

**Effizienzsteigerung der  
innerbetrieblichen Logistikleistung  
im großflächigen Einzelhandel**

Methoden, Konzepte und Instrumente

**Stefan Rock**

**Stefan Rock**

**Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Logistikleistung im großflächigen Einzelhandel**

**Methoden, Konzepte und Instrumente**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2006

1. Auflage 2006

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Rock, Stefan:

**Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Logistikleistung im großflächigen Einzelhandel**

Methoden, Konzepte und Instrumente

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2006

ISBN 3-937236-31-7

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Entwicklungen im Handel und Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Handels- und Distributionslogistik als Element der Logistik.....	9
1.2.2 Distributionslogistik - Element des Marketing- Mix im Handel.....	12
<b>1.3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....</b>	<b>16</b>
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Der Handel als Betrachtungsobjekt.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Funktioneller und institutioneller Handel .....	23
2.1.2 Betriebstypen und Betriebsformen des Handels..	25
2.1.3 Charakterisierung des Einzelhandels .....	26
2.1.4 Leistungserstellung und Funktionen des Einzelhandels .....	31
2.1.5 Zusammenfassung .....	37

---

<b>2.2</b>	<b>Waren, deren Typologisierung und Sortimentsbildung .....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Grundbegriff und Typologisierung der Ware .....	39
2.2.2	Von der Sorte zum Sortiment .....	42
2.2.3	Sortimentsgruppierungen im großflächigen Handel.....	45
2.2.3.1	Klassische Warengruppendefinition.....	45
2.2.3.2	Unternehmensorientierte Warengruppendefinition.....	46
2.2.3.3	Kundenorientierte Warengruppendefinition.....	47
2.2.4	Zusammenfassung .....	49
<b>2.3</b>	<b>Einordnung der Logistik in die Leistungserstellung des großflächigen Handels .....</b>	<b>50</b>
2.3.1	Charakterisierung der Logistik .....	51
2.3.1.1	Logistikkonzepte und -begriffe .....	51
2.3.1.2	Logistikprozesse und -systeme.....	58
2.3.2	Handelslogistik und innerbetriebliche Logistik im großflächigen Handel .....	63
2.3.2.1	Die Handelslogistik als Element der Mikrologistik.....	64
2.3.2.2	Innerbetriebliche Logistik im großflächigen Handel .....	66
2.3.3	Logistische Leistungserstellung und ihre Bedeutung für den Handel.....	77
2.3.4	Zusammenfassung .....	92

---

2.4	<b>Effektivität und Effizienz in der innerbetrieblichen Logistik des großflächigen Handels und deren Stellhebel.....</b>	<b>94</b>
2.5	<b>Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Bildung des Referenzmodells .....</b>	<b>102</b>
2.5.1	Handel, Logistik und Effizienz und deren Einordnung in die Systemtheorie.....	102
2.5.2	Die Transaktionskostentheorie und deren Beitrag zur Bildung des Referenzmodells .....	107
2.6	<b>Darstellung und Beschreibung eines Referenzmodells zur Steigerung der Logistikleistung im großflächigen Handel .....</b>	<b>114</b>
2.7	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>120</b>
3	<b>Gestaltungsfelder und Einflussfaktoren der innerbetrieblichen Logistik im großflächigen Handel .....</b>	<b>127</b>
3.1	<b>Gestaltungsfelder der innerbetrieblichen Logistik im großflächigen Handel.....</b>	<b>128</b>
3.1.1	Sortiment als Gestaltungsfeld .....	128
3.1.2	Warenfluss als Gestaltungsfeld.....	132
3.1.3	Informationslogistik als Gestaltungsfeld .....	137
3.1.4	Organisation der Logistik als Gestaltungsfeld...	143
3.1.5	Humanressourcen als Gestaltungsfeld .....	147

---

<b>3.2</b>	<b>Einflussfaktoren auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Logistik im großflächigen Handel.....</b>	<b>153</b>
3.2.1	Interne Einflussfaktoren auf die Gestaltungsfelder .....	153
3.2.2	Externe Einflussfaktoren auf die Gestaltungsfelder .....	163
3.2.3	Wirkungsgeflecht der Einflussfaktoren .....	171
3.2.3.1	Wirkungsgeflecht innerhalb der Einflussfaktoren-Cluster .....	171
3.2.3.2	Wechselwirkungen zwischen den internen und externen Einflussfaktoren .....	173
<b>3.3</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>176</b>
<b>4</b>	<b>Methodengestützte Konzeption zur Steigerung der Effizienz der innerbetrieblichen Logistikleistung .....</b>	<b>183</b>
<b>4.1</b>	<b>Instrumente zur Steigerung der Effizienz der logistischen Leistungsfähigkeit.....</b>	<b>184</b>
4.1.1	Sortiment und sein Beitrag zur Steigerung der logistischen Effizienz .....	185
4.1.1.1	Analyseinstrumente zur Identifikation von Defiziten .....	186
4.1.1.2	Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	190

---

4.1.2	Warenfluss und dessen Beitrag zur Steigerung der logistischen Effizienz.....	194
4.1.2.1	Analyseinstrumente zur Identifikation von Defiziten .....	194
4.1.2.2	Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	199
4.1.3	Informationslogistik und deren Beitrag zur Steigerung der logistischen Effizienz .....	206
4.1.3.1	Analyseinstrumente zur Identifikation von Defiziten .....	207
4.1.3.2	Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	208
4.1.4	Organisation der Logistik und deren Beitrag zur Steigerung der logistischen Effizienz .....	210
4.1.4.1	Analyseinstrumente zur Identifikation von Defiziten .....	210
4.1.4.2	Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	214
4.1.5	Humanressourcen und deren Beitrag zur Steigerung der logistischen Effizienz .....	217
4.1.5.1	Analyseinstrumente zur Identifikation von Defiziten .....	217
4.1.5.2	Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	221
4.1.6	Bewertung der Instrumente hinsichtlich ihrer Bedeutung für die innerbetriebliche Logistik im großflächigen Handel .....	223

---

<b>4.2</b>	<b>Sortimentsordnungssysteme als Möglichkeit der marketing- und logistikorientierten Sortimentsgruppierung mit dem Ziel der Verbesserung der Logistikleistung.....</b>	<b>226</b>
4.2.1	Aspekte der Notwendigkeit einer marketing- und logistikorientierten Sortimentsgruppierung.....	228
4.2.2	Vorgehensweise zur Neuordnung der Sortimente.....	231
4.2.3	Erfolgsfaktoren für die wirksame Umsetzung der Normstrategien und Wirkung eines Sortimentsordnungssystems .....	237
4.2.4	Implementierung des Sortimentsordnungssystems.....	239
4.2.5	Beitrag von Sortimentsordnungssystemen zur Steigerung der logistischen Effizienz .....	241
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung zur methodengestützten Konzeption zur Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Logistikleistung im großflächigen Handel.....</b>	<b>243</b>
<b>5</b>	<b>Fallstudienanalyse.....</b>	<b>246</b>
<b>5.1</b>	<b>Fallstudie 1: Fachmarkt.....</b>	<b>246</b>
5.1.1	Fallstudie 1 A: Dezentral organisierter Fachmarkt .....	247
5.1.1.1	Beschreibung der Ausgangssituation ..	247
5.1.1.2	Lösungsansätze.....	248
5.1.1.3	Ergebnisse.....	249
5.1.2	Fallstudie 1 B: Zentral organisierter Fachmarkt	250
5.1.2.1	Beschreibung der Ausgangssituation ..	250
5.1.2.2	Lösungsansätze.....	251
5.1.2.3	Ergebnisse.....	252

---

<b>5.2</b>	<b>Fallstudie 2: SB-Warenhaus .....</b>	<b>253</b>
5.2.1	Fallstudie 2 A: Bestehendes SB-Warenhaus .....	254
5.2.1.1	Beschreibung der Ausgangssituation...	254
5.2.1.2	Lösungsansätze .....	255
5.2.1.3	Ergebnisse.....	263
5.2.2	Fallstudie 2 B: Neueröffnetes SB-Warenhaus ...	263
5.2.2.1	Beschreibung der Ausgangssituation...	264
5.2.2.2	Lösungsansätze .....	264
5.2.2.3	Ergebnisse.....	265
<b>5.3</b>	<b>Fallstudie 3: Verbrauchermarkt .....</b>	<b>266</b>
5.3.1	Fallstudie 3 A: Verbrauchermarkt in einer Innenstadtlage .....	267
5.3.1.1	Beschreibung der Ausgangssituation...	267
5.3.1.2	Lösungsansätze .....	268
5.3.2	Fallstudie 3 B: Verbrauchermarkt in einer Stadtrandlage .....	270
5.3.2.1	Beschreibung der Ausgangssituation...	270
5.3.2.2	Lösungsansätze .....	271
5.3.3	Impulse zur Steigerung der Effizienz der innerbetrieblichen Logistikleistung .....	272
<b>5.4</b>	<b>Erkenntnisse den Fallstudienanalysen.....</b>	<b>275</b>

<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen zur Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Logistikleistung im großflächigen Einzelhandel.....</b>	<b>279</b>
6.1	Gestaltung des Sortiments .....	279
6.2	Gestaltung des Waren- und Informationsflusses.....	281
6.3	Gestaltung der Logistik-Organisation und der Humanressourcen.....	286
6.4	Gestaltung eines Sortimentsordnungssystems .....	288
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>291</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>300</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Umsatzwirkung und Ursachen von Fehlarikeln .....	4
Abbildung 1-2:	Vorgehensweise der Untersuchung .....	19
Abbildung 2-1:	Umsatzverteilung im deutschen Lebensmittelhandel .....	23
Abbildung 2-2:	Betriebstypen des Einzelhandels .....	28
Abbildung 2-3:	Top Ten der SB-Warenhausunternehmen in Deutschland .....	29
Abbildung 2-4:	Top Ten der Verbrauchermarkt-Unternehmen in Deutschland .....	30
Abbildung 2-5:	Der Handelsbetrieb als Input-Output-System .....	34
Abbildung 2-6:	Güterklassifikation nach Enis/Roering .....	41
Abbildung 2-7:	Kriterien der betriebsinternen Sortimentsdifferenzierung .....	43
Abbildung 2-8:	Klassifikationen des Logistikbegriffs .....	56
Abbildung 2-9:	Institutionelle Abgrenzung von Logistiksystemen .....	60
Abbildung 2-10:	Funktionale verrichtungsorientierte Abgrenzung von Logistiksystemen .....	63
Abbildung 2-11:	Subsysteme des Warenprozesssystems im Handel nach Ebert .....	68
Abbildung 2-12:	Prozessschritte der innerbetrieblichen Logistik .....	68
Abbildung 2-13:	Das Modell der Wertkette nach Porter .....	79
Abbildung 2-14:	Mögliche Konsequenzen von Fehlmengen .....	86
Abbildung 2-15:	Elemente der Effizienzmessung .....	99
Abbildung 2-16:	Subsysteme der innerbetrieblichen Logistik .....	106

---

Abbildung 2-17:	Transaktionskosten aus Handels- und Kundensicht.....	109
Abbildung 2-18:	Wirkung von Einflussgrößen auf die Transaktionskosten.....	111
Abbildung 2-19:	Referenzmodell zur Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Logistikleistung.....	117
Abbildung 3-1:	Gestaltungsfelder und die auf sie wirkenden Einflussfaktoren.....	127
Abbildung 3-2:	Zielgrößen der Optimierung des Warenprozesses.....	136
Abbildung 3-3:	Optimaler Informationsgrad.....	140
Abbildung 3-4:	Interne Einflussfaktoren und ihre Wirkung auf die Gestaltungsfelder der innerbetrieblichen Logistik.....	162
Abbildung 3-5:	Externe Einflussfaktoren und ihre Wirkung auf die Gestaltungsfelder der innerbetrieblichen Logistik.....	171
Abbildung 3-6:	Wirkungsgeflecht der Einflussfaktoren.....	176
Abbildung 4-1:	Methoden der Bedarfsermittlung.....	192
Abbildung 4-2:	Wirkungen der EDV-Unterstützung bei der Bedarfsermittlung.....	193
Abbildung 4-3:	Beispiel einer Prozessanalyse in einem Handelsunternehmen.....	207
Abbildung 4-4:	Matrix zur Visualisierung der Schnittstellenkritizität.....	212
Abbildung 4-5:	Vorgehensweise Schnittstellenanalyse.....	213
Abbildung 4-6:	Elemente der Mitarbeiterkompetenz.....	219
Abbildung 4-7:	Beispiel je einer Checkliste für die Erstellung einer Arbeitsplatzanalyse.....	220
Abbildung 4-8:	Vorgehensweise zur Sicherstellung der Qualifikationsanforderungen in der innerbetrieblichen Logistik.....	222

---

Abbildung 4-9:	Elemente eines Sortimentsordnungs- systems.....	227
Abbildung 4-10:	Vorgehensweise zur Positionierung von Artikeln in einem Portfolio.....	233
Abbildung 4-11:	Von der Artikelpositionierung zur Strategie.....	234
Abbildung 4-12:	Normstrategien eines Sortimentsordnungs- systems.....	236
Abbildung 4-13:	Phasen der Implementierung eines Sortimentsordnungssystems .....	240
Abbildung 6-1:	Strategien der Warenbereitstellung .....	284

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1-1:	Wissenschaftliche Ansätze in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	16
Tabelle 2-1:	Leistungskennzahlen der innerbetrieblichen Logistik.....	90
Tabelle 2-2:	Kriterien zur Messung der Effizienz .....	101
Tabelle 3-1:	Typologisierung von Beschaffungssituationen .....	166
Tabelle 4-1:	Analyse- und Gestaltungsmethoden zur Verbesserung der Effizienz der innerbetrieblichen Logistikleistung im großflächigen Handel .....	185
Tabelle 4-2:	Eignung der Analysemethoden zur Generierung von Erkenntnissen als Input für Veränderungen in den Gestaltungsfeldern .....	224
Tabelle 4-3:	Eignung der Gestaltungsmethoden.....	224

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung(en)
Abk.	Abkürzung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
ca.	circa
CCG	Centrale für Coorganisation
CCRRGE	Coca-Cola Retailing Research Groupe -Europe
CLM	Council of Logistik Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrienorm
DIY	Do-it-Yourself
EAN	Europäische Artikelnummer
EAS	Elektronische Artikelsicherung
ed.	Edition
EDI	Electronic Data Interchange
EHI	EuroHandelsinstitut e. V.
ELA	European Logistic Association
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende

---

FfH	Forschungsstelle für Handel
FIFO	First in - First out
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBR	Harvard Business Review
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
HIS	Handelsinformationssysteme
Hrsg. (hrsg.)	Herausgeber (herausgegeben)
IuK-Systeme	Informations- und Kommunikationssysteme
JiT	Just in Time
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LZ	Lebensmittelpraxis
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
MDE	Mobile Datenerfassung
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
n. Chr.	nach Christus
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. S.	ohne Seiten
o. V.	ohne Verfasser
p.	page
PangV	Preisangabenverordnung
PoS	Point-of-Sale
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
qm	Quadratmeter

---

RCS	Roll Cage Sequenzing
RFID	Radio Frequency Identification
RGH	Rationalisierungsgemeinschaft des Handels
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
s. o.	siehe oben
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
VDI	Verband Deutscher Ingenieure e.V.
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WWS	Warenwirtschaftssystem
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
Ziff.	Ziffer
z. T.	zum Teil

# 1 Einleitung

## 1.1 Entwicklungen im Handel und Problemstellung

Die Situation im Handel ist durch eine fortschreitende Unternehmens- und Umsatzkonzentration gekennzeichnet. Daraus hieraus entstehenden veränderten Anforderungen können die vom Prinzip der Arbeitsteilung gekennzeichneten Organisationen und deren Geschäftssysteme auf Dauer nicht genügen. Über zusätzliche Projekte wird versucht, Problemfelder zu bearbeiten, die zwar zu kurzfristigen Teil- oder Insellösungen führen, durch die sich die Wettbewerbsposition der Handelsunternehmen nicht nachhaltig verbessern lässt.<sup>1</sup>

Diese Entwicklungen werden maßgeblich von der Einführung des Euro,<sup>2</sup> einer wachsenden fiskalischen Belastung, einem veränderten Verbraucherverhalten<sup>3</sup> sowie zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit flankiert.<sup>4</sup> Die steigende Mobilität der Kunden, deren abnehmende Treue zu einer Einkaufsstätte<sup>5</sup> sowie eine sinkende Konsumbereitschaft<sup>6</sup>, bleiben nicht ohne Wirkung auf den Umsatz und das Betriebsergebnis der Handelsbetriebe.

Einige Handelsunternehmen haben über die Intensivierung des Preiswettbewerbs versucht, Umsatzzuwächse zu erlangen, meist mit kurzfristigen Erfolgen. Mittel- oder langfristig führt diese Vorgehensweise zu signifikanten Ertragsverlusten. Intensiviert wurde diese Entwicklung durch den Markteintritt von Wal\*Mart.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Helpup (1998), S. 1 sowie Chamoni/Düsing/Stock (2004), S. 28

<sup>2</sup> vgl. Fend (2000), S. 2

<sup>3</sup> vgl. Specht (1998), S. 1

<sup>4</sup> vgl. Baumgarten (2004), S. 1 sowie Schwindt (2004), S. 53

<sup>5</sup> vgl. Tietz (1993 b), S. 795

<sup>6</sup> vgl. Chamoni/Düsing/Stock (2004), S. 27

<sup>7</sup> vgl. Fend (2000), S. 2; ebenso Kubik (2003), S. 27; ebenso Rudolph/Loos (2003), S. 12; ebenso Ahlert/Schlüter/Vogel (1999), S. 136; ebenso Hurth (2003), S. 689

Gleichzeitig verliert der Preis für die Wahl der Einkaufsstätte zunehmend an Bedeutung und somit auch dieser Ansatz der Marktbearbeitung. Qualitative Faktoren wie die Erreichbarkeit der Einkaufsstätte, die Sortimentskompetenz, die Sortimentsübersicht oder die Warenverfügbarkeit, gewinnen an Bedeutung. Der Handel sieht sich somit vor der Aufgabe, sich erfolgreich den neuen Anforderungen zu stellen.

Die Erlangung zusätzlicher Umsätze in den bestehenden Filialen, durch interne Expansion infolge der Eröffnung neuer Filialen, durch Kooperationen, Merger oder Akquisition von Handelsunternehmen ermöglicht durch die handelsseitige Erhöhung der Marktmacht über eine Warenmengenakkumulation die Erreichung zusätzlicher Lieferantenrabatten. Ist diese Möglichkeit der lieferantenseitigen Preissenkung erschöpft, sind andere Möglichkeiten zur Erhaltung und Verbesserung der unternehmerischen Kostenposition zu erschließen.<sup>8</sup> Dies erfordert die Einleitung von Veränderungsprozessen.<sup>9</sup> Die im Handel weit verbreitete Orientierung auf den Umsatz und die Einstandspreise ist durch die Konzentration auf die Prozesse der innerbetrieblichen Leistungserstellung zu ergänzen. Ihre Leistungsfähigkeit am Point of Sale determiniert maßgeblich die Kaufentscheidung der Kunden und damit die Möglichkeit der Realisierung sich bietender Umsatzpotenziale.<sup>10</sup> Begründet wird dies mit der Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern, wenn sie das gewünschte Produkt nicht im Regal vorfinden. Betroffen von der Abwanderung ist nicht nur das nicht vorgefundene Produkt, sondern der gesamte vom Kunden nachgefragte Warenkorb. Umsätze und Folgeumsätze bleiben aus. Nach einer Studie zur Warenverfügbarkeit wechseln durchschnittlich 21% der enttäuschten Verbraucher das Handelsunternehmen, wenn das bevorzugte Produkt nicht vorzufinden ist. Weitere 26% verzichten auf den Einkauf oder verschieben diesen. Die Sicherstellung der Warenverfügbarkeit führt zu einer Verbesserung der Umsatzrendite um 1 bis 2%.<sup>11</sup> Die Verfügbarkeit der von den Kunden nachgefragten Artikel am Point of Sale ist somit eine zwingende Voraussetzung zur Sicherung des Unternehmenserfolgs.

---

<sup>8</sup> vgl. Fend (2000), S. 1 ff.

<sup>9</sup> vgl. Fend (2000), S. 3, Helpup (1998), S. 1

<sup>10</sup> vgl. Helpup (1998), S. 2 f. und Thonemann (2003), S. 27

<sup>11</sup> vgl. Thonemann (2003), S. 27

Eine Untersuchung von Coca Cola Retail Research Group - Europe (CCRRGE) aus dem Jahr 1996 in den USA hat gezeigt, dass lediglich 91,8% der gelisteten Produkte für den Kunden verfügbar sind. Von den nicht im Zugriffsbereich der Kunden befindlichen 8,2% der Artikel werden lediglich 3,4% durch Alternativkäufe kompensiert.<sup>12</sup> Damit bleiben 4,8% der Nachfrage unbefriedigt. Weitere Untersuchungen belegen dies tendenziell, so zuletzt eine Studie aus dem Jahr 2002.<sup>13</sup> Wenngleich der deutsche Markt gegenüber dem amerikanischen Markt andere Rahmenbedingungen aufweist, ist die Problematik von Out-of-Stock-Situationen zugleich präsent. Für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel würde dies bei einer Halbierung der Out-of-Stock bei einem im Jahr 2002 von den TOP 50 getätigten Umsatz von über 200 Mrd. Euro<sup>14</sup> ein Umsatzpotenzial von ca. 5 Mrd. Euro bedeuten, mit entsprechend positiven Auswirkungen auf das Betriebsergebnis der Handelsunternehmen. Die Betrachtung der Umsatzentwicklung verdeutlicht die Situation: Real sinkende, bestenfalls stagnierende Umsätze kennzeichnen die Situation im deutschen Handel im Jahr 2003.<sup>15</sup> Werden Händler nach ihrer Umsatzentwicklung befragt, kennen sie diese und werden die Frage zügig und detailliert beantworten. Wenn hingegen die Frage nach den Ursachen dieser Entwicklung gestellt wird, nennen die Händler außerbetriebliche Ursachen wie Kaufzurückhaltung als wesentlichen Faktor.<sup>16</sup> Der Blick auf innerbetriebliche Kostentreiber ist bei vielen Händlern nur bedingt vorhanden.

---

<sup>12</sup> vgl. Gleißner (2000), S. 1

<sup>13</sup> siehe hierzu Gruen/Corsten/Bharadwaj (2002)

<sup>14</sup> vgl. Lebensmittelzeitung (2003), S. 6

<sup>15</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2003 a), S. 1; ebenso o. V. (2002), S. 20

<sup>16</sup> vgl. Kirchner (1994), S. 193 f.

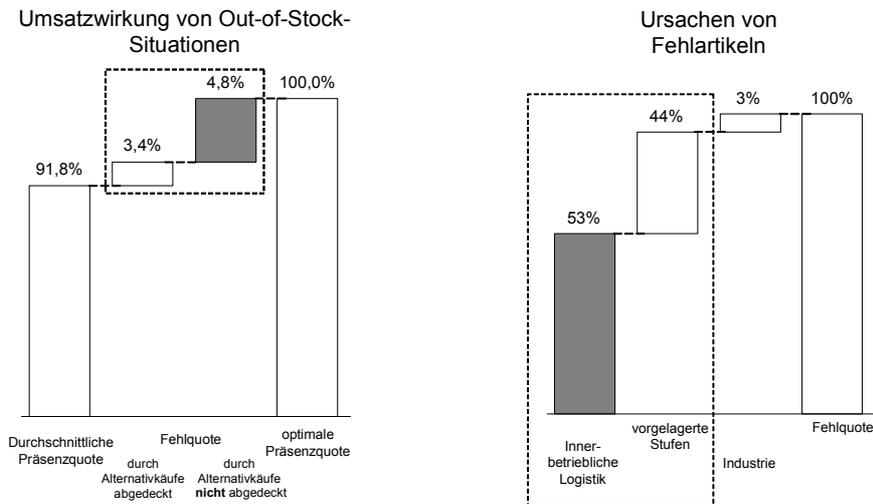


Abbildung 1-1: Umsatzwirkung und Ursachen von Fehlartikeln<sup>17</sup>

Die Ursachen der Präsenzlücken sind überwiegend beim Handel zu suchen. So werden 97% der Präsenzlücken durch den Handel selbst verursacht. Bei 53% liegt die Ursache in den Filialen, 44% entfallen auf Fehler vorgelagerter Stufen der Wertschöpfung in den Handelsunternehmen. Lediglich 3% der Fehlartikel sind auf einen Lieferverzug der Industrie zurückzuführen.<sup>18</sup> Die Ursachen der Fehlleistungen im Handel sind in der undifferenzierten Anwendung der die Waren begleitenden Prozesse zu suchen.<sup>19</sup> So ergeben sich aus der Verbesserung der Warenverfügbarkeit am Point of Sale Umsatz- und Ertrags- effekte, die positiv auf das Betriebsergebnis und die Unternehmensentwicklung der Handelsunternehmen wirken.<sup>20</sup> Rothertragsreduzierende Aktionen müssen ebenso wenig durchgeführt werden wie die Aufnahme neuer Sortimente, um kurzfristig, aber auch nachhaltig einen positiven Umsatzeffekt zu erzielen.

Die logistische Leistung ist neben der Vielfalt und den Eigenschaften der angebotenen Produkte und Sortimente ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Handels-

<sup>17</sup> in Anlehnung an Gleißner (2000), S. 1

<sup>18</sup> vgl. Gleißner (2000), S. 2 und Gruen/Corsten/Bharadwaj (2002), S. 40 und 44

<sup>19</sup> vgl. Gruen/Corsten/Bharadwaj (2002), S. 40 und S. 44

<sup>20</sup> siehe hierzu auch Thonemann (2003), S. 26 f.

unternehmen. Der Kunde stellt Anforderungen an die Qualität der logistischen Leistung. Er fordert zunehmend einen hohen Grad der Warenpräsenz. Damit steigen die Anforderungen an die Disposition, Preisauszeichnung und Regalpflege durch die Logistik der Unternehmen.<sup>21</sup> Beurteilt wird die Erfüllung der Erwartungen des Kunden durch das Zustandekommen von Kaufverträgen. Zugleich eignen sich logistische Dienstleistungen als Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern. Um dies sicherzustellen, sind durch geeignete Methoden und Strategien Defizite entlang der innerbetrieblichen logistischen Kette aufzudecken und Möglichkeiten zur Verbesserung Logistikleistung zu nutzen.<sup>22 23</sup>

Untrennbar mit der logistischen Leistung sind die bei deren Erstellung entstehenden Kosten verbunden. Untersuchungen belegen, dass 14% des Entverbraucherpreises Kosten der operativen Prozesse im Handel sind. Von diesen entfallen 10% auf den Bestand, 35% auf die Zentrallogistik und 55% auf die Filialen. Die totalen Logistikkosten im Handel sind je nach Warengruppe sehr unterschiedlich ausgeprägt. Täglich sind in einem SB-Warenhaus nahezu 100.000 verschiedene Artikel logistisch zu bewältigen, wofür bis zu 20 Manntage benötigt werden. Die Kosten für die Verräumung der Waren betragen produktabhängig zwischen 2 bis 6 % des verräumten Warenumsatzes.<sup>24</sup> In Abhängigkeit von der Warengruppe und deren Handhabung können die Kosten bis zu 40% vom Umsatz (Verkaufspreis brutto) betragen.<sup>25</sup> Mit einem Anteil von 26% an den Gesamtkosten liegen die Logistikkosten im Einzelhandel zwischen denen des Großhandels in Höhe von 28% und denen des Versandhandels mit 18%. Beim Benchmark-Führer betragen diese 6,5%.<sup>26</sup> Insgesamt sind die relativen Logistikkosten des Handels mehr als doppelt so hoch wie in der Konsumgüterindustrie

---

<sup>21</sup> vgl. Tietz (1993 b), S. 795

<sup>22</sup> vgl. Redecker/Krick (2000), S. 1 f.

<sup>23</sup> vgl. Baumgarten/Benz (1997), S. 3

<sup>24</sup> Basis: SB-Warenhaus mit einem Sortiment von ca. 100.000 verschiedenen Artikeln auf einer Netto-Verkaufsfläche von 10.000 qm und einen täglichen mittleren Kundendurchlauf von 6.000 Kunden.

<sup>25</sup> vgl. Tietz (1993 b), S. 792

<sup>26</sup> vgl. Baumgarten/Benz (1997), S. 3

und betragen mehr als das dreifache der Automobilindustrie.<sup>27</sup> Der Anteil der Kosten der Distributionslogistik an den Gesamtkosten beträgt im Einzelhandel 11,2%, im Großhandel 17,2% und im Versandhandel 7,4%.<sup>28</sup> Tendenziell steigen die Kosten mit der Umsetzung steigender Anforderungen an die Warenbereitstellung oder durch eine Erhöhung der Lagerbestände zur Sicherstellung der Warenverfügbarkeit überproportional an.

Die Leistungsfähigkeit der Logistik am Point-of-Sale determiniert maßgeblich die Kaufentscheidung der Kunden und damit die Möglichkeit der Realisierung von Umsatzpotenzialen.<sup>29</sup> Dies setzt voraus, dass die von den Kunden nachgefragten Artikel auch am Point-of-Sale verfügbar sind.<sup>30</sup> In den vergangenen Jahren wurden sowohl bei den Herstellern als auch beim Handel einige Anstrengungen unternommen, die Logistikkette im Sinn einer Supply Chain zu optimieren. Insbesondere im zwischenbetrieblichen Bereich wurden Maßnahmen zur Erreichung des Ziels erfolgreich umgesetzt. Der Bereich der innerbetrieblichen Logistik blieb dabei meist unverändert. Die Optimierung der unternehmensübergreifenden Prozesse setzt die der unternehmensinternen Prozesse voraus.<sup>31</sup> Eine Vernachlässigung der internen Optimierung, beginnend am Point-of-Sale kann zu einer suboptimalen Leistung der gesamten Supply Chain führen.

Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit durch die Verbesserung der Warenpräsenz am Point-of-Sale unter Beachtung und Optimierung der damit verbundenen Kosten lässt die Logistik zum Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Handelsunternehmens aufsteigen.<sup>32</sup> Das Ziel muss daher die Optimierung der Logistikkostentragfähigkeit eines Sortimentes oder Produktes und dessen Gewinnpotenzial sein. Die Infragestellung aller Elemente des logistischen Systems trägt zur Kostensenkung und Gewinnsteigerung bei. Hieraus folgt die Notwendigkeit einer permanenten Änderungs- und Anpassungsbereitschaft aller

---

<sup>27</sup> vgl. Baumgarten/Thoms (2002), S. 14

<sup>28</sup> vgl. Baumgarten/Benz (1997), S. 9

<sup>29</sup> vgl. Krycha (1986), S. 40

<sup>30</sup> vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 15

<sup>31</sup> vgl. Wildemann (2003 b), S. 3 f.

<sup>32</sup> vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 500; ebenso Tietz (1993 b), S. 792

an der logistischen Leistungserstellung Beteiligten.<sup>33</sup> Dies bedingt ebenso die Verringerung und den Abbau von Aktivitäten, wie die Verbesserung von Verfahren durch Vereinfachung oder die Umstrukturierung der Unternehmung und die Notwendigkeit der Veränderung des Denkens: weg von Funktionen, hin zu einem ganzheitlichen Prozessdenken.<sup>34</sup> Zusätzlich ergänzt wird dies durch die Möglichkeit, die Erkenntnisse aus der Verbesserung der logistischen Leistung innerhalb eines Handelsunternehmens nicht auf eine Filiale zu beschränken, sondern sie, unter Beachtung der Besonderheiten der einzelnen Filialen, auf alle weiteren mit den daraus resultierenden positiven Effekten zu übertragen. Für den Bereich der Warenprozesse ergeben sich Potenziale aus der Transport- und Umschlagsystemverbesserung, der Transport- und Lagerrationalisierung, der Warenprozessrationalisierung sowie der kumulierten Rationalisierung des Warenprozess-, Absatz- und Beschaffungsbereiches.<sup>35</sup>

Im großflächigen Handel sind Tendenzen dahingehend zu erkennen, dass die ehemals meist durch die Industrie durchgeführte innerbetriebliche Logistik zunehmend durch den Handel übernommen wird und damit zu einer Kernfunktion des Handels aufsteigt.<sup>36</sup> Der Handel wird durch die zusätzliche Übernahme mit einem zu bewältigenden Warenvolumen konfrontiert, das die bisher durch ihn zu betreuenden Warenumfänge weit übertrifft. Verschärft wird die Problematik dadurch, dass die innerbetriebliche Logistik über die verschiedenen Verräumteams nicht einheitlich ist, sondern vielfältige Ausprägungen vorzufinden sind. Zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Logistik im Handel ist es erforderlich, eigenes Know-how aufzubauen, die vorhandenen Strukturen zu analysieren, veraltete Wege zu verlassen und mit Hilfe innovativer oder bewährter Methoden aus anderen Branchen neue, erfolgreiche Wege zu gehen. Durch eine übergreifende Analyse der Warenflüsse vom Wareneingang bis zu den Kassen lassen sich Schwachstellen in der internen Logistik von Handelsunternehmen aufzeigen. Die Reorganisation der Waren- und Handlingprozesse ermöglicht eine drastische Reduktion der Durch-

---

<sup>33</sup> vgl. Kirchner (1994), S. 193

<sup>34</sup> vgl. Baumgarten/Benz (1997), S. 2

<sup>35</sup> vgl. Tietz (1993 b), S. 792

<sup>36</sup> vgl. Liebmann/Zentes (2001), S. 663 f.

laufzeiten, unterstützt die Vermeidung von Doppelarbeiten und ermöglicht somit die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen bei einer zeitgleichen Erhöhung der logistischen Leistungsfähigkeit. Die Optimierung der innerbetrieblichen Logistikprozesse im Handel ist eine wesentliche Voraussetzung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Sinne des Supply Chain Management. Die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs ist damit eng mit Effizienz der Logistik verbunden. Die richtigen Dinge richtig zu und dies beim ersten Mal.

Ausgereiztes Wachstum und neue Absatzkanäle<sup>37</sup> fordern den Handel noch stärker, Potenziale in der Prozessoptimierung auszuschöpfen. In der Prozessoptimierung bestehen Kostensenkungsmöglichkeiten, aber auch die Chance der signifikanten Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit die Möglichkeit der Sicherung und des Ausbaus der eigenen Wettbewerbsposition am Markt.

Aus der aufgezeigten Problemstellung ergeben sich drei zentrale Fragestellungen:

- Wie lassen sich Defizite in der innerbetrieblichen Logistik erkennen?
- Welche Maßnahmen sind zur Erhöhung der Artikel-Präsenzquote erforderlich?
- Welche Möglichkeiten bestehen, die mit der logistischen Leistungserstellung verbundenen Kosten zu optimieren?
- Kann hierbei auf bereits im industriellen Bereich bestehende Methoden oder Konzepte zurückgegriffen werden?
- Lassen sich bietende Leistungs- und Kostensenkungspotenziale über die derzeitigen Sortimentsstrukturen realisieren?

Durch die Rationalisierung der Warenprozesse und die Optimierung der mit ihnen in Bezug stehenden Elemente sind nicht nur kosten-, sondern auch ertragsorientierte Effekte für die Handelsunternehmen zu erwarten.

---

<sup>37</sup> vgl. Chamoni/Düsing/Stock (2004), S. 27