

Lebensmittel Zeitung 28.02.2020

Feiertage sind ein Belastungstest für Lebensmittel-Distribution

Gute Datenlage Voraussetzung für genaue Prognosen – Neue Studie der Universität Eichstätt / Von Andreas Holzzapfel und Heinrich Kuhn

Frankfurt. Im Feiertagsgeschäft des Lebensmitteleinzelhandels läuft die Logistik oft am Limit. Eine neue Studie von Wissenschaftlern aus Geisenheim und Ingolstadt zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze für die Planung.

Ein Umsatzplus von bis zu 50 Prozent gegenüber Standardwochen und weniger Arbeitstage für Kommissionierung, Filialbelieferung und Warenverräumung – unter diesem Spannungsverhältnis arbeiten Lebensmittelhändler im Feiertagsgeschäft. Neben Weihnachten und Ostern mit extremen Abverkaufsspitzen ergeben sich für die Händler auch im Zuge der weiteren Feiertage des Jahres große Herausforderungen. Die Logistik wird hier im besonderen Maße gefordert. Ein „Business-as-Usual“ kann es dabei nicht geben. Es bedarf vielfältiger Sondermaßnahmen und ausgeklügelter Pläne für Verteilzentrum, Transport und Filiale, um eine hohe Warenverfügbarkeit zu gewährleisten und von der höheren Kundenfrequenz sowie der zusätzlichen Kaufbereitschaft der Kunden nachhaltig zu profitieren.

Mit welchen logistischen Lösungen begegnet der Lebensmitteleinzelhandel dem Feiertagsgeschäft und inwiefern unterscheiden sich diese vom regulären Geschäftsbetrieb? Welche Anpassungen müssen in Disposition, Lager- und Transportplanung vorgenommen werden, um in Feiertagswochen die entstehenden Nachfragespitzen bedienen zu können? Diesen und weiteren Fragen widmen sich Prof. Dr. Heinrich Kuhn von der Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie Prof. Dr. Andreas Holzzapfel und Elisabeth Obermair von der Hochschule Geisenheim University im Rahmen einer empirischen Studie. Zwischen Frühjahr und Herbst 2018 führten sie semi-strukturierte Interviews mit insgesamt 25 Logistikverantwortlichen und Topmanagern der führenden deutschen Lebensmittelhändler durch. Diese repräsentieren 23 Ver-

triebslinien von 18 der 30 umsatzstärksten Lebensmittelhändler Deutschlands.

Aus den Gesprächen kristallisierten sich fünf Top-Herausforderungen heraus. Den Spitzenplatz nimmt die mangelnde Verfügbarkeit an Transportkapazität ein. Der Transportmarkt ist in Deutschland extrem angespannt. Aufgrund des ansteigenden Transportvolumens vor Feiertagen verschärft sich diese Situation zusätzlich. Die Händler reservieren daher frühzeitig zusätzliches Volumen und berücksichtigen den Bedarf bereits im Zuge ihrer langjährigen Transportverträge. Zudem werden umfangreiche Modifikationen der Rahmentourenpläne vorgenommen.



50 %
mehr Umsatz machen Lebensmittelhändler an Feiertagen

Die Erstellung dieser Sonderlieferpläne ist jedoch äußerst zeitaufwendig und komplex, da vielfältige Rahmenbedingungen und Sondereinflüsse in allen Teilsystemen der Supply Chain zu berücksichtigen sind. Nicht ohne Grund sehen die Händler hierin eine der wesentlichen Herausforderungen im Feiertagsgeschäft.

Die merkliche Erhöhung der Tagesvolumina vor Feiertagen erfordert besondere Anstrengungen im Lager. Es werden zusätzliche Lagerplätze benötigt und der Kommissionieraufwand steigt wegen der zusätzlichen Aktionsartikel überproportional an. Mit einer Vielzahl an Maßnahmen wird in Feiertagswochen versucht, den Kapazitätsbedarf zu glätten.

Dennoch sind Überstunden, Zusatzschichten und Aushilfskräfte unausweichlich.

Alle anstehenden Planungen basieren auf Prognosen, die vor Feiertagen mit großen Unsicherheiten behaftet sind. Das Kaufverhalten der Kunden schwankt vor Festtagen stark. Es bedarf besonderer Anstrengungen, die tatsächlichen Abverkäufe hinreichend genau vorherzusagen. Auch variieren die Einflussfaktoren auf den Absatz von Jahr zu Jahr. Dies erschwert den Prognoseprozess erheblich, da Vorjahreswerte nicht unmittelbar übertragen werden können. Geeignete IT-Systeme und Software-Tools können hier helfen, jedoch ist die Datenpflege ein entscheidender Faktor für die erreichbare Prognosequalität. Nur wenn der Abverkauf artikelgenau pro Filiale mit der jeweiligen Feiertagskonstellation erfasst wird, können zusammen mit weiteren Einflussfaktoren (etwa der aktuellen Wetterlage) verlässliche Prognosen erstellt werden.

Auch die Pünktlichkeit der Warenanlieferung leidet in Feiertagswochen. Überproportional höheres Auftragsvolumen der Hersteller, erhöhtes Verkehrsaufkommen und der sowieso angespannte Transportmarkt sind hierbei die wesentlichen Ursachen.

Die Studie der Wissenschaftler aus Geisenheim und Ingolstadt analysiert und bewertet die vielfältigen Herausforderungen im Feiertagsgeschäft und gibt wertvolle, problembezogene Hinweise zu ihrer Bewältigung. Die Studie unterbreitet konkrete Handlungsvorschläge für Disposition, Lager, Transport und Filiale, so dass die logistischen Prozesse rund um die Feiertage sowohl effizient als auch effektiv gestaltet und ausgeführt werden können. Die Ergebnisse dieser und weiterer Studien der Autoren sind auf www.lebensmittellogistik.org zu finden. *lz 09-20*

Prof. Dr. Andreas Holzzapfel ist Professor für Logistikmanagement an der Hochschule Geisenheim. Prof. Dr. Heinrich Kuhn ist Professor für Supply Chain Management & Operations an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.