

Working Papers



Technische Hochschule
Ingolstadt

*Zukunft in
Bewegung*



Prof. Dr. rer. pol. Stefan Rock, Dipl. Kfm.

Multichannel Logistik – Bestandsaufnahme hinsichtlich der Realisierung logistischer Optionen im Multichannel Retailing

Abstract

Teils disruptive Veränderungen im Handel sind das Ergebnis einer immer weiter fortschreitenden Digitalisierung. Diese auflösenden, aufspaltenden oder gar zerstörenden Kräfte führen dazu, dass etablierte Geschäftsmodelle sowie die damit verbundene Logistik des Handels unter Druck gerät, sich verändert oder gar auflöst. Es entstehen neue digitale oder digital angereicherte Geschäftsmodelle und daraus folgend neue oder veränderte Prozesse.

Wie die Logistik des Handels mit den veränderten Anforderungen umgeht und welche Optionen der Ausgestaltung derzeit welches Gewicht haben, ist kaum bekannt. Die Studie hat zum Ziel, diesen weißen Fleck transparenter zu gestalten, wenngleich die Studie nicht als repräsentativ bezeichnet werden darf. Sie soll motivieren, das eigene Tun zu hinterfragen, liefert Anregungen und Orientierungshilfen zur Unterstützung der bewussten, zielorientierten, belastbaren und nachhaltigen Ausgestaltung der eigenen Logistik. Unterstützt wird dies durch zahlreiche Abbildungen und Tabellen.

I. Inhaltsverzeichnis

1.	Digitalisierung als Treiber von logistischen Veränderungen	1
1.1	Pure Player als Auslöser von Veränderungen	1
1.2	Veränderung der Anforderungen an die Logistik	1
2.	Wesentliche Aspekte der Studie	4
2.1	Motivation, Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung	4
2.2	Aufbau, Methodik und Charakteristik der Studie	4
3.	Grunddaten und Ergebnisse der Befragung	7
3.1	Grunddaten der teilnehmenden Handelsunternehmen	7
3.2	Interpretationsrelevante Erkenntnisse aus den Grunddaten	12
4.	Handhabung der Logistik	14
4.1	Betrachtungsgegenstand: Filialorganisation	14
4.2	Betrachtungsgegenstand: Anzahl von genutzten Lagern und Lagerarten	16
4.3	Betrachtungsgegenstand: Absatzkanäle	22
4.4	Betrachtungsgegenstand: Kommissionierung, Ort des Pickens der Ware für den Online-Verkauf	26
4.5	Organisation der Distribution von Waren aus dem Onlinehandel	28
4.6	Organisation der Distribution von Waren aus dem stationären Handel	29
4.7	Herausforderungen in der Multichannel-Logistik	32
4.7.1	Mittelfristig größten Herausforderungen	32
4.7.2	Langfristig größten Herausforderungen	33
4.8	Investitionen in der Logistik	36
5.	Kritische Würdigung der Ergebnisse	40

6.	Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf zukünftiges Handeln	42
7.	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	43
IV.	Literaturverzeichnis	VII

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kunden der Logistik	2
Abb. 2: Anforderungsunterschiede an die Logistik	3
Abb. 3: Fragestellungen (I)	4
Abb. 4: Fragestellungen (II)	5
Abb. 5: Teilnehmende Branchen und deren Anteil	6
Abb. 6: Schwerpunkt der Handelstätigkeit	7
Abb. 7: Entwicklung der stationären Händler	8
Abb. 8: Entwicklung der E-Commerce Händler	8
Abb. 9: Entwicklung der Multichannel-Händler	8
Abb. 10: Entwicklungslinien der Handelsunternehmen	9
Abb. 11: Umsatzklassen und deren Struktur	10
Abb. 12: Bedeutung der Vertriebskanäle	11
Abb. 13: Anzahl der Filialen	14
Abb. 14: Filialzahl der umsatzstarken Handelsunternehmen	15
Abb. 15: Umsatzschwerpunktorientierte Filialzahlanalyse	16
Abb. 16: Anzahl von genutzten Lagern	16
Abb. 17: Umsatzschwerpunktabhängige Anzahl genutzter Lager	18
Abb. 18: Nennungen zur Lagernutzung	18
Abb. 19: Umsatzstärkeorientierte Nennung von Lagerarten	19
Abb. 20: Umsatzschwerpunktabhängige Bedeutung von Lagerarten	20
Abb. 21: Schwerpunkt der logistischen Aktivitäten	20
Abb. 22: Umsatzschwerpunktabhängige Schwerpunkt der logistischen Tätigkeiten	21

Abb. 23: Ausrichtung der logistischen Tätigkeiten an den Erfordernissen der Absatzkanäle	22
Abb. 24: Differenzierte Handhabung der Lagerorganisation	23
Abb. 25: Umsatzschwerpunktorientierte Separierung der Lagerinfrastruktur	24
Abb. 26: Organisation der Lagerprozesse	24
Abb. 27: Umsatzgrößenabhängige Separierung der Lagerprozesse	25
Abb. 28: Ausgestaltung der Prozesse nach Umsatzschwerpunkten	25
Abb. 29: Primärer Ort der Kommissionierung von Waren	26
Abb. 30: Umsatzschwerpunktabhängige Wahl des Pickortes	27
Abb. 31: Organisation von online-bestellter Ware	28
Abb. 32: Zusammenarbeit bei der Distribution von Waren nach Umsatzschwerpunkt	29
Abb. 33: Zusammenarbeit bei der Distribution von Waren aus dem stationären Verkauf	30
Abb. 34: Umsatzgrößenorientierte Analyse der Distribution stationärer Ware	30
Abb. 35: Umsatzschwerpunktorientierte Analyse der Distribution stationärer Ware	31
Abb. 36: Mittelfristig größten Herausforderungen	32
Abb. 37: Umsatzschwerpunktorientierte Gegenüberstellung der Herausforderungen	33
Abb. 38: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen	33
Abb. 39: Umsatzgrößenbezogener Investitionsbedarf	36
Abb. 40: Umsatzschwerpunktbezogener Investitionsbedarf	36
Abb. 41: Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen	37
Abb. 42: Umsatzgrößenbezogener Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen	38
Abb. 43: Umsatzschwerpunktbezogener Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen	39

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Umsatzabhängige Absatzkanalnutzung	11
Tab. 2: Umsatzschwerpunktabhängige Absatzkanalnutzung	12
Tab. 3: Anzahl genutzter Lager, umsatzgrößenabhängig	17
Tab. 4: Logistische Schwerpunkte, umsatzgrößenabhängig	21
Tab. 5: Umsatzorientierte Analyse zur Wahl des Pickortes	27
Tab. 6: Gegenüberstellung der Umsatzgrößen bei der Distribution online-bestellter Ware	28
Tab. 7: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen der umsatzstarken Unternehmen	34
Tab. 8: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen der umsatzschwächeren Unternehmen	34
Tab. 9: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, stationärer Handel	34
Tab. 10: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, E-Commerce-Handel	35
Tab. 11: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, Multichannel-Handel	35

Multichannel Logistik - Bestandsaufnahme hinsichtlich der Realisierung logistischer Optionen im Multichannel Retailing

von
Prof. Dr. rer. pol. Stefan Rock, Dipl. Kfm.

Management Summary

Der Handel wandelt sich durch die immer weiter fortschreitende Digitalisierung rasant mit der Folge von branchen- und/ oder vertriebsschienenabhängigen, teils disruptiven Veränderungen ganzer Geschäftsmodelle. Diese auflösenden, aufspaltenden oder gar zerstörenden Kräfte führen dazu, dass etablierte Geschäftsmodelle sowie die damit verbundene Logistik im Handel unter Druck geraten, sich verändern oder gar auflösen, neue digitale oder digital angereicherte Geschäftsmodelle und daraus folgend neue oder veränderte Prozesse entstehen. Aus Pure Playern, unabhängig ob es sich dabei um Handelsunternehmen handelt, deren Wurzeln im stationären oder Online-Handel liegen, sie zu den großen Playern zählen oder sich als KMU bezeichnen, werden zu Multichannel Playern, indem sie zusätzliche Vertriebskanäle erschließen, um den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Die Logistik der Handelsunternehmen bleibt davon nicht unberührt.

Wie die Logistik des Handels mit den veränderten Anforderungen umgeht und welche Optionen der Ausgestaltung derzeit welches Gewicht haben, ist kaum bekannt. Eine Studie, bei der 61 Handelsunternehmen aus verschiedenen Branchen und Vertriebsformen des Handels mitgewirkt haben, versucht diesen weißen Fleck transparenter zu gestalten, wengleich die Studie nicht als repräsentativ bezeichnet werden darf. Sie ist lediglich eine Momentaufnahme. Von den 61 teilnehmenden Handelsunternehmen aus neun unterschiedlichen Handelsbranchen haben 51 vollständig an der Onlinebefragung teilgenommen und sind damit Basis der nachfolgend aufgezeigten Ergebnisse. Zahlreiche Abbildungen und Tabellen unterstützen das Verständnis der Ergebnisse der Umfrage.

Einige Ergebnisse sind nicht überraschend und waren zu erwarten, andere sind heterogen, einige sind inkonsistent oder irritierend, was als Indikator für eine gewisse Unsicherheit bei den Entscheidungsträgern der Logistik gedeutet werden kann. Durch den Multichannel-Handel vertriebsgenerierte Synergien werden in der Logistik nicht oder nur bedingt realisiert, wobei die Branche, innerhalb derer das Handelsunternehmen aktiv ist, die Betriebsgröße des Handelsunternehmens, die Branche und die damit verbundenen Sortimente nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Unbestritten ist, dass zur Sicherstellung einer nachhaltig erfolgreichen Wettbewerbsposition des Handelsunternehmens eine zielorientiert ausgestaltete, belastbare und leistungsfähige Handelslogistik unabdingbar ist. Die Studie liefert die Grundlage für Diskussionspunkte und Anregungen zur leistungsfähigen Ausgestaltung der Logistik.

1. Digitalisierung als Treiber von logistischen Veränderungen

1.1 Pure Player als Auslöser von Veränderungen

Für die sich vollziehenden, teils erheblichen Veränderungs- und Wandlungsprozesse, sowohl bei den Nachfragern, als auch beim und im Handel selbst, ist die Digitalisierung ein maßgebliches und treibendes Element. Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeiten im Handel sind unabdingbar¹, insbesondere und konsequenter Weise in der Handelslogistik.

Noch vor wenigen Jahren bediente ein Handelsunternehmen lediglich einen Absatzkanal. Durch das Aufkommen von „Pure Playern“, erwachsen aus dem E-Commerce, hat sich der Markt verändert. Ursprünglich rein stationäre Händler sahen sich veranlasst, zusätzliche Absatzkanäle, meist durch den additiven Onlinehandel entstanden, zu erschließen², wodurch ein Multichannel Retailing entstand. Darunter wird der Verkauf von Waren und Dienstleistungen über mehrere Vertriebs- oder Distributionskanäle hinweg verstanden. Zeitgleich werden Absatzkanäle, wie Fernsehen, Kataloge, der stationäre Handel und/ oder das Internet.³ mit dem Ziel genutzt, mit neuen Kundengruppen kostenoptimiert und nachhaltig zusätzliche Umsätze zu generieren.⁴ Auf die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie

- Multichannel-Handel,
- Crosschannel-Handel und
- Omnichannel-Handel,

den damit verbundenen Definitionen und das unterschiedliche Verständnis der Begriffe.⁵ zwischen dem deutschsprachigen und dem anglikanischen Sprachraum wird nicht eingegangen, zumal die Anforderungen, die aus dem Mehrkanalhandel an die Logistik erwachsen, unabhängig von dem unterschiedlichen Begriffsverständnis sind.

Im weiteren Verlauf wird die Logistik, die sich den Anforderung der Bedienung der Nachfrage aus unterschiedlichen Vertriebskanälen stellt, als Multichannel-Logistik bezeichnet, unabhängig, ob es sich bei dem Handelsunternehmen um ein Multi-, Cross- oder Omnichannel-Unternehmen handelt.

1.2 Veränderung der Anforderungen an die Logistik

Eine durch die zunehmende kundenseitige Nutzung digitaler Endgeräte veränderte Kundenerwartung bedingt veränderte Anforderungen an die Logistik des Handels. Immer mehr Kunden tätigen ihre Einkäufe an jedem beliebigen

¹ Ergänzende Ausführungen hierzu siehe Swoboda, Forsch, Schramm-Klein 2019, S. 84.

² Vgl. Zentes, Swoboda, Foscht 2012, S. 52 f.

³ Vgl. Müller-Hagedorn 2005, S. 83f.; ebenso Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 192; ebenso Schramm-Klein 2006 S. 506.

⁴ Vgl. Zentes, Swoboda, Foscht 2012, S. 52 sowie S. 138 f.; ebenso Zillgitt 2015, S. 16.

⁵ Weitere Ausführungen hierzu bei EHI-Studie 2016, S. 6 f.

Ort zu jeder Zeit und nicht nur physisch am POS⁶ Die Kunden haben die Erwartungshaltung, die Vorteile, die aus der Digitalisierung ihres Einkaufsprozesses erwachsen, in den nachfolgenden Prozessen wiederzufinden.⁷ Sie verbinden dies mit Leistungsanforderungen an die Logistik des Handels hinsichtlich der Lieferzeit, -zuverlässigkeit, -bereitschaft, -qualität, und -flexibilität. Impulsgeber dieser Erwartungshaltung ist oftmals der Vertrieb. Die Erwartungen der Kunden sind häufig konservativer und zurückhaltender, als vom Vertrieb formuliert.⁸

Ungeachtet dessen, sieht sich die Logistik bei der Bedienung unterschiedlicher Absatzkanäle besonderen Herausforderungen ausgesetzt: einerseits sind durch die Logistik die Verkaufsflächen, andererseits durch den E-Commerce die Endkunden zu bedienen. Die die Verkaufsfläche bedienende Logistik kann als B2B-Logistik, die Logistik zu den Endkunden, als B2C-Logistik bezeichnet werden (Abb. 1).



Abb. 1: Kunden der Logistik⁹

Die jeweiligen Anforderungen an die Logistik des Handels¹⁰ und das hieraus entstehende Spannungsfeld, dem sich die Logistik ausgesetzt sieht, stellt die Logistik vor besondere Herausforderungen, beispielhaft dargestellt in Abb. 2.

⁶ Vgl. Gouverneur 2015, S. 30.

⁷ Vgl. Heinemann 2015, S. 39.

⁸ Weitere Ausführungen siehe auch EHI 2013, S. 31 ff. und S. 86 f.; DVZ 2013, S. 16 f.; Gross 2013, S. 59 ff.; insbesondere bei Rock 2019 a, S. 130; Rock 2019 b, S. 38.

⁹ Eigene Darstellung

¹⁰ Ergänzende Ausführungen siehe Müller-Hagedorn 2012, S. 785 f.

Element	Only Store	Only E-Commerce	Multichannel Logistics
Policy of assortment	Depending on the type of Retailer, tendency middle	Specialized, comprehensive, tendency high	
Number of Orders	A few	many	?
Priority of the orders	urgent	Very urgent	?
Positions per order	many	A few	?
Number of goods per order position	many	A few	■
Worth of delivery	Tendency high	Tendency low	
Transparence of the order status	important	very important	

Element	Only Store	Only E-Commerce	Multichannel Logistics
Quantity delivered	Less high volume deliveries	A lot of "small" deliveries	
Change of goods	continual	rapid	?
Distribution channel	Historic growth	Fast growth	?
Planning	possible	difficult	?
Returns	A few	Mostly high	■
Frequency and Speed of delivery	Regular, timed	Not foreseeable, (very) fast	
Cycle time of the order	urgent	Very urgent	

Abb. 2: Anforderungsunterschiede an die Logistik¹¹

Das Spannungsfeld, das sich hieraus ergibt, ist offensichtlich.

Im Folgenden wird sich der Frage angenommen, wie in der Praxis die aus den unterschiedlichen Anforderungen an die Logistik des Handels erwachsenden Herausforderungen gelöst werden.

¹¹ Eigene Darstellung

2. Wesentliche Aspekte der Studie

2.1. Motivation, Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung

Durch die Bedienung der unterschiedlichen Absatzkanäle, der damit verbundenen Kundenerwartungen und -wünsche, sind die Anforderungen an die Logistik der Handelsunternehmen branchenspezifisch und selbst innerhalb einer Handelsbranche selbst sortimentspezifisch heterogen. Aktuell gibt es kaum Informationen darüber, wie die Logistik der Handelsunternehmen mit dieser Herausforderung, den damit verbundenen Prozessen und der sie determinierenden Infrastruktur umgeht. Die Zielsetzung der Studie besteht darin, mittels einer empirischen Untersuchung den Status quo bei Multichannel-Handelsunternehmen hinsichtlich der Handhabung der logistischen Herausforderungen aufzuzeigen. Die Studie ist eine Momentaufnahme und kann nicht als repräsentativ gesehen werden. Die Erkenntnisse dienen als Orientierungshilfe.

2.2. Aufbau, Methodik und Charakteristik der Studie

Die Studie wurde mittels einer fragenbogengestützte Online-Befragung durchgeführt (Selbstauskunft). Der Fragebogen umfasste zwei Bereiche mit insgesamt 20 Fragestellungen. Allgemeine Fragestellungen bildeten den Einstieg, gefolgt von Fragestellungen zur spezifischen Handhabung der Logistik. Die Fragestellungen können aus den Abb. 3 und Abb. 4 entnommen werden.

- Fragebogen:
- 1. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
 - a) Auto & Motorrad inkl. Zubehör
 - b) Bekleidung/Textilien/Schmuck/Schuhe/Ledermare
 - c) Bücher/Filme/Musik/Games
 - d) Consumer Electronics/Elektronik
 - e) Drogerie/Wellness/Parfums/Deo
 - f) Freizeit/Sportartikel
 - g) Haushaltswaren/Haushaltsgeräte
 - h) Heimtextil
 - i) Lebensmittel/Getränke
 - j) Möbel- & Dekoration/Objekt
 - k) Spielwaren/Babyartikel
 - l) Generalist
 - m) Sonstiges _____
 - 2. Wo liegt der jetzige Schwerpunkt Ihrer Handelsaktivität?
 - a) Im stationären Verkauf
 - b) Im E-Commerce
 - c) Im Multi-Channel Handel (annähernd gleich verteilte Umsätze)
 - d) Sonstiges _____
 - 3. Wo sehen Sie den zukünftigen Schwerpunkt Ihrer Handelsaktivität?
 - a) Im stationären Verkauf
 - b) Im E-Commerce
 - c) Im Multi-Channel Handel (annähernd gleich verteilte Umsätze)
 - d) Sonstiges _____
 - 4. Welchen jährlichen Umsatz erzielt Ihr Unternehmen?
 - a) Unter 10 Mio. €
 - b) 11 Mio. - 100 Mio. €
 - c) 101 Mio. - 500 Mio. €
 - d) 501 Mio. - 1 Mrd. €
 - e) Über 1 Mrd. €
 - f) Keine Angabe
 - 5. Welche verschiedenen Vertriebskanäle verwenden Sie? (Mehrfachnennung möglich)
 - a) Eigene Onlineshops
 - b) Online-Marktplätze
 - c) Stationärer Handel
 - d) Tabletshops
 - e) Telefonische Bestellung / Printkatalog
 - 6. Wie viele Filialen hat Ihr Unternehmen?
 - a) Keine
 - b) 1 - 10
 - c) 11 - 100
 - d) 101 - 500
 - e) 501 - 1.000
 - f) Über 1.000
 - 7. Welche Lagerart hat Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)
 - a) Außen-Stationenlager
 - b) Filiallager
 - c) Pufferlager
 - d) Regionallager
 - e) Zentrallager
 - f) Fulfillment durch Dritte
 - g) Sonstiges _____
 - 8. Wo sehen Sie den Schwerpunkt der Lagerfunktion bezogen auf Ihre obige Auswahl?
 - a) Außen-Stationenlager
 - b) Filiallager
 - c) Pufferlager
 - d) Regionallager
 - e) Zentrallager
 - f) Fulfillment durch Dritte
 - g) Sonstiges _____
 - 9. Über wie viele Lager verfügt Ihr Unternehmen? (Gesamtzahl aller Lager)
 - a) Nur eins
 - b) 2 - 10
 - c) 11 - 50
 - d) 51 - 100
 - e) Über 100 (i. d. R. handelt es sich dann um Filiallager)
 - f) Keine Angabe (Fulfillment durch Dritte)
 - 10. Sind diese Lager nach Absatzkanälen organisiert, d.h. z.B. nur für den stationären Verkauf oder Online-Handel?
 - a) Ja
 - b) Nein
 - 11. Wie nutzen Sie die Infrastruktur (bezogen auf Ihre Lagerlogistik) für den stationären Verkauf und Online-Handel?
 - a) Gemeinsam
 - b) Separat

Abb. 3: Fragestellungen (I)¹²

¹² Eigene Daten und Darstellung

12. Wie organisieren Sie die Prozesse für den stationären Verkauf und Online-Handel?
- Gemeinsam
 - Separat
13. Wo befindet sich der primäre Pickort für den Online-Verkauf?
- Primär in der Filiale
 - Primär im Lager
 - Beides
14. Wie organisieren Sie Ihre Distribution für den E-Commerce? Via ...
- KEP (Kurier-Express-Paketservice)
 - Logistikdienstleister / Spediteur
 - Eigene Distribution
15. Wie organisieren Sie Ihre Distribution für den stationären Verkauf? Via ...
- KEP (Kurier-Express-Paketservice)
 - Logistikdienstleister / Spediteur
 - Eigene Distribution
16. Wo sehen Sie mittelfristig Ihre größte Herausforderung? (Bitte priorisieren Sie Ihre Antworten.)
- Kommissionierung
 - Lagerorganisations-/infrastruktur
 - Kosten der Distribution
 - Sonstiges _____
17. Wo sehen Sie langfristig Ihre größte Herausforderung? (Bitte priorisieren Sie Ihre Antworten.)
- Kommissionierung
 - Lagerorganisations-/infrastruktur
 - Kosten der Distribution
 - Sonstiges _____
18. Sind in Ihrem Unternehmen größere Investitionen in der Logistik in den nächsten 12 Monaten geplant?
- Ja
 - Nein
19. In welchen Bereichen würden Sie diese Investitionen tätigen? (Mehrfachnennung möglich)
- Wareneingang
 - Einlagerung / Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereiche
 - Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten
 - Lagerhaltung (z.B. Infrastruktur, Prozessoptimierung, etc.)
 - Kommissionierung / Picken
 - Konsolidierung geordneter Artikel zu den Kundenbestellungen
 - Verpacken & Versandabschluss (Warenausgang)
 - Internationaler Versand
 - Ressourcenbearbeitung
 - Keine Angabe
20. Bei Interesse an der Auswertung geben Sie bitte Ihren Namen und Ihre E-Mail Adresse an: _____

Abb. 4: Fragestellungen (II)¹³

Insgesamt wurden über 120 handelslogistische Entscheider angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug mit über 60 Antworten mehr als 50 Prozent. 51 Fragebögen wurden komplett ausgefüllt. Diese bildeten die Basis der Analyse und der damit verbundenen Auswertung. Insgesamt waren neun Branchen vertreten. Alle Unternehmen verfügen über mehr als einen Absatzkanal und sind somit als Multichannel-Unternehmen zu bezeichnen.

Trotz der positiven Resonanz kann nicht von einer repräsentativen Studie gesprochen werden, da weder die Struktur der Befragten der Grundgesamtheit der Multichannel-Handelsunternehmen entspricht, noch die Teilnehmerzahl eine Repräsentativität zulässt, was insbesondere bei Detailauswertungen zum Tragen kommt. Es handelt sich vielmehr um eine Momentaufnahme hinsichtlich der Handhabung der Multichannel-Logistik bei deutschen Handelsunternehmen, auch wenn die wesentlichen Branchen bei der Umfrage vertreten waren (siehe Abb. 5).

¹³ Eigene Daten und Darstellung

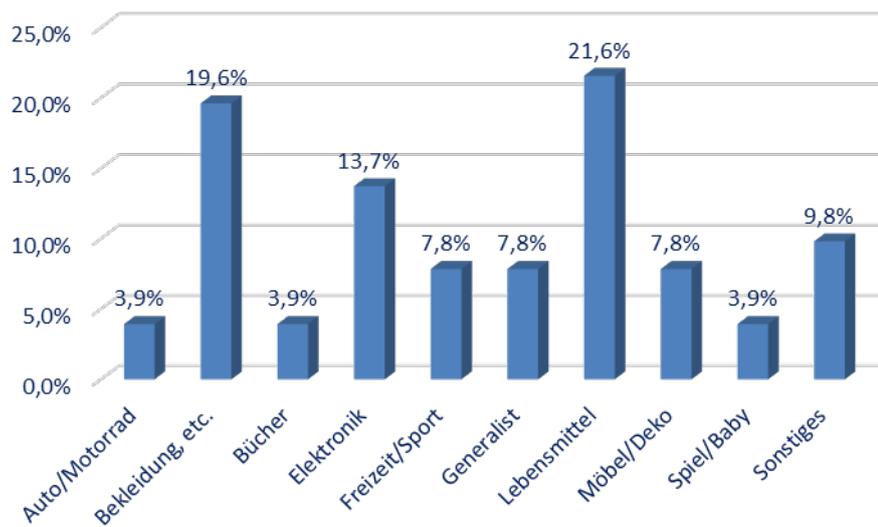


Abb. 5: Teilnehmende Branchen und deren Anteil¹⁴

Über 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind den Branchen „Lebensmittel“ und „Bekleidung“ zuzurechnen. Wird dies um die Branche „Elektronik“ erweitert, dominiert diese Dreiergruppe mit 55 Prozent der Teilnehmer die verbleibenden sechs Branchen. Fast 10 Prozent der Teilnehmer ordnen sich keiner der oben aufgezeigten Branchen zu (Abb. 5).

¹⁴ Eigene Daten und Darstellung

3. Grunddaten und Ergebnisse der Befragung

3.1. Grunddaten der teilnehmenden Handelsunternehmen

Von besonderem Interesse sind die derzeitigen und zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkte der teilnehmenden Unternehmen sowie deren Umsatzgröße. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden Umsatzcluster gebildet.

Über 41 Prozent der Teilnehmer (n=21) sehen den **derzeitigen Schwerpunkt** ihrer Handelstätigkeit im stationären Handel. Sie bilden die größte Teilnehmergruppe, dicht gefolgt von der Gruppe der E-Commerce-Händler, die mit über 37 Prozent (n= 19) der Teilnehmer an der Studie beteiligt ist. Mehr als 21 Prozent (n=11) bezeichnen sich selbst als Multichannel-Händler (Abb. 6).

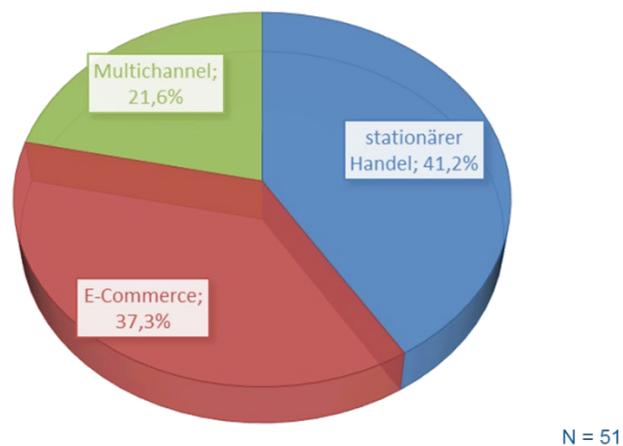


Abb. 6: Schwerpunkt der Handelstätigkeit¹⁵

Von Interesse ist, wohin sich die teilnehmenden Unternehmen mittelfristig entwickeln möchten.

Nur wenige Handelsunternehmen sehen sich motiviert, den ursprünglichen Tätigkeitsschwerpunkt zu verändern. Zu erwarten war, dass sich die Unternehmen in Richtung eines Multichannel-Unternehmens entwickeln wollen. Dies planen, unabhängig vom derzeitigen Tätigkeitsschwerpunkt, nur sehr wenige Handelsunternehmen.

Zwei Drittel der stationären Händler sehen ihren **Umsatzschwerpunkt** auch **zukünftig** im stationären Handel. Lediglich ein Drittel der Händler sieht die Notwendigkeit zur Erschließung weiterer Absatzkanäle im Sinne eines Multichannel-Handels. Stationäre Händler zeigen sich wandlungsfähiger als E-Commerce-Händler (Abb. 7 und Abb. 8).

¹⁵ Eigene Daten und Darstellung



Abb. 7: Entwicklung der stationären Händler¹⁶

Eine ähnliche Entwicklungstendenz findet sich im E-Commerce-Handel. Die Händler geben an, dem Tätigkeitsschwerpunkt des E-Commerce treu zu bleiben. Eine Expansion in weitere Absatzkanäle sei nicht geplant. Lediglich ein Handelsunternehmen beabsichtigt sich zum Multichannel-Händler zu entwickeln (Abb. 8). Ein Erklärungsansatz könnte die Umsatzgröße der teilnehmenden E-Commerce-Händler sein. Diese sind mehrheitlich der Umsatzgruppe von unter 100 Mio. Euro Jahresumsatz und damit den KMUs zuzuordnen.



Abb. 8: Entwicklung der E-Commerce Händler¹⁷

Auch die Händler, die sich als Multichannel-Händler bezeichnen, wollen ihrem derzeitigen Geschäftsmodell weitestgehend treu bleiben. Sofern ein Veränderungsbedarf gesehen wird, wird dieser in Richtung eines E-Commerce-Unternehmens sein (Abb. 9).



Abb. 9: Entwicklung der Multichannel-Händler¹⁸

¹⁶ Eigene Daten und Darstellung

¹⁷ Eigene Daten und Darstellung

¹⁸ Eigene Daten und Darstellung

Insgesamt ist der Veränderungswille zurückhaltend. Es wäre zu erwarten gewesen, dass die Tendenz in Richtung Multichannel-Händler wesentlich ausgeprägter ist (Abb. 10). Das Wissen über eine zukünftig veränderte Ausrichtung der Unternehmen ist insofern von Interesse, als dass hieraus Ableitungen für die zukünftige Ausgestaltung der Unternehmen, der damit verbundenen logistischen Prozesse und Infrastruktur getätigt werden können.

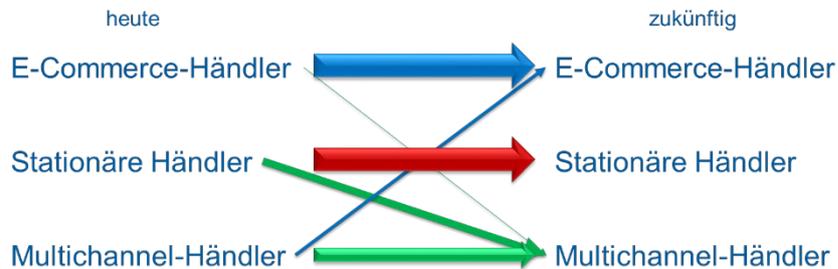


Abb. 10: Entwicklungslinien der Handelsunternehmen¹⁹

Um einen tiefergehenden Einblick zu erhalten, werden die Unternehmen in zwei Umsatzklassen unterteilt (größer 100 Mio. Euro Jahresumsatz und kleiner 100 Mio. Euro Jahresumsatz). Der Anteil der Handelsunternehmen, die sich diesen Umsatzklassen zugeordnet haben, ist annähernd gleich groß.

Eine tiefergehendere Analyse ergibt ein differenzierteres Bild hinsichtlich der Strukturen innerhalb der einzelnen Umsatzklassen (Abb. 11):

- 47,5 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gehören der Umsatzklasse **von unter 100 Mio. Euro Jahresumsatz** an (Selbstauskunft).
- Bei fast 67 Prozent der in diesem Cluster enthaltenen Unternehmen handelt es sich um E-Commerce Händler. Dies kann als Hinweis gedeutet werden, dass es sich bei den E-Commerce Händlern um KMUs mit beschränkter Finanzkraft handelt. Lediglich 12,5 Prozent der Händler bezeichnet sich als stationäre und fast 21 Prozent als Multichannel-Händler.
- Die Umsatzklasse **über 100 Mio. Euro Jahresumsatz** dominieren die stationären Händler mit einem Anteil von fast 48 Prozent. Die Multichannel-Händler haben einen Anteil von 30 Prozent, die E-Commerce Händler einen solchen von fast 22 Prozent.

Die beiden Umsatzcluster unterscheiden sich signifikant durch die unterschiedliche Dominanz der Absatzkanäle. Während im unteren Cluster E-Commerce-Händler dominieren, tun dies die stationären Händler in der oberen Umsatzklasse.

¹⁹ Eigene Darstellung

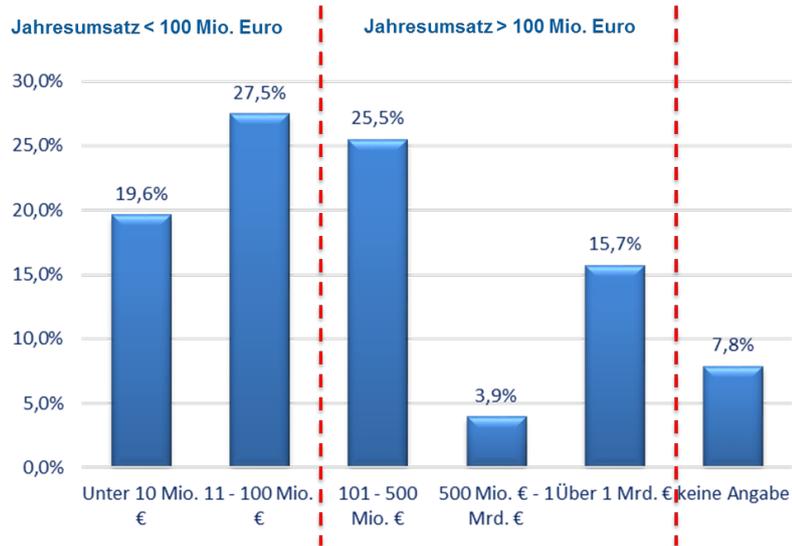


Abb. 11: Umsatzklassen und deren Struktur²⁰

Eine Veränderung der Betrachtungsperspektive vervollständigt die Informationen:

- Bei den **stationären Händlern** handelt es sich überwiegend um umsatzstarke Unternehmen. Annähernd 43 Prozent derselben geben an, einen Jahresumsatz von 101 – 500 Mio. Euro zu tätigen, weitere 33 Prozent tätigen einen Jahresumsatz von über 1 Mrd. Euro.
- Im Cluster **E-Commerce-Handel** liegt der Umsatzschwerpunkt mit einem Anteil von über 68 Prozent eindeutig in der Umsatzklasse zwischen 11 und 100 Mio. Euro Jahresumsatz und damit unterhalb des Umsatzschwerpunktes der stationären Händler.
- Bei den **Multichannel-Händlern** geben fast 55 Prozent der Teilnehmer an, einen Jahresumsatz von unter 10 Mio. Euro zu tätigen. Die restlichen Teilnehmer finden sich in den weiteren Umsatzclustern annähernd gleich verteilt. Es ist anzumerken, dass es sich bei deiner Vielzahl der teilnehmenden Multichannel-Händler um kleinere Handelsunternehmen handelt.

Damit dominiert in der oberen Umsatzklasse der stationäre Handel, wo hingehend die untere Umsatzklasse stark vom E-Commerce-Handel und dem Multichannel-Handel mit einem Anteil von über 87 Prozent geprägt wird.

Alle teilnehmenden Unternehmen distribuieren ihre Waren umsatzgrößenunabhängig über mehrere Vertriebskanäle. Nahezu alle verfügen über Onlineshops (Abb. 12) sowie über eigene Stores. Über die Hälfte der teilnehmenden Handelsunternehmen nutzt Online-Marktplätze, weitere 45 Prozent noch weitere Absatzkanalformen (Mehrfachnennungen möglich).

²⁰ Eigene Daten und Darstellung

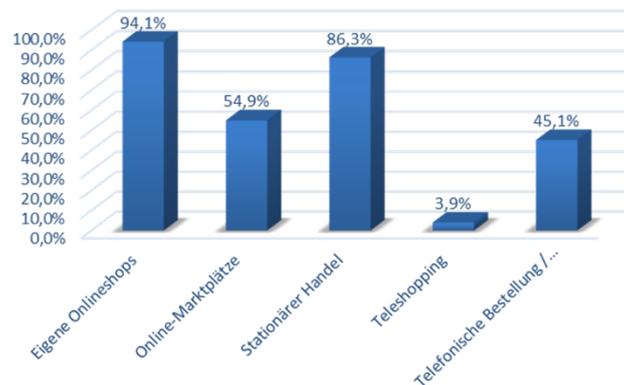


Abb. 12: Bedeutung der Vertriebskanäle²¹

Die Analyse innerhalb der Umsatzkategorien zeigt, dass im Umsatzcluster von unter 100 Mio. Euro Jahresumsatz jedes der teilnehmenden Unternehmen über einen Onlineshop und fast 88% über eigene Stores verfügt. Zweidrittel der Unternehmen nutzen Online-Marktplätze sowie die telefonische Bestellung oder Printkataloge.

Unterschiede zeigen sich zum Umsatzcluster über 100 Mio. Euro Jahresumsatz. In diesem verfügen nur 87 Prozent der teilnehmenden Unternehmen über eigene Online-shops. Die Distribution der Waren über Stores ist nur geringfügig schwächer ausgeprägt, als im dem umsatzschwächeren Cluster. Gravierender sind die Unterschiede bei den weiteren Vertriebskanälen. Deren Bedeutung ist bei den umsatzstärkeren Unternehmen weitaus geringer als bei den umsatzschwächeren (Tab. 1, Mehrfachnennungen möglich).

Vertriebskanäle	Unter 100 Mio. €	Über 100 Mio. €
Eigene Onlineshops	100,0%	87,0%
Online-Marktplätze	66,7%	43,5%
Stationärer Handel	87,5%	82,6%
Teleshopping	0,0%	8,7%
Telefonische Bestellung / Printkatalog	62,5%	34,8%

Tab. 1: Umsatzabhängige Absatzkanalnutzung²²

Ein nicht durchgängig konsistentes Bild zeigt die Analyse nach den derzeitigen Umsatzschwerpunkten (Tab. 2, Mehrfachnennungen möglich).

²¹ Eigene Daten und Darstellung

²² Eigene Daten und Darstellung

Vertriebskanäle	stationärer Handel	E-Commerce	Multichannel
Eigene Onlineshops	85,7%	100,0%	100,0%
Online-Marktplätze	23,8%	78,9%	72,7%
Stationärer Handel	85,7%	78,9%	100,0%
Teleshopping	4,8%	0,0%	9,1%
Telefonische Bestellung / Printkatalog	33,3%	42,1%	72,7%

Tab. 2: Umsatzschwerpunktabhängige Absatzkanalnutzung²³

Mit Ausnahme des stationären Handels verfügen die weiteren Handelsformen durchgängig über eigene Onlineshops. Auffallend ist, dass alle Multichannel-Händler angeben, eigene Stores zu betreiben, die stationären Händler jedoch nur zu 86 Prozent, was verwundert. Die Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle ist bei den Multichannel-Händlern am deutlichsten ausgeprägt.

Im Mittel nutzen die Handelsunternehmen **drei Absatzkanäle**.

3.2 Interpretationsrelevante Erkenntnisse aus den Grunddaten

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass der Input aus neun **Branchen** berücksichtigt wird, jedoch drei Branchen durch die hohe Zahl der teilnehmenden Handelsunternehmen dominieren. Dies sind der Lebensmittel- und der Textilhandel, gefolgt vom Elektronikhandel. 55 Prozent der teilnehmenden Handelsunternehmen sind diesen drei Branchen zugehörig.

Hinsichtlich der Analyse der **Absatzkanäle** ist eine leichte Dominanz des stationären Handels mit 41 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gegenüber dem Onlinehandel mit 37 Prozent festzustellen. Es kommt klar zum Ausdruck, dass bei allen Betriebsformen eine geringe Motivation zur Evolution in Richtung Multichannel-Unternehmen zu erkennen ist.

Auffallend ist bei der Analyse der **Umsatzcluster**, dass das Cluster von unter 100 Mio. Euro Jahresumsatz von Handelsunternehmen aus dem Bereich E-Commerce dominiert wird. Annähernd zweidrittel der Unternehmen kommen aus dem Bereich E-Commerce. Bei dem Umsatzcluster über 100 Mio. Euro Jahresumsatz dominieren mit fast 70 Prozent die stationären Händler, was auf eine höhere Finanzkraft der stationären Händler gegenüber den Online-Händlern schließen lässt.

Auffallend ist die Umsatzaufteilung bei den Handelsunternehmen, die sich selbst als Multichannel-Händler bezeichnen. 55 Prozent der teilnehmenden Unternehmen aus diesem Cluster geben einen Jahresumsatz von unter 10 Mio. Euro an. Sowohl diese Unternehmensgruppe, als auch die aus dem Bereich E-Commerce, können als kleinere und mittelständige Unternehmen bezeichnet werden.

²³ Eigene Daten und Darstellung

Umsatzgrößen- und umsatzschwerpunktunabhängig liegt bei den **Vertriebskanälen** der Fokus auf eigenen Onlineshops sowie eigenen Stores. Den weiteren Vertriebskanälen kommt je nach dem Umsatzschwerpunkt eine unterschiedliche Bedeutung zu. Durch die durchschnittliche Nutzung von drei Vertriebskanälen können die teilnehmenden Unternehmen zumindest aus diesem Fakt heraus **dem Multichannel-Handel zugeordnet werden**.

4. Handhabung der Logistik

4.1 Betrachtungsgegenstand: Filialorganisation

Bei der Ausgestaltung der Distribution und damit der letzten Meile zum Kunden ist die Integration der Filialen von besonderer Bedeutung. Über 88 Prozent der befragten Handelsunternehmen geben an, über eigene Filialen als Kontaktpunkt zum Kunden zu verfügen (Abb. 13).

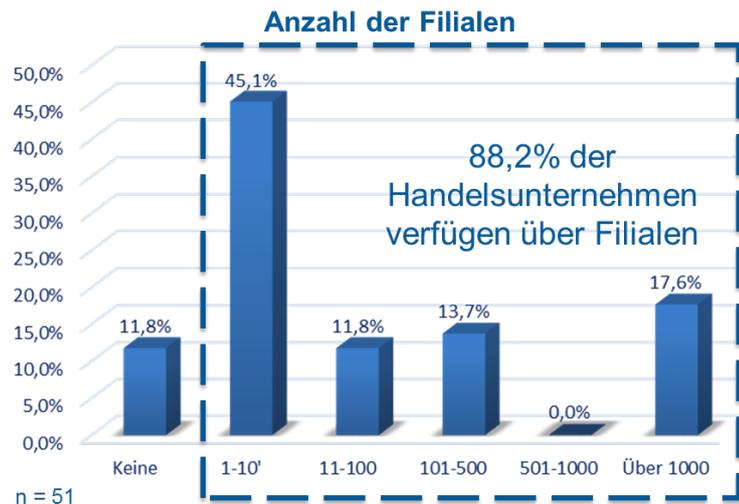


Abb. 13: Anzahl der Filialen²⁴

Nicht alleine die Anzahl der Filialen ist von Bedeutung, sondern deren Dichte innerhalb eines definierten Gebiets. Die Nutzung der Filialen kann schon bei einer geringen Zahl der Selben sinnvoll sein, sofern die „wenigen“ Filialen ein Absatzgebiet sinnvoll abdecken.

Auffallend ist, dass keines der Handelsunternehmen mit einem **Jahresumsatz** unter 100 Mio. EUR über mehr als 10 Filialen verfügt, wohingegen bei Handelsunternehmen von über 100 Mio. EUR Jahresumsatz folgende Situation vorliegt:

²⁴ Eigene Daten und Darstellung

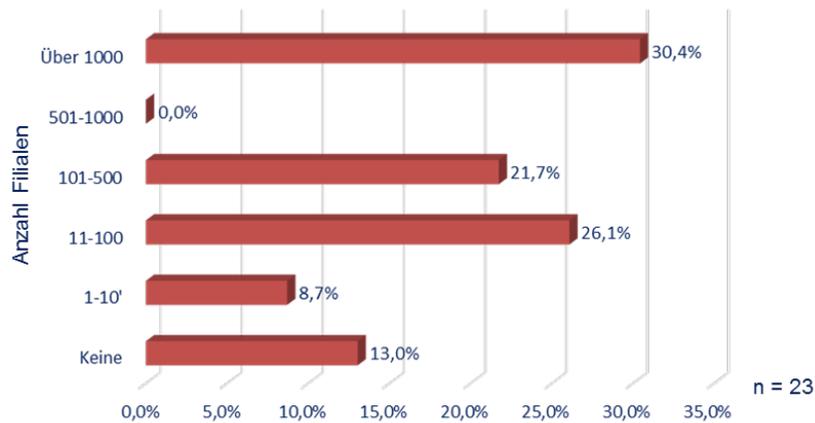


Abb. 14: Filialzahl der umsatzstarken Handelsunternehmen²⁵

Fast ein Drittel der teilnehmenden Handelsunternehmen verfügt über eine sehr hohe Anzahl an Filialen (über 1.000 Filialen), was als Hinweis für die nationale Bedeutung der Handelsunternehmen gedeutet werden kann. Auch hier ist festzustellen, dass einige Teilnehmer (13 Prozent) ihren Umsatz ohne Nutzung des stationären Handels tätigen (Abb. 14).

Wird der von den Teilnehmern angegebene **Umsatzschwerpunkt** als Analysefokus herangezogen, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen verfügt über ein Filialnetz, das aus einer bis zu zehn Filialen besteht. Die E-Commerce-Händler nutzen mit 21 Prozent keine Filialen. Die Mehrzahl derer, nämlich 63 Prozent, unterstützen ihren Absatz durch kleine Filialnetze von ein bis 10 Filialen. Bei den Multichannel-Händlern finden sich fast 55 Prozent der Teilnehmer im gleichen Zahlenintervall, nämlich der Unterstützung des Absatzes durch ein kleines Filialnetz. Eine Spitze mit fast 46 Prozent findet sich bei den Multichannel-Händlern im Intervall zwischen 101 und 500 Filialen. Diese Händler verfügen über ein beeindruckendes Filialnetz. Im stationären Handel nutzen über 47 Prozent mehr als 1.000 Filialen zur Unterstützung der Distribution. Die verbleibenden Anteile finden sich annähernd gleich verteilt in den Intervallen ein bis 10 und 11 bis 100 wieder (Abb. 15).

²⁵ Eigene Daten und Darstellung

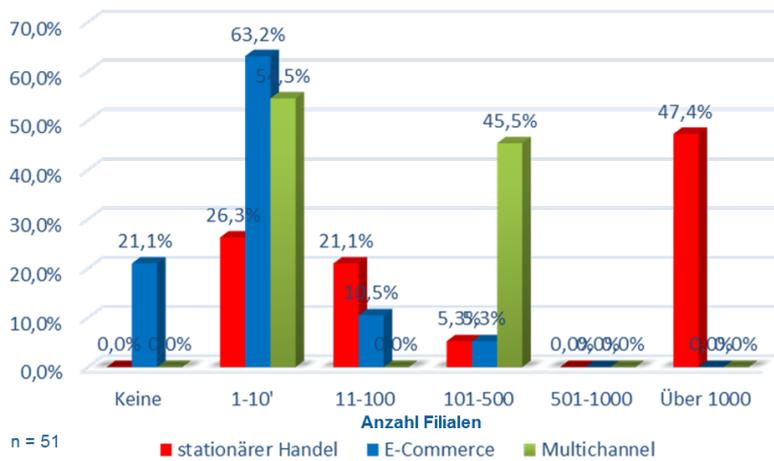


Abb. 15: Umsatzschwerpunktorientierte Filialzahlanalyse²⁶

4.2 Betrachtungsgegenstand: Anzahl von genutzten Lagern und Lagerarten

Fast ein Fünftel aller Befragten konzentriert sich bei der Lagerbewirtschaftung auf ein Lager. Über die Hälfte der Teilnehmer haben weniger als 10 Lager (Abb. 16). Der hohe Anteil derer, der über eine erhöhte Anzahl von Lagern verfügt, kann durch eine eventuelle Berücksichtigung von Filiallagern erklärt werden.

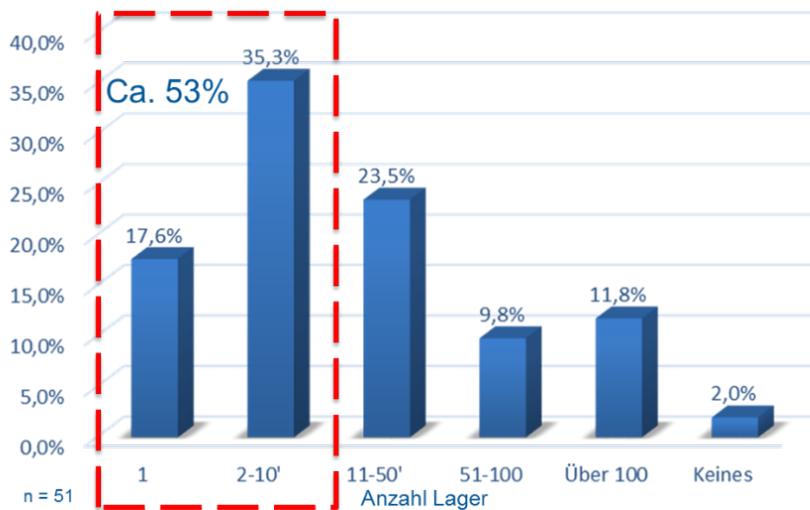


Abb. 16: Anzahl von genutzten Lagern²⁷

Lagerarten sind im Sinne der Untersuchung:

- Außen-/Satellitenlager,
- Filiallager,

²⁶ Eigene Daten und Darstellung

²⁷ Eigene Daten und Darstellung

- Pufferlager,
- Regionallager,
- Zentrallager und
- Fulfillment durch Dritte.

Die befragten Handelsunternehmen nutzen zeitgleich mehrere, unterschiedliche Lagerarten. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Differenzierung hinsichtlich des **Jahresumsatzes**. Bei den umsatzschwächeren Handelsunternehmen beschränkt sich ein Drittel derer auf die Bewirtschaftung eines Lagers, weitere zwei Drittel auf zwei bis zehn Lager. Die Nutzung einer größeren Zahl von Lagern bleibt den umsatzstärkeren Unternehmen vorbehalten. Bei den umsatzstarken Handelsunternehmen finden sich alle Optionen wieder. Tendenziell nutzen diese mehr Lager als die umsatzschwächeren Unternehmen. Der Schwerpunkt mit fast 44 Prozent findet sich bei der Nutzung von 11 bis 50 Lagern (Tab. 3).

	Unter 100 Mio. €	Über 100 Mio. €
1	33,3%	4,3%
2-10'	62,5%	13,0%
11-50'	0,0%	43,5%
51-100	0,0%	21,7%
Über 100	0,0%	17,4%
Keines	4,2%	0,0%

Tab. 3: Anzahl genutzter Lager, umsatzgrößenabhängig²⁸

Erfolgt die Analyse unter dem Aspekt des **Umsatzschwerpunktes**, ergibt sich ein ähnlich differenziertes Bild, wie bei der umsatzorientierten Analyse.

Beim stationären Handel dominiert die Anzahl der Lager zwischen 11 und 50. Dies kann u.a. durch das Geschäftsmodell des stationären Handels bedingt sein. Die Nutzung einer geringeren Anzahl von Lagern ist kennzeichnend für den E-Commerce-Handel. Auch das lässt sich durch dessen Geschäftsmodell erklären.

Stärker polarisiert ist die Situation im Multichannel-Handel, welche sich in der Nutzung von zwei bis 10 Lager und von über 100 Lager zeigt. Dies lässt sich durch die unterschiedliche Umsatzstärke der in diesem Cluster vertretenen Unternehmen erklären (Abb. 17).

²⁸²⁸ Eigene Daten und Darstellung

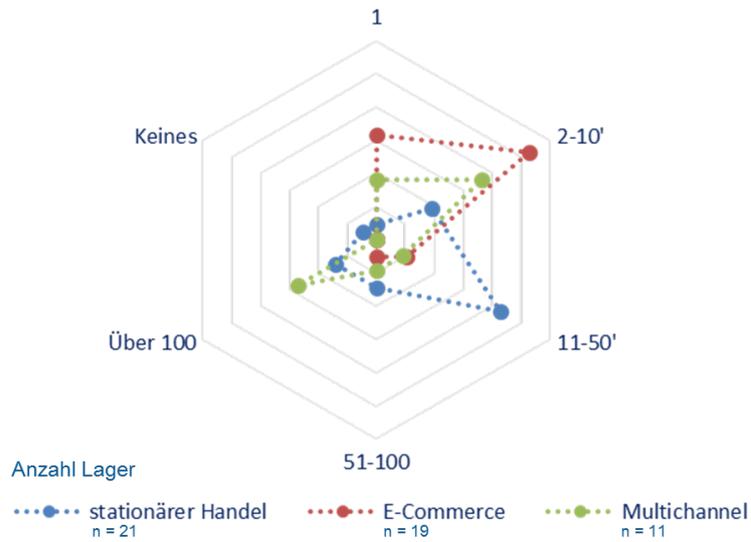


Abb. 17: Umsatzschwerpunktabhängige Anzahl genutzter Lager²⁹

Am weitesten verbreitet, auch bei der Nutzung verschiedener Lagerarten, ist die Nutzung von Zentrallagern. Mehr als 70 Prozent der Teilnehmer verfügen über ein solches. Gefolgt wird dieses von den Filiallagern mit 47 Prozent. Die gleichen prozentualen Anteile weisen die Nutzung von Außen-/ Satellitenlagern, Regionallagern und das Fulfillment durch Dritte aus (jeweils knapp 24 Prozent). Am wenigsten genutzt wird das Pufferlager mit 10 Prozent (Abb. 18, Mehrfachnennungen möglich).

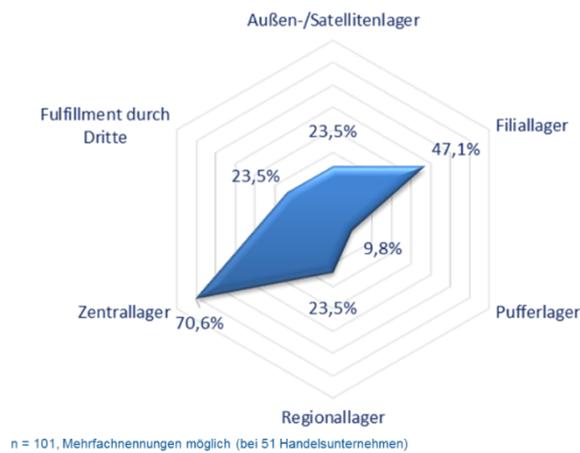


Abb. 18: Nennungen zur Lagernutzung³⁰

²⁹ Eigene Daten und Darstellung

³⁰ Eigene Daten und Darstellung

Eine an der **Umsatzgröße** orientierte Betrachtung der Nutzung der verschiedenen Lagerarten (Mehrfachnennungen möglich), verdeutlicht ebenfalls die Bedeutung des Zentrallagers, welche bei den umsatzschwächeren Unternehmen stärker ausgeprägt ist, als bei den umsatzstärkeren. 88 Prozent der umsatzschwächeren Unternehmen greifen auf dieses zurück, während dies bei den umsatzstärkeren 65 Prozent tun (Abb. 19).

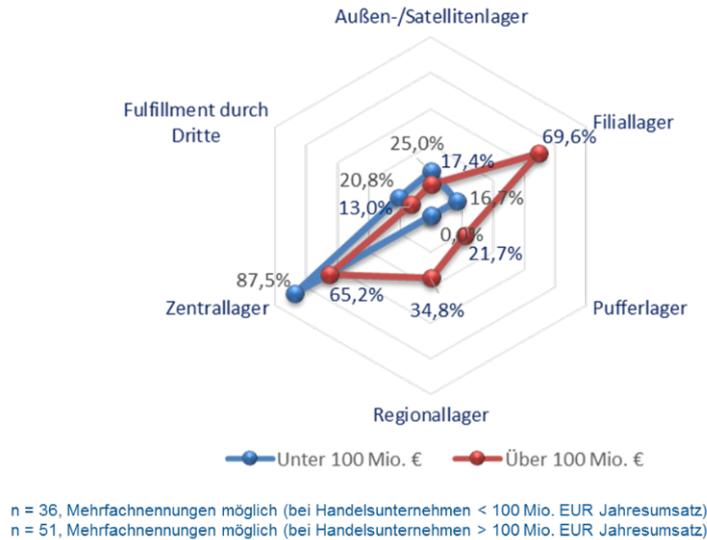


Abb. 19: Umsatzstärkeorientierte Nennung von Lagerarten³¹

Es ist deutlich zu erkennen, dass alle weiteren Lagerarten bei den umsatzschwächeren Unternehmen eine wesentlich geringere Bedeutung zukommt, als bei den umsatzstärkeren. Beachtenswert erscheint die Bedeutung des Fulfillment durch Dritte. Während bei den umsatzschwächeren Unternehmen ein Fünftel der Unternehmen dessen Nutzung angibt, sind dies bei den umsatzstärkeren nur 13 Prozent. Außen- bzw. Satellitenlager werden bei beiden Gruppen nicht unerheblich genutzt. Diesen kommt bei den umsatzschwächeren Teilnehmern mit 25 Prozent eine acht Prozent stärkere Bedeutung zu, als bei den umsatzstärkeren, was nicht zwingend zu erwarten ist. Der größte Unterschied der umsatzstärkenabhängigen Nutzung zeigt sich beim Filiallager. Während fast 70 Prozent der umsatzstarken Unternehmen die Nutzung eines solchen angeben, tun dies bei den umsatzschwächeren knapp 17 Prozent.

Steht der **Umsatzschwerpunkt** der teilnehmenden Unternehmen im Mittelpunkt, verschieben sich die Erkenntnisse. Im stationären Handel dominiert die Nutzung von Filiallagern, gefolgt von der des Zentrallagers. Außenlager sind weniger bedeutend. Das Zentrallager überwiegt im E-Commerce-Handel. Allen anderen Lagertypen kommt eine untergeordnete Rolle zu, während im Multichannel-Handel auffallend ist, dass neben dem Zentrallager auch Außen-/Satellitenlager, gefolgt von Regionallagern weit verbreitet sind. Das Fulfillment durch Dritte wird selten, wenn dann durch den stationären Handel genutzt (Abb. 20, Mehrfachnennungen möglich).

³¹ Eigene Daten und Darstellung

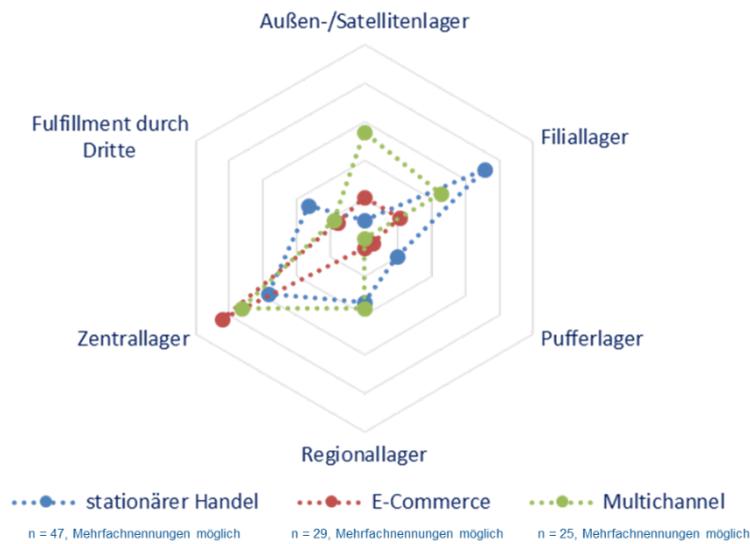


Abb. 20: Umsatzschwerpunktabhängige Bedeutung von Lagerarten³²

Nach der Darstellung der durch die Teilnehmer genutzten Lagerarten, stellt sich die Frage, welche derselben den **Schwerpunkt der logistischen Tätigkeiten** bilden. Fast Zweidrittel der Befragten nennen das Zentrallager als zentralen Ort für deren logistische Aktivitäten. Mit 16 Prozent ist das Fulfillment durch Dritte als Schwerpunkt der logistischen Tätigkeiten weniger bedeutend (Abb. 21).

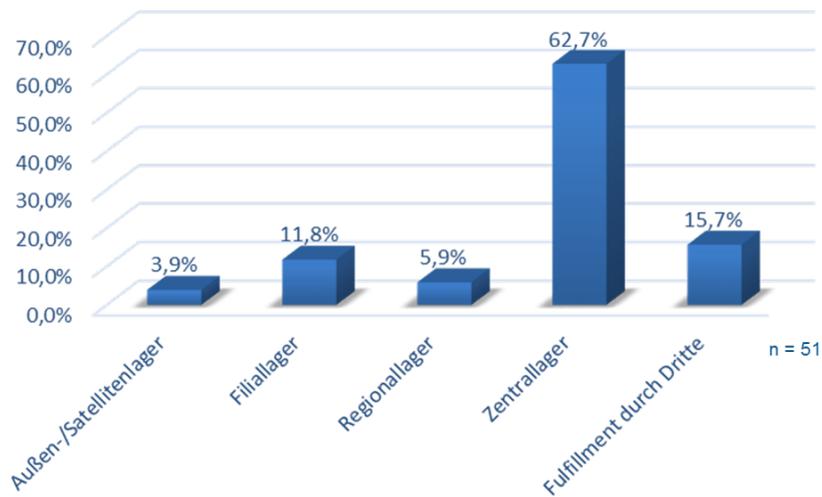


Abb. 21: Schwerpunkt der logistischen Aktivitäten³³

³² Eigene Daten und Darstellung

³³ Eigene Daten und Darstellung

Bei den Unternehmen mit einem **Jahresumsatz** von unter 100 Mio. Euro dominiert mit über 80 Prozent das Zentrallager als zentraler Ort. Alles andere ist von untergeordneter oder keiner Bedeutung. Bei über der Hälfte der umsatzstärkeren Unternehmen dominiert ebenfalls das Zentrallager, jedoch kommt bei nahezu jedem vierten Handelsunternehmen dem Filiallager eine erhebliche Bedeutung zu. Sehr ähnlich ist umsatzunabhängig die Bedeutung des Fulfillments durch Dritte mit jeweils ca. 13% (Tab. 4).

	Unter 100 Mio. €	Über 100 Mio. €
Außen-/Satellitenlager	0,0%	8,7%
Filiallager	4,2%	21,7%
Pufferlager	0,0%	0,0%
Regionallager	0,0%	4,3%
Zentrallager	83,3%	52,2%
Fulfillment durch Dritte	12,5%	13,0%

Tab. 4: Logistische Schwerpunkte, umsatzgrößenabhängig³⁴

Ein differenzierteres Bild liefert die Analyse nach dem **Umsatzschwerpunkt**. Bei allen drei Kategorien liegt der Fokus der logistischen Tätigkeiten auf dem Zentrallager. Die Bedeutung desselben ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Eine sehr hohe Bedeutung hat das Zentrallager (84 Prozent) im E-Commerce Handel. Die weiteren Lagertypen sind, bis auf das Außen-/Satellitenlager (11 Prozent), nahezu bedeutungslos. Auch im Multichannel-Handel dominiert das Zentrallager, jedoch nicht so eindeutig wie im E-Commerce Handel. Fast ein Drittel der Multichannel-Händler bedient sich des Fulfillments durch Dritte. Im stationären Handel findet sich das Zentrallager in gleicher Weise führend, allerdings am wenigsten dominant. Dieses wird gefolgt vom Fulfillment durch Dritte. Nahezu gleichbedeutend sind die Filiallager, etwas abgeschlagen sind die Regionallager (Abb. 22).

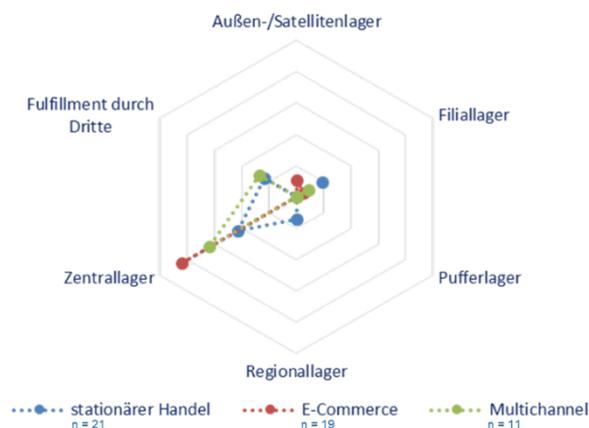


Abb. 22: Umsatzschwerpunktabhängige Schwerpunkt der logistischen Tätigkeiten³⁵

³⁴ Eigene Daten und Darstellung

³⁵ Eigene Daten und Darstellung

4.3 Betrachtungsgegenstand: Absatzkanäle

Die Wahl der Absatzkanäle, die hierüber distribuierten Waren und die belieferten Kunden, determinieren die Ausgestaltung der Logistik. Folgerichtig stellt sich die Frage, in wieweit sich die Logistik an den Erfordernissen, die aus den unterschiedlichen Anforderungen der Absatzkanäle resultieren, orientiert. Die Untersuchung zeigt, dass fast zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen dies bei der **Lagerorganisation** und der damit verbundenen Prozesse außeracht lassen (Abb. 23). Sie bedienen die unterschiedlichen Absatzkanäle mit Hilfe der gleichen Lagerorganisation.

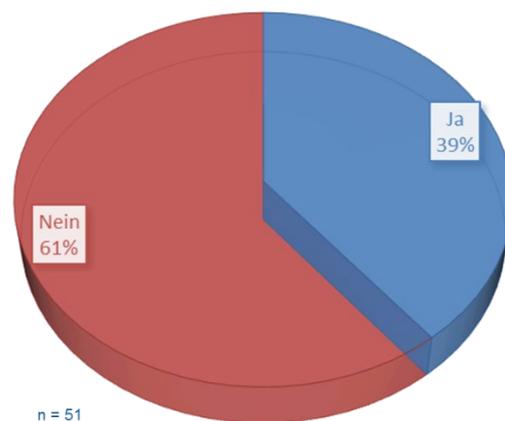


Abb. 23: Ausrichtung der logistischen Tätigkeiten an den Erfordernissen der Absatzkanäle³⁶

Bei den umsatzschwächeren Handelsunternehmen ist dies mit zwei Dritteln der Antwortenden wesentlich stärker ausgeprägt, als dies bei den größeren Unternehmen der Fall ist (ca. 57 Prozent). Die Gefahr einer **ineffizienten Ausgestaltung der Logistik** ist in beiden Fällen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gegeben.

Die Ausrichtung der Lagerorganisation an den Erfordernissen, die sich aus der Charakteristik der jeweiligen Absatzkanäle ergeben, ist bei der Analyse nach den **Umsatzschwerpunkten** im stationären Handel mit 57 Prozent am weitesten fortgeschritten. Bei der Befragung geben die meisten E-Commerce Unternehmen an, über weitere Absatzkanäle zu verfügen. 42 Prozent differenzieren die Prozesse zwischen diesen. Keines der befragten Multichannel-Unternehmen verfügt über eine differenzierte Lagerorganisation (Abb. 24).

³⁶ Eigene Daten und Darstellung

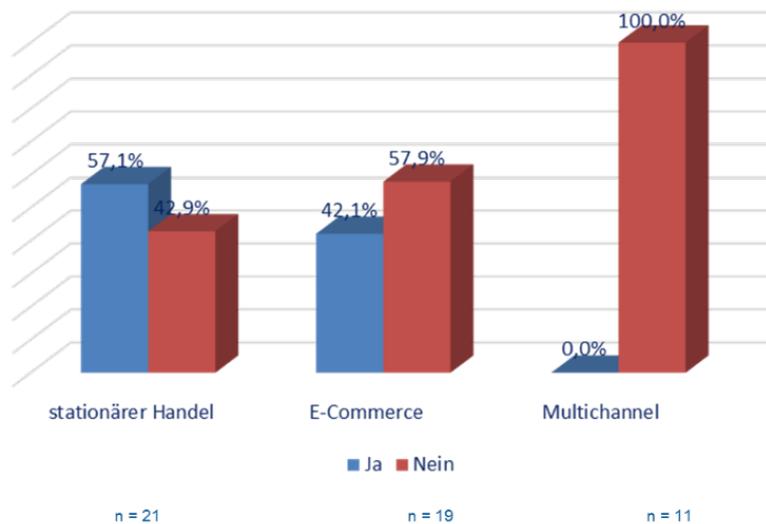


Abb. 24: Differenzierte Handhabung der Lagerorganisation³⁷

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der **Nutzung der Lagerinfrastruktur**. Dreiviertel der befragten Handelsunternehmen nutzen für die unterschiedlichen Absatzkanäle die gleiche Infrastruktur. Diese Entscheidung birgt, aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus der mannigfachen Güterart und –struktur sowie differierenden Kundenanforderungen ergeben können, die Gefahr einer suboptimalen Ausgestaltung der Logistik in sich.

Die **umsatzorientierte Betrachtung** zeigt, dass lediglich ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen die mit der Leistungserstellung verbundene Lagerinfrastruktur differenziert. Bei den umsatzschwächeren Handelsunternehmen entscheiden sich 92 Prozent für eine gemeinsame Nutzung der Lagerinfrastruktur. Bei den umsatzstärkeren Unternehmen sind dies 61 Prozent der Handelsunternehmen. Damit **steigt mit abnehmender Umsatzstärke die Gefahr von Ineffizienzen bei der Leistungserstellung**.

Bei allen drei **Geschäftsmodellen** dominiert die gemeinsame Nutzung der Infrastruktur. Die differenzierte Nutzung vorhandener Infrastruktur ist im stationären Handel mit fast 43 Prozent am stärksten ausgeprägt. Erwartungsgemäß ist diese beim E-Commerce Handel aufgrund dessen Fokussierung am geringsten vorhanden. Überraschend ist die vollkommen gemeinsame Nutzung der Infrastruktur im Multichannel-Handel (Abb. 25).

³⁷ Eigene Darstellung

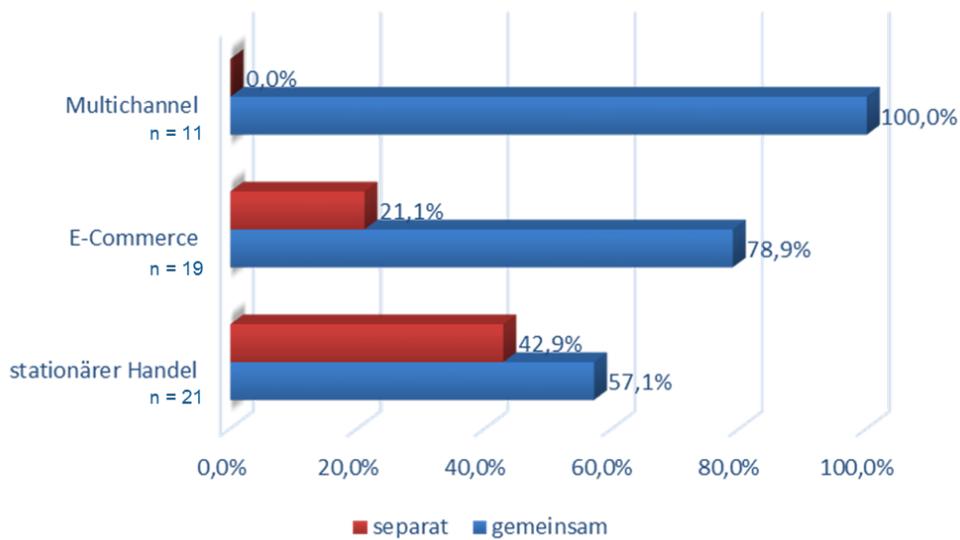


Abb. 25: Umsatzschwerpunktorientierte Separierung der Lagerinfrastruktur³⁸

Bei der Organisation der **Prozesse** ist keine differenzierte Ausgestaltung aufgrund absatzkanalspezifischer Erfordernisse erkennbar. Fast 55 Prozent der Befragten separieren ihre Lagerorganisation nicht. Damit wird eine differenzierte Ausgestaltung der logistischen Prozesslandschaft bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht vorgenommen (Abb. 26).

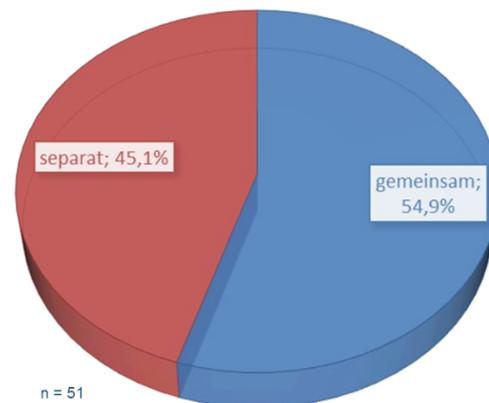


Abb. 26: Organisation der Lagerprozesse³⁹

Ein anders Bild zeigt sich bei den unterschiedlichen **Umsatzgrößen**. Während bei den umsatzstärkeren Unternehmen 70 Prozent der Teilnehmer eine Separierung der Prozesse angeben, tun dies bei den umsatzschwächeren

³⁸ Eigene Darstellung

³⁹ Eigene Daten und Darstellung

Unternehmen lediglich noch 21 Prozent. Damit ergibt sich zwischen den beiden Umsatzklassen ein ausgeprägt konträres, fast gegenläufiges Bild (Abb. 27).

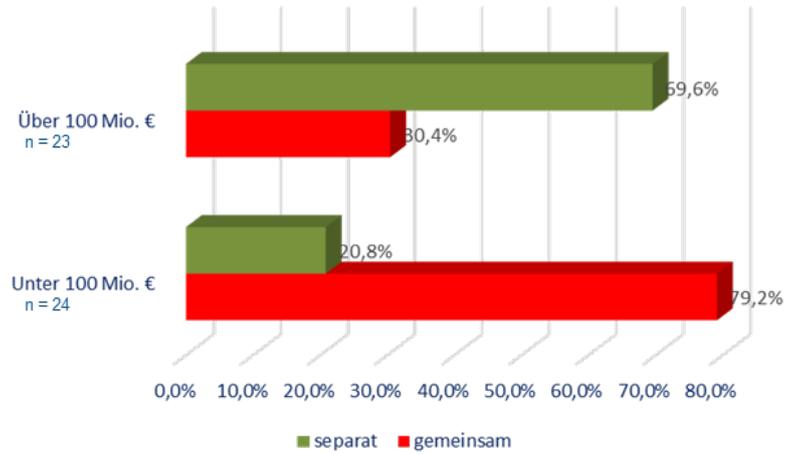


Abb. 27: Umsatzgrößenabhängige Separierung der Lagerprozesse⁴⁰

Ähnlich überraschende Ergebnisse liefert die Analyse hinsichtlich der **Umsatzschwerpunkte**. Bei den drei Bereichen ist die Organisation der Prozesse sehr unterschiedlich ausgestaltet. Auffallend ist, dass fast 91 Prozent der Multichannel-Handelsunternehmen die Prozesse nicht separieren, sondern über die Absatzkanäle hinweg einheitliche Prozesse implementiert haben. Die separate Gestaltung der Prozesse ist bei über dreiviertel der teilnehmenden stationären Handelsunternehmen umgesetzt. Im E-Commerce-Sektor tut dies knapp ein Drittel der Unternehmen (Abb. 28)

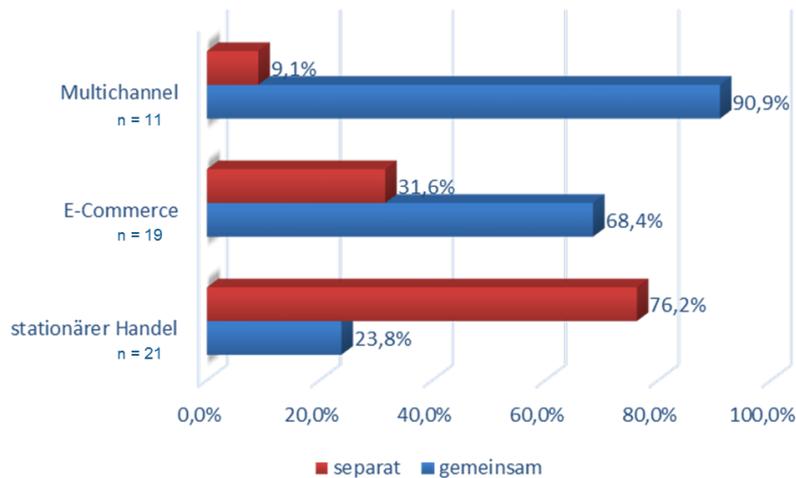


Abb. 28: Ausgestaltung der Prozesse nach Umsatzschwerpunkten⁴¹

⁴⁰ Eigene Daten und Darstellung

⁴¹ Eigene Daten und Darstellung

4.4 Betrachtungsgegenstand: Kommissionierung, Ort des Pickens der Ware für den Online-Verkauf

Die Wahl des Ortes der Kommissionierung von Waren ist hinsichtlich der Ausgestaltung der Multichannel-Logistik von besonderem Interesse, insbesondere bei online-bestellter Ware. Die Wahl eines zustellortnahen Ortes der Kommissionierung unterstützt eine zügige Belieferung des Kunden. Daher kann, speziell bei Handelsunternehmen mit einer hohen Filialdichte, die nicht zwingend national, sondern auch regional ausgeprägt sein kann, mit der Nutzung der Filialstruktur als Kommissionierort mit dem Ziel der schnellen Endkundenbelieferung, eine interessante Option sein.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass annähernd dreiviertel der Teilnehmer das Lager als primären Ort der Kommissionierung nutzen. Lediglich 8 Prozent nutzen sowohl die Filialen, als auch das Lager für die Kommissionierung (Abb. 29).

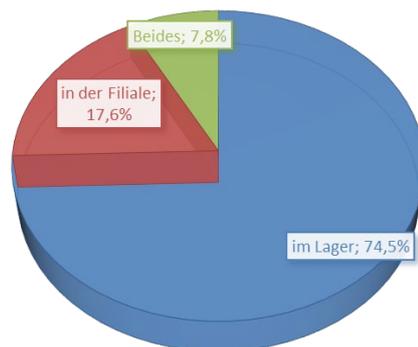


Abb. 29: Primärer Ort der Kommissionierung von Waren⁴²

Umsatzgrößenbedingt zeigen sich Unterschiede in der Wahl des Pickortes. Während bei den umsatzschwächeren Unternehmen das Lager der bevorzugte Ort des Pickens ist, nutzen die umsatzstärkeren Unternehmen dieses nicht in der selben Intensität. Sowohl die Nutzung der Filiale als Kommissionierort, als auch die Nutzung beider Optionen zur Kommissionierung sind bei diesem Segment wesentlich stärker ausgeprägt (Tab. 5). Bei annähernd einem Drittel der umsatzstärkeren Unternehmen ist die Filiale Bestandteil des Kommissionierprozesses. Dies kann dem Umstand geschuldet sein, dass die umsatzstärkeren Unternehmen über eine höhere Filialzahl und damit verbunden über eine höhere Filialdichte innerhalb eines Distributionsgebiets verfügen und sich daher andere Kommissionierkonzepte realisieren lassen.

⁴² Eigene Daten und Darstellung

<i>primärer Pickort</i>	Unter 100 Mio. €	Über 100 Mio. €
im Lager	83,3%	69,6%
in der Filiale	12,5%	17,4%
Beides	4,2%	13,0%

Tab. 5: Umsatzorientierte Analyse zur Wahl des Pickortes⁴³

Ein anderes Bild zeigt die **umsatzschwerpunktorientierte** Analyse bei der Wahl des Pickortes. Erwartungsgemäß liegt beim E-Commerce-Handel der Schwerpunkt mit fast 95 Prozent im Lager. Beim stationären Handel ist dies weniger stark ausgeprägt. Die diesem Cluster zugeordneten Unternehmen geben zu 67 Prozent an, die Kommissionierung primär im Lager durchzuführen, wobei der Filiale und der Nutzung beider Pickorte eine wesentlich höhere Bedeutung zukommt, als im E-Commerce-Handel. Die Filiale ist bei fast einem Drittel der Teilnehmer in den Prozess der Kommissionierung integriert. Ursächlich hierfür kann die Umsatz- und damit verbundenen Filialstärke der in diesem Cluster vertretenen Unternehmen sein. Ausgewogener ist die Auswahl der Pickorte im Multichannel-Handel. Nur gut die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sehen ihre primäre Tätigkeit im Lager, ein Viertel in der Filiale und über 18 Prozent nutzen beide Orte zur Kommissionierung. In diesem Cluster ist die Filiale in Summe mit über 45 Prozent in den Kommissionierprozess integriert (Abb. 30).

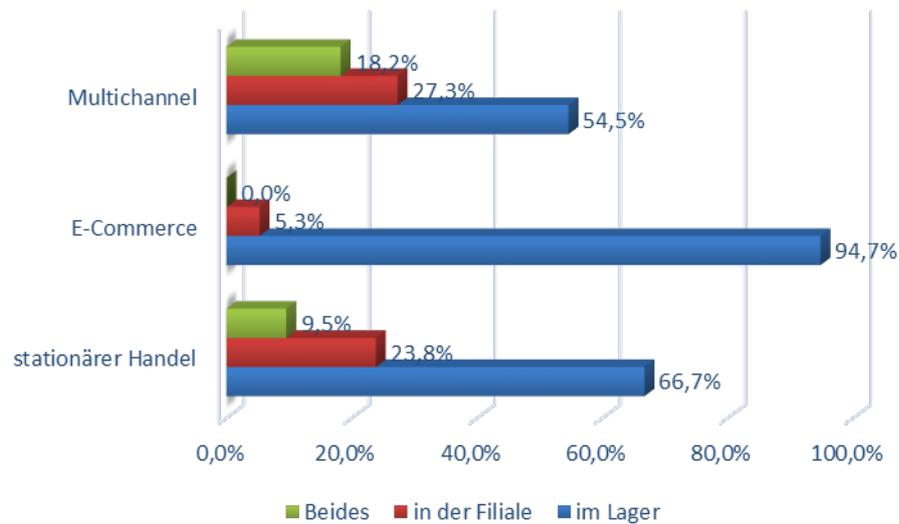


Abb. 30: Umsatzschwerpunktabhängige Wahl des Pickortes⁴⁴

⁴³ Eigene Daten und Darstellung

⁴⁴ Eigene Daten und Darstellung

4.5 Organisation der Distribution von Waren aus dem Onlinehandel

Es sei nochmals erwähnt, dass alle teilnehmenden Handelsunternehmen angeben, über Onlineshops zu verfügen. Damit stellt sich die Frage, wie die hierüber bestellte Ware distribuiert wird. Drei Optionen wurden fragebogenseitig vorgegeben, die alle sehr stark vertreten sind. Die Probanden hatten optional die Möglichkeit, weitere Formen der Distribution zu nennen, wobei von dieser Option kein Gebrauch gemacht wurde.

Am weitesten verbreitet ist mit 39 Prozent der Nennungen die Distribution mittels eines Spediteurs, gefolgt von der Zusammenarbeit mit einem KEP (35 Prozent). Über ein Viertel der Handelsunternehmen distribuierte seine Waren selbst (Abb. 31).

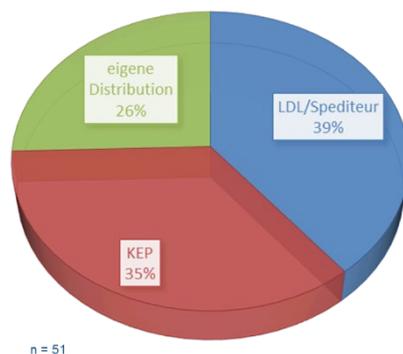


Abb. 31: Organisation von online-bestellter Ware⁴⁵

Auffällige Unterschiede sind zwischen den **Umsatzgrößen** der Unternehmen erkennbar. Die Hälfte der umsatzschwächeren Unternehmen bedient sich bei der Distribution von Waren zum Endkunden eines Logistikdienstleisters bzw. Spediteurs, wohingegen die umsatzstärkeren dies nur zu 35 Prozent tun. Umsatzstärkere Unternehmen greifen mit 39 Prozent der Nennungen verstärkt auf eine eigene Distribution zurück, während diese lediglich 17 Prozent der umsatzschwächeren Unternehmen bevorzugten. Die Nutzung von KEP-Dienstleistern nimmt bei beiden Umsatzklassen eine mittlere Position ein, wobei diese Option durch die umsatzschwächeren Unternehmen stärker genutzt wird, als von den umsatzstärkeren (Tab. 6).

	Unter 100 Mio. €	Über 100 Mio. €
LDL/Spediteur	50,0%	34,8%
KEP	33,3%	26,1%
eigene Distribution	16,7%	39,1%

Tab. 6: Gegenüberstellung der Umsatzgrößen bei der Distribution online-bestellter Ware⁴⁶

Die Unterschiedlichkeit der bevorzugten Distribution zeigt sich in ähnlicher Weise bei der Analyse unter dem Fokus des **Umsatzschwerpunktes**: während beim stationären Handel die Form der eigenen Distribution von Waren über-

⁴⁵ Eigene Daten und Darstellung

⁴⁶ Eigene Daten und Darstellung

wiegt, entscheidet sich der Bereich E-Commerce mehrheitlich deutlich für die Distribution mittels eines Logistikdienstleisters bzw. einer Spedition (58 Prozent). Die beiden anderen Formen werden mit je 21 Prozent gleichermaßen genutzt. Mit fast zwei Drittel der Nennungen entscheiden sich die Multichannel-Händler für die Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern. Ein weiteres Drittel präferiert die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern bzw. Speditoren. Eine eigene Distribution wird nicht genannt (Abb. 32).

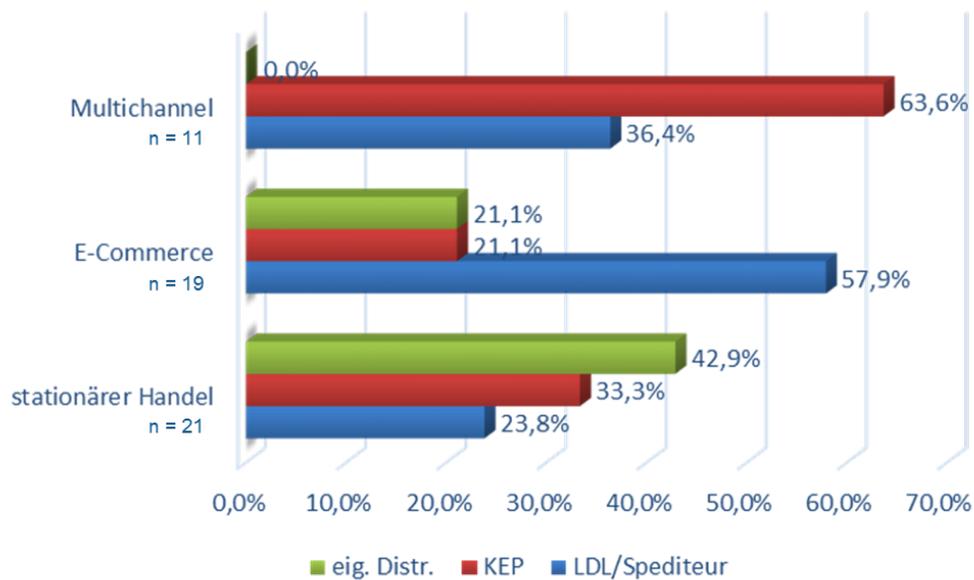


Abb. 32: Zusammenarbeit bei der Distribution von Waren nach Umsatzschwerpunkt⁴⁷

4.6 Organisation der Distribution von Waren aus dem stationären Handel

Eingangs wurde erläutert, dass alle teilnehmenden Handelsunternehmen angeben, über Verkaufsflächen zu verfügen. Fast die Hälfte der teilnehmenden Handelsunternehmen nutzt für die Distribution von Waren zum Endkunden, wobei der Kauf im stationären Handel erfolgt, die eigene Distribution (47 Prozent), ein Drittel bedient sich des Know Hows externer Dienstleister oder Speditoren und fast 20 Prozent nutzt hierfür KEP-Dienstleister. Sonstige Formen der Zusammenarbeit/ Optionen der Distribution werden nicht genannt (Abb. 33).

⁴⁷ Eigene Daten und Darstellung

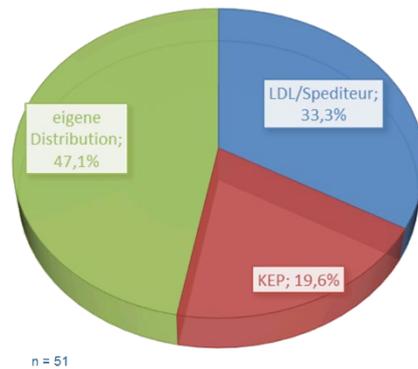


Abb. 33: Zusammenarbeit bei der Distribution von Waren aus dem stationären Verkauf⁴⁸

Unternehmensgrößenbedingt zeigen sich bei der Distribution der Waren aus dem stationären Handel erhebliche Unterschiede. Bei Unternehmen, die eine Umsatzstärke von über 100 Mio. Euro Jahresumsatz angeben, ist die Distribution der Waren in Eigenregie mit über 52 Prozent um mehr als 10 Prozent stärker ausgeprägt, als dies bei den umsatzschwächeren Unternehmen der Fall ist. Noch gravierender ist der Unterschied bei der Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern. Während dies ein Drittel der umsatzschwächeren Unternehmen bevorzugt, haben diese Präferenz knapp 8 Prozent der umsatzstärkeren Unternehmen. Ähnlich unterschiedlich sind die Angaben hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern/ Spediteuren. Ein Viertel der umsatzschwächeren Unternehmen bevorzugt diese Form der Zusammenarbeit, während dies bei den umsatzstärkeren 39 Prozent tun (Abb. 34).

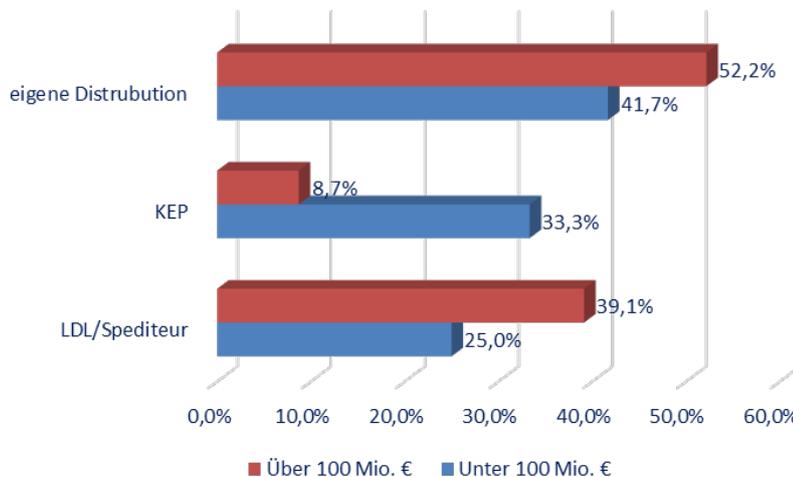


Abb. 34: Umsatzgrößenorientierte Analyse der Distribution stationärer Ware⁴⁹

In der bevorzugten Form der Zusammenarbeit bei der Distribution von Waren aus dem stationären Handel zeigt die Analyse nach den **Tätigkeitsschwerpunkten** ebenso große Unterschiede. Beim stationären Handel überwiegt die

⁴⁸ Eigene Daten und Darstellung

⁴⁹ Eigene Daten und Darstellung

Distribution in Eigenregie überwiegt mit fast 62 Prozent die beiden anderen Formen der Zusammenarbeit mit jeweils ca. 19 Prozent, was mit der Finanzkraft, der damit verbundenen Ressourcen und Know-How erklärt werden kann.

Im E-Commerce-Handel dominiert die eigene Distribution mit fast 53 Prozent, gefolgt von der Nutzung der Dienste von Spediteuren mit 37 Prozent. Eine untergeordnete Rolle spielt die Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern mit 11 Prozent. Dies überrascht, zumal dieses Cluster von eher kleineren und mittleren Unternehmen dominiert wird.

Die Polarisierung der Zusammenarbeit ist bei den Multichannel-Händlern nicht so stark ausgeprägt, wie bei den stationären Händlern. Über die Hälfte der Multichannel-Händler (fast 55 Prozent) bevorzugt die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern oder Spediteuren. Fast 18 Prozent weniger nutzen die Kompetenz von KEP-Dienstleistern (über 36 Prozent). Nicht einmal jedes zehnte der Multichannel-Handelsunternehmen bevorzugt eine eigene Distribution (9 Prozent) (Abb. 35).

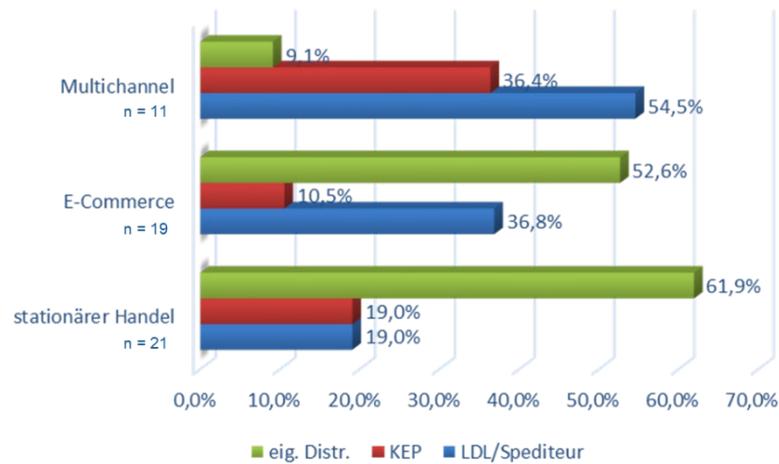


Abb. 35: Umsatzschwerpunktorientierte Analyse der Distribution stationärer Ware⁵⁰

⁵⁰ Eigene Daten und Darstellung

4.7. Herausforderungen in der Multichannel-Logistik

4.7.1 Mittelfristig größten Herausforderungen

Im Fragebogen war eine Auswahl von Herausforderungen vorgegeben, die in eine Rangfolge zu bringen war. Die Probanden hatten die Möglichkeit, eine eigene Optionen zu ergänzen und entsprechend zu priorisieren. Zu den im Fragebogen aufgeführten Optionen der größten Herausforderungen zählten:

- Kommissionierung
- Lagerorganisation/ -infrastruktur
- Kosten der Distribution
- Sonstiges (freies Textfeld).

Die Kosten der Distribution werden von der Gesamtheit der Teilnehmer als größte Herausforderung gesehen, gefolgt von den Herausforderungen, die aus der Veränderung der Lagerorganisation und der Lagerinfrastruktur resultieren. Platz 3 nehmen die Herausforderungen durch die Veränderung der Kommissionierung ein, die sich aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen aus den verschiedenen Absatzkanälen ergeben (Abb. 36).

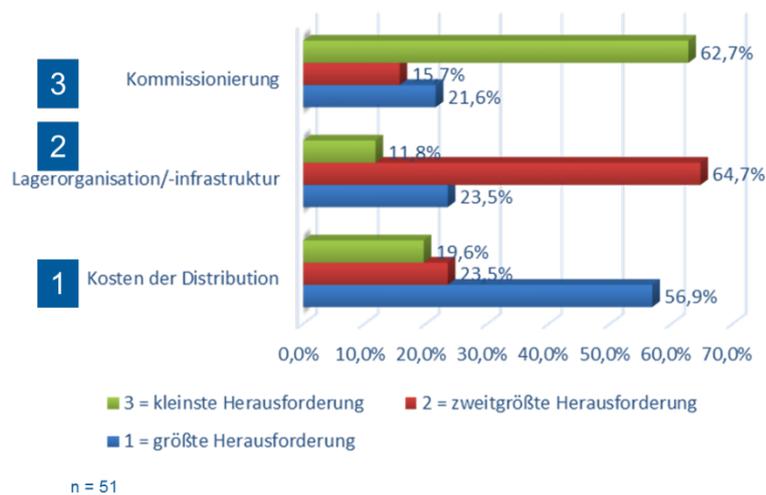


Abb. 36: Mittelfristig größten Herausforderungen⁵¹

Die **umsatzgrößenbezogene Analyse** zeigt keine Veränderung der Reihenfolge, lediglich bei den Präferenzen sind Abweichungen zu erkennen. Bei den umsatzschwächeren Handelsunternehmen sind die Positionen eindeutiger ausgeprägt als bei den umsatzstärkeren. Besonders auffallend ist dies bei Platz 3, den Herausforderungen der zukünftigen Kommissionierung. Die größeren Handelsunternehmen werten die Herausforderungen, die aus den steigenden Kosten der Distribution entstehen, nicht ganz so eindeutig, wie dies die umsatzschwächeren tun.

⁵¹ Eigene Daten und Darstellung

Die Prioritäten der Themen sind bei der Analyse nach **Umsatzschwerpunkten** bis auf eine Ausnahme identisch. Beim E-Commerce-Handel sind die Plätze 2 und 3 eng beisammen (Lagerinfrastruktur/-organisation sowie die Kommissionierung). Die Analyse zeigt, dass den mittelfristigen Herausforderungen bei den Geschäftsmodellen eine unterschiedliche Gewichtung bei der Bedeutung zugemessen wird (Abb. 37).



Abb. 37: Umsatzschwerpunktorientierte Gegenüberstellung der Herausforderungen⁵²

4.7.2. Langfristig größten Herausforderungen

Die Fragestellung war in gleicher Weise aufgebaut wie die, bei den mittelfristig größten Herausforderungen. Die Annahme war, dass es zwischen beiden Sichtweise aufgrund der möglichen strategischen Bedeutsamkeit Unterschiedlichkeiten geben könnte. Über alle befragten Unternehmen ergibt sich folgende Sichtweise:

Platz 1, größte Herausforderung: Kosten der Distribution,

Platz 2, mittlere Herausforderung: Lagerorganisation/ -infrastruktur,

Platz 3, geringste Herausforderung: Kommissionierung (Abb. 38).

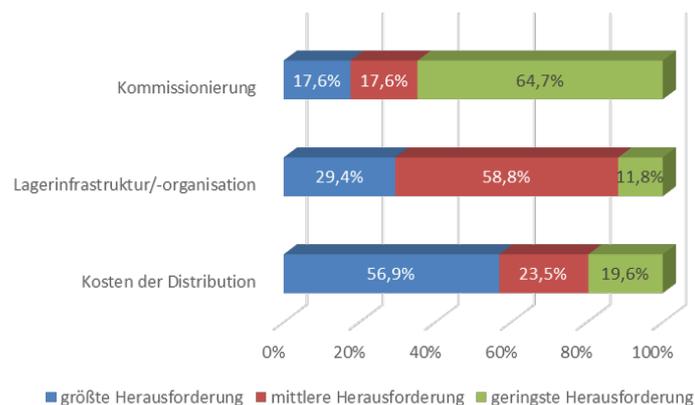


Abb. 38: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen⁵³

⁵² Eigene Daten und Darstellung

⁵³ Eigene Daten und Darstellung

Damit deckt sich die Sichtweise auf die mittelfristigen und langfristigen Herausforderungen. Der Fokus auf die Kosten der Distribution kann Erklärungsansätze finden in den steigenden Kraftstoffkosten, den Mautkosten, Anschaffungs- und Betriebskosten der Fahrzeuge sowie einer Verknappung des Frachtraums, einhergehend mit dem Fahrermangel.

Eine Differenzierung der Analyse hinsichtlich der **Umsatzgröße** zeigt von der Kernaussage her die gleiche Priorisierung der Herausforderungen. Unterschiede ergeben sich in der Eindeutigkeit. So sind die Ergebnisse bei den umsatzstarken Unternehmen sehr klar (Tab. 7), während bei den umsatzschwächeren Unternehmen die Unterschiede nicht derart prägnant ausgeprägt sind (Tab. 8).

	Kosten der Distribution	Lagerinfrastruktur/ -organisation	Kommisionierung
größte Herausforderung	70,8%	29,2%	8,3%
mittlere Herausforderung	8,3%	70,8%	16,7%
geringste Herausforderung	20,8%	0,0%	75,0%

Tab. 7: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen der umsatzstarken Unternehmen⁵⁴

	Kosten der Distribution	Lagerinfrastruktur/ -organisation	Kommisionierung
größte Herausforderung	52,2%	26,1%	21,7%
mittlere Herausforderung	34,8%	47,8%	21,7%
geringste Herausforderung	13,0%	26,1%	56,5%

Tab. 8: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen der umsatzschwächeren Unternehmen⁵⁵

Ein anderes Bild zeigt sich bei der Auseinandersetzung mit der **umsatzschwerpunktspezifischen** Einschätzung der Unternehmen. Die stationären Händler bewerten die langfristigen Herausforderungen ähnlich dem oben geschilderten, wobei die einzelnen Positionen klar, aber in gleichmäßigen Abständen voneinander getrennt sind (Tab. 9).

	Kosten der Distribution	Lagerinfrastruktur/ -organisation	Kommisionierung
größte Herausforderung	57,1%	14,3%	28,6%
mittlere Herausforderung	23,8%	66,7%	14,3%
geringste Herausforderung	19,0%	19,0%	57,1%

Tab. 9: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, stationärer Handel

⁵⁴ Eigene Daten und Darstellung

⁵⁵ Eigene Daten und Darstellung

Der E-Commerce-Handel weicht hiervon ab. Dieser sieht die Anforderungen, die aus den Kosten der Distribution entstehen, gleichbedeutend mit den Anforderungen, die aus der Lagerhaltung erwachsen, was durch die Charakteristik der Tätigkeit nicht überrascht. Eindeutig abgeschlagen finden sich die Herausforderungen aus der Kommissionierung (Tab. 10).

	Kosten der Distribution	Lagerinfrastruktur/ -organisation	Kommissionierung
größte Herausforderung	54,5%	36,4%	9,1%
mittlere Herausforderung	36,4%	63,6%	0,0%
geringste Herausforderung	9,1%	0,0%	90,9%

Tab. 10: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, E-Commerce-Handel

Eine ähnliche Sichtweise wie im stationären Handel, findet sich im Multichannel-Handel, wobei die Unterschiede zwischen dem Platz 1, den Herausforderungen, die aus der Distribution erwachsen, gegenüber dem Platz 2, sehr eindeutig sind. Die Herausforderungen, die aus der Kommissionierung erwartet werden, finden sich weit abgeschlagen auf Platz 3 (Tab. 11)

	Kosten der Distribution	Lagerinfrastruktur/ -organisation	Kommissionierung
größte Herausforderung	57,9%	42,1%	10,5%
mittlere Herausforderung	15,8%	47,4%	31,6%
geringste Herausforderung	26,3%	10,5%	57,9%

Tab. 11: Priorisierung der langfristig größten Herausforderungen, Multichannel-Handel

Die Detaillierung der Analyse zeigt, dass die strategischen Herausforderungen, entsprechend den Umsatzschwerpunkten, durchaus unterschiedlich gesehen werden. Begründet werden kann dies durchaus durch die den unterschiedlichen Geschäftsmodellen innewohnenden Charakteristik.

4.8. Investitionen in der Logistik

Bei den unterschiedlichen **Umsatzgrößen** ist eine gegenläufige Tendenz zwischen den Clustern erkennbar. Während sich zwei Drittel der umsatzschwächeren Unternehmen zurückhaltend äußern, sehen in den nächsten zwölf Monaten die Mehrheit der umsatzstärkeren einen Investitionsbedarf (Abb. 39).

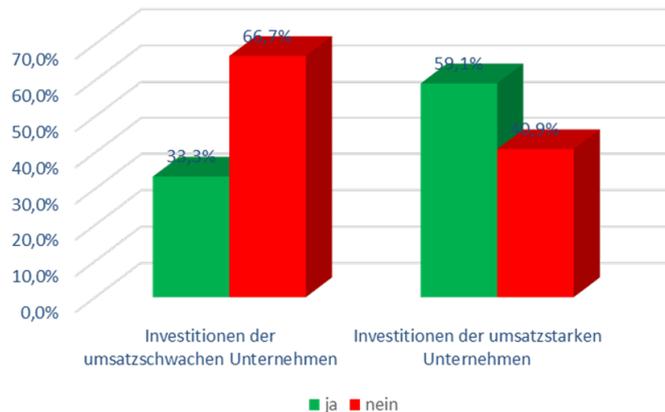


Abb. 39: Umsatzgrößenbezogener Investitionsbedarf⁵⁶

Hinsichtlich der **Umsatzschwerpunkte** zeigen sich gravierende Unterschiede. Während fast zwei Drittel der stationären Händler einen Investitionsbedarf in den nächsten zwölf Monaten sehen, sind sich die teilnehmenden Unternehmen aus dem E-Commerce Handel uneins. Jeweils ca. die Hälfte der Unternehmen sieht diese Notwendigkeit. Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich bei den Multichannel-Unternehmen. Fast drei Viertel der Unternehmen sieht keine Investitionsnotwendigkeit (Abb. 40).

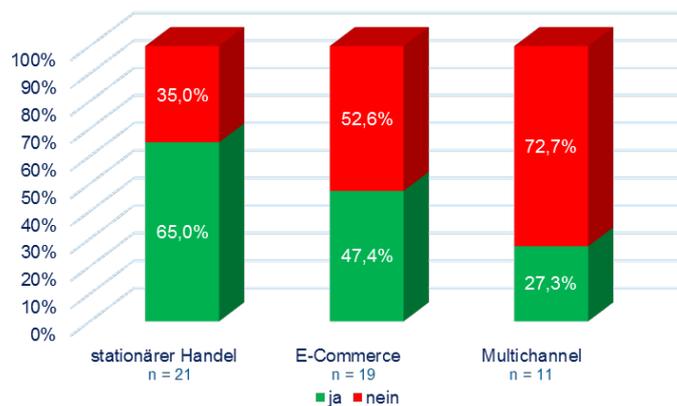


Abb. 40: Umsatzschwerpunktbezogener Investitionsbedarf⁵⁷

⁵⁶ Eigene Daten und Darstellung

⁵⁷ Eigene Daten und Darstellung

Erklärungsansätze könnten die Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle sowie die jeweils dominierende Umsatzstärke und die damit verbundene Finanzkraft der Unternehmen in den Clustern sein.

Die Investitionsnotwendigkeit wird organisationsbereichsspezifisch sehr unterschiedlich wahrgenommen. Der wesentliche Investitionsbedarf wird im Bereich der „Lagerhaltung“ gesehen, mit gebührendem Abstand gefolgt von dem Bereich „Einlagerung / Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereiche“. Der Bereich der „Kommissionierung und des Pickens“ steht an dritter Stelle. Die geringsten Investitionsbedarfe sehen die Unternehmen bei der „Konsolidierung gepickter Artikel zu den Kundenbestellungen“. Das Schlusslicht bildet die „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“ (Abb. 41, Mehrfachnennungen möglich).

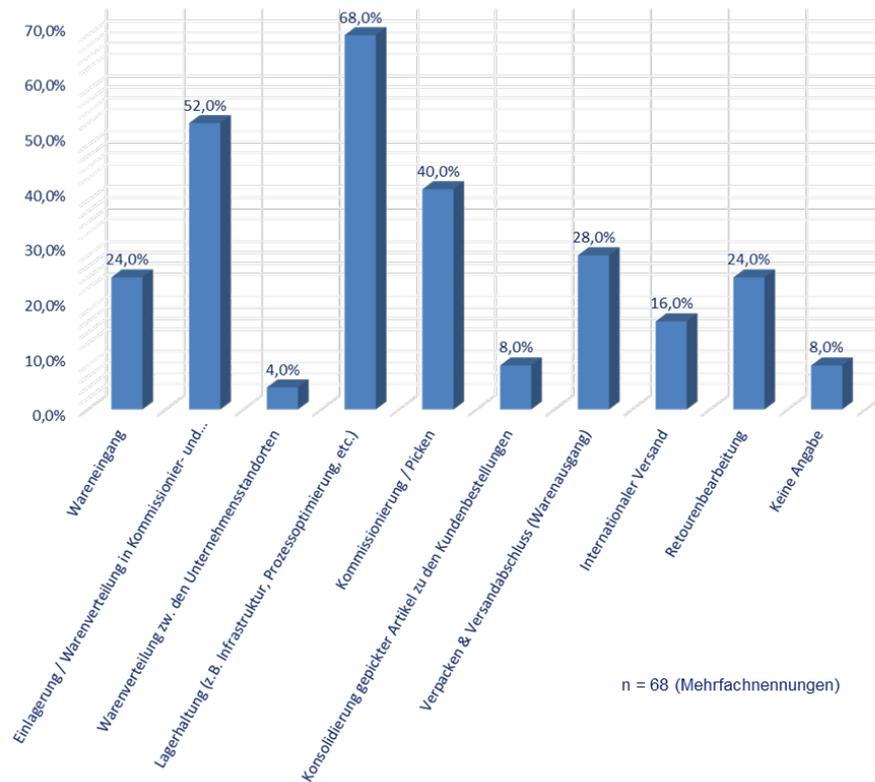


Abb. 41: Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen⁵⁸

Signifikante Unterschiede werden bei der **umsatzgrößenorientierten Betrachtung** sichtbar. Umsatzstarke Unternehmen sehen den Investitionsbedarf primär in der „Lagerhaltung“, so der Infrastruktur sowie der Prozessoptimierung, gleichermaßen gefolgt von „Investitionen im Wareneingang“ sowie der „Einlagerung und der Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereichen“. Die geringste Investitionsnotwendigkeit sehen die Unternehmen bei der „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“.

⁵⁸ Eigene Daten und Darstellung

Eine andere Sichtweise haben die umsatzschwächeren Unternehmen. Diese sehen ihren Investitionsschwerpunkt in den Bereichen „Einlagerung und Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereiche“ sowie der „Lagerhaltung“, so in die Infrastruktur und die Prozessoptimierung. Erstere ist bei diesen Unternehmen wesentlich stärker als bei den umsatzstärkeren ausgeprägt, letztere wesentlich schwächer. Keinen Investitionsbedarf sieht dieses Unternehmenscluster im Bereich des „Wareneingangs“, der „Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereichen“ sowie der „Konsolidierung gepickter Artikel zu den Kundenbestellungen“ (Abb. 42, Mehrfachnennungen möglich).

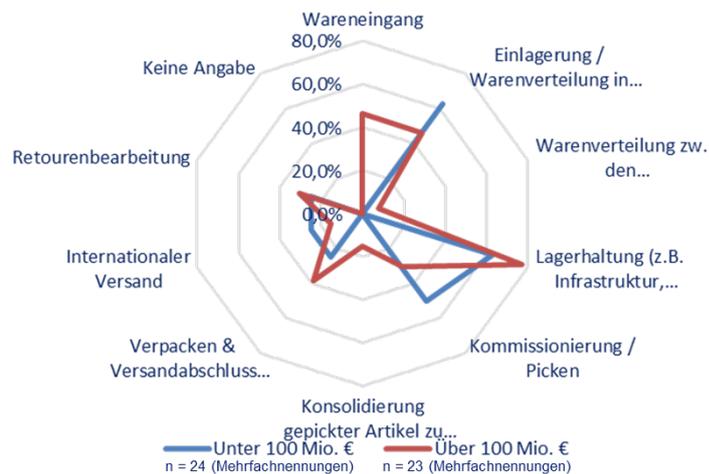


Abb. 42: Umsatzgrößenbezogener Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen⁵⁹

Bei der **umsatzschwerpunktbezogenen Analyse** ergeben sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der gesehenen Investitionsnotwendigkeit.

Der stationäre Handel sieht primär im Bereich der „Lagerhaltung“, so in die Infrastruktur und die Prozessoptimierung, mit großem Abstand, dann gleichbedeutend in den Bereichen der „Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereichen“ sowie der „Kommissionierung und des Picken“ eine Investitionsnotwendigkeit. Keine solche sieht dieser bei der „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“.

Der E-Commerce Handel sieht die höchste Investitionsnotwendigkeit bei der „Einlagerung und der Warenverteilung in Kommissionier- und Nachfüllbereichen“, dicht gefolgt der „Lagerhaltung“, so in die Infrastruktur und die Prozessoptimierung. Eine sehr geringe Investitionsnotwendigkeit wird für die Bereiche „Wareneingang“, überraschender Weise bei der „Konsolidierung gepickter Artikel zu den Kundenbestellungen“ und gar keine Notwendigkeit bei der „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“ gesehen.

Der Multichannel-Handel sieht die Investitionsnotwendigkeiten auf drei Bereiche gleichermaßen verteilt: der „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“, dem „Verpacken und dem Versandabschluss (Warenausgang)“ sowie der „Retourenbearbeitung“. Letztere Einschätzung sowie beim „Verpacken und dem Versandabschluss“ sind beim Multichannel-Handel signifikant stärker ausgeprägt als beim E-Commerce Handel. Der Multichannel-

⁵⁹ Eigene Daten und Darstellung

annel-Handel ist das einzige Segment, das der „Warenverteilung zwischen den Unternehmensstandorten“ eine Bedeutung zukommen lässt. Anzumerken ist, dass aufgrund der geringen Teilnehmerzahl in diesem Segment die Aussagen nur als Momentaufnahmen zu sehen sind und keine Allgemeingültigkeit besitzen (Abb. 42, Mehrfachnennungen möglich).

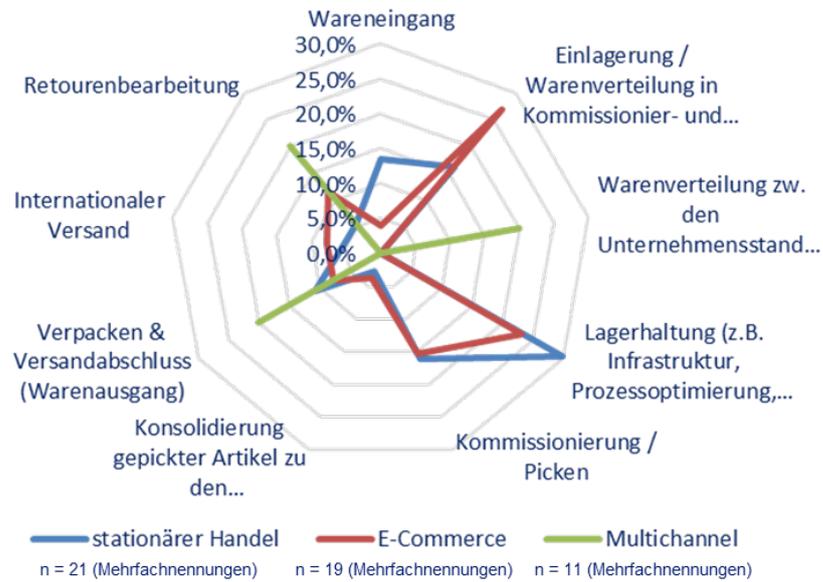


Abb. 43: Umsatzschwerpunktbezogener Investitionsbedarf nach logistischen Bereichen⁶⁰

⁶⁰ Eigene Daten und Darstellung

5. Kritische Würdigung der Ergebnisse

Insgesamt sind die Antworten von 51 Handelsunternehmen in die Studie eingeflossen. Mit der Gesamtzahl ist ein statistisches Arbeiten grundsätzlich möglich. Vor dem Hintergrund der Unterschiedlichkeit der Branchen, Geschäftsmodelle oder Unternehmensgröße der teilnehmenden Unternehmen scheint eine Pauschalisierung der Aussagen aus der Studie unseriös. Eine Segmentierung der Gesamtheit ist, um tiefergehende Einblicke zu erhalten, unerlässlich. Dadurch verringert sich innerhalb eines Clusters die Zahl derer, die in eine Analyse einfließen, um hierauf basierend Aussagen abzuleiten. Statistisch bedeutet dies ein „kleines n“. Damit können interessante Fragestellungen, so beispielsweise, wie umsatzstarke E-Commerce Händler gegenüber umsatzschwächeren E-Commerce Händlern Prozesse handhaben oder ob es branchenspezifische Unterschiede gibt, nicht beantwortet werden. Auch wenn die Befragung mehr einem Experteninterview als einer Kundenbefragung gleicht und somit die Teilnehmerzahl von 51 beachtlich ist, ist diese qualitativ höherwertiger zu beurteilen, als eine gleichzahlige Kundenbefragung.

Die Auswertungen zeigen in der Gesamtbetrachtung teils recht einheitliche Ergebnisse, während die tiefergehenden Betrachtungen Unterschiedlichkeiten zu Tage bringen. Einige Erkenntnisse sind nachvollziehbar, einige überraschend.

Unterschiedlichkeiten bei der Ausgestaltung der Logistik können sich ergeben aus:

- der vom Handelsunternehmen verfolgten Basisstrategie: Kostenführer, Differenzierung oder Fokussierung,
- ergänzende strategische Aspekte, wie die Forcierung von Click & Collect oder die Bedeutung der Lieferschnelligkeit,
- dem Grad der Zentralisierung: zentral vs. dezentrale Unternehmung,
- der Stufigkeit der Distribution zum Kunden,
- der Sortimentsdimensionen: ob das Unternehmen ein breites und/ oder ein tiefes Sortiment führt,
- die „morphologischen“ Daten eines Sortiments (Größe, Breite, Volumen, Gewicht, usw.),
- inwieweit eine Sortiments- und Servicegleichheit zwischen den Absatzkanälen besteht,
- die Verteilung der Sortimente, bzw. die Vorhaltung der Sortimente: alles im (Zentral-)Lager oder nur bestimmte Sortimente, wobei die restlichen Sortimente nur in definierten Lagern oder Filialen vorgehalten werden,
- die mit der Distribution verbundenen Kosten, so die
 - der Kommissionierung (im Lager vs. der Kosten der Kommissionierung auf der Fläche/ im Store),
 - Portokosten,
 - die Auslastung der MA in den Filialen,
 - die Drehung der Sortimente in den Filialen, usw.,

um nur einige wenige Faktoren zu nennen, die bei der Entscheidung der Ausrichtung und Ausgestaltung der Logistik im Multichannel-Handel Berücksichtigung finden können (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

Eine Distribution zum Endkunden aus einem **Zentrallager** kann dann vorteilhaft sein, wenn

- eine hohe Effizienz in der Zentrallager-Kommissionierung (Kosten- und Organisationsvorteile, keine „Störung“ der Kommissionierung durch Kunden, schnellerer Suchprozess, da Ort der Waren bekannt) vorliegt,
- das Erfordernis der mehrstufigen Kommissionierung durch Mehrpositionsaufträge vorhanden ist,
- eine Unterscheidung bei der Infrastruktur, der Lagerung und der Kommissionierung der Waren aufgrund deren Eigenschaften, beispielsweise deren Größe (z.B. Möbelhandel) nicht erforderlich ist,

wohingegen eine (end-)kundenseitige **Belieferung aus einer Filiale** dann vorteilhaft erscheint, wenn

- ein hoher Click & Collect Anteil vorliegt,
- die vom Kunden gewünschten Sortimente dort vorgehalten werden, ohne dass die Gefahr von Out of Stock Situationen für Filialkunden besteht,
- wenn verteilte Sortimente vorliegen und im Zentrallager oder einzelnen Filialen nicht alle Artikel vorrätig sind,
- eine hohe Filialdichte innerhalb eines Distributionsgebietes vorhanden ist,
- kurze Lieferzeiten angestrebt werden.

Die beispielhaften Faktoren sind um weitere zu ergänzen. Ebenso denkbar sind Mischlösungen, bei denen die Belieferung aus beiden Quellen bewusst und sinnvoll kombiniert erfolgt.

Die Abhandlung beinhaltet Anregungen und Orientierungshilfen, um das eigene Tun und die eigenen Prozesse zu hinterfragen. Eine Optimierung des eigenen Tuns kann zur Freisetzung von Ressourcen führen, optimaler Weise kombiniert mit einer Verbesserung des Outputs. Die freigesetzten Ressourcen können nutzenbringend in anderen, idealerweise innovativen Projekten, eingesetzt werden.

Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Logistik in einem Multichannel- Handelsunternehmen sind fundiert und bewusst unter Einbeziehung der relevanten Einflussfaktoren zu fällen. Bei unbewusst gefällten Entscheidungen oder bei der fehlenden Berücksichtigung ergebnisrelevanter Faktoren ist das Ergebnis eine Zufallsvariable und keinesfalls einer qualifizierten und leistungsfähigen Logistik würdig. Verschwendungen in vielfältigsten Erscheinungsformen sind die Folge. Eine leistungsfähige Multichannel-Logistik bedingt eine qualifizierte Auseinandersetzung mit allen ergebnisrelevanten Faktoren. Nur dann wird diese in die Lage versetzt, eine kosten-nutzen-optimale Leistung, sowohl aus Kunden-, als auch aus Unternehmenssicht zu erbringen.

6. Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf zukünftiges Handeln

Die Analyse und die damit verbundenen Ergebnisse beziehen sich auf die derzeit zur Verfügung stehenden Technologien. Nicht berücksichtigt sind innovative Informationstechnologien, innovative Informationssysteme oder technische Innovationen. Beispielhaft ist der denkbare Einsatz von KI zu nennen, um bessere Vorhersagen der Nachfrage, der damit verbundenen Bestände und Prozesse tätigen zu können, um hieraus einen Nutzen für Multichannel-Händler in der Form zu generieren, dass Bestände bei mindestens gleichem Lieferservicegrad sinken und/ oder Prozesse zu vereinfachen, zu verschlagen oder zu beschleunigen.

Den Beitrag, den Innovationen in der Lagerlogistik für ein Multichannel-Handelsunternehmen leisten können, ist für den Einzelfall zu prüfen. Bedeutende Händler im E-Commerce Handel setzen innovative Technologien in der Lagerlogistik ein, so beispielsweise dynamische Lager oder Kommissionierroboter. Die Lager des Handels werden immer weiter technologisiert und automatisiert. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, Ungleichheit in den Anforderungen der B2B-Kunden im Vergleich zu B2C-Kunden, die beide aus einem Lager bedient werden, durch den Einsatz derartiger Technologien sinnvoll zu handhaben. Dies erscheint besonders dann vorteilhaft, wenn durch die zeitgleiche Belieferung beider Kundengruppen oder unterschiedlicher Absatzkanäle aus einem Lager, eine redundante logistische Organisation nebst Infrastruktur vorhanden ist. Beispielhaft sind zwei entsprechend den Anforderungen ausgestaltete (Teil-)Lager oder Darkstores, mit der Folge erhöhter Kosten durch „redundante“ Prozesse und Warenbeständen zu nennen. Mit einer mehrstufigen Logistik sind nicht nur erhöhte Kosten, sondern eine Verlängerung der Lieferzeit verbunden. Durch den Einsatz von innovativen, flexiblen Technologien könnte dies vermieden werden, positive Kosten- und Zeiteffekte wären die Folge. Eine Verbesserung des Betriebsergebnisses oder die Weitergabe der Kostenvorteile an den Kunden, kombiniert mit einem Zeitvorteil und der Folge der Verbesserung der Wettbewerbssituation wären die Konsequenzen.

Es stellt sich die Frage, wer von der weiter fortschreitenden Penetration innovativer Ansätze in der Handelslogistik partizipieren? Werden dies nur die finanzstarken großen Handelsunternehmen sein oder werden auch kleinere und mittlere Unternehmen einen Nutzen, zumindest partiell aus diesen Technologien generieren können, um im Wettbewerb bestehen zu können?

7. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Oftmals sind die Organisation, die Infrastruktur und/ oder die Prozesse historisch gewachsen. Einflussfaktoren wirken auf den Handel und bedingen Veränderungen. Es stellt sich die Frage, ob sich die Logistik in gleicher Weise verändert, sich an den individuellen neuen Anforderungen ausrichtet oder lediglich die notwendigsten Anpassungen vorgenommen hat? Die Studie legt die Vermutung nahe, dass Verbesserungspotenziale in der Logistik vorhanden sind. Insbesondere wird dies durch die Frage nach der Anpassung und Ausgestaltung der logistischen Infrastruktur und deren Prozesse belegt.

Aufgrund der Anzahl der teilnehmenden Handelsunternehmen, der neun vertretenen Branchen, der Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle sowie der Sortimente sind die Ergebnisse der Studie als Momentaufnahme zu sehen, dienen als Orientierungshilfe und als Impuls zur Hinterfragung des eigenen Tuns. Einige Ergebnisse sind nicht überraschend und waren zu erwarten, andere sind heterogen, einige sind inkonsistent oder irritierend, was als Indikator für eine gewisse Unsicherheit bei den Entscheidungsträgern der Logistik gedeutet werden kann. Die intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Studie, eröffnet den Handelsunternehmen, unabhängig der Umsatzgröße und des Umsatzschwerpunktes handelt, ein Potenzialfeld, mit dessen Hilfe sich Ressourcen für weitere, innovative Projekte freisetzen lassen.

Es erscheint unerlässlich, sich bei zukünftigen Entwicklungen nicht mit der geringstmöglichen Veränderung oder Anpassung von Organisationen, Prozessen oder der Infrastruktur zufrieden zu geben, sondern ausgehend von den Anforderungen des jeweiligen Absatzkanals unter Einbeziehung des IT-technisch und technologisch Machbaren, gewachsene Strukturen zu hinterfragen und bewusst und nachhaltig zur Sicherstellung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu gestalten.

IV. Literaturverzeichnis

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution: Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution. 5. Ausgabe, Köln: Institut für Handelsforschung, 2006.

DVZ: DVZ Nachhaltigkeitsreport – Transport und Logistik 2013 / 2014. 5. Jahrgang. Hamburg: DVV Media Group, 2013.

EHI Retail Institute e.V.: Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce. Köln: EHI Retail Institute GmbH, 2013.

EHI Retail Institute: Omnichannel – Commerce 2016, Services, Herausforderungen und Trends. Köln: EHI Retail Institute GmbH, 2016.

Gouverneur, H.: Neue Welten. In: Factbook Einzelhandel 2016. Neuwied: LVP GmbH, 2015, S. 30 – 31.

Gross, W. et al: Costs and Benefits of Green Logistics. 4flow Supply Chain Management Study 2013. Berlin: 4flow, 2013.

Heinemann, G.: Rettung für den POS. In: Factbook Einzelhandel 2016. Neuwied: LVP GmbH, 2015, S. 32 – 39.

Müller-Hagedorn, L.: Handelsmarketing. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 2005.

Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W.; Zielke, S: Der Handel. Grundlagen - Management – Strategien. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 2012.

Rock, S.: Konservative Kunden verteuern den E-Commerce. In: Lebensmittelzeitung, 71. Jg., 2019 a, Ausgabe 26 vom 28.06.2019, S. 130.

Rock, S.: Handelslogistiker werden selbstbewusster. In: Lebensmittelzeitung, 71. Jg., 2019 b, Ausgabe 43 vom 25.10.2019, S. 38.

Schramm-Klein, H.: Multi-Channel-Retailing. Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Zentes, J. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 501 – 506.

Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H.: Handelsmanagement. Offline-, Online- und Omnichannel-Handel. 4. Auflage. München: Vahlen: 2019.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T.: Handelsmanagement. 3. Auflage. München: Vahlen, 2012.

Zillgitt, A.: Weckruf zum Wandel. In: Factbook Einzelhandel 2016. Neuwied: LVP GmbH, 2015, S. 16 – 17.

Der Autor



Dr. Stefan Rock ist Professor für Internationales Handelsmanagement, insb. Handelslogistik, an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI), Business School. Langjährige Berufserfahrung sammelte er als ergebnisverantwortlicher Betriebsleiter an verschiedenen Standorten eines führenden großflächigen Einzelhandelsunternehmens sowie als Unternehmensberater beim Transfer-Centrum für Produktionslogistik und Technologie-Management (TCW) unter Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, mit dem Fokus auf Logistik-, Projekt- und Kostenmanagement. Auch in seiner Tätigkeit als Professor bleibt der Autor der Praxis eng verbunden, indem er sich der praxisnahen Forschung von Themen des Handels und handelsnahen Bereichen, sich insbesondere handelslogistischen Fragestellungen widmet.