





Studie

Logistik im Handel Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends

Stephan Seeck Wendelin Groß Marco Bötel Maja Herrmannsdörfer







Logistik im Handel Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends

Stephan Seeck Wendelin Groß Marco Bötel Maja Herrmannsdörfer Diese Studie wurde durchgeführt von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der 4flow AG.

Herausgeber: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

Fachliche Leitung: Prof. Dr. Stephan Seeck, Wendelin Groß

Autoren: Prof. Dr. Stephan Seeck, Wendelin Groß, Marco Bötel, Maja Herrmannsdörfer

Mitwirkende: Dieter Bock, Daniel Fezoulidis, Ole Hansen, Andreas Kick, Markus Lehmann, Dr. Thorben Seiler, Frank Wiemer,

Sandra Wilke, Felix Zesch

Steuerkreis: Christan Berner, Prof. Dr. Dr. h. c. Werner Delfmann, Pierre Knieß, Dr. Michael Krings, Dr. Eugen Makowski,

Norbert Schillo

Kontakt: Prof. Dr. Stephan Seeck, Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin, Ostendstraße 1, 12459 Berlin,

Telefon 030 / 50 19 33 62, stephan.seeck@htw-berlin.de

Wendelin Groß, 4flow AG, Hallerstraße 1, 10587 Berlin, Telefon: 030 / 39 74 00, w.gross@4flow.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.ddb.de abrufbar.

© Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., 2014

Seeck, S.; Groß, W.; Bötel, M.; Herrmannsdörfer, M.

Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends; Bremen, 2014

Verlag: DVV Media Group GmbH, Nordkanalstraße 36, 20097 Hamburg,

Druck: VierC print+mediafabrik GmbH & Co. KG, Gustav-Holzmann-Straße 2, 10317 Berlin

Layout/Satz: 4flow AG, Hallerstraße 1, 10587 Berlin

Coverbild: © Minerva Studio, Verwendung unter Lizenz von Shutterstock.com

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Firmen- oder Produktnamen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen. Das Werk ist mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewahr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN: 978-3-87154-489-7



Zur kontinuierlichen Vertiefung der verschiedenen Themengebiete der Logistik richtet die Bundesvereinigung Logistik (BVL) ihre inhaltliche Arbeit branchenorientiert aus. Nach Studien zur IT in der Logistik und zur Chemielogistik setzt die BVL nun mit der Logistik im Handel einen weiteren Schwerpunkt.

Die Logistik nimmt im Handel eine besondere Rolle ein: Zum einen stellen die klassischen Aufgaben der Logistik wie Disposition, Beschaffung, Lagerhaltung und Distribution den Kern der operativen Tätigkeiten des Handels dar. Zum anderen ist der Handel in besonderem Maße von den Auswirkungen der zunehmenden Vernetzung und Digitalisierung der Wirtschaft und des Konsumverhaltens betroffen. Jährliche Wachstumsraten über 18 Prozent – wie sie im Internethandel im Jahr 2013 zu beobachten waren – zeigen, dass Teile der Handelsbranche einen Transformationsprozess durchlaufen, der mit großen Auswirkungen für die Logistik verbunden ist.

Die vorliegende Studie "Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends" gibt einen Überblick über Marktsegmente, die wichtigsten Akteure, logistische Herausforderungen und aktuelle Trends im Handel in Deutschland. Schwerpunkt der Studie ist die komplexe Fragestellung nach unternehmerischem Erfolg im Handel. Wie definieren Handelsunternehmen Erfolg? Auf welche Erfolgsfaktoren muss gesetzt werden, damit die eigene Handelslogistik Erfolg hat oder diesen verstärken kann? Hierzu haben die Autoren Logistikverantwortliche aus der Praxis befragt und die gewonnenen Erkenntnisse mit aktuellen Projekten im Handel sowie dem Stand der Wissenschaft verbunden. Als Ergebnis werden konkrete To-dos abgeleitet, die zur Steigerung des Erfolgs der Handelslogistik führen.

Die BVL bedankt sich bei dem Autorenkonsortium, das die Studie erarbeitet und wertvolle Einblicke in den Stand und die Entwicklungen der Handelslogistik ermöglicht hat. Wir danken gleichzeitig den ehrenamtlichen Gremienmitgliedern der BVL, die im Rahmen eines Steuerkreises das Thema der Studie entwickelt und das Autorenkonsortium bei der Erarbeitung kontinuierlich unterstützt haben.

In der Studie erwarten Sie Analysen und Aussagen sowie Handlungsempfehlungen. Diskutieren Sie diese mit Ihrer BVL und den Autoren dieser Studie und geben Sie Ihr Feedback. Beteiligen Sie sich an den Veranstaltungen der BVL zu diesem und anderen Themen. So bringen Sie mit uns die Logistik gemeinsam voran.

Wir freuen uns darauf. Bremen. Juli 2014

Moures Ge



Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer Vorsitzender der Geschäftsführung, Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.,

Inhalt

Ma	anage	ment Summary	7				
1	Einf	Einführung1					
	1.1	Erfolg – das Thema der Studie	10				
	1.2	Ziele und Aufbau der Studie	10				
2	Funl	ctionen und Strukturen des Handels	1				
	2.1	Funktionen des Handels	1				
	2.2	Der deutsche Handel in Zahlen	12				
	2.3	Marktorientierte Segmentierung des Handels	12				
	2.4	Einzelhandel	13				
	2.5	Großhandel	16				
	2.6	Internethandel	17				
3	Logi	stik im Handel	18				
	3.1	Bedeutung der Handelslogistik	18				
	3.2	Logistikleistungen im Handel	18				
	3.3	Logistische Segmentierung	20				
	3.4	Logistikdienstleister im Handel					
4	Beit	rag der Handelslogistik zum Unternehmenserfolg	26				
	4.1	Erfolgsdefinitionen in Handelsunternehmen					
	4.2	Erfolgswirksame Eigenschaften der Handelslogistik	27				
5	Erfo	lgsfaktoren der Handelslogistik	29				
	5.1	Personal in der Logistik	29				
	5.2	IT und logistisches Equipment	30				
	5.3	Supply Chain Management	32				
	5.4	Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz	33				
	5.5	Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Eigenschaften der Handelslogistik	34				
6	Tren	ds in der Handelslogistik	3!				
	6.1	Trends im Umfeld des Handels	3!				
	6.2	Beschreibung der Trends	36				
	6.3	Veränderte Anforderungen und Entwicklungen in der Handelslogistik	38				
7	Zusa	nmmenfassung und kritische Diskussion	40				
	7.1	Rolle der Handelslogistik: "Interner Dienstleister" versus "Gestalter"	40				
	7.2	Stärkste Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Personal	40				
	7.3	Supply Chain Management – ein großer Hebel zum Erfolg Erfolg	42				
	7.4	Dienstleistereinsatz, Automatisierung und Logistiknetzwerk –	4.				
	7.5	geringe Bedeutung? Innovation – ein Stiefkind der Handelslogistik?					
8	Aucl	olick	1 :				
An	hang	Methodik und Vorgehen	45				
Glo	ossar		47				
En	dnote	n	49				
Οı	ıellen		52				



Management Summary

Der Handel ist das Bindeglied zwischen Produktion und Verbrauch und erfüllt die elementaren Funktionen der Zeit- und Distanzüberbrückung zwischen Produzenten und Konsumenten. Weiterhin sorgt er durch das vorgehaltene Sortiment in einer virtuellen oder physischen Kaufumgebung dafür, dass die Bedürfnisse der Kunden erkannt und befriedigt werden. Tagtäglich wird die Güternachfrage von Privathaushalten, gewerblichen Abnehmern sowie institutionellen Einrichtungen aus dem Groß- und Einzelhandel bedient. Als drittgrößter Wirtschaftszweig setzt der deutsche Handel jährlich rund 1.500 Mrd. Euro um und bietet Arbeitsplätze für 3,62 Mio. Menschen.

Die Logistik spielt im Handel eine Schlüsselrolle. Standardlogistikleistungen, wie der Transport palettierter Ware, stellen einen Großteil der zu erbringenden Logistikleistungen dar. Neben der regelmäßigen Bewältigung großer Volumen in Transport, Lagerung und Warenumschlag birgt die Handelslogistik weitere Herausforderungen. Ein breites Spektrum an Tätigkeiten in Beschaffungslogistik, Lagerlogistik, Distributionslogistik und Filiallogistik ergibt sich aus der Heterogenität der Unternehmen im Handel sowie aus den unterschiedlichen Warenflusskonzepten, die die Unternehmen nutzen, um Kunden zu erreichen. Zusätzlich bietet die Logistik eine Vielzahl an teils umfangreichen Value Added Services wie beispielsweise Qualitätskontrolle, Montage und Lieferung zum Wunschtermin an. Besondere Anforderungen stellen auch die verschiedenen Warengruppen an die operativen Prozesse. Darüber hinaus ist die Logistik permanent in der Pflicht, auch in einem dynamischen Umfeld verlässlich kurze Lieferzeiten und ein breites Sortiment mit hoher Variantenvielfalt zu realisieren. In der Wertschöpfungskette des Handels nimmt die Logistik deshalb eine herausragende Stellung ein.

Der Erfolg von Handelsunternehmen wird vorwiegend an drei Zielgrößen festge-

macht: Gewinn, Wachstum an Umsatz oder Marktanteilen sowie Kundenzufriedenheit. Für einen Großteil der in dieser Studie befragten Logistikentscheider gilt der Gewinn als Unternehmensziel mit höchster Priorität. Gegenwärtig ist in der Praxis aber wiederholt zu beobachten, dass Handelsunternehmen gerade im Onlinehandel temporär geringere Margen bzw. negative Ergebnisse für stärkeres Wachstum in Kauf nehmen.

Bei aller Vielfalt im Handel fördern vor allem vier Eigenschaften der Handelslogistik den Erfolg des Unternehmens: Logistik-qualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und die Fähigkeit zur Prozessinnovation. Wie stark Handelsunternehmen diese Eigenschaften gewichten und fördern, hängt auch von der Rolle der Logistik im Unternehmen ab.

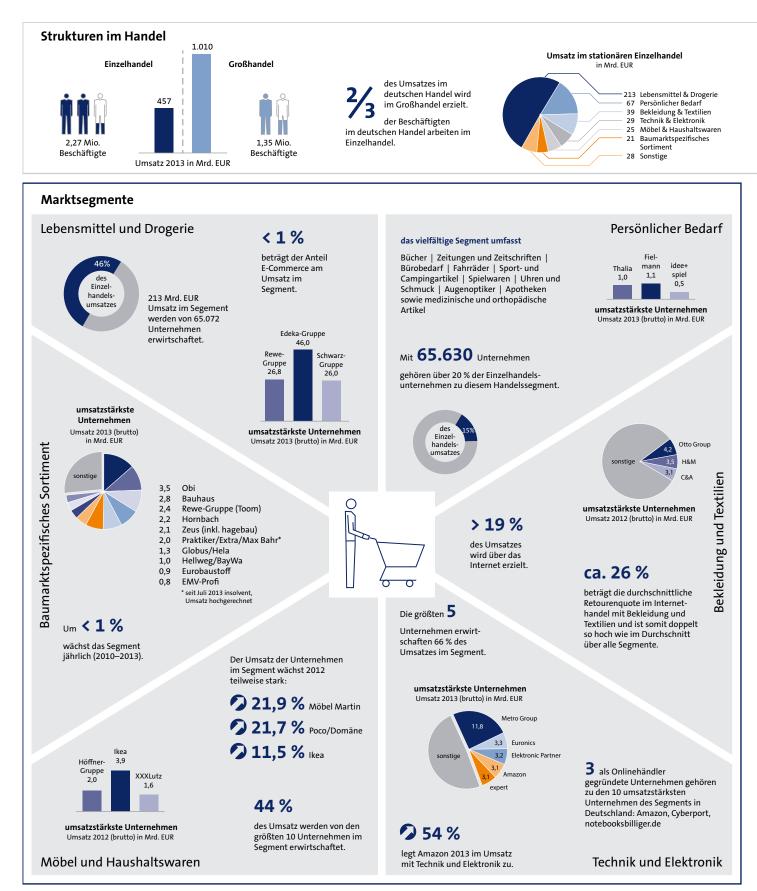
Nimmt die Logistik im Handelsunternehmen stärker die Funktion eines "internen Dienstleisters" ein, so verfolgt sie vorwiegend das Ziel, kosteneffizient die geforderte Logistikleistung zu erbringen und die Profitabilität zu sichern. Dagegen trägt die Handelslogistik in der Funktion eines "Gestalters" stärker zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens bei, indem sie durch Qualität und Innovationskraft Kundenzufriedenheit und Umsatzwachstum ermöglicht. Jedes Handelsunternehmen muss die Rolle seiner Logistik in dem Spektrum zwischen "internem Dienstleister" und "Gestalter" definieren und sie entsprechend steuern.

Die Stellhebel, über die der Erfolg in der Handelslogistik über alle Segmente beeinflusst werden kann, werden als Erfolgsfaktoren bezeichnet und sind den Handlungsfeldern Personal in der Logistik, Informationstechnologie (IT) und logistisches Equipment, Supply Chain Management sowie Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz zuzuordnen. Die Erfolgsfaktoren, denen die stärkste Wirkung auf den Unternehmenserfolg zugesprochen wird, finden sich in den Feldern Personal

und Supply Chain Management. Aber auch die Prozesstransparenz durch IT wird als bedeutender Erfolgsfaktor angesehen.

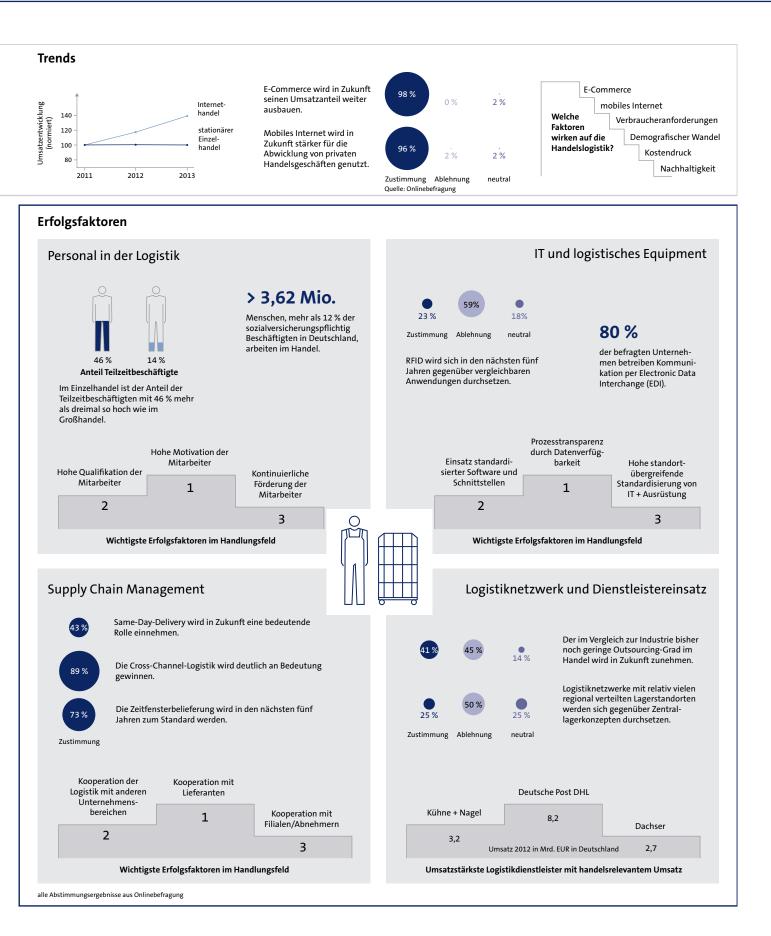
Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Logistik, um durch Mensch, Organisation und Technik den Unternehmenserfolg zu fördern. Allen voran kommt der Förderung der Mitarbeiterqualifikation und -motivation die größte Bedeutung zu. Auch kann der Ausbau der Kooperation zwischen den Unternehmensbereichen Einkauf, Logistik und Vertrieb sowie unternehmensübergreifend in der Supply Chain einen Erfolgsbeitrag leisten. Investitionen in IT und Automatisierungstechnologie sind im Rahmen des technischen Fortschritts unvermeidlich und können die Effizienz steigern. Abzuwägen ist jedoch, ob der technische Fortschritt potenzielle Einschränkungen in der Flexibilität rechtfertigt. Im Rahmen von Expansionsvorhaben sollte auch die Optimierung der Netzwerkstruktur in Betracht gezogen werden.

Gegenwärtig bewegen Trends den Handel, die als externe Faktoren erhebliche Auswirkungen auf die Handelslogistik haben. Im Zuge der Digitalisierung werden insbesondere der rasant wachsende Onlinehandel und die zunehmende Verbreitung des mobilen Internets die Logistik vor neue Herausforderungen stellen. Der Demografische Wandel erfordert nicht nur bezüglich der Kundennachfrage, sondern auch bei der Personalbeschaffung neue Konzepte. Steigende Verbraucheranforderungen und ein erhöhter Kostendruck durch zunehmende externe Kosten sowie die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit sind weitere Trends, die die Anforderungen an Handelslogistik steigen lassen. Auch die Logistik im Handel muss bei aller Fokussierung auf den gegenwärtigen Erfolg die Innovationsfähigkeit erhalten, um diesen zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und Chancen nicht zu verpassen.



1 | Handel und Handelslogistik in Deutschland – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends





1 Einführung

1.1 Erfolg – das Thema der Studie

"Erfolg ist das Erreichen selbstgesteckter Ziele." Dieser Satz verdeutlicht das Dilemma bei der Ermittlung des Erfolgs: Erfolg hängt von den Zielen ab, die sich Unternehmen oder Individuen setzen. Ein unternehmensübergreifender Vergleich fällt somit schwer.

Ist es nun sinnvoll, nach den "Erfolgsfaktoren der Handelslogistik" zu fragen, wenn bereits eine Definition des Erfolgs nicht eindeutig möglich ist? Die vorliegende Studie wagt dies und bezieht die Variabilität der Erfolgsdefinition in die Untersuchungen ein.

Darüber hinaus wird eine zweite Herausforderung angenommen: die große Heterogenität der Handelsbranche. Der Handel teilt sich nicht nur in Groß- und Einzelhandel. Zum Handel gehören große Konzerne ebenso wie mittelständische Unternehmen mit nationalem und regionalem Fokus, lokale Fachgeschäfte und nicht zuletzt Onlinehändler. Zusätzlich erstreckt sich das Warenspektrum des Handels von frischen Tomaten und lebenden Tieren über Fernsehgeräte bis hin zu Kohle und Stahl. In dieser Studie werden Besonderheiten einzelner Segmente aufgezeigt, im Mittelpunkt aber steht der Handel als Ganzes. Damit verbunden ist, dass einzelne Aussagen, die in der Studie getroffen werden, nicht auf alle Einzelsegmente des Handels zutreffen müssen.

1.2 Ziele und Aufbau der Studie

In der vorliegenden Studie wird das Ziel verfolgt, "Erfolgsfaktoren der Handelslogistik" zu ermitteln, zu verifizieren und zu gewichten. Um diese Erfolgsfaktoren zu bestimmen, sind mehrere, aufeinander aufbauende Fragen zu beantworten: Wie definieren Handelsunternehmen "Erfolg"? Wie leitet sich daraus eine Definition des Erfolgs in der Handelslogistik ab? Erst danach kann die ursprüngliche Frage nach Erfolgsfaktoren und deren Wirkung beantwortet werden.

Da in veröffentlichten Studien und wissenschaftlichen Untersuchungen Erfolgsfaktoren der Handelslogistik bisher nur am Rande thematisiert wurden, sind in dieser Studie neben Recherche- und Analysearbeiten das Wissen und die Erfahrung von Managern und Logistikverantwortlichen aus dem Handel genutzt worden. In 20 Interviews wurden Experten aus Unternehmen befragt. In der Diskussion wurden Erfolgs-

größen, Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren und Trends in der Handelslogistik identifiziert. bewertet und klassifiziert.

Die Experteninterviews wurden ausgewertet und dienten als Grundlage für eine Onlinebefragung. In der Onlinebefragung wurde eine größere Anzahl von Handelsexperten einbezogen, um die Ergebnisse der Interviews zu verifizieren und weiterzuentwickeln.¹

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf Handelsunternehmen aus Deutschland und zeigt auf,

- was den Handel ausmacht und wie er strukturiert ist (Kapitel 2),
- welches die Besonderheiten der Logistik im Handel sind und wie sich der Handel, mit Bezug zur Handelslogistik, segmentieren lässt (Kapitel 3),
- was Erfolg in der Handelslogistik ausmacht (Kapitel 4),

- auf welche Faktoren zu achten ist, um im Handel erfolgreich zu sein (Kapitel 5), und
- auf welche Trends sich Unternehmen einstellen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben (Kapitel 6).

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der empirischen Erhebungen kritisch diskutiert: Wie verhalten sich Handelsunternehmen in Bezug auf die Logistik, um erfolgreich zu sein? Wie sind die empirischen Ergebnisse vor diesem Hintergrund zu bewerten? Das Kapitel zeigt Handlungsempfehlungen für Unternehmen auf, damit diese eine Erfolgssteigerung durch ihre Handelslogistik erreichen.

Die Studie schließt im Ausblick in Kapitel 8 mit Trendfeldern, die die Zukunft der Handelslogistik voraussichtlich mitbestimmen werden.



2 Funktionen und Strukturen des Handels

Bevor auf das Thema Erfolg und Erfolgsfaktoren eingegangen wird, werden die Funktionen, Strukturen, aktuellen Entwicklungen und Eigenschaften des Handelsmarkts beleuchtet.

Hinsichtlich der Strukturierung der Handelsbranche erfolgt in diesem Kapitel eine traditionelle, marktorientierte Segmentierung in Groß- und Einzelhandel sowie in Subbranchen anhand von Warengruppen und Betriebsformen. Zusätzlich wird der Internethandel als Querschnittssegment vorgestellt. Diese Segmente sowie die wichtigsten Marktteilnehmer in den

Segmenten werden hinsichtlich ihrer Größe und Marktdynamik beschrieben.

Eine weitere Segmentierung anhand logistischer Kriterien wird in Kapitel 3 vorgenommen.

2.1 Funktionen des Handels

Handelsunternehmen nehmen eine Mittlerrolle zwischen dem Hersteller der Ware und dem gewerblichen oder privaten Konsumenten ein. Dabei ist eine Kernaufgabe des Handels das Fördern der Nachfrage durch u. a. Emotionalisierung des Einkaufs, Erzeugen eines "Kauferlebnisses" sowie verkaufsfördernde Beratung, Veredelung und Service. Im Weiteren konzentriert sich die Studie jedoch auf die Funktionen des Handels, die mit der Handelslogistik direkt verbunden sind.

Überbrückung von Entfernung und Zeit

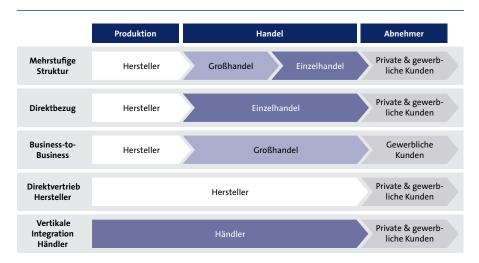
Eine weitere grundlegende Funktion des Handels ist die Ausgleichs- oder Überbrückungsfunktion.² Zumeist fallen der Ort des Herstellers und der des Konsumenten nicht zusammen. Die Überbrückung dieser räumlichen Distanz ist die Aufgabe des Handels. Der Handel sieht sich in dieser Kernaufgabe zunehmend einer Konkurrenz ausgesetzt: Direktvertrieb durch den Hersteller. Neben der räumlichen Überbrückung ist die zeitliche Überbrückung eine weitere Funktion. Die Zeitspanne zwischen Herstellung und Konsum wird durch Lagerung von Waren überbrückt. Allerdings kann auch diese Aufgabe heute von Herstellern (z. T. in Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern) übernommen werden.³

Neben der Überbrückung von Entfernung und Zeit ist die Sortimentsfunktion Aufgabe des Handels.⁴ Der Handel bündelt das Warenangebot verschiedener Hersteller in einem umfangreichen Sortiment zum Vorteil des Konsumenten und verringert dadurch Auftragsabwicklungskosten für den Verbraucher, vermeidet Kleinmengenverkauf und ermöglicht den Konsumenten einen einfachen Zugang zu verschiedenen Waren an einem Ort. Die Kosten für den Verbraucher werden in diesem Zusammenhang auch durch die Maklerfunktion, die der Handel durch das parallele Angebot konkurrierender Waren verschiedener Hersteller erfüllt, reduziert.⁵

Darüber hinaus nimmt der Handel eine Mittlerrolle im Zahlungsfluss ein: Bonitätsprüfungen und Kreditgewährung sind Aufgaben des Handels, die Hersteller meist nicht bereit sind zu tragen.⁶

Rollen des Handels in Versorgungsketten

Der Handel teilt sich traditionell in die zwei Segmente Groß- und Einzelhandel. Dabei vermittelt der Einzelhandel das Geschäft an den Endkunden (Schwerpunkt Privatkonsumenten), wohingegen der Großhandel in der Regel nicht an den privaten Endverbraucher, sondern an das weiterverarbeitende Gewerbe, den Einzelhandel, Großverbraucher oder andere gewerbliche Verbraucher wie die Gastronomie liefert.7 Handelskonzerne, die neben eigenen Filialen auch selbstständige Kaufleute beliefern, werden in dieser Studie auch zum Einzelhandel gezählt, wenn sie Großhandelsfunktionen übernehmen. Cash & Carry wird dem Großhandel zugerechnet, obwohl Cash & Carry-Händler auch Umsatz im Endkundengeschäft generieren.



2 | Einzelhandel und Großhandel in der Versorgungskette

In Abhängigkeit der Aufgabenteilung zwischen Hersteller, Großhandel und Einzelhandel in der Versorgungskette können fünf Supply-Chain-Typen unterschieden werden (vgl. Abbildung 2).

Die mehrstufige Struktur der Supply Chain verliert kontinuierlich an Bedeutung, da

insbesondere große Einzelhandelskonzerne viele Waren direkt vom Hersteller beziehen. Dagegen gewinnt der Direktvertrieb durch den Internethandel stark an Gewicht. Dieser Trend ist im Lebensmitteleinzelhandel jedoch nicht im gleichen Maße wie in anderen Bereichen zu beobachten. Vielen Herstellern ermöglichte erst die Verbrei-

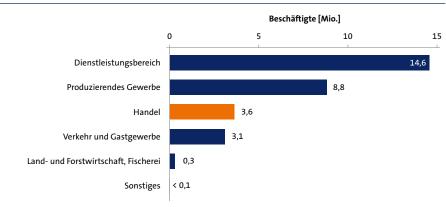
tung des Internets den Direktvertrieb an den Endkunden. Auch der Vertrieb über herstellereigene Verkaufsfilialen (Flagship-Stores) ist immer häufiger zu beobachten. Handelsunternehmen, die vertikale Integration im Sinne der Abbildung 2 betreiben, vertreiben in ihrem Auftrag produzierte Ware als sogenannte Eigenmarken.

2.2 Der deutsche Handel in Zahlen

Die Bedeutung des Handels lässt sich bereits aus seinem Gesamtumsatz von rund 1.500 Mrd. Euro (2013) in der hier gewählten Abgrenzung ableiten. Zum Vergleich: Durch die Herstellung von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen wird in Deutschland ein Umsatz von ca. 400 Mrd. Euro (2013) erwirtschaftet. Die Bruttowertschöpfung des Handels liegt laut volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung bei ca. 190 Mrd. Euro. Damit beträgt sein Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands ungefähr 8 %.

Über 3,62 Millionen Beschäftigte im deutschen Handel

Die Anzahl der im Handel beschäftigten Personen lag im Jahr 2012 über dreieinhalb Millionen.¹¹ Die Branche stellte damit über 12 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in Deutschland (vgl. Abbildung 3). Als drittstärkster Wirtschaftszweig folgt er somit direkt dem Dienstleistungsbereich mit 14,56 Mio. und dem Produzierenden Gewerbe mit 8,82 Mio. Beschäftigten.



3 | Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland je Wirtschaftszweig 2012¹²

Die Wertschöpfung von 8 % wird von einer vergleichsweise hohen Anzahl an Beschäftigten erwirtschaftet. Ein Grund dafür ist die relativ hohe Zahl an Teilzeitkräften. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung liegt mit etwa 34 % über dem Gesamtdurchschnitt über alle Wirtschaftszweige von 26 %. Lediglich im Dienstleistungssektor arbeiten mit ebenfalls 34 % anteilig ebensoviele Teilzeitbeschäftigte.¹³ Im Produzierenden Gewerbe dagegen gehen nur 9 % der Arbeitnehmer einer Teilzeitbeschäftigung nach.

Zusätzlich zeichnet sich insbesondere der Einzelhandel im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen und Branchen auch in volatilen Krisenzeiten durch ein gewisses Maß an Stabilität aus. So wirkt der Handel im gesamtwirtschaftlichen Kontext sowohl ausgleichend auf den Arbeitsmarkt als auch dämpfend auf Konjunkturschwankungen.

2.3 Marktorientierte Segmentierung des Handels

Der Großhandel generiert mehr als doppelt so viel Umsatz wie der Einzelhandel (vgl. Tabelle 1). Im Vergleich zum Einzelhandel erzielt der Großhandel seinen Umsatz durch eine wesentlich geringere Anzahl von Unternehmen, was an der unterschiedlichen Struktur der beiden Segmente in Bezug auf die Unternehmensgröße liegt. Während im Großhandel mittelständische Unternehmen den überwiegenden Anteil zum Gesamtumsatz beisteuern, zeigt sich

	Einzelhandel¹⁴	Großhandel ¹⁵
Umsatz	457 Mrd. EUR	1.010 Mrd. EUR
Anzahl Unternehmen	316.000	109.000
Beschäftigte	2,27 Mio.	1,35 Mio.
Anteil Teilzeitbeschäftigte	46 %	14 %

T 1 | Gegenüberstellung von Groß- und Einzelhandel (Bezugsjahr Umatz und Beschäftigung 2013, sonst 2012)¹⁶



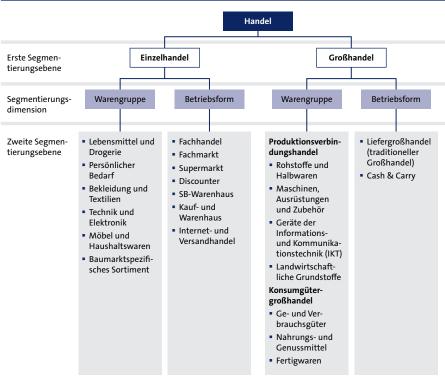
im Einzelhandel ein anderes Bild. Hier stehen auf der einen Seite große Filialketten, die den Gesamtumsatz des Einzelhandels dominieren. Auf der anderen Seite gibt es eine große Zahl an Kleinunternehmen wie beispielsweise Fachhändler im "Laden an der Ecke" und kleine Internethändler. Die Segmentierung des Groß- und Einzelhandels ist in Abbildung 4 detailliert dargestellt. Groß- und Einzelhandel lassen sich anhand zweier Dimensionen in Untersegmente aufteilen. Zum einen werden Teilmärkte anhand der Warengruppe, die die Händler vertreiben, unterschieden. Zum anderen erfolgt die Segmentierung anhand der Betriebsform der Händler.

2.4 Einzelhandel

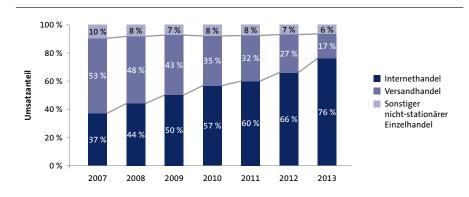
In den letzten zehn Jahren wies die Entwicklung des Umsatzes im Einzelhandel eine wellenförmige Bewegung auf, geprägt u. a. durch die Wirtschaftskrise 2009 (vgl. Abbildung 7). Dennoch verdeutlichen die relativ geringen jährlichen Umsatzveränderungen im kleinen einstelligen Prozentbereich die Stabilität der Branche.

Der Handel zeigt sich als ein weit entwickelter Wirtschaftszweig mit geringer Volatilität in der Umsatzentwicklung. Entsprechend gering sind die Erwartungen an das Marktwachstum und umso wichtiger ist die preisliche oder qualitative Differenzierung, um Marktanteile zu gewinnen. Der Handelsmarkt ist somit durch Verdrängungswettbewerb zwischen Unternehmen geprägt.

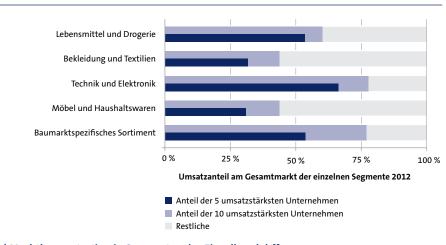
Dieser Verdrängungswettbewerb besteht nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels. So erfolgt fortwährend eine Umverteilung z. B. zwischen Supermärkten und Discountern, Kaufhäusern und Fachmärkten, Hypermärkten (Großflächen, Selbstbedienungsmärkte) in Randlagen und innerstädtischen Supermärkten sowie zwischen dem stationären Handel und dem Internet- und Versandhandel.



4 | Segmentierung des Handels¹⁷



5 | Entwicklung des nicht-stationären Einzelhandels 2007 bis 2013²⁴



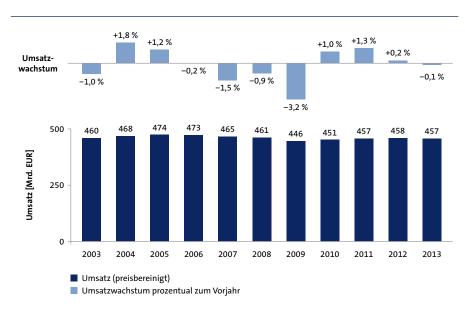
6 | Marktkonzentration in Segmenten des Einzelhandels²⁵

Lebensmitteleinzelhandel mit größtem Umsatz, Wachstum im Internethandel

Der Großteil der Einzelhandelsumsätze (92 %) wird im stationären Geschäft erwirtschaftet. Das umsatzstärkste Untersegment ist der Handel mit Lebensmitteln und Drogerieartikeln. In ihm wurden mit über 210 Milliarden Euro im Jahr 2013 die Hälfte des gesamten stationären Einzelhandelsumsatzes generiert (vgl. Abbildung 8).20 Das Wachstum dieses mit Abstand größten Untersegments ist hingegen unterdurchschnittlich.

Internethandel gewinnt, klassischer Versandhandel verliert Umsatz

Auf den nicht-stationären Einzelhandel entfällt nur ein Anteil von 8 % des Umsatzes im Einzelhandel. Zum nicht-stationären Einzelhandel zählt neben dem klassischen Versandhandel vor allem der Internethandel. Letzterer ist der wachstumsstärkste Bereich des gesamten Einzelhandels. Über den Betrachtungszeitraum von 2007 bis



7 | Einzelhandelsumsatz und -wachstum 2003 bis 201319

2013 hat sich sein Umsatz mehr als verdoppelt (vgl. Abbildung 5). Der Versandhandel verliert währenddessen Umsatz. Trotz dieser rückläufigen Umsätze im Versandhandel wächst der gesamte nicht-stationäre Einzelhandel seit 2010 durchschnittlich mehr als zehnmal so stark wie der stationäre Handel.²² Laut Schätzungen des Bundesverbands des Deutschen Versandhandels (bvh) steigt der Anteil des Internethandels am nicht-stationären Einzelhandel im Jahr 2014 auf über 87 %.23 Für 2013 weist der Verband ein nominales Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr von mehr als 40 % aus.

Die einzelnen Segmente unterscheiden sich nicht nur nach Umsatz und Wachstum, sondern auch in ihrer Marktkonzentration. Während die Segmente Lebensmittel und Drogerie, Baumarktspezifisches Sortiment sowie Technik und Elektronik von einer sehr hohen Konzentration auf wenige große Markteilnehmer gekennzeichnet sind, so sind die Marktanteile in den Segmenten Möbel und Haushaltswaren sowie Bekleidung und Textilien stärker verteilt (vgl. Abbildung 6). Aufgrund der großen Heterogenität des Markts im Segment Persönlicher Bedarf und der zum Teil starken Überschneidung der Sortimente wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die Marktkonzentration in diesem Segment darzustellen.

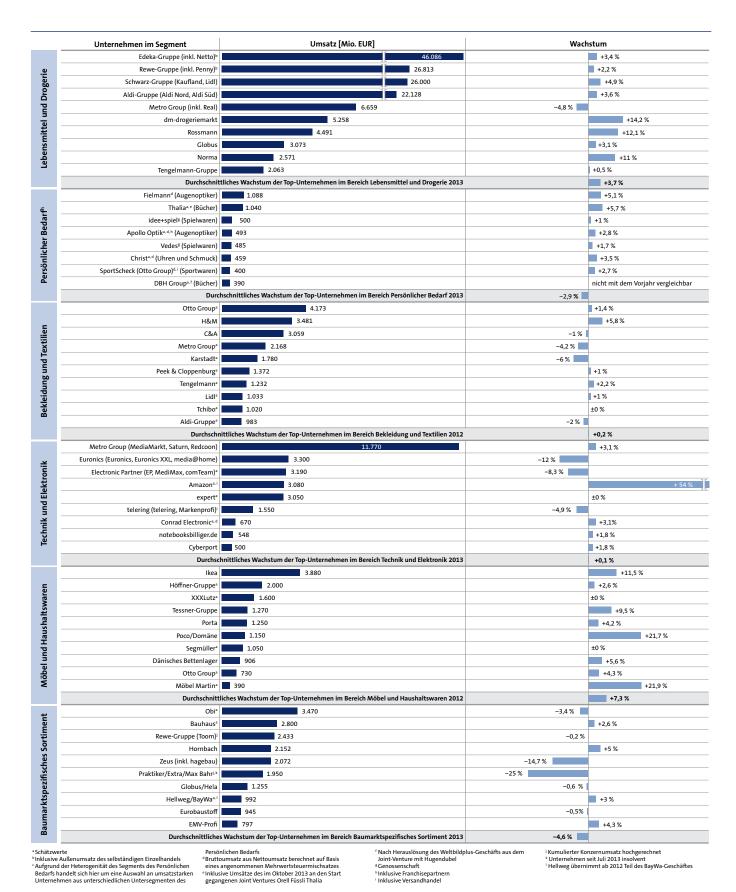
Abbildung 9 gibt einen Überblick darüber, welche Unternehmen im Einzelnen die größten Marktteilnehmer in den warengruppenbezogenen Segmenten des Einzelhandels sind und welche Umsätze und Wachstumsraten diese erreichen.

	Segment	Umsatz 2013 [Mrd. EUR]		ches jährliches 010 bis 2013	Anzahl Unternehmen*
	Lebensmittel und Drogerie	213		+0,1 %	65.100
	Persönlicher Bedarf	67		+0,6 %	65.600
andel	Bekleidung und Textilien	39		+0,7 %	37.800
Stationärer Einzelhandel	Technik und Elektronik	29		+5,4 %	27.300
närer	Möbel und Haushaltswaren	25		+0,7 %	17.800
Statio	Baumarktspezifisches Sortiment	21	-0,2%		17.000
	Sonstige (stationär)	28	-2,6 %		58.000
	Gesamter stationärer Einzelhandel	421 Mrd. EUR		+0,4 %	288.600
ħ	Internethandel	28		+15,2 %	n. a.**
Nicht-stationärer Einzelhandel	Versandhandel	6	-16,2 %		n. a.**
	Sonstige (nicht-stationär)	2		+0,6 %	n. a.**
ž	Gesamter nicht-stationärer Einzelhandel	36 Mrd. EUR		+3,8 %	31.200

8 | Umsatz und Wachstum in Segmenten des Einzelhandels 2013²¹

Auf volle Hundert gerundet (2012). Aufgrund der Datengrundlage ist hier keine Quantifizierung möglich.





9 | Markteilnehmer in Segmenten des Einzelhandels²⁶

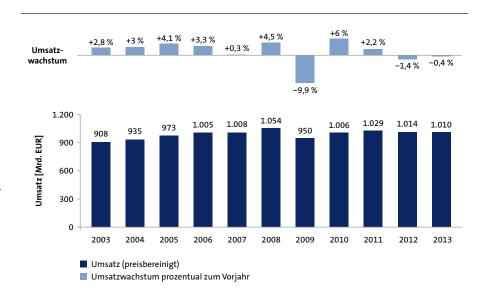
2.5 Großhandel

Der Großhandel verzeichnete im Jahr 2013 einen Umsatz von 1.010 Mrd. Euro.²⁷ Wie bereits in Abschnitt 2.1 aufgezeigt, sind die Kundengruppen des deutschen Großhandels der Einzelhandel und gewerbliche Abnehmer, darunter beispielsweise Industriekunden und Gastronomen.

Durch die Geschäftsbeziehungen zur Industrie fiel die Krise für den Großhandel stärker ins Gewicht als für den Einzelhandel und führte 2009 zu einem erheblichen Umsatzeinbruch (vgl. Abbildung 10).

Produktionsverbindungshandel größer als Konsumgütergroß-handel

Ca. 60 % der Großhandelsumsätze werden 2011 im Produktionsverbindungshandel erwirtschaftet. Dieser beinhaltet die Umsätze aller Großhandelsunternehmen, die Handel zwischen den Produktionsstufen von Versorgungsketten betreiben. Die verbleibenden 40 % werden im Konsumgütergroßhandel generiert. Dieser beinhaltet die Belieferung des Einzelhandels und weiterer gewerblicher Abnehmer mit verkaufsfähigen Waren.²⁹



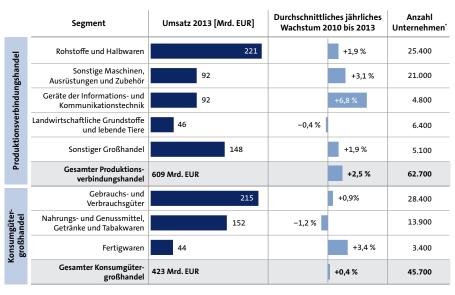
10 | Großhandelsumsatz und -wachstum 2003 bis 2013²⁸

Der Produktionsverbindungshandel wuchs zuletzt über alle Warengruppen mehr als siebenmal so schnell wie der Konsumgütergroßhandel, was jedoch auch auf die Erholung nach dem Markteinbruch im Krisenjahr 2009 zurückzuführen ist. Eine auffällige Sonderrolle, wie sie das Segment Lebensmittel und Drogerie im Einzelhandel hat, nimmt kein Segment im Großhandel ein (vgl. Abbildung 11).

Großhandelsunternehmen sind stärker als Einzelhandelsunternehmen auf Nischen bzw. auf spezifische Kundengruppen, Sortimente oder Regionen fokussiert. Trotzdem existieren neben vielen mittelständischen Unternehmen auch große Unternehmen am Markt. Lekkerland mit einem Umsatz von 12.3 Milliarden Euro spezialisiert sich auf die Versorgung von Großverbrauchern wie Kioske, Tankstellen-Shops oder Convenience-Stores.31 Pharmagroßhändler wie Celesio und Phoenix Pharmahandel unterhalten dagegen ein sortimentsspezifisches Geschäft. Dem stationären Großhandel mit Lebensmitteln werden auch die Cash & Carry-Märkte zugeordnet, obwohl diese häufig auch privaten Konsumenten offenstehen. Die umsatzstärksten Marktteilnehmer in diesem Segment des Großhandels sind die Metro Group (ca. 5,8 Mrd. Euro Umsatz 2011), FEGRO/SELGROS (1,7 Mrd. Euro) und die Edeka-Gruppe (1,4

Eine detailliertere Darstellung der einzelnen Markteilnehmer im Großhandel erfolgt hier nicht, da dies aufgrund der heterogenen und kleinteiligen Marktstruktur den Rahmen dieser Studie übersteigen würde.

Mrd. Euro).32



^{*} Auf volle Hundert gerundet (2012).

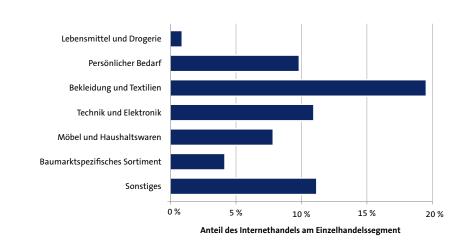
11 | Umsatz und Wachstum in Segmenten des Großhandels 2013³⁰



2.6 Internethandel

Über sämtliche Segmente hinweg entwickelt sich der Internethandel besonders positiv. 2013 übertraf er den klassischen Versandhandel mit rund 76 % Marktanteil im nicht-stationären Einzelhandel bereits deutlich (vgl. Abbildung 5). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der Internethandel gegenwärtig lediglich 6 % des Umsatzes im Einzelhandel ausmachte³³. In einzelnen Handelssegmenten wie Bekleidung und Textilien oder Technik und Elektronik werden jedoch deutlich höhere Umsatzanteile online erreicht (vgl. Abbildung 12).³⁴

Im umsatzstarken Segment Lebensmittel und Drogerie wurde 2012 nur ein geringer Anteil von ca. 0,8 % online erwirtschaftet. Aktuell werden vermehrt neue Konzepte erprobt, um den Internethandel auch im Lebensmittelhandel zu steigern. Am Markt formieren sich filialbasierte Auslieferungsmodelle, Konzepte für die Direktlieferung ab einem Zentrallager, aber auch Konzepte, die es dem Kunden ermöglichen, einen Onlineeinkauf an einem Standort, z. B. einer Handelsfiliale, selbst abzuholen.³⁶ Der Internethändler *myTime.de* bietet beispielsweise in Zusammenarbeit mit der *Deutschen Post DHL* Lebensmittelliefe-

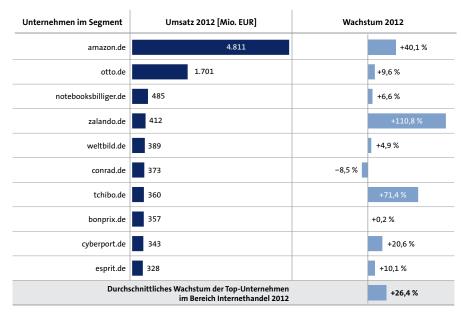


12 | Anteil des Internethandels am Umsatz der Warengruppe 2012³⁵

rungen an und garantiert eine Zustellung innerhalb von 24 Stunden.³⁷ Das Angebot von *myTime* umfasst außerdem die Lieferung zu einem Wunschtermin, Spätzustellung sowie die Verpackung von Kühl- und Tiefkühlprodukten in mehrfach nutzbaren Spezialbehältern gegen Zahlung eines Pfandbetrages.³⁸

Innerhalb der Segmente übernehmen einzelne Unternehmen eine Vorreiterrolle. Die umsatzstärksten Unternehmen im Interneteinzelhandel zeigt Abbildung 13, wobei sich aufgrund der großen Dynamik in diesem Segment die Positionierung der Marktteilnehmer schnell gravierend verändern kann.

Auch im Großhandel werden verstärkt Umsätze online erzielt. Der Anteil des Internethandelsumsatzes am Gesamtumsatz des Großhandels beläuft sich allerdings im Vergleich zum Einzelhandel auf geringe 2,4 %.40



13 | Marktteilnehmer im Internethandel³⁹

3 Logistik im Handel

3.1 Bedeutung der Handelslogistik

Die Logistik ist eine Kernkompetenz des Handels und ermöglicht die Umsetzung der Grundfunktionen der räumlichen und zeitlichen Überbrückung sowie der Sortimentierung. Außerdem lässt sich die Bedeutung der Handelslogistik auch anhand quantitativer Größen, z. B. der Höhe der Logistikkosten, festmachen. Mit geschätzten 64 Mrd. Euro⁴¹ beträgt der Anteil des Handels fast 30 % der gesamten in Deutschland verursachten Logistikkosten,⁴² die für das Jahr 2011 auf 223 Mrd. Euro geschätzt werden.⁴³ Dagegen entfällt mit nur 11 % im gleichen Zeitraum ein vergleichsweise geringer Anteil auf die Automobilindustrie.⁴⁴

Diskrepanz zwischen Bedeutung und Rolle der Handelslogistik

Mit Blick auf die Kosten sollte die Logistik für den Handel eine entsprechend bedeutende Rolle spielen. In vielen Handelsunternehmen ist der Einfluss des Unternehmensbereichs Logistik auf die Strategie des Unternehmens trotzdem nicht gleichgestellt mit Einkauf oder Vertrieb. Die Logistik hat unternehmensintern definierte Leistungsanforderungen kosteneffizient zu erfüllen.

Rolle der Handelslogistik verändert sich

In den Experteninterviews wurde hingegen deutlich, dass mehrere Handelsunternehmen die Rolle der Logistik umfangreicher definieren. Wenn in Unternehmen ein übergreifendes Supply Chain Management konsequent umgesetzt wird, kann die Logistik eine Schlüsselfunktion bei der strategischen Entwicklung des Unternehmens darstellen. Hierfür ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Logistik und anderen Unternehmensbereichen wie Einkauf und Vertrieb erforderlich. Handelsunternehmen können ihre Logistik folglich in einem Spektrum zwischen "interner Dienstleistung", die auf effiziente Leistungserbringung setzt, und einer Logistik in der Rolle eines "Gestalters" von Versorgungsketten und Unternehmensprozessen definieren. Was es für die Logistik bedeutet, diese Rollen einzunehmen, wird in Abschnitt 3.3 thematisiert.

3.2 Logistikleistungen im Handel

Die Logistik eines Handelsunternehmens setzt sich aus den Funktionen Beschaffungslogistik, Lagerlogistik, Distributionslogistik und Filiallogistik zusammen. Die Belieferung ab dem Produktionsort erfolgt häufig durch den Hersteller, während die Filiallogistik zumeist in der Verantwortung der Vertriebsabteilung des Händlers liegt.

Um diese Funktionen zu erfüllen, sind administrative Prozesse sowie grundlegende operative Logistikleistungen wie Transport, Umschlag, Lagerung und Kommissionierung durchzuführen. 45 Ein wesentlicher Anteil der Logistikleistungen, die im Handel erbracht werden, sind Standardleistungen wie Beschaffungs- und Distributionstransporte sowie Lagerung und Kommissionierung palettierter Ware. 46

Die kosteneffiziente Durchführung dieser Standardleistungen machen sich besonders die Lebensmittel-Discounter zur Hauptaufgabe. Eine Besonderheit der Discounter-Logistik ist das sich aus dem vergleichsweise schmalen Sortiment (800 bis 2.000 Artikel)47 ergebende Handling großer Absatzmengen pro Produkt und die damit verbundene hohe Umschlagshäufigkeit. Durch die großen Absatzmengen und schlanken Prozesse können Händler Kosteneinsparungen in Einkauf und Logistik realisieren und in Form niedrigerer Verkaufspreise anteilig an den Kunden weiterreichen. Voraussetzung für solche Kosteneinsparungen sind neben effizienten und standardisierten Belieferungskonzepten auch filialorientierte Logistikkonzepte.⁴⁸ Beispielsweise werden Produkte direkt in den Transportverpackungen in die Regale verräumt oder auf der Lieferpalette für den Verkauf platziert. Dass diese effizienzorientierte Vertriebsform erfolgreich sein kann, zeigen das langjährige Wachstum der Aldi-Gruppe, wie auch kürzlich veröffentlichte Zahlen, nach denen die Schwarz-Gruppe mit Discounter Lidl im Geschäftsjahr 2012/2013 zum umsatzstärksten international tätigen Handelskonzern Deutschlands aufgestiegen ist.49 Aktuell sind in Summe etwa 44 %

aller Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel den Discountern zuzurechnen.⁵⁰

Warengruppen stellen spezifische Anforderungen an die technische Logistik

Einige Warengruppen stellen spezifische Anforderungen an die operativen Prozesse und benötigen spezifisches logistisches Equipment. Der Handel mit temperaturgeführter Ware erfordert beispielsweise eine durchgehende Einhaltung der Kühlkette und verlangt zwangsläufig den Einsatz spezieller Technologien in Lager und Transport. Dabei kommen Transportmittel mit Kühlaggregaten, Mehrkammerfahrzeuge und temperierte Lager- und Umschlagsstandorte zum Einsatz. Aber auch eine Abwicklung mit isolierten Transportbehältern und der Einsatz von Sensorik zur Kontrolle und Dokumentation der Temperatur ist gängige Praxis. Die leicht verderblichen Waren erfordern außerdem eine Lagerhaltung nach dem First-in-first-out-Prinzip



(Fifo) oder unter Berücksichtigung der Mindesthaltbarkeitsdaten sogar nach dem First-expired-first-out-Prinzip (Fefo). Zusätzlich sind in der Lebensmittellogistik in besonderem Umfang Hygieneanforderungen einzuhalten. Die zuletzt 2007 angepasste Lebensmittelhygiene-Verordnung (LMHV) schreibt in Deutschland beispielsweise die Identifikation von Risiken sowie kritischen Kontrollpunkten, die Durchführung von Prüf- und Sicherheitsmaßnahmen sowie die Durchführung von Dokumentationsprozessen und Mitarbeiterfortbildungen vor. Die Lebensmittel sind stets vor Kontamination und Verschmutzung zu schützen, auch durch regelmäßige Instandhaltung und Reinigung des technischen Equipments sowie Desinfektion. Des Weiteren sind Rückrufsysteme zu gewährleisten, die z. B. bei einer gesundheitsgefährdenden Verunreinigung der Produkte eine schnelle und vollständige Rückholung ermöglichen. Aus diesem Grund sind insbesondere eine lückenlose Chargenverfolgung und deren Dokumentation sicherzustellen.

Neben frischen und gefrorenen Lebensmitteln bedürfen auch einzelne Chemikalien und Pharmaprodukte der Kühlung, sodass Kühlketten nicht nur in der Lebensmittellogistik eine Rolle spielen. Für Chemieprodukte, aber auch für einige Konsumgüter wie Waschmittel und in Spraydosen abgefüllte Produkte, sind zusätzlich Anforderungen an Lagerung und Transport von Gefahrgütern zu beachten.

In anderen Segmenten werden ebenso technische Speziallösungen angewendet. Im Einzelhandelssegment Bekleidung und Textilien werden Waren zum Teil hängend in die Verkaufsfilialen geliefert, um Knittern der Ware sowie Umpackprozesse in der Filiale zu vermeiden. In den Einzelhandelssegmenten Möbel und Haushaltswaren sowie dem Handel mit baumarktspezifischem Sortiment haben die Waren zum Teil so große Abmessungen, dass sie nicht palettiert werden können. Der Einsatz von Spezialladungsträgern im Transport, spezifischem Equipment beim Umschlag und gegebenenfalls 2-Mann-Handling-Prozesse

	Standardleistungen						
Beschaffungslogistik	Lagerlogistik	Distributionslogistik	Filiallogistik				
 Lieferanten- management Ordermanagement Warenabholung beim Lieferanten Qualitätsmanagement Export- und Import- Zollabwicklung 	Bestandsmanagement Wareneingang Qualitätskontrolle Kommissionierung Vorratslagerung Kühl- und Tiefkühllagerung Cross-Docking	 Transport zur Filiale Paketdistribution Sperrgutdistribution Gefahrgutdistribution Nachfrageprognose Frische- und Tiefkühllogistik 	 Bestandsmanagement und Bestellung Warenannahme Zwischenlagerung Verräumung/ Regalbestückung Kassiervorgang Kommissionierung und Bereitstellung von Ware zur Abholung für Endkunden 				

			Endkunden
	Value Add	ed Services	
Leistungen	für Händler	Leistungen fü	r Verbraucher
Qualitätskontrolle Produktveredelung Warensicherung Montage und Reparaturen	 Entsorgungs- management Customer Relationship Management und Customer Service 	 Track & Trace Expresslieferungen Same-Day-Delivery Lieferung zum Wunschtermin, am 	 Abholung von Retouren Montage und Reparaturen Individualisierung von

Wochenende.

Lieferung an

Auslieferung

Spätanlieferung

Zwischenlagerung

Benachrichtigung vor

Anlieferservices und

Verbringen der Ware in

die Kundenwohnung

alternativen Abholort

Rechnungsstellung,

-abwicklung und

Merchandising

-steuerung

IT-Outsourcing

Dokumenten

Archivierung von

ment

Forderungsmanage-

Transportplanung und

sind hier notwendig. Gleiches gilt im Großhandel für die Handhabung von Maschinen und Halbwaren.

Für Transport, Umschlag und Lagerung von Schüttgut und großen Mengen von Flüssigkeiten ist eine noch stärker spezialisierte Handelslogistik notwendig. Entlang der gesamten Logistikkette werden technische Speziallösungen wie Silos, Tanks und entsprechende Fördertechnik verwendet. Diese umfangreichen Anforderungen an die Logistik sind vorwiegend im Großhandel mit Rohstoffen und landwirtschaftlichen Grundstoffen zu berücksichtigen.

Logistische Herausforderungen durch breites Sortiment und Internethandel

Besonders im Lebensmitteleinzelhandel ist ein Trend zur Sortimentsverbreiterung zu beobachten. Beispielsweise ist die

Anzahl von Produkten im Sortiment an Frische- und Trockenwaren bei Discountern von 2007 bis 2012 im Durchschnitt um 9 %51 und bei großen Supermärkten um fast 22 %52 gestiegen. Eine Vergrößerung des Sortiments erfordert eine flexible Gestaltung der logistischen Prozesse und Anlagen. Die Anforderungen an die Logistik steigen nochmals, wenn nicht nur eine Warengruppe, sondern wie beispielsweise beim Betrieb von Warenhäusern und Onlinehandelsportalen eine Vielzahl unterschiedlicher Warengruppen mit spezifischen Anforderungen an technisches Equipment oder Belieferungsfrequenzen ins Sortiment aufgenommen werden. Um diese Produktvielfalt zu handhaben, kann es notwendig sein, mehrere Versorgungsketten parallel zu betreiben.53

Verpackungen

■ CO₂-neutraler Versand

Im Internethandel mit Endkunden ist es notwendig, Auftragsabwicklung, Versandabwicklung, Auslieferung und Retouren-

14 | Leistungen in der Handelslogistik

Qualitäts

 Produktve Warensic

Montage

Verpacken und

Konfektionierung

und Displaybau

Etikettierung und

Preisauszeichnung

• Retouren- und Rekla-

mationsmanagement

Umpacken

Track & Trace

Rückverfolgung

abwicklung analog zum klassischen Versandhandel sicherzustellen. Händler sind außerdem durch die Bestimmungen zu Fernabsatzverträgen gesetzlich verpflichtet, Verbrauchern ein Widerrufsrecht einzuräumen. ⁵⁴ Im Rahmen der Umsetzung der Europäischen Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU wird das deutsche Widerrufsrecht im laufenden Jahr z. B. hinsichtlich Widerrufsfrist, Form des Widerrufs und Rücksendekostenübernahme nochmals an europäische Beschlüsse angepasst. ⁵⁵

Das Aufkommen an Rücksendungen hat zur Folge, dass die Abwicklung von Retouren und deren Aufbereitung durch die Gestaltung der Logistikprozesse ermöglicht werden muss. Zusätzlich nehmen im Zusammenhang mit dem Internethandel auch die Bedeutung von Multi-Channel-Konzepten und der Betrieb unterschiedlicher Lieferwege im Handel zu.

Value Added Services und Filiallogistik erweitern das Spektrum der Handelslogistik

Zusätzlich zu den operativen Logistikprozessen werden im Handel viele ergänzende Leistungen (Value Added Services) innerhalb der Logistikkette erbracht. Die Zusatzleistungen werden sowohl im Auftrag des Händlers als auch des Verbrauchers durchgeführt. Zu diesen Leistungen zäh-

len für den Händler einfache Arbeitsschritte wie das Umpacken von Waren bis hin zu komplexen Aufgaben wie das Abwickeln von Retouren. Für Verbraucher existieren vorwiegend Angebote zur Ergänzung der Zustellung einer Sendung, z. B. die Vergabe von Wunschlieferterminen oder die Individualisierung von Verpackungen durch Grußkarten (vgl. Abbildung 14).

Zunehmend rückt auch die Filiallogistik als Gestaltungsfeld für Händler und Logistikdienstleister in den Vordergrund. Die Ausweitung der Logistikoptimierung bis in die Filiale bietet die Möglichkeit, Bestell-, Auslieferungs- und Rückführungsprozesse sowie die Auslastung knapper Lagerflächen in der Filiale weiter zu optimieren. Beispielsweise dient eine filialorientierte Kommissionierung und Beladung des Lkw in der Distribution der Vermeidung von Umpackvorgängen und Laufwegen und senkt somit die Arbeitslast der Mitarbeiter in der Filiale. Auch durch das Anliefern von Waren außerhalb der Haupteinkaufszeiten kann die Auslastung der Filialmitarbeiter geglättet und die Verfügbarkeit der Mitarbeiter für Beratung zu verkaufsstarken Tageszeiten erhöht werden, um dadurch ggf. die Konversionsrate (Conversion Rate) zu steigern. Dies steht häufig im Konflikt mit Anlieferrestriktionen, die vor allem in Innenstadtlagen eine frühzeitige Belieferung der Filialen verhindern. Weitere potenzielle Maßnahmen zur Optimierung der Filiallogistik wurden in einer empirischen Studie aus dem Jahr 2013 abgeleitet.⁵⁶

Besondere Bedeutung kommt der Filiallogistik zu, wenn ein Händler die Distribution von z. B. online bestellter Ware über die Filiale abwickelt. In diesen Fällen müssen Bestellungen entweder in der Filiale kommissioniert, verpackt und bereitgestellt oder kommissionierte Bestellungen in der Filiale zusätzlich zum Sortiment der Filiale gehandhabt werden. Werden Waren an Kunden aus der Filiale geliefert, müssen auch die Transporte zum Kunden disponiert und durchgeführt werden. Bei Bedarf sind zusätzlich Prozesse zur Behälter- und Retourenrückführung zu integrieren.

Das wachsende Interesse an Optimierung und Kostenreduzierung in der Logistik bis in die Filiale eröffnet auch Logistikdienstleistern und auf Instore-Leistungen spezialisierten Unternehmen neue Marktchancen. Der 2010 gegründete Verband für Instore und Logistik Services sieht die Tätigkeitsschwerpunkte seiner Mitglieder beispielsweise in der Warenverräumung und -platzierung, in Lagerarbeiten, Inventuren, Regalservice, aber auch in der Prozessoptimierung und der Unterstützung bei der Einführung von IT-Systemen.⁵⁷

3.3 Logistische Segmentierung

Eine Segmentierung des Handels nach logistischen Kriterien dient der Klassifizierung von Unternehmen entsprechend ihrer unterschiedlichen Anforderungen an die Logistik, die sich zumeist aus dem Geschäftsmodell des Unternehmens ergeben. Infolgedessen werden Unternehmen im Folgenden anhand ihrer Lieferwege in der Distribution (Marktseite) und anhand der Rolle der Logistik im Unternehmen (Unternehmensseite) segmentiert.

Lieferwege als Kriterium zur Segmentierung

Die Segmentierung nach Lieferwegen unterscheidet zwei klassische Formen der Belieferung (vgl. Abbildung 15). Erfolgt der Verkauf an den Kunden in stationären Handelshäusern, so liegt aus Sicht des Händlers eine Filialbelieferung vor. Den Transport zum Nutzungsort übernimmt der Kunde selbst. Die Unternehmen mit Filialbelieferung sind überwiegend die Einzelhandelskonzerne, aber auch eine Reihe von Großhändlern mit Cash & Carry-Geschäft führen Filialbelieferungen durch.

Dem gegenüber stehen Unternehmen, die ihre Kunden direkt beliefern, also die Ware

an ihren Verbrauchsort befördern (Direktbelieferung). Dazu gehören in erster Linie die Internethändler und klassischen Versandhändler, aber auch die Mehrzahl der Unternehmen aus dem Großhandel, wie Baustoffhändler, die Handwerker oder Empfänger auf Baustellen versorgen.

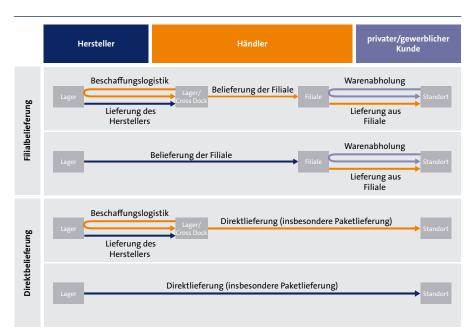
Unternehmen, die die beiden genannten Lieferwege vereinen, d. h. sowohl Filialbelieferung als auch Direktbelieferung betreiben, bilden ein drittes Segment. In Anlehnung an den Multi-Channel-Vertrieb, der den Verkauf von Ware über unterschiedliche Vertriebskanäle beschreibt, wird bei



Nutzung unterschiedlicher Lieferwege von der Multi-Channel-Logistik gesprochen. Zu den Händlern mit Multi-Channel-Logistik werden nur solche Unternehmen gerechnet, die über beide Lieferwege signifikante Umsätze erzielen. Für die Auswertung der Onlinebefragung in dieser Studie wurden Handelsunternehmen mit mindestens 10 % Umsatz je Lieferweg in das Segment Multi-Channel-Logistik eingeordnet. Der Großteil der Unternehmen allerdings betreibt traditionell nur ein Geschäftsmodell, das entweder Filialbelieferung oder Direktbelieferung vorsieht. Es ist zu beobachten, dass Unternehmen zunehmend Multi-Channel-Konzepte verfolgen.

Die Rolle der Logistik als Kriterium zur Segmentierung

In der Analyse der Experteninterviews, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurden, wurde eine weitere Form der logistischen Segmentierung abgeleitet. Diese basiert auf der Interpretation von Logistik und damit auf der Rolle, die die Logistik im Unternehmen einnimmt. Aus den Aussagen der Experten lässt sich ein Spektrum zwischen zwei idealtypischen Rollenmodellen definieren, die von Unternehmen angestrebt werden: Logistik als "interner Dienstleister" und Logistik als "Gestalter".



15 | Lieferwege in einem Handelsnetzwerk

"Interner Dienstleister" legt Fokus auf die Operative

Im Rollenverständnis des "internen Dienstleisters" setzt sich die Logistik das Ziel, die von anderen Unternehmensbereichen, meist dem Einkauf, dem Warengruppenmanagement oder dem Vertrieb, geforderte Leistung zu erfüllen und dabei die Kosten für die Leistungserbringung möglichst gering zu halten.

"Gestalter" legt den Fokus auf die Steuerung

Der "Gestalter" setzt sich andere Ziele. Der Fokus seines Handelns liegt auf den steuernden Prozessen und der strategischen Entwicklung. Er stellt sich die Fragen: Wie kann die Logistik durch eine Integration über die gesamte Supply Chain zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen? Wie kann die Logistik durch ihre Leistungen gegenüber dem Kunden eine Differenzierung am Markt erreichen? Ein Hinweis auf die Funktion des "Gestalters" sind die Einführung und konsequente Umsetzung eines übergreifenden Supply Chain Managements in Zusammenarbeit mit Einkauf und Vertrieb. In diesem Zuge besitzt die Logistik des Segments "Gestalter" tendenziell größeren Einfluss auf die Entscheidungen, die das Gesamtunternehmen betreffen, z. B. auf strategische Neuausrichtungen bezüglich regionaler oder internationaler Expansion sowie Geschäftsfelderweiterungen.

Abbildung 16 unterscheidet zusammenfassend die beiden idealtypischen Segmente nach logistischem Rollenverständnis anhand der Zielsetzung sowie dem angestrebten Erfolgsbeitrag.

Handelslogistik in der Funktion des Handelslogistik in der Funktion des "internen Dienstleisters" ..Gestalters Geringe Logistikkosten Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens: Logistikprozesse optimieren Kundenzufriedenheit und Differen-Zufriedenheit der "internen" Kunden: Zielsetzung zierung im Markt Logistikqualität sicherstellen Unternehmensprozesse optimieren Wachstum ermöglichen Wachstum vorantreiben Logistik erhöht den Gewinn durch Logistik erhöht Kundenorientierung Kostenminimierung durch Flexibilisierung, z.B. in der Logistik schafft interne Kunden-Auftragsbearbeitung Logistik schafft Differenzierung, z. B. zufriedenheit durch Erfüllen der Logistikqualität (Versorgungssicherdurch innovative Belieferungsformen heit, Liefertreue, Termintreue, Erfolgsbeitrag Logistik erhöht Effizienz durch Liefergeschwindigkeit) Prozessorientierung und Integration Logistik ermöglicht Wachstum und der Supply Chain sichert Kosteneffizienz durch Logistik gestaltet die Unternehmens-Mengenflexibilität entwicklung aktiv mit (Expansion und Diversifikation)

16 | Rolle der Handelslogistik: "Interner Dienstleister" und "Gestalter"

Exkurs Cross-Channel

Der Internethandel boomt. Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von mehr als 15 % zwischen 2010 und 2013 ist er deutlich dynamischer als der klassische Einzelhandel, dessen jährliches Wachstum im gleichen Zeitraum unter 1 % lag. 58 Viele stationäre Händler sehen bei diesen Zahlen die Gefahr, Marktanteile an den Internethandel zu verlieren. Aus Angst vor Eigenkannibalisierung scheuen sich manche auch davor, zusätzlich zu ihren Filialen einen Onlineshop zu eröffnen und damit in einen unternehmensinternen Wettbewerb zu treten. Mit dem richtigen Konzept wird jedoch aus dem Konkurrenten Internethandel ein Partner, der das Geschäft belebt. Multi-Channel beschreibt den Vertrieb bzw. die Logistik über verschiedene Verkaufskanäle, wie stationär und online. Unter Cross-Channel wird die zusätzliche Verknüpfung und Integration dieser Kanäle verstanden, einschließlich der logistischen Prozesse.

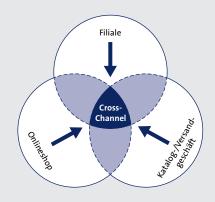
Aus Kundensicht umfasst das Cross-Channel-Konzept die Wahlmöglichkeit, im Internet bestellte Ware nach Hause oder in eine Verkaufsfiliale liefern zu lassen. Ebenso ist die Rückgabe online bestellter Waren in einer Filiale möglich. Auch die Verfügbarkeit der Produkte in den Filialen kann online geprüft werden. Das ermöglicht Händlern, für den Kunden stets mit einheitlichem Auftritt und synchronisiertem Angebot verfügbar zu sein – in der Filiale, im Internet, auf dem Smartphone oder Tablet sowie im Versandkatalog.

Für die Logistik bedeuten unterschiedliche Vertriebs- und Lieferwege, dass das stationäre und das nicht-stationäre Geschäft entweder aus einem integrierten Logistiknetzwerk, aus parallelen, aber verknüpften Logistiknetzwerken oder aus zwei gänzlich getrennten Logistiknetzwerken bedient werden muss. 59 Im Rahmen der ersten beiden Optionen wird Cross-Channel-Logistik betrieben, da Waren- und Informationsströme ganz oder teilweise integriert werden. Herausforderungen sind dabei neben den kleinen Losgrößen vor allem die von Kunden erwartete Lieferzeit und die Integration der Warenrücksendungen in die Logistikprozesse.

Eine aktuelle Untersuchung von IBM zeigt, dass in Deutschland die Elektronikbranche in der Umsetzung des Cross-Channel-Konzepts am weitesten fortgeschritten ist. Auf Basis einer Bewertung von 75 Kriterien, wie beispielsweise kanalübergreifendem Marketing und Rückgabeprozess, wird in der Untersuchung die Cross-Channel-Fähigkeit von Unternehmen bewertet. Conrad, Saturn und Media Markt belegen hier die vordersten Plätze. Aber auch Bekleidungsunternehmen und Buchhändler sind in den Top 10 vertreten.

Vom Filialhandel zum Cross-Channel: Saturn

Erst Ende 2011, und damit später als andere Unternehmen, eröffnet Saturn einen Onlineshop. 61 Innerhalb der letzten zwei Jahre hat das Unternehmen sein Cross-Channel-Konzept ausgebaut. Mit dem



17 | Entwicklung vom klassischen Händler zum Cross-Channel-Anbieter

Zukauf des Internethändlers redcoon 2011 gab die Unternehmensgruppe Media-Saturn ein klares Signal zugunsten des Internethandels.⁶² Trotz des späten Starts wird das Unternehmen mittlerweile als ernster Mitbewerber im Internethandel wahrgenommen. Selbst Konkurrenten äußern, dass sich durch Media-Saturn der Druck am Markt noch einmal deutlich erhöht habe.⁶³ Neben einem Onlineshop und 150 Filialen in Deutschland⁶⁴ betreibt Saturn heute auch einen Mobile-Shop, der den Verkauf über mobile Endgeräte unterstützt.

Vom Onlinehandel zum Cross-Channel: notebooksbilliger.de

Während sich Saturn durch den Start eines Onlineshops vom stationären Händler zum Cross-Channel-Händler entwickelte, ging der Elektronikhändler notebooksbilliger.de den entgegengesetzten Weg. Im Jahr 2002 wurde das Unternehmen als Onlineshop für Notebooks gegründet. Mittlerweile ist das Unternehmen einer der führenden deutschen Internethändler und betreibt drei Filialen in Deutschland.⁶⁵ Nach Aussagen des Geschäftsführers von notebooksbilliger.de sind etwa zwei Drittel der Filialkunden Neukunden, während ein Drittel online bestellte Ware abholt.⁶⁶

Vom Versandhandel zum Cross-Channel: bonprix

Wiederum eine andere Entwicklung konnte für ein Tochterunternehmen der Otto-Gruppe, bonprix, beobachtet werden. 1986 als
Katalogversand gegründet, eröffnete bonprix 1997 einen Onlineshop, 1999 die erste Filiale und bietet seit 2007 ein TeleshoppingAngebot und seit 2011 Shopping-Apps an. bonprix gehört zu den
zehn umsatzstärksten Internethändlern im deutschen Markt.⁶⁷
Das Filialnetz umfasst mittlerweile rund 100 Filialen. Bestellte
Ware kann sich der Kunde nach Hause, aber auch in die Geschäftsstellen des Logistikdienstleisters von bonprix senden lassen. Dem
Kunden steht es frei, Ware über den Dienstleister wieder zurückzusenden oder in einer Verkaufsfiliale von bonprix zurückzugeben.⁶⁸



3.4 Logistikdienstleister im Handel

Grundlegende Logistikfunktionen wie Transport, Umschlag, Lagerung und Kommissionierung, aber auch branchen- und segmentspezifische Logistikleistungen sowie zusätzliche Leistungen können entweder vom Händler selbst oder von Logistikdienstleistern durchgeführt werden. Logistikdienstleister bezeichnen Leistungspakete, die die gesamte Abwicklung von Kundenaufträgen und Logistikprozessen umfassen, als Fulfillment-Lösungen. Diese Angebote richten sich in erster Linie an Unternehmen, die ohne eigenes Logistiknetzwerk Handel betreiben.⁶⁹

Fremdvergabe von Transportleistungen ist im Handel verbreitet

Eine 2012 veröffentlichte Studie zum Logistik-Outsourcing mit Teilnehmern unterschiedlicher Branchen kommt zu dem Ergebnis, dass sich besonders klassische Transport- und Lagerleistungen in den Augen der Befragten zur Fremdvergabe eignen. Festzustellen ist, dass die nicht in der Verantwortung des Handels liegenden Transporte (Direkt- und Lagerbelieferung) fast ausschließlich fremdvergeben sind.

Die Experteninterviews dieser Studie zeigen bei der Belieferung der Filialen ein differenzierteres Bild: Ein Drittel der befragten Händler setzt Dienstleister lediglich zur temporären Ergänzung ihrer Kapazität im Transport ein. Knapp die Hälfte der Befragten geben an, Transportleistungen vollständig und Lagerleistungen in Aufgabenpaketen an Logistikdienstleister zu vergeben.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung belegen, dass Lager- und Steuerungsleistungen im Gegensatz zum Transport in der weit überwiegenden Zahl der Handelsunternehmen als Kernkompetenz verstanden und daher eine umfangreiche Fremdvergabe aus strategischen Gründen ausgeschlossen werden. Der Schwerpunkt der Fremdvergabe von Logistikleistungen liegt im Handel bei den Transportaufgaben und nicht bei

den komplexeren Aufgaben der Kontraktlogistik mit Lager- und logistischen Zusatzleistungen (vgl. Abbildung 18).

Logistikdienstleister sehen sich im Handel demnach erheblichen Widerständen ausgesetzt, die die absehbare Ausweitung der Vergabe von Logistikleistungen begrenzen. Auch die Ergebnisse der Expertenbefragung deuten nicht auf einen Trend zur Ausweitung des Umfangs der Fremdvergaben hin. Dazu tragen auch segmentspezifische Unwägbarkeiten wie beispielsweise starke saisonale Schwankungen bei. Der Handel als Markt für Logistikdienstleister bleibt damit schwierig. Trotzdem ist das Angebot an Logistikdienstleistungen umfangreich und vielfältig. Zum einen sind große Dienstleister mit unspezifischen, aber auch mit handels- oder sogar segmentspezifischen Angeboten am Markt aktiv, zum anderen haben sich aufgrund der speziellen Anforderungen an die Logistik in einzelnen Handelssegmenten spezialisierte Dienstleister etabliert. Diese konnten sich mitunter mit einem hochqualifizierten, differenzierten Leistungsangebot (z. B. Tiefkühllagerung) gegen den Eigenbetrieb der Logistik durch den Händler durchsetzen.

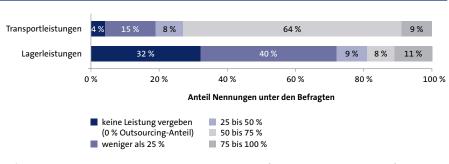
Logistikdienstleister: Generalisten und Spezialisten

In Tabelle 2 sind die 20 Logistikdienstleister mit den größten handelsrelevanten Umsätzen in Deutschland aufgeführt. Als handelsrelevant werden Umsätze aus dem Business-to-Consumer und Business-to-Business-Geschäft im Paketversand (Teil-

menge des Umsatzes aus Kurier-, Expressund Paketdiensten) sowie Umsätze aus der Konsumgüterdistribution und der Konsumgüterkontraktlogistik berücksichtigt.

Spezielle Anforderungen in der Frische- und Tiefkühllogistik

Der Handel mit Lebensmitteln ist für die Logistikbranche wegen seines großen Umsatzanteils ein wesentlicher Teilmarkt. Aufgrund der besonderen Anforderungen an die Logistik sind in vielen Fällen spezifische Investitionen erforderlich, z. B. in Kühllager und Frischetransporter. Wenn eine hohe Auslastung dieser Anlagen und Transportmittel durch den einzelnen Händler nicht sichergestellt werden kann, vergeben diese Händler die Frischelogistik an Dienstleister.74 Allerdings sprechen die hohen Qualitätsanforderungen in der Frischeund Tiefkühllogistik für manche Lebensmittelhändler gegen die Fremdvergabe. Insgesamt erwirtschaftete diese Logistiksubbranche im Jahr 2011 über 2,4 Mrd. Euro Umsatz.75 Eine Nische im Bereich der Frischelogistik ist die Tiefkühllogistik, in der sich nur wenige Logistikdienstleister positionieren. Eine weitere Herausforderung in der Lebensmittellogistik ist die Optimierung der Transporte durch eine Kombination von Auslieferungen verschiedener Warengruppen wie Frische-, Tiefkühl- und Trockensortiment. Eine mögliche Lösung ist der Einsatz von Mehrkammerfahrzeugen, die beispielsweise das Unternehmen Lekkerland im Rahmen seines Multitemperatur-Konzepts einsetzt.76



18 | Umfang der Fremdvergabe in der Handelslogistik (Quelle: Onlinebefragung)

Internethandel fördert Nachfrage nach KEP-Dienstleistungen und Retourengeschäft

Waren die Versandhändler bereits vor der Verbreitung des Internets Großkunden von Paketdienstleistern, ist durch das Wachstum des Internethandels die Nutzung von Paketdienstleistungen so stark angestiegen, dass der Internethandel heute über 50 % aller Paketsendungen in Deutschland ausmacht.

Hierin sind auch die Retouren mit 7 Prozentpunkten enthalten.77 Eine Untersuchung aus dem Jahr 2011 ergab, dass im Durchschnitt jeder dritte Kunde seinen Onlinekauf ganz oder teilweise zurücksendet.78 Die Studienergebnisse zeigten außerdem, dass im Durchschnitt fast neun von zehn Internethändlern ihre Retouren selbst abwickeln, anstatt einen Dienstleister einzusetzen.⁷⁹ Mit einer Fremdvergabe-Quote von durchschnittlich 20 % vergeben jedoch mittlere und große Internethändler mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. Euro diese Leistung eher an Dienstleister als kleine Unternehmen (Fremdvergabe-Quote 3 %).80 Die Retourenabwicklung beinhaltet dabei sowohl die Annahme und Beurteilung der Retoure als auch die Wiedereinlagerung, Wiederverpackung bzw. Aufbereitung, Reparatur oder Entsorgung der Ware sowie die Kundenkommunikation und die Zahlungsrückabwicklung.

Rang	Unternehmen	Umsatz Deutschland 2012 [Mio. EUR]	Anteil handels- relevanter Umsatz ⁷¹	Handelsbranchen- schwerpunkt der Logistikleistungen
1	Deutsche Post DHL	8.230		diversifiziert mit Schwerpunkt Versand-/ Internethandel
2	Kühne + Nagel	3.238		diversifiziert
3	Dachser	2.666		Lebensmittel, Technik und Elektronik
4	Rhenus	2.100		Lebensmittel, Technik und Elektronik, Bekleidung und Textilien
5	DPD Dynamic Parcel Distribution	1.507		Bekleidung und Textilien, Lebensmittel, Technik und Elektronik
6	UPS United Parcel Service Deutschland	1.500	•	diversifiziert , u.a. Versand-/Internethandel
7	Arvato Services	1.250	•	Bekleidung und Textilien, Lebensmittel, Versand-/Internethandel
8	BLG Logistics Group	1.094	•	diversifiziert
9	Fiege Logistik	1.000		Technik und Elektronik, Bekleidung und Textilien, Lebensmittel und Drogerie
10	Hermes Europe	1.000	•	diversifiziert mit Schwerpunkt Versand-/ Internethandel
11	Kraftverkehr Nagel	950°	•	Lebensmittel und Tiefkühl
12	GLS General Logistics Systems Germany	710	•	Diversifiziert, u. a. Bekleidung und Textilien, Technik und Elektronik
13	MGL Metro Group Logistics ⁷²	598°	•	Beschaffungslogistik
14	TNT Express	538		Versand-/Internethandel
15	trans-o-flex Schnell- Lieferdienst	527		Technik und Elektronik, Bekleidung und Textilien
16	Meyer & Meyer	220 [*]	•	Bekleidung und Textilien
17	WM Logistik	200 [*]	•	diversifiziert
18	HAVI Global Logistics	176 [*]	•	Lebensmittel
19	Reverse Logistics	153 [*]	•	diversifiziert
20	Profresh Systemlogistik	150°	•	Lebensmittel und Tiefkühl

Umsatz 2011

75 % bis 100 % handelsrelevanter Umsatz
50 % bis 74 % handelsrelevanter Umsatz

25 % bis 49 % handelsrelevanter Umsatz

T 2 | Logistikdienstleister mit höchstem Umsatz im Handel⁷³



Exkurs Hidden Champions (Tiefkühllogistik und Rückwärtslogistik)

Erfolgreiche Logistikdienstleister finden sich in der Handelsbranche nicht nur unter den umsatzstärksten Unternehmen, sondern auch in Nischenmärkten, in denen besondere logistische Anforderungen bedient werden. Zwei Formen der Spezialisierung auf Nischenmärkte sollen an dieser Stelle vorgestellt werden. Die erste konzentriert sich auf eine spezifische Warengruppe und bietet hierfür eine Komplettlösung entlang der gesamten Supply Chain an, von der Beschaffung über die Lagerung bis hin zur Distribution. Die zweite Form der Spezialisierung beschränkt die Leistungen des Logistikdienstleisters auf einen Abschnitt in der Supply Chain, in diesem Fall die Distribution.

In Abbildung 19 wird Nordfrost als Anbieter einer warengruppenspezifischen Logistiklösung und die Reverse Logistics Group als Spezialist für Rückführungs- und Entsorgungslogistik beispielhaft gegenübergestellt.

Das Unternehmen Nordfrost ist mit insgesamt 30 Standorten in Deutschland und Europa einer der führenden Tiefkühllogistikdienstleister. Das Leistungsspektrum reicht von der klassischen Lagerung von tiefgekühlten Roh- und Fertigwaren über die Kommissionierung sowie filialgerechte Konfektionierung bis hin zur temperaturgeführten Distribution. Zum Leistungsspektrum gehören neben Value Added Services wie Etikettieren der Waren auch Leistungen wie das Zerlegen von Fleisch, Schockfrosten, kontrolliertes Auftauen und Verpacken der Ware sowie die Belieferung der vorbereiteten Rohware an weiterverarbeitende Produktionslinien. §1 Im Bereich der Tiefkühllogistik wird spezielles Know-how benötigt, z. B. hinsichtlich gesetzlicher Hygieneanforderungen oder besonderer Produkt- und Prozessanforderungen.

Die Reverse Logistics Group (RLG) betreibt Rücknahmegeschäfte, zu denen neben der Retourenabwicklung auch die Abwicklung von Rücknahmen unverkaufter Bestände im Handel, defekter Produkte bei Großabnehmern sowie die Abwicklung von Produktrückrufen gehören. Das Unternehmen betreibt außerdem Recycling- und Entsorgungsmanagement für unterschiedliche Warengruppen und Verpackungen. ⁸² Auch hier ist spezifisches Know-how erforderlich, z. B. zu gesetzlichen Entsorgungsbestimmungen.

	Nordfrost	Reverse Logistics Group
Beschaffung	Brokergeschäft (Wareneinkaufsabwicklung im Auftrag eines Händlers)	Kein spezielles Angebot
Lagerung/ Kommissionierung	 Wareneingang und Qualitätskontrolle Kühl- und Tiefkühllagerung von Roh- und Fertigprodukten Kommissionierung Schockfrosten und kontrolliertes Auftauen 	Kein spezielles Angebot
Distribution/ Transport	Frische- und Tiefkühltransporte Filial- und Kundenbelieferung	Rücknahme unverkaufter Ware im Handel Retourenmanagement im Onlinehandel Rücknahme defekter Produkte und deren Re-Distribution End-of-Life Management Produktrückrufe
Value Added Services	 Qualitätskontrolle Produktveredelung Verpacken und Umpacken Konfektionierung und Etikettierung 	 Werkstattentsorgung Internationales Compliance Management Sekundärrohstoffmanagement Management von Clearing Systemen für pfandpflichtige Einwegverpackungen

19 | Auszug aus den Leistungsportfolios zweier Nischenanbieter und Position der Angebote in der Supply Chain

4 Beitrag der Handelslogistik zum Unternehmenserfolg

Nachdem die Strukturen und Funktionen sowie Anforderungen und Besonderheiten des Handels im Allgemeinen und der Handelslogistik im Speziellen behandelt wurden, liegt in diesem und dem nachfolgenden Kapitel der Fokus auf dem unternehmerischen Erfolg in der Handelslogistik.

Bevor jedoch logistische Erfolgsfaktoren in der Handelsbranche identifiziert werden können, wird in den zwei folgenden Abschnitten dieses Kapitels aufgezeigt, was den Erfolg eines Handelsunternehmens ausmacht: Wie wird Erfolg für die unterschiedlichen Handelsunternehmen

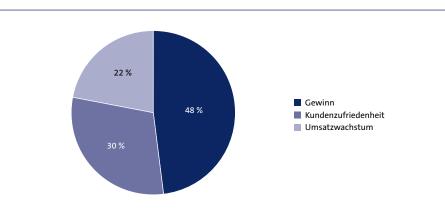
definiert (vgl. Abschnitt 4.1) und durch welche erfolgswirksamen Eigenschaften kann die Handelslogistik zu diesem ganzheitlich definierten Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Abschnitt 4.2).

4.1 Erfolgsdefinitionen in Handelsunternehmen

Der Unternehmenserfolg im Handel wird zumeist durch drei Erfolgsgrößen bestimmt: Kundenzufriedenheit, Umsatzwachstum und Gewinn. Besonders in stagnierenden Märkten wird Wachstum häufig auf Marktanteile anstatt auf Umsatz bezogen. Jedoch ist festzustellen, dass diese Erfolgsgrößen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich priorisiert werden.

Die Erfolgsgröße Gewinn wurde in der Onlinebefragung am häufigsten als prioritäres Ziel genannt (vgl. Abbildung 20). In der von vergleichsweise geringen Gewinnmargen geprägten Handelsbranche, die einen entwickelten Markt mit relativ konstantem Gesamtvolumen bedient, bleibt die Profitabilität bei ca. der Hälfte der Unternehmen oberstes Ziel. Das bedeutet aber auch, dass die andere Hälfte den Erfolgsgrößen Kundenzufriedenheit und Umsatzwachstum die höchste Bedeutung zuweist.

"Es wird in vielen Diskussionen einfach 'mal eine Zäsur gemacht und 'mal ganz bewusst gefragt: "Was möchte der Kunde?" Das gibt der Diskussion oft schon eine ganz neue Richtung." [Leiter Supply Chain Management in einem Einzelhandelsunternehmen]



20 | Erfolgsgröße mit der höchsten Priorität (Quelle: Onlinebefragung)

Kundenzufriedenheit wird von 30 % der Experten als primäres Ziel der Geschäftstätigkeiten gesehen. Die Leistungsfähigkeit des Handelsunternehmens ist bei diesen Händlern auf die Kundenanforderungen auszurichten, auch wenn die Profitabilität dadurch vorläufig eingeschränkt wird.

Nur gut 20 % der Befragten stellen das Wachstum bezüglich Umsatz oder Marktanteilen an die erste Stelle der Erfolgskriterien. Gerade Internethändler sind zum Teil vorrangig auf Umsatzsteigerungen bzw. den Ausbau ihrer Marktanteile ausgerichtet. Ein prominentes Beispiel hierfür ist das Unternehmen Zalando, das nach der Gründung im Jahr 2008 bereits einen

Nettoumsatz in Europa von 1,8 Mrd. Euro für das Jahr 2013 verkündete.⁸³ Zalando nimmt nach eigener Aussage Anlaufverluste in Kauf und forciert das Wachstum in Deutschland, aber auch die Expansion ins europäische Ausland.⁸⁴

Dagegen zeigt sich, dass gerade stationäre Händler Umsatzwachstum nur in Verbindung mit dem Gewinn bzw. einer erwarteten Profitabilität als Erfolgskriterium definieren. In diesem Zusammenhang sprechen die Interviewten auch von "nachhaltigem" oder "profitablem" Wachstum.



4.2 Erfolgswirksame Eigenschaften der Handelslogistik

Gewinn, Umsatzwachstum und Kundenzufriedenheit werden von den Befragten als Erfolgsgrößen für das gesamte Unternehmen definiert. Welchen Beitrag kann nun die Handelslogistik zum Erreichen dieser Ziele leisten? In der Analyse der Interviews wurden vier Eigenschaften identifiziert, die für den Beitrag der Handelslogistik zu den Erfolgsgrößen stehen:

 Logistikqualität wird vor allem dur 				
	die Warenverfügbarkeit für den Kunden			
	(im Filialhandel die Regalverfügbarkeit			
	bzw. "On-Shelf-Availability") repräsen-			
	tiert und durch Termintreue, Lieferge-			
	nauigkeit, Lieferzeit und -zuverlässig-			
	keit beschrieben.			

- Flexibilität umfasst die Reaktionsfähigkeit und Agilität in operativen Prozessen sowie die Mengenflexibilität, um Prozesse und Kapazitäten an Nachfrageveränderungen anzupassen.
- Kosteneffizienz bezeichnet die Fähigkeit, Logistikleistungen ressourcenschonend zu erbringen und Kosten für die Leistungserstellung zu minimieren.
- Die Fähigkeit zur Prozessinnovation erlaubt der Handelslogistik, sich auf veränderte Anforderungen durch Optimierung und neue Prozessgestaltung einzustellen und diese weiterzuentwickeln.

Logistikqualität: Eine gute Logistik "fällt nicht auf"

In Handelsunternehmen fällt häufig der Satz: "Wenn mir nichts von der Logistik zu Ohren kommt, hat sie ihren Job gut gemacht".85 Erstes Ziel ist es daher, Störungen in den Logistikprozessen zu vermeiden. Verzögerungen und Fehlleistungen in der Abwicklung von Filial- und Kundenbestellungen führen zu eingeschränkter Warenverfügbarkeit, geringer Liefertreue und verlängerten Lieferzeiten. Dagegen steigert eine hohe Logistikqualität, gemessen z. B. anhand der Regalverfügbarkeit, die Kundenzufriedenheit.

Erfolgsgröße	Eigenschaften der Handelslogistik				
Effolgsgroise	Logistikqualität	Flexibilität	Kosteneffizienz	Prozessinnovation	
Umsatzwachstum	2,2	2,1	2,0	1,5	
Gewinn	2,1	2,0	2,3	1,6	
Kundenzufriedenheit	2,6	2,1	1,7	1,6	

0 = kein Einfluss 1 =

1 = kaum Einfluss

2 = wesentlicher Einfluss

3 = entscheidender Einfluss

T 3 | Einschätzung der Experten zum Einfluss von Eigenschaften der Handelslogistik auf Erfolgsgrößen (Quelle: Onlinebefragung)

Flexibilität: Eine gute Logistik schafft Möglichkeiten

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit leistet auch die Flexibilität durch ein individuelles und schnelles Reagieren auf Kundenwünsche einen Beitrag. Für die Erfolgsgröße Umsatzwachstum ist Flexibilität ebenfalls von wesentlicher Bedeutung, da so schwankende Nachfragen im bestehenden Netzwerk bedient und bei Bedarf der Ausbau des Netzwerks schnell und kostengünstig realisiert werden kann. Flexibilität ist damit Voraussetzung für die Realisierung von Umsatzwachstum, z. B. durch Expansion in neue Vertriebsregionen, das Einführen neuer Warengruppen oder durch den Aufbau neuer Vertriebskanäle.

Kosteneffizienz: Eine gute Logistik darf nicht teuer sein

Da der Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten im Handel höher ist als in der Industrie, ⁸⁶ gestaltet sich der Einfluss der Logistik auf die Erfolgsgröße Gewinn entsprechend groß. Die Wirkung der Logistik verstärkt sich außerdem dadurch, dass die Logistik die Effizienz anderer Geschäftsprozesse maßgeblich beeinflusst. Der Einfluss der Kosteneffizienz auf die Erfolgsgrößen Kundenzufriedenheit und Wachstum ist von eher untergeordneter Bedeutung oder sogar negativ.

Prozessinnovation: Eine gute Logistik verbessert sich kontinuierlich von innen

Die Fähigkeit der Logistik, sich auf veränderte Marktverhältnisse, Kundenanforderungen oder Nachfrageschwankungen einzustellen, kann aber nur bis zu einer bestimmten Grenze durch Flexibilität in den bestehenden Strukturen erreicht werden. Verändern sich die Anforderungen stärker, so müssen Prozesse und Strukturen bzw. Netzwerke und Organisation der Logistik weiterentwickelt, möglicherweise sogar neu konzipiert werden. Hierfür ist von der Logistik die Fähigkeit zur Prozessinnovation gefordert.

Wirkung der Logistik auf den Unternehmenserfolg

Die Logistik beeinflusst mit ihren vier erfolgswirksamen Eigenschaften Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation die unternehmensbezogenen Erfolgsgrößen. Tabelle 3 zeigt, wie stark der Einfluss der vier erfolgswirksamen Eigenschaften auf die Erfolgsgrößen von den online befragten Handelsexperten eingeschätzt wird.

"Interne Dienstleister" und "Gestalter" setzen auf unterschiedliche Eigenschaften

Innerhalb des Spektrums zwischen den beiden idealtypischen Ausprägungen "interner Dienstleister" und "Gestalter" bestehen charakteristische Unterschiede in der Gewichtung der Erfolgseigenschaften. Die Unterschiede sind im Aufgabenschwerpunkt und den daraus abgeleiteten Zielen der Logistik begründet (vgl. Tabelle 4).

Unternehmen, die ihrer Logistik eher die Rolle des "internen Dienstleisters" zusprechen, setzen sich das Ziel, den Anforderungen der internen Auftraggeber gerecht zu werden und dabei den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz zu minimieren. Daraus leitet sich eine starke Fokussierung auf die Kosteneffizienz und die Erfolgsgröße Gewinn ab. Dies führt in dieser Gruppe in manchen Handelsunternehmen sogar zur Ausgründung der Logistik in ein Tochterunternehmen.

Unternehmen, bei denen die Logistik stärker die Rolle eines "Gestalters" einnimmt, sehen ihre Ziele in der strategischen Wei-

	Handelslogistik in der Funktion des "internen Dienstleisters"	Handelslogistik in der Funktion des "Gestalters"
Selbst definierter Aufgabenschwerpunkt	Optimierung von Leistung und Minimierung von Ressourceneinsatz	Entwicklung von Prozessintegration, Transparenz und Flexibilität
Abgeleitete Zielsetzung	Umsetzung von Anforderungen aus Warengruppenmanagement und Vertrieb zu optimalen Kosten	Berücksichtigung der Logistik in strategischer Entwicklung des Unternehmens
Integrationsgrad der Logistik	Logistik als Organisationseinheit, die Logistikleistung für das Unter- nehmen erbringt	Integration der Logistikprozesse mit anderen Unternehmensbereichen, Kunden, Lieferanten.
Erfolgsgröße im Fokus	Gewinn	Kundenzufriedenheit
Fokus auf erfolgswirksame Eigenschaften	Kosteneffizienz	Logistikqualität, Flexibilität, Prozessinnovation

T 4 | Ableitung der Schwerpunkte bez. Erfolgsgröße und erfolgswirksame Eigenschaften im Spektrum des Rollenverständnisses der Logistik

terentwicklung des gesamten Unternehmens. Die Logistik trägt dazu vor allem an der Prozessgestaltung entlang der Supply

Im Gegensatz zum "internen Dienstleister" sieht sich der "Gestalter" eher als integraler Bestandteil des Unternehmens. Im Ergebnis ist sein primäres Ziel die Erfolgsgröße Kundenzufriedenheit, weil über diese Wachstum und Profitabilität generiert werden sollen. Die Anforderungen an die

Logistikqualität und Flexibilität sind entsprechend hoch. Auch die Fähigkeit zur Prozessinnovation wird vom "Gestalter" deutlich höher gewichtet.

Welche Faktoren zur Verfügung stehen, um die erfolgswirksamen Eigenschaften zu stärken und damit den Erfolgsbeitrag der Handelslogistik zu erhöhen, wird in Kapitel 5 untersucht.



5 Erfolgsfaktoren der Handelslogistik

Welche Faktoren haben direkten Einfluss auf die erfolgswirksamen Eigenschaften Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation? Aus den Experteninterviews werden Antworten auf diese Frage abgeleitet. Als Ergebnis wurden die vier Handlungsfelder Personal in der Logistik, IT und logistisches Equipment, Supply Chain Management sowie Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz identifiziert. Ferner wurden Erfolgsfaktoren innerhalb der Handlungsfelder bestimmt. Diese sind Stellhebel, durch welche die Akteure die erfolgswirksamen Eigenschaften steuern können. Die Bewertung der Erfolgsfaktoren erfolgt auf Basis der Onlinebefragung. (siehe Seite 30 Exkurs zum Scoring-Modell).

5.1 Personal in der Logistik

Mitarbeiter sind ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens. Die Handelslogistik bildet hier keine Ausnahme. Im Großhandel stehen die Logistikmitarbeiter, z. B. Auftragsdisponenten und Fahrer, häufig im direkten Kontakt mit Kunden. Diese haben so auf die Erfolgsgröße Kundenzufriedenheit maßgeblichen Einfluss.

Die Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Personal in der Logistik sind Motivation, Qualifikation und kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter sowie der Einsatz eigener Mitarbeiter und deren Entlohnung. Während in den gewerblichen Bereichen der Mitarbeitermotivation eine besonders große Bedeutung beigemessen wurde, legten die Experten bei Mitarbeitern mit administrativen, steuernden Aufgabenbereichen besonderen Wert auf ihre fachspezifische Aus- und Weiterbildung.

Die kontinuierliche Entwicklung in Form von Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter ist im Handel bereits selbstverständlich. Nachholbedarf besteht in der Förderung von Problemlösungskompetenz, die nachhaltig Arbeitsqualität, Prozessverständnis und auch die Motivation erhöht. Hier sind verstärkte Anstrengungen zu

"Wenn Mitarbeiter motiviert sind, dann fördern wir sie. Dadurch entgehen wir dem Fachkräftemangel, weil wir die Mitarbeiter entsprechend unseren Bedürfnissen aus- und weiterbilden und die Bindung an das Unternehmen steigern." [Logistikleiter in einem Einzelhandelsunternehmen]



21 | Einfluss von Erfolgsfaktoren des Handlungsfelds Personal in der Logistik (Quelle: Onlinebefragung)

empfehlen, um durch gut ausgebildete und entwickelte Mitarbeiter Logistikqualität und Innovationsfähigkeit der Logistik kontinuierlich erhöhen zu können.

Abbildung 21 zeigt, wie die online Befragten die Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Personal hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens bewerten. Gegenübergestellt werden die Bewertungen von Teilnehmern aus besonders erfolgreichen Unternehmen und von Befragten aus weniger erfolgreichen Unternehmen (siehe Exkurs Scoring-Modell und Auswahl besonders erfolgreicher Unternehmen).

Erfolgreiche Handelsunternehmen bewerten fast alle der Erfolgsfaktoren höher als

"Unsere Mitarbeiter machen die Logistik erfolgreich. [...] Alles andere können Sie irgendwo kaufen." [Bereichsleiter in einem Einzelhandelsunternehmen]

die wenig erfolgreichen Unternehmen. Einzig beim Erfolgsfaktor Bezahlung der Mitarbeiter fiel die Bewertung umgekehrt aus. Besonders erfolgreiche Unternehmen sind anscheinend nicht darauf angewiesen, durch Bezahlung Motivation zu erzeugen und qualifiziertes Personal zu binden. Stattdessen fördern sie ihre Mitarbeiter, schaffen Entwicklungsperspektiven und steigern so Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Gleichzeitig verbessern sie ihren Ruf als Arbeitgeber.

5.2 IT und logistisches Equipment

Die Komplexität der Logistikprozesse und die Anforderungen an Prozesseffizienz, Transparenz und Reaktionsfähigkeit machen den Einsatz von IT in der Logistik unumgänglich. Individuallösungen, welche die spezifischen Geschäftsprozesse des Händlers unterstützen, werden ebenso eingesetzt wie Standardsoftware, z. B. zur Lagerverwaltung und für das Auftragsmanagement.

IT-Systemen kommen hier drei grundlegende Funktionen zu: die Planung und Steuerung der Logistikprozesse, das Schaffen von Prozesstransparenz sowie das Standardisieren von Schnittstellen und Prozessen.

Die Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld IT und logistisches Equipment beeinflussen alle Eigenschaften der Handelslogistik. Der effektive Einsatz von Technik erhöht die Kosteneffizienz, vermeidet Fehler und fördert Kundenzufriedenheit. Prozesstransparenz ist die Grundlage für Flexibilität. Prozessinnovationen gehen häufig mit neuen Lösungen in der IT einher.

Die elektronische Kommunikation entlang der Logistikkette gehört heute zum Standard. Trotzdem weisen die Ergebnisse aus den Experteninterviews darauf hin, dass die standardisierte Anbindung von Herstellern und Lieferanten an die IT-Systeme der Händler insbesondere bei kleineren Unternehmen wenig fortgeschritten ist. Schlüssellieferanten empfangen in der Regel Bestellungen von Händlern elektronisch, aber eine beidseitige elektronische Kommunikation ist die Ausnahme. Der Austausch von Bestandsinformationen in Filiale und Lager zwischen Händler und Herstellern oder Lieferanten wird nur in Einzelfällen und in begrenztem Umfang durchgeführt. Ein Beispiel hierfür ist das Handelsunterneh-

"Flexibel sind viele [Mitarbeiter], qualitäts- und serviceorientiert auch, aber Innovation ist ein Engpass." [Leiter Supply Chain Management in einem Einzelhandelsunternehmen] "Durch die EDI-Schnittstellen gibt es einen sehr schnellen und effektiven [Kommunikations-] Weg, der auch der Logistik nützt, weil uns Aufträge in standardisiertem Format und fehlerarm übertragen werden." [Logistikleiter in einem Großhandelsunternehmen]

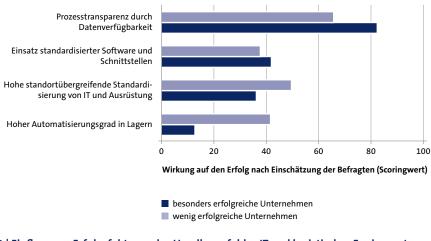
men *Douglas*, das bereits eine Electronic Data Interchange (EDI)-Durchdringung von über 90 % erreicht und Bestellungen und Rechnungen standardisiert elektronisch austauscht. Darüber hinaus werden konsolidierte Verkaufsdaten und in Pilotprojekten Artikelstammdaten bereitgestellt bzw. empfangen.⁸⁷

Durch den Einsatz von integrativen Softwaresystemen unterstützt die IT die automatisierte Datenverarbeitung und ermöglicht eine softwareunterstützte Auswertung und Optimierung sämtlicher logistischer Planungsentscheidungen. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von der strategischen Gestaltung von Distributionsnetzwerken bis zur Erstellung von Nachfrageprognosen und zur Unterstützung der Warendisposition.

Automatisierung und Standardisierung des Equipments und der IT-Systeme können die Effizienz der Prozesse im Zuge technischen Fortschritts erhöhen. Automatisierungslösungen dienen dazu, die Logistikleistung zu steigern, die Fehleranfälligkeit zu verringern und so Effizienz und Qualität der Handelslogistik zu verbessern. Je nach technischem Umfang sind dafür beträchtliche Investitionen notwendig und Unternehmen legen sich langfristig auf eine spezifische Lösung fest. Dies kann die Fähigkeit zur Prozessinnovation und Flexibilität einschränken. Werden die Investitionskosten berücksichtigt, kann auch die Kosteneffizienz durch Automatisierung und Standardisierung negativ beeinflusst werden.

In den Ergebnissen zur Bewertung der einzelnen Erfolgsfaktoren spiegelt sich dieser Zusammenhang ebenfalls wider. Mit Ausnahme des Faktors Prozesstransparenz werden die Erfolgsfaktoren Automatisierung in Lagern, Standardisierung von IT und Ausrüstung sowie Einsatz standardisierter Software und Schnittstellen mit Scoringwerten von jeweils unter 50 vergleichsweise niedrig bewertet (vgl. Abbildung 22).

"Der Trend zu breiterem Sortiment verstärkt den Trend zu kleineren Verpackungen. Das führt zu höheren Stückkosten, was den Trend zur Automatisierung fördert."
[Logistikleiter in einem Einzelhandelsunternehmen]

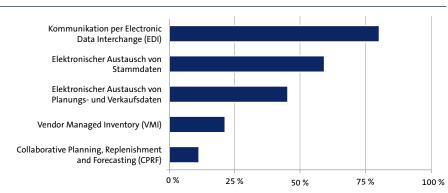


22 | Einfluss von Erfolgsfaktoren des Handlungsfeldes IT und logistisches Equipment (Quelle: Onlinebefragung)



Nur die Gruppe der besonders erfolgreichen Unternehmen bewertete einen Erfolgsfaktor, die Prozesstransparenz, mit einem Scoringwert von über 80. Für die starke Orientierung an Steuerungsaufgaben über die gesamte Supply Chain ist eine weitgehende Datentransparenz von essenzieller Bedeutung und gilt unter den Befragten als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Die Bewertung zum Automatisierungsgrad im Lager fällt über alle Gruppen sehr unterschiedlich aus. Dies liegt daran, dass eine Automatisierung vor allem bei stark standardisierten Prozessen, die bei den großen Lebensmitteleinzelhändlern häufig anzutreffen ist, sinnvoll und effizient umgesetzt



Anteil Befragte, die das Konzept im Unternehmen anwenden

23 | Kooperation mit Lieferanten aus der Perspektive des Händlers (Quelle: Onlinebefragung)

werden kann. Bei anderen Unternehmen würde durch eine Automatisierung hingegen die erforderliche Flexibilität in den Prozessen verloren gehen und wird daher nicht angestrebt.

Exkurs Scoring-Modell und Auswahl besonders erfolgreicher Unternehmen

Zur Bewertung der Wirkung von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg im Handel wurde für diese Studie ein mehrstufiges Ursache-Wirkungs-Modell aufgestellt (vgl. Abbildung 24).

Die Teilnehmer der Onlinebefragung bewerteten den Einfluss jedes Erfolgsfaktors auf die vier erfolgswirksamen Eigenschaften und priorisierten den Einfluss der Erfolgsgrößen auf den Erfolg. Auf Basis dessen wurde ein Scoringwert ermittelt, der den Einfluss eines Erfolgsfaktors auf den Erfolg des Handelsunternehmens quantifiziert. Die ermittelten Werte reichen von –20 bis 120,88 wobei ein negativer Wert einen erfolgsmindernden und ein Scoringwert > 60 einen vergleichsweise hohen, positiven Einfluss auf den Erfolg beschreibt.

Im Verlauf der Studie soll festgestellt werden, ob sich die Bewertung der Erfolgsfaktoren in überdurchschnittlich erfolgreichen Handelsunternehmen von der Bewertung in wenig erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Um den Erfolg vergleichbar zu machen, wurde in dieser Studie eine Erfolgskennzahl herangezogen, die Angaben der Umfrageteilnehmer zur Rangfolge ihrer Ziele sowie der Zielerreichung der letzten zwei Jahre berücksichtigt.

Unter Anwendung der Ward-Clusteranalyse wurden die Befragten anhand der Erfolgskennzahl in drei Klassen eingeteilt: wenig erfolgreiche Unternehmen, durchschnittlich erfolgreiche Unternehmen und besonders erfolgreiche Unternehmen.⁸⁹

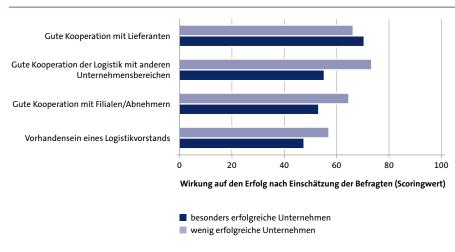


5.3 Supply Chain Management

Die Supply Chain intern und über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus gestalten zu können, eröffnet dem Handel besonders große Optimierungspotenziale. Die Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Supply Chain Management beeinflussen Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation gleichermaßen.

Effektives, unternehmensübergreifendes Supply Chain Management setzt systematischen Datenaustausch und eine verstärkte Prozessintegration voraus. Dass die Bereitschaft dazu in der Praxis jedoch nicht immer groß genug ist, zeigen auch die Ergebnisse der Onlinebefragung dieser Studie (vgl. Abbildung 23). Zwar gaben 80 % der Teilnehmer an, Kommunikation mit Lieferanten per EDI zu betreiben, und fast 60 %, Stammdaten auf elektronischem Wege auszutauschen. Die Analyse der Expertengespräche deutet aber darauf hin, dass sich die elektronische Kommunikation häufig auf Bestellungen beschränkt und ein signifikanter Anteil der Lieferanten in der Regel nicht systemseitig angebunden ist.

Der Datenaustausch über Unternehmensgrenzen hinaus bildet die Grundlage für weitreichendere Kooperationskonzepte. Efficient Consumer Response (ECR) ist als Konzept zur Effizienzsteigerung im Handel

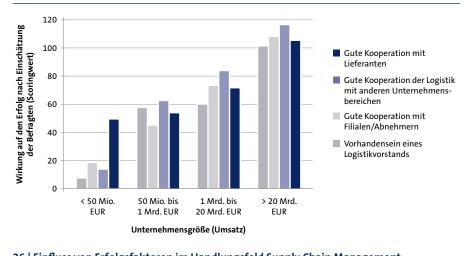


25 | Einfluss von Erfolgsfaktoren des Handlungsfeld Supply Chain Management (Quelle: Onlinebefragung)

durch standardisiertes, nachfrageorientiertes Steuern von Warenströmen bereits seit den 1990ern bekannt. Aus den Ansätzen des ECR haben sich bereits weitere Konzepte wie das Vendor Managed Inventory (VMI) oder Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting (CPRF) entwickelt. Die interviewten Experten beschreiben aber, dass diese unter Berücksichtigung der produktabhängigen Eignung gegenwärtig lediglich in Pilotprojekten getestet oder mit einzelnen Schlüssellieferanten angewendet werden. Eine generelle Intensivierung der Lieferantenintegration ist jedoch nicht zu beobachten.

Warum die Umsetzung fortgeschrittener Kooperationskonzepte weiterhin nur in Einzelfällen gelingt, lässt sich an drei Hindernissen festmachen. Zum einen ist Prozesstransparenz durch Datenverfügbarkeit als Grundlage eines effektiven Supply Chain Managements zu erzeugen. Die zweite Herausforderung besteht darin, innerhalb des eigenen Unternehmens eine Integration der Logistik beispielsweise mit den Prozessen aus Einkauf und Vertrieb zu erreichen. Erst wenn beide Herausforderungen gemeistert sind, kann ein Unternehmen in einem dritten Schritt unternehmensübergreifende Kooperation in der Lieferkette angehen, d. h. im Handel vor allem die Integration der Lieferanten vorantreiben. Die Expertengespräche zeigen, dass Letzteres auch durch die geringe Bereitschaft der

"Die Verankerung der Logistik im Unternehmen und auch die Affinität des Managements gegenüber der Logistik ist ein Erfolgsfaktor. Wenn der Rest des Unternehmens überhaupt kein Interesse an der Logistik hat und Entscheidungen nicht mit der Logistik abstimmt, kann eine Logistik nur noch heilen, aber sie kann nicht von vornherein an einer optimalen Lösung mitarbeiten."
[Leiter Supply Chain Management in einem Einzelhandelsunternehmen]



26 | Einfluss von Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Supply Chain Management differenziert nach Unternehmensgröße (Quelle: Onlinebefragung)



Unternehmen, vertrauliche Daten auszutauschen, gehemmt wird.

Die Kooperation der Logistik mit anderen Unternehmensbereichen und mit den Filialen oder Abnehmern sowie die Verankerung der Logistik in der Geschäftsführung bilden die Grundlage für Supply Chain Management. Auf den ersten Blick mag es überraschen, dass wenig erfolgreiche Unternehmen drei von vier Erfolgsfaktoren höher bewerten als die erfolgreichen Unternehmen (vgl. Abbildung 25). Diese Bewertung kann als Nachholbedarf verstanden werden. Für diese Unternehmen besteht der Erfolgsfaktor darin, die

Integration interner Prozesse zu erreichen, während die erfolgreichen Unternehmen dies bereits zufriedenstellend umsetzten und daher geringer bewerten. Dagegen beurteilten die erfolgreichen Unternehmen ihre aktuelle Herausforderung, die "Gute Kooperation mit Lieferanten", höher.

Im Handlungsfeld Supply Chain Management zeigt sich erstmals auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung von Erfolgsfaktoren und der Größe der Unternehmen der Befragten. Je größer der Umsatz der Unternehmen ist, desto höher fällt die Bewertung dieser Erfolgsfaktoren aus (vgl. Abbildung 26). Hier

ist der Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen beim Faktor "Gute Kooperation mit Lieferanten" geringer als bei den anderen Faktoren. Die Integration interner Prozesse wird aufwändiger, je komplexer die internen Strukturen, je höher die Anzahl an Filialen und Warengruppen und je größer die geografische Verteilung des Unternehmens sind. Die Kooperation mit den Lieferanten wird dagegen auch von kleinen Unternehmen als eine Herausforderung angesehen. Bei den großen und sehr großen Handelsunternehmen zählen die Faktoren sogar zu den einflussstärksten Erfolgsfaktoren, die in dieser Studie untersucht wurden.

5.4 Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz

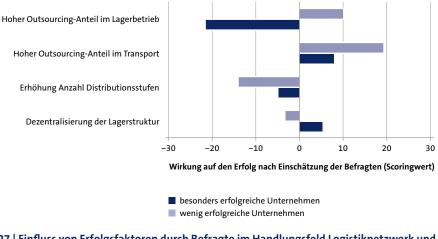
Wie in anderen Branchen bildet das Logistiknetzwerk eines jeden Handelsunternehmens die Grundlage für die Abwicklung der Warenflüsse. Mit der Gestaltung des Netzwerkes und der Lieferwege wird die Leistungsfähigkeit der Handelslogistik hinsichtlich Durchlaufzeiten, Warenverfügbarkeit und Lieferfrequenz maßgeblich bestimmt. Das Netzwerkdesign hat Einfluss auf Logistikqualität, Kosteneffizienz und Flexibilität der Handelslogistik. Differenziert werden Handelsnetzwerke hinsichtlich der Anzahl von Filialen und Belieferungskunden, der Anzahl von zentralen Lagerstandorten und Verteilzentren, der geografischen Lage und Verteilung der Standorte sowie der Anzahl von Stufen im Netzwerk.

Außerdem unterscheiden sich Logistiknetzwerke aus der Sicht des Händlers in der Reichweite der eigenen Steuerungsfunktionen. Zum einen liegt es in der Entscheidung des Händlers, in welchem Maße er die Beschaffungslogistik, die Filiallogistik und die Feindistribution von Waren in die Gestaltung seines Logistiknetzwerkes integriert. Gleichzeitig besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Logistiknetzwerk und dem Dienstleistereinsatz, da vor allem Transportleistungen vielfach an externe Dienstleister vergeben werden (vgl. Abschnitt 3.4).

Der Grad der Fremdvergabe logistischer Prozesse beeinflusst die Handlungsspielräume der Handelsunternehmen bei der Gestaltung des Logistiknetzwerks. Das Handlungsfeld Logistiknetzwerk ist deshalb für Unternehmen mit eigenen Anlagen und Transportmitteln direkter zu steuern als für Händler, die Lagerung und Transport ganz oder größtenteils fremdvergeben haben. Zu beachten ist, dass selbst bei vollständigem Outsourcing der Distribution an einen Dienstleister das Handelsunternehmen Einfluss auf das Netzwerk nehmen kann, z. B. bei der Auswahl von Standorten für Regionallager.

"Warum wir trotzdem noch recht wenig outsourcen? Wir wollen den Kontakt zum Kunden halten und damit Qualitätssicherung betreiben." [Logistikleiter in einem Großhandelsunternehmen]

Das Handlungsfeld Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz weist im Vergleich zu den Erfolgsfaktoren in anderen Handlungsfeldern geringe Scoringwerte auf. Erstmals gaben die Teilnehmer in der Onlinebefragung auch negative Bewertungen ab, d. h. sie schätzen Faktoren im Durchschnitt als erfolgsmindernd ein. Insbesondere erfolg-



27 | Einfluss von Erfolgsfaktoren durch Befragte im Handlungsfeld Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz (Quelle: Onlinebefragung)

reiche Unternehmen schätzen den Einfluss der Fremdvergabe im Lagerbetrieb negativ ein, während weniger erfolgreiche Händler hier einen leicht positiven Zusammenhang sehen. Dagegen wird die Wirkung der Fremdvergabe im Transport zwar niedrig, aber positiv eingeschätzt. Ein Grund für die negative Bewertung der Fremdvergabe von Lagertätigkeiten ist das Beimessen der hohen strategischen Bedeutung der Tätigkeiten, nicht mangelndes Vertrauen in die Leistungsqualität der Logistikdienstleister. Des Weiteren wird mit dem Dienstleistereinsatz zum Teil geringere Flexibilität in der operativen Logistik verbunden.

Die Netzwerkstruktur wurde in den Expertengesprächen als wesentlicher Faktor für die Sicherung der Logistikqualität, Effizienz und Flexibilität identifiziert. Deshalb überrascht die niedrige Bewertung der Erfolgsfaktoren in den Handlungsfeldern Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz in der Onlinebefragung. Eine mögliche Ursache besteht darin, dass die Entwicklung der Handelsnetzwerke im deutschen Raum

bereits weit fortgeschritten ist. Das weitere Optimierungspotenzial wurde daher in Deutschland als gering eingeschätzt und die Erfolgsfaktoren schwach gewichtet. Die Bedeutung der Netzwerkgestaltung steigt in der Wahrnehmung, wenn sich die Anforderungen an das Logistiknetzwerk verändern, wie z. B. durch die Einführung neuer Warengruppen, die Expansion in neue Vertriebsgebiete (Internationalisierung), Firmenfusionen oder Veränderungen der Unternehmens- oder der Logistikstrategie.

5.5 Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Eigenschaften der Handelslogistik

		Eig	enschaften de	r Handelslog	istik
	Erfolgsfaktor	Logistik- qualität	Flexibilität	Kosten- effizienz	Prozess- innovation
~	Hohe Qualifikation der Mitarbeiter	1	~	1	1
ogisti	Kontinuierliche Förderung der Mitarbeiter	1	7	7	7
Personal in der Logistik	Hoher Anteil eigener Logistikmitarbeiter im Vergleich zu Leiharbeitern	1	→	>	7
rsona	Hohe Motivation der Mitarbeiter	1	1	1	7
P	Hohe Bezahlung der Mitarbeiter	7	7	7	\rightarrow
ŧ	Prozesstransparenz durch Datenverfügbarkeit	1	>	1	7
IT und logistisches Equipment	Anwendung standardisierter Software und Schnittstellen	>	7	>	7
	Hoher Automatisierungsgrad in Lagern	7	<u>``</u>	7	7
	Hohe standortübergreifende Standardisierung von IT und Ausrüstung	>	\Rightarrow	1	7
	Vorhandensein eines Logistikvorstands	7	7	7	7
Supply Chain Management	Gute Kooperation mit Filialen/Abnehmern	7	>	7	7
	Gute Kooperation der Logistik mit anderen Unternehmensbereichen	1	7	1	1
	Gute Kooperation mit Lieferanten	7	7	1	7
۲. ۲.	Dezentralisierung der Lagerstruktur	\Rightarrow	>	Ŷ	\Rightarrow
Logistiknetzwerk und Dienstleister- einsatz	Erhöhung Anzahl Distributionsstufen	Ŷ	\Rightarrow	Ŷ	\Rightarrow
jistiknetzv Dienstlei einsatz	Hoher Outsourcing-Anteil im Transport	\Rightarrow	7	7	\Rightarrow
und Pund	Hoher Outsourcing-Anteil im Lagerbetrieb	Σ	\Rightarrow	\Rightarrow	\Rightarrow

schwach negativer Einfluss

stark negativer Einfluss

T 5 | Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die erfolgswirksamen Eigenschaften der Handelslogistik (Quelle: Onlinebefragung)

Die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren spiegelt sich in den Scoringwerten wider, die in den vorangegangenen Abschnitten diskutiert wurden. Diese Werte beinhalten bereits den Einfluss, den die Erfolgsfaktoren nach Einschätzung der Befragten auf die einzelnen erfolgswirksamen Eigenschaften haben.

In Tabelle 5 wird der ermittelte Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die einzelnen erfolgswirksamen Eigenschaften der Handelslogistik detailliert dargestellt. In den linken Spalten sind alle identifizierten Erfolgsfaktoren mit Zuordnung zu den vier Handlungsfeldern aufgeführt. In den rechten Spalten ist abzulesen, wie der Erfolgsfaktor nach Einschätzung der online befragten Experten auf die Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation der Handelslogistik wirkt.

Das Handlungsfeld, das nach dem Ermessen der Befragten die höchsten Scoringwerte erzielte und damit den größten Stellhebel für die Beeinflussung des Unternehmenserfolgs aufweist, ist das Personal in der Logistik. Hier sind insbesondere die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter hervorzuheben, die mit drei der vier erfolgswirksamen Eigenschaften stark positiv korrelieren. Eine gute interne Unternehmenskooperation sowie Prozesstransparenz werden ebenfalls relativ hoch bewertet.



6 Trends in der Handelslogistik

Trends beschreiben laufende und bevorstehende, breite und einschneidende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie beeinflussen den Handel und die Handelslogistik und verändern die Bedeutung der ermittelten Erfolgsfaktoren. Um ihren Erfolg zu sichern, müssen sich Hersteller, Händler und Logistikdienstleister auf diese Entwicklungen einstellen.

6.1 Trends im Umfeld des Handels

Auf Basis der Erkenntnisse aus jüngsten fachspezifischen Veröffentlichungen können sechs Schlüsseltrends benannt werden, die zu veränderten Anforderungen und neuen Prozessen in der Handelslogistik führen werden. In Tabelle 6 werden diese Trends aufgeführt und Erkenntnissen aus den Experteninterviews dieser Studie gegenübergestellt.

Die Ergebnisse aus den Interviews bekräftigen die Relevanz der festgestellten Trends für die Handelslogistik. Die befragten Logistikexperten setzten aber mehrfach klare Schwerpunkte in Bezug auf die Trends. So werden die Umsetzung Grüner Logistik als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung und steigende externe Logistikkosten im Rahmen des allgemein steigenden Kostendrucks hervorgehoben.

Steigende Verbraucheranforderungen beziehen die Logistiker primär auf die steigenden Anforderungen an Lieferzeit und Warenverfügbarkeit, während der Demografische Wandel in den Augen mehrerer Experten vor allem die zukünftige Deckung des Personalbedarfs erschwert. Die Veränderung der Demografie wird von den interviewten Experten dagegen nicht auf den Vertrieb und die Distributionslogistik im Handel bezogen. Eine Veränderung des Kaufverhaltens und der Lebensumstände in der Bevölkerung, z. B. durch Alterung, Gewöhnung an Technologien, Urbanisierung oder eine wachsende Anzahl an Singlehaushalten, wird die Nachfrage nach Leistungen in der Distribution verändern und somit steigende Kundenanforderungen bedingen. Aufgrund der Interviewergebnisse wird die Wirkung des Demografischen Wandels in der weiterführenden Analyse jedoch nur auf die Personalbeschaffung bezogen.

Trend in der Literatur	Relevanz für Handel und Handelslogistik	Einschätzung in den Experteninterviews		
Wachsender Umsatz im E-Commerce ⁹⁰	Ausbau/Aufbau der Direktbelieferung durch Handelsunternehmen aus dem stationären oder nicht-stationären Handelsgeschäft Veränderung des Wettbewerbs durch Internet- handel Weitgehend digitale Auftragsabwicklung Wachsendes Datenvolumen und Möglichkeiten zur Anwendung in der Logistikplanung und -steuerung	Die wachsende Bedeutung des Internethandels wird in den Experteninterviews dieser Studie bestärkt. Zwei Drittel der Befragten sehen die Ausbreitung des Internethandels als Trend. Mehr als die Hälfte der Experten gaben an, dass ihr Unternehmen das Onlinegeschäft aufbauen oder ausbauen wird. Der Vertrieb über das Internet ist mit Chancen für den Warenabsatz, aber auch mit wachsendem Wettbewerb verbunden.		
Abgeleitete Hypothese 1	→ E-Commerce wird in Zukunft seinen Ums (in der Stärke differenziert nach Wareng			
Zunehmende Abwick- lung privater Handels- geschäfte über mobiles Internet ⁹¹	Zunehmender Einkauf über mobile Endgeräte Informationsbeschaffung zum Einkauf über mobile Endgeräte Erweiterte Produktpräsentation Individualisierte Werbung	Der zunehmende Einsatz des mobilen Internets wird von Logistikexperten in den Interviews als Unterstützung des Internethandels thematisiert.		
Abgeleitete Hypothese 2	→ Mobiles Internet wird in Zukunft stärker geschäften genutzt (in der Stärke differe			
Steigende Verbraucher- anforderungen ⁹²	Erhöhte Anforderungen an Lieferzeit und Warenverfügbarkeit Nachfrage nach Regionalisierung und Individualisierung von Produkten und Lieferleistungen Forderung nach Transparenz und Sicherheit in der Lieferkette	Bereits jetzt gelten eine hohe Termintreue, eine geringe Lieferzeit und eine hohe Warenverfügbarkeit als bedeutende Kundenanforderungen und als Herausforderungen für die Logistik. Wachsende Anforderungen an Risikomanagement, Produkt- und Serviceindividualisierung (Customization) werden von einzelnen Gesprächspartnern identifiziert.		
Abgeleitete Hypothese 3	Die Anforderungen der Verbraucher werden hinsichtlich Warenverfügbarkeit und Lieferzeit (sowie der dazugehörigen Informationen) weiter zunehmen.			
Demografischer Wandel ⁹³	Alterung der Arbeitnehmer Erschwerte Personalbeschaffung Veränderung von Eigenschaften der Einzelhandelskunden (z. B. Alter, Kaufkraft, Wohnort)	Die befragten Logistikexperten beziehen die Wirkung des Demografischen Wandels vorwiegend au das eigene Personal und die Personalbeschaffung. Ein Viertel der interviewten Experten sieht besonders in der Personalbeschaffung unter erschwerten demografischen Bedingungen eine große Herausforderung.		
Abgeleitete Hypothese 4	→ Der Demografische Wandel wird in Zuku Personal deutlich erschweren.	nft die Beschaffung von geeignetem		
Steigender Kosten- druck ⁹⁴	Steigende Einkaufspreise Steigende Energie- und Treibstoffkosten Steigende Mietpreise/Flächenkosten Sinkende Verkaufspreise durch Wettbewerbsdruck	Die befragten Logistikexperten sehen zum Teil einen steigenden Kostendruck durch Energie- und Mautkosten. Wettbewerbsdruck und Einkaufspreisentwicklung wurden nicht thematisiert.		
Abgeleitete Hypothese 5	→ Energiepreise und weitere externe Koste Jahren deutlich ansteigen.	n (z.B. Maut) werden in den nächsten fünf		
Wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Unternehmens- führung ⁹⁵	Steigende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten Steigende Nachfrage nach nachhaltigem Wirtschaften der Unternehmen Einschränkungen durch Normen und Gesetze (z. B. Einschränkung der Innenstadtbelieferung) Entwicklung und Einsatz von ressourcenschonenden Technologien	Ein überwiegender Teil der Interviewteilnehmer beschäftigt sich mit ressourcenschonender, "grüner" Logistik und steht ihr positiv gegenüber. Kritisch wird eine rein druch ökologische Gesichtspunkte motivierte Veränderung der Logistik gesehen. Ein Drittel der Interviewteilnehmer gibt an, dass Kosteneffizierz entweder Voraussetzung für die Verbreitung Grüner Logistik ist oder mit ihr einhergehen muss. Effizienz und der Einsatz ressourcenschonender Technologien in Lager und Transport werden als Stellhebel für die Nachhaltigkeit in der Logistik identifiziert.		
Abgeleitete Hypothese 6	→ Die Themen Green Logistics (Grüne Logis unternehmerische Handeln in der Hande			

T 6 | Trends im Umfeld der Handelslogistik

Unter Berücksichtigung der Schwerpunkte, die die Experten in den Interviews setzten, wurden sechs Hypothesen formuliert, die je einen Trend als Entwicklung mit potenzieller Relevanz für die Handelslogistik beschreiben (vgl. Tabelle 6). Diese Hypothesen wurden nachfolgend in der Onlinebefragung geprüft.

6.2 Beschreibung der Trends

Im Rahmen der Onlinebefragung wurden die Trendhypothesen 1 bis 6 aus Tabelle 6 den Befragten zur Bewertung vorgelegt. Die Befragten schätzten ein, inwieweit die sechs Entwicklungen innerhalb der nächsten fünf Jahre Realität werden und welche Wirkung sie im Falle ihrer Realisierung auf die Handelslogistik ausüben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 28 dargestellt.

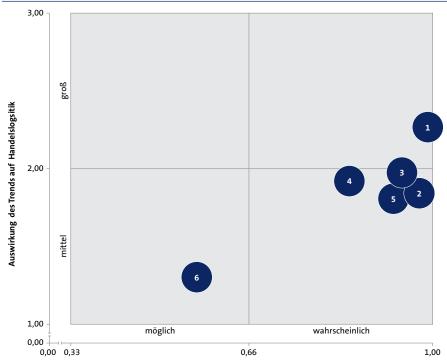
Digitale Durchdringung durch E-Commerce und mobiles Internet

E-Commerce und mobiles Internet haben sich als Trends fest etabliert, sodass Experten keinen Zweifel daran haben, dass diese zu nachhaltigen Veränderungen führen. E-Commerce verändert die Kommunikation mit den Kunden und die Auftragsabwicklung. Neue Vertriebskanäle werden geschaffen und sind entweder zusätzlich zu betreiben oder in die bestehenden Strukturen zu integrieren (siehe auch Seite 21 Exkurs Cross-Channel). Die Integration neuer Vertriebs- und Lieferwege erfordert auch, grundlegende Logistikprozesse anzupassen. Der Eintritt in den Onlinehandel kann beispielsweise die Einführung kundenauftragsbezogener Kommissionierung im Lager oder in der Filiale, das Bereitstellen von Verfügbarkeitsinformationen und das Abwickeln von Retouren notwendig machen.

Auch die Entwicklung des mobilen Internets ist bereits fortgeschritten. Das mobile Endgerät wird zunehmend zur Verkaufsoberfläche und zum Servicedesk. Kunden erwarten beim Kauf eindeutige Informationen zu Verfügbarkeit und Lieferzeiten von Waren. Die Handelsexperten erwarten fast einstimmig erhebliche Auswirkungen der beiden Trends auf die Logistik.

In Zusammenhang mit der "Digitalen Durchdringung" steigt auch die Verfügbarkeit neuer, umfangreicher Datenmengen. Nach einer Studie des BITKOM werden insbesondere Cloud-Computing-Anwendungen, mobile Nutzung des Internets, digitale Kollaboration sowie die Digitalisierung von Geschäftsmodellen den Umfang der Daten im Unternehmen erhöhen. Im Handel etablieren sich gegenwärtig Anwendungen zur Sammlung und Auswertung großer Datenmengen ("Big Data") im Bereich Marketing und Vertrieb. Auswertungen umfangreicher

Kunden- und Marktdaten mit dem Ziel, personalisierte Produktinformationen und Cross-Selling-Angebote bereitzustellen, finden bereits Anwendung. Die Auswertung umfangreicher Verkaufsdaten wird teilweise zur Verbesserung der Genauigkeit von Absatzprognosen eingesetzt. Dadurch lassen sich auch die Kosten für Abschriften reduzieren. Der Drogerist dm beispielsweise verknüpft Verkaufsdaten mit externen Informationen wie Filialöffnungszeiten, Ferientagen und Wetter-



Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit ("Tritt dieser Trend in den nächsten fünf Jahren ein?": 0=nein, 1=ja)

- 1: E-Commerce wird in Zukunft seinen Umsatzanteil weiter ausbauen.
- 2: Mobiles Internet wird in Zukunft stärker für die Abwicklung von privaten Handelsgeschäften genutzt.
- Die Anforderungen der Verbraucher werden hinsichtlich Warenverfügbarkeit und Lieferzeit weiter zunehmen.
- 4: Der Demografische Wandel wird in Zukunft die Beschaffung von geeignetem Personal deutlich erschweren.
- 5: Energiepreise und weitere externe Kosten (z. B. Maut) werden in den nächsten fünf Jahren deutlich ansteigen.
- Die Themen Green Logistics und Nachhaltigkeit werden das unternehmerische Handeln in der Handelslogistik stark verändern.

28 | Trends gruppiert nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung (Quelle: Onlinebefragung)



"Kunden über verschiedene Vertriebskanäle gleichermaßen gut zu bedienen, wird ohne eine effizient funktionierende Logistik nicht möglich sein." [Logistikleiter in einem Einzelhandelsunternehmen]

lage und ermöglicht es, tagesbezogene Umsatzvolumen für Filialen so zu prognostizieren, dass die Mitarbeitereinsatzplanung unterstützt werden kann.⁹⁸

Die Entwicklung des nicht-stationären Handels und vor allem der Multi-Channel-Logistik sind eng mit der Digitalen Durchdringung verbunden. Die Multi-Channel-Logistik kann ein Unternehmen befähigen, steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Beispielsweise kann die Lieferung aus einer Verkaufsfiliale in der Region des Kunden eine tagesgleiche Auslieferung von bestellter Ware ermöglichen.

Auch für die Retourenabwicklung bietet die Multi-Channel-Logistik große Chancen. So kann die Rückgabe online verkaufter Ware kostengünstig über Filialnetze realisiert werden. Gerade im Segment Bekleidung und Textilien, in dem die Hälfte der Internethändler Retourenquoten von über 25 % beobachtet, ⁹⁹ können auf diese Weise Abwicklungsprozesse und Transport der Retouren effizient gestaltet werden.

Steigende Anforderungen an Warenverfügbarkeit und Lieferzeit

Neue Anforderungen an die Handelslogistik entwickeln sich mitunter aus wachsenden Kundenanforderungen, die sich zum einen auf die Leistungsfähigkeit und Termintreue der bereits etablierten Leistungen beziehen, zum anderen können auch die Anforderungen an den Umfang der Leistung steigen. In einer kürzlich veröffentlichten E-Commerce-Studie erwartet ein Drittel der Interneteinkäufer, dass in den kommenden drei Jahren konkrete Lieferzusagen (inklusive individueller Zeitfenster) von Händlern gemacht und eingehalten werden. 16 % der Befragten geben an, dass sie in Zukunft eine Lieferung innerhalb von

24 Stunden erwarten.¹⁰⁰ Diesen steigenden Kundenerwartungen begegnet beispielsweise der Elektronikhändler Media-Saturn in Zusammenarbeit mit dem Städtekurier tiramizoo. Sie testen in sieben deutschen Städten, darunter Berlin und München, die taggleiche Lieferung von online bestellter oder in einer Filiale ausgesuchter Ware. Bei einer Servicegebühr von 9,90 Euro soll die Lieferzeit dabei zwischen einer halben und drei Stunden liegen. Neben der taggleichen Lieferung ist auch eine Lieferung zum Wunschtermin möglich.¹⁰¹ Auch Marktbeobachter kommen derweil zu dem Schluss, dass langfristig tagesgleiche Zustellung (Same-Day-Delivery) als Premiumleistung Marktanteile im KEP-Bereich gewinnen wird.102 Da die tagesgleiche Zustellung häufig aus den Filialen geleistet wird, muss die Bestandsführung vor Ort diese zusätzlichen Volumen berücksichtigen. Für viele Kunden sind jedoch die Verlässlichkeit vereinbarter Liefertermine und die Möglichkeit, Zeitfenster vorzugeben, entscheidender als die tagesgleiche Zustellung.

Auch Führende Logistikdienstleister begegnen diesen Anforderungen bereits jetzt mit einer Anpassung ihres Angebots. Tagesgleiche Zustellung bieten bereits sämtliche großen KEP-Dienstleister an, und auch die Lieferung an alternative Empfangsorte ist mittlerweile ein Standardservice am Markt. Zusätzlich generieren neue Nischenanbieter spezifische Angebote, wie z. B. das seit Oktober 2013 zu Ebay zugehörige Unternehmen Shutl, das neben einer Expresslieferung innerhalb von 90 Minuten auch eine Vergabe von Lieferterminen innerhalb von stundengenauen Zeitfenstern anbietet. 103 Ein weiteres Beispiel ist das Schweizer Unternehmen BringBee, das eine eher unkonventionelle Geschäftsidee verfolgt: Kunden können sich ihre Online-Bestellungen als sogenannten "Mitbringservice" von anderen Privatleuten in der Region gegen Bezahlung mitbringen lassen.104

An neuen innovativen Zustellkonzepten arbeitet auch der Onlinehändler *Amazon*, der durch eine hochwertige Prognose des Absatzes plant, seine Lieferzeiten zu reduzieren. Das Unternehmen meldete erst

kürzlich Patente für den "antizipatorischen Paketversand" an, im Rahmen dessen das Versenden der Waren bereits vor der eigentlichen Bestellung des Kunden ausgelöst wird.¹⁰⁵

Erschwerte Bedingungen für die Logistik durch Demografischen Wandel und höhere Kosten

Die Bedingungen, unter denen sich die Handelslogistik in Zukunft behaupten muss, werden nach Ansicht des Großteils der Befragten schwieriger werden. Fast alle Befragten gehen von einer erschwerten Personalbeschaffung aus, insbesondere aufgrund des Demografischen Wandels. Bereits heute berichten Experten aus Regionen mit geringer Arbeitslosigkeit von Schwierigkeiten bei der Akquise von geeignetem Personal. In einer aktuellen Studie bezeichnen 90 % der Befragten aus dem Handel den Mangel an qualifiziertem Personal und 86 % den Demografischen Wandel als wichtige oder sehr wichtige Rahmenbedingung.¹⁰⁶ Die demografische Entwicklung trifft dabei die Handelslogistik potenziell schwer, da das Berufsimage des Handels und besonders der Handelslogistik hinter anderen Branchen zurückbleibt. High Potentials mit Logistikausbildung wenden sich vorwiegend der Automobil-, Chemie- oder Maschinenbaubranche zu.

Künftige Kapazitätsengpässe im Bereich des gewerblichen Personals können durch den erweiterten Einsatz von Automatisierungstechnik vermindert werden. Zu bedenken bleibt aber, dass durch eine Erhöhung des Automatisierungsgrads im Gegenzug die Flexibilität eingeschränkt und es dem Unternehmen erschwert wird, auf sich verändernde Marktbedingungen oder neue Prozessanforderungen zu reagieren. Gleichzeitig bleibt das Kapazitätsproblem beim hochqualifizierten Logistikpersonal bestehen.

Weitere erschwerte Bedingungen ergeben sich durch steigende Energie- und andere externe Kosten. Dieser Trend gilt ebenso als sehr wahrscheinlich und wird nach

Einschätzung der Befragten die Handelslogistik verändern. Höhere Logistikkosten werden zu neuen Prozessoptimierungen führen und am Ende der Entwicklung auch Prozessinnovation motivieren.

Unentschlossenheit bei Grüner Logistik

Die nicht eindeutige Bewertung der Bedeutung von "Grüner Logistik" für die Handelslogistik in den Expertengesprächen setzt sich in den Ergebnissen der Onlinebefragung fort. Die Experten sind sich uneinig,

ob Nachhaltigkeit und Grüne Logistik die Handelslogistik tatsächlich verändern werden, und auch die Auswirkungen des Trends auf die Handelslogistik werden im Mittel vergleichsweise gering eingeschätzt.

Bereits in den Experteninterviews wurde mehrfach herausgestellt, dass die Wirtschaftlichkeit Voraussetzung für die Verbreitung der Grünen Logistik ist oder Ressourcenschonung mit der Kostenoptimierung zwangsläufig einhergeht. Eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass es ökologisch und wirtschaftlich sinnvolle Optimie"Es wird nie eine Grüne Logistik geben, ohne dass sie wirtschaftlich ist. Ich muss aber auf schonenden Einsatz von Ressourcen und Nachhaltigkeit achten, um überhaupt wirtschaftlich zu agieren." [Logistikleiter in einem Einzelhandelsunternehmen]

rungsmaßnahmen in der Logistik gibt. Andere ökologische sinnvolle Maßnahmen sind dagegen mit erheblichen Mehrkosten für die Reduktion von Treibhausgasemissionen verbunden.¹⁰⁷

6.3 Veränderte Anforderungen und Entwicklungen in der Handelslogistik

Die Trends im Umfeld des Handels stoßen Veränderungen in der Branche und einzelnen Unternehmen an. Es entsteht zwangsläufig für Unternehmen die Notwendigkeit, Angebote und Geschäftskonzepte fortwährend zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Handelsunternehmen weiten beispielsweise ihre Leistungen aus, verändern Lieferkonzepte oder nutzen zusätzliche Vertriebskanäle.

Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Handelslogistik. In der Onlinebefragung dieser Studie wurden in einem ersten Schritt die potenziellen Auswirkungen der Trends auf die Handelslogistik als Ganzes untersucht (vgl. Abbildung 28). Zusätzlich wurde ermittelt, wie sich die Anforderungen an die Handelslogistik in Bezug auf ihre Eigenschaften nach Einschätzung der Befragten verändern und somit welche Eigenschaften in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Tabelle 7 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

Dass die starke Umsatzentwicklung im E-Commerce (Trend 1) weiterhin nicht nur großen Einfluss auf die Handelslogistik als Ganzes haben wird, sondern auch die logistischen Anforderungen an die Eigenschaften Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation erhöhen wird, bestätigen die Experten in der Onlinebefragung. Der Trend bedingt nach Ansicht der Befragten eine starke bis sehr starke Erhö-

			Eigenschaften der Handelslogistik			
Trend im Umfeld der Handelslogistik		Logistik- qualität	Flexibilität	Kosten- effizienz	Prozess- innovation	
1	Steigender Umsatzanteil im E-Commerce	••••	••••	•••	•••	
2	Vermehrte Abwicklung privater Handelsgeschäfte über mobiles Internet	••••	••••	••••	••••	
3	Steigende Verbraucheranforderungen bezüglich Warenverfügbarkeit und Lieferzeit	••••	••••	••••	••••	
4	Erschwerte Personalbeschaffung aufgrund des Demografischen Wandels	• • • •	• • • •	••••	• • • •	
5	Steigende externe Kosten	••••	••••	••••	••••	
6	Wachsende Bedeutung von Grüner Logistik und Nachhaltigkeit in der Handelslogistik	•••	• • • •	••••	••••	

- Anforderungen steigen sehr starkAnforderungen steigen stark
- Anforderungen steigen schwachAnforderungen steigen sehr schwach

T 7 | Veränderung der Anforderungen an die Eigenschaften der Handelslogistik (Quelle: Onlinebefragung)

hung der logistischen Anforderungen in Bezug auf alle vier Eigenschaften (vgl. Tabelle 7). Diese Einschätzung gilt ebenso für die vermehrte Abwicklung privater Handelsgeschäfte durch das mobile Internet (Trend 2) und die steigenden Kundenanforderungen (Trend 3).

Die Auswirkungen der erschwerten Personalbeschaffung (Trend 4) auf die Anforderungen an die vier Eigenschaften der Handelslogistik werden dagegen eher gering eingeschätzt, obwohl dem Trend zuvor eine relativ hohe Auswirkung auf die Handelslogistik als Ganzes zugesprochen wurde (vgl. Abbildung 28). Diese Bewertung deutet darauf hin, dass die Befragten trotz der großen Bedeutung des Personals für die Handelslogistik erwarten, dass sich das Personalangebot aufgrund des Demografischen Wandels in den nächsten fünf Jahren nicht drastisch verändern wird. Langfristig sind jedoch stärkere Auswirkungen zu erwarten.

Der Trend der steigenden externen Kosten (Trend 5) bewirkt nicht nur eine starke Erhöhung der Anforderungen an Kosteneffi-



zienz. Auch die Anforderungen an die Fähigkeit zur Prozessinnovation steigen laut der Befragten. So müssen beispielsweise den erhöhten Energiepreisen und Mautkosten entsprechend mit neuen innovativen Konzepten und Technologien bzw. Neugestaltung von Strukturen und Prozessen begegnet werden.

Zwar wurden Auswirkungen der wachsenden Bedeutung der Grünen Logistik (Trend 6) auf die Handelslogistik im Ganzen im Vergleich zu den restlichen Trends geringer eingeschätzt, in Bezug auf die einzelnen Eigenschaften der Handelslogistik zeigt sich jedoch ein anderes Meinungsbild. Der Trend bewirkt nach Einschätzung der Befragten nicht nur eine Erhöhung der Anforderungen an die Logistikqualität. Die Logistik muss auch neuen Anforderungen an Kosteneffizienz und Fähigkeit zur Prozessinnovation gerecht werden.

Strategische Weiterentwicklung der Handelslogistik

Eine Erweiterung der Anforderungen an die Handelslogistik erzeugt den Bedarf, die Logistik unter Berücksichtigung der Trends neu aufzustellen. Die Handlungsfelder Personal in der Logistik, Supply Chain Management, IT und logistisches Equipment, Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz zeigen die Ansatzpunkte auf, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Dazu müssen die identifizierten gesellschaftlichen, technologischen und politischen Entwicklungen in Strategien und Konzepte für den Handel umgesetzt werden. Auf dieser Basis können Maßnahmen in den Handlungsfeldern ausgewählt werden, um logistische Strukturen und Prozesse erfolgswirksam weiterzuentwickeln. Eine Auswahl aktueller Trends in der Handelsbranche, die die Anforderungen an die Logistik verändern können, sowie aktuelle Entwicklungen in der Handelslogistik werden in Abbildung 29 aufgezeigt.

Trends im Umfeld

- Wachsender Umsatz im E-Commerce
- Zunehmende Abwicklung privater Handelsgeschäfte über mobiles Internet
- Steigende Verbraucheranforderungen
- Demografischer Wandel
- Steigender Kostendruck
- Wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Entwicklung von Strategien und Konzepten im Handel

Beispiele

- Expansion in neue Absatzregionen
- Konsolidierung und Integration von Prozessen entlang der Lieferkette (z. B. Verkauf durch Produzenten)
- Verbreitung von Multi-Channel-Konzepten
- Erweiterung von Lieferkonzepten/Lieferservices
- Integration von Dienstleistungen in das Handelskonzept
- Ausweitung von Miete-statt-Kaufen-Konzepten
- Ausweitung von Private Labeling (Verkauf von eingekaufter Ware unter eigenem Markennahmen)

Veränderte Anforderungen an die Handelslogistik

Entwicklung von Strukturen und Prozessen in der Handelslogistik Maßnahmen in den Handlungsfeldern Integration durch IT-Systeme Optimierung der Filiallogistik und der Filial-Personal in der Supply Chain gestaltung Logistik Management Erweiterter Einsatz von RFID Umsetzung umweltschonender Logisitk Optimierung der Beschaffungslogistik Logistiknetzwerk und IT und logistisches Einführung/Nutzung flexibler und effizienter Equipment Dienstleistereinsatz Check-out- und Bezahlsysteme

29 | Aktuelle Entwicklungen in Handel und Handelslogistik¹⁰⁸

7 Zusammenfassung und kritische Diskussion

Zum Abschluss werden die Kernergebnisse aus Experteninterviews und Onlinebefragung zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Insgesamt wurden somit Aussagen von 77 Experten für die Untersuchung berücksichtigt. Die kritische Diskussion der Kernergebnisse erfolgt vor dem Hintergrund aktueller Aktivitäten deutscher Handelsunternehmen. Die Betrachtung mündet in konkrete Handlungsempfehlungen.

7.1 Rolle der Handelslogistik: "Interner Dienstleister" versus "Gestalter"

Ein wesentliches Ergebnis, insbesondere der Analyse der Experteninterviews, besteht darin, dass sich die Handelslogistik nach ihrem Rollenverständnis im Unternehmen in zwei idealtypische Gruppen teilen lässt: die "internen Dienstleister" und die "Gestalter".

Der interne Dienstleister hat das Ziel, die Anforderungen seines Unternehmens an die logistischen Leistungen effizient zu erfüllen. Der Erfolg des internen Dienstleisters ist dementsprechend anhand der Profitabilität zu messen, die durch Kosteneffizienz ermöglicht wird.

Der Gestalter hingegen beteiligt sich stärker an der Unternehmensentwicklung und bringt die Logistik aktiv in die Veränderungsprozesse ein. Dabei rücken Logistikqualität und Flexibilität in den Mittelpunkt des Handelns und die Bedeutung der Prozessinnovation wird deutlich größer. Grund dafür ist die Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit und Wachstum als Erfolgsgrößen des Unternehmens.

Grundsätzlich haben beide Rollenverständnisse ihre Berechtigung. In vielen Fällen ist die Handelslogistik als interner Dienstleister der Garant für ein reibungsloses und wirtschaftlich profitables Handelsgeschäft. Ein nach außen sichtbarer Schritt zum internen Dienstleister ist das Ausgliedern der Handelslogistik in eine eigenständige Gesellschaft, wie es beispielsweise von der Metro Group oder Fressnapf Tiernahrung durchgeführt wurde.¹⁰⁹

Andere Unternehmen entwickeln ihre Logistik zum Gestalter der Unternehmensprozesse. Durch den größeren Umfang der Aufgaben im Rahmen eigener Beschaffungs- und/oder Filiallogistik, der Kooperation mit Herstellern und Lieferanten sowie der Mitgestaltung aller Unternehmensprozesse in Zusammenarbeit mit Einkauf und Vertrieb gewinnt die Handelslogistik die Möglichkeit, entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu geben.¹¹⁰

Handlungsempfehlung:

Die Rolle der Logistik ist integraler
Bestandteil des Geschäftsmodells und
der Unternehmensstrategie und bestimmt die Aufgaben der Logistik. Jedes
Handelsunternehmen sollte die Rolle
seiner Logistik in dem Spektrum zwischen
interner Dienstleister und Gestalter
definieren und sie entsprechend steuern.
Wenn sich die Handelslogistik zu einem
gleichberechtigten Gestalter entwickeln
soll, muss sie sich weiter emanzipieren.

7.2 Stärkste Erfolgsfaktoren im Handlungsfeld Personal

Von allen befragten Unternehmen wird den Erfolgsfaktoren aus dem Handlungsfeld Personal in der Logistik größte Bedeutung beigemessen. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind entscheidende Erfolgsfaktoren zur Steigerung von Logistikqualität und Flexibilität, aber auch der Kosteneffizienz.

Zusätzliches Gewicht erhält die Bewertung des Erfolgsfaktors durch den Demografischen Wandel, dessen erste Auswirkungen bereits zu erkennen sind. Im letzten Jahr konnte beobachtet werden, wie sich die Position der Beschäftigten in Tarifauseinandersetzungen verbessert hat, auch aufgrund des knappen Angebots am Arbeitsmarkt

Aber handeln die Handelsunternehmen in der Logistik vor dem Hintergrund der Bedeutung des Personals angemessen? Zum Teil ist dies der Fall. Beispielsweise wurde das Unternehmen Hornbach kürzlich für sein Fortbildungskonzept auf der Messe "Zukunft Personal" ausgezeichnet.¹¹¹ In der Breite besteht aber weiterhin großer Nachholbedarf in der Handelslogistik, was u. a. in regelmäßigen Befragungen zum Thema Arbeitgeber deutlich wird. Nur vereinzelt

erreichen Handelsunternehmen die vorderen Plätze in Befragungen, in denen die Eigenschaften als Arbeitgeber oder das Image als Arbeitgeber bewertet werden.¹¹²

Handlungsempfehlung:

Wenn Qualifikation und Motivation des Personals die herausragenden Treiber des Erfolgs der Handelslogistik sind, so besteht auch der Bedarf, sie aktiv zu fördern. Die Investition in die Mitarbeiter, auch in der Handelslogistik, wird sich in Zukunft noch stärker auszahlen.



7.3 Supply Chain Management – ein großer Hebel zum Erfolg

Das in den Befragungen am zweitstärksten gewichtete Handlungsfeld ist das Supply Chain Management. Die Bewertung der Erfolgsfaktoren in diesem Handlungsfeld zeigt, dass bereits die unternehmensinterne Integration der Prozesse den Erfolg beeinflusst. Viele Händler nutzen in diesem Feld ihre Möglichkeiten noch nicht ausreichend. Dagegen stellen besonders erfolgreiche Unternehmen die Kooperationen mit Lieferanten (unternehmensübergreifendes Supply Chain Management) sogar in den Vordergrund. Prozesstransparenz durch Datenverfügbarkeit ist eine Voraussetzung für ein funktionierendes Supply Chain Management.

Dieses Ergebnis wird durch vielfältige, aktuelle Aktivitäten von Handelsunternehmen bestätigt. Beispielsweise hat das Bekleidungsunternehmen Zara durch eine Echtzeit-Verarbeitung von Informationen seine Warenwirtschaft so organisiert, dass es zeitnah auf die Nachfrage seiner Kunden reagieren kann. Das Unternehmen kauft demnach Stoffe in nur vier verschiedenen Farben ein. Die weitere Färbung und Bedruckung erfolgt erst kurz vor Produktion. 113

Ein weiteres Unternehmen, das kontinuierlich die Vernetzung mit seinen Lieferanten vorantreibt, ist dm. Indem es das Vertrauen zum Austausch sensibler Daten aufbringt, werden Potenziale zur Steigerung der Gesamteffizienz der Supply Chain geschaffen. 114 Investitionen sind in diesem Zusammenhang kaum zu vermeiden, um die notwendige Grundlage eines Supply Chain Managements durch Prozesstransparenz und Datenverfügbarkeit zu erzeugen.

Der Händler *Sport-Scheck* investiert aktuell 25 Mio. Euro in ein neues IT-System, um Transparenz zu schaffen und Vertriebskanäle stärker zu integrieren.¹¹⁵

Handlungsempfehlung:

Die unternehmensübergreifende
Kooperation entlang der Supply Chain –
ermöglicht durch unternehmensinterne
Zusammenarbeit von Einkauf, Logistik
und Vertrieb – ist ein strategischer Erfolgsweg im Handel. Dafür sind auch
Investitionen notwendig: Die IT-Systeme
sind entsprechend den neuen Anforderungen auszurüsten und die Kommunikation in der Supply Chain ist, auch mit
größerem Einsatz personeller Ressourcen,
zu stärken. Nicht zuletzt muss Vertrauen
zwischen den Partnern der Supply Chain
geschaffen werden.

7.4 Dienstleistereinsatz, Automatisierung und Logistiknetzwerk – geringe Bedeutung?

Die Ergebnisse der Befragung weisen nicht nur auf Handlungsfelder mit großem Ein fluss auf den Erfolg hin, sondern ermöglichen auch die Identifikation von Handlungsfeldern, deren Einfluss als vergleichsweise gering eingeschätzt wird. Dazu zählen insbesondere die stärkere Automatisierung von Lagern, die Optimierung von Logistiknetzwerken sowie das Erweitern der Fremdvergabe von Logistikleistungen.

Hier ist das Bild differenzierter, wenn diese Aussagen zu gegenwärtigen Aktivitäten in der Handelsbranche in Bezug gesetzt werden. Die Neigung zur Fremdvergabe von Lagerleistungen ist auch in der Praxis nicht verstärkt zu beobachten. Allerdings sind immer wieder Beispiele für umfangreichen Dienstleistereinsatz zu registrieren, wie z. B. die Übernahme der Lagerlogistik für mehrere Vertriebskanäle von *Tchibo* durch *BLG Logistics Group*.¹¹⁶

Obgleich die Ergebnisse der Befragung darauf hindeuten, dass einem steigenden

Automatisierungsgrad kein entscheidender Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens zugetraut wird, ist in der Praxis zu beobachten, dass eine Vielzahl an Händlern die Vorteile der Automatisierung schätzen, insbesondere eine hohe Effizienz bei hoher Auslastung der Anlagen. Händler wie Amazon, Edeka, Lidl, Rewe und Tchibo setzen gegenwärtig auf Neubauten mit höherem Automatisierungsgrad. Externe Einflussfaktoren wie ein gesetzlicher Mindestlohn können automatisierten Lösungen zusätzliche Wirtschaftlichkeitsvorteile bringen.

Die geringe Bewertung des Einflusses der Umgestaltung von Logistiknetzwerken ist durch die regionale Begrenzung der Befragung auf Deutschland zu erklären. In Deutschland sind die Handelsnetzwerke vergleichsweise weit entwickelt. Die Situation ist anders zu bewerten, wenn europaweite Lager- und Distributionsstrukturen betrachtet werden. Gerade für erfolgreiche Expansionsaktivitäten, z. B. in Osteuropa,

wie sie z.B. von *OBI, FEGRO/SELGROS* oder *Rossmann* forciert werden, ¹¹⁸ kommt der Logistiknetzwerkstruktur eine entscheidende Bedeutung zu.

Handlungsempfehlung:

Im Rahmen von Lagerneubauten sollte die Entscheidung über den Automatisierungsgrad eine wichtige Rolle spielen. Hierbei sind die gegenläufig wirkenden Trends der erschwerten Personalbeschaffung (Demografie, Kostenentwicklung) und steigenden Kundenforderungen (Flexibilität, Volatilität des Geschäfts) einzubeziehen und abzuwägen. Die Gewichtung des Erfolgsbeitrags der Logistiknetzwerkstruktur ist eindeutig abhängig vom regionalen Betrachtungsumfang: Die Strukturen in Deutschland sind weitgehend optimiert, während europaweit – vor allem mit Blick auf Expansion – neue Gestaltungsaufgaben und Optimierungspotenziale zu realisieren sind.

7.5 Innovation – ein Stiefkind der Handelslogistik?

In den Augen der befragten Experten stehen aktuell Innovationen nicht im Fokus der Handelslogistik. Von den vier erfolgswirksamen Eigenschaften wird der Innovation von der Mehrzahl der Unternehmen deutlich weniger Einfluss auf den Erfolg zugesprochen als der Logistikqualität, der Flexibilität und der Kosteneffizienz. Auch Erfolgsfaktoren, die mit Innovationen in Verbindung stehen, werden durch die Experten im Mittel gering bewertet. Lediglich einige Gestalter messen Innovationen größere Bedeutung zu. Die Befragungsergebnisse stehen im Gegensatz zu jüngsten Unternehmensnachrichten, in denen Innovationen im Handel und auch in der Handelslogistik eine bedeutende Rolle spielen.

Im Handel mit Büchern und anderen Druckerzeugnissen zeigt sich gegenwärtig, wie gesellschaftliche Trends zu einer Veränderung der logistischen Anforderungen führen können. Neben einem wachsenden Internethandel führen auch die verstärkte Digitalisierung von Druckmedien und Konzepte zum bedarfsgerechten Drucken (Print-on-Demand) dazu, dass Vertriebsund Logistikprozesse angepasst werden müssen. Analog hat die 3D-Druck-Technologie das Potenzial, zukünftig neue logistische Anforderungen zu definieren. Der Konsumgüterproduzent Barilla untersucht beispielsweise den Einsatz von 3D-Druckern zur Nudelherstellung. Wenn diese Geräte im Konsumentenhaushalt zur bedarfsgerechten Produktion von Teigwaren

eingesetzt würden, könnte die Belieferung mit Rohstoffen das Einkaufen im Einzelhandel ersetzen. ¹¹⁹ Mit dem Ziel, die Auslieferung selbst zu revolutionieren, stellte der Onlinehändler *Amazon* kürzlich seine Forschungsaktivitäten zur Lieferung von Paketen per Flugdrohne vor. ¹²⁰

Neben solchen Leuchtturmprojekten werden auch klassische technische und organisatorische Weiterentwicklungen die Handelslogistik der Zukunft mitbestimmen.
Trends wie weitere Umsatzsteigerungen im E-Commerce, die Etablierung des mobilen Internets, steigende Verbraucheranforderungen und steigender Kostendruck werden im Laufe der kommenden Jahre den Innovationsdruck erhöhen.

Einzelne Unternehmen investieren bereits verstärkt in die technische Entwicklung, wie z. B. *Rewe* oder der *Edeka-Konzern*, der für seine Discounter-Tochter *Netto* das Bezahlen in der Verkaufsfiliale per Smartphone ermöglicht.¹²¹ Durch die Verknüpfung unterschiedlicher Vertriebskanäle können zunehmend innovative Leistungen im Handel angeboten werden. Als Beispiele seien die Dienstleister *Locafox* und *tiramizoo* genannt.¹²²

Andere technische Entwicklungen werden sich voraussichtlich nur in spezifischen Segmenten durchsetzen. So wird z. B. das Thema RFID – auch nach Einschätzung der befragten Experten – auf einzelne Handelssegmente wie Bekleidung und Textilien be-

grenzt bleiben. Unternehmen wie *C&A* und *Gerry Weber* haben beispielsweise in RFID investiert und nutzen diese Technik.¹²³

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit ist nicht nur in der Handelslogistik ein aktuell breit diskutierter Trend. Trotzdem sind die Auswirkungen auf die Handelslogistik nach Ansicht der befragten Experten ambivalent. Dies wird auch durch aktuelle Projekte von Handelsunternehmen belegt, denn die Mehrzahl der Projekte ist kostengetrieben. Ökologische Effekte werden zwar medienwirksam hervorgehoben, sind aber zumeist nicht primäre Kriterien für den Erfolg der Projekte. Abweichungen von diesen Prioritäten lassen sich bei Handelsunternehmen beobachten, für die Nachhaltigkeit ein wesentliches Element der Marke ist.

Handlungsempfehlung:

Visionäre Vorhaben und stetige Entwicklungen ermöglichen es, die Handelslogistik mit technischen und organisatorischen Innovationen weiter voran zu bringen. Obwohl die Wirkung von Innovationen auf die Erfolgsgrößen im Vergleich zu anderen Eigenschaften von Logistikern geringer bewertet wird, sind Innovationen in der Handelslogistik auf lange Sicht zu beachten. Logistikentscheider sollen bei aller Fokussierung auf die aktuellen Erfolgsfaktoren Innovationen fördern, um die Weiterentwicklung ihrer Logistik aktiv zu steuern.



8 Ausblick

Als Schwerpunkt wurden in der vorliegenden Studie die Erfolgsfaktoren in den Kernthemen Personal, Supply Chain Management, IT und logistisches Equipment sowie Netzwerk und Dienstleistereinsatz identifiziert

Neben den in den vorherigen Kapiteln diskutierten Strukturen, Erfolgsfaktoren und Trends im Handel und in der Handelslogistik werden mittel- und langfristig weitere Konzepte für die Handelslogistik eine Rolle spielen, die im Rahmen dieser Studie aufgrund des begrenzten Umfangs und der inhaltlichen Ausrichtung nicht ausführlich behandelt wurden. Die Konzepte werden von einigen Unternehmen bereits umgesetzt oder stehen erst am Anfang ihrer Entwicklung, befinden sich in Pilotprojekten oder erst in der Diskussion. In jedem Fall ist heute noch offen, ob und in wieweit sich diese Ansätze erfolgreich durchsetzen können (vgl. Abbildung 30).

Konzepte, die aktuell schon bei einigen Handelsunternehmen zu beobachten sind, sind die Automatisierung von Lagern und Kommissionierprozessen und die Zentralisierung von Logistikstandorten.

Mittelfristig ist in einigen Bereichen weiterhin von einer starken Entwicklung der Expresslieferungen bzw. Same-Day-Delivery als Reaktion auf steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Wahlmöglichkeiten und Verlässlichkeit der Zustellung auszugehen.

Die Zukunft des Themas Beschaffungslogistik (Belieferung vs. Warenabholung beim Lieferanten) wird von Experten und Praktikern für diesen Zeithorizont unterschiedlich eingeschätzt. Einerseits betreiben einige Händler bereits seit längerem aktiv die Optimierung ihrer Beschaffungslogistik mit dem Ziel, Synergien und Bündelungseffekte in Beschaffungs- und Distributionstransporten zu realisieren. Viele Unternehmen nutzen aber die Vorteile, die eine Steuerung der Supply Chain ab dem Produktionsstandort ermöglicht, noch nicht. Anderer-

seits sind Experten der Meinung, die Beschaffungslogistik bzw. Warenlieferung bleibe in der Verantwortung der Lieferanten, die mit ihren gut ausgebauten Netzen und dem meist vielfältigen Sortiment die Steuerung der Warenflüsse effizient durchführen können. In Zukunft wird sich zeigen, welches Konzept sich hier durchsetzen wird. Wahrscheinlich ist, dass sich bestimmte Artikel eher für die Warenabholung durch den Händler eignen als andere.

Nicht nur auf der Beschaffungsseite, sondern im gesamten Netzwerk werden artikelspezifische Supply Chains an Bedeutung gewinnen. Folglich werden Händler in ihrem Netzwerk je nach Charakteristik der Artikel unterschiedliche Lieferketten betreiben oder auch verschiedene, individuelle Dienstleistungen anbieten. Beides kann bereits jetzt beispielsweise bei Elektrofachhändlern beobachtet werden, die für bestimmte Produkte Anliefer-, Montage- oder Reparaturservices anbieten, mit denen eine unterschiedliche Gestaltung der Lieferwege und Logistikketten einhergeht.

Auch die Filiallogistik als Endpunkt der Supply Chain wird in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Derzeit wird sie von vielen Einzelhändlern nur unzureichend bei der Optimierung der Versorgungskette berücksichtigt. Dies ist vor allem darin begründet, dass die Filiallogistik nur selten der Logistik, sondern zumeist dem Vertrieb zugeordnet ist und zwischen diesen Abteilungen häufig Kommunikationsbarrieren bestehen. In Zukunft wird durch gezielte Zusammenarbeit von Vertrieb und Logistik dieser kostenintensive Abschnitt der Supply Chain in die Optimierung der Logistik einzubeziehen sein. Hinsichtlich Cross-Channel-Konzepten steigt die Filiallogistik sogar noch in ihrer Bedeutung. Beispielsweise steht bei der Kommissionierung und Bereitstellung online bestellter Ware für den Kunden zunehmend auch die Lieferung aus der Filiale heraus im Fokus der Optimierung. Durch diese Entwicklungen formen sich Konzepte, bei denen der Händler in der Filiale mehr und mehr in die Position eines Dienstleisters rückt.

Grundsätzlich ist aber noch offen, welche Konstellationen sich bezüglich einer integrierten Distributionslogistik an Filialen und Privatkunden in Zukunft durchsetzen werden. Das Thema Cross-Channel kann

Kernthemen (Handlungsfelder) Personal in der **Supply Chain** IT und logistisches Logistiknetzwerk und Logistik Management Equipment Dienstleistereinsatz Weitere Konzepte der Handelslogistik 2015 Automatisierung Zentralisierung von Lagern Optimierung Same-Day-Delivery Beschaffungslogistik Multi-Channel/ Optimierung Filiallogistik Cross-Channel Handel als Lebensmittelonlinehandel Dienstleister Variantenvielfalt Internationalisierung artikelspezifische Convenience-Stores **Supply Chains** 2020 3D-Druck **Big Data**

30 | Kernthemen der Studie und weitere Konzepte der Handelslogistik

in Verbindung mit dem bereits sichtbaren Ausbau des Multi-Channel-Vertriebs an Bedeutung gewinnen. Besonders im derzeit noch überschaubaren Umfang des Lebensmittelonlinehandels liegen Potenziale.

Andere sehen die Zukunft des Cross-Channels kritischer. Statt integrierter Konzepte könnten sich Händler in Zukunft eher auf einzelne Vertriebskanäle spezialisieren. In diesem Zusammenhang wird zudem die zunehmende Bedeutung von Convenience-Stores mit durchgehenden Öffnungszeiten wie Tankstellen und Kiosks deutlich, die aufgrund der Verfügbarkeit kaum durch Onlineshops ersetzbar sind. Die für den Kunden durchgängige Verfügbarkeit der

Convenience-Stores auf der einen und der Preisdruck der Onlinehändler auf der anderen Seite setzen stationäre Einzelhändler zunehmend unter Wettbewerbsdruck. Es ist deswegen durchaus denkbar, dass Einzelhändler vermehrt Convenience-Konzepte anbieten werden.

Das Thema Internationalisierung wird besonders für Onlinehändler immer relevanter. Onlinehändler, die sich bisher auf den nationalen Markt konzentriert haben, werden zur Ausweitung ihres Umsatzes in Zukunft stärker an einer Expansion in andere Länder interessiert sein. Offen bleibt, ob dieser Trend auch auf den stationären Handel übergreift. Bei einigen stationären

Händlern ist dieser Trend aktuell bereits zu beobachten, insbesondere bezüglich der Expansion nach Osteuropa.

In Zukunft wird die Logistik auch Lösungen für die steigenden Anforderungen entwickeln müssen, die aufgrund der hohen, immer noch steigenden Variantenvielfalt der Produkte, verkürzter Saisonzyklen (z. B. acht bis zwölf Saisons pro Jahr in der Mode) und der schnellen Reaktion auf unvorhersehbare Ereignisse an die Handelslogistik gestellt werden. Diesen Anforderungen ist beispielsweise durch verbesserte Prognoseinstrumente, mehr Flexibilität in den Prozessen oder anderen innovativen Entwicklungen zu begegnen.



Anhang: Methodik und Vorgehen

Vorgehensweise und Datenbasis

Die Zielstellung der vorliegenden Studie besteht in der Identifikation und Bewertung von Erfolgsfaktoren in der Handelslogistik. Zu diesem Zweck wurden Daten in drei Arbeitsschritten aufgenommen (vgl. Abbildung 31).

Literaturrecherche und Auswertung

Auf Basis von Recherchearbeiten wurde ein Ursache-Wirkungs-Modell aufgestellt, welches Erfolg, Erfolgsgrößen, Eigenschaften der Handelslogistik und Erfolgsfaktoren zueinander in Beziehung setzt (vgl. Abbildung 32). Gleichzeitig wurden Segmentierungskriterien in der Recherche erarbeitet.

Durchführung und Teilnehmer der Experteninterviews

Es wurden 20 Interviews mit Handelsexperten geführt, die über langjährige Erfahrung in der Branche verfügen und Positionen im oberen Management von Handelsunternehmen oder Führungspositionen in der Handelslogistik bekleiden. Die Tabelle 8 zeigt eine Übersicht der Interviewpartner.

In semistrukturierten Interviews wurden die Gesprächspartner zu den Themenbereichen Erfolg im Handelsunternehmen, Erfolgsbeitrag der Logistik im Handel, Erfolgsfaktoren und Trends in der Handelsbranche befragt. Die Interviews wurden aufgezeichnet oder detailliert protokolliert und die Daten im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse verdichtet und ausgewertet.

Durchführung und Teilnehmer der Onlinebefragung

Die erarbeiteten Erfolgsfaktoren und Ursache-Wirkungs-Beziehungen (vgl. Abbildung 32) sowie die identifizierten Trends wurden 1. Literaturrecherche und Auswertung

- Entwicklung eines Ursache-Wirkungs-Modells
- Initiale Identifikation von Erfolgsgrößen, erfolgswirksamen Eigenschaften, Erfolgsfaktoren und Trends
- Identifikation von Segmentierungsansätzen
- 2. Durchführung und Auswertung von Experteninterviews

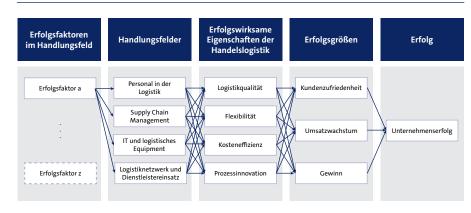
Onlinebefragung

- Sukzessive Weiterentwicklung des Ursache-Wirkungs-Modells
- Identifikation weiterer und qualitative Validierung identifizierter Erfolgsgrößen, erfolgswirksamer Eigenschaften, Erfolgsfaktoren und Trends
- Identifikation und Detaillierung von Segmentierungsansätzen
- 3. Durchführung und Auswertung der
- Quantitative Bewertung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Bewertung von Trends hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Wirkung auf die Handelslogistik

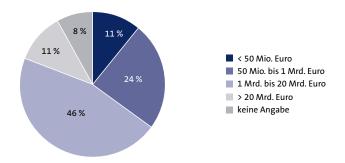
Erfolgsfaktoren und Trends in der Handelslogistik durch Ergebnissynthese und Diskussion

- Identifikation und Diskussion entscheidender Erfolgsfaktoren
- Identifikation von spezifischen Bewertungen in Segmenten
- Identifikation und Diskussion relevanter Trends

31 | Vorgehen bei der Datenerhebung und Analyse im Rahmen der Studie



32 | Ursache-Wirkungs-Modell zur Bestimmung des Einflusses eines Erfolgsfaktors auf den Erfolg



33 | Umsatz der in der Onlinebefragung befragten Unternehmen im Jahr 2012

in einer Onlinebefragung bewertet. Logistikexperten aus dem Handelsumfeld wurden über Emailverteiler der Projektpartner und der Bundesvereinigung Logistik e. V. zur freiwilligen Teilnahme an der Onlinebefragung eingeladen. Tabelle 9 gibt einen

Überblick über die Segmentzugehörigkeit der Befragten. Der Abbildung 33 ist zu entnehmen, wie sich die Teilnehmer hinsichtlich Unternehmensgröße gemessen am Umsatz 2012 aufteilen.

lfd	Position Interviewpartner	Segment	Warengruppe
1	Leiter Supply Chain Management/ zentrale Logistik	Einzelhandel	diversifiziert, u. a. Lebensmittel und Drogerie, Persönlicher Bedarf, Bekleidung und Textilien
2	Logistikleiter	Einzelhandel	Lebensmittel und Drogerie
3	Logistikleiter	Einzelhandel	diversifiziert, u. a. Bekleidung und Textilien, Möbel und Haushaltswaren, Persönlicher Bedarf
4	Leiter Supply Chain Management/ zentrale Logistik	Einzelhandel	Technik und Elektronik
5	Logistikleiter	Einzelhandel	Lebensmittel und Drogerie
6	Geschäftsführer	Einzelhandel	diversifiziert, u. a. Lebensmittel und Drogerie, Möbel und Haushaltswaren, Persönlicher Bedarf
7	Leiter Supply Chain Management/ zentrale Logistik	Einzelhandel	Baumarktspezifisches Sortiment
8	Logistikleiter	Einzelhandel	Lebensmittel und Drogerie
9	Logistikleiter	Einzelhandel	Lebensmittel und Drogerie
10	Logistikleiter	Einzelhandel	diversifiziert, u. a. Bekleidung und Textilien, Möbel und Haushaltswaren, Persönlicher Bedarf
11	Logistikleiter	Einzelhandel	diversifiziert, u. a. Lebensmittel und Drogerie, Möbel und Haushaltswaren, Persönlicher Bedarf
12	Logistikleiter	Großhandel	Gebrauchs- und Verbrauchsgüter
13	Mitglied der Geschäftsführung/ Vorstandsmitglied	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren
14	Mitglied der Geschäftsführung/ Vorstandsmitglied	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren
15	Bereichsleiter	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren
16	Leiter Supply Chain Management/ zentrale Logistik	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren
17	Geschäftsführer	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren
18	Geschäftsführer	Großhandel	sonstiger Großhandel
19	Mitglied der Geschäftsführung/ Vorstandsmitglied	Großhandel	Fertigwaren
20	Mitglied der Geschäftsführung/ Vorstandsmitglied	Großhandel	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren

T 8 | Position und Handelssegment der Interviewpartner

Segment	Warengruppe	Anzahl Teilnehmer	Anteil Segment	
	Diverses Angebot	13	59 %	
	Lebensmittel und Drogerie	10		
	Bekleidung und Textilien	4		
Einzelhandel	Baumarktspezifisches Sortiment	2		
	Möbel- und Haushaltswaren	2		
	Persönlicher Bedarf	1		
	Technik und Elektronik	1		
	Nahrungs- und Genussmittel, Getränke, Tabak	4	23 %	
	Fertigwaren	3		
Großhandel	Gebrauchs- und Verbrauchsgüter	3		
Groisnandei	Rohstoffe und Halbwaren	1		
	onstige Maschinen, Ausrüstungen, Zubehör 1			
	Sonstiges	1		
	Diverses Angebot	5	18 %	
Sonstiges/	Bekleidung und Textilien	3		
keine Angabe	Lebensmittel und Drogerie	1		
	Technik und Elektronik	1		

T 9 | Teilnehmer der Onlinebefragung nach Branchensegment und Warengruppen

Die Befragung umfasst die Abfrage von Informationen zum Unternehmen des Befragten, Informationen zur Logistik im Unternehmen des Befragten, die Selbsteinschätzung zum Erfolg und den Grad der Zielerreichung sowie die Bewertung von Eigenschaften der Handelslogistik, Erfolgsfaktoren und Trends.

Auswertung der Onlinebefragung

Der Erfolg eines Unternehmens wird anhand einer errechneten Erfolgskennzahl gemessen. Dazu werden die Angaben der Umfrageteilnehmer zur Rangfolge ihrer Ziele in Punktwerte und die Einschätzung ihrer Zielerreichung in eine prozentuale Angabe überführt und kombiniert. Die so ermittelte Erfolgskennzahl liegt zwischen 3 (kein Ziel erreicht) und 9 (alle Ziele übertroffen). Unter Anwendung der Ward-Clusteranalyse wurden die Befragten anhand der Erfolgskennzahl in drei Klassen eingeteilt. Die weniger Erfolgreichen erreichten maximal 4,5 Punkte, das Mittelfeld hatte Werte zwischen 5 und 7 Punkten vorzuweisen, wohingegen die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen mindestens 7,5 Punkte aufwies.

Im Rahmen dieser Studie ergibt sich der Wert des Einflusses eines Erfolgsfaktors auf den Erfolg aus der Summe aller Einflüsse über alle möglichen Pfade im Ursache-Wirkungs-Modell von dem Erfolgsfaktor auf den Erfolg des Unternehmens. Der Wertebereich des Einflusses eines Erfolgsfaktors liegt zwischen -210 und 210. Ein negativer Wert beschreibt eine negative Wirkung auf den Erfolg, ein positiver Wert beschreibt einen positiven Erfolgsbeitrag. In den Ausführungen in dieser Studie werden durchschnittliche Einflussbewertungen der Befragten aus spezifischen Segmenten (besonders erfolgreich/wenig erfolgreich, Großhandel/Einzelhandel, Lieferwegsegmente) dargestellt. Die so ermittelten Einflussbewertungen nehmen Werte zwischen -20 und 120 an.



Glossar

Betriebsform

Unternehmenskategorisierung, in dieser Studie vorgenommen anhand des Vertriebskonzepts des Händlers.

Im Einzelhandel werden folgende Betriebsformen unterschieden:

- Discounter (Einzelhandelsgeschäft mit vergleichsweise kleiner Verkaufsfläche und schnelldrehendem Sortiment mit vergleichsweise geringer Tiefe und geringer Breite)
- Fachhandel (Einzelhandelsgeschäft mit branchenspezifischem oder bedarfsgruppenorientiertem Sortiment)
- Fachmarkt (großflächiges Einzelhandelsgeschäft mit breitem und oft tiefem Sortiment mit einem Warengruppenfokus)
- Kauf- und Warenhaus (Einzelhandelsgeschäft mit vergleichsweise großer Verkaufsfläche und Sortiment aus unterschiedlichen Warengruppen)
- Selbstbedienungs (SB)-Warenhaus (Einzelhandelsgeschäft mit sehr großer Verkaufsfläche und großem Sortiment aus unterschiedlichen Warengruppen, die größtenteils zur Selbstbedienung angeboten werden), wird auch als Hypermarkt bezeichnet
- Supermarkt (Einzelhandelsgeschäft mit vergleichsweise kleiner Verkaufsfläche und Fokus auf die Warengruppe Lebensmittel)
- Internet- und Versandhandel (vgl. Einträge zu Internethandel und Versandhandel, wird auch als Distanzhandel bezeichnet)
- Sonstiger nicht-stationärer Einzelhandel (Direktverkauf vom Lager, Haustürverkauf, Automatenverkauf, Auktionen nicht in Verkaufsräumen [Einzelhandel, ausgenommen Internet], Einzelhandel durch Handelsvertreter [nicht in Verkaufsräumen])

Im Großhandel werden folgende Betriebsformen unterschieden:

- Cash & Carry (Abholgroßmarkt für gewerbliche Kunden)
- Liefergroßhandel (Belieferung gewerblicher Kunden)

Conversion Rate

Erfolgsquote, mit der Filial- bzw. Shopbesucher zu Käufern werden (beeinflusst durch Warenverfügbarkeit, Kundengespräche u. a.).

Cross-Channel

Ansatz, nach dem unterschiedliche Kommunikations-, Vertriebs- oder Logistikkanäle integriert betrieben werden. In Abgrenzung dazu umfasst Multi-Channel den Betrieb unterschiedlicher Kanäle, aber nicht zwangsläufig deren Integration.

Erfolgsfaktor

Größen, über die ein Handelsunternehmen seinen Erfolg steuern kann. Erfolgsfaktoren werden durch Maßnahmen erschlossen und je einem Handlungsfeld zugeordnet.

Erfolgsgröße

Ziel, dessen Erreichen den Gesamterfolg eines Unternehmens erhöht. Drei Erfolgsgrößen werden in dieser Studie für Handelsunternehmen unterschieden: Gewinn, Umsatzwachstum und Kundenzufriedenheit.

Erfolgswirksame Eigenschaften der Handelslogistik

Eigenschaft der Logistik im Handel, die die Erfolgsgrößen, und über diese den Erfolg, des Handelsunternehmens beeinflusst. Vier erfolgswirksame Eigenschaften werden in dieser Studie unterschieden: Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz und Prozessinnovation.

Handlungsfeld

Funktionaler Bereich, in dem Maßnahmen ergriffen werden können, um den Erfolg eines Handelsunternehmens zu steuern.

Internethandel/E-Commerce

Handel, bei dem der Kunde online bestellt und die Ware geliefert bekommt.

Konsumgütergroßhandel

Handel mit verkaufsfähigen Waren zwischen Großhandel und Einzelhandel oder anderen gewerbliche Abnehmern.

Lieferweg

Grundlegendes Logistikkonzept zur Bereitstellung der Ware für den Kunden. Im Rahmen dieser Studie werden unterschieden:

- Filialbelieferung (Lieferung der Ware an eine Verkaufsfiliale im stationären Handel)
- Direktlieferung (Lieferung der Ware an den Kunden)
- Multi-Channel-Logistik (Filialbelieferung und Direktlieferung werden parallel betrieben)

Produktionsverbindungshandel

Großhandel zwischen den Produktionsstufen von Versorgungsketten.

Versandhandel

Handel, bei dem der Kunde seine Wahl anhand von Anzeigen, Katalogen, Informationen auf Webseiten, Mustern oder anderen Werbemitteln trifft. Die Bestellung der Ware erfolgt per Post, Telefax oder Telefon und wird direkt an den Kunden geliefert. Dazu gehört auch der Direktverkauf über Fernsehen, Hörfunk und Telefon.

Warengruppe

Gruppe von Artikeln, die einem gemeinsamen Sachbereich zugeordnet werden. Die Einteilung des Handels in warengruppenspezifische Segmente orientiert sich an der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes.

Als Warengruppen im Einzelhandel werden unterschieden:

- Baumarktspezifisches Sortiment (Metallwaren, Anstrichmittel, Bau- und Heimwerkbedarf, Vorhänge, Teppiche, Bodenbeläge und Tapeten)
- Bekleidung und Textilien (Textilien, Bekleidung, Lederwaren und Schuhe)
- Lebensmittel und Drogerie (Nahrungsmittel, Getränke, Tabakwaren und sonstige Genussmittel, kosmetische Erzeugnisse und Körperpflegemittel)
- Möbel und Haushaltswaren (Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat)
- Persönlicher Bedarf (Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, Bürobedarf,
 Fahrräder, Sport- und Campingartikel,
 Spielwaren, Uhren und Schmuck,
 Augenoptiker, Apotheken, medizinische
 und orthopädische Artikel)
- Sonstige (Blumen, Pflanzen, Samen, Dünger, Antiquitäten und Gebrauchtwaren, Kunstgegenstände, Münzen, Geschenkartikel sowie Einzelhandel an Verkaufsständen und Märkten)

Anmerkung:

Die Warengruppen im Einzelhandel umfassen nicht den Handel mit Kraftfahrzeugen, Tankstellen (Handel mit Motorkraftstoffen) sowie mit Brennstoffen. Die Aufzählung der Untergruppen einer Warengruppe dient der Erläuterung und ist nicht vollständig.

Im Großhandel wird im Rahmen dieser Studie zwischen folgenden Warengruppen unterschieden:

Im Produktionsverbindungshandel:

- Geräte der Informations- und Kommunikationstechnik (Datenverarbeitungsgeräte, Software, elektronische Bauteile, Telekommunikationsgeräte)
- Landwirtschaftliche Grundstoffe und lebende Tiere (Getreide, Rohtabak, Saatgut, Futtermittel, Blumen und Pflanzen, Felle und Leder)
- Rohstoffe und Halbwaren (Erze, Metalle und Metallhalbzeuge, Holz, Baustoffe, Sanitärkeramik, Anstrichmittel, chemische Erzeugnisse)
- Sonstige Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör (landwirtschaftliche Maschinen und Geräte, Werkzeugmaschinen, Baumaschinen, Nähmaschinen, Büromöbel)
- Sonstiger Produktionsverbindungshandel (Altmaterialien und Reststoffe, feste Brennstoffe und Mineralölerzeugnisse)

Im Konsumgütergroßhandel:

- Fertigwaren (Fertigwaren ohne ausgeprägten Schwerpunkt)
- Ge- und Verbrauchsgüter (Textilien, Bekleidung und Schuhe, fotooptische Erzeugnisse, elektrische Haushaltsgeräte, keramische Erzeugnisse, Glaswaren, Reinigungsmittel, kosmetische Erzeugnisse und Körperpflegemittel, medizinische, pharmazeutische und orthopädische Erzeugnisse, Möbel, Teppiche, Lampen und Leuchten, Uhren und Schmuck)
- Nahrungs- und Genussmittel (Nahrungsmittel, Getränke, Genussmittel, Tabakwaren)

Anmerkung:

Die Warengruppen im Großhandel umfassen nicht den Handel mit Kraftfahrzeugen sowie Handelsvermittlung. Die Aufzählung der Untergruppen einer Warengruppe dient der Erläuterung und ist nicht vollständig.



Endnoten

- Details zur empirischen Datenaufnahme und Auswertung der Ergebnisse können im Anhang nachgeschlagen werden.
- ² Vgl. Oberparleiter, 1955
- ³ Vgl. Oberparleiter, 1955 und Seyffert, 1972
- 4 Vgl. Seyffert, 1972
- ⁵ Vgl. Buddeberg, 1959 und Seyffert, 1972
- 6 Vgl. Seyffert, 1972
- 7 Vgl. verdi, 2012
- 8 Handel beinhaltet Großhandel ohne Kfz und ohne Handelsvermittlung sowie Einzelhandel ohne Kfz, ohne Tankstellen und ohne Brennstoffe. Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ⁹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014d
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014c, Prognose für 2013 und eigene Berechnung
- 11 Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014
- ¹² Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014; Zuordnung der Wirtschaftsabteilungen: der Dienstleistungsbereich enthält WZ 2008 09, 45 und 58 bis 99, Produzierendes Gewerbe umfasst WZ 2008 10 bis 43, Handel umfasst WZ 2008 46 und 47, Verkehr und Gastgewerbe umfasst WZ 2008 49 bis 56, Land-, Forstwirtschaft, Fischerei umfasst WZ 2008 01 bis 08, Sonstiges entspricht WZ 2008 XX.
- ¹³ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen; Angaben zu Großhandel und Einzelhandel kombiniert
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen; hier und im

- Folgenden: Einzelhandel ohne Tankstellen (Handel mit Motorkraftstoffen), ohne Handel mit Brennstoffen, ohne Handel mit Kraftfahrzeugen, mit Apotheken
- ¹⁵ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen; hier und im
 Folgenden: Großhandel ohne Handelsvermittlung und ohne Kfz
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen
- ¹⁷ Quelle: Statisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; HDE, 2013 (persönliche Auskunft vom 18.06.2013)
- 18 Reales Wachstum im betrachteten Zeitraum
- ¹⁹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen (Preisbereinigung der Umsätze mit Bezugsjahr 2010, angegeben sind der Umsatz (netto) in Milliarden Euro und das Wachstum (real) in %)
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen
- ²¹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V. (bvh), 2014a; eigene Berechnungen; angegeben sind der Umsatz (netto) in Milliarden Euro und das durchschnittliche jährliche Wachstum von 2010 bis 2013 (real) in %
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen
- ²³ Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V. (bvh), 2014

- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e;
 eigene Berechnungen (reale Umsatzzahlen)
- ²⁵ Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamts (Hrsg.), 2014e; LebensmittelZeitung.net, 2014; LebensmittelZeitung.net, 2013b; EHI Retail Institute, 2014a; EHI Retail Institute, 2014b; EHI Retail Institute, 2014c; EHI Retail Institute, 2013b; EHI Retail Institute, 2013c; MöbelKultur, 2011
 In den Quellen angegebene Bruttoumsätze der Unternehmen wurden mithilfe eines Mehrwertsteuermischsatzes in Nettoumsätze umgerechnet.
- ²⁶ Quellen: Lebensmittel und Drogerie: LebensmittelZeitung.net, 2014 und Lebensmittel-Zeitung.net, 2013a; Bekleidung und Textilien: LebensmittelZeitung.net, 2013b; Technik und Elektronik: EHI Retail Institute, 2014a; EHI Retail Institute, 2014b; EHI Retail Institute, 2013a und EHI Retail Institute, 2013b; Baumarktspezifisches Sortiment: EHI Retail Institute, 2014c; Möbel und Haushaltswaren: MöbelKultur, 2011; EHI Retail Institute, 2013c; Persönlicher Bedarf: ZVA, 2012; EHI Retail Institute, 2014d; EHI Retail Institute, 2014e: EHI Retail Institute, 2014f, EHI Retail Institute, 2013e; Spielwarenmesse eG, 2014; Handelsblatt GmbH, 2014; Christ: eigene Berechnungen auf Basis von EHI Retail Institute, 2013d und EHI Retail Institute, 2012; angegeben sind die Umsätze (brutto) nur für Deutschland in Millionen Euro und das Wachstum (nominal) in % zum Vorjahr; beim Segment Lebensmittel und Drogerie wurden nur Einzelhandelsumsätze für Food berücksichtigt (Großhandelsumsätze wurden nicht berücksichtigt)
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen (Preisbereinigung der Umsätze mit Bezugsjahr 2010)

- ²⁹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ³⁰ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen; angegeben sind der Umsatz (netto) in Milliarden Euro und das durchschnittliche jährliche Wachstum von 2010 bis 2013 (real) in %
- 31 Quelle: Unternehmensauskunft, Umsatz für 2012
- 32 Umsätze brutto aus 2011; Quelle: Metro-Handelslexikon 2012/2013
- Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.),
 2014e; eigene Berechnungen
- ³⁴ Definition des statistischen Bundesamts: E-Commerce betreibt, wer Handelsware über das Internet anbietet und den Kunden die Möglichkeit einräumt, die Ware per Internet zu bestellen.
- 35 Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.),2014e; eigene Berechnungen
- 36 Vgl. Warschun und Rühle, 2012
- ³⁷ Vgl. Der Handel, 2013
- ³⁸ Vgl. Bünting E-Commerce/myTime, 2013.Angaben unter "Hilfe & Service"
- ³⁹ Quelle: Statista, 2013a; angegeben sind die Umsätze für Deutschland (netto) in Millionen Euro und das Wachstum (nominal) zum Vorjahr in %.
- ⁴⁰ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ⁴¹ Um die Höhe der gesamten Logistikkosten zu bestimmen, wurden die auf Daten des statistischen Bundesamts basierenden Ergebnisse der Studie "Die Top 100 der Logistik 2012/2013" des Fraunhofer SCS verwendet (vgl. Kille und Schwemmer, 2012).
- $^{\mbox{\tiny 42}}\,$ Die gesamten Logistikkosten beinhalten u. a.

- Kontraktlogistik, FTL, LTL, KEP, Massengut, Seefracht, Luftfracht und TUL-Prozesse (sowohl insourced als auch outsourced Anteile).
- ⁴³ Vgl. Kille und Schwemmer, 2012
- Beinhaltet Automobilerzeugung, sonstiger Fahrzeugbau und Kfz-Handel, ohne Maschinenbau
- Für eine Beschreibung grundlegender Logistikleistungen und der Abgrenzung von Bereichen der Unternehmenslogistik vgl. z. B. Gudehus, 2005, Kapitel "Aufgaben und Aspekte der Logistik"
- 46 Vgl. Straube und Pfohl, 2008
- 47 Vgl. Hofer, 2009
- 48 Vgl. Hofer, 2009 und Zentes et al., 2012
- ⁴⁹ Vgl. Bonner Zeitungsdruckerei und Verlagsanstalt H. Neusser GmbH I (Hrsg.), 2014; im Unterschied zur Betrachtung der Market Player in Abschnitt 2.4, die sich nur auf Deutschland beschränkte, umfasst diese Aussage internationale Aktivitäten der Handelskonzerne
- 50 Quelle: Statista, 2014
- ⁵¹ Quelle: EHI Retail Institute, 2013g
- 52 Quelle: EHI Retail Institute, 2013h und EHI Retail Institute, 2013i
- ⁵³ Vgl. beispielsweise Segmentierung von Lieferketten im Lebensmittelhandel nach Kuhn und Sternbeck, 2011
- Nach § 312d BGB Wiederrufs- und Rückgaberecht bei Fernabsatzverträgen
- 55 Vgl. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2011
- ⁵⁶ Vgl. Kille und Bock, 2013
- 57 Vgl. ILS, 2014
- ⁵⁸ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen (Preisbereini-

- gung der Umsätze mit Bezugsjahr 2010)
- ⁵⁹ Vgl. Kuhn et al., 2013
- 60 Vgl. IBM, 2013
- 61 Vgl. Media-Saturn, 2011a
- 62 Vgl. Media-Saturn, 2011b
- 63 Vgl. Hell, 2013a
- 64 Quelle: Statista, 2013b
- 65 Vgl. notesbookbilliger.de, 2014
- 66 Vgl. Hell, 2013b
- 67 Vgl. bonprix, 2014a und bonprix 2014b
- 68 Vgl. bonprix, 2014c
- 69 Als Beispiele für Fulfillment-Angebote für E-Commerce sei auf die Angebote von Deutsche Post DHL (http://www.dhl. de/de/logistik/supply-chain-loesungen/ unsere-leistungen/e-fulfillment.html); arvato eCommerce GmbH (http://www.arvato-e-commerce.de/de.html), Hermes Europe GmbH (https://www.hermesworld.com/de/ unsere_dienstleistungen/fulfilment/full-service-e-commerce.html) verwiesen. Letzter Zugriff:29.10.2013
- 70 Vgl. Jung und Müller-Dauppert, 2012
- Puelle: Kille und Schwemmer, 2012; eigene Berechnungen. Handelsrelevanter Umsatz setzt sich aus dem Umsatz in den Bereichen Konsumgüterdistribution, handelsrelevantes KEP-Geschäft und Logistik mit hängender Kleidung zusammen. Der handelsrelevante Anteil des KEP-Umsatzes wurde berechnet und umfasst den Anteil der Paketlogistik am KEP-Umsatz abzüglich des Anteils des C2C-Geschäfts. Anteilwerte wurden zum Teil geschätzt auf Basis von Angaben zur Aufteilung des KEP-Markts in MRU GmbH, 2012, MRU GmbH, 2011, MRU GmbH, 2009 sowie Angaben zum Anteil der Marktsegmente im deutschen Paketmarkt in KE-Consult, 2013.



- 72 Heute METRO Logistics Germany GmbH & Co. KG
- ⁷³ Quelle: Kille und Schwemmer, 2012; Kille und Schwemmer, 2013; Statista 2013c; TNT, 2014, trans-o-flex, 2013; eigene Berechnungen
- ⁷⁴ Vgl. Imsirovic, 2009
- 75 Quelle: Kille und Schwemmer, 2012; eigene Berechnungen
- ⁷⁶ Vgl. BVL, 2013
- 77 Vgl. Kümmerlen, 2013
- 78 Vgl. novomind, 2011
- ⁷⁹ Vgl. Pur et al., 2013
- 80 Vgl. Pur et al., 2013
- 81 Vgl. Nordfrost, 2013
- 82 Vgl. Reverse Logistic Group, 2013
- 83 Vgl. Zalando, 2014
- 84 Vgl. Zalando, 2013
- 85 Vgl. Seeck, 2010
- 86 Vgl. Straube und Pfohl, 2008
- 87 Nach persönlicher Auskunft von Herrn Dr. Michael Krings, Douglas Logistik GmbH
- 88 Der rechnerisch mögliche Wertebereich liegt zwischen –210 und 210.
- ⁸⁹ Die ermittelte Erfolgskennzahl liegt zwischen 3 (kein Ziel erreicht) und 9 (alle Ziele übertroffen) Punkten. Die weniger erfolgreichen Unternehmen erreichten maximal 4,5 Punkte, das Mittelfeld hatte Werte zwischen 5 und 7 Punkten vorzuweisen, wohingegen die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen mindestens 7,5 Punkte aufwiesen.
- ⁹⁰ Vgl. KPMG, 2012; Nitt-Drießelmann, 2013; Bitkom, 2012
- 91 Vgl. KPMG, 2012; Tuschl et al., 2013

- ⁹² Vgl. KPMG, 2012; Handfield et al., 2013; Nitt-Drießelmann, 2013; EHI und Fraunhofer IML, 2012
- 93 Vgl. KPMG, 2012; Nitt-Drießelmann, 2013
- 94 Vgl. KPMG, 2012; Handfield et al., 2013
- 95 Vgl. KPMG, 2012; Tuschl et al., 2013; EHI und Fraunhofer IML, 2012
- 96 Vgl. BITKOM, 2012
- ⁹⁷ Abschriften bezeichnen Kosten, die entstehen, wenn Ware nicht zum Listenpreis verkauft werden kann und deshalb preisreduziert angeboten wird.
- 98 Vgl. BITKOM, 2012
- 99 Vgl. Pur et al., 2013
- 100 Vgl. EHI, Retail Institute, 2013
- 101 Vgl. Kannenberg, 2014
- 102 Vgl. Salehi et al., 2013
- ¹⁰³ Weitere Informationen zu Shutl Ltd. werden auf der Unternehmenswebseite unter www. shutl.com bereitgestellt.
- ¹⁰⁴ Weitere Informationen zu BringBee werden auf der Unternehmenswebseite unter https:// www.bringbee.ch/de bereitgestellt.
- 105 Vgl. Greif, 2014
- 106 Vgl. EHI und Fraunhofer IML, 2012
- ¹⁰⁷ Vgl. Gross et al., 2013
- ¹⁰⁸ Beispiele für die Weiterentwicklungen von Unternehmen und Konzepten im Handel und Beispiele für Maßnahmen zur Optimierung von Strukturen und Prozesse in der Handelslogistik zusammengeführt aus KPMG, 2012; Handfield et al., 2013; Nitt-Drießelmann, 2013; EHI und Fraunhofer IML, 2012; Sandberg, 2010
- ¹⁰⁹ Vgl. Metro AG, 2013

- ¹¹⁰ Vgl. Hausruckinger und Liedtke, 2008; Loderhose, 2011a; Loderhose, 2011b
- ¹¹¹ Vgl. MDI, 2013
- ¹¹² Vgl. Great Place to Work Deutschland, 2014; tendence Institute GmbH, 2013
- 113 Vgl. Hausruckinger und Liedtke, 2008
- 114 Vgl. Loderhose, 2011a
- 115 Vgl. Rode, 2013b
- 116 Vgl. Kiewitt, 2012
- ¹¹⁷ Vgl. Kapell und Loderhose, 2012 und Kapell, 2013
- ¹¹⁸ Vgl. FEGRO/SELGROS, 2014; OBI, 2014 und LebensmittelZeitung.net, 2013f
- 119 Vgl. Davies, 2014
- ¹²⁰ Vgl. Amazon, 2014
- 121 Vgl. Flier, 2013
- 122 Vgl. Locafox, 2014 und tiramizoo, 2014
- ¹²³ Vgl. Rode, 2013a und Gerry Weber International, 2014

Quellen

Amazon. 2014. Amazon Prime Air. Verfügbar unter: http://www.amazon.com/b?node=8037720011. Letzter Zugriff: 10.01.2014

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union. 2011. Amtsblatt der Europäischen Union L 304; Rechtsvorschriften. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union. Verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:FULL:-DE:PDF. Letzter Zugriff: 04.01.2014

Buddeberg, Hans 1959. Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden: Gabler, 1959

Bonner Zeitungsdruckerei und Verlagsanstalt H. Neusser GmbH. 2014. Lidl-Gruppe hat Metro als größten Handelskonzern abgelöst. Verfügbar unter: http://www.general-anzeiger-bonn. de/news/wirtschaft/nachrichten/Lidl-Gruppe-hat-Metro-als-groessten-Handelskonzern-abgeloest-article1251559.html. Letzter Zugriff: 10.04.2014

Bonprix Handelsgesellschaft (bonprix) mbH. 2014a. Meilensteine. Verfügbar unter: http:// www.bonprix.de/company/ueber-uns/meilensteine/. Letzter Zugriff: 10.01.2014

Bonprix Handelsgesellschaft (bonprix) mbH. 2014b. Bestellung. Verfügbar unter: http:// www.bonprix.de/service/bestellung/tablet-shop/. Letzter Zugriff: 10.01.2014

Bonprix Handelsgesellschaft (bonprix) mbH. 2014c. Rücksendung. Verfügbar unter: http:// www.bonprix.de/service/ruecksendung /. Letzter Zugriff: 10.01.2014

Bundesagentur für Arbeit. 2014. Beschäftigungsstatistik: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008). Stichtag 30.09.2014. Nürnberg: 2014

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) e. V. 2012. Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte. Berlin: BITKOM. Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/BIT-KOM_LF_big_data_2012_online%281%29.pdf. Letzter Zugriff: 05.11.2013 Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V. (bvh). 2014. Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V. (bvh). 2014. Jahresprognose 2014 für den Interaktiven Handel mit Waren. Verfügbar unter: http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/. Letzter Zugriff 23.05.2014

Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL). 2013. Deutscher Logistik-Preis 2013 für Lekkerland. Pressemeldung vom 24.10.2013. Verfügbar unter: http://www.bvl.de/presse/meldungen/aktuelle-pressemeldungen/deutscher-logistik-preis-2013-fuer-lekkerland. Letzter Zugriff: 04.01.2014

Bünting E-Commerce GmbH & Co. KG/ myTime. de. 2013. Verfügbar unter: http://www.mytime. de/. Letzter Zugriff: 24.10.2013

Davies, Lizzy. 2014. 3D-printed pasta – the shape of things to come?. The Guardian. Verfügbar unter: http://www.theguardian.com/lifeandsty-le/2014/jan/09/3d-printed-pasta-shapes. Letzter Zugriff: 06.02.2014

Der Handel. 2013. DHL weitet Onlinehandel mit Lebensmitteln aus. Veröffentlichung vom 17.07.2013. Verfügbar unter: http://www.derhandel.de/news/technik/pages/E-Commerce-DHL-weitet-Onlinehandel-mit-Lebensmitteln-aus-9878.html. Letzter Zugriff: 16.09.2013

EHI Retail Institute und Fraunhofer IML. 2012. Trends in der Handelslogistik 2012. 04/2012. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/studie/id/8708/dokument/trends-in-der-handelslogistik-2012/. Letzter Zugriff: 17.10.2013

EHI Retail Institute. 2012. Statistik Nettoumsatz der Douglas-Gruppe in den Geschäftsjahren 2007/2008 bis 2011/2012 nach Vertriebslinien (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten der Douglas Holding (2012). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/211851/umfrage/douglas-gruppe---umsatz-im-geschaeftsjahr-2009-2010-nach-vertriebslinien/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2013a. Statistik Bruttoumsatz und Zahl der Verkaufsstellen der führenden Unterhaltungselektronik-Handelsunternehmen in Deutschland im Jahr 2012. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/257817/umfrage/unterhaltungselektronik-umsatz-der-fuehrenden-elektrofachhaendler/. Letzter Zugriff: 09.01.2014

EHI Retail Institute. 2013b. Statistik Umsatz des Online-Shops Notebooksbilliger.de in den Jahren 2004 bis 2012 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von Exciting Commerce (2013). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/213775/umfrage/umsatz-von-notebooksbilligerde/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2013c. Statistik Bruttoumsatz der führenden Unternehmen im Möbelhandel in Deutschland im Jahr 2012 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von möbel kultur (2013). Verfügbar unter: http://www. handelsdaten.de/statistik/daten/studie/263176/ umfrage/umsatz-der-fuehrenden-unternehmen-im-moebelhandel-in-deutschland-2012/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2013d. Statistik Nettoumsatz des Douglas-Konzerns in Deutschland und im Ausland von 2000 bis 2012/2013 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten der Douglas Holding (2013). Verfügbar unter: http://www. handelsdaten.de/statistik/daten/studie/72781/ umfrage/douglas-gruppe-umsatz-in-deutschland-und-im-ausland-zeitreihe/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2013e. Statistik Nettoumsatz von SportScheck in Deutschland in den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2012/13 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten der Otto Group (2013). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/257093/umfrage/umsatz-des-sportartikel-anbieters-sportscheck-in-deutschland-zeitreihe/. Letzter Zugriff: 26.05.2014



EHI Retail Institute. 2013f. Statistik Zukünftige Erwartungen der Konsumenten im E-Commerce (2013). Veröffentlicht in: EHI; ECC Köln; Capgemini. Versand- und Retouremanagement im E-Commerce. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/259996/umfrage/zukuenftige-erwartungen-der-konsumenten-2013/. Letzter Zugriff: 22.10.2013

EHI Retail Institute. 2013g. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der Lebensmittel-Discounter in den Jahren 2007 und 2012 nach Warenbereichen. Verfügbar unter: http://www. handelsdaten.de/statistik/daten/studie/71080/ umfrage/durchschnittliche-artikelzahl-der-discounter-nach-warenbereichen-2007/. Letzter Zugriff: 13.02.2014

EHI Retail Institute. 2013h. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der großen Supermärkte im Trockensortiment im Jahr 2011 nach Warengruppen. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/71190/ umfrage/artikelzahl-der-grossen-supermaerkte-im-trockensortiment-nach-warengruppen-seit-2000/. Letzter Zugriff: 13.02.2014

EHI Retail Institute. 2013i. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der großen Supermärkte im Frischebereich im Jahr 2011 nach Warengruppen. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/71185/umfrage/ artikelzahl-der-grossen-supermaerkte-im-warenbereich-frischewaren-nach-warengruppen-seit-2000/. Letzter Zugriff: 13.02.2014

EHI Retail Institute. 2014a. Statistik Bruttoumsatz und Zahl der Verkaufsstellen der führenden Unterhaltungselektronik-Handelsunternehmen in Deutschland im Jahr 2013. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/257817/umfrage/unterhaltungselektronik-umsatz-der-fuehrenden-elektrofachhaendler/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2014b. Statistik Umsatz des Online-Shops Cyberport in den Jahren 2004 bis 2013 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von Cyberport (2014). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/ studie/212276/umfrage/umsatz-von-cyberport/. Letzter Zugriff: 26.05.2014 EHI Retail Institute. 2014c. Statistik Bruttoumsatz der führenden Baumarktunternehmen in Deutschland 2012 und 2013 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten des Dähne Verlags (2014). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/256963/umfrage/umsatz-der-fuehrenden-baumarktunternehmen-in-deutschland/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2014d. Statistik Nettoumsatz und Zahl der Verkaufsstellen der größten Filialisten in der Augenoptik-Branche in Deutschland 2013. Unter Berufung auf Daten des Zentralverbands der Augenoptiker (ZVA) (2014). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/257441/umfrage/ranking-der-groessten-filialisten-in-der-augenoptik-branche-nach-umsatz/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2014e. Statistik Bruttoumsatz der Thalia Holding in den Jahren 2004 bis 2013 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von buchreport (2014). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/158958/umfrage/thalia-holding---umsatz-seit-2004/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

EHI Retail Institute. 2014f. Statistik Bruttoumsatz der DBH Buch Handels GmbH & Co. KG in den Jahren 2006 bis 2013 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von buchreport (2014). Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/158962/umfrage/dbhbuch-handels-gmbh-co-kg---umsatz-seit-2006/. Letzter Zugriff: 26.05.2014

FEGRO/SELGROS Cash & Carry GmbH & Co. (FEGRO/SELGROS). 2014. Cash & Carry: Meilensteine. Verfügbar unter: http://www.fegro-selgros.de/ueber-uns/fegroselgros-cash-und-carry/meilensteine. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Flier, Silvia. 2013. Netto füllt alle Kassen mit Handygeld. Lebensmittel-Discounter führt flächendeckend mobiles Bezahlen per Smartphone ein – Integration in App – Pionier in Deutschland. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Netto-Fuellt-alle-Kassen-mit-Handygeld_99141.html?id=99141&page=2. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Gerry Weber International AG. 2014. Unternehmensstrategie: Gemeinsam Vertikal; Unternehmensstrategie: Beschaffung/Logistik. Verfügbar unter: http://www.gerryweber.com/ag-website/de/startseite/unternehmen/unternehmensstrategie/beschaffung-logistik. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Great Place to Work Deutschland. 2014. Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013. Verfügbar unter: http://www.greatplacetowork.de/siegerliste-dba-2013. Letzter Zugriff: 08.01.2014

Greif, Björn. 2014. Amazon-Patent sieht Paketversand noch vor der Bestellung vor. In: ZDNet vom 20.012014. Verfügbar unter: http://www.zdnet.de/88181594/amazon-patent-sieht-paketversand-noch-bestellung/. Letzter Zugriff: 13.02.2014

Gross, Wendelin; Zesch, Felix; Gelau, Tobias; Hayden, Cristina, Bötel, Marco; Brock, Maximilian. 2013. Costs and benefits of green logistics. 4flow supply chain management study 2013. 2. Auflage. Berlin: 4flow, 2013

Gudehus, Timm. 2005. Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005

Handelsblatt GmbH. 2014. Vedes erwartet kräftigen Umsatzschub. Pressemitteilung vom 29.01.2014. Verfügbar unter: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/spielwaren-einkaufsverbund-vedes-erwartet-kraeftigen-umsatzschub/9402548.html. Letzter Zugriff: 27.05.2014

Handfield, Robert; Straube, Frank; Pfohl, Hans-Christian; Wieland, Andreas. 2013. Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management. Hamburg: DVV Media Group GmbH. Verfügbar unter: http://www.bvl.de/service/ publikationen/studien-zum-download. Letzter Zugriff: 17.10.2013

Hausruckinger, Gerhard; Liedtke, Urs. 2008. Grün ist günstiger. Kosten senken und gleichzeitig die Marke stärken. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/newsarchiv/protected/-lst-guenstiger_66681.html. Letzter Zugriff: 08.01.2014

Hell, Matthias. 2013a. 2013 ist für die Branche ein schwieriges Jahr Interview. ChannelPartner. Verfügbar unter: http://www.channelpartner. de/a/2013-ist-fuer-die-branche-ein-schwieriges-jahr, 2617379. Letzter Zugriff: 13.02.2014

Hell, Matthias. 2013b. Notebooksbilliger.de macht 25 Mio. Euro Ladenumsatz. ChannelPartner. Verfügbar unter: http://www.channelpartner.de/a/notebooksbilliger-de-macht-25-mio-euro-ladenumsatz,2607994. Letzter Zugriff: 14.02.2014

Hofer, Florian Georg. 2009. Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel (Dissertation). Wiesbaden: Gabler Verlag. Verfügbar unter: http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayldentifier/3547/\$FILE/dis3547.pdf. Letzter Zugriff: 10.02.2014

IBM. 2013: Pressemittteilung Hohe Dynamik im On- und Offline-Handel. Verfügbar unter: http://www-03.ibm.com/press/de/de/pressrelease/41432.wss. Letzter Zugriff: 02.12.2013

Verband Instore und Logistik Services (ILS) e. V. 2014. Die Branche: Instore und Logistik Services. Verfügbar unter: http://ils-verband.de/index. php?id=48. Letzter Zugriff: 16.09.2013

Imsirovic, Benjamin. 2009. Logistikprozesse für temperaturgeführte Lebensmittel. 1. Aufl. Hamburg: Igel-Verlag, 2009

Jung, Klaus-Peter; Müller-Dauppert, Bernd. 2012. Logistik Outsourcing Studie 2012: Ist Outsourcing out?. Frankfurth am Main: Miebach Consulting GmbH, 2012. Verfügbar unter: http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/fs13/BA/LM/Miebach_Studie_Ist_Outsourcing_out.pdf. Letzter Zugriff: 29.10.2013

Kannenberg, Axel. 2014. Media-Saturn: Test von Lieferungen am gleichen Tag beginnt. Heise online. Verfügbar unter: http://www.heise.de/newsticker/meldung/Media-Saturn-Test-von-Lieferungen-am-gleichen-Tag-beginnt-2187722. html. Letzter Zugriff: 13.05.2014

Kapell, Elisabeth. 2013. High-Tech bei Edeka Nordbayern. Spatenstich für Lagerneubau in Berbersdorf bei Chemnitz – Automatische und ergonomische Kommissioniertechnik bringt mehr Output. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/ it-logistik/protected/Edeka-Hightech-Lager-fuer-Sachsen_98470.html?id=98470&page=1. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Kapell, Elisabeth; Loderhose, Birgitt. 2012. LebensmittelZeitung.net. Handelslager: Technik erobert Logistikzentren. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/themen/it-logistik/protected/-Automatisierung-rollt_6233_13177.html. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Kiewitt, Anja. 2012. Erweiterung: Alle Kanäle für Tchibo. Logistik Heute. Verfügbar unter: http://www.logistik-heute.de/Logistik-News-Logistik-Nachrichten/Markt-News/9639/Fuer-den-Hamburger-Kaffeeroester-investiert-BLG-mehrals-50-Mio-Euro-in-Breme. Letzter Zugriff: 07.01.2014

KE-Consult Kurte und Esser GbR (KE-Consult).
2013. KEP-Studie 2013: Motor für das Wirtschaftswachstum und Beschäftigung: Die Kurier-, Express- und Paketbranche in Deutschland.
Berlin: Bundesverband internationaler Express- und Kurrierdienste e. V. Verfügbar unter: http://www.biek.de/index.php/dokumente.html. Letzter Zugriff: 16.12.2013

Kille, Christian; Bock, Dieter. 2013. Herausforderungen Instore-Logistik. Ergebnisse der Vorort Untersuchungen von Studierenden des Schwerpunktes Logistik. Präsentationsfolien. Fakultät Wirtschaftswissenschaften der FHWS Würzburg und EXECUTIVE SERVICES

Kille, Christian; Schwemmer, Martin. 2013. TOP 100 in European Transport and Logistics Services. Nürnberg: Fraunhofer SCS, 2013

Kille, Christian; Schwemmer, Martin. 2012. Die Top 100 der Logistik 2012/2013. Nürnberg: Fraunhofer SCS, 2012 KPMG AG und EHI Retail Institute. 2012. Consumer Markets: Trends im Handel 2020. Verfügbar unter: http://www.handelsdaten.de/statistik/studie/id/9368/dokument/trends-im-handel-2020/. Letzter Zugriff: 17.10.2013

Kuhn, Heinrich; Hübner, Alexander; Holzapfel, Andreas. 2013. Logistik im Multi-Channel-Handel: Eine empirische Untersuchung zu Strukturen, Handlungsfeldern und Entwicklungspfaden. Ingolstadt: Katholische-Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für Supply Chain Management & Operations, 2013

Kuhn, Heinrich; Sternbeck, Michael. 2011. Logistik im Lebensmittelhandel: Eine empirische Untersuchung zur Ausgestaltung handelsinterner Liefernetzwerke. Ingolstadt: Katholische-Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Logistik, 2011

Kümmerlen, Robert. 2013. Paketflut durch E-Commerce. In: LOG.Kompass. Nr. 9, 2013

LebensmittelZeitung.net. 2013a. Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2013. Unter Berufung auf Daten von Trade Dimension. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/index.php?suche=1&timer=1381999338&id=371&currPage=1#rankingTable. Letzter Zugriff: 26.05.2014

LebensmittelZeitung.net. 2013b.Top 50 Textileinzelhändler Deutschland 2013. Veröffentlicht durch LebensmittelZeitung.net. Unter Berufung auf Daten von Textil Wirtschaft. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-50-Textileinzelhaendler-Deutschland-2013_329. html?a=0#rankingTablehttp:/. Letzter Zugriff: 09.01.2014

LebensmittelZeitung.net. 2013c. Rossmann Aufschwung Ost. Verfügbar unter: http:// www.lebensmittelzeitung.net/business/ themen/sonstiges/protected/LZ-Sommertour-2013_6254_14998.html. Letzter Zugriff: 10.04.2014



LebensmittelZeitung.net. 2014. Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2014. Unter Berufung auf Daten von Trade Dimension. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/index.php?-suche=1&timer=1400770942&id=491&currPage=1#rankingTable. Letzter Zugriff: 26.05.2014

Locafox GmbH. 2014. Willkommen bei Locafox. Clever local einkaufen. Verfügbar unter: http://locafox.de/. Letzter Zugriff: 09.01.2014

Loderhose, Birgitt. 2011a. dm teilt Prognosen mit Industrie. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/themen/it-logistik/protected/-Teilt-Prognosen-mit-Industrie_6233_12917.html. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Loderhose, Birgitt. 2011b. dm geht die letzten Meter an. Potenziale in der Filiallogistik sollen gehoben werden – Mehr Zeit für Bedienung. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/-Optimiert-die-Filiallogistik_89987. html. Letzter Zugriff: 08.01.2014

Media-Saturn-Holding (Media-Saturn). 2011a. Pressemittteilung vom 09.10.2011. Verfügbar unter: http://www.media-saturn.com/press/DE/ PressReleases/Seiten/111009SaturnOnlineshop. aspx, Letzter Zugriff: 02.12.2013

Media-Saturn-Holding (Media-Saturn). 2011b. Pressemittteilung vom 24.06.2011. Verfügbar unter: http://www.media-saturn.com/press/DE/ PressReleases/Seiten/110624redcoon.aspx. Letzter Zugriff: 02.12.2013

Metro AG. 2013. Gesellschaften: METRO LOGI-STICS. Verfügbar unter: http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/alias/MET-ROGROUP_LOGISTICS/Lde/index.html. Letzter Zugriff: 09.01.2014

MDI Management Development GmbH (MDI). 2013. GOLD für MDI und Hornbach – Internationaler deutscher Trainingspreis 2013/14. Verfügbar unter: https://www.pressetext.com/news/20130930033. Letzter Zugriff: 09.01.2014 MöbelKultur. 2011. Möbelkultur Umsätze 2011. Verfügbar unter http://pressemitteilung.ws/files/Ums%C3%A4tze_Special_2011.pdf. Letzter Zugriff: 27.05.2014

MRU GmbH. 2012. Der KEP-Markt in Deutschland. Hamburg: MRU GmbH. Verfügbar unter: http://www.bdkep.de/dokumente/studie/2012kurzstudie.pdf. Letzter Zugriff: 16.12.2013

MRU GmbH. 2011. Der KEP-Markt in Deutschland. Hamburg: MRU GmbH. Verfügbar unter: http://www.bdkep.de/dokumente/studie/2011kurzstudie.pdf. Letzter Zugriff: 16.12.2013

MRU GmbH. 2009. Primärerhebung auf den Märkten für Kurier- Express- und Paketdienste. Hamburg: MRU GmbH. Verfügbar unter: http:// www.bdkep.de/dokumente/studie/2010kurzstudie.pdf. Letzter Zugriff: 16.12.2013

Nitt-Drießelmann, Dörte. 2013. Einzelhandel im Wandel. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut. Hamburg: HSH Nordbank AG. Verfügbar unter: www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf. Letzter Zugriff: 17.10.2013

Nordfrost. 2013. Start – Nordfrost. Verfügbar unter: www.nordfrost.de. Letzter Zugriff: 30.10.2013

notebooksbilliger.de AG (notebooksbilliger.de). 2014. Unternehmen. Verfügbar unter: http:// www.notebooksbilliger.de/infocenter/section/ Unternehmen. Letzter Zugriff: 13.02.2014

novomind AG. 2011. Trendstudie PIM: Produktinformationen als Umsatztreiber in Onlineshops. Zusammenfassung verfügbar unter: https:// www.novomind.com/news/unzufriedene-online-kunden-lieferung-entspricht-nicht-den-erwartungen/. Letzter Zugriff: 31.10.2013

OBI. 2014. OBI Expansion. Verfügbar unter: http://www.obi.com/de/company/de/Expansion/bOBI_Expansion/index.html. Letzter Zugriff: 10.04.2014

Oberparleiter, K. 1955. Funktionen und Risiken des Warenhandels. 2. Wien : Springer, 1955

Pur, Sabine; Stahl, Ernst; Wittmann, Michael; Weinfurtner, Stefan. 2013. Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen. Regensburg: ibi research an der Universität Regensburg GmbH, 2013. Verfügbar unter: http://www.ibi.de/studie-retourenmanagement-im-online-handel-das-beste-daraus-machen.html. Letzter Zugriff: 22.10.2013

Reverse Logistics Group (RLG). 2013. RLG Reverse Logistics Group. Verfügbar unter: http://www. rev-log.com/. Letzter Zugriff: 30.10.2013

Rode, Jörg. 2013a. C&A geht bei RFID in Phase zwei. Modehändler erweitert Pilotprjekt mit Funk-Tags auf 25 Häuser – Erste Erfahrungen ermutigend. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/CA-Geht-bei-RFID-in-Phase-zwei_98752.html. Letzter Zugriff:

Rode, Jörg. 2013b. Sport-Scheck wird Cross-Channel-Händler. LebensmittelZeitung.net. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Sport-Scheck-Wird-Cross-Channel-Haendler_99357.htm-l?id=99357&page=1. Letzter Zugriff: 07.01.2014

Salehi, Ferdinand; Ryssel, Lars; Bilstein, Frank. 2013. KEP-Markt-Studie 2013. Düsseldorf: A.T. Kearney GmbH. Verfügbar unter: http://www.atkearney.de/documents/856314/2609776/KEP+Markt+Studie+2013.pdf/2f3a1459-c804-4c78-9eb6-ac7f69631772. Letzter Zugriff: 22.10.2013

Sandberg, Erik. 2010. The retail industry in Western Europe: Trends, facts and logistics challenges. Linköping: Linköping University Electronic Press. Verfügbar unter: http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:309658. Letzter Zugriff: 17.10.2013

Seeck, Stephan. 2010. Erfolgsfaktor Logistik: Klassische Fehler erkennen und vermeiden. Wiesbaden: Gabler, 2010

Seyffert, R. 1972. Wirtschaftslehre des Handels. 5. Aufl. Opladen: Westdt. Verlag, 1972

Spielwarenmesse eG. 2014. idee+spiel-Händler steigern Umsatz in Kernsortimenten Spielware und Modelleisenbahn. Pressemitteilung vom 21.01.14. Verfügbar unter: http://www.spielwarenmesse.de/news/einzelansicht/news/11539/4220/. Letzter Zugriff: 27.05.2014

Statista. 2013a. Statistik Umsatz der 10 größten Online-Shops in Deutschland 2012 (in Millionen Euro). Unter Berufung auf Daten von EHI Retail Institute und Statista (2012). Verfügbar unter: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groesstenonline-shops-in-deutschland/. Letzter Zugriff: 09.01.2014

Statista. 2013b. Statistik Anzahl der Elektrofachmärkte der Saturn Gruppe in Europa nach Ländern im Jahr 2013. Verfügbar unter: http:// de.statista.com/statistik/daten/studie/222574/ umfrage/anzahl-der-filialen-der-saturn-gruppe-in-europa-nach-laendern/. Letzter Zugriff: 10.12.2013

Statista. 2013c. Umsatz der fünf größten Paketdienste in Deutschland im Jahr 2012 (in Milliarden Euro) http://de.statista.com/statistik/ daten/studie/198402/umfrage/umsatz-der-fuenf-groessten-paketdienste-in-deutschland. Letzer Zugriff: 23.05.2014

Statista. 2014. Statistik Umsatzverteilung im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland nach Vertriebsformen in den Jahren 2008 bis 2013. Unter Berufung auf Daten von GfK, IRI. Verfügbar unter: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209341/umfrage/entwicklung-der-vertriebsschienen-im-deutschen-lebensmitteleinzelhandel/. Letzter Zugriff: 20.02.2014

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2014a. Konjunkturstatistik Einzelhandel: Monatsstatistik im Einzelhandel: (Tabelle 45212-0003), Wiesbaden [Stand 22.05.2014]

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2014b. Konjunkturstatistik Großhandel: Monatsstatistik Großhandel und Handelsvermittlung: (Tabelle 45211-0003), Wiesbaden [Stand 22.05.2014]

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2014c. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: VGR des Bundes – Bruttowertschöpfung (Tabelle 81000-0103), Wiesbaden [Stand 23.05.2014]

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2014d. Jahresbericht für Betriebe im Verarb. Gewerbe:
Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (Tabelle 42271-0002), Wiesbaden [Stand 23.05.2014]

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2014e. Strukturstatistik Handel: Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Handel (Tabelle 45341-0001), Wiesbaden [Stand 18.06.2014]

Straube, Frank; Pfohl, Hans-Christian. 2008. Trends und Strategien in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel. Umwelt, Sicherheit, Internationalisierung, Menschen. Hamburg: DVV Media Group GmbH, Deutscher Verkehrsverlag, 2008

tiramizoo GmbH. 2014. Same Day Delivery für Filialen und Webshops. Verfügbar unter: htt-ps://www.tiramizoo.com/de. Letzter Zugriff: 10.01.2014

TNT Express GmbH (TNT). 2013. Jahresabschluss zum 31. Dezember 2012 und Lagebericht. Troisdorf: TNT Express GmbH, 2013

trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH (Trans-o-flex). 2014. Unternehmensdaten trans-o-flex Logistics Group. URL: http://www.trans-o-flex.com/de/ueberuns/organisation/zahlen-und-fakten. Letzter Zugriff 23.05.2014

trendence Institut GmbH. 2013. Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber. Verfügbar unter: https:// www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber.html. Letzter Zugriff: 08.01.2014

Tuschl, Markus; Kunz, Christine. 2013. GFK Retail Trend Monitor 2013. Verfügbar unter: http://www.gfk.com/documents/gfk%20retail%20trend%20monitor%202013_website_efin.pdf. Letzter Zugriff: 17.10.2013

verdi. 2012. Branchenreport Handel. Berlin [Stand August 2012]. Verfügbar unter: http://bundesinitiative-gleichstellen.verdi.de/branchenreporte/aktueller-branchenreport-handel. Letzter Zugriff: 16.09.2013

Warschun, Mirko; Rühle, Jens. 2012. Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potential. Düsseldorf: A.T. Kearney GmbH. Verfügbar unter: http://www.atkearney.de/ consumer-products-retail/ideas-insights/featured-article/-/asset_publisher/KQNW4F0xInID/ content/online-food-retailing-%C2%96-nischenmarkt-mit-potenzial. Letzter Zugriff: 24.10.2013

Zalando AG. 2014. Zalando steigert 2013 Nettoumsatz um 600 Millionen EUR. Pressemitteilung vom 14.02.2014. Verfügbar unter: http:// www.zalando.de/presse-zalando-steigert-nettoumsatz-in-2013/. Letzter Zugriff: 07.03.2014

Zalando AG. 2013. Geschäftszahlen 2012: Zalando verdoppelt Nettoumsatz auf 1,15 Milliarden EUR. Pressemitteilung vom 15.02.2013. Verfügbar unter: http://www.zalando.de/presse-geschaeftszahlen-2012/. Letzter Zugriff: 06.01.2014

Zentes, Joachim et al. 2012. Handbuch Handel. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

Zentralverband der Augenoptiker (ZVA). 2012. Umsatzstärkste Unternehmen. Verfügbar unter: http://www.zva.de/topten/. Letzter Zugriff: 05.02.2014



Prof. Dr. Stephan Seeck Hochschule für Technik und Wirtschaft FB 4 | Wirtschaftsingenieurwesen



Wendelin Groß Leiter 4flow research 4flow



Marco Bötel 4flow research 4flow



Maja Herrmannsdörfer 4flow research 4flow

Bundesvereinigung Logistik (BVL)

Die 1978 gegründete Bundesvereinigung Logistik ist eine gemeinnützige, neutrale und überwiegend ehrenamtliche Organisation. Sie ist eine Plattform für Manager der Logistik aus den Führungsebenen von Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft, die sich aktiv mit Logistik befassen. Sie hat das Ziel, die Bedeutung der Logistik in der Öffentlichkeit transparent zu machen und Logistik konzeptionell weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck bildet sie eine Brücke zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und ist Podium für den nationalen und internationalen Gedankenaustausch zwischen Führungskräften und dem logistischen Nachwuchs. Sie zählt heute mehr als 10.000 Mitglieder.

Die BVL steht für ganzheitliches logistisches Denken. Bei über 300 regionalen sowie nationalen und internationalen Veranstaltungen jährlich bietet sie Logistikern und Supply Chain Managern den idealen Rahmen für den professionellen Austausch. Weitere Instrumente sind Studien und Arbeitskreise. Das Thema Handelslogistik spielt seit Jahren eine Rolle beim Deutschen Logistik-Kongress der BVL. Mit der vorliegenden Studie und der Beteiligung an Partnerveranstaltungen setzt die BVL in diesem Themenfeld wichtige Akzente.

www.bvl.de

Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW)

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin ist mit beinahe 12.000 Studierenden die größte Berliner Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Das Fächerspektrum ist mit rund 70 Studienangeboten in den Bereichen Technik, Informatik, Wirtschaft, Kultur und Gestaltung bemerkenswert breit. Die Studiengänge schließen mit Bachelor-, Master- oder MBA-Graden ab. Das Studium ist kurz, kompakt und orientiert sich an der beruflichen Praxis. Als besonders innovative Hochschule wurde die HTW Berlin mehrfach ausgezeichnet: für ihre Reformen im Hochschulmanage-

ment, für ihr umfangreiches Ausbildungs-, Beratungs- und Serviceangebot im Bereich kleine und mittelständische Unternehmen und Existenzgründung sowie für ihr Engagement zugunsten der Gleichstellung der Geschlechter. Bei Rankings belegt die HTW Berlin regelmäßig vordere Plätze.

www.htw-berlin.de



Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin Ostendstraße 1, 12459 Berlin

Tel.: 030 / 50 19 33 62 Fax: 030 / 50 19 48 33 62 stephan.seeck@htw-berlin.de

www.htw-berlin.de

4flow

4flow ist ein führender Anbieter von Logistikberatung, Logistiksoftware und 4PL-Dienstleistungen. 4flow consulting begleitet Unternehmen im Bereich Logistik und Supply Chain Management von der Strategie bis zur Umsetzung. 4flow software bietet Lösungen zur Netzwerk- und Transportoptimierung sowie zur Liefer- und Bestandsoptimierung an.

4flow management übernimmt als neutraler 4PL- und Outsourcing-Partner die tägliche Optimierung von Logistiknetzwerken und Transporten. 4flow research ist der Forschungsbereich von 4flow. Hier werden Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit namhaften Forschungsinstituten und führenden Unternehmen durchgeführt. Zudem erstellt 4flow research marktrele-

vante Logistikstudien und beteiligt sich an internationalen Konferenzen.

4flow-Standorte sind der Hauptsitz in Berlin sowie Niederlassungen in Antwerpen, Detroit, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hongkong, München, Pilsen und Shanghai. Unsere Mitarbeiter stehen für die Verbindung von Logistik- und Software-Knowhow. Die Kunden von 4flow sind nationale und internationale Unternehmen unter anderem aus den Branchen Automotive, Konsumgüter und Handel, Erneuerbare Energien, Maschinen- und Anlagenbau und Logistikdienstleistung.

www.4flow.de



4flow. Wir gestalten Logistik.

4flow AG

Hallerstraße 1, 10587 Berlin Tel.: 030 / 39 74 00

Fax: 030 / 39 74 01 00 research@4flow.de www.4flow.de



Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

Schlachte 31, 28195 Bremen

Tel.: 0421 / 17 38 40 Fax: 0421 / 16 78 00

bvl@bvl.de www.bvl.de

ISBN: 978-3-87154-489-7