

Bachelor Thesis

Analyse der Warenversorgung und Maßnahmen zur Verbesserung der
Warenverfügbarkeit am Point of Sale in einem
Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen

eingereicht an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Westsächsischen
Hochschule Zwickau zur Erlangung des akademischen Grades eines

Bachelor of Arts

am

10. August 2010

von

Erik Meißel

Studiengang Management öffentlicher Aufgaben

Erstbetreuer: Prof. Dr. Wich-Heiter

Zweitbetreuer: Dr. Dorsch

I Inhaltsverzeichnis

II	Abbildungsverzeichnis.....	4
III	Tabellenverzeichnis.....	5
IV	Abkürzungsverzeichnis.....	6
1	Einleitung.....	7
1.1	Problemstellung.....	7
1.2	Hintergrund der Arbeit.....	9
1.3	Vorgehensweise.....	10
2	Theoretische Grundlagen.....	11
2.1	Definition Handelslogistik.....	11
2.2	Aufgaben in der Handelslogistik.....	12
2.2.1	Beschaffung.....	13
2.2.1.1	Warenbedarfsermittlung.....	14
2.2.1.2	Beschaffungsanbahnung.....	15
2.2.1.3	Beschaffungsdurchführung und Überwachung.....	16
2.2.2	Lagerung und Warenmanipulation.....	17
2.2.2.1	Transport.....	17
2.2.2.2	Lagerung /Kommissionierung/Umschlag.....	19
2.2.3	Absatz.....	22
2.2.4	Warenwirtschaftssystem.....	23
2.3	Filiallogistik.....	24
2.4	Warenverfügbarkeit.....	26
3	Analyse der Warenversorgung.....	29
3.1	Analyse der Disposition.....	29
3.2	Analyse der Belieferung der Filiale.....	35
3.3	Analyse der Filiale.....	37
3.4	Analyse der Warenverfügbarkeit.....	40

3.4.1 Methodik	40
3.4.2 Ergebnisse	41
3.4.3 Ursachen.....	44
3.4.5 Auswirkungen	46
4.1 Optimierung der Filialprozesse.....	49
4.1.1 Disposition	49
4.1.2 Warenverräumung	54
4.2 Managementansätze zur Verbesserung der Warenversorgung	58
4.2.1 Supply Chain Management	58
4.2.2 Efficient Consumer Response	59
5 Zusammenfassung	65
V Literaturverzeichnis	67

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundenbedürfnisse beim Einkaufen	9
Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Handelslogistik.....	12
Abbildung 3: Einstufiges logistisches System	17
Abbildung 4: Mehrstufiges logistisches System	18
Abbildung 5: Kombiniertes System	18
Abbildung 6: Aufbau und Warenfluss des Regionallagers	19
Abbildung 7: Differenzierung einer Regallücke aus Kunden- und Anbietersicht	28
Abbildung 8: Kreislauf der Warenversorgung aus Sicht der Filiale	29
Abbildung 9: Formeln zur Ermittlung der Bestellmenge	33
Abbildung 10: Warenversorgungssystem in einem Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen ..	35
Abbildung 11: OoS-Rate je Wochentag und Umsatzverteilung	43
Abbildung 12: Ursachen für OoS-Situationen	45
Abbildung 13: Kundenreaktionen auf OoS-Situationen	47
Abbildung 14: Reaktionsweisen der Kunden auf Regallücken	48
Abbildung 15: Orientierungsbestand	52
Abbildung 16: Lagerordnung	56
Abbildung 17: Bullwhip Effekt	61
Abbildung 18: CPFR-Prozess.....	62

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rahmentourenplan einer Filiale	31
Tabelle 2: Vergleich der Ergebnisse von vergangenen Studien	41
Tabelle 3: Kategorisierung der Artikel aus dem Bestellbereich Frischbrot	50

IV Abkürzungsverzeichnis

CPFR	Collabarative Planing, Forecasting and Replenishment
ECR	Efficient Consumer Response
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
NOSBOS	Not on Shelf but on Stock
OoS	Out of Shelf

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Siegeszug des Discounts im deutschen Lebensmitteleinzelhandel begann vor 40 Jahren. Mittlerweile konnte der Discount seinen Anteil am Verbrauchsgüterhandel auf 43 Prozent steigern, womit er die dominierende Vertriebschiene im Handel mit Lebensmitteln darstellt. Allerdings gerät der Siegeszug langsam ins stocken. So musste ALDI als Branchenprimus 2007 erstmals ein Umsatzrückgang von 1,5 Prozent hinnehmen, was zwar noch keine Kehrtwende bedeutet, woraus sich aber erste Schlüsse ziehen lassen. Der klassische Wachstumstreiber Verkaufsfläche, die in jedem Jahr sukzessive durch die Eröffnung neuer Verkaufsstellen erhöht wurde, steigt überproportional zu den Umsatzzuwächsen. Dies liegt vor allem an den aktuellen Marktbedingungen, die einen gesättigten Markt abzeichnen. Innerhalb von zehn Minuten kann man in Deutschland mit dem Auto drei Discounter erreichen.¹ Daraus wird die Überversorgung der Nachfrager deutlich, welche die Flächenproduktivität² negativ beeinflusst.

Aufgrund des dichten Filialnetzes und der Bedarfsdeckung der Konsumenten³, hat sich ein starker Wettbewerb zwischen den einzelnen Discountern entwickelt, der über den Preis ausgefochten wird. Jedoch bedroht dies die Gewinnmargen der Unternehmen. Folge der Preiskämpfe ist eine Marktkonsolidierung, in der sich nur die Anbieter mit den effizientesten Prozessen und einer breiten Kapitaldecke durchsetzen. Erstes Opfer war Plus, der von Edeka übernommen wurde und in Netto Märkte umgewandelt wurde.⁴

Neben der Konkurrenz innerhalb der Discounter kommt eine zunehmende Bedrohung durch andere Betriebsformen. Das maßgebliche Wettbewerbsmittel Preis, welches einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Angebotsformaten bedeutet, reicht nicht mehr um sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen, da die klassischen Betriebstypen ihr Sortiment um Eigenmarken erweitert haben und dem Kunden somit niedrige Einstiegspreislagen bieten.

Neben den Anforderungen, die der intensivere Wettbewerb stellt, führen auch die Ansprüche der Kunden zu weiteren Herausforderungen. Da sich der Kunde der Situation bewusst ist, in

¹ Vgl. GfK Panel Services/Accenture, 2008, S.2

² Die Flächenproduktivität ist eine der bedeutendsten Kennzahlen im Lebensmittelhandel und gibt das Verhältnis von Umsatz zur Verkaufsfläche wieder.

³ War der Discount vor einigen Jahren eher noch ein Nischenanbieter, kaufen mittlerweile 98 Prozent aller Haushalte bei Discountern, wovon 65 Prozent regelmäßig ihren Bedarf bei Discountern decken. (Discounter am Scheideweg, GfK Panel Services/Accenture, 2008, S.18)

⁴ Vgl. Discounter stoßen an Preisgrenzen, <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/discounter-stossen-an-preisgrenzen-420896/> aufgerufen am 06.07.2010

einem Käufermarkt zu agieren, verändern sich die Konsumgewohnheiten. Neben unberechenbaren Kundenwünschen äußert sich dies auch bei den Erwartungen an den Anbieter in Bezug auf Service und Qualität, welche auf einem hohen Niveau sein sollen bei gleichzeitig niedrigen Preisen. Zudem sinkt die Bereitschaft des Kunden sich langfristig an eine Marke oder eine Einkaufsstätte zu binden.⁵ Diese Veränderungen gefährden die klassischen Erfolgsfaktoren des Discounts. Gerade das Sortiment, welches ursprünglich nur aus einer begrenzten Anzahl von Artikeln bestand um den Grundbedarf abzudecken,⁶ unterlag Veränderungen. So erfolgte eine kontinuierliche Erweiterung des Sortiments um den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden und neue Konsumentenschichten anzusprechen.⁷ Besonders die logistischen Prozesse, welche für die Warenversorgung der Verkaufsstellen zuständig sind, werden dadurch umfangreicher und somit komplexer. Diese gilt es jedoch kontinuierlich zu optimieren um Kostenvorteile zu erzielen, die an den Verbraucher weitergegeben werden können.

Neben der Erweiterung des Sortiments ähneln sich die Anbieter immer mehr in Bezug auf Produkt und Preis, welche sich durch regelmäßige Preisabgleiche immer mehr gleichen. Dadurch unterscheiden sich die Wettbewerber kaum noch voneinander und die Unternehmen sind gezwungen neue Wege zu finden um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren und um sich in der Gunst des Kunden durchzusetzen. Der Käufermarkt erfordert daher eine Neuorientierung an den Bedürfnissen der Kunden.

Die Abbildung 1 stellt die Bedürfnisse der Kunden beim Einkaufen dar. Es ist zu erkennen, dass sich der Konsument vor allem einen schnellen Einkauf wünscht, bei dem er alle benötigten Artikel findet und nicht lange an der Kasse stehen muss.

Hervorzuheben ist das Bedürfnis des Kunden nach weniger Regallücken⁸, welche ein schlechtes Warenverfügbarkeitsniveau am Point of Sale widerspiegeln. Die Nichtverfügbarkeit von Artikeln bedeuten für die Verkaufsstelle Umsatzverluste, da der Kunde den gewünschten Artikel nicht kaufen kann.

⁵ Vgl. Schaper, K.-M., 2006, S.22ff

⁶ Vgl. Dr. Turban, M. 2008, S.2

⁷ Aufgrund der kontinuierlichen Erweiterung des Sortiments um zeitlich begrenzte Aktionsartikel, Markenartikeln, Frischfleisch und Kosmetik wird von Soft-Discount gesprochen.

⁸ Unter Regallücken versteht man Regalplätze, die mit einem Preis und Artikelinformationen ausgezeichnet ist, sich jedoch keine Artikel im Regal befinden.

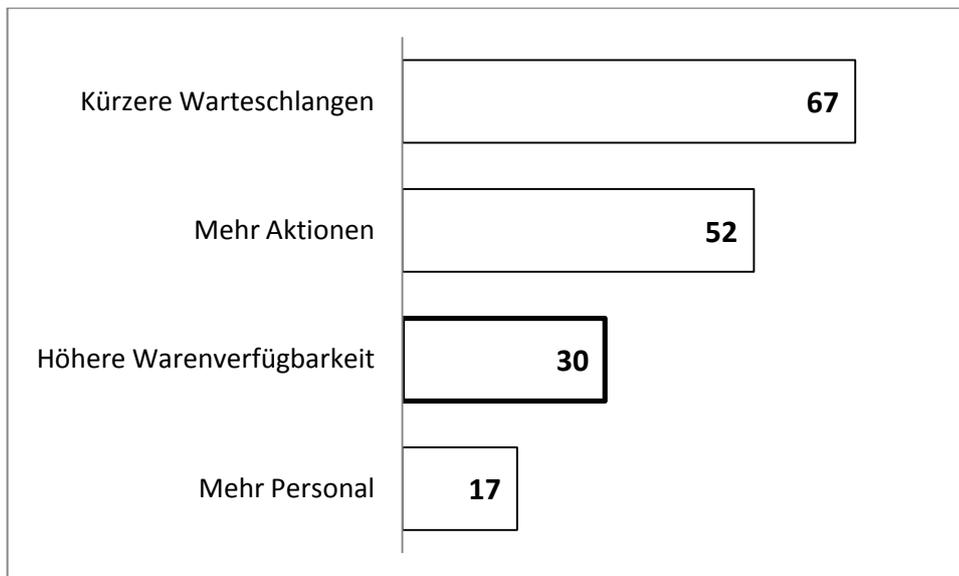


Abbildung 1: Kundenbedürfnisse beim Einkaufen [in %] (Quelle: ECR Europe)

Neben den wirtschaftlichen Aspekten durch mehr verkaufte Ware kann die Verbesserung der Warenverfügbarkeit am Regalplatz Kunden längerfristig an das Unternehmen binden und somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeuten. Damit kann die Warenverfügbarkeit, welche Teil des Serviceniveaus in der Filiale ist, als strategisches Instrument zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs identifiziert werden.

1.2 Hintergrund der Arbeit

Während meines Praxissemesters absolvierte ich ein Praktikum bei einem international agierenden Handelsunternehmen. Dabei hatte ich zunächst die Möglichkeit die Filialarbeit kennen zu lernen, bevor ich für einige Zeit in der Regionalgesellschaft mit dem angegliederten Logistikzentrum arbeitete. Abschließend begleitete ich einen Verkaufsleiter, der für das Management von fünf bis sechs Filialen zuständig ist, bei seiner Arbeit. Durch diesen strukturierten Aufbau des Praktikums war es mir möglich, einen umfassenden Einblick in das Unternehmen zu bekommen. Dadurch kann ich eine weitreichende Betrachtung vornehmen, da ich die Sicht des Filialmitarbeiters, aber auch die Perspektive des Managements kennen gelernt habe.

Diese Grundlagen eignen sich hervorragend um das Problem der Warenversorgung zu untersuchen, da zum einen in der horizontalen Betrachtungsweise die gesamte Versorgungskette von der Beschaffung bis zum letztendlichen Verkauf in der Filiale umfasst,

zum anderen aber auch bei der vertikalen Betrachtung der Organisationsstruktur den Filialarbeiter, als auch das Management betrifft.

Aufgrund der besonderen Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel und der speziellen Beziehung des Betrachtungsunternehmens zu den Medien, verfolgt das Unternehmen eine sehr strikte Informationspolitik. Daher werde ich keine sensiblen Unternehmensdaten für diese Arbeit verwenden und eine anonymisierte Betrachtung vornehmen.

1.3 Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit soll es ausgehend von der Warenverfügbarkeit in der Verkaufsstelle sein, Maßnahmen zu finden, die Produktverfügbarkeit für den Kunden zu verbessern. Da diese das Ergebnis der vorgelagerten Prozesse ist, soll die gesamte Versorgungskette im Handelsunternehmen untersucht werden.

Daher werden im folgenden Kapitel zunächst Grundlagen auf dem Gebiet der Handelslogistik geschaffen. Dazu gehört vor allem die Untersuchung der Wertschöpfungskette der Handelslogistik. Eine große Bedeutung bei der Warenverfügbarkeit am Point of Sale nimmt dabei die Filiale ein. Auch in der Filiale werden logistische Prozesse durchgeführt, die einen großen Beitrag zum gesamten Unternehmenserfolg beisteuern. Da die Filiallogistik in der wissenschaftlichen Betrachtung kaum Resonanz erfährt, soll die Arbeit theoretische Grundlagen schaffen. Anschließend werden begriffliche Grundsteine auf dem Gebiet der Warenverfügbarkeit gelegt, die für die weitere Betrachtung der Arbeit wichtig sind.

Nachdem im zweiten Kapitel die Basis für die Analyse der Warenversorgung geschaffen wird, orientiert sich die Analyse in Kapitel 3 an den Prozessschritten der Warenversorgung. Daher erfolgt zunächst die Analyse der Disposition, gefolgt von der Belieferung und der den eigentlichen Aufgaben in der Filiale. Der abschließende Teil dieses Kapitel gibt Rückschlüsse über das tatsächliche Warenverfügbarkeitsniveau in der Filiale.

Im letzten Kapitel gibt die Arbeit ausgehend von der Analyse Lösungsvorschläge und empfiehlt Maßnahmen zur Verbesserung der Warenverfügbarkeit in der Verkaufsstelle.

2 Theoretische Grundlagen

Ein schlechtes Niveau bei der Warenverfügbarkeit ist in erster Hinsicht eine logistische Ursache. Zum einen resultiert eine Out of Stock Situation aus Fehlern, die in der Warenversorgungskette entstanden sind und zum anderen liegt die Ursache für eine Regallücke in der Filiale vor Ort, am Point of Sale. Ausgehend von diesem Ursachen-Wirkungskomplex sollen zunächst theoretische Grundlagen auf dem Feld der Handels- und Filiallogistik geschaffen werden.

2.1 Definition Handelslogistik

In der Literatur findet sich auf dem Feld Logistik eine Konzentration auf Industriebetriebe. Dabei wird vernachlässigt, dass besonders im Handel das Forschungsfeld der Logistik immer breiter wird. Weltweite Beschaffungsmärkte, neue Logistiknetzwerke⁹, der Einsatz von moderner Informationstechnologie¹⁰, höhere Kundenorientierung und die Entwicklung hin zu geschlossenen Warenwirtschaftssystemen generieren neue Anforderungen.

Krämer definiert Handelslogistik wie folgt: „Logistik bedeutet im Handel die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Prozesse des Warenflusses in zeitlicher, räumlicher und damit kostenmäßiger Hinsicht als Servicefunktion für Beschaffung, Produktion und Vertrieb.“¹¹

Durch diese Definition werden die Servicefunktion und die wertschöpfungsübergreifende Funktion der Logistik deutlich. Die Logistik übernimmt Serviceaufgaben, wie Warenbereitstellung, räumliche Transformationsprozesse oder Warenmanipulation für die jeweiligen Glieder entlang der Wertschöpfungskette.

Während sich Krämer bei seiner Betrachtung eher auf das Unternehmen konzentriert, beziehen Krampe und Lucke in ihrer Definition den Endverbraucher mit ein. Handelslogistik „[...] umfasst alle Aktivitäten dieses (Handels-) Unternehmens zur Sicherstellung der Beschaffung und einer kundenorientierten Bereitstellung der gewünschten Waren in den Filialen des Einzelhandels beziehungsweise direkt beim Endverbraucher.“¹² Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Bereitstellung der Waren in den Filialen nicht gewährleistet werden kann und demzufolge Waren nicht für den Kunden verfügbar sind,

⁹ Vgl. Schosser, P., 2002, S.4

¹⁰ Vgl. Verhoef, P./Sloot, L., 2006, S.252

¹¹ Krämer, P., 1981, S.5

¹² Krampe, H./Lucke, H.-J., 1993, S.20

wenn die Handelslogistik ihre Aktivitäten nicht richtig ausführt. Damit wird auch die Logistik als Schlüssel zur kundenorientierten Ausprägung des Unternehmens identifiziert.

Aus den beiden Definitionen wird ersichtlich, welche vielfältigen Betrachtungsweisen und demzufolge auch unterschiedliche Aufgaben sich für die Logistik im Handel ergeben.

Bei der Untersuchung sollen beide Definitionen in Ergänzung die Grundlage bilden, jedoch soll vorrangig auf die Warenversorgung der Filialen und auf die filiallogistischen Prozesse eingegangen werden.

2.2 Aufgaben in der Handelslogistik

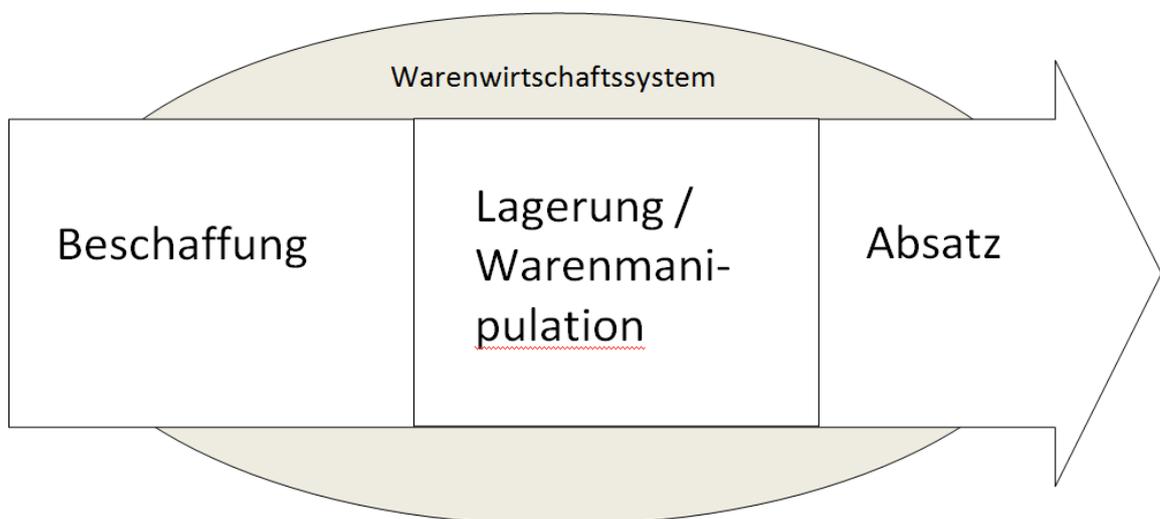


Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Handelslogistik

Die Hauptfunktion der Logistik im Handel ist die zeitliche und räumliche Transformation von Waren und Gütern vom Hersteller über den Lieferanten bis hin zum Kunden. Somit übernimmt sie einen großen Teil der Handelswertschöpfung.¹³

Die Abbildung 2 stellt die Teilaufgaben der Handelslogistik dar. Diese sind die Beschaffung der Waren, die Lagerung, der Warenumsatz, der Transport und letztendlich der Absatz der Waren. Eine Querschnittsfunktion hat das Warenwirtschaftssystem, welches Informationen entlang der Wertschöpfungskette bereitstellt, sammelt und verarbeitet.

Im Gegensatz zu der klassischen Darstellung der logistischen Aufgabenbereiche in Beschaffung, Produktion und Absatz, findet eine solche Aufgliederung in der Handelslogistik

¹³ Vgl. Rudolph, T., 2009, S.109

nicht statt. So fällt in der Betrachtung die Produktionslogistik weg, da im Handel keine Transformationsprozesse an der Ware stattfinden und die Logistikobjekte im Güterfluss keiner Veränderung unterliegen,¹⁴ vielmehr liegt der wertschöpfende Teil der Handelslogistik darin, das Produkt des Herstellers und den Konsumenten zusammen zu bringen.

2.2.1 Beschaffung

Die Beschaffung stellt das erste Glied im Leistungserstellungsprozess dar. Damit nimmt sie eine entscheidende Stellung ein, denn Fehler oder Probleme, die bei der Beschaffung entstehen, wirken sich auf die ganze Kette aus beziehungsweise bedarf es hoher Anstrengungen um diese wieder zu beheben.¹⁵

Der durchschnittliche Beschaffungskostenanteil am Umsatz liegt bei zirka 50 Prozent. Nimmt man nun die Berechnungen von Koppelman hinzu, die besagen, dass man eine 19-prozentige Umsatzsteigerung benötigt, um ein Prozent höhere Beschaffungskosten auszugleichen,¹⁶ wird die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg sichtbar.

Im Handel ist die Einkaufsabteilung für die Beschaffung verantwortlich. Die Aufgabe der Beschaffung ist es, die Produkte

- zum richtigen Preis
- vom richtigen Lieferanten
- entsprechend den festgelegten Spezifikationen
- in der richtigen Menge
- zum richtigen Zeitpunkt
- in entsprechender Qualität
- für ausgewählte Zielkunden

bereitzustellen.¹⁷

Der Beschaffungsprozess umfasst die Teilfunktionen Warenbedarfsermittlung, Beschaffungsanbahnung und die eigentliche Durchführung der Beschaffung.

¹⁴ Vgl. Hofer, F., 2009, S.25

¹⁵ Vgl. Falk, B./Wolf, J., 1992, S.101

¹⁶ Vgl. Koppelman, U., 2004, S.7

¹⁷ Vgl. Rudolph, T., 2009S.123

2.2.1.1 Warenbedarfsermittlung

Die Grundlage für die Beschaffung sind die Absatzmöglichkeiten, also der Bedarf der Kunden.¹⁸ Jedoch wird der Bedarf des Kunden für das Unternehmen erst im eigentlichen Kaufprozess, also beim Scannen der Ware an der Kasse bewusst. Dadurch werden an die Warenbedarfsermittlung im Handel andere Anforderungen als in anderen Branchen, in denen der Bedarf des Kunden dem Unternehmen schon eher mitgeteilt wird, gestellt.

Die Ware muss also schon vor dem ersten Kontakt von Kunde und Filiale bereitgestellt werden.

Um dem Kunden ein Angebot bieten zu können, werden Absatzprognosen erstellt. Um eine Prognose für den Gesamtbedarf im Betrachtungszeitraum zu erstellen, bedient man sich der Bedarfszahlen, Absatzstatistiken und Umsätzen aus der Vergangenheit. Wenn diese über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet werden und das Datenmaterial verdichtet wurde, lassen sich daraus hochwertige Prognosen erzielen.

Bei der Erstellung von Prognosen auf Grundlage von Vergangenheitswerten, ist jedoch die Spezifik für den Prognosezeitraum zu betrachten. Diese Spezifika, welche sich in Form von Konsumänderungen, Image, Feiertagen oder auch Wetteränderungen äußern, können einen großen Einfluss auf die Absatzentwicklung nehmen.

Im filialisierenden Lebensmitteleinzelhandel wird der Bedarf über unterschiedliche Betrachtungsebenen ermittelt. Zuerst wird der Bedarf der einzelnen Filiale betrachtet. Aus diesem wird der Gesamtbedarf für das gesamte Unternehmen abgeleitet, welcher in der nächsten Ebene mit den Lagerbeständen abgeglichen wird und so die Grundlage für den Einkauf bildet.

Bei diesem Prinzip wird die Ware aufgrund von Bedürfnissen der Filialen und damit der Konsumenten in den Absatzkanal gezogen, der sogenannte Pull-Effekt. Dagegen wird bei dem Push-Effekt die Ware in den Absatzkanal gedrückt. Dabei wird nicht direkt auf die Bedürfnisse eingegangen, sondern es werden neue Bedürfnisse bei den Kunden geschaffen. Beim Push-Effekt bilden nicht in erster Linie die Abverkaufszahlen der Vergangenheit die Grundlage für die Bedarfsermittlung, sondern in erster Hinsicht unternehmensspezifische Ziele, wie beispielsweise bessere Einkaufskonditionen bei höheren Abnahmemengen und somit günstigere Verkaufspreise.

¹⁸ Vgl. Kugler, G., 1992, S.163

2.2.1.2 Beschaffungsanbahnung

Ein weiterer Teil des Beschaffungsprozesses ist die Beschaffungsanbahnung. Nachdem die Bedürfnisse der Kunden identifiziert wurden und damit der Warenbedarf, muss dieser beschafft werden. Hierfür müssen qualifizierte Hersteller und Lieferanten gefunden werden, die eine verlässliche Warenversorgung garantieren. Die Beschaffungsanbahnung ist Aufgabe des Einkaufs.

Zunächst sammelt der Einkauf Informationen zu Bezugsquellen. Auf Grundlage dieser Informationen lässt sich eine Auswahl von potentiellen Lieferanten schaffen, die die Anforderungen für den Auftrag erfüllen. Diese Auswahl kann Lieferanten enthalten, mit denen bereits eine Geschäftsverbindung besteht oder auch neue Lieferanten. Als Quelle für neue Lieferanten dienen Branchenadressbücher, Fachzeitschriften, Industrie- und Handelskammern¹⁹, Messen und Ausstellungen²⁰.

Nachdem der Einkauf Angebotsanfragen an die entsprechenden Lieferanten gestellt hat, reichen diese ihre Angebote ein. Mit Hilfe einer Nutzwertanalyse überprüft die Einkaufsabteilung die Angebote. Zudem bedient man sich bei der Lieferantenselektion Lieferantenbeurteilungen und Audits.²¹ Hauptkriterium für eine Entscheidung zugunsten eines Lieferanten bleibt jedoch das Preis- und Leistungsverhältnis.

Wenn sich geeignete Lieferanten gefunden haben, kommt es zu Preisverhandlungen. Diese Verhandlungen werden insbesondere im Bereich Discount sehr intensiv geführt.²² So können Discounter durch ihre große Marktmacht und der Abnahme von großen Mengen Preisvorteile gegenüber anderen Betriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel erzielen.

Anschließend werden die Jahresbedarfsmengen den jeweiligen Lieferanten zugeteilt und Rahmenverträge geschaffen. Bestandteile der Verträge sind die jährlichen Abnahmemengen, die Konditionen und die Lieferbedingungen.

Die Lieferanten setzen meist eine Mindestabnahme voraus. Auf der anderen Seite haben die Abnehmer bei bestimmten Abnahmemengen die Möglichkeit auf Boni und Rabatte. Zudem werden in den Rahmenverträgen rechtliche Formalitäten festgehalten, um die Warenversorgung zu gewährleisten.

¹⁹ Vgl. Barth, K. 1993, S.242

²⁰ Vgl. Kugler, G., 1992, S.168

²¹ Vgl. Rudolph, T., 2009, S.126

²² Vgl. Aldi setzt Milchbauern weiter unter Druck, <http://www.derwesten.de/nachrichten/wirtschaft-und-finanzen/Aldi-setzt-Milchbauern-weiter-unter-Druck-id292103.html>, Zugriff am 08.06.2010

Die Vorbereitungszeiträume von der Bedarfsermittlung über die Lieferantenauswahl bis hin zur Auslieferung der Ware können sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Beispielsweise beginnt die Planung von Non-Food-Artikel für Aktionen schon ein Jahr vor dem eigentlichen Verkauf.

2.2.1.3 Beschaffungsdurchführung und Überwachung

Innerhalb der Rahmenverträge kann der Händler Ware bei den Lieferanten abrufen. Die Warenabrufe werden auf Basis des Bedarfs getätigt. Um die Warenversorgung durch den Lieferanten sicher zu stellen, müssen diese kontrolliert werden. Aufgaben der Lieferungsüberwachung sind die Kontrolle der Liefertermine, die Rechnungsprüfung und die Wareneingangskontrolle.

Zwischen den einzelnen Gliedern der Versorgungskette gibt es Schnittstellen. Diese beschreiben den Übergang von einem Unternehmensteil zum nächsten und bergen daher Fehlerpotentiale. Besonders jene Schnittstellen, die den Übergang zu einem anderen Unternehmen bedeuten, bedürfen einer intensiven Kontrolle. Gerade beim Übergang der Ware vom Hersteller zum Händler kommt es zu Fehlern. Daher ist eine besondere Waren- und Rechnungsprüfung beim Wareneingang erforderlich. Denn sobald die Ware den Wareneingang passiert hat, ist es schwer, dem Lieferanten gegenüber Forderungen durchzusetzen.

Häufige Fehler in der Praxis sind Fehlmengen oder überhöhte Rechnungen. Weiterhin kann es zu Vertauschungen kommen, also wenn von einem Artikel zu viel und von einem anderen Artikel zu wenig Ware mitgeliefert worden ist. In diesen Fällen ist eine unmittelbare Reklamation durchzuführen. Kommt es hingegen zu Mehrlieferungen, die nicht explizit in der Rechnung erfasst wurden sind, ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht ratsam, diesen Fehler nur innerhalb der eigenen Organisation zu korrigieren. Fehler in der Bestandsführung wirken sich auf das Warenwirtschaftssystem und die Disposition aus, daher ist eine ungenaue Bestandsführung auch eine mögliche Fehlerquelle für ein schlechtes Warenversorgungsniveau.

2.2.2 Lagerung und Warenmanipulation

2.2.2.1 Transport

Zur Warenversorgung der Filialen eignen sich unterschiedliche logistische Systeme für den Transport von Waren. In einem einstufigen logistischen System erfolgt der Transport vom Lieferpunkt, welcher den Hersteller oder den Lieferanten darstellt, zum Empfangspunkt, also der Filiale auf direktem Weg (Abbildung 3).

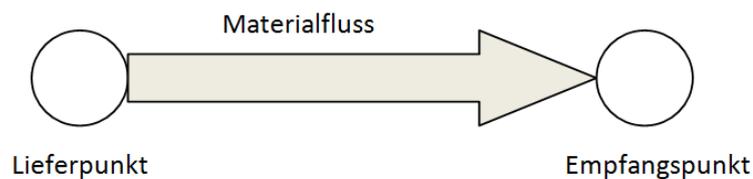


Abbildung 3: Einstufiges logistisches System (Quelle: Schwarz, M./Sommerer, G., 2002: Beschaffungslogistik I, S.22)

Bei einer direkten Belieferung entfallen zeitaufwendige Umschlagsprozesse auf dem Transportweg, wodurch sehr schnelle Transporte ermöglicht werden.²³ Dieses System eignet sich im Lebensmitteleinzelhandel vor allem für verderbliche Waren wie Obst, Gemüse und Frischbrot.

Da meist zwischen Hersteller und Empfangspunkt große Entfernungen liegen und somit eine pünktliche Belieferung nicht garantiert werden kann, gibt es zwischen Quelle und Senke Knoten in Form von Zentral- oder Zwischenlagern. Diese können die Funktion eines Auflösungspunktes inne haben, indem sie große Liefermengen der Hersteller auf die einzelnen Filialen aufteilen und somit den Güterfluss auflösen. Zum anderen können Knoten auch als Konzentrationspunkt fungieren, wenn im Lager die Waren der einzelnen Lieferanten für eine Verkaufsstelle kommissioniert werden.

Der Empfangspunkt kann neben der Filiale auch das Verteilerzentrum darstellen. Dies ist der Fall, wenn unterschiedliche Hersteller im Verbund produzieren und über eine gemeinsame Logistik (Konzentrationspunkt) das Handelsunternehmen beliefern.

²³ Vgl. Schwarz, M./Sommerer, G., 2000, S.21

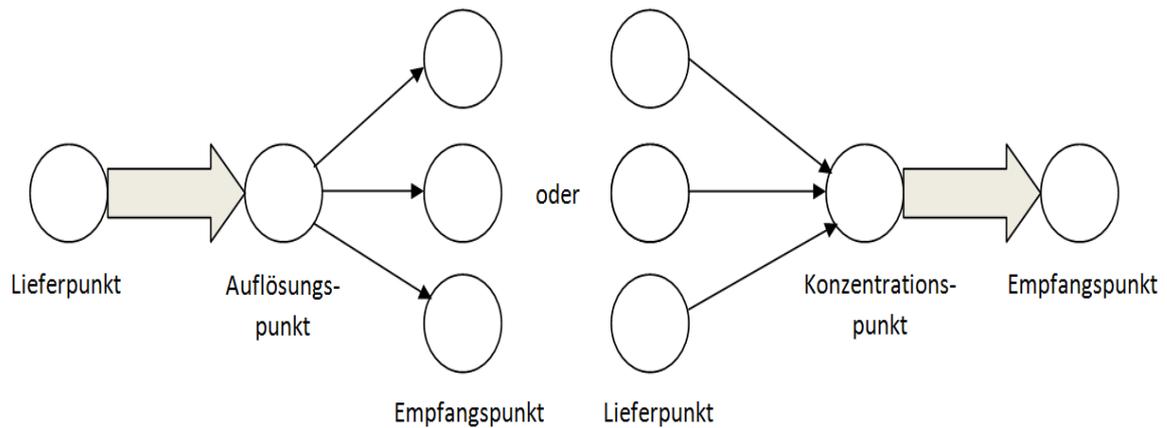


Abbildung 4: Mehrstufiges logistisches System (Quelle: Schwarz, M./Sommerer, G., 2002: Beschaffungslogistik I, S.22)

Mit Hilfe der Bündelung oder der Konzentration der Waren lassen sich Kostenvorteile erzielen, da vorhandene Transportkapazitäten besser genutzt werden können. Zum anderen lassen sich längere Distanzen wirtschaftlicher überbrücken und Zeitvorteile erzielen. Bei diesem System handelt es sich um ein mehrstufiges logistisches System.²⁴

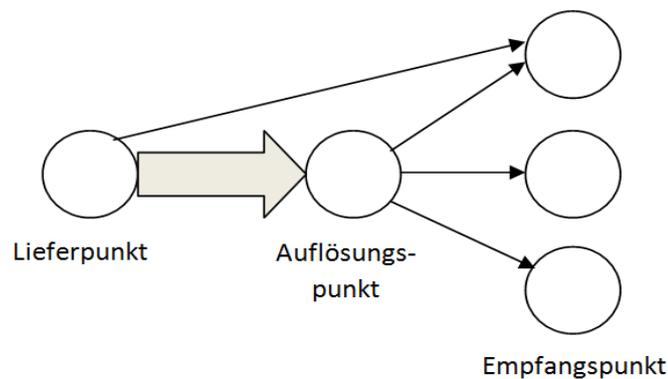


Abbildung 5: Kombiniertes System (Quelle: Schwarz, M./Sommerer, G., 2002: Beschaffungslogistik I, S.22)

Da besonders im Lebensmitteleinzelhandel das Sortiment sehr breit ist und viele unterschiedliche Produktgruppen umfasst, werden in der Praxis zur Warenversorgung der Verkaufsstätten beide Systeme in Kombination eingesetzt.

²⁴ Vgl. Schwarz, M./Sommerer, G., 2000, S.22

2.2.2.2 Lagerung /Kommissionierung/Umschlag

Im Lebensmitteleinzelhandel treten Lager als Zentral-, Zwischen- oder als regionale Verteilerzentren auf. Bei der Betrachtung soll die Fokus jedoch auf das Verteilerzentrum gerichtet sein.

Um die Verfügbarkeit der Ware am Verkaufsort sicherzustellen, ist es notwendig, die filialseitig bestellten Waren in der richtigen Menge und zur richtigen Zeit auszuliefern. Mit dem Aufbau von Lagerbeständen lässt sich das Risiko durch eventuelle Lieferstörungen seitens der Hersteller oder längere Wiederbeschaffungszeiträume reduzieren und damit kann die Lieferfähigkeit gesichert werden.²⁵

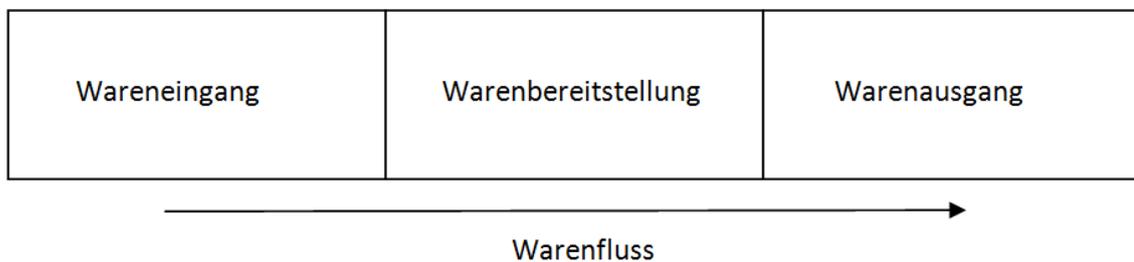


Abbildung 6: Aufbau und Warenfluss des Regionallagers

Abbildung 6 zeigt den funktionellen Aufbau eines Lagers. Zunächst wird die Ware vom Lieferanten im Wareneingang vereinnahmt. Aufgaben des Wareneingangs sind die Prüfung der Ware auf Unversehrtheit und die Lieferungs- und Rechnungsprüfung²⁶. Zudem werden die Lieferungen in das unternehmenseigene Warenwirtschaftssystem gepflegt.

Nach erfolgreicher Prüfung werden die Waren aufgrund ihrer Abmessungen, welche bei der Wareneingangsprüfung ermittelt werden, sofern der Artikel noch nicht im System ist, einem freien Lagerplatz zugewiesen. Die Zuordnung zu einem Lagerplatz kann auf dem Prinzip der festen Lagerplatzvergabe oder der chaotischen Lagerung erfolgen, bei der die Lagerstruktur kein festes System aufweist. Eine weitere Variante innerhalb der freien Lagerplatzvergabe ist die Zonierung der Lagerplätze,²⁷ wobei die Ware nach Umschlagshäufigkeit und Produktgruppe den unterschiedlichen Lagerzonen zugewiesen wird.

Wie bereits im Kapitel 2.2.2.1 angesprochen, ist aufgrund der Warenvielfalt im Lebensmitteleinzelhandel die Anwendung eines einzelnen Systems nicht empfehlenswert. Es wird eine Kombination der einzelnen Lagerplatzordnungen angewendet.

²⁵ Vgl. Kobyłka, A., 2009, S.20

²⁶ Vgl. Kapitel 2.2.1.3

²⁷ Vgl. Hompel, M./Schmidt, T./Nagel, L., 2007, S.106

Neben unterschiedlichen Lagerplatzordnungen kommen im regionalen Verteilerzentrum auch unterschiedliche Lagertypen zum Einsatz. In Verbindung mit einer festen Lagerplatzordnung eignen sich für Artikel aus dem Bereich Trockensortiment Palettenregale, da hierbei die Anforderungen an das Lagergut gering sind und die Umschlagshäufigkeit moderat ist.²⁸ In der Praxis wird dabei jeder Regalspalte ein Produkt zugeordnet. Aus der untersten Zeile des Regal hat der Kommissionier dann die Möglichkeit, das Produkt stückweise zu entnehmen.

Ein Blocklager eignet sich besonders für Getränke, da diese eine hohe Umschlagshäufigkeit haben und meist palettenweise an die Filialen verschickt werden.²⁹ Diese beiden Regaltypen sind die meist gewählten Regaltypen im Untersuchungsunternehmen.

Nachdem die Waren einem Lagerplatz zugeordnet wurden, gehen sie in den funktionellen Bereich der Warenbereitstellung über.

Die Hauptaufgabe der Warenbereitstellung ist die Kommissionierung. Bei der Kommissionierung werden Artikel aus dem Sortiment zu einer Lieferung zusammengestellt. Grundlage hierfür bilden Bedarfsinformationen³⁰, also die Bestellaufträge.

Nachdem die Bestellung der Filiale dem Logistikzentrum vorliegt, wird diese in einen Kommissionierauftrag umgewandelt. Bei dieser auftragsorientierten Kommissionierung werden die benötigten Artikel für den Auftrag nacheinander aus den Bereitstellungseinheiten entnommen.³¹

Das Logistikzentrum ist nach dem Aufbau der Waren in der Filiale aufgebaut. Der Lagerspiegel soll daher dem Filialspiegel entsprechen. Artikel, welche in der Verkaufsstelle nebeneinander stehen, sollen sich demzufolge auch im Lager in unmittelbarer Nähe finden, wodurch sich bei der Kommissionierung Zeitersparnisse eröffnen. Um den Filialspiegel der Filialen zu ähneln, wird das Lager nach unterschiedlichen Produktgruppen eingeteilt. Diese sind das Trockensortiment, Kühlprodukte und Tiefkühlprodukte.

Aufgrund der räumlichen Anordnung des Lagers nach verschiedenen Produktgruppen wird das Lager in verschiedene Kommissionierzonen unterteilt. Der Gesamtauftrag der Filiale wird entsprechend der einzelnen Zonen in Teilaufträge zerlegt, welche parallel abgearbeitet und kommissioniert werden können.³² Diese Arbeitsteilung ermöglicht eine schnellere Bearbeitung der Aufträge und bedeutet somit einen Zeitvorteil.

²⁸ Vgl. Arnold, D., 2008, S.647

²⁹ Vgl. Arnold, D., 2008, S.648

³⁰ Vgl. Schulte, C., 2001, S.284

³¹ Vgl. Martin, H., 2006, S.370

³² Vgl. Martin, H., 2006, S.370

Zudem ermittelt der Computer die optimale Abarbeitungsreihenfolge der Aufträge aufgrund von Lagerplatz, Gewicht und der Abmessung der Artikel. Dadurch wird eine bestmögliche Stapelung und Flächennutzung der Ladehilfs- und Transportmittel ermöglicht.

Die Kommissionierer erhalten die individuellen Kommissionieraufträge auf ein Display an ihrem Kommissionierfahrzeug. Nun fahren sie die Regalplätze entsprechend der Reihenfolge des Auftrages an und entnehmen die geforderten Artikel. Nach jedem Pick bestätigen sie die Entnahme und erhalten den Regalstandort für den nächsten Artikel. Für die Abarbeitung des Auftrages haben die Mitarbeiter ein bestimmtes Zeitfenster, in dem der Auftrag abzuarbeiten ist.

Die Arbeitszeit ist ein entscheidender Kostenfaktor in der Warenbereitstellung. Um die Leistung, also das Verhältnis zwischen Picks und Arbeitszeit zu verbessern, werden neue Methoden entwickelt. Eine davon ist die des Pick-by-Voice. Dabei bekommt der Mitarbeiter den Arbeitsauftrag über ein Headset übermittelt. Dadurch hat der Kommissionierer die Hände frei und kann sich so besser auf die Picks konzentrieren und muss nicht immer die einzelnen Arbeitsschritte per Display bestätigen.³³

Eine weitere Entwicklung ist Pick-by-Light. Hierbei werden dem Kommissionierer die nächsten Picks über ein optisches Signal übermittelt. Dies erleichtert die Suche nach den Artikeln.³⁴

Jedoch erfordert die Umstellung eines Systems hohe Anfangsinvestitionen. Die Wirtschaftlichkeit eines solchen Systems lässt sich nur schwer berechnen, da die Warenbereitstellung nur Dienstleistungen für nachgelagerte Unternehmensteile bietet, welche sich monetär kaum beziffern lassen.

Wenn der Auftrag abgearbeitet ist, stellen die Kommissionierer die Artikel für den Auftrag in der Verladezone des Warenausgangs bereit. Damit geht die Ware in den letzten funktionellen Aufgabenbereich des Lagers über, dem Warenausgang. Der Warenausgang ist für die eigentliche Versorgung der Waren zuständig, da er den Transport der Ware vom Lager zu den Filialen hin organisiert.

Für die effiziente Belieferung der Filialen ist ein Routenplan notwendig. Auf Grundlage der geografischen Lage der Empfangspunkte und der filialspezifischen Restriktionen wie eingeschränkte Belieferungszeiten werden Routen erstellt, die eine pünktliche Versorgung der Filialen bei gleichzeitiger Einsparung von Kilometern, Zeit und somit Kosten erlauben. Um eine wirtschaftliche Belieferung zu garantieren, wird neben den Kilometern auch die

³³ Vgl. Arnold, D., 2008, S.840

³⁴ Vgl. Martin, H., 2006, S.393

Kenngröße Transportmittelauslastung herangezogen, welche aufgrund der eingegangenen Bestellungen zu optimieren ist.

Nachdem die Routen geplant wurden und die Kapazitäten optimal auf die Transportmittel verteilt worden, wird der Warenbereitstellung eine Verladezone zugewiesen, auf der die fertig kommissionierten Aufträge für den Transport bereitgestellt werden.

Neben der Tourenplanung und der Vergabe von Verladebereichen ist der Warenausgang für die Beschaffung der Transportkapazitäten zuständig. Dabei gibt es die Möglichkeiten, einen eigenen Fuhrpark zu unterhalten oder logistische Dienstleister zu nutzen. Vorteile für einen eigenen Fuhrpark sind vor allem die ständige Verfügbarkeit der Fahrzeuge und der Know-How-Vorteil der Mitarbeiter, die mit den logistischen Gegebenheiten des Regionalzentrums und der Filialen vertraut sind. Allerdings weisen sie in Sachen Wirtschaftlichkeit gegenüber externen Dienstleistern Nachteile auf. Aufgrund der hohen Personalkosten und den hohen Fixkosten für einen eigenen Fuhrpark greifen immer mehr Unternehmen auf externe Transportunternehmen zurück, um sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können.

2.2.3 Absatz

Nachdem die Routenplanung noch dem funktionellen Bereich des Warenausgangs zuzuordnen ist, fällt die eigentliche Durchführung des Transports in den Bereich der Absatzlogistik, die für die physische Warenverteilung zu den Abnehmern zuständig ist.³⁵

Der Absatz stellt nach Wolf und Falk „die letzte Phase des handelsbetrieblichen Leistungsprozesses dar“ und umfasst den Bereich vom eigentlichen Transport der Ware hin zur Filiale bis zum Verkauf an den Endkunden. Aufgrund der absatzorientierten Ausrichtung im Lebensmitteleinzelhandel hat der Absatz die wichtigste Funktion.³⁶

Zunächst gilt es, die Begriffe *Vertrieb* und *Verkauf* zu unterscheiden, die beide Teilfunktionen des Absatzes sind. Der *Vertrieb* ist in erster Linie für die Logistik zwischen Lager und Filiale zuständig. Dies umfasst vor allem den Transport und die Auftragsabwicklung.

Hingegen ist der *Verkauf* eine Unterfunktion des Vertriebs und befasst sich mit dem unmittelbaren Kundenkontakt. Die Aufgaben des Verkaufs sind vor allem die Kundenberatung, der Kassiervorgang und die Reklamation.³⁷

³⁵ Vgl. Perlitz, M., 2004, S.351

³⁶ Vgl. Falk, B./Wolf, J, 1992, S.118

³⁷ Vgl. Palupski, R. 2002, S.292

Um den Absatz effizient durchführen zu können, erfordert es einer Absatzvorbereitung. Wichtigstes Instrument der Absatzvorbereitung ist der Absatzplan, welcher den wert- und mengenmäßigen Umsatz als Kennzahlen beinhaltet.³⁸ Wie bereits im Kapitel 2.2.1 angesprochen, nutzt auch der Absatz die Vergangenheitswerte der Verkaufstatistik um die notwendigen Ressourcen für den künftigen Absatz einplanen zu können. Auf Basis dieser Werte werden Umsatzziele festgelegt, die dem Absatz als Motivation und Orientierung für den Vertrieb und Verkauf dienen.

Um Ware letztendlich an den Kunden verkaufen zu können, müssen bei den Kunden zunächst Bedürfnisse geweckt werden, die das Unternehmen befriedigen kann. Daher wird durch die Absatzanbahnung der Kontakt zu den Kunden über den Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten, Preis-, Sortiments-, Kommunikations- und Distributionspolitik aufgebaut.³⁹ Nachdem der Kontakt zum Kunden aufgebaut wurde, muss der Absatz noch durchgeführt und abgewickelt werden. Im Lebensmitteleinzelhandel kommt der Kauf zustande, in dem das Unternehmen Ware auf den Verkaufsflächen anbietet und dem Kunden mit Auszeichnung der Preise ein Angebot unterbreitet. Die Abwicklung endet, nachdem der Kunde die Ware an der Kasse bezahlt hat.

2.2.4 Warenwirtschaftssystem

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln vor allem der physische Warenfluss betrachtet wurde, soll nun auf den Informationsfluss entlang des Warenflusses eingegangen werden.

Die mit der Warenwirtschaft zusammenhängenden Informationen werden im Handel mit Hilfe eines Warenwirtschaftssystems verarbeitet. Das Warenwirtschaftssystem ist dabei für die

- Informationsgewinnung
- Informationsverarbeitung
- Informationsabgabe
- und für die Informationsspeicherung

zuständig.

³⁸ Vgl. Falk, B./Wolf, J, 1992, S.119

³⁹ Vgl. Berndt, R./Cansier, A. 2007, S.4

Durch die Verwendung eines Warenwirtschaftssystems werden die einzelnen Unternehmensteile miteinander vernetzt. Das Warenwirtschaftssystem stellt dabei „das immaterielle und abstrakte Abbild der warenorientierten dispositiven und logistischen Prozesse für die Durchführung der Geschäftsprozesse dar“, ⁴⁰ welches die Überwachung und die Steuerung der materiellen Warenflüsse ermöglicht.⁴¹ Dadurch lassen sich der Wareneinsatz (Bestellungen) und der Warenabfluss (Verkauf) effizient kontrollieren und planen.

Mit Hilfe des elektronischen Kassenterminals und dem Einsatz einer einheitlichen Artikelnummerierung kann der Warenabgang artikelgenau erfasst werden.⁴² Die erfassten Daten am Point of Sale liefern die Grundlage für die tägliche Arbeit, für Bestellungen und für strategische Entscheidungen im Unternehmen.

Ziel des Einsatzes von Informationsverarbeitungstechnik ist es, ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem zu schaffen, bei dem alle „Warenbewegungen vom Bestellvorgang über den Wareneingang und die Lagerhaltung bis hin zum Absatz wert- und mengenmäßig lückenlos erfasst werden.“⁴³

Die Auswertung des Warenflusses gibt Rückschlüsse für den Einkauf, für das Lager und für die Disposition in der Filiale. Das geschlossene Warenwirtschaftssystem unterstützt die Bestellabwicklung, indem es Bestellvorschläge⁴⁴ vorgibt. Weiterhin ist es sogar möglich, die Disposition komplett vom Computer durchführen zu lassen, bei der sich der Computer an Meldebeständen orientiert. Jedoch benötigt eine automatische Abwicklung der Warenversorgung höhere Pflegeaufwendungen der Daten, welche sich in Form von Inventuren und Kontrollen widerspiegeln.

2.3 Filiallogistik

In der handelslogistischen Fachliteratur endet die Untersuchung mit der Auslieferung der Ware an die Filiale. Jedoch ist diese Betrachtung zu kurzfristig, da auf den sogenannten letzten 50 Metern⁴⁵ der Versorgungskette ungefähr 40 Prozent der gesamten Logistikkosten anfallen. Diese Zahl unterstreicht die Notwendigkeit der Betrachtung der Filiallogistik.

⁴⁰ Vgl. Becker, J./Schütte, R. 2004, S.46

⁴¹ Vgl. Falk, B./Wolf, J, 1992, S.121

⁴² Vgl. Barth, K., 1993, S.379

⁴³ Vgl. Barth, K., 1993, S.379

⁴⁴ Vgl. Barth, K., 1993, S.380

⁴⁵ In der Fachsprache der Handelslogistik bezeichnen „die letzten 50 Meter“ die Filiallogistik.

Die Filiallogistik, die auch unter dem Begriff *Verkaufsstellenlogistik* aufgefasst wird, ordnet sich als innerbetriebliches Logistiksystem in die Handelslogistik ein.⁴⁶ Dabei umspannt sie alle logistischen Prozesse, die von der Anlieferung der Ware an die der Rampe, über die Verräumung und Präsentation der Ware bis hin zum Verkauf anfallen und übernimmt eine Ausgleichsfunktion zwischen der Bereitstellung der Produkte in der Filiale und der Nachfrage der Waren durch den Konsumenten. Dadurch schließt die Filiallogistik die Schnittstelle, die der Absatz gelassen hat und stellt somit das Bindeglied zwischen Unternehmen und Abnehmer dar.⁴⁷

Der Warenfluss verläuft dabei in eine Richtung vom Wareneingang bis zur Verkaufsfläche und dem Check-Out an der Kasse.⁴⁸ Ausnahme bilden Retoure-Artikel, die entgegen dem regulären Warenfluss verlaufen, da diese an den Hersteller zurückgeführt werden. Die mit den Warenflüssen verbundenen Informationen fließen entweder parallel zum Warenfluss oder entgegengesetzt und spiegeln den Warenfluss über das Warenwirtschaftssystem wider. Der Informationsfluss erfolgt dabei funktionsübergreifend und verbindet die logistischen Teilsysteme Filiale, Absatz und Lager.

Zusammenfassend lässt sich die Definition von Hofer heranziehen. Hofer definiert das Management der Filiallogistik „als die marktorientierte (nachfrageorientierte) Planung, Gestaltung, Organisation und Kontrolle aller Waren- und dazugehöriger Informationsflüsse zwischen der Handelsfiliale und den vorgelagerten Stufen im Warenbereitstellungsprozess, innerhalb der Handelsfiliale sowie zwischen der Handelsfiliale und den Endkunden.“⁴⁹

Die Filiallogistik umfasst folgende Aufgaben:

- Vereinnahmung und Qualitätskontrolle der Ware
- Verräumung der Ware in die Verkaufsregale
- Warenaufbereitung und -sicherung
- Rückführung von Waren
- Aufräumen des Handlagers
- Organisation von Waren- und Datenfluss im Kassensbereich
- Bedarfsermittlung und Disposition

⁴⁶ Vgl. Hofer, F. , 2009, S.24

⁴⁷ Vgl. Hofer, F. , 2009, S.26

⁴⁸ Vgl. Hofer, F. , 2009, S.27

⁴⁹ Vgl. Hofer, F. , 2009, S.27

- Retouren⁵⁰
- und die Entsorgung und Rückführung von Reststoffen

Aufgrund der Fülle der Aufgaben innerhalb der Filiallogistik wird die Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens deutlich. Voraussetzung für eine optimale Gestaltung der logistischen Prozesse innerhalb der Verkaufsstelle ist eine effiziente Personalplanung. So nimmt die Erfüllung der oben genannten Aufgaben 30 bis 40 Prozent⁵¹ der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterstunden ein. Vor allem die permanente Optimierung der Abläufe und eine Weiterentwicklung des Personals erlauben hier Einsparungspotentiale.

Neben der enormen Bedeutung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ist auch eine Beurteilung aus Sicht des Kunden vorzunehmen, denn die Filiallogistik ist der einzige Wertschöpfungsbereich innerhalb der logistischen Kette, der in direktem Kontakt zu dem Kunden steht. Durch die Filiale repräsentiert sich das Unternehmen gegenüber dem Endverbraucher, womit der Servicegedanke der Logistik in der Filiallogistik im Vordergrund steht. Vor allem der Lieferservice, der sich in Form von Warenverfügbarkeit in den Verkaufsregalen der Filiale ausdrückt,⁵² muss in der Filiale sichergestellt werden. Eine hundertprozentige Warenverfügbarkeit lässt sich jedoch nur durch hohe logistische Aufwendungen realisieren. Daher müssen die Gesamtkosten der Logistik, die sich in der Verkaufsstelle in Form von „Transport-, Bestands-, Lager-, Handling- sowie Steuerungs- und Systemkosten und Fehlmengenkosten“⁵³ zusammensetzen, in ein optimales Verhältnis zu dem Logistikservice gesetzt werden, um den Effizienzgedanken aufzugreifen. Ein marktorientierter Logistikservice ist daher das Ziel der filiallogistischen Anstrengungen.

2.4 Warenverfügbarkeit

Die Warenverfügbarkeit beschreibt die Bereitstellung von Produkten am Point of Sale. In Bezug auf den Logistikservice ist hier eine Differenzierung vorzunehmen. Als Bestandteil des Logistikservice stellt der Lieferservice die Möglichkeit eines Unternehmens dar, ein Produkt bei Bedarf liefern zu können. Bezogen auf die Verkaufsstelle ist der Bedarf der Kundenwunsch, welcher befriedigt werden soll. Aufgrund des speziellen Anbieter-Nachfrager Verhältnisses, welches im Discount Bereich vorzufinden ist, versucht das Unternehmen, möglichst viele Serviceaufgaben an den Kunden weiterzugeben. Daher bedient

⁵⁰ Vgl. Gerking, H., 2009, S.1

⁵¹ Vgl. Gudehus, T., 2005, S.562

⁵² Vgl. Hofer, F., 2009, S.21

⁵³ Vgl. Hofer, F., 2009, S.21

sich der Kunde selbst. Auf diese Betrachtungsebene lässt sich der Liefergedanke nicht vollkommen übertragen. Daher spricht man bei unternehmensinterner Betrachtung der Logistikprozesse, vor allem bei den Herstellern, Lieferanten und dem Lager, von Lieferservice und bei der eher nachfrageorientierten Betrachtung in der Filiale von Warenverfügbarkeit, welche das physische Vorhandensein von Ware in einem mit Preis ausgezeichneten Regalplatz darstellt.

Eine schlechte Warenverfügbarkeit spiegelt sich in Form von fehlender Ware am ausgezeichneten Platz wider. Dieser Zustand wird in der wissenschaftlichen Betrachtung unter dem Begriff Out-of-Stock untersucht. Weitere vorkommende Termini für Out-of-Stock Situationen sind Out-of-Shelf, Regallücke, Bestandslücke oder Präsenzlücke. All diese Begriffe befassen sich mit der mangelnden Warenverfügbarkeit am Verkaufsort.⁵⁴

Zur Bestimmung einer Out-of-Stock Situation eignet sich eine mehrstufige Herangehensweise. Zunächst muss geklärt werden, ob eine Nachfrage für den Artikel durch den Kunden besteht und ob der gewünschte Artikel überhaupt zum Sortiment gehört. Dann muss ermittelt werden, ob der Artikel am Regalplatz verfügbar oder noch im Lager ist.⁵⁵

Durch dieses Vorgehen lassen sich zwei Untersuchungsansätze finden. Zum ersten die Untersuchung einer Out-of-Stock Situation aus Sicht des Kunden und zum anderen eine Herangehensweise aus Sicht der Filiale, also der Perspektive des Unternehmens.

Beide Dimensionen sind in Abbildung 7 dargestellt. Auf der linken Seite ist die Warenverfügbarkeit aus Sicht des Kunden zu sehen. Da der Kunde nur Zugriff auf die tatsächlich verfügbaren Waren am Regalplatz hat, spricht man in diesem Zusammenhang von einer Out-of-Shelf Situation. Das heißt, dass sich die Ware nicht am ausgezeichneten Regalplatz befindet und somit für den Kunden nicht verfügbar ist.

Nimmt man eine Betrachtung aus Sicht des Anbieters vor, muss eine differenzierte Untersuchung vorgenommen werden. Es ist zu unterscheiden, ob die fehlende Ware nicht in der Filiale ist oder ob die Ware nicht am Regalplatz ist. Im ersten Fall spricht man von einer Out-of-Stock, im zweiten Fall ist der fehlende Artikel in der Filiale vorhanden, aber nicht am richtigen Regalplatz. Diese Situation wird als Not-on-Shelf-but-on-Stock bezeichnet. Grund dafür ist, dass die Ware noch im Lager ist oder der Artikel falsch eingeordnet wurde und sich an einem anderen Regalplatz befindet.⁵⁶ Auf die einzelnen Ursachen für fehlende Artikel am Regalplatz wird im Kapitel 3.4.3 eingegangen.

⁵⁴ Vgl. Hegenbart, T., 2009, S.15

⁵⁵ Vgl. Helnerus, K., 2007, S.5

⁵⁶ Vgl. Hegenbart, T., 2009, S.17

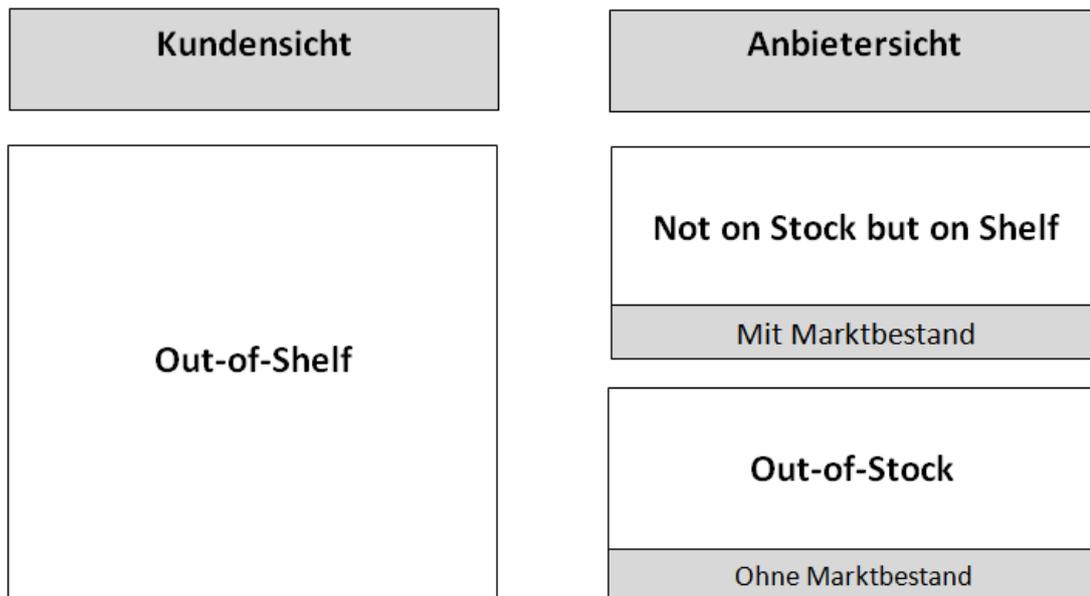


Abbildung 7: Differenzierung einer Regallücke aus Kunden- und Anbietersicht (Quelle: Hofer, F., 2009: Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel. Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-of-Stocks, S. 16)

Aus dem Standpunkt des Unternehmens, welches kundenorientiert agieren möchte, bietet sich eine Konzentration auf Out-of-Shelf (OoS) an, welches die Sicht der Nachfrager, die letztendlich für den Unternehmenserfolg entscheidend ist, darstellt. So ist es für den Kunden nur entscheidend, ob sich die Ware am Regalplatz befindet oder nicht, was auch der Grundgedanke des Anbieters sein sollte.

Für den Kunden kann eine OoS-Situation in mehreren Erscheinungsformen auftreten. Bei der klassischen Form, ist der Regalplatz zwar mit einem Preisschild gekennzeichnet, es befindet sich aber keine Ware im Regal. Eine weitere Erscheinungsform tritt besonders bei Aktionsartikeln, welche zusätzlich beworben werden, auf. Zur besseren Verkaufsförderung werden diese Artikel zweitplatziert in Form von Aufstellern oder Displays. Dabei kann es vorkommen, dass sich nur an einem Verkaufplatz Ware befindet. Die letzte Variante für das Auftreten einer OoS-Situation resultiert aus sortimentspolitischen Entscheidungen. Aufgrund von Auslistungen werden Artikel aus dem Sortiment genommen und sind damit für den Kunden nicht mehr verfügbar.⁵⁷

Das Niveau der Warenverfügbarkeit ist letztendlich von der gesamten logistischen Prozesskette abhängig. Nur ein optimales Zusammenwirken der einzelnen Glieder der Kette

⁵⁷ Vgl. Roland Berger Strategy Cosultants, 2003, S.14

ermöglicht ein hohes Warenverfügbarkeitsniveau. Allerdings hat dabei die Filiallogistik als einziges logistisches Glied die Möglichkeit, die Warenverfügbarkeit direkt zu beeinflussen.

3 Analyse der Warenversorgung

Nachdem im theoretischen Teil der Arbeit auf die gesamte Versorgungskette eingegangen wurde, soll bei der Analyse des Untersuchungsunternehmens vor allem auf die Warenversorgung aus Sicht der Filiale eingegangen werden. Daher empfiehlt sich eine chronologische Vorgehensweise, die sich an dem Prozess der Warenversorgung orientiert.

Zunächst erfolgt eine Bestellung durch der Filiale, welche den Warenfluss auslöst. Danach wird die Filiale mit der bestellten Ware beliefert. Die Manipulation der Ware ab der Rampe der Filiale bis hin zum letztendlichen Check-Out wird in der Analyse der Filiallogistik aufgegriffen. Dabei ist die Disposition eine Aufgabe der Filiallogistik, jedoch soll sie hinsichtlich der Warenversorgung separat betrachtet werden.

All diese Prozesse wiederholen sich regelmäßig und bilden daher einen Kreislauf, der in der Abbildung 8 dargestellt ist.

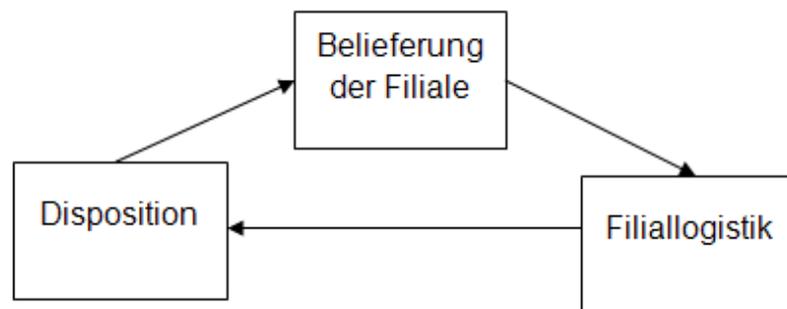


Abbildung 8: Kreislauf der Warenversorgung aus Sicht der Filiale

3.1 Analyse der Disposition

In der Untersuchung soll der Schwerpunkt der Disposition auf die Filiale gelegt werden.

Die Disposition lässt sich als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Verhinderung von OoS-Situationen in der Verkaufsstelle identifizieren. Somit bildet eine erfolgreiche Disposition die Grundlage für ein hohes Versorgungsniveau in der Filiale.

Das Sortiment des Unternehmens hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Aufgrund der sich verändernden Kundenwünsche nahm der Umfang des Sortiments stetig zu und neue Produktgruppen wurden aufgenommen. Derzeit umfasst das Sortiment knapp über 2.000 Artikel, was neue Anforderungen an das Bestellwesen in der Filiale hervorruft. Um eine effiziente und genaue Disposition zu ermöglichen, wird eine Einteilung der Produkte in verschiedene Bestellbereiche vorgenommen. Diese sind zum einen Tiefkühlkost, wozu sich Artikel ordnen, die in der Tiefkühlung verkauft werden. Neben der Tiefkühlware sind auch Molkereiprodukte⁵⁸ temperaturempfindlich, was eine besondere Lagerung im Verkaufsraum erfordert. Zum Bestellbereich Molkereiprodukte gehören neben den klassischen Molkereiprodukten wie Käse und Joghurt auch alle Wurstwaren.

Besondere Aufmerksamkeit benötigt auch der Bestellbereich Frischfleisch und Frischgeflügel, wozu alle Fleisch- und Geflügelprodukte gehören, die bei einer Temperatur von maximal vier Grad Celsius gelagert werden und zudem nicht sehr lange haltbar sind.

Der größte Bestellbereich ist der Trockensortimentsbereich. Zu diesem Bestellbereich gehören alle Artikel, die keine besondere Lagerung während des Verkaufs benötigen, wie Cerealien, Fruchtaufstriche, Getränke, Konserven, Süßwaren oder Hygieneartikel.

Aufgrund ihrer begrenzten Haltbarkeit ist bei den Bestellbereichen Obst und Gemüse und Frischbrot, eine besonders sorgfältige Disposition vorzunehmen. Den geringsten Aufwand bei der Bestellung verursachen die Produkte aus dem Bestellbereich Langsamdreher, wozu unter anderem Babynahrung und Kosmetik zählen. Aufgrund ihrer geringen Umschlagshäufigkeit, müssen die Produkte nur selten bestellt werden.

Im weiteren Sinne lassen sich die oben genannten Bestellbereiche zu dem Bereich Food zusammenfassen, auch wenn nicht alle Produkte klassischen Lebensmitteln entsprechen. Der Food-Anteil am gesamten Sortiment liegt bei 82 Prozent⁵⁹ und nimmt damit die größte Bedeutung ein.

Eine herausragende Stellung in der Betrachtung der Sortimentsbereiche nimmt der Bereich Non-Food ein. Non-Food-Artikel sind nach dem Wortlaut alle Artikel, die keine Nahrungsmittel sind. Jedoch verbindet man im Discount mit Non-Food Artikel, die wöchentlich zweimal beworben werden und von ihrer Produktart sehr unterschiedlich sein können. Non-Food Ware kann zum Teil sehr hochpreisig sein und hat einen entscheidenden Anteil am Umsatz, daher nimmt sie auch in der filialseitigen Disposition eine Sonderstellung ein, da sie nicht bestellt, sondern durch die Regionallager zugeteilt wird.

⁵⁸ Der Bestellbereich umfasst neben Molkereiprodukten, wie Milch, Käse, Joghurt auch Wurst- und Fischwaren.

⁵⁹ Vgl. KPMG, 2005, S.15

Mit Hilfe der Einordnung der Produkte in verschiedene Bestellbereiche lässt sich ein Blockbestellschema umsetzen. Aufgrund der Komplexität des Sortiments werden bei einer Bestellung nur Artikel eines Bestellbereichs betrachtet und im Block bestellt und geliefert. Dies ermöglicht eine bessere Übersicht und eine genauere Bestellung.

Die Disposition wird vom Personal in der Filiale übernommen. Dabei wird bei allen Bestellbereichen, außer den Langsamdrehern und dem Non-Food, eine tägliche Bestellung vorgenommen. Mit Hilfe von mobilen Datenerfassungsgeräten (MDE) werden die Bestellungen aufgenommen und an das Regionallager mittels moderner Datenübertragung übermittelt.

Auf dem MDE ist ein Filiallayout der einzelnen Bestellbereiche hinterlegt,⁶⁰ wodurch bei der Bestellung nicht jeder Artikel angescannt oder manuell eingegeben werden muss. Stattdessen genügt die Eingabe der gewünschten Bestellmengen.

	Frischfleisch/Frischgeflügel		Trockensortiment/Molkereiprodukte	
	Lieferzeit	Überspielzeit	Lieferzeit	Überspielzeit
Montag	07:00	Do bis 18:00	07:00	Do bis 18:00
Dienstag	07:00	Sa bis 20:00	07:00	Sa bis 20:00
Mittwoch	07:00	Mo bis 18:00	07:00	Mo bis 18:00
Donnerstag	07:00	Di bis 18:00	07:00	Di bis 18:00
Freitag	07:00	Mi bis 18:00	07:00	Mi bis 18:00
Samstag	07:00	Do bis 16:00	keine Lieferung	

Tabelle 1: Rahmentourenplan einer Filiale im Untersuchungsunternehmen (Quelle: Unternehmensdaten)

Tabelle 1 illustriert dabei, in welchen Bestellzyklen die Disposition erfolgt. Die Filiale bestellt bei den aufgezeigten Bestellbereichen zwei Tage im Voraus und erhält die Ware jeweils 7 Uhr. Durch die Angabe der Lieferzeit hat die Filiale die Möglichkeit, die Personalkapazitäten

⁶⁰ Das Layout der Bestellbereiche ist nach dem Aufbau der Artikel in der Filiale angeordnet. Dadurch befinden sich Artikel, die in der Filiale nebeneinander stehen auch hintereinander im Bestellgerät. Bei einer Änderung des Filiallayouts wird das Layout des MDE entsprechend gepflegt. Weiterhin lassen sich durch die manuelle Bearbeitung des MDE Layouts Prioritäten festsetzen und bestellkritische Artikel an erster Stelle platzieren.

dementsprechend zu planen. Die Überspielzeit gibt dabei an, bis wann die Daten des MDE Gerätes an die Zentrale übermittelt werden müssen, um noch rechtzeitig Ware zu bekommen.

Wesentliches Betrachtungsmittel für die Disposition ist das Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD), welches angibt, bis wann mindestens ein Artikel noch unbedenklich verzehrt werden kann. Jedes Lebensmittel und auch weitere Produkte sind mit einem MHD versehen, daher erfolgt die Berücksichtigung des MHD in allen Bestellbereichen, jedoch besonders bei Frischeartikeln.

Aufgrund der Kundenorientierung und der Unternehmensleitsätze ist die Frische der Artikel ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und spielt eine zentrale Rolle im Management einer Lebensmitteleinzelhandelsfiliale. Daher wird dem Kunden eine Restlaufzeit gewährt, sodass er für die Verwendung der Ware noch einen gewissen Zeitraum hat. Fällt ein Artikel in die Kundenrestlaufzeit⁶¹, wird je nach Produktgruppe dem Kunden entweder ein Preisnachlass gewährt oder der Artikel wird aus dem Verkauf genommen.

Eine Ausnahme stellen dabei die beiden Bestellbereiche Obst/Gemüse und Frischbrot dar. Obst und Gemüse wird bei mangelnder Frische sofort aus dem Verkauf genommen. Jedoch besteht die Möglichkeit, mit Preisnachlässen zu viel bestellte Ware zu verkaufen.

Hingegen wird Frischbrot nur einen Tag lang zum vollen Preis verkauft. Am zweiten Tag wird es reduziert, bevor es nach dem zweiten Verkaufstag komplett aus dem Verkauf genommen wird.

Preisnachlässe und die Herausnahme von Artikeln aus dem Verkauf bedeuten für die Filiale eine finanzielle Belastung. Diese sogenannten Abschriften spielen eine zentrale Rolle bei der Kontrolle der Kennzahlen einer Filiale und bilden zugleich ein Indiz für das erfolgreiche Arbeiten innerhalb der Filiale.

Hieran wird das Dilemma zwischen Warenverfügbarkeit und Abschriften deutlich. Eine zu hohe Warenverfügbarkeit bei zu geringer Nachfrage verursacht hohe Abschriften. Hingegen führt zu wenig Ware zu geringen Abschriften, allerdings auch zu Regallücken. So können geringe Abschriftenwerte einer Filiale zum einen für eine gute Disposition der Filiale stehen, zum anderen aber auch für ein geringes Warenversorgungs-niveau. Daher ist das Ziel der Disposition, ein optimales Verhältnis zwischen Warenverfügbarkeit und Abschriften zu schaffen.

⁶¹ Es ist zwischen Restlaufzeit und Kundenrestlaufzeit zu unterscheiden. Die Restlaufzeit eines Artikels beschreibt den Zeitraum bis zum Erreichen des MHD. Die Kundenrestlaufzeit räumt dem Kunden einen Zeitraum zum Verzehr der Produkte ein um das Frischeversprechen des Unternehmens zu garantieren.

Es ist eine differenzierte Bestellung in den Bestellbereichen vorzunehmen, da die eigentliche Verkaufszeit⁶² eines Artikels zwischen den Bestellbereichen sehr unterschiedlich ist. Neben dem Aspekt Frische müssen auch die Faktoren Warenpräsentation und Verkaufsförderung bei einer Bestellung mit einbezogen werden. Priorität bei der Präsentation ist es, eine hohe Warenpräsenz vorweisen zu können, denn volle Regale wirken verkaufsfördernd.⁶³ Im Zusammenhang mit dem Frischeaspekt bedeutet dies bei der Bestellung, dass insbesondere bei Artikeln mit einer langen Verkaufszeit, die Präsenz der Ware im Vordergrund steht. Hingegen ist bei Artikeln mit einem geringen MHD abzuwägen, welche Menge innerhalb der Verkaufszeit nachgefragt wird.

Die Formeln auf Abbildung 9 geben eine Orientierungshilfe für die Bestellung. Dabei ist wie bereits erwähnt zwischen frischeunempfindlicher und Frischware zu unterscheiden. Die Einordnung der Artikel zu den jeweiligen Gruppen ergibt sich aus der Verkaufszeit und der Umschlagshäufigkeit. Hierbei ist zu beachten, dass sich die eigentliche Verkaufszeit eines Artikels ändern kann, wenn beispielsweise der Hersteller Ware mit kürzeren Restlaufzeiten liefert.

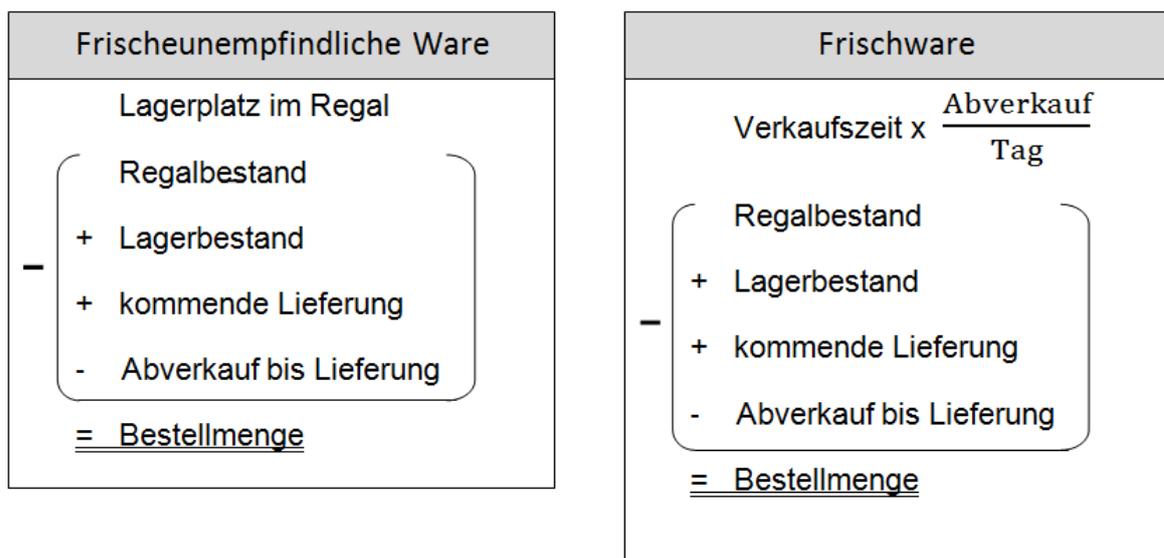


Abbildung 9: Formeln zur Ermittlung der Bestellmenge

Aufgrund der Verwendung von Bestelleinheiten werden die Stückzahlen in die jeweilige Bestelleinheit umgerechnet. Die Bestelleinheiten sind Kolli, Paletten oder Stück.

⁶² Die reguläre Verkaufszeit ergibt sich aus der Differenz zwischen dem aktuellen Datum und dem Erreichen der Kundenrestlaufzeit der Ware.

⁶³ Vgl. Kapitel 1.1

Neben der Anwendung der oben aufgestellten Formeln spielen bei der Bestellung auch häufig Erfahrung oder Intuition eine Rolle. Aufgrund der Orientierung des Filialpersonals auf die Vermeidung von Abschriften fällt die Disposition häufig zu vorsichtig aus, woraus Fehlartikel⁶⁴ resultieren.

Daher dienen in den Bestellbereichen Obst, Gemüse und Frischbrot, welche die höchsten Abschriften aufgrund ihrer begrenzten Haltbarkeit aufweisen, Bestellvorschläge als Orientierungshilfe. Bestellvorschläge werden auf Grundlage von Verkaufsstatistiken der Vergangenheit erstellt. Der Schwachpunkt der Bestellvorschläge liegt allerdings in deren Berechnung aus statistischen Werten. Dadurch können spezifische Trends (beispielsweise gutes Wetter am Wochenende) nicht realistisch vorausgesagt werden und Extremwerte können zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen. Daher dienen diese Bestellvorschläge nur als Orientierungshilfe und nicht als Bestellvorgabe.

Die Bestellvorschläge werden dabei auf einer Bestellliste in Papierform für den Bestellbereich abgedruckt und sind nicht im MDE-Gerät hinterlegt. Hierin besteht ein Schwachpunkt, da es zu Redundanzen kommt und die Bestellaufnahme doppelt ausgeführt wird, weil zuerst die Bestellung in der Bestellliste eingetragen wird und dann nochmals im MDE-Gerät. Dies dient zwar der besseren Kontrolle der Bestellung, weshalb dieses Vorgehen bei frischeempfindlichen Bestellbereichen angewandt wird, jedoch verursacht es hohen Zeitaufwand. Ziel sollte es daher sein, eine Möglichkeit zu finden, die Bestellvorschläge im MDE oder an den Preisschildern zu hinterlegen. Auf das Thema Bestellvorschläge geht die Arbeit im Kapitel 4 nochmals näher ein.

Bestellvorschläge eignen sich nur für den regulären Verkauf von Artikeln. Jedoch werden wöchentlich Artikel preisreduziert beworben. Die Abverkaufszahlen für diese Aktionsartikel liegen um ein vielfaches über denen beim Verkauf zum regulären Preis. Um dennoch eine genaue Bestellung zu machen und eine Balance zwischen Abschriften und Warenpräsenz zu wahren, werden die Filialen rechtzeitig über Werbeaktionen informiert und können ihre Disposition dementsprechend auslegen. Dabei werden den Filialen die Abverkaufszahlen der letzten Aktionen bereitgestellt, woraus sich eine genaue Disposition entwickeln lässt. Zudem kann auch während der Aktion noch direkt auf den Warenbestand eingegangen werden, da die Lieferzeiten sehr kurz sind. So kann nach der Entwicklung der Aktion bestellt werden.

Nachdem die Disposition von der Filiale vorgenommen wurde und die Daten an das Regionallager übermittelt wurden, überprüft die Abteilung Dispositionscontrolling die Bestellung nach Plausibilität. Diese Kontrolle sichert ein hohes Niveau der Bestellungen. So wertet das Controlling Verkaufsstatistiken besser aus als der Filialmitarbeiter vor Ort, der sich

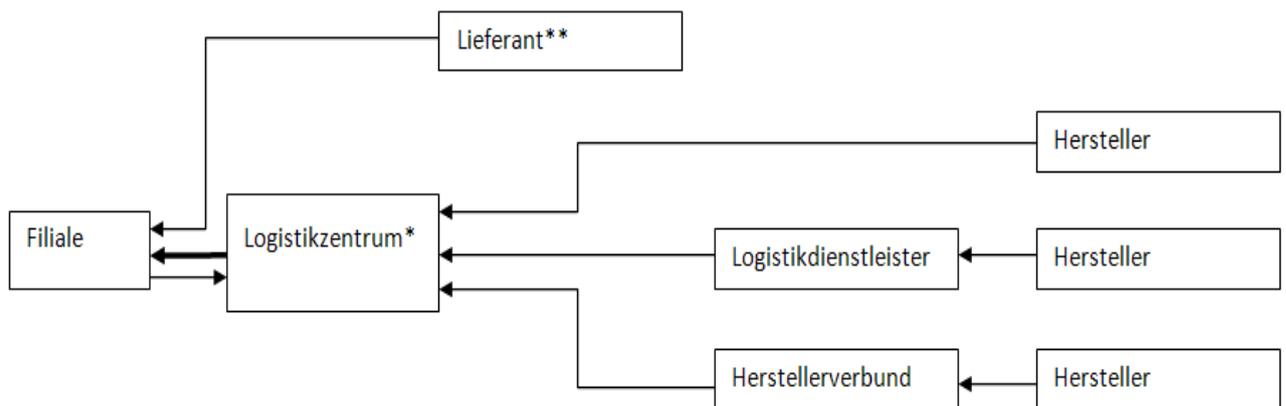
⁶⁴ Als Fehlartikel werden im folgenden Produkte bezeichnet, die nicht im Verkaufsregal verfügbar sind.

bei seiner Bestellung zum Teil auf seine Intuition verlässt. Weiterhin wird die Bestellung stichprobenartig auf Extremwerte untersucht, die aus Eingabefehlern resultieren können. Anschließend wird die Bestellung der Filiale an das Lager weitergegeben und in einen Kommissionierauftrag umgewandelt.

3.2 Analyse der Belieferung der Filiale

Die Disposition und die Belieferung der Filiale stehen in unmittelbarer Abhängigkeit, da die Bestellung der Filiale den Warenfluss und somit die Belieferung auslöst. Daher resultieren viele Prozesse der Disposition aus den Anforderungen der Belieferung oder umgekehrt. Ziel der Belieferung ist es deshalb, die Filialen bei Minimierung der Transportkosten und maximaler Ausnutzung der Transportkapazitäten optimal mit Ware zu versorgen.

Die Breite des Sortiments stellt hohe Anforderung an die Logistik. So muss beim Transport auf die Einhaltung der Kühlkette geachtet werden, zusätzlich gilt es die Unversehrtheit der Artikel zu gewährleisten. Des Weiteren steigen die zu transportierenden Mengen und die Vielfalt der Güterströme.



*das Regionallager wird mit Non Food, Trockensortiment, Molkereiprodukte, Tiefkühlware, Frischfleisch und Frischgeflügel beliefert

**direkte Belieferung der Filiale (Obst und Gemüse, Zeitschriften, Frischbrot)

Abbildung 10: Warenversorgungssystem in einem Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen

Das Untersuchungsunternehmen ist dezentral organisiert und in 34 Regionalgesellschaften unterteilt. Diese sind für jeweils ungefähr 100 Filialen zuständig. Die jeweilige

Regionalgesellschaft, an welche ein Logistikzentrum angegliedert ist, übernimmt dabei die Warenversorgung der zugehörigen Filialen.

Der Einkauf ist dagegen zentral organisiert, wird von der Unternehmenszentrale gesteuert und ist zuständig für die Warenversorgung aller Regionalgesellschaften und damit aller Filialen. Durch die Zentralisierung des Einkaufs lassen sich Kostendegressionseffekte erzielen, da Beschaffungsaufwendungen nur einmal anfallen. Der Hauptvorteil liegt jedoch in der Verhandlungsmacht, die der Einkauf durch die Bündelung des Bedarfs der Filialen erhält. Dadurch lassen sich bei den Vertragsverhandlungen Preisvorteile gegenüber den Herstellern und Lieferanten erzielen. Der Einkauf handelt dabei in erster Linie Rahmenverträge mit den Verhandlungsparteien aus, welche den Warenabruf bei den Herstellern klären und die Lieferbereitschaft der Lieferanten garantieren.

Innerhalb dieser Rahmenverträge haben die Dispositionsabteilungen der Regionalgesellschaften die Möglichkeit, Ware abzurufen um die Warenversorgung des Regionallagers zu sichern.

Abbildung 10 stellt das Belieferungskonzept der Filialen des Untersuchungsunternehmens dar. Dabei erfolgt die Belieferung des Lagers zum Teil direkt durch den Hersteller. Dies ist der Fall, wenn der Hersteller viele Produkte aus dem Sortiment produziert und dadurch die Ladekapazitäten der Transportmittel komplett auslasten kann. Des Weiteren erfolgt der Transport vom Hersteller hin zum Lager über Logistikdienstleister. Aufgrund der Entfernung des Herstellers bis zum Lager oder aufgrund von wenigen Artikeln, die das Handelsunternehmen vom Hersteller bezieht, organisieren sich verschiedene Hersteller und nutzen gemeinsam Transportkapazitäten. Dabei liefern die Hersteller zunächst ihre Waren an das Logistikzentrum des Logistikdienstleisters, von dem aus die Waren dann gebündelt an das Regionallager des Handelsunternehmens geliefert werden.

Aufgrund ihrer geringen Größe produzieren kleine Hersteller im Verbund mit anderen Herstellern, um so zum einen Kostenersparnisse aufgrund von Synergieeffekten zu realisieren, aber auch um ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Handel zu stärken. Dies ist der dritte Fall, der in Abbildung 10 dargestellt ist.

Die Belieferung des Regionallagers findet zeitlich vor der eigentlichen Bestellung in der Filiale statt. Um möglichst kurze Lieferzeiten für die Filialen zu realisieren, muss das Regionallager eine hohe Lieferbereitschaft aufweisen.

Nachdem die Filiale ihre Bestellung an das Lager übermittelt hat, erfolgt eine Auslieferung der Produkte. Dabei werden die Lieferungen der unterschiedlichen Lieferanten durch das Lager entsprechend dem Bestellauftrag kommissioniert und zusammen ausgeliefert. Das Logistikzentrum ist dabei nach den einzelnen Bestellbereichen der Filiale aufgebaut. Daher

werden zunächst alle Bestellbereiche einzeln kommissioniert und anschließend zu einer Lieferung zusammengefügt.

Durch den Einsatz von Kühlboxen ist es möglich, temperaturunabhängige Ware und kühlpflichtige Ware gemeinsam zu transportieren, da die Kühlkette aufrecht gehalten werden kann.

Das vorgestellte Belieferungskonzept, bei dem ein Großteil der Güterströme der Lieferanten im Regionallager filialindividuell gebündelt wird, bevor eine Auslieferung erfolgt, ermöglicht eine effiziente Warenversorgung der Filialen, da die Filiale nur Ware von einem Lieferanten entgegennimmt, anstatt von jedem Lieferanten einzeln beliefert zu werden. Dadurch lässt sich der Personaleinsatz besser planen und die Anlieferung an die Filiale reibungslos abwickeln.

Aufgrund der geringen Verkaufszeit von Frischbrot und Obst/Gemüse erfolgt bei diesen Produktgruppen eine direkte Belieferung durch den Hersteller. Dabei greift man auf regionale Lieferanten zurück, die eine kurze Lieferzeit ermöglichen.

Der Güterstrom läuft nicht nur in Richtung Filiale, sondern auch in Richtung Logistikzentrum. Leergut⁶⁵, Müll, Retouren und nicht mehr verkaufsfähige Ware werden an das Lager zurückgeschickt und verwertet. Dabei nimmt der Lieferant bei der Belieferung gleichzeitig den Warenrückfluss entgegen.

3.3 Analyse der Filiale

Bei der weiteren Analyse soll nun auf die Aufgaben und deren Umsetzung innerhalb der Filiallogistik eingegangen werden. Die Aufgaben sind dabei entsprechend dem Warenfluss dabei erstens die Warenannahme und Vorsortierung. Hierbei stellt der Lieferant die Waren innerhalb eines abgetrennten Vorlagers der Filiale, welches für den Lieferanten auch außerhalb der Öffnungszeiten zugänglich ist, mit allen Begleitpapieren bereit. Aufgrund der unterschiedlichen Belieferungszyklen⁶⁶, denen die Verkaufsstellen unterliegen, entspricht der Zeitpunkt des Wareneingangs nicht immer dem der Wareneingangskontrolle. So kann die Belieferung in der Nacht erfolgen, die Wareneingangskontrolle jedoch erst vor Ladenöffnung. Bei der Wareneingangsprüfung in der Filiale wird die Lieferung mit dem Lieferschein abgeglichen, wobei das Hauptaugenmerk auf der Kontrolle der Liefermengen und vor allem bei Frischprodukten auf der Qualität der Ware liegt. Hierbei ist zu unterscheiden, ob es sich

⁶⁵ Im Sinne von Paletten

⁶⁶ Aufgrund des großen Filialnetzes, welches eine Regionalgesellschaft versorgt, werden die Filialen in Nacht- und Tagbelieferungsfilialen eingeteilt. Entsprechend dieser Einteilung werden die Filialen beliefert. Weiterhin müssen vor allem Produkte, welche nur einen Tag im Verkauf sind, wie beispielsweise Frischbrot, schon vor Ladenöffnung angeliefert werden. Daher werden diese Waren direkt vom Hersteller geliefert.

um eine Direktlieferung vom Hersteller handelt oder ob die Lieferung vom unternehmenseigenen Zentrallager erfolgt ist, da dementsprechend der Kontrollaufwand zu bemessen ist.

Nachdem die Waren angenommen wurden, werden sie in das System der Filiale vereinnahmt. Die genaue Wareneingangsprüfung trägt hierbei einen Teil zur Pflege des Warenwirtschaftssystem und damit zu einer genaueren Disposition bei.

Nach erfolgreicher Prüfung der Lieferung, muss diese in die Verkaufsregale verräumt werden.⁶⁷ Diese Aufgabe beansprucht den höchsten Arbeitszeitbedarf im Feld der Filiallogistik, da jedes Produkt physisch berührt werden muss. Auf die Restriktionen der Verkaufszeit durch das MHD muss auch bei der Verräumung der Produkte eingegangen werden. Daher wird die Ware bei der Einordnung in die Regale *gewälzt*. Darunter versteht man das Sortieren der Ware innerhalb eines Verkaufsregals nach Restlaufzeiten. Ziel ist es, dem Kunden die ältere Ware zuerst zu verkaufen. Die Wälzung der Produkte hat dadurch Auswirkungen auf die Warenverfügbarkeit, denn Wälzfehler führen zu einer Herausnahme von Artikeln aus dem Verkauf und demzufolge zu Regallücken.

Die Verräumung der Waren erfolgt während der gesamten Arbeitszeit, welche die eigentliche Öffnungszeit und die Vor- und Nacharbeitszeit beinhaltet. Aus Sicht des Kunden ist dies nicht vorteilhaft, da sich dieser beim Einkauf durch Transporthilfsmittel, wie Paletten gestört fühlt und fehlende Artikel erst während des Tages verräumt werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hingegen ist eine komplette Verräumung der Waren vor oder nach den Kundenöffnungszeiten nicht möglich, da zum einen erhöhte Personalkosten⁶⁸ entstehen, zum anderen der Bedarf für Warenverräumung erst während des Verkaufs entstehen kann und weiterhin eine Verräumung der Waren zeitnah zur Lieferung erfolgen sollte. Aufgrund der Anzahl der Filialen können nicht alle zum gleichen Zeitpunkt mit Ware versorgt werden.

Neben der Verräumung der Waren ist die Warenaufbereitung eine weitere Teilaufgabe der Filiallogistik. Da die Verpackung der Waren beim Transport vor allem eine Schutzfunktion und eine Ladungssicherungsfunktion hat, hingegen im Verkaufsraum eine verkaufsfördernde Funktion, muss die Ware optisch aufbereitet werden. Dazu zählt das Entfernen der Folien und

⁶⁷ Vgl. Gudehus, T., 2005, S.562

⁶⁸ Von 21:00 bis 5:59 müssen Nachtzuschläge gezahlt werden.

der Verpackung. Bei Wein-Kollis⁶⁹ wird die Verpackung beispielsweise zurechtgeschnitten, um einen verkaufsfördernden Effekt zu erzielen.

Besonders in diesem Bereich ergeben sich Synergieeffekte, die man durch eine funktionsübergreifende Planung realisieren kann. Neben der Schutzfunktion kann die Verpackung zugleich eine Verkaufsfunktion haben. Besonders der Discount schafft es, in diesem Bereich Einsparungspotentiale zu verwirklichen, indem er Ware direkt aus der Transportverpackung verkauft. Zudem gehört zur Warenaufbereitung auch die Pflege der Verkaufsregale. Durch den Abverkauf entstehende Abfallprodukte, wie leere Pappen, gilt es zu entfernen. Regale müssen aufgefüllt werden und die Wälzung ist zu überarbeiten.

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass Ware nicht erst aufgefüllt werden soll, wenn sich nur noch wenige Artikel oder keine Artikel im Regal befinden. Ziel sollte es vielmehr sein, dem Kunden volle Regale anbieten zu können.

Eine besondere Bedeutung gewinnt die Warenaufbereitung für Non-Food-Aktionsartikel, welche nur in einem begrenzten Zeitraum beworben und angeboten werden. Diese Ausgangssituation stellt einen hohen Aufwand dar, da die Waren zu jedem neuen Werbetermin überarbeitet werden müssen und alte Ware nach einem festen Aufbauplan durch neue Aktionsware ersetzt werden muss.

Nicht verkaufte Werbeartikel werden nach einer gewissen Zeit an den Hersteller zurückgeführt oder über ein anderes Vertriebsnetz abgesetzt. Hierzu werden die Artikel im Lager zwischenzeitlich aufbewahrt.

Das Lager innerhalb einer Filiale übernimmt dabei die Funktion eines Ausgleichslagers, welches eine konsequente Versorgung der Filiale und eine kundenorientierte Präsentation der Ware in der Verkaufsfläche garantieren soll. Aufgrund von wechselnden Werbeaktionen und begrenzter Verkaufsfläche müssen Aktionsartikel zwischengelagert werden. Ein weiterer Grund für den Bedarf des Lagers in der Filiale ergibt sich aufgrund von Fehlern in der Disposition. Zum einen könnte zu viel Ware bestellt worden sein, welche sich nicht mehr in die Verkaufsregale einordnen lässt. Zum anderen erfordern Zuteilungen für Aktionen Lagerprozesse.

⁶⁹ Kollis stellen eine Bestell- und Liefereinheit von Produkten dar.

3.4 Analyse der Warenverfügbarkeit

3.4.1 Methodik

Nachdem in den vorherigen Abschnitten vor allem auf die Warenversorgung der Filiale eingegangen wurde, soll nun die eigentliche Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal untersucht werden. Diese resultiert aus dem Zusammenwirken der vorgelagerten Prozesse.

Das Niveau der Warenverfügbarkeit lässt sich dabei aus den Regallücken ableiten. Die OoS-Rate gibt die Prozentzahl der Artikel an, die sich im Verkauf befinden sollten, jedoch nicht im zugehörigen Regal zu finden sind und somit nicht für den Kunden verfügbar sind.⁷⁰

Im Untersuchungsunternehmen überprüft in regelmäßigen Abständen die Revision die Warenverfügbarkeit, die Frische der Produkte und die Einhaltung der Unternehmensrichtlinien. Die untersuchte Filiale erhält daraufhin eine Auswertung in Form eines Beurteilungsbogens. Jedoch handelt es sich dabei um sensible Daten, die für die Arbeit nicht genutzt werden können. Zudem führen Unternehmen kaum spezielle Untersuchungen durch um die Produktverfügbarkeit zu messen, da die Messungen als kostspielig, zeitintensiv und kompliziert gelten.⁷¹

Daher sollen für die Analyse der Warenverfügbarkeit bereits veröffentlichte Studien genutzt werden. Diese Studien haben ein breites Untersuchungsfeld, jedoch lassen sich diese Ergebnisse sehr gut auf das Untersuchungsunternehmen übertragen, da sich die Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel in Bezug auf die Warenversorgungsnetzte, der Strategie und der Verkaufsprozesse ähneln.

Zur Ermittlung der OoS-Quote gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen können die Regallücken manuell erfasst werden. Dabei werden die Regallücken vom Personal oder von dritten gezählt. Dadurch kann gleichzeitig die Ursache für den Fehlartikel festgestellt werden. Jedoch stellt die manuelle Erfassung nur eine Momentaufnahme dar. Eine genauere Aufnahme erlaubt die zweite Möglichkeit zur Messung, bei der die Daten des Warenwirtschaftssystem ausgewertet werden. Durch die Ermittlung von Abverkaufsmustern und Schwellenwerten lassen sich Hinweise auf fehlende Artikel finden. Zu niedrige oder gar keine Abverkäufe können an der Nichtverfügbarkeit von Artikeln liegen.⁷²

⁷⁰ Vgl. L. Vasconcellos/M. Sampiao, 2009, S. 264

⁷¹ Vgl. G. Hausruckinger, 2005, S.3

⁷² Vgl. G. Hausruckinger, 2005, S.5

3.4.2 Ergebnisse

Das Thema Warenverfügbarkeit wurde 1968 erstmals in einer wissenschaftlichen Studie von dem Marktforschungsinstitut AC Nielsen untersucht. Von den 20 untersuchten Produkten in 166 Filialen betrug die durchschnittliche OoS-Rate durchschnittlich 12,2 Prozent. Die aktuellste Studie von Gruen, Corsten und Bharawaj aus dem Jahr 2002 hat eine durchschnittliche weltweite OoS-Rate im Einzelhandel von 8,3 Prozent ermittelt.⁷³

Jahr	Studie	Messkennzahlen	OOS-Quote
1968	Nielson AC für Progressive Grocery,	20 Produkte in 166 Filialen	12,2%
1973	Federal Trade Commision	640 Filialen	5,5%
1981	Mason & Wilkinson	9 Filialen, 1360 Produkte, 2-3 Wochen	4,5%
1996	Arthur Anderson für Coca Cola	700 Produkte, 10 Filialen, 1 Monat	8,2%
2002	Roland Berger für ECR Europe	1600 Produkte, 20 Filialen, 2 Wochen	7-10%
2002	Gruen, Corsten, Bharawaj	Weltweite Metastudie.	8,3%

Tabelle 2: Vergleich der Ergebnisse von vergangenen Studien (Quelle: Angerer, A., 2004: Out-of-Stock im Handel: Ausmaß-Ursachen-Lösungen, Beitrag für Logistik Inside. S.3)

Bei Tabelle 2 fällt über den Betrachtungszeitraum auf, dass die Produktverfügbarkeit ein Problem ist, welches schon über Jahrzehnte besteht. Trotz der rasanten technologischen Entwicklung und des Einsatzes von modernen Informations- und Warenwirtschaftssystemen im Handel ist es nicht gelungen, die OoS-Rate signifikant zu reduzieren.

Innerhalb der Untersuchungen findet sich eine zum Teil große Varianz. So unterscheiden sich die OoS-Quoten zwischen Betriebsformen und sogar innerhalb eines Unternehmens zwischen den Filialen. Jedoch kann festgehalten werden, dass die durchschnittliche OoS-Quote zwischen fünf bis zehn Prozent liegt⁷⁴.

„Roland Berger Strategy Consultants“ und Gruen, Corsten und Bharawaj beziehen neben eigenen Untersuchungen auch zahlreiche wissenschaftliche Studien zum Thema Produktverfügbarkeit mit in ihre Betrachtungen ein. Dadurch bilden sie eine umfangreiche und aktuelle Darstellung und dienen daher als Grundlage für die Betrachtung.

⁷³ In den zugrunde liegenden Studien wird Out-of-Stock nicht von Out-of-Shelf abgegrenzt, vielmehr wurde Out-of-Stock als Synonym für Out-of-Shelf verwendet. Jedoch hat Kapitel 2.4 gezeigt, dass eine Abgrenzung erforderlich ist. Zudem wurden Untersuchungen in den Studien aus Sicht des Kunden durchgeführt. Deshalb wird in der Arbeit weiterhin der konkretere Terminus OoS verwendet, auf den sich die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien beziehen.

⁷⁴ Vgl. Angerer, A., 2004, S.3

Nach Gruen liegt die OoS-Quote für Europa bei 8,6 Prozent⁷⁵, also sind bei einer Sortimentsbreite von ungefähr 2.000 Artikeln, wie im Untersuchungsunternehmen, 172 Artikel nicht für den Kunden verfügbar. Dabei gibt es jedoch zwischen OoS-Quoten der einzelnen Produktgruppen große Unterschiede. Pflegeprodukte, welche sich dem Bereich der Langsamdreher zuordnen lassen, weisen nach der Studie von Roland Berger eine geringere Fehlartikelrate auf als beispielweise Spirituosen aus dem Bereich Trockensortiment.⁷⁶ Langsamdreher, welche in längeren Abständen bestellt werden, haben einen geringeren Warenumsatz und demzufolge ist auch der Aufwand in der Filiale geringer, da die Regale seltener aufgefüllt werden müssen. Zudem steigt die Genauigkeit der Prognose, da die Verkaufsmuster konstant sind. Sogenannte Schnelldreher, also Artikel mit einer hohen Warenumsatzhäufigkeit, haben eine 50 bis 80 Prozent höhere OoS-Quote im Vergleich zu den übrigen Produkten.⁷⁷ Dies liegt vor allem an den höheren Handlungsaufwendungen und den unregelmäßigen Verkaufsmustern.

Zudem weisen Artikel mit einem konstanten Abverkauf eine niedrigere OoS-Quote auf als Artikel mit schwankenden Abverkäufen. Dies wird bei der Betrachtung von Aktionsware verdeutlicht. Aufgrund von extremen Abverkaufswerten, lässt sich eine Prognose und demzufolge die Bestellung nur ungenau durchführen. Daher weisen Aktionsartikel im Vergleich zum normalen Sortiment eine um 75 Prozent höhere OoS-Rate auf.⁷⁸ Um dem gegen zu wirken werden die Filialen bei der Disposition von der Regionalgesellschaft unterstützt. Die Dispositionsabteilung der Regionalgesellschaft teilt bei bestimmten Aktionsartikeln mit Hilfe eines Verteilungsschlüssels, welcher aus den Komponenten Filialumsatz und Abverkäufe ermittelt wird, einen Grundbedarf an Ware zu.

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass zur Reduzierung der Fehlartikel ein besonderer Fokus auf Produkte mit unregelmäßigen Abverkaufsmustern, Aktionsware und Schnelldreher gelegt werden muss.

Neben der Varianz der OoS-Quoten zwischen den unterschiedlichen Produkten treten auch in der zeitlichen Betrachtung große Unterschiede bei der Produktverfügbarkeit auf. Besonders in der Zeit vor Ladenschluss sind die Regallücken um ein vielfaches höher als am Vormittag. Die niedrigste Fehlmengenrate wird jedoch am frühen Nachmittag erreicht, was an der Auffüllung der Regale in den Filialen liegt, die zum Teil vor Ladenöffnung und tagsüber vorgenommen wird, nachdem die Lieferanten die Ware angeliefert haben.⁷⁹ OoS-Quoten sind

⁷⁵ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.4

⁷⁶ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants, 2003, S.17

⁷⁷ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.17

⁷⁸ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.17

⁷⁹ Im Untersuchungsunternehmen werden die besonders frischeempfindlichen Produktgruppen Frischbrot, Obst

demnach abhängig von dem Belieferungszeitpunkt durch den Lieferanten und von den Regalbefüllungszyklen durch die Filiale. Die Belieferungszyklen sollten daher den Abverkaufsmustern angepasst werden.

Aufgrund des Abverkaufs während des Tages treten gegen Ladenschluss die höchsten OoS-Raten auf. Vor allem bei Artikeln mit geringen Restlaufzeiten, wie beispielsweise Frischbrot, Obst und Gemüse ist es sogar gewollt, dass am Abend nicht mehr zu viel Ware vorhanden ist, da sonst hohe Abschriften auftreten. Vielmehr soll dem Kunden noch ein Grundangebot geboten werden, dass aus Eckartikeln⁸⁰ und Ersatzartikeln besteht.

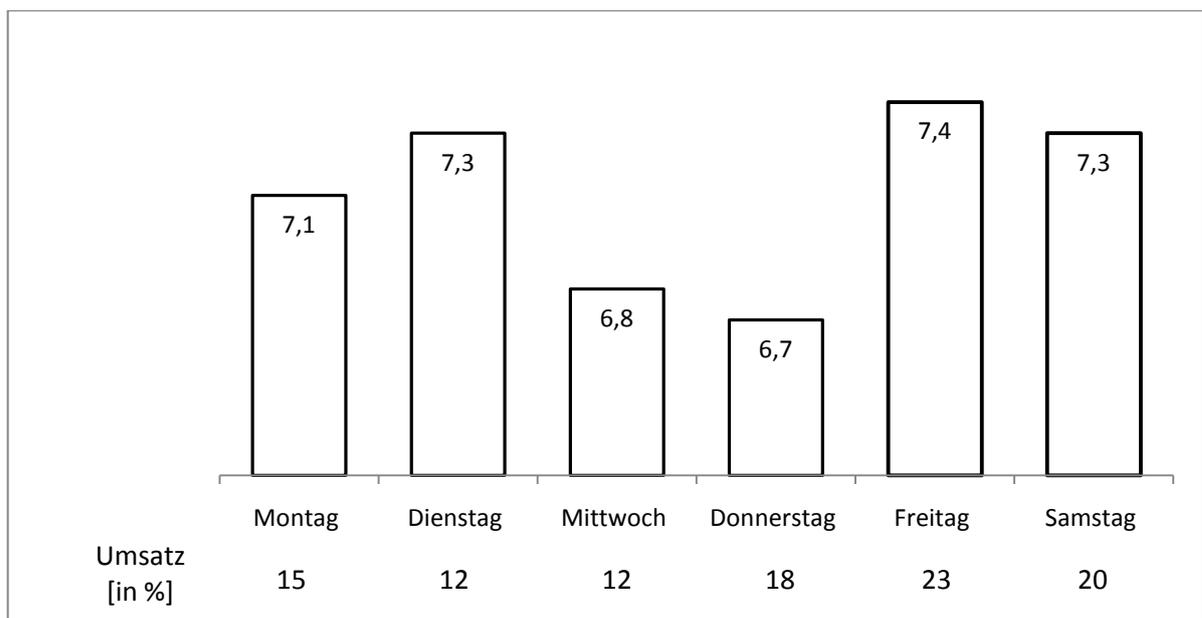


Abbildung 11: OoS-Rate je Wochentag [in%] und Umsatzverteilung (Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, 2003: ECR-Optimal Shelf Availability. Increasing Shopper satisfaction at the moment of truth, Amsterdam, S.21)

Die unterschiedlich starke Nachfrage nimmt auch auf die Betrachtung der OoS-Raten während der Verkaufswoche einen großen Einfluss. Auf Abbildung 11 ist die Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Verkaufstage abgebildet und die Fehlartikelquote an dem jeweiligen Wochentag.

und Gemüse vor Ladenöffnung verräumt. Des Weiteren erfolgt die Verräumung der Ware unter dem Aspekt die Kühlkette aufrecht zu erhalten. Die Verräumreihenfolge sieht daher wie folgt aus: 1.Frischbrot, 2.Obst und Gemüse, 3.Frischfleisch und –geflügel, 4.Tiefkühlware, 5.Molkereiprodukte, 6.Temperaturunempfindliche Waren. Die ersten fünf Produktgruppen sollen während des Vormittags verräumt werden. Hingegen wird das Trockensortiment je nach Personalreserven und Bedarf aufgefüllt.

⁸⁰ Eckartikel sind Artikel mit einer besonders hohen Nachfrage und sollen bis abends für den Kunden verfügbar sein. Im Bereich Obst und Gemüse sollte zumindest ein Ersatzartikel zu finden sein.

Knapp die Hälfte des Umsatzes konzentriert sich auf die letzten beiden Verkaufstage der Woche. Die große Nachfrage am Freitag und Samstag beeinflusst die OoS-Quote negativ, da die Regale öfter nachgefüllt und die Bestellungen genauer bearbeitet werden müssen. Weiterhin nehmen an diesen beiden Tagen besonders viele Kunden die Regallücken wahr, weshalb die Reduktion der OoS-Quote zu minimieren ist. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass durch den Sonntag ein Verkaufstag wegfällt und frischeempfindliche Waren somit eine geringere Verkaufszeit haben.

Des Weiteren tauchen hohe OoS-Raten am Wochenanfang auf, was vor allem an der Belieferung liegt, welche erst montags oder dienstags erfolgt und noch in der Filiale verräumt werden muss.⁸¹

Die Analyse zeigt, dass die mangelnde Warenverfügbarkeit ein generelles Problem ist, welches durch Werbeaktionen oder in bestimmten Produktgruppen nur gesteigert wird.⁸²

Daher ist die Betrachtung der Ursachen notwendig, um Lösungsvorschläge für das Problem finden zu können.

3.4.3 Ursachen

Die Warenversorgung ist ein sehr komplexer Prozess, der sich über viele Unternehmensbereiche erstreckt. Aufgrund der Komplexität ergeben sich jedoch viele Ursachen, die zu einer negativen Beeinflussung des Niveaus der Warenversorgung und somit zu OoS-Situationen am Point of Sale führen können. Die folgende Darstellung fasst die Ursachen für OoS-Situationen zusammen.

Die größte Fehlerquelle liegt dabei im Bestellprozess der Filiale. Fehler in der Bestellung resultieren aus ungenauen Prognosen der Nachfrage. Trotz der Versorgung der Filiale mit Verkaufsinformationen wie Abverkaufsstatistiken weicht die Prognose des Filialpersonals häufig von der eigentlichen Nachfrage der Konsumenten ab, insbesondere, wenn es sich um Artikel handelt, welche zusätzlich beworben werden. Zum einen werden die Informationen falsch ausgewertet oder werden gar nicht mit in den Bestellprozess einbezogen. Zum anderen liegen den Prognosen auch Daten zugrunde, welche nicht richtig durch Inventuren gepflegt wurden, um beispielsweise die Liefermengen mit den Verkaufsmengen abzugleichen. Daher sind regelmäßige und genaue Inventuren notwendig, um den Prognosen genaue Daten zugrunde legen zu können.

⁸¹ Vgl. Roland Berger Strategy Cosultants, 2003, S.26

⁸² Vgl. Roland Berger Strategy Cosultants, 2003, S.23

Weiterhin treten Probleme bei der eigentlichen Bestellung auf, da der Bestellprozess zu spät durchgeführt wird oder zu wenige Waren bestellt werden. Auch zu hohe Bestellungen sind problematisch. Zwar verursachen sie keine Regallücken, jedoch führen Überbestände besonders bei frischeempfindlichen Waren zu erhöhten Abschriften. Zudem kann die Ware nicht im Verkaufsraum angeboten werden und muss im Filiallager zwischengelagert werden. Zwischen dem Bestand im Lager und der OoS-Quote besteht ein direkter Zusammenhang.⁸³

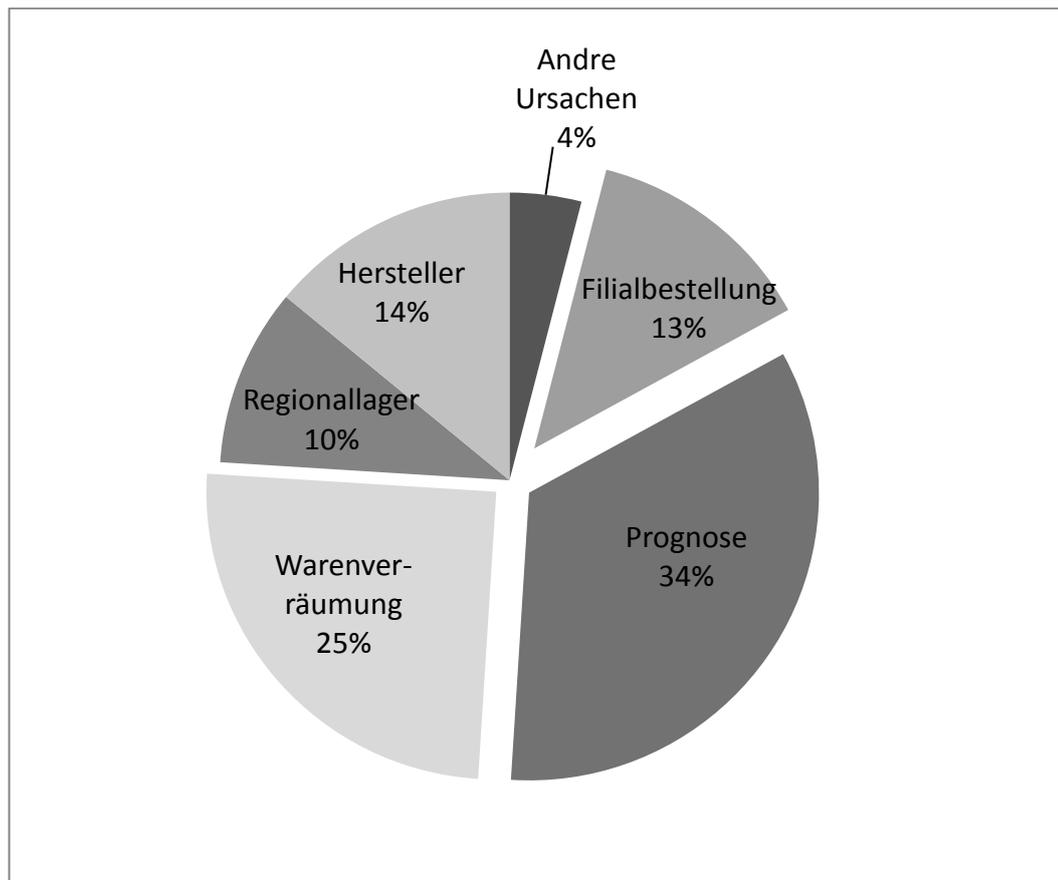


Abbildung 12: Ursachen für OoS-Situationen (Quelle: Gruen, T./Corsten D.; Bharadwaj, S., 2002: Retail Out-of-Stocks: A worldwide examination of extent, causes and consumer responses, Atlanta, S.39)

Je höher und unübersichtlicher der Bestand im Lager ist, desto höher sind auch die OoS-Raten im Verkaufsraum, weil Ware nicht rechtzeitig nachgefüllt wurde und nicht jedem Filialmitarbeiter bewusst ist, welche Artikel sich noch im Lager befinden. Dies kann zu Verderb oder „Verlust“ der Ware führen. Besonders Schnelldreher erfordern jedoch höhere Bestellmengen, die sich nicht komplett im Regal unterbringen lassen, was meist an der

⁸³ Vgl. Gruen, T./Corsten, D., 2007, S.IV

schlechten Regalplatzaufteilung liegt. Daher sollten Artikeln mit einer hohen Umschlagshäufigkeit breitere Regalflächen berücksichtigt werden.⁸⁴

Knapp ein Viertel der OoS-Situationen lässt sich auf die restlichen Aufgaben der Filiallogistik, die für das Nachfüllen der Regale zuständig ist, beziehen. Um die Warenverfügbarkeit der Waren am Regalplatz zu gewährleisten, müssen die Filialmitarbeiter die Regale rechtzeitig auffüllen, eingehende Lieferungen zeitnah einräumen und die Wälzung richtig durchführen. Bei filiallogistisch bedingten OoS-Situationen ist der Artikel zwar in der Filiale vorhanden, jedoch befindet er sich nicht im Regal. Der Artikel befindet sich stattdessen noch im Filiallager, an einem falschen Regalplatz, wird gerade verräumt oder die Regallücke wurde vom Personal noch nicht bemerkt.⁸⁵ Besonders die räumliche Überbrückung von der Anlieferung bis zum Regal stellt ein großes Problem dar.

Während Bestell- und Prognosefehler sofort zu Out-of-Stocks führen, verursachen Probleme in der Nachfüllung Out-of-Shelf Situationen, welche jedoch im Gegensatz zu Bestellfehlern kurzfristig behoben werden können.⁸⁶

Bei der Auswertung der Fehlerursachen fällt auf, dass ungefähr drei Viertel der Probleme filialseitig bedingt sind. Nur ein Viertel der Ursachen für Out-of-Stock liegen in der eigentlichen Supply Chain begründet. Dies ist das Ergebnis der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Logistikservice innerhalb der Versorgungskette.

Fehler in der Versorgungskette sind im ersten Part der Supply Chain durch Probleme bei der Lieferung des Herstellers oder Lieferanten begründet, die zu spät oder unvollständig erfolgt. Im Logistikzentrum führen vor allem Probleme bei der Wareneingangsprüfung, Kommissionierfehler und Probleme im Warenausgang zu Fehlerursachen. Die Fehler summieren sich entlang der Versorgungskette und führen letztendlich zu Lieferverzögerungen, falschen Lieferungen und damit zu Fehlartikeln in der Filiale.

3.4.5 Auswirkungen

OoS-Situationen beeinflussen das Einkaufsverhalten der Kunden direkt. Die Reaktionen der Kunden auf fehlende Artikel sind auf Abbildung 13 dargestellt.

⁸⁴ Vgl. Gruen, T./Corsten, D., 2007, S.IV

⁸⁵ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.40

⁸⁶ Vgl. Gruen, T./Corsten, D., 2007, S.I

Eine Substitution des gewünschten Artikels mit einem anderen innerhalb der Verkaufsstelle verursacht für das Unternehmen zumindest keinen finanziellen Verlust. Dieser tritt ein, wenn der Kunde den Artikel in einem anderen Geschäft erwirbt. Knapp 31 Prozent der Kunden reagieren auf diese Weise auf einen Fehlartikel. Verbunden ist dies immer mit einer Enttäuschung beim Kunden und einem Imageschaden. Dieser kommt zum Tragen, wenn die Nichtverfügbarkeit von Artikeln häufiger auftritt und der Kunde im schlimmsten Fall sogar die Einkaufsstätte wechselt.

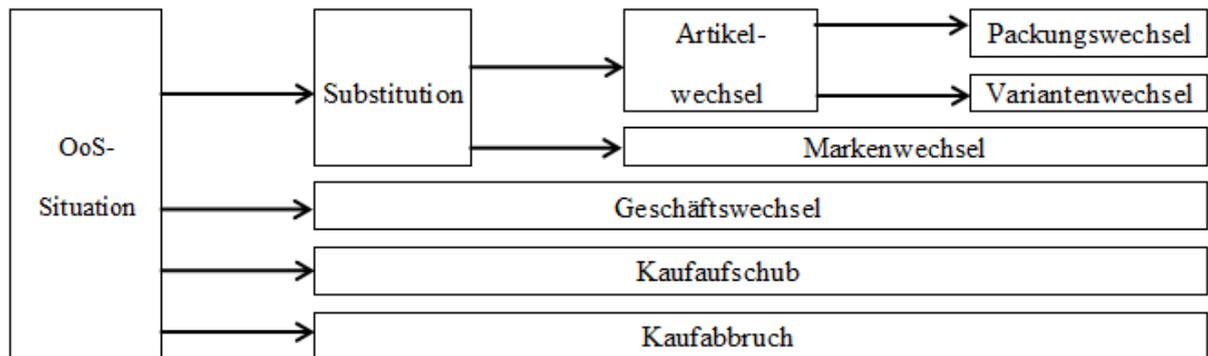


Abbildung 13: Kundenreaktionen auf OoS-Situationen (Quelle: Hofer, F., 2009: Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel. Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-Of-Stocks, Wiesbaden, S.38)

Aufgrund der geringen Kundenbindung und durch die hohe Wettbewerbsintensität wirkt sich der Geschäftswechsel und damit der Verlust eines Kunden an einen Wettbewerber am negativsten aus, weil der Konsument den anderen Anbieter womöglich besser findet und dies einen dauerhaften Verlust des Kunden bedeutet. Die weiteren abgebildeten Reaktionsweisen sind der Kaufaufschub und der Kaufabbruch. Der Kaufaufschub bedeutet eine Umsatzverlagerung auf einen späteren Zeitpunkt, hingegen resultiert aus dem Kaufabbruch ein kompletter Umsatzverlust.

Jedoch hängt die Reaktion der Kunden vor allem auch von der Häufigkeit der Wahrnehmung von Regallücken ab. Sind die Konsumenten beim erstmaligen Auftreten eine OoS-Situation noch eher bereit den gesuchten Artikel durch einen ähnlichen Artikel innerhalb der Filiale zu ersetzen, fällt die Reaktionsweise bei häufigerem Auftreten schon anders aus, wie die Abbildung 14 zeigt. Die Unzufriedenheit steigt bei regelmäßigem Auftreten an und die

Kunden reagieren darauf, indem sie auf einen Einkauf verzichten oder sogar die Verkaufsstelle wechseln.⁸⁷

Die Studie von Roland Berger schätzt, dass die Industrie und der Handel jährlich vier Milliarden Euro Umsatz in Folge von Regallücken verlieren.⁸⁸ Für die Filialen bedeutet dies durchschnittliche Umsatzeinbußen in Höhe von vier Prozent.⁸⁹

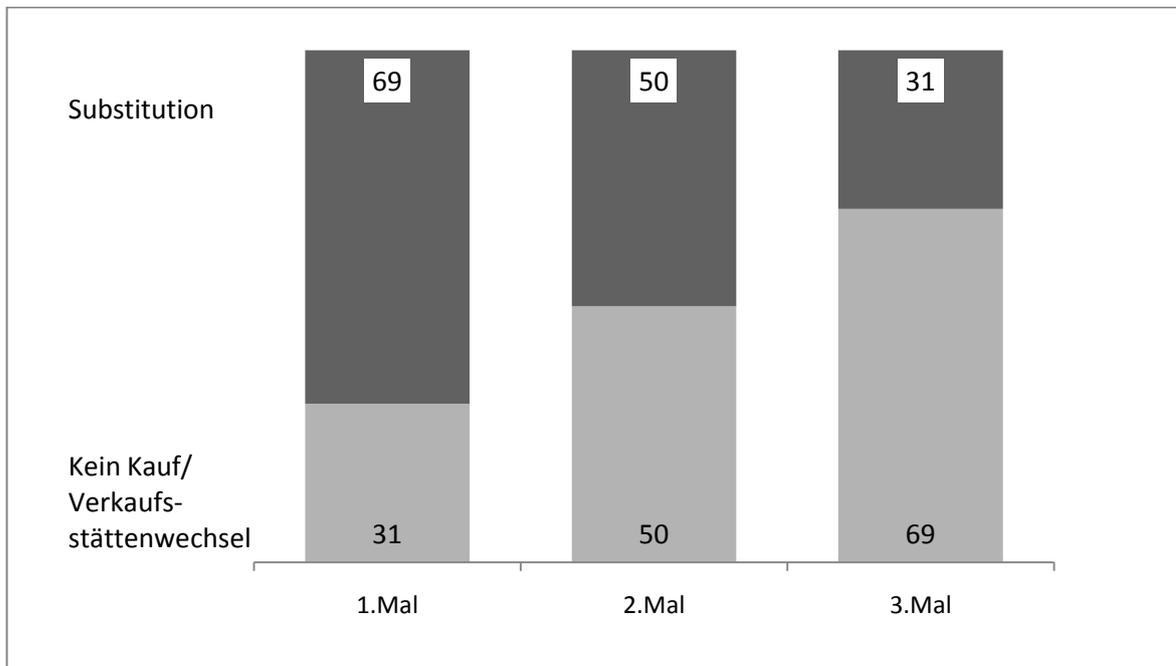


Abbildung 14: Reaktionsweisen der Kunden auf Regallücken [in %] (Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, 2003: ECR-Optimal Shelf Availability. Increasing shopper satisfaction at the moment of truth, Amsterdam, S.13)

⁸⁷ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants, 2003, S.13

⁸⁸ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants, 2003, S.26

⁸⁹ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.VIII

4 Maßnahmen zur Verbesserung der Warenverfügbarkeit

Wie im vorangegangenen Kapitel analysiert hängen OoS-Situationen zum einen von der Versorgungskette ab. Vor allem aber liegen die Ursachen für Regallücken in der Filiale. Daher sollen Lösungsansätze für die OoS-Problematik in erster Linie in der Optimierung der filiallogistischen Prozesse gefunden werden. Zunächst wird auf die Disposition in der Verkaufsstelle eingegangen.

4.1 Optimierung der Filialprozesse

4.1.1 Disposition

Ziel der Disposition ist es durch die Bestellung den künftigen Bedarf der Kunden zu decken. Bei einer konstanten Nachfrage ließe sich mit Hilfe des klassischen Modells eine optimale Bestellung durchführen. In der Praxis ist der Lebensmitteleinzelhandel jedoch mit einer zum Teil sehr stark schwankenden Nachfrage konfrontiert. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an den Mitarbeiter bei der Ermittlung der Prognose, was letztendlich zu einer Abweichung zwischen Bestellmenge und tatsächlich nachgefragter Menge führt.

Unter Anwendung von moderner Informationstechnik lässt sich dieses Problem verbessern. In der Praxis geht der Trend hin zu einer kompletten automatischen Bestellung durch das Warenwirtschaftssystem. Durch die Auswertung von Wareneingängen und Warenabgängen beim Scannen an der Kasse löst das System bei einem kritischen Bestand eine Bestellung aus. Dies funktioniert aber in erster Linie bei Artikeln mit einem konstanten Verkaufsmuster. Zudem muss die Qualität des Datenmaterials gesichert werden. Neben Diebstahl verursacht insbesondere der Check-Out der Ware an der Kasse Unstimmigkeiten beim Datenmaterial. Daher muss der Warenbestand häufiger durch Inventuren erfasst werden, was allerdings erhöhte Aufwendungen bedeutet. Deshalb ist der Einsatz der automatischen Bestellung differenziert einzusetzen. In erster Linie sollte das automatische Bestellsystem den Grundbedarf an Waren in der Filiale decken. Bedarfsspitzen sollten vielmehr durch die Auswertung von Verkaufszahlen und Analyse aktueller Trends durch das Verkaufspersonal gedeckt werden.

Im Untersuchungsunternehmen würde der Einsatz eines automatischen Bestellwesens die Personalkosten sparen und das Bestellwesen verbessern. Jedoch ist eine solches System noch

nicht vorhanden, weshalb sich die weitere Betrachtung auf die manuelle Bestellung durch das Personal bezieht.

Die Genauigkeit der Bestellung ist vom Bestellbereich abhängig. Bei frischeunempfindlichen Artikeln sind Abstriche in der Genauigkeit vertretbar, da zu viel bestellte Waren im Lager aufbewahrt werden können. Jedoch sollten die Bestellungen mindestens den Bedarf decken, um keine Regallücken zu verursachen. Die Bereiche Trockensortiment, Langsamdreher und Tiefkühlware erfordern daher keine besonderen Aufwendungen in der Bestellung und können einer automatisierten Bestellung übergeben werden. Bei einer manuellen Bestellung durch das Verkaufspersonal liegen die Erfordernisse an die Disposition besonders in der verkaufsfördernden Präsentation der Ware, bei der in den Regalen eine gute Präsenz zu erzielen ist.

Höhere Anforderungen sind an die Bestellung von frischeempfindlichen Waren gestellt, zu denen die Bestellbereiche Frischbrot, Frischfleisch/Frischgeflügel, Obst, Gemüse und Molkereiprodukte gehören. Einerseits soll eine gute Warenpräsenz gewährleistet werden, andererseits müssen die Abschriften niedrig gehalten werden, was jedoch durch die begrenzte Verkaufszeit eine große Herausforderung darstellt. Daher ist eine hundertprozentige Warenverfügbarkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht das Ziel, denn ab einem gewissen Warenverfügbarkeitsniveau steigen die erforderlichen Aufwendungen überproportional zu den Ergebnissen. Außerdem dürften auch die Kundenerwartungen gegen Ladenschluss in Bezug auf Warenverfügbarkeit frischeempfindlicher Artikel deutlich niedriger sein. Vielmehr wird seitens des Konsumenten eine gewisse Auswahlmöglichkeit erwartet. Daher sollte innerhalb der Bestellbereiche differenziert werden, welche Artikel am häufigsten nachgefragt werden und deren Warenpräsenz unbedingt erforderlich ist. Tabelle 3 zeigt die Aufteilung der Artikel im Bestellbereich Frischbrot im Untersuchungsunternehmen. Artikel mit der Kategorisierung A gelten als Eckartikel, die bis zum Ladenschluss verfügbar sein sollten. Weniger (B) bis selten (C) nachgefragte Artikel sollten bis 19 Uhr beziehungsweise 18 Uhr verfügbar sein.

Kategorie	A	B	C
Artikel	Malfabrot geschnitten	Weltmeisterbrot	Vollkornbrot
	Weizenmischbrot	Fladenbrot	Kornschnitzle
	Kornachter	Vitaleckbrötchen	Baguettestange

Tabelle 3: Kategorisierung der Artikel aus dem Bestellbereich Frischbrot (Quelle: in Anlehnung an Unternehmensdaten)

Die Kategorisierung, welche auf Grundlage der Verkaufszahlen basiert, ermöglicht dem Filialpersonal eine bessere kundenorientierte Bestellung.

Neben dem Brot erfordert auch der Bereich Obst und Gemüse eine besondere Betrachtung. Auch hier müssen nicht alle Artikel bis Ladenschluss verfügbar sein. Vielmehr sollten die Eckartikel und zumindest für jeden Artikel ein Substitut vorhanden sein, um dem Kunden eine Grundauswahl bieten zu können. Bei Obst und Gemüse helfen zusätzlich Rabatte die Abverkäufe zu steuern.

Hingegen sollte bei Molkereiprodukten, welche eine längere Verkaufszeit zwischen 2 Tagen bis hin zu einem Monat haben, ein hohes Warenversorgungslevel erreicht werden. Bei den frischeempfindlichen Artikeln wird durch das Personal eine Frischekontrolle durchgeführt, bei der Artikel, die bezüglich des MHDs einen kritischen Zeitraum erreicht haben, aussortiert werden. Der ausführende Mitarbeiter weiß daher auch, welches Verhältnis zwischen dem aktuellen Warenbestand und der Restlaufzeit der Waren besteht. Daher sollte dieser Mitarbeiter auch die Bestellung durchführen, um dabei seine Erkenntnisse mit in die Disposition einfließen zu lassen. In der Planung der Arbeitsabläufe sollten diese Aufgaben nur einem Mitarbeiter zugeordnet werden.

Um eine bessere Disposition zu ermöglichen, sollte neben der Unterscheidung nach der Frischeempfindlichkeit eine unterschiedliche Betrachtung nach der Umschlagshäufigkeit erfolgen. Neben den Erfordernissen bei der eigentlichen Bestellung kann aber auch das Filiallayout zu einer besseren Warenverfügbarkeit beitragen. Daher sollten sogenannte Schnelldreher auf einer größeren Präsentationsfläche im Regal platziert werden. Dies wirkt nicht nur verkaufsfördernd, sondern erlaubt auch den Aufbau eines Sicherheitsbestandes im Regal. Zudem kann durch eine ideale Regalplatzierung und der Vertiefung des Sortiments dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, einfacher auf ein Substitut zurückgreifen zu können.⁹⁰ Weiterhin hilft eine Platzierung an der Kasse oder in sogenannten Schlagerkörben den Abverkauf zu steigern. Eine strategische Platzierung bietet die Möglichkeit, Fehler bei der Bestellung zu beheben und Abschriften zu vermeiden. Jedoch sollte das Ziel vielmehr in einer optimalen Bestellung liegen, als in der Behebung von Dispositionsfehlern.

Da die Bestellung im Untersuchungsunternehmen vom Filialpersonal durchgeführt wird und zum Teil Intuition und individuelle Schätzungen als Grundlage für die Disposition gelten, sollten einheitliche Richtlinien geschaffen werden. Um dem Mitarbeiter bei der Bestellung zu unterstützen wurden im Untersuchungsunternehmen schon optische Hilfsmittel auf den

⁹⁰ Hoffmann, R., 1990, S.100ff

Preisschildern, Bestellvorschläge beim Brot und die Bereitstellung von Abverkaufszahlen auf den Bestelllisten für Frischfleisch, Obst und Gemüse eingesetzt. Es fällt jedoch auf, dass für jeden Bestellbereich unterschiedliche Maßnahmen eingeführt wurden. Dies findet seine Berechtigung in den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Bestellbereiche. Allerdings führt dies zu keinem einheitlichen Bestellwesen und erhöht die Komplexität der Disposition. Um diese Komplexität zu verringern, wird ein Bestellsystem für den Mitarbeiter benötigt, dass auf alle Bestellbereiche gleich angewendet werden kann.

Die einzelnen Bestellbereiche gleichen sich in den Variablen Regalfläche, Lieferzeit und Restlaufzeit. In Kombination mit Bestellvorschlägen und optischen Markierungen auf dem Preisschild als Hilfestellung, lässt sich daraus eine einheitliche Bestellhilfe erzeugen.

Der Orientierungsbestand stellt eine solche Kombination dar. Er gibt den optimalen Warenbestand für einen Artikel im Regal an. Wie die untere Formel zeigt, ergibt er sich aus der Verkaufszeit und dem durchschnittlichen Abverkauf über einen Betrachtungszeitraum. Um die Genauigkeit der Daten zu erhöhen empfiehlt es sich einen längeren Betrachtungszeitraum auszuwählen. Dabei ist der Nenner jeweils von dem Abverkaufszeitraum abhängig.

$$\text{Orientierungsbestand} = \frac{\text{Verkaufszeit [in Tagen]} \times \text{Wochenabverkauf [in Bestelleinheiten]}}{6 \text{ Tage}}$$

Abbildung 15: Orientierungsbestand [in Bestelleinheiten]

Bei einem ungeraden Ergebnis muss immer auf ganze Bestelleinheiten aufgerundet werden. Sollte der Orientierungsbestand über dem durchschnittlichen Wochenabverkauf liegen, so bildet der Wochenabverkauf den Orientierungsbestand. Dadurch wird der Aufbau von unnötigen Beständen vermieden.

Der Orientierungsbestand wird von der Dispositionsabteilung durch die Auswertung von Abverkaufsdaten über einen längeren Zeitraum ermittelt und auf das Preisschild gedruckt. Somit bildet er eine Orientierungshilfe für den Mitarbeiter bei der Disposition. Bei der Bestellung wird unter Berücksichtigung des Warenbestandes und des Abverkaufs so viel Ware bestellt, wie zum Erreichen des Orientierungsbestandes erforderlich ist. Jedoch sollte er keine Vorgabe darstellen. Vielmehr dient er dem Mitarbeiter als Unterstützung bei der

Disposition. So muss der Mitarbeiter immer noch den Abverkauf zwischen Bestellung und Lieferung einschätzen. Zudem verteilt sich die Nachfrage über den Wochenverlauf ungleichmäßig, weshalb der Orientierungsbestand zum nachfragestarken Wochenende höher angesetzt werden muss. Dies bei der Bestellung zu berücksichtigen liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters.

Da sich auch dieses Hilfsmittel aus statistischen Werten ableitet, sollte die Aktualität des Datenmaterials gewährleistet sein. Dazu gehört es auch den Orientierungsbestand rechtzeitig an saisonale Nachfrageschwankungen anzupassen und die Preisschilder regelmäßig zu aktualisieren. Grundsätzlich bietet sich diese Methode zur Übernahme auf alle Bestellbereiche an. Damit wird ein einheitliches System geschaffen, welches zur Effizienz der Disposition beiträgt, Fehler bei der Prognose reduziert und damit zu einem besseren Warenverfügbarkeitsniveau beiträgt⁹¹.

Eine besondere Betrachtung benötigen jedoch Aktionsartikel, also Waren, die durch eine Preissenkung oder Werbemaßnahmen eine sehr starke Nachfrage erfahren und dadurch einem hohen OoS-Risiko unterliegen. Daher bedürfen sie einer intensiveren Planung bei der Prognose, die auf den Verkaufsstatistiken der Vergangenheit beruht. Um die Übertragung der Vergangenheitswerte auf die Zukunft zu gewährleisten, sollten die Aktionen jährlich in regelmäßigen Abständen stattfinden, um die Übertragbarkeit der Werte zu ermöglichen. Zudem sollten aktuelle Trends, wie Einkaufsverhalten oder die Umsatzentwicklung der Filialen mit einbezogen werden. Um die Entwicklung der Nachfrage während der Aktion in die Disposition mit einzubeziehen, eignen sich die kurzen Zyklen zwischen Bestellung und Lieferung. Dadurch kann zunächst ein Grundangebot geschaffen werden, welches je nach Nachfrage erweitert werden kann.

Um die Dispositionshilfe Orientierungsbestand auch auf Aktionsartikel anwenden zu können, sollte dieser aus der Nachfrage bei der letzten Aktion hergeleitet werden. In der praktischen Umsetzung könnte das Dispositionscontrolling einige Tage vor Beginn der Aktion neue Preisschilder mit den neuen Orientierungsbeständen an die Filiale schicken. Die neuen Preisschilder könnten dann bis zu Beginn der eigentlichen Preisänderung von den alten verdeckt werden, sodass nur der Orientierungsbestand sichtbar ist. Dies würde in der Filiale keinen zusätzlichen Mehraufwand bedeuten, da die Preisschilder zu Beginn einer Aktion sowieso ausgetauscht werden müssen.

⁹¹ Der Orientierungsbestand existiert im Untersuchungsunternehmen bereits als theoretische Überlegung. Jedoch wurde er noch in der Praxis eingeführt.

Neben den oben genannten Maßnahmen, die vor allem zur Verbesserung der Prognosen dienen, ist bei der Disposition der eigentliche Bestellvorgang wichtig. So führen auch verspätete Bestellungen zu Regallücken. Daher muss durch eine regelmäßige Kontrolle versucht werden, eventuelle Warenengpässe frühzeitig festzustellen. Deshalb empfiehlt sich eine tägliche Bestellung in allen Bereichen, außer den Langsamdrehern. Damit erfolgt eine kontinuierliche Überprüfung der Warenbestände, jedoch bedeutet dies nicht, dass jeden Tag alle Artikel bestellt werden sollen. Zudem müssen die Bestellungen innerhalb bestimmter Überspielzeiten an die Zentrale weitergeleitet werden um eine rechtzeitige Lieferung zu gewährleisten. Deshalb soll die Bestellung innerhalb der Filiale strukturiert erfolgen und die Prioritätenverteilung sollte sich dabei an der Überspielzeit orientieren.

Die Vorschläge zur Verbesserung der Disposition erfordern einen zum Teil sehr großen Aufwand in Form von Investitionen oder auch erhöhten Personaleinsatz. Daher ist die Umsetzung eines einheitlichen Bestellsystems unter Nutzung von Informationstechnik ideal. Des Weiteren muss dabei ein Optimum zwischen Kundenorientierung, Warenverfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit gefunden werden.

4.1.2 Warenverräumung

Neben der Disposition sind die filiallogistischen Prozesse ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt um das Niveau der Warenverfügbarkeit für den Kunden zu verbessern. Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, entstehen Regallücken zum größten Teil erst in der Filiale selbst. Vor allem die Nachfüllung der Regale stellt in Praxis ein großes Problem dar. Aufgrund von mangelnder Zeit, Zwischenlagerung im Filiallager bis zur eigentlichen Befüllung kommt es zu Regallücken.

Insbesondere die räumliche Diskrepanz zwischen Filiallager und Verkaufsfläche verursacht immer wieder OoS Situationen. Die Waren werden vom Lieferanten angeliefert und im Filiallager bereitgestellt. Ziel der Verkaufsstelle ist es, die Lieferungen komplett in das Sortiment einzuordnen. Aufgrund von ungenauen Bestellungen oder mangelnder Verkaufsfläche kann die angelieferte Ware nicht komplett in die Regale eingeräumt werden und muss eventuell für längere Zeit im Filiallager zwischengelagert werden, bis wieder Platz im Verkaufsregal ist. Dieser Umstand erzeugt eine große Fehlerquelle, da das Filiallager weder über informationstechnische Einrichtungen noch über eine bestimmte Anordnung verfügt, vielmehr gilt es als „Abstellraum“. Zudem verursacht dies doppelte Handlingskosten,

da die Ware zunächst im Lager untergebracht werden muss und dann nochmals physisch bewegt werden muss, um sie im Verkaufsraum unterzubringen. Dies kann durch eine abgestimmte Liefermenge⁹² und ein optimiertes Regallayout vermeiden werden⁹³.

Deshalb stellt auch der Aufbau von Sicherheitsbeständen im Lager keine Möglichkeit zur Verbesserung der Warenverfügbarkeit dar. Entgegen der ersten Vermutung, reduziert ein erhöhter Sicherheitsbestand im Lager die Regallücken nicht. Vielmehr verursachen erhöhte Warenbestände erhöhte Lager- und Bestandskosten. Zudem entstehen höhere Aufwendungen für das Handling der Waren und die Gefahr für Abschriften steigt.⁹⁴

Um die Flexibilität und die Leistungsfähigkeit des Personals optimal zu nutzen, werden die Mitarbeiter täglich nur stundenweise in Schichten eingesetzt. Aufgrund der unterschiedlichen Einsatzzeiten der Mitarbeiter kommt es zu Informationslücken zwischen den Mitarbeitern. Eine einheitliche Informationsübermittlung zwischen den einzelnen Schichten fehlt. Ein Gespräch über das aktuelle Tagesgeschäft zwischen den Filialverantwortlichen in der Schicht hilft die Informationslücken zu schließen. Die verbale Kommunikation stellt den Informationsfluss zwar innerhalb eines Tages sicher, jedoch nicht über mehrere Tage hinweg, an denen unterschiedliche Filialverantwortliche im Einsatz sind. Die Verwendung einer Informationstafel im Aufenthaltsraum des Personals stellt aktuelle Informationen für die Mitarbeiter bereit und sichert so die Informationsversorgung. Dies erleichtert die Informationsweitergabe sowohl zwischen den Filialverantwortlichen als auch zum Personal. Probleme mit der Informationsversorgung spiegeln sich auch in der Lagerung wieder. Ware, welche nicht im Verkaufsraum untergebracht werden konnte, wird im Lager gelassen. Allerdings haben nicht alle Mitarbeiter die Informationen über den aktuellen Filiallagerbestand, sodass es bei der Bestellung zu Fehlern kommen kann. Daher empfiehlt es sich, Ware, welche sowohl im Verkaufsraum als auch im Lager ist, zu kennzeichnen. Dies kann beispielsweise durch eine Markierung erfolgen. Sobald die Ware nachgefüllt wurde, wird die Kennzeichnung aufgehoben.

Zudem sollte die Lagerordnung verbessert werden, um eine bessere Orientierung und Übersichtlichkeit zu ermöglichen. Durch die Aufteilung des Lagers in Lagerbereiche kann eine gewisse Grundordnung geschaffen werden. Diese existiert auch im Untersuchungsunternehmen (vgl. Abb. 16), jedoch bestehen keine Richtlinien für die

⁹² Vgl. Kapitel 3.1

⁹³ Vgl. Gerking, H., 2009, S.5

⁹⁴ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002,S.53

eigentliche Lagerung innerhalb der Bereiche, weshalb Waren, die sich nicht in den Verkaufsraum einordnen lassen konnten, einfach abgestellt werden. Durch eine Sortierung zumindest nach den Produktgruppen innerhalb des Lagerbereichs, lässt sich eine bessere Übersichtlichkeit schaffen. Zudem könnte gerade im Bereich Absatzware/Sortiment, in dem vor allem Einzelstücke gelagert werden, Lagertechnik in Form von Regalen eingesetzt werden. Dies erlaubt, einen besseren Zugriff auf die Waren zu schaffen und letztendlich auch eine schnellere Auffüllung der Regale im Verkaufsraum. Hauptziel sollte es jedoch sein, durch eine optimale Disposition die Notwendigkeit der Zwischenlagerung zu vermeiden.

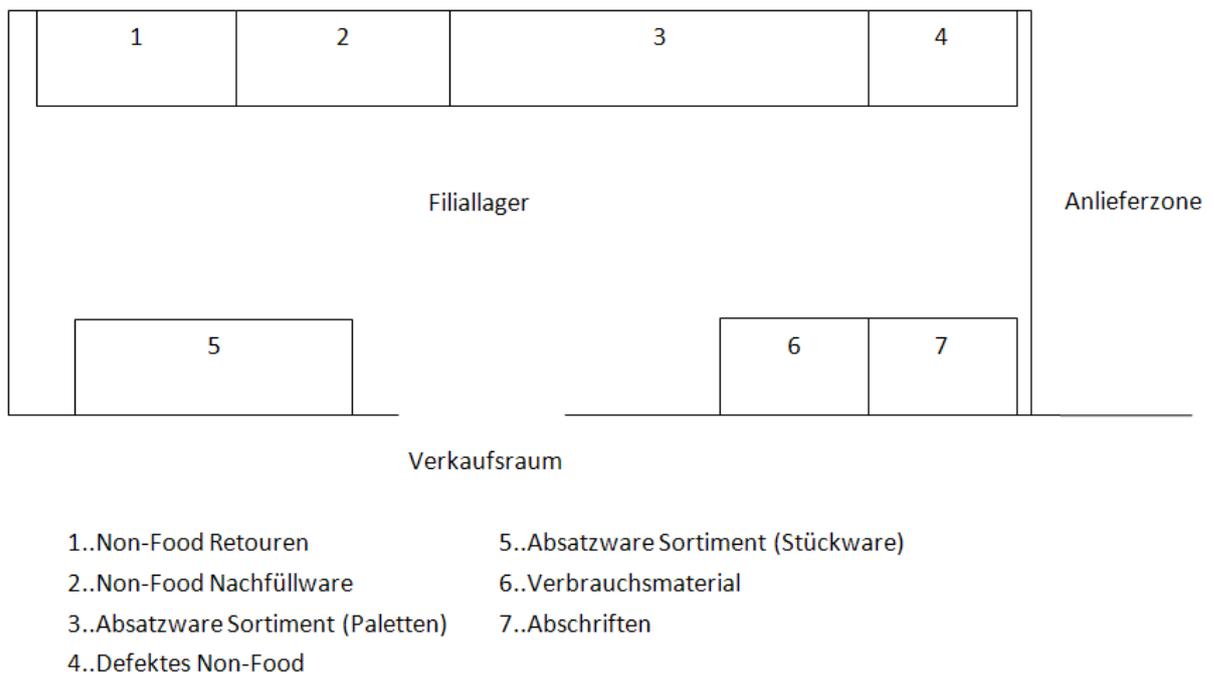


Abbildung 16: Lagerordnung

Weiterhin kann eine schnellere und effizientere Regalauffüllung erreicht werden, indem das Lager mit der Filiale in Bezug auf die Kommissionierung zusammenarbeitet. Durch die Anpassung des Lagerspiegels an den Filialspiegel kann die Ware entsprechend der Regalplatzierung in der Ware der Filiale zusammengestellt werden. Also werden Artikel, welche in der Filiale in einem Gang sind, auch zusammen auf eine Palette transportiert. Dadurch kann das Filialpersonal die bestellte Ware strukturierter in die Regale auffüllen. Weiterhin müssen kürzere Wege zurückgelegt werden. Zudem werden die Übersichtlichkeit und der Zugriff auf die Ware verbessert, was letztendlich zu einer schnelleren Auffüllung der Regale führt und zur Prävention vor OoS dient.

Bei der eigentlichen Auffüllung der Regale verursachen vor allem die zu späte Wahrnehmung von niedrigen Beständen Regallücken durch das Filialpersonal. Um die Identifizierung von OoS-Situationen schneller zu ermöglichen und dennoch effizient zu arbeiten, sollten Arbeitsgänge miteinander verbunden werden und feste Arbeitsabläufe geschaffen werden. Eine regelmäßige Kontrolle der Regale mit dem Schwerpunkt auf Artikel mit einer hohen Umschlagshäufigkeit kann in Kombination mit dem Aufräumen oder dem Auffüllen der Regale einhergehen. Bei Feststellung entsprechender Risiken oder Problemen muss dementsprechend reagiert werden. Durch eine Flexibilisierung des Personals und der Arbeitsinhalte können die Mitarbeiterzeiten besser genutzt werden und die Arbeit des Personals angereichert werden.⁹⁵ Beispielsweise kann der Mitarbeiter an der Kasse parallel Ware verräumen und in den Regalen aufräumen.

Auch bei der Belieferung lassen sich Optimierungspotentiale finden. Idealerweise erfolgt die Belieferung der Filialen vor Ladenöffnung, sodass die Ware komplett vor Betreten des ersten Kunden verräumt werden kann und ein hoher Warenbestand im Verkaufsraum geschaffen wurde. Demzufolge müsste das Personal je nach Nachfrage den Warenbestand erst im späteren Verlauf des Tages kontrollieren und eventuell auffüllen. Aufgrund von Restriktionen⁹⁶ und der Vielzahl der zu beliefernden Filialen ist eine einheitliche Belieferung vor Ladenöffnung nicht möglich. Trotzdem kann sich die Filiale an den Rahmentourenplänen orientieren und entsprechend der Bestellmenge und der Anlieferungszeit Personal einplanen.

Die filiallogistischen Prozesse liegen vor allem in der Verantwortung des Filialpersonals und damit ist auch die OoS-Quote abhängig von der Leistung der Mitarbeiter. Deshalb ist es Aufgabe des Filialmanagements, das Problem der Warenversorgung dem Personal näher zu bringen um eine bessere Wahrnehmung zu schaffen. Vor allem durch die Zusammenarbeit von Personal und Management kann ein Teil dazu beigetragen werden, die Warenverfügbarkeit zu verbessern. Langfristig helfen Schulungsmaßnahmen, das Personal mit der Problematik Warenverfügbarkeit vertraut zu machen und dem Problem präventiv gegenüber zu treten. Sogar in einem filialisierenden Einzelhandelsunternehmen, in dem die viele Prozesse zentral bestimmt sind, kann der Mitarbeiter mit Anregungen zur Verbesserung der Filialprozesse beitragen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Gerking, H., 2009, S.6

⁹⁶ Viele Filialen in Wohngebieten dürfen nachts nicht beliefert werden, um Ruhestörungen zu vermeiden. Filialen in Fußgängerzonen dürfen wiederum tagsüber nicht durchgängig beliefert werden.

⁹⁷ Vgl. Roland Berger Strategy Cosultants, 2003, S.31

4.2 Managementansätze zur Verbesserung der Warenversorgung

Die praktischen Lösungsvorschläge, die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt wurden, beziehen sich jedoch zumeist nur auf die Filiale. Allerdings ist es für die langfristige Verbesserung der Warenversorgung wichtig, Managementkonzepte umzusetzen, die sich auf die Optimierung der gesamten Supply Chain beziehen.

4.2.1 Supply Chain Management

In diesem Kapitel soll vor allem auf die Versorgungskette eingegangen werden. Die Versorgungskette im Untersuchungsunternehmen besteht aus einzelnen Teilen, welche über Schnittstellen miteinander verbunden sind. Diese Schnittstellen können dabei zum einen den Übergang in einen anderen Unternehmensteil oder in ein komplett anderes Unternehmen bedeuten. Gerade an diesen Schnittstellen und in der Optimierung der einzelnen Glieder liegt das Problem. Vielmehr sollte die unternehmensinterne Prozessoptimierung auf alle Mitglieder der Versorgungskette erweitert werden und in ein Systemdenken in Prozessketten übergehen, bei dem Informations-, Güter-, und Geldflüsse entlang der gesamten Supply Chain koordiniert und verbessert werden.⁹⁸ Dies wird auch in der Betrachtung des Warenversorgungsniveaus deutlich. Fehler entstehen vor allem beim Übergang von einem Glied der Kette zum anderen, beispielsweise beim Übergang der Ware vom Hersteller zum Händler oder innerhalb des Handelsunternehmens beim Übergang vom Logistikzentrum zur Verkaufsstelle. Durch eine prozessübergreifende Betrachtung lassen sich redundante Aufgaben minimieren, Kontrollprozesse reduzieren und damit Einsparungspotentiale realisieren. Mit der Abstimmung der einzelnen Glieder der Versorgungskette in der unternehmensübergreifenden Betrachtung befasst sich das Supply Chain Management.

Konzepte des Supply Chain Managements sind Efficient Consumer Response und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. Auf diese beiden Formen soll im Folgenden näher eingegangen werden, da sie vor allem das Verhältnis zwischen Hersteller und Händler näher untersuchen.

⁹⁸ Vgl. Berning, R., 2002, S.17

4.2.2 Efficient Consumer Response

Bei Efficient Consumer Response (ECR) handelt es sich um eine Konkretisierung des Supply Chain Managements, das als Weiterentwicklung des Just in Time Prinzip und dem Vendor Managed Inventory zu verstehen ist. In erster Linie geht es bei ECR um die prozessübergreifende Verbesserung der Wertschöpfungskette und um eine Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden.⁹⁹ Dies soll durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern unter Beachtung von Marketingzielen umgesetzt werden¹⁰⁰. Aus den unterschiedlichen Betrachtungsweisen auf die Wertschöpfungskette ergeben sich folgenden Bestandteile des ECR:

- Efficient Replenishment
- Efficient Assortment
- Efficient Promotion
- und Efficient Product Introduction

Efficient Replenishment bezieht sich auf den Warenversorgungsprozess. Deshalb stellt es den Schwerpunkt der Betrachtung da, weil sich in diesem Bereich die meisten Optimierungspotentiale ergeben. Durch eine kooperative Zusammenarbeit von Hersteller und Handel soll eine Optimierung der Lieferkette realisiert werden. Dadurch können Prozesskosten reduziert und der Lieferservice verbessert werden. Oberstes Ziel des Efficient Replenishment ist es dem Kunden zur richtigen Zeit das richtige Produkt in der richtigen Qualität anbieten zu können.

Der Einsatz von gemeinsamen Logistikstrukturen ermöglicht eine bessere Koordination der Warenflüsse über die einzelnen Distributionsstufen hinweg. Zudem erlaubt die damit einhergehende Durchgängigkeit der Informationen eine bessere Planbarkeit der Prozesse. Somit können die Durchlaufzeiten reduziert, Lagerbestände und Fehlbestände in der Verkaufsstelle minimiert werden,¹⁰¹ was letztendlich zu einer besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse führt. Typische Techniken des Efficient Replenishment sind das automatische Bestellwesen und die elektronische Datenübermittlung.¹⁰²

Ein Beispiel für die Umsetzung dieses Prinzips ist das Cross-Docking. Das Lager dient im Handel in erster Linie als Umschlagpunkt in der Lieferkette. Dabei sollen die Produkte in

⁹⁹ Vgl. Böhnlein, B./Lünemann, P, 2007, S.54

¹⁰⁰ Vgl. Pflaum, P, 2001, S.29

¹⁰¹ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.27ff

¹⁰² Vgl. Heydt, A., 1998, S.92

erster Linie umgeschlagen und wenn notwendig zwischengelagert werden. Die Optimierung dieser Funktion wird unter dem Begriff Cross-Docking aufgefasst. Dabei erfolgt eine Abstimmung der Lieferanten mit den Auslieferungen an die Filialen. Durch dieses auf dem Just-in-Time basierende Prinzip lassen sich Lagerhaltungs- und Bestandskosten minimieren.¹⁰³

Beim Cross-Docking kann zum einen die Lieferung vom Hersteller schon vorkommissioniert sein oder die Lieferung wird vom Hersteller sortenrein geliefert und erst im Lager kommissioniert.

Cross-Docking stellt hohe Anforderungen an die Artikel. Sie müssen für einen leichten Umschlag geeignet sein, sollen zudem eine hohe Umschlagshäufigkeit und eine einfache Warenhandhabung aufweisen.¹⁰⁴

Eine weitere Maßnahme innerhalb des Efficient Replenishment zur Abstimmung der Glieder Hersteller und Händler ist das Continuous Replenishment. Dabei versorgt das Handelsunternehmen den Hersteller kontinuierlich mit Verkaufs- und Bestandsdaten. Dadurch hat der Hersteller die Möglichkeit, die Produktion dem Bedarf anzupassen und kann damit eine bessere Warenversorgung gewährleisten. Zudem hat er die Aufgabe, ein vereinbartes Bestandsniveau beim Händler zu gewährleisten.¹⁰⁵

Die Einsparungs- und Optimierungspotentiale beider Systeme müssen mit den Kosten für eine bessere Informationsversorgung abgeglichen werden. Die Systeme erfordern eine genaue Abstimmung und Planung mit den Lieferanten und den Filialen. Besonders ein erhöhter Informationsbedarf seitens unternehmensfremder Lieferanten kann problematisch sein, da dieser zu einem Know-How-Verlust führen kann.

Die weiteren Strategien Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction sind eng miteinander verbunden und versuchen vor allem durch sortiments- und preispolitische Maßnahmen die Effizienz zu erhöhen. Das Efficient Assortment beinhaltet die kunden- und ertragsgerechte Sortimentsgestaltung.¹⁰⁶ Efficient Promotion befasst sich in erster Linie mit der Verkaufsförderung und Efficient Product Introduction mit der Einführung neuer Produkte. Jedoch beziehen sich diese Ansätze vor allem auf das Marketing, weshalb nicht näher auf diese Strategien eingegangen wird.

Der Schlüsselfaktor für eine genaue Bedarfs- und Beschaffungsplanung sind Informationen. Liegen Informationen über eventuelle Trends oder Kundenwünsche vor, kann sich das

¹⁰³ Vgl. Grün, O., 2006, S.326

¹⁰⁴ Vgl. Grün, O., 2006, S.327

¹⁰⁵ Vgl. Böhnlein, B./Lünemann, P., 2007, S.57

¹⁰⁶ Vgl. Böhnlein, B./Lünemann, P., 2007, S.54

Unternehmen darauf einstellen und ein entsprechendes Angebot bereitstellen. Jedoch besteht zwischen dem Kunden und dem Händler eine Informationslücke, da der Bedarf des Kunden der Filiale erst beim eigentlichen Kaufprozess deutlich wird. Dieses Problem tritt auch bei dem Informationsverhältnis zwischen Hersteller und Händler auf. Dem Hersteller wird der Bedarf des Händlers erst bei der eigentlichen Bestellung deutlich. Der auf der Abbildung 16 dargestellte Bullwhip-Effekt zeigt dieses Phänomen. Aufgrund von eingeschränkten Informationen auf den einzelnen Stufen der Supply Chain führen geringe Schwankungen der Kundenbedürfnisse zu einer steigenden Streuung der Bedarfsmengen.

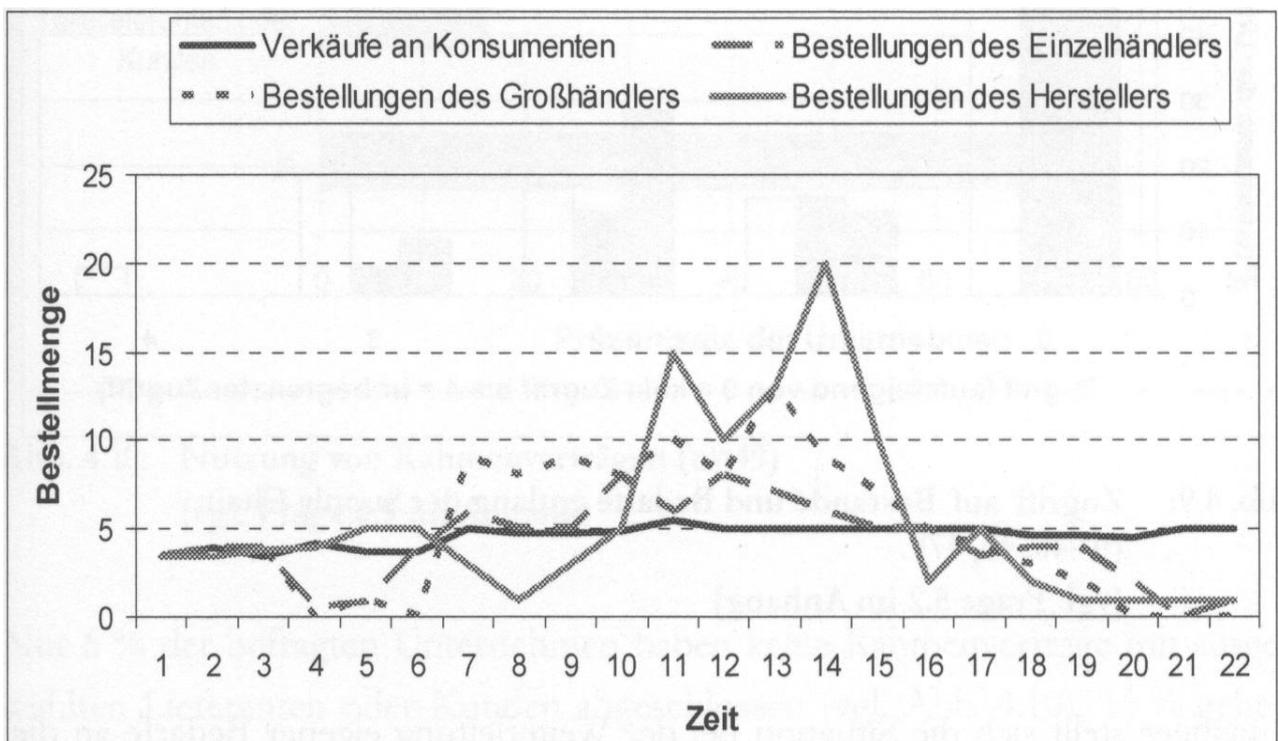


Abbildung 17: Bullwhip Effekt (Böhnlein, B./Lünemann, P., 2002: Supply Chain Management in der Praxis. In: R.Thome/C.-B. Böhnlein (Hrsg.), Aspekte der Wirtschaftsinformatik und Logistik, Würzburg S.33)

Durch die verzögerte Informationsweitergabe verstärken sich die Bedarfsstreuungen entlang der Versorgungskette.¹⁰⁷ Dies führt zu ungenauen Prognosen, erhöhten Warenbeständen durch Sicherheitsbestände und einem schlechten Warenversorgungs niveau. Mit der durchgängigen Nutzung der Informationen und gemeinsamen Prognosen ließe sich der Bullwhip-Effekt vermeiden.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Forrester, J., 1958, S.37ff.

¹⁰⁸ Vgl. Böhnlein, B./Lünemann, P., 2007, S.33f

An dieser Stelle setzt das Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) an, das eine Weiterentwicklung des ECR darstellt. Entgegen der oben vorgestellten Konzepte, die sich jeweils nur auf einen Teilbereich des Geschäftsprozesse konzentrieren, bezieht das CPFR das gesamte Netzwerk der Versorgungskette mit ein und koppelt die bisher getrennt betrachteten Bereiche Planung, Prognose und Beschaffung.¹⁰⁹

Grundlage des Konzepts bilden die Verkaufsdaten am Point-of-Sale. Durch die Auswertung dieser Daten und deren Nutzung entlang der gesamten Versorgungskette, lässt sich eine unternehmensübergreifende Absatz- und Beschaffungsplanung realisieren. Dadurch kann die Planungssicherheit und -genauigkeit verbessert werden, zudem lassen sich Effizienzsteigerungen beim Bestands- und Promotionsmanagement erzielen.¹¹⁰

Neben dem Handelsunternehmen und Herstellern sind außerdem elektronische Marktplätze und Logistikdienstleister integriert.¹¹¹

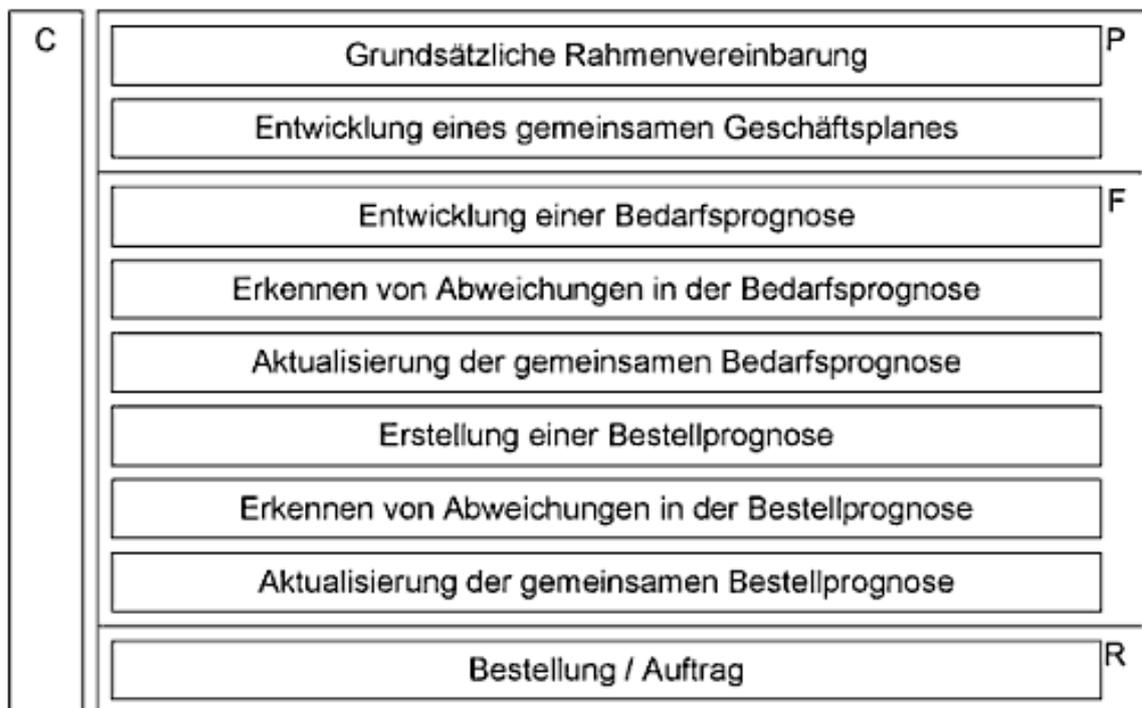


Abbildung 18: CPFR-Prozess (Quelle: Brown, M., 2009: Stand und Entwicklungstendenzen des Supply Chain Managements in der deutschen Grundstoffindustrie, Kassel, S.72)

Die Grundpfeiler des CPFR sind die Phasen Planung (P), Prognose (F) und Beschaffung (R). Diese Phasen werden nochmals in neun Schritte unterteilt (vgl. Abb. 18).

¹⁰⁹ Vgl. Brown, M., 2009, S.73

¹¹⁰ Vgl. Gatzke, M., Markenartikelindustrie und Handel: Hand in Hand?, <http://www.ecin.de/spotlight/2002/02/13/03903/> aufgerufen am 19.07.2010

¹¹¹ Vgl. Brown, M., 2009, S.53

Der erste Schritt der Planungsphase ist die Ausgestaltung einer Rahmenvereinbarung zwischen Hersteller, Händler und Dienstleistern, in denen die Grundsätze und die Regeln der Zusammenarbeit festgelegt werden.¹¹² Vor allem werden gemeinsame Kriterien zur Erfolgsmessung festgelegt und finanzielle Aspekte geklärt. Darauf aufbauend wird ein gemeinsamer Geschäftsplan entwickelt, der die Bereiche der Zusammenarbeit definiert.¹¹³

Die zweite Phase umfasst zunächst die Erstellung einer Absatzprognose. Aus dieser wird dann eine Bestellprognose abgeleitet, in der die Bestellzeitpunkte- und mengen festgelegt werden. Durch die gemeinsame Analyse und Planung soll die Genauigkeit der letztendlichen Bestellung erhöht werden. Zudem wird die Qualität der Planung gesteigert, in dem auf eventuelle Abweichungen eingegangen wird.

Der letzte Schritt besteht in der Umwandlung der Bedarfs- und Bestellprognose in eine verbindliche Bestellung,¹¹⁴ womit der Warenfluss initiiert wird. Auftretende Probleme bei der Warenversorgung und bei Prognose werden identifiziert und gemeinsam gelöst.

Durch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der einzelnen Glieder der Supply Chain bei der Erarbeitung und Planung von Geschäfts-, Absatz- und Produkteinführungsplänen erfolgt eine Optimierung der gesamten Versorgungskette. Zudem sind Bestandsdaten, Verkaufsdaten und Produktions- und Kapazitätspläne entlang der gesamten Supply Chain verfügbar, wodurch die einzelnen Prozessschritte in der Zusammenarbeit angeglichen werden können. Damit lassen sich die Zusammenarbeit und die Abgleichung von Zielen als Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Supply Chain Management identifizieren.¹¹⁵

In Europa implementierten unter anderem die Unternehmen Metro, Unilever, Procter & Gamble und Kraft CPFR Projekte. Ergebnisse dieser Projekte waren eine Reduzierung der OoS-Raten, die Verbesserung des Warenversorgungsniveaus und die Reduzierung der Warenbestände entlang der Versorgungskette. Des Weiteren berichten die Unternehmen von genaueren Bestellprognosen und Umsatzzuwächsen.¹¹⁶

Im Betrachtungsunternehmen erfolgt eine Zusammenarbeit mit den Herstellern nur insoweit, dass Rahmenverträge geschaffen werden, welche die Warenversorgung sicherstellen. Allerdings werden auf Herstellerebene gemeinsame Transportkapazitäten genutzt und einzelne Hersteller schließen sich zu Verbundsystemen zusammen um gegenüber dem Handel eine bessere Verhandlungsmacht zu haben. Ebenenübergreifend erfolgt jedoch keine intensive

¹¹² Vgl. Seifert, D., 2004, S.360

¹¹³ Vgl. Spengler, T./Vob, S./Kopfer, H., 2003, S.67

¹¹⁴ Vgl. Brown, M., 2009, S.76

¹¹⁵ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.54

¹¹⁶ Vgl. Gruen, T./Corsten D./Bharadwaj, S., 2002, S.54

Zusammenarbeit zwischen Herstellern und dem Handelsunternehmen. Vielmehr stellen die Vertragspartner individuelle Ziele über gemeinschaftliche Ziele.

Die Problematik bei der Umsetzung dieser Konzepte besteht darin, dass sich eigenständige Unternehmen bei der Kooperation an gemeinsamen Richtlinien und Zielen ausrichten müssen. Dabei besteht das Risiko des opportunistischen Verhaltens einzelner Glieder der Supply Chain. Zudem erfordert das Supply Chain Management eine unternehmensübergreifende Nutzung von Informationen. Mit der Weitergabe von Informationen an Geschäftspartner ist auch eine gewisse Offenbarung von Kompetenz verbunden.¹¹⁷ Dies kann besonders im Handel, wo ein intensiver Kampf um Verhandlungsmacht zwischen den Herstellern und den Handelsunternehmen besteht, zu Wettbewerbsnachteilen und Know-How Verlust führen. Häufig wird das Change-Management unterschätzt, jedoch ist dies von großer Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung eines Konzeptes, welches eine Änderung der bestehenden Geschäftsprozesse erfordert. Etablierte Organisationsstrukturen und Unternehmensrichtlinien können aus Angst vor Risiken und Veränderung, Projekte blockieren.¹¹⁸ Erst wenn alle Risiken abgewogen und die Vertragspartner auch wirklich bereit für die Umsetzung eines solchen Projektes sind, lassen sich die vollen Optimierungspotentiale, die das Supply Chain Management bietet, nutzen.

¹¹⁷ Vgl. Arndt, H., 2006, S.197ff

¹¹⁸ Vgl. Böhnlein, B./Lünemann, P, 2007, S.48

5 Zusammenfassung

Für die Untersuchung der Warenversorgung und der Warenverfügbarkeit am Point of Sale mussten im zweiten Kapitel zunächst Grundlagen auf dem Gebiet der Handelslogistik herausgearbeitet werden, da sich die die Wertschöpfungsfunktion im Handel von anderen Branchen, aufgrund der fehlenden Produktion oder Transformation von Gütern und Produkten, unterscheidet. Vielmehr hat der Handel eine Vermittlungsfunktion inne, da er das Angebot der Hersteller mit der Nachfrage der Konsumenten zusammenbringt, woraus sich auch spezifische logistische Herausforderungen ergeben.

Nachdem die theoretischen und begrifflichen Grundlagen vermittelt wurden, analysierte das dritte Kapitel die gesamte Warenversorgung von der Beschaffung über das Regionallager bis hin zur Filiale. Bei der Analyse der Warenversorgung wurde deutlich, dass hinter der Warenbereitstellung für die Filiale eine komplexe Versorgungskette liegt, deren Glieder optimiert und vor allem aufeinander abgestimmt werden müssen.

Bei der letztendlichen Warenverfügbarkeit für den Kunden, die das Resultat der Zusammenarbeit der vorgelagerten Stufen der Supply Chain darstellt, bestehen Defizite. Trotz moderner Forschungsansätze und Informationstechnologie ließ sich das Niveau der Warenverfügbarkeit über die letzten Jahrzehnte nicht signifikant verbessern. Dies ließe sich durch die Analyse der Fehlerursachen für ein mangelndes Warenverfügbarkeitsniveau besser verdeutlichen. Durch die Betrachtung der Ursachen ließ sich der Hauptansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen identifizieren. So liegen die Fehler vor allem in der Filiale selbst begründet. Probleme bei der Disposition oder bei der Warenverräumung waren die Hauptgründe für eine mangelnde Warenverfügbarkeit.

Zudem stellte sich heraus, dass OoS-Situationen ein grundsätzliches Problem in der Filiale sind, welches durch Aktionen oder erhöhte Nachfrage nur noch verstärkt wird.

Durch die zielgerichtete Analyse konnten Ansatzpunkte für die Verbesserung gefunden werden, die im vierten Kapitel dargestellt wurden. Ziel war es jedoch nicht, eine hundertprozentige Warenverfügbarkeit zu schaffen. Vielmehr sollte diese den Kundenbedürfnissen angepasst werden.

Vor allem durch filialorganisatorische Maßnahmen und einer Vereinfachung der Disposition kann die Produktverfügbarkeit für den Kunden erhöht werden. Der wichtigste Ansatzpunkt bei der filialseitigen Betrachtung ist jedoch das Filialpersonal. Es trägt die Hauptverantwortung für die Warenverfügbarkeit am Point of Sale. Daher muss das Personal

für das Problem sensibilisiert werden, indem es in die Gestaltung der operativen Prozesse mit einbezogen wird.

Weiterhin liegt Verbesserungspotential in der Betrachtung der gesamten Versorgungskette. Dominierte bisher vor allem eine individuelle Gestaltung der einzelnen Glieder, sollte dies in eine Systemdenken übergehen, beim dem die unternehmensübergreifende Optimierung der gesamten Supply Chain im Vordergrund steht. Die vorgestellten Konzepte ECR und CPFR haben gezeigt, dass sich die Verbesserung der Warenverfügbarkeit in der Verkaufsstelle nur durch Zusammenarbeit und eine gemeinsame Nutzung von Informationen realisieren lässt. Jedoch ist dies im wettbewerbsintensiven Lebensmitteleinzelhandel mit hohen Risiken verbunden, die die Unternehmen für sich mit den möglichen Erfolgspotential abwägen müssen.

V Literaturverzeichnis

Angerer, A. (2004): Out-of-Stock im Handel: Ausmaß-Ursachen-Lösungen, Beitrag für Logistik Inside 6/2004

Arndt, H. (2006): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, 4.Auflage, Wiesbaden

Arnold, D. (2008): Handbuch Logistik, 3.Auflage, Heidelberg

Barth, K. (1993): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4.Auflage, Wiesbaden

Becker, J./Schütte, R. (2004): Handelsinformationssysteme, 2.Auflage, Frankfurt am Main

Berndt, R./Cansier, A. (2007): Produktion und Absatz, 2.Auflage, Berlin

Berning, R. (2002): Prozessmanagement und Logistik- Gestaltung der Wertschöpfungskette, Berlin

Böhnlein, B./Lünemann, P (2002):. Supply Chain Management in der Praxis. In: R.Thome/C.-B. Böhnlein (Hrsg.), Aspekte der Wirtschaftsinformatik und Logistik, Würzburg

Brown, M. (2009): Stand und Entwicklungstendenzen des Supply Chain Managements in der deutschen Grundstoffindustrie, Kassel

Falk, B./Wolf, J. (1992): Handelsbetriebslehre, 11. Auflage, Landsberg

Forrester, J. (1958): Industrial Dynamics: A major breakthrough for decision makers. In: Harvard Business Review 36

Gerking, H. (2009): Die Logistik der letzten 50 Meter oder das vergessene Potential, Fachbeitrag

GfK Panel Services/Accenture (2008): Discounter am Scheideweg

Gruen, T/Corsten, D. (2007): A Comprehensive Guide to Retail Out-of-Stock reduction in the Fast-Moving Consumer Goods Industry

- Gruen, T./Corsten D.; Bharadwaj, S. (2002): Retail Out-of-Stocks: A worldwide examination of extent, causes and consumer responses, Atlanta
- Grün, O./Kummer, S./Jammerneegg, W. (2006): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, München
- Gudehus, T. (2005): Logistik: Grundlagen – Strategien – Anwendungen, 3.Auflage, Berlin
- Hausruckinger, G. (2005): Ansätze zur Messung der Warenverfügbarkeit am Point of Sale, White Paper, Roland Berger Strategy Consultants, ECR Europe, GS1 Germany
- Hegenbart, T. (2009): Kundenverhalten bei Nichtverfügbarkeit von Artikeln im Einzelhandel, Berlin
- Helnerus, K. (2007): Die Lücke im Regal. Out-of-Stock-Situationen aus Sicht der Kunden und des Handelsmanagement, Band 100, In: L. Müller-Hagedorn (Hrsg.) Schriften zur Handelsforschung, Köln
- Heydt, A. (1998): Efficient consumer response : (ECR) ; Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, Frankfurt am Main
- Hofer, F. (2009): Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel. Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-Of-Stocks, Wiesbaden
- Hoffmann, R. (1990): Fehlmengen im Einzelhandel – Analyse und Bewertung von Folgen mangelnder Lieferbereitschaft in Betrieben des stationären Einzelhandels, Hamburg
- Hompel, M./Schmidt, T./Nagel, L. (2007): Materialflusssysteme: Förder- und Lagertechnik, 3.Auflage, Berlin
- Kobylka, A. (2009): Innerbetriebliche Transport-, Umschlag- und Lagersystem, Skript, Zwickau
- Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, Berlin
- Krämer, P. (1981): Logistische Aspekte im Handel am Beispiel ausgewählter Sortimentsbereiche. In: Baumgarten, H. (Hrsg.): RKW – Handbuch Logistik. Bd. 3. Berlin

- Rudolph, T. (2009): Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung in die Handelsbetriebslehre, 2.Auflage, Stuttgart
- Krampe, H./Lucke, H.-J. (1993): Einführung in die Logistik. In: Krampe, H., Lucke, H.-J. (Hrsg.): Grundlagen der Logistik. Einführung in Theorie und Praxis logistischer Systeme. München
- KPMG (2005): Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht
- Kugler, G. (1992): Kaufmännische Betriebslehre. Hauptausgabe, 21. Auflage
- Martin, H. (2006): Transport- und Lagerlogistik. Planung, Struktur, Steuerung und Kosten von Systemen der Intralogistik, 6.Auflage
- Palupski, R. (2002): Management von Beschaffung, Produktion und Absatz. Ein Leitfaden mit Praxisbeispielen, 2.Auflage, Wiesbaden
- Perlitz, M., (2004): Internationales Management, 5.Auflage, Stuttgart
- Pflaum, P. (2001): Transpondertechnologie und Supply Chain Management – Elektronische Etiketten – Bessere Identifikationstechnologie in logistischen Systemen?, Hamburg
- Roland Berger Strategy Consultants (2003): ECR-Optimal Shelf Availability. Increasing shopper satisfaction at the moment of truth, Amsterdam
- Scharper, K.-M. (2006): Der integrierte Handel. Eine konzeptionelle Beziehungsgestalt zwischen Hersteller, Handel und Letznachfrager, Frankfurt am Main
- Seifert, D. (2004): Efficient Consumer Response, 4.Auflage, München
- Schosser, P. (2002): Logistiknetzwerke. Design und Trends der Handelslogistik – Tagung der AG Logistik, Schweinfurt
- Schulte, C. (2001): Material- und Logistikmanagement, 2.Auflage, München
- Schwarz, M., Sommerer, G. (2000): Unternehmenslogistik. Beschaffungslogistik I. Grundlagen. Studienbrief der FFH, Hamburg

Spengler, T./Vob, S./Kopfer, H. (2003): Logistik Management: Prozesse, Systeme, Ausbildung, Heidelberg

Turban, M. (2008): Aldi-Marktführer im deutschen Lebensmittel-Harddiscount, Fallstudie, Düsseldorf

Vasconcellos, L./Sampiao, M. (2009): The Stockouts Study: An Examination of the Extent and the Causes in the São Paulo Supermarket Sector, Rio de Janeiro

Verhoef, P./Sloot, L. (2006): Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends, Heidelberg

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Erik Meißel, geboren am 24.05.1988 versichere, dass ich meine Bachelor-Thesis ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Zwickau, den 10.08.2010