

A man in a dark suit and light blue shirt is smiling and holding a laptop. He is standing in a modern office with large windows and indoor plants. The laptop screen shows a video conference with several participants. The overall atmosphere is professional and positive.

**»Es geht viel mehr
online, als wir vorher
vielleicht dachten«**

Drogeriemärkte blieben auch in der Akutphase der Corona-Pandemie geöffnet und mussten besonders flexibel auf Nachfragespitzen der Kunden reagieren. Dr. Christian Grotemeier, Geschäftsführer der BVL.digital GmbH, traf sich mit Dr. Michael Sternbeck, Bereichsverantwortlicher Logistikmanagement Filiale der DM-Drogerie-Markt GmbH + Co. KG, zu einem virtuellen Spaziergang, um zu erfahren, wie er diese Zeit erlebt hat und vor welchen Herausforderungen er stand.

Dr. Christian Grotemeier: *Lieber Michael, viele Menschen werden in diesem Jahr Urlaub in Deutschland machen. Kannst du Karlsruhe empfehlen – wie ist das Wetter bei euch?*

Dr. Michael Sternbeck: Heute ist es sonnig und warm, wie immer am Oberrhein. Und wenn man wie ich vom Bodensee kommt, weiß man, welche schöne Flecken Deutschland zu bieten hat. Also ja, ich kann es auf jeden Fall als Urlaubsziel empfehlen!

Grotemeier: *Wir treffen uns nicht physisch, sondern in einer Videokonferenz – natürlich aufgrund der Beschränkungen durch Corona. Mein ganz persönliches, familiäres Highlight heute ist, dass meine neunjährige Tochter nach zehn Wochen zum ersten Mal wieder für einen Tag zur Schule geht. Es ist wirklich eine außergewöhnliche Zeit, in der wir uns gerade befinden. Wie erlebst du sie?*

Sternbeck: Normalerweise bin ich sehr viel unterwegs in unseren Verteilzentren und DM-Märkten und nur an ein bis zwei Tagen in der Woche hier im Dialogicum in Karlsruhe. Das hat sich durch Corona radikal geändert. Ich kann dem aber auch viel Positives abgewinnen, und es hat sich in den vergangenen Wochen gezeigt, dass viel mehr online geht, als wir vorher vielleicht dachten. Ein monatliches Meeting bei uns, für das bisher alle Gebietsverantwortlichen nach Karlsruhe kamen, hat auch online sehr gut funktioniert – mit immerhin bis zu 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Sicher ist so etwas einfacher, wenn man sich schon persönlich kennt. Aber wir führen derzeit auch Vorstellungsgespräche alle nur digital, und das bewährt sich.

Grotemeier: *Du leitest mehrere Teams und hast eine sehr kommunikationsstarke Position im Unternehmen. Wie gut lassen sich deine Aufgaben als Führungskraft digital abbilden?*

Sternbeck: Die Kommunikation ist nicht weniger geworden, im Gegenteil. Nur ihre Formen haben sich verändert. Einige Kolleginnen und Kollegen in meinem Bereich habe ich jetzt drei Monate lang nicht mehr persönlich getroffen. Die Intensität des Austauschs hat das aber nicht wesentlich beeinträchtigt. Sehr wertvoll für uns war sicher, dass wir das Thema mobiles

Arbeiten bei DM nicht erst in der Corona-Krise neu erfinden mussten, sondern dass wir das schon seit Langem etabliert haben und leben. Wir konnten daher im Prinzip vom einen Tag auf den anderen umstellen.

Grotemeier: *Drogeriemärkte wurden ja nie geschlossen, genau wie der Lebensmittelhandel und andere systemrelevante Bereiche. Wie hat sich das bei euch in der Logistik ausgewirkt?*

Sternbeck: Ich hatte am 26. Februar einen Termin in Berlin, als ich von dem ersten massiven Abverkaufsanstieg in unseren Filialen im Kreis Heinsberg erfuhr, wo die erste große Covid-19-Welle begann. Schon an diesen Zahlen, die wir uns dann stündlich angeschaut haben, konnten wir erkennen, dass da etwas auf uns zukommt. Ab dem Zeitpunkt waren wir im Krisenmodus aktiv, haben täglich mehrere Meetings zum aktuellen Status abgehalten und die Belieferungsfrequenzen für Märkte mit besonders starker Nachfrage geplant. Spätestens da war uns auch klar, dass sich diese Entwicklung →

Fotos: Paul Gärtner, BVL/Lars Eggers

Michael Sternbeck (linke Seite) nahm von seinem Büro in Karlsruhe aus an der Videokonferenz mit Christian Grotemeier (rechts) teil – der wählte sich aus Bremen ein.





DM-Drogerie-Markt hat schon lange vor der Corona-Krise auf mobile Endgeräte wie Notebooks gesetzt – so konnten fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell ins Homeoffice wechseln.



Autorin Juliane Gringer (oben links) war aus Berlin zugeschaltet und hielt das Gespräch für das BVL Magazin fest.

nicht lokal auf einzelne geografische Regionen beschränken würde. Wir haben ein ungeplantes Weihnachtsgeschäft erlebt, teilweise noch intensiver: In einzelnen, hygienebezogenen Warengruppen lag der Anstieg bei 200 bis 400 Prozent. Und die Ausgangsbeschränkungen haben wir dann sehr deutlich in die andere Richtung gespürt – mussten also insgesamt sehr stark mit Gas- und Bremspedal unterwegs sein. Mittlerweile stabilisiert sich alles.

Grotmeier: *Mein Vater sagt, das wahre Benehmen der Menschen erkenne man am Büfett. Ich komme nicht umhin, auch das Thema Toilettenpapier anzusprechen: Haben eure Prognose-Tools bei den ersten auffälligen Spitzen schon vorhergesehen, dass es zu solch einer starken Nachfrage kommen wird?*

Sternbeck: Nein, das war nicht vorherzusehen. Die Tools haben sich aber zeitnah angepasst, indem sie schnell eher auf die jüngste Vergangenheit aufgebaut haben als auf die lange Historie. Trotzdem war dies kein Thema, bei dem wir uns auf unsere bewährte IT verlassen konnten – da war Ausnahmemanagement gefragt. Die Regale sind inzwischen wieder gut gefüllt.

Grotmeier: *Die Logistik hat in der akuten Krise viel Zuspruch bekommen. Politiker haben deutlich gemacht, dass sie einen guten Job macht und dass die Menschen auf den Balkonen auch für Lkw-Fahrer klatschen sollten. Die Logistik selbst hat ein*

weiteres Mal gezeigt, wie leistungsfähig sie ist und wie gut sie unsere Wirtschaft mit Gütern versorgen kann. Wieso haben wir das aus deiner Sicht trotz großer Herausforderungen so gut hinbekommen?

Sternbeck: Auch wenn nicht jedes Produkt immer vollumfänglich verfügbar war, ist es uns Händlern, den Industriepartnern und logistischen Dienstleistern gelungen, die Versorgungskette nicht abbrechen zu lassen, die Lieferkette aufrechtzuerhalten und flexibel auf Nachfragespitzen zu reagieren. Man muss zeitweilig natürlich schon Prioritäten setzen, wenn die Nachfrage größer ist als das Kapazitätsangebot. Aber was sich zumindest bei uns bemerkbar gemacht hat, war eine gute Zusammenarbeit entlang der Supply Chain. Im März haben wir so viele Paletten wie noch nie in einem Monat an unsere DM-Märkte gesendet und dabei eine Liefertermintreue von über 99 Prozent erreicht. Das war schon eine bemerkenswerte Gemeinschaftsleistung.

Grotmeier: *Der Verkehr war in vielen Städten deutlich reduziert. Inwieweit habt ihr das in der Versorgung eurer Filialen gespürt?*

Sternbeck: Wir hatten selten so positiv hohe Werte bei den Pünktlichkeitszahlen in unserer Transportstatistik. Ich denke persönlich, dass einige Veränderungen längerfristig Bestand haben werden. Die eine oder andere Dienstreise, die wir vor Corona-Zeiten noch gemacht haben, wird auch in Zukunft viel-



»Wir hatten selten so positiv hohe Werte bei den Pünktlichkeitszahlen in unserer Statistik.«

Michael Sternbeck

leicht nicht mehr stattfinden. Und wenn das sich dahingehend auswirkt, dass die Verkehrsinfrastruktur weniger belastet wird, wäre das durchaus positiv für unsere Filialbelieferungen.

Grotemeier: *Ich weiß, dass ihr in Berlin etwas ganz Spannendes vorhabt mit dem Schienengüterverkehr und der Belieferung eurer Filialen. Was genau plant ihr?*

Sternbeck: Wir nehmen im brandenburgischen Wustermark vor den Toren Berlins ein neues Verteilzentrum in Betrieb. Es liegt in einem Güterverkehrszentrum, das auch einen Gleisanschluss hat – und die dort tätige Eisenbahngesellschaft hat angeregt, diesen Anschluss für die Belieferung der Berliner Innenstadt zu nutzen. Während die Straße kapazitatativ weitgehend am Anschlag ist, gibt es auf der Schiene noch freie Kapazitäten. Und es gibt auch in attraktiven Innenstadtlagen relativ viele Gleise, die nicht benutzt werden. Da liegt der Gedanke nahe, mit intelligentem Umschlaggerät die Schiene auch auf relativ kurzen Strecken zu nutzen. Aus Wustermark könnten die Ladegefäße dann in die Innenstadt fahren oder zum Berliner Westhafen, wo sie dann auf emissionsarme Lkw umgeschlagen und auf diesen die allerletzte Meile zu den Märkten zurücklegen würden. Die Fixkosten pro Fahrt im Verhältnis zu den variablen Kosten sind jedoch höher als beim Lkw. Auch wenn wir viel Kundenzuspruch erfahren in den Berliner Filialen, reichen unsere Mengen allein nicht aus,

um dieses Konzept der täglichen Bahnbelieferung effizient zu gestalten. Wir wollen es nicht aufgeben, aber wir brauchen Kooperationspartner, führen bereits Gespräche und hoffen, dass wir eine gute Lösung finden.

Grotemeier: *Es gibt ja auch ein anderes Projekt, bei dem du dich gerade sehr stark einbringst: Das ist der Themenkreis Digitalisierung der Transportlogistik der BVL. Vielleicht ist es für die Leser des Magazins, die diese Arbeit in so einem Kreis nicht kennen, spannend: Wie nimmst du das wahr, dort gemeinsam mit anderen Mitgliedern – zum Teil sind es Wettbewerber, zum Teil auch Partner in der Wertschöpfungskette – an Logistikthemen zu arbeiten?*

Sternbeck: Erst mal kann ich sagen, dass mir das viel Freude macht. Und neue Konzepte entlang der Lieferkette gestaltet man ja nie unternehmensindividuell, sondern muss die Anforderungen und Sichtweisen aller Beteiligten aufnehmen, um eine nachhaltig tragfähige Lösung zu schaffen. Ich glaube, das geht nur in der gemeinsamen Arbeit, und dafür schätze ich die Gremienarbeit in der BVL sehr. Mal abgesehen davon, dass es immer sehr inspirierend ist, über die Kontakte ein Stück weit zu erkennen, was den Wirtschaftsbereich bewegt.

Grotemeier: *Du hast in dem Kreis das Thema digitaler Liefer-schein eingebracht. Anfangs herrschte Skepsis, ob man den →*

braucht. Aber je mehr wir nachgebohrt haben, auch über die gesamte Transportkette hinweg, desto deutlicher wurde, dass dieses Thema doch gar nicht so offensichtlich geklärt ist, wie es zunächst schien. Vielleicht kannst du noch mal erläutern, was du dir davon versprichst, und vielleicht schon mal einen ganz kleinen Ausblick geben, wie wir uns im Themenkreis diesem Projekt nähern?

Sternbeck: In der Konsumgüterindustrie ist die Zusammenarbeit zwischen Industriepartnern und Handel stark standardisiert und automatisiert. Trotzdem sehe ich in unseren Verteilzentren morgens immer einen Mitarbeiter mit einem kleinen Leiterwagen, der die ganzen Papierlieferscheine abholt, die tagsüber im Wareneingang eingetroffen sind. Die werden dann eingescannt und in SAP manuell mit den jeweiligen Anlieferungen verknüpft. Wenn es uns gelingt, den digitalen Lieferschein effizient in den Kanon der bestehenden Standards zu integrieren, kann das die Effizienz und Produktivität an den Rampen noch einmal deutlich erhöhen, den Papierverbrauch senken, die Qualität steigern und die Fehleranfälligkeit reduzieren. Insofern glaube ich, dass wir uns dem ergebnisoffen widmen sollten.

Grotemeier: Du bist auch Mitglied im Kreis der Logistikweisen. Wie schaust du persönlich auf das nächste halbe Jahr in der Logistik?

»Neue Konzepte entlang der Lieferkette gestaltet man nie unternehmensindividuell, sondern muss die Anforderungen und Sichtweisen aller Beteiligten aufnehmen, um eine nachhaltig tragfähige Lösung zu schaffen.«

Michael Sternbeck

Sternbeck: Ich vermute, dass wir bei Entscheidungen weniger ausschließlich auf Effizienz achten werden, sondern stärker auch auf Flexibilität und Agilität. Zumindest erkenne ich das bei uns im Unternehmen jetzt schon. Natürlich liegt die besondere Herausforderung darin, Flexibilität und Kostenreduktion

bestmöglich zu vereinen – das ist dann der Königsweg.

Grotemeier: Solche Erfahrungen aus der Praxis sollten ja immer auch Einzug in die Lehre halten. Du engagierst dich als Lehrbeauftragter an drei Hochschulen. Gibt es da Themen, die du besonders gern vermittelst?

Sternbeck: Ich halte Vorlesungen zur Handelslogistik oder zur Logistik in der Konsumgüterwirtschaft. Dabei versuche ich immer, einen guten Mix hinzubekommen aus quantitativen Optimierungsaufgaben, die aber nicht losgelöst sind von der praktischen Problemstellung. Vor allem möchte ich vermitteln, welche logistischen Höchstleistungen wir im Einzelhandel vollbringen. Es gibt ja den etwas zynischen Ausspruch: „Wenn man Handel auf das Wesentliche reduziert, dann bleibt noch Logistik übrig.“ Aber Spaß beiseite: Ich finde es spannend und wichtig zu zeigen, dass es hier reichlich Gestaltungsspielraum gibt.

Grotemeier: Hast du schon den einen oder anderen Absolventen im Unternehmen wiedergesehen?



Wo sonst rund 50 Kolleginnen und Kollegen in der Disposition arbeiten, war Michael Sternbeck jetzt mit dem Fotografen allein.

Fotos: Paul Gärtner

Sternbeck: Das ist nicht die primäre Absicht, aber es ist schon passiert und freut mich natürlich.

Grotebauer: Super, dann ist ja der Proof of Concept schon erfolgt: Du musst es nur noch groß ausrollen und brauchst einen Hochschulpartner, der dich an mehrere Dutzend Standorte beamt und dafür sorgt, dass die Besten zu euch kommen.

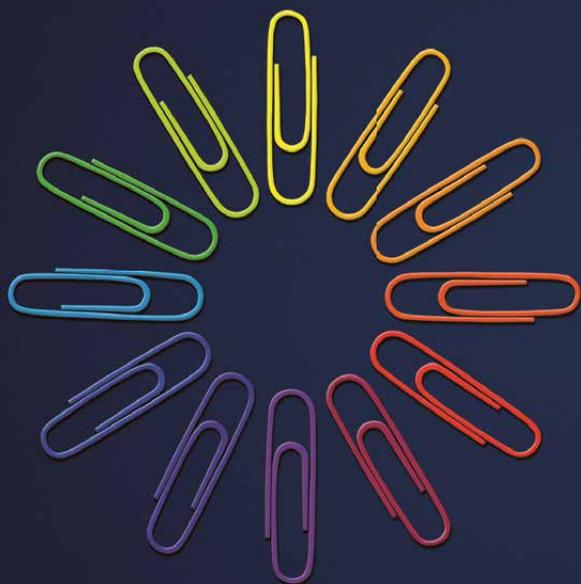
Sternbeck: Gute Idee. Das wäre auf jeden Fall sehr effizient – und sehr digital. (jg) ■

Zur Person

Dr. Michael G. Sternbeck, Jahrgang 1979, hat an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) studiert und war dort wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Supply Chain-Management & Operations, während er 2007 bei DM-Drogerie-Markt im Bereich Logistik einstieg. Seit 2014 ist er dort Bereichsverantwortlicher Logistikmanagement Filiale. Er ist Mitglied im Kreis der Logistikweisen und engagiert sich im Themenkreis Digitalisierung der Transportlogistik der BVL.



OrdnungsHüter.



Logistikimmobilien zu entwickeln bedeutet für uns, **intelligente** Lösungen zu finden, die den Interessen aller Beteiligten gerecht werden. Wir lösen komplexe Aufgabenstellungen, die effizientes Projektmanagement, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit voraussetzen.

DNA PANATTONI.