



Megatrends der Handelslogistik 2008

**Ergebnisse der Studie:
„Supply-Chain-Strukturen im Handel“**

Megatrends der Handelslogistik 2008

Ergebnisse der Studie: „Supply-Chain-Strukturen im Handel“



durchgeführt von ZLU mit Unterstützung des HDE

Ansprechpartner:

Dr. Stephan Seeck

Mitglied der Geschäftsleitung und Partner der ZLU

Tel.: +49.(0)30.5058-2268

E-Mail: stephan.seeck@zlu.de

Diese Studie steht unter www.einzelhandel.de/Logistiktrends zum Download zur Verfügung
Veröffentlichung nur mit vollständiger Quellenangabe

© ZLU, Berlin 2008

Megatrends der Handelslogistik 2008

Inhalt

Executive Summary	4
Zielsetzung, Teilnehmer, Vorgehen	6
Die Megatrends	8
Pseudotrends	10
Aktuelle Ausgangslage	12
Handlungsfelder	14



Die Megatrends

1

Aktive Steuerung der *kompletten* Supply Chain durch den Handel

2

Transparenz über die Supply-Chain-Kosten



Executive Summary

Die aktuelle Entwicklung der Handelslogistik 2008 wird durch **zwei Megatrends** bestimmt: den Aufbau einer „*aktiven* Steuerung der *kompletten* Supply Chain“ sowie der Erlangung einer „Transparenz über die Kosten der Supply Chain“. Nur die Handelsunternehmen, die diese beiden Themen für sich aktiv vorantreiben, werden Ihre Supply Chain Performance als Wettbewerbsvorteil nutzen können.

Allerdings sind viele Unternehmen nur **unzureichend auf die Megatrends vorbereitet**. Die größten Nachholbedarfe bestehen bei der organisatorischen Abbildung der Supply Chain im eigenen Unternehmen, der Kooperation mit den Lieferanten sowie einer umfassenden Transparenz bei Kostenerfassung und -verrechnung.

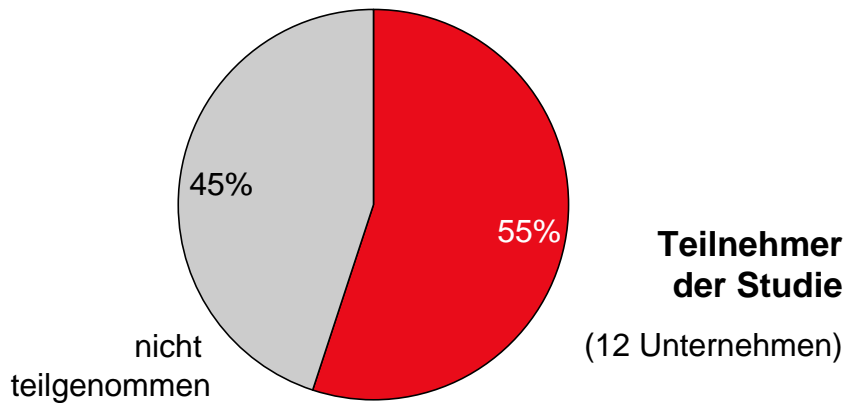
Der Handel ist sich der Megatrends und damit der kommenden Aufgaben bewusst, aber zur Realisierung optimaler Strukturen in der Handelslogistik sind noch **einige Herausforderungen zu bewältigen**: Ausbau der Kommunikation und Kooperation mit den Lieferanten, Aufbau einer internen Organisation, die den Prozessen und Zielen einer Supply-Chain-Steuerung gerecht wird, sowie Herstellung der Transparenz aller mit der Supply Chain verbundenen Kosten.

Die Studie beruht auf persönlichen Interviews mit Vorständen, Geschäftsführern und Supply-Chain-Verantwortlichen von 48 renommierten Handelsunternehmen aus Deutschland und der Schweiz.



Repräsentativität der Studie

Top 30 LEH Deutschland 2006*
[Umsatz]



Teilnehmende Unternehmen



Zielsetzung, Vorgehen, Teilnehmer

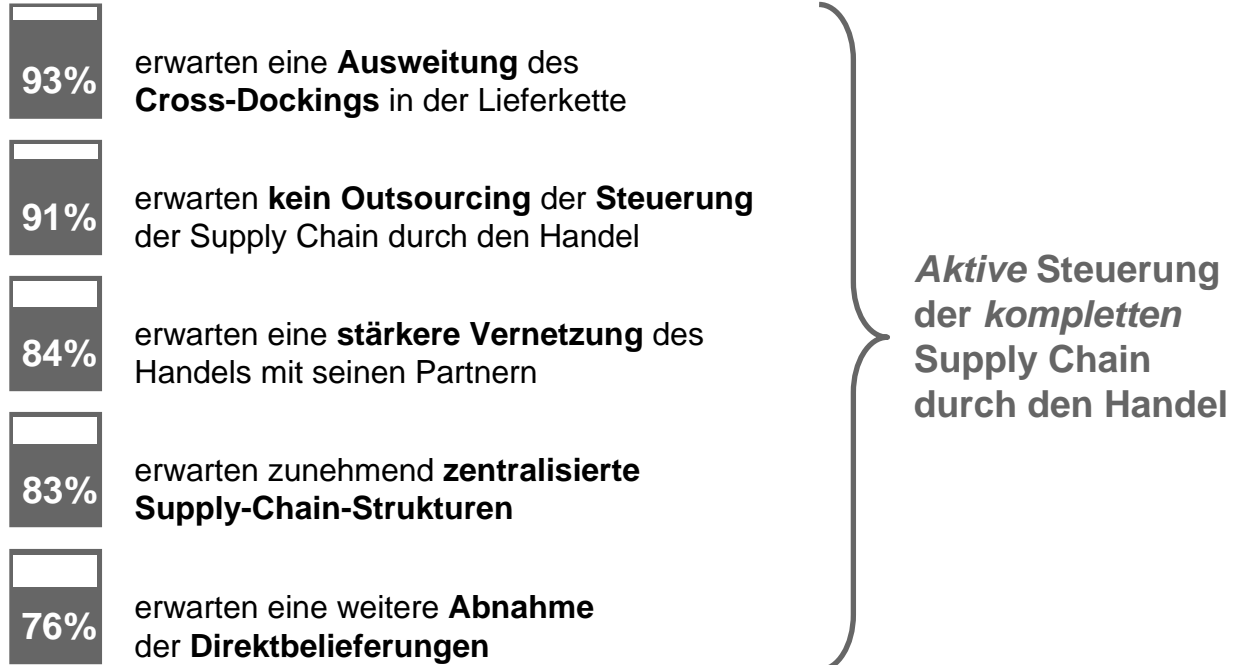
Ziel der Studie ist die Identifikation der **Entwicklungen, die in Zukunft die Supply Chain des Handels bestimmen** werden. Die Handelslogistik geht historisch aus den Aufgaben des Lagerns und Transports hervor und ist vielfach immer noch auf diese Aufgaben fokussiert. Es stellt sich daher die Frage, welche Entwicklungen die Handelsunternehmen zwingend vorantreiben müssen, um im Rahmen eines modernen Supply Chain Managements die Prozesse vom Lieferanten bis zum Regal in der Filiale integriert steuern zu können.

Hierzu wurden **persönliche Interviews mit hochrangigen Managern** (Vorstände, Geschäftsführer, Logistikverantwortliche) geführt, um den Status und die Entwicklungen der beteiligten Unternehmen zu erfragen und zu diskutieren.

An der Studie nahmen **48 Handelsunternehmen aus Deutschland und der Schweiz** teil. Dabei sind 71% der Unternehmen dem Einzelhandel und 29% dem Großhandel zuzurechnen. Beim Einzelhandel werden durch die Teilnehmer 55% des Umsatzes der TOP 30 des Einzelhandels (Quelle: Lebensmittelzeitung) abgedeckt.



Aussagen zum Megatrend 1



Aussagen zum Megatrend 2



Die Megatrends

Das Ergebnis der Studie ist die Identifizierung von zwei Megatrends, welche die aktuelle Entwicklung der Handelslogistik 2008 bestimmen. Die Megatrends sind die Konklusion aus jeweils mehreren Zukunftshypothesen, die von der großen Mehrheit der Befragten als zutreffend eingeschätzt werden.

Unter dem **Megatrend „aktive Steuerung der kompletten Supply Chain“** ist die Ausweitung des Steuerungsumfangs des Handels zu verstehen. Beschränkte sich dieser Umfang traditionell auf die Prozesse vom Wareneingang der Handelsläger bis zur Auslieferung an der Rampe der Filiale, so ist in Zukunft die gesamte Versorgungskette, ausgehend von der Logistik des Lieferanten bis zum Regal in der Filiale, zu verantworten. All diese Prozesse aktiv zu steuern – dabei aber nicht alle eigenverantwortlich durchzuführen – ist die Herausforderung dieses Megatrends.

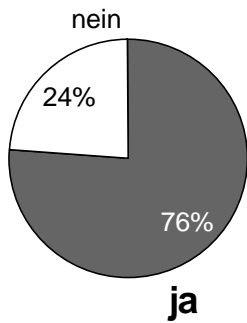
Um diese Steuerung zu optimieren, ist der zweite **Megatrend „Transparenz über die Kosten der Supply Chain“** erforderlich. Solange keine Kostentransparenz über die gesamte Supply Chain existiert, werden in transparenten Teilprozessen Kosten optimiert, ohne die Auswirkungen auf andere, nicht-transparente Prozessteile zu berücksichtigen. Ergebnis sind häufig – wiederum nicht-transparente – Mehrkosten in der kompletten Supply Chain.

Es werden nur jene Handelsunternehmen, die diese beiden Themen aktiv vorantreiben, ihre Logistik optimieren und als Wettbewerbsvorteil nutzen können.

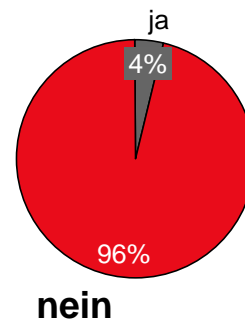


Pseudotrend RFID

RFID generiert neue Prozesse?



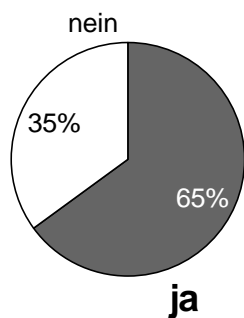
RFID wird mittelfristig Barcode verdrängen?



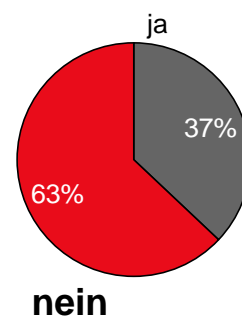
ABER

Pseudotrend Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit in der Supply Chain wird wichtiger Wettbewerbsvorteil?



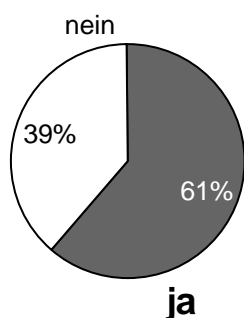
Für Nachhaltigkeit in der Supply Chain werden Mehrkosten in Kauf genommen?



ABER

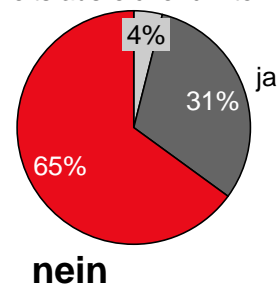
Pseudotrend Internationalisierung

Europäische Strukturen werden sich durchsetzen?



Planen Sie eine weitere Internationalisierung Ihrer Distribution?

sind bereits ausreichend international



ABER



Die Pseudotrends

Neben den identifizierten Megatrends ergaben sich Ergebnisse zu weiteren Trends. Die Mehrheit der zum Teil viel diskutierten Themen wurde durch die Befragung als Pseudotrends „entlarvt“. Einziger „realer“ Trend ist neben den identifizierten Megatrends die Herausforderung an die Logistik vieler Handelsunternehmen, sich auf die Anforderungen eines Multi-Channel-Vertriebs auszurichten.

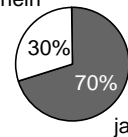
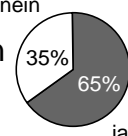
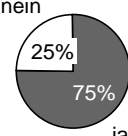
Dagegen ist – zum jetzigen Zeitpunkt – **RFID als Pseudotrend** einzustufen, da fast alle Befragten eine umfassende Einführung in absehbarer Zeit verneinen. In 10 bis 20 Jahren könnte sich allerdings RFID bei deutlicher Weiterentwicklung der Technik zum Trend, vielleicht auch zum Megatrend entwickeln.

Nachhaltigkeit ist ein Pseudotrend, da das „Engagement“ in ökologische Logistik zumeist ein Mitnahmeeffekt ist: Werden Kosten durch Bündelung, verbesserte Auslastung u.ä. eingespart, so wird der Nachhaltigkeitseffekt (weniger CO₂-Ausstoß) marketingwirksam dargestellt, ohne dass die Nachhaltigkeit der wirkliche Antrieb für die Veränderungen war.

Auch das Thema **Internationalisierung der Distribution ist ein Pseudotrend**, denn deutlich mehr als die Hälfte aller Handelsunternehmen werden national oder sogar regional fokussiert bleiben.

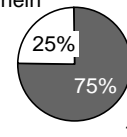
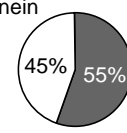


Interne Organisation

- Einkauf steuert Supply Chain 
- Keine Koordination der Supply Chain 
- Kein passendes Zielsystem 

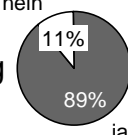
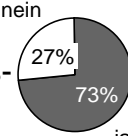
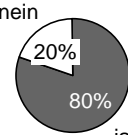


Kooperation mit Lieferanten

- Kein Austausch von Informationen 
- Verbesserung erforderlich 

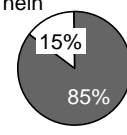
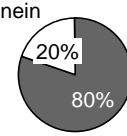


Physische Strukturen

- Zentrale Steuerung 
- Einsatz moderner Lieferketten (Cross-Docking) 
- Standorte sind flexibel, IT-gestützt 


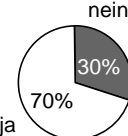


Filialen-/ Kundenanbindung

- Entlastung der Filialen / Kunden 
- Kommunikation mit Filialen gut 

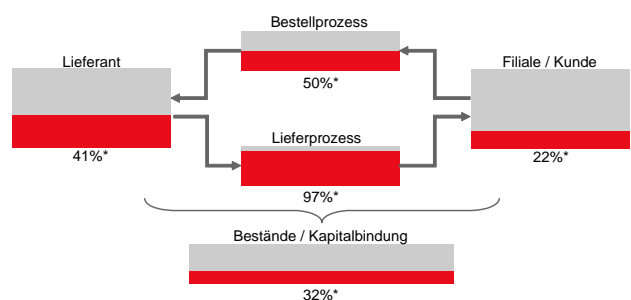


Kostentransparenz

- Kostenbericht vorhanden 
- Verrechnung vorhanden 



Berücksichtigte Umfänge im Kostenbericht Supply Chain



* Anteil der Unternehmen, die die entsprechenden Kosten in regelmäßigen Supply-Chain-Kosten-Berichten ausweisen



Aktuelle Ausgangslage

Auf die schnelle Umsetzung der Megatrends sind viele der befragten Handelsunternehmen nur **unzureichend vorbereitet**. Obwohl in einigen Bereichen weitgehend gute Voraussetzungen für eine Umsetzung bestehen, sind in zentralen Themen größte Schwachstellen festzustellen.

Um eine „aktive Steuerung der *kompletten* Supply Chain“ durchzuführen, müssen die interne Organisation und die physischen Strukturen prozessorientiert ausgerichtet sein, die Kooperation mit Lieferanten und Filialen muss sich auf einem hohen Niveau befinden.

Sind bei den meisten Handelsunternehmen die **physischen Strukturen gut** aufgestellt, so besteht bei der **internen Organisation noch größter Nachholbedarf**: Bei 65% der Befragten existiert keine Koordination der Supply Chain und bei 70% der Unternehmen steuert der Einkauf – zumeist mit den falschen Zielen – die Versorgungsketten.

Ebenso ist zwar die **Kooperation mit den Filialen gut** ausgebaut, aber in der **Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist noch viel aufzuholen**: 75% tauschen keine Informationen mit ihren Lieferanten aus und 55% sehen die Kommunikation als verbesserungsnotwendig an.

Deutliche Schwächen zeigen sich bei der „Transparenz über die Kosten der Supply Chain“: Jedes **sechste Unternehmen hat keinen Kostenbericht**. Und existieren Kostenberichte, so sind **elementare Supply-Chain-Kosten nicht enthalten**. 36% der Befragten verrechnen ihre Supply-Chain-Kosten nicht. Und diejenigen, die verrechnen, tun dies zu zwei Dritteln nach nicht-logistischen Kriterien.



Megatrend 1

„Hausaufgaben“

Ausbau der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit den Lieferanten



Zu erreichende Ergebnisse

Lieferantenprozesse in die komplette Steuerung einbezogen

Aufbau einer mit Verantwortung, Durchsetzungskraft und den „richtigen“ Zielen ausgestatteten Supply-Chain-Einheit



Komplette Supply Chain durch eigene Einheit optimal gesteuert

Megatrend 2

„Hausaufgaben“

Aufbau einer pragmatischen Prozesskostenrechnung mit allen Prozesskosten der kompletten Supply Chain



Zu erreichende Ergebnisse

Alle Supply-Chain-Kosten transparent abgebildet

Entwicklung einer verursachergerechten Vergütung der Supply-Chain-Kosten



Voraussetzung geschaffen, Supply-Chain-Entscheidungen „richtig“ treffen zu können



Handlungsfelder

Der Handel ist sich der Megatrends und damit der kommenden Aufgaben bewusst, und auch die in einigen Bereichen schlechte Ausgangslage für die Umsetzung der Megatrends ist vielen bekannt. Bis zur Realisierung optimaler Strukturen in der Handelslogistik auf Basis der genannten Megatrends sind somit einige Herausforderungen zu bewältigen, einige Handlungsfelder zu bearbeiten.

Um eine „aktive Steuerung der *kompletten* Supply Chain“ aufzubauen, muss insbesondere die **Kommunikation und Kooperation mit den Lieferanten** deutlich ausgebaut werden. Hierzu gehört u.a. die gemeinsame Suche nach der optimalen Lieferkette und der Austausch von Informationen zur Sicherstellung der Verfügbarkeit.

Ein entscheidendes Handlungsfeld ist der **Umbau der internen Strukturen** hin zu einer an den Prozessen und Zielen der Supply Chain orientierten Organisation. Nur wenn Verantwortung, Handlungsmöglichkeiten und Anreize bei den handelnden Mitarbeitern in der internen Organisation richtig verteilt sind, kann ein Optimum der Supply Chain erreicht werden.

Um den Erfolg einer Supply-Chain-Optimierung sichtbar zu machen, ist das **Handlungsfeld Kostentransparenz** unerlässlich. Nur wer die Kosten seiner Prozesse kennt, kann auf ein Optimum hinarbeiten.





www.zlu.de

gegründet 1991

**ZLU – Zentrum für Logistik und
Unternehmensplanung GmbH & Co. KG**

Rotherstraße 8
D-10245 Berlin

Tel.: +49.(0)30.5058-2299
Fax: +49.(0)30.5058-2238

E-Mail: zlu@zlu.de