interesses.

Aufgrund o.g. Informationen ist es nun möglich, Gesamtkostenbetrachtungen zu erstellen, die auch den logistischen Aufwand in den Filialen berücksichtigen. Welchen Effekt hat die Einhaltung der Modulmaße? Ist die Anlieferung hängender Textilien günstiger oder lohnt das Aufbügeln in der Filiale? Sollten immer vollständige Gebinde nachversorgt werden oder ist eine Einzelstückkommissionierung sinnvoller? Dies sind gravierende Fragestellungen, die man mit detaillierten Berechnungen beantworten kann. Diese Antworten haben große Auswirkungen auf die Supply Chain der betroffenen Unternehmen.

Filiallogistik

Filiallogistik – was ist das eigentlich? Unter Filiallogistik werden die logistischen Prozesse innerhalb einer Filiale des Handels verstanden.

- Warenannahme und Vorsortierung
- Vereinnahmung und Qualitätskontrolle
- Verräumung der Ware in den Verkaufsregalen
- Warenaufbereitung und -sicherung bzw. Aufbügeln von Textilien
- Rückführung von Waren und
- Aufräumen des Handlagers
- Bedarfsermittlung

- Retouren

Nicht dazu zählen dagegen Auszeichnungen, Preisänderungen, Bestandskorrekturen oder auch das Aufräumen der Verkaufsfläche.

Kosten der Filiallogistik

Auch wenn viele Unternehmen einen Teil der logistischen Tätigkeiten mittlerweile in die vorgelagerten Zentralläger und Cross Docking Zentren verlagert haben, der Rest dieser Aktivitäten ist noch immer für ca. 37% der Personalkosten in den Filialen verantwortlich (Abb. 1.). Vergleicht man diese Kosten mit denen der vorgelagerten Logistik, d.h. den Kosten für Beschaffung, Lagerhaltung und Distribution, so repräsentiert die Filiallogistik ca. 40% der Gesamtlogistikkosten eines Handelsunternehmens.

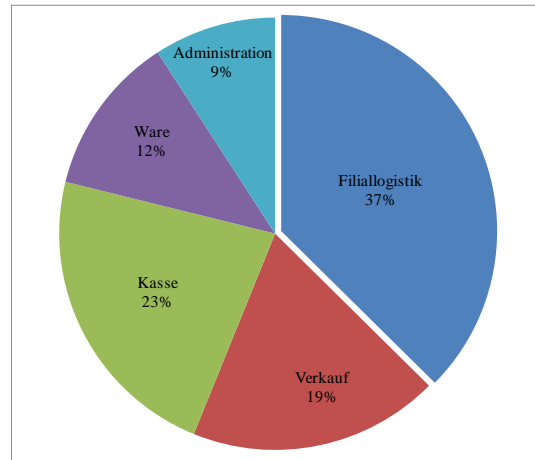


Abb. 1.: Personalkosten in Filialen

Bestandslücken

Eines der größten Probleme der Filialen sind die Bestandslücken (Stock-Outs). Einer Studie von ECR Europe zufolge gehen Handel und Hersteller dadurch Umsätze von 4 Mrd. € pro Jahr verloren (Quelle: ECR Europe, 2003). Die durchschnittliche Stock-Out-Quote liegt bei 7,1%. Eigene Untersuchungen haben diese Ergebnisse im Trend bestätigt.

Bei den Analysen zeigte sich auch, dass ca. 60% aller Stock-Outs in den Filialen begründet liegen (Abb. 2.). Für jeweils ca. 20% sind die Zentrallagerlogistik bzw. Distribution und die Lieferanten verantwortlich. Und das, obwohl ca. $\frac{2}{3}$ der Bestände eines Händlers in den Filialen liegen und ca. 40% der Logistik in den Filialen anfallen. Was also läuft hier falsch?

Erfahrungswerte aus eigenen umfangreichen Projekten zeigen:

- Fehlplatzierungen (22%)
- Ware im Wareneingang (19%)
- Schwund (14%) und
- Fehlende Einräumung (5%)

Zu *Fehlplatzierungen* kommt es z.B. wenn ein Kunde eine Ware aus dem Regal entnimmt, sich jedoch gegen den Kauf entscheidet und sie an einen anderen Platz zurücklegt. Die Schuld einfach auf den Kunden zu schieben wäre allerdings zu einfach. Die Frage ist vielmehr, warum ist sie vom Personal nicht wieder richtig verräumt worden. Der Grund liegt meist in der Verteilung des Personals auf die verschiedenen Tätigkeitsbereiche (Abb. 3.).

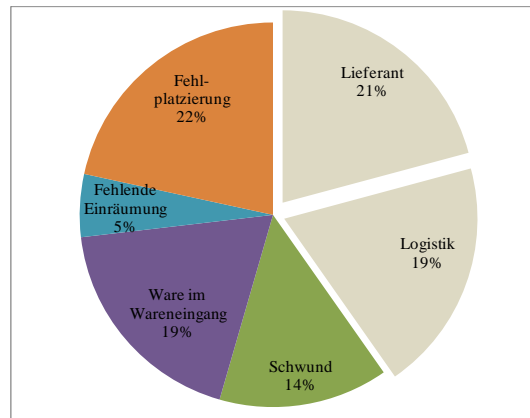


Abb. 2.: Ursachen für Regallücken

Während der Hauptgeschäftszeiten zwischen 9:00 und 14:00 Uhr sind in diesem Beispiel zwischen 40 und 50% der Mitarbeiter mit logistischen Tätigkeiten beschäftigt, nur 10 bis 25% dagegen kümmern sich um die Ware. Und selbst wenn die Kundenfrequenz nachlässt, stehen bis zu 7 Personen für Verkaufs- und Servicetätigkeiten zur Verfügung, um die Ware kümmert sich kaum noch jemand. „Das machen dann schon die Kolleginnen morgen früh“, lautet die Standarderklärung.

Darüber hinaus wird ein Artikel als falsch platziert eingestuft, wenn er sich zwar im Bestand befindet, er jedoch für den Kunden nicht erreichbar sind, z.B. auf einem Palettenplatz in 3m Höhe.

Damit sich mehr Mitarbeiter um die Ware kümmern können, ohne dabei die Personalkosten in

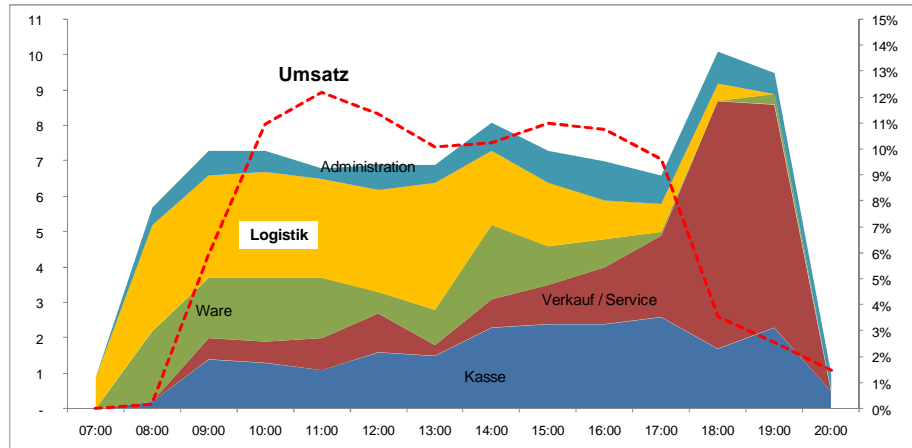


Abb. 3.: Personaleinsatz

den Filialen zu erhöhen, erfordert somit eine Optimierung der logistischen Prozesse. Es muss das Ziel sein, weniger Zeit für die Filiallogistik aufzuwenden.

Dass Bestandslücken existieren, während die fehlende *Ware im Wareneingang* steht, ist ein weiteres Indiz für unzureichende logistische Prozesse. Ist die Ware zu spät angekommen, sodass sie nicht mehr rechtzeitig vor Ladenöffnung verräumt werden konnte? Oder fehlt eine Avisierung, sodass nicht ausreichend Personal zur Verarbeitung vorhanden war?

Fehlende Einräumung ist i.d.R. die Folge fehlenden Personals. Die Ware ist zwar angenommen worden und bereit für den Verkauf, aber sie steht noch im Lager. In einigen Fällen kann dies das Ergebnis einer Erkrankung sein, doch meist fehlt eine aussagekräftige Avisierung. Einige Unternehmen untersagen ihren Filialmanagern Ware während der Hauptgeschäftszeiten einzuräumen. Regallücken sind die Folge.

Ein *Schwundanteil* von 14% mag auf den ersten Blick hoch erscheinen, doch sind die Gründe sehr vielschichtig. Nur ein Teil davon ist auf Diebstahl zurückzuführen. Abgelaufene Haltbarkeitsdaten oder auch Bestandsdifferenzen, die auf Fehler bei der Kommissionierung zurückzuführen sind, tragen ebenfalls ihren Teil dazu bei. Auch Artikel, deren Verpackung beschädigt ist und die aus diesem Grund unverkäuflich sind, gehören in diese Kategorie.

Bei allen Untersuchungen hat sich bewährt, im ersten Schritt eine anonyme Erhebung der Regallücken durchzuführen. Eine zweite Überprüfung sollte dann dem Ladenmanager bzw. seinen Mitarbeitern angekündigt werden. Durch den Vergleich der Ergebnisse wird deutlich, wie sehr den Mitarbeiter das Thema Bestandslücken bewusst ist. Nicht selten reduzieren sich die Stock-Outs bei der angekündigten Überprüfung auf die Hälfte.

Die Sensibilisierung der Mitarbeiter darf aber keine einmalige Angelegenheit sein. Sie ist vielmehr als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) zu behandeln. Eine wesentliche Erkenntnis aus ähnlichen Projekten lautet: Verbesserung braucht Zeit. Ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren sollte eingepplant werden, bis aus dem Projekt ein fester Zustand geworden ist.

Optimierung der Filiallogistik

Eine Optimierung der Filiallogistik ist nicht ohne eine Anpassung der vorgelagerten Prozesse möglich. Dazu ist eine ganzheitliche Betrachtung der Logistik zwingend notwendig. Es müssen alle Potentiale beleuchtet, aufgegliedert und berechnet werden, vom Lieferanten über den Transportdienstleister bis hin zum Zentrallager. Dabei können die wichtigsten Potentiale in drei Gruppen eingeteilt werden:

1. Optimierung der Bestände
2. Optimierung der Nachfüllung
3. Optimierung der Anlieferung

Während die Optimierung der Bestände auf die Vermeidung von Bestandslücken ausgerichtet ist, zielen die Optimierung der Nachfüllung und der Anlieferung auf Produktivitätsverbesserungen ab. Dies erfolgt mit dem Ziel, dass sich das Personal intensiver um die Reduzierung der Stock-Outs kümmern kann.

Optimierung der Bestände

Eine Optimierung der Bestände hat zum Ziel

1. Bestandslücken zu minimieren
2. Überbestände zu vermeiden
3. den Aufwand der Disposition zu reduzieren

Die Reaktionen der Kunden auf Bestandslücken sind sehr unterschiedlich (siehe dazu Stölzle, 2007). Wird der gesuchte Artikel sehr dringend benötigt, z.B. ein Liter Milch, so greift der Kunde in der Regel zu einer anderen Packungsgröße oder zu dem Produkt eines anderen Herstellers. Im schlimmsten Fall wechselt er die Einkaufsstätte. Dadurch verliert der Händler nicht nur den Umsatz mit diesem Produkt, sondern auch den mit anderen Produkten, die der Kunde kaufen wollte. Findet der Kunde den gesuchten Artikel mehrmals nicht vor, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass er grundsätzlich eine andere Einkaufsstätte wählt.

Anders verhält es sich z.B. bei Textilien. Hier sind Kunden eher bereit zu warten und zu einem späteren Termin wiederzukommen. Doch auch hier ist von Bedeutung, ob es sich um einen Standardartikel oder eher ein modisches Produkt handelt, ob es eher niedrig oder eher hochpreisig ist. Jeder Händler sollte eigene Untersuchungen und Berechnungen durchführen, um die für seine Produkte optimalen Bestandshöhen und akzeptablen Bestandslücken zu identifizieren.

Eine gute Hilfe zur Optimierung der Bestände ist der Einsatz einer Prognose-Software (Quelle: Gerking, 2006). Erfahrungen aus eigenen Projekten ergaben eine Reduzierung der Bestandslücken um $\frac{1}{3}$ bei gleichzeitiger Reduzierung der Bestände um ca. 8%. Eine solche Software analysiert die Abverkäufe der Vergangenheit auf Saisonalitäten und Trends. Dies geschieht pro Artikel pro Filiale und pro Tag. So können selbst kleine und regionale Veränderungen sofort berücksichtigt werden und die SOLL-Bestände in den betroffenen Filialen angepasst werden.

Unternehmen, die der automatischen Disposition nicht trauten, haben festgestellt, dass die Dispositionsvorschläge des Systems nach drei Monaten von den verantwortlichen Mitarbeitern ohne Korrektur übernommen wurden. Im Gegenzug waren Überbestände und Bestandslücken auch oft auf manuelle „Korrekturen“ von Mitarbeitern zurückzuführen.

Optimierung der Nachfüllung

Detaillierte Untersuchungen zeigen, dass der größte Teil logistischer Tätigkeiten für die Lagerung der Waren abseits des Verkaufsraums aufgewendet wird (Abb. 4.). Die Ursachen hierfür sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Sehr oft werden Hilfsmittel eingesetzt, die nicht den neuesten Erkenntnissen der Ergonomie entsprechen.

Vor Beginn der eigentlichen Optimierungsmaßnahmen sollte unbedingt die Überlegung stehen, ob die *Lagerung* außerhalb des Verkaufsraums überhaupt notwendig ist. Oftmals sind die Bestandshöhen nicht mit dem verfügbaren Platz auf dem Regalträger abgestimmt. Die Ursache sind zu optimistisch geplante Abverkaufsquoten bei Promotions oder fixe Planogramme, die saisonal schwankende Bestandshöhen nicht berücksichtigen. Nach dem Grundsatz „Warendruck erzeugt Umsatz“ werden die Regale bis auf den letzten Zentimeter verplant.

Das hat zur Folge, dass bei einer Lieferung nicht der gesamte Bestand im Regal Platz findet und somit ein Teil der Ware in den rückwärtigen Lagerflächen gepuffert werden muss. Erst wenn eine Teilmenge verkauft wurde, kann diese Ware nachversorgt werden. Hierbei kommt es zu einem Doppel-Handling, das bei einer abgestimmten Liefermenge oder einem optimierten Layout der Regalflächen nicht notwendig gewesen wäre.

Eine weitere Konsequenz einer nicht optimierten Anlieferung ist die *Sortierung* der Ware. Artikel, die zwar im Zentrallager in einem Kommissionierbereich lagern, können in den Filialen verstreut platziert sein. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es eine Sonderplatzierung für einen Saisonhöhepunkt gibt, wie z.B. Schulanfang. Das gleiche Problem tritt auf, wenn eine Filiale entgegen dem Standard über zwei Etagen verteilt ist.

Im Rahmen einer Gesamtkostenbetrachtung muss geprüft werden, ob die Kommissionierung im Zentrallager auf diese Besonderheiten angepasst werden kann. Manchmal kann solch eine kleine Umstrukturierung die Sortieraufwendungen in der Filiale erheblich reduzieren.

Optimierung der Anlieferung

Jeder von uns kennt das: Man braucht dringend eine Kleinigkeit, egal, ob es morgens, in der Mittagspause oder spät abends ist, doch bei der Suche stolpert man über irgendwelche Paletten, die die Mitarbeiter für die Nachfüllung bereit gestellt haben. Warum, fragt man sich, kann das nicht zu anderen Zeiten stattfinden? Doch was auf den ersten Blick so einfach erscheint, entpuppt sich als eine vielschichtige Herausforderung.

Da sind zum Beispiel die lokalen Anlieferrestriktionen. Fußgängerzonen, die nur zu bestimmten Zeiten befahren werden dürfen, zu enge oder zu niedrige Einfahrten, fehlende Rampen, die den Einsatz von Spezialfahrzeugen mit Hebebühne erfordern.

Hinzu kommt, dass natürlich alle Filialen von allen Lieferanten oder Dienstleistern in dem gleichen Zeitfenster angeliefert werden wollen. Die Folge sind belegte Rampen, Wartezeiten, worauf sich die Anlieferung bei dem nächsten Kunden verspätet usw.

Darüber hinaus gibt es oftmals noch ein Personalproblem. Viele Handelsunternehmen arbeiten in der Warenannahme bzw. der Verräumung nicht mit Stammkräften, sondern mit Geringfügigbeschäftigten oder auch 400€-Kräften. Ihre Arbeitszeiten sind sehr beschränkt. Meist handelt es sich bei diesen Personen um Schüler, Studenten oder auch Hausfrauen. So ist ihre Flexibilität bzgl. ihrer Arbeitszeit deutlich eingeschränkt.

Will man also die Warenannahme und die Verräumung außerhalb der Ladenöffnungszeiten verlegen, so ist damit zu rechnen, dass ein Großteil der Geringfügigbeschäftigten nicht in der Lage ist, zu diesen Zeiten zu arbeiten. Verspätet sich eine Anlieferung, so muss die Verräumung bis zum nächsten Morgen warten. Das Ergebnis sind die zuvor beschriebenen Bestandslücken.

Führt man in diesen Situationen stattdessen die Verräumung mit dem Stammpersonal durch, so fehlt dieses für die Warenpflege bzw. bei der Kundenbetreuung. Dazu gibt es verschiedene Lösungswege: Erfolgt bereits eine Avisierung? Ist aus der Avisierung die Größe der Sendung ersichtlich? Kann damit

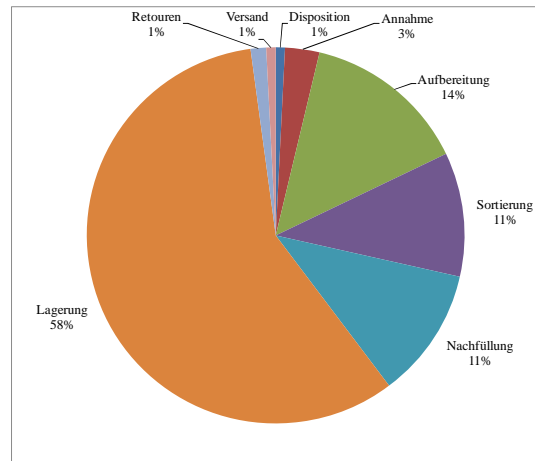


Abb. 4.: Logistische Tätigkeiten in den Filialen

die Dauer der Bearbeitung abgeleitet werden kann? Ist dies mit allen Beteiligten vereinbart? Ist das Anlieferfenster realistisch?

Auch die Flexibilisierung des Personaleinsatzes ist nicht neu: Trotzdem sind das Hauptärgernis der deutschen Kunden zu wenige geöffnete Kassen und nicht genügend Verkaufspersonal. Wie, wann und wo eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes durchgeführt wird, sollte sich aus den Messungen, Untersuchungen und Berechnungen ergeben und nicht aus dem Bauch erfolgen.

Die neuen Kenntnisse der Kostentreiber der Filiallogistik sollten Anlass geben, einige Aspekte neu zu betrachten, z.B. die Anlieferung hängender Textilien. Bislang galten hängender Transport und Lagerung als zu teuer. Textilien wurden nach Möglichkeit liegend beschafft und dann entweder in den Logistikzentren oder auch in den Filialen auf den Bügel gehängt, um sie letztendlich hängend zu präsentieren. Mit der Berücksichtigung der Filialabwicklung kann sich das Bild nun umkehren. Schließlich entfallen bei dem Hängeversand die Aufwendungen für das Auspacken fast vollständig. Ebenso muss die Ware nicht mehr aufgebügelt werden (siehe Aufbereitung in Abb. 4). Sie ist damit auch schneller für den Verkauf verfügbar und erfordert weniger Personaleinsatz. Eine Gegenüberstellung der Kosten ist in jedem Fall sinnvoll.

Neu zu betrachten sind auch viele Streckenanlieferungen. Für jede Paketanlieferung muss die Warenannahme wieder neu geöffnet werden, Personal aus dem Verkauf muss abgezogen werden und steht somit nicht für die Kundenbetreuung zur Verfügung. Bislang fielen diese Aufwendungen unter den Punkt „eh-da“-Kosten.

Im Rahmen einer Gesamtoptimierung ist diese Betrachtung zu überdenken. Wenn man das Personal in der Filiale nicht weiter reduzieren will oder kann, so könnte in dieser Zeit auch nach Bestandslücken geforscht werden. Die bisherigen Streckenanlieferungen könnten als Cross Dock-Lieferungen über einen Umschlagpunkt oder ein Zentrallager geleitet werden, wodurch sich auch noch Transportkosteneinsparungen auf dem Weg vom Lieferanten zum Lager sowie in der administrativen Abwicklung ergeben.

Zusammenfassung

Die Logistik im Handel endete bislang an der Rampe der Filiale. Neuere Untersuchungen zeigen, dass die Kosten für die logistischen Tätigkeiten in den Filialen selbst nicht zu vernachlässigen sind. Vielmehr schlummern in diesem Bereich enorme Optimierungspotentiale.

Da gleichzeitig erhebliche Verbesserungspotentiale im Bereich der Bestandslücken existieren, muss die Filiallogistik komplett überdacht werden. Dabei sind alle vorgelagerten Prozesse einzubeziehen und eine Gesamtlösung anzustreben.

Der vorliegende Beitrag soll insbesondere bei den verantwortlichen Filialmanagern das Bewusstsein für die Probleme schärfen und gleichzeitig Möglichkeiten für Verbesserungen aufzeigen. Die genannten Vorschläge sind Beispiele und sind individuell an das Unternehmen anzupassen. Welche Maßnahmen sich lohnen, wird sich insbesondere durch eine Überprüfung der Bestandslücken und ihrer Ursachen zeigen. Sie sind letztendlich der Schlüssel zu einer größeren Kundenorientierung und damit auch zu mehr Umsatz.

Die durchgeführten Projekte haben gezeigt, dass es oftmals sinnvoller ist, zusätzliche Kosten in der Zentrallagerabwicklung in Kauf zu nehmen und stattdessen die Filialen von unnötigen logistischen Tätigkeiten zu befreien. Dabei müssen Verkauf und Logistik enger als bisher zusammenarbeiten – eben ganz im Sinne eines Supply Chain Managements.

Literatur

ECR Europe: ECR – Optimal Shelf Availability, Increasing Shopper Satisfaction at the Moment of Truth, Roland Berger Strategy Consultants, 2003

Gerking, H., Magnus, R.: Heute wissen, was der Kunde morgen wünscht, Vortrag gehalten auf dem Logistik Forum, Duisburg, März 2006

Stölzle, W., Helm, R.: Advanced Optimal Shelf Availability - Regallücken, Ursachen und Kundenreaktionen, Vortrag gehalten auf dem Forum „Advanced Optimal Shelf Availability“, Frankfurt / Main, 15. März 2007