

SCHRIFTENREIHE

Wirtschaft und Logistik

Kurzfassung der Studie

Logistik im Handel

Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends

Stephan Seeck
Wendelin Groß
Marco Bötzel
Maja Herrmannsdörfer

Kurzfassung

Die Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ wurde durchgeführt von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der 4flow AG. Die vollständige Studie kann bei der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. (www.bvl.de/schriften) erworben werden.

1 Einführung

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.

Ist es nun sinnvoll, nach den „Erfolgsfaktoren der Handelslogistik“ zu fragen, wenn bereits eine Definition des Erfolgs nicht eindeutig möglich ist? Die Studie „Logistik

im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ 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 umfasst Groß- und Einzelhandel, 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 der Studie werden Besonderheiten einzelner Segmente aufgezeigt, im Mittelpunkt steht aber der Handel als Ganzes.

Ziele und Aufbau der Studie

In der Studie wird das Ziel verfolgt, „Erfolgsfaktoren der Handelslogistik“ zu ermitteln, zu verifizieren und gegenüberstellen. Um die 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 beantwortet werden.

Auf Basis von 20 Interviews mit Experten aus der Handelsbranche wurden Erfolgsgrößen, Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren und Trends in der Handelslogistik identifiziert, bewertet und klassifiziert. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für eine Onlineumfrage mit über 50 teilnehmenden Handelsexperten, um die Ergebnisse der Interviews zu verifizieren und weiterzuentwickeln.

Die Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ 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

und aufgezeigt, wie Unternehmen den Unternehmenserfolg durch Handelslogistik fördern können.

Die Studie schließt mit einem Ausblick darauf, welche Trendfelder die Zukunft der Handelslogistik voraussichtlich mitbestimmen werden. Die vorliegende Kurzversion gibt einen Einblick in die Inhalte und Ergebnisse der Studie.

Kapitel 1	Einführung
Kapitel 2	Funktionen und Strukturen im Handel Funktionen des Handels • Der deutsche Handel in Zahlen • Marktorientierte Segmentierung • Einzel- und Großhandel • Internethandel
Kapitel 3	Logistik im Handel Bedeutung der Handelslogistik • Logistikleistungen im Handel • Logistische Segmentierung • Logistikdienstleister im Handel
Kapitel 4	Beitrag der Handelslogistik zum Unternehmenserfolg Erfolgsdefinitionen in Handelsunternehmen • Erfolgswirksame Eigenschaften in der Handelslogistik
Kapitel 5	Erfolgsfaktoren der Handelslogistik Personal in der Logistik • IT und logistisches Equipment • Supply Chain Management • Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz
Kapitel 6	Trends in der Handelslogistik E-Commerce • mobiles Internet • Verbraucheranforderungen • Demografischer Wandel • Kostendruck • Nachhaltigkeit
Kapitel 7	Diskussion
Kapitel 8	Ausblick

1 | Übersicht über die Schwerpunkte der Studie „Logistik im Handel“

2 Funktionen und Strukturen des Handels

Funktionen des Handels

Eine grundlegende Funktion des Handels ist die Ausgleichs- oder Überbrückungsfunktion.¹ Zumeist fallen der Ort des Herstellers und der des Konsumenten nicht zusammen. Die Überbrückung dieser räumlichen Distanz ist die Aufgabe des Handels. Mit der räumlichen Überbrückung ist die zeitliche Überbrückung als Funktion eng verbunden. Die Zeit zwischen Herstel-

lung und Konsum wird durch Lagerung von Waren überwunden.

Daneben ist die Sortimentsfunktion eine Kernaufgabe des Handels.² Der Handel bündelt das Warenangebot verschiedener Hersteller in einem umfangreichen Sortiment zum Vorteil des Konsumenten und verringert dadurch Auftragsabwicklungs-

kosten für den Verbraucher, vermeidet Kleinmengenverkauf und ermöglicht dem Konsumenten den 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.³

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.⁴

Die mehrstufige Struktur der Supply Chain verliert jedoch kontinuierlich an Bedeutung, da insbesondere große Einzelhandelskonzerne viele Waren direkt vom Hersteller beziehen. Dagegen gewinnt der Direktver-

trieb durch den Internethandel an Gewicht. Vielen Herstellern ermöglichte erst die Verbreitung des Internets den Direktvertrieb an den Endkunden. Auch der Vertrieb über herstellereigene Verkaufsfilialen (Flagship-Stores) ist zunehmend zu beobachten.

Der deutsche Handel in Zahlen

Die Bedeutung des Handels lässt sich bereits aus seinem Gesamtumsatz von rund 1.500 Mrd. Euro (2013) ableiten.⁵ Zum Vergleich: Durch die Herstellung von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen wird in Deutschland ein Umsatz von ca. 400 Mrd. Euro (2013) erwirtschaftet.⁶ Die Bruttowertschöpfung des Handels liegt laut volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung bei ca. 190 Mrd. Euro.⁷ Damit beträgt sein Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands ungefähr 8 %.

Zwei Drittel des Handelsumsatzes in Deutschland fallen im Großhandel an. 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. Im Großhandel steuern mittelständische Unternehmen den überwiegenden Anteil

	Einzelhandel ⁸	Großhandel ⁹
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 Umsatz und Beschäftigte 2013, sonst 2012)¹⁰

zum Gesamtumsatz bei. Im Einzelhandel dominieren zwar große Filialketten den Umsatz, aber zugleich existiert eine große Zahl an Kleinunternehmen.

Über 90 % des Einzelhandelsumsatzes werden im stationären Geschäft erwirtschaftet. Der Handel mit Lebensmitteln und Drogerieartikeln sorgte mit über 210 Milliarden Euro im Jahr 2013 für die Hälfte des gesamten stationären Einzelhandelsumsatzes.¹¹

Im Großhandel macht der Produktionsverbindungshandel ca. 60 % des Umsatzes aus. Dieser beinhaltet die Umsätze aller Großhandelsunternehmen, die Handel zwischen den Produktionsstufen von Versorgungsketten betreiben. Die verbleibenden 40 % werden im Konsumgütergroßhandel generiert, der die Belieferung des Einzelhandels und weiterer gewerblicher Abnehmer mit verkaufsfähigen Waren umfasst.¹²

3 Logistik im Handel

Bedeutung der Handelslogistik

Die Logistik ist eine Kernkompetenz des Handels und ermöglicht die Umsetzung der Grundfunktionen der räumlichen und zeitlichen Überbrückung sowie der Sortimentierung. Gleichzeitig lässt sich

die Bedeutung der Handelslogistik auch anhand quantitativer Größen festmachen. Mit geschätzten 64 Mrd. Euro²³ beträgt der Anteil des Handels fast 30 % der gesamten in Deutschland verursachten Logistikkos-

ten,¹⁴ die für das Jahr 2011 auf 223 Mrd. Euro geschätzt wurden.¹⁵ Dagegen entfällt mit nur 11 % im gleichen Zeitraum ein vergleichsweise geringer Anteil auf die Automobilindustrie.¹⁶

Logistikleistungen im Handel

Die Logistik eines Handelsunternehmens setzt sich aus den Funktionen Beschaffungslogistik, Lagerlogistik, Distributionslogistik und Filiallogistik zusammen. Um diese Funktionen zu erfüllen, sind admi-

nistrative Prozesse sowie grundlegende operative Logistikleistungen wie Transport, Umschlag, Lagerung und Kommissionierung durchzuführen.¹⁷ Ein wesentlicher Anteil der Logistikleistungen, die im Handel

erbracht werden, sind Standardleistungen wie Beschaffungs- und Distributionstransporte sowie Lagerung und Kommissionierung palettierter Ware.¹⁸

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 Kühlaggregate, Mehrkammerfahrzeuge sowie temperierte Lager- und Umschlagstandorte 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.

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.

Im Handel mit Bekleidung und Textilien werden Waren zum Teil hängend oder gerollt 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 sind hier notwendig. Gleiches gilt im Großhandel für die Handhabung von Maschinen und Halbwaren.

Für Transport, Umschlag und Lagerung von Schüttgut und großen Mengen an 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.

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 %¹⁹ und bei großen Supermärkten um fast 22 %²⁰ 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.²¹ Im Internethandel mit Endkunden ist es notwendig, Auftragsabwicklung, Versandabwicklung, Auslieferung und Retourenabwicklung analog zum klassischen Versandhandel sicherzustellen. Das Aufkommen an Rücksendungen hat zur Folge, dass die Abwick-

lung 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.

4 Beitrag der Handelslogistik zum Unternehmenserfolg

Erfolgswirksame Eigenschaften der Handelslogistik

Der Erfolg von Handelsunternehmen wird vorwiegend an drei Zielgrößen festgemacht: Gewinn, Wachstum an Umsatz oder Marktanteilen sowie Kundenzufriedenheit. Für einen Großteil der in der Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ befragten Logistikentscheider gilt der Gewinn als Unternehmensziel mit höchster Priorität. Welchen Beitrag kann nun die Handelslogistik zum Erreichen dieser Ziele leisten? In der Analyse der Experteninterviews wurden vier erfolgswirksame Eigenschaften der Handelslogistik identifiziert:

- **Logistikqualität** wird vor allem durch die Warenverfügbarkeit für den Kunden repräsentiert und durch Termintreue, Liefergenauigkeit, Lieferzeit und -zuverlässigkeit 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.“²² 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.

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 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,²³ 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 begrenzt 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 2 zeigt, wie stark der Einfluss der vier erfolgswirksamen Eigenschaften auf die Erfolgsgrößen von den online befragten Handelsexperten eingeschätzt wird. Demnach kann die Logistik wesentlich auf Wachstum, Gewinn und Kundenzufriedenheit einwirken.

Erfogsgröße	Eigenschaften der Handelslogistik			
	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 = kaum Einfluss 2 = wesentlicher Einfluss 3 = entscheidender Einfluss

T 2 | Einschätzung der Experten zum Einfluss von Eigenschaften der Handelslogistik auf Erfolgsgrößen (Quelle: Onlinebefragung)

5 Erfolgsfaktoren der Handelslogistik

Die Stellhebel, über die der Unternehmenserfolg durch die Handelslogistik über alle Segmente beeinflusst werden kann, werden in der Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ als Erfolgsfaktoren bezeichnet und sind den Handlungsfeldern Personal in der Logistik, Informationstechnologie (IT) und logistisches Equipment, Supply Chain Management sowie Logistiknetzwerk und Dienstleistereinsatz zuzuordnen.

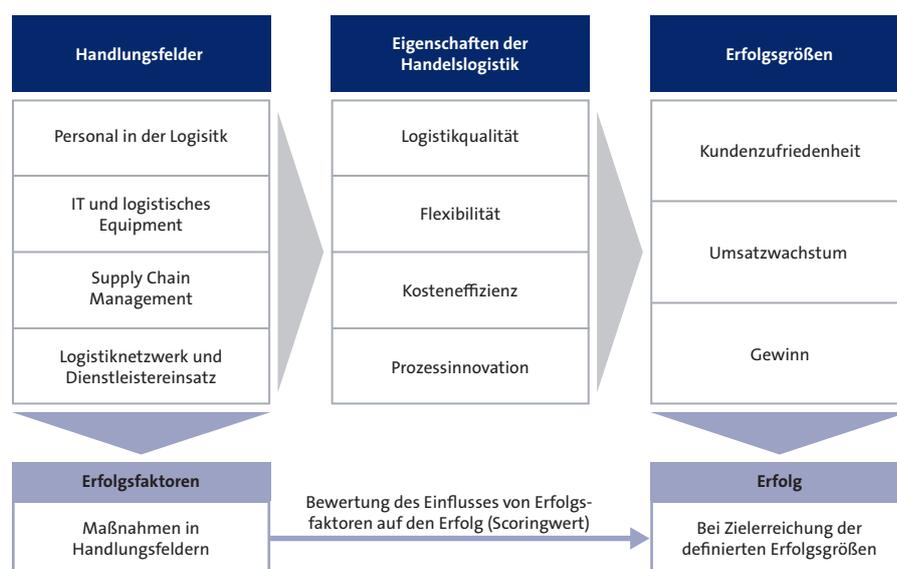
Zur Bewertung der Wirkung von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg im Handel wurde ein mehrstufiges Ursache-Wirkungs-Modell aufgestellt, welches Erfolg, Erfolgsgrößen, Eigenschaften der Handelslogistik und Erfolgsfaktoren zueinander in Beziehung setzt (vgl. Abbildung 2).

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. Im Verlauf der Studie wird festgestellt, ob sich die Bewertung der Erfolgsfaktoren in überdurchschnittlich erfolgreichen Handelsunternehmen von der Bewertung in wenig erfolgreichen Unternehmen unterscheidet.

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Logistik, um durch Mensch, Organisation und Technik den Unternehmenserfolg zu fördern. Gleichzeitig führen gegenwärtige Entwicklungen im Umfeld des Handels zu neuen Anforderungen, auf die sich Logistiker einstellen müssen. Beispielsweise erhöht sich mit der zunehmenden Verwendung von mobilen Endgeräten zum Einkaufen die Bedeutung von Qualität und Flexibilität der Logistik sowie der Innovationsfähigkeit.

Erfolg – was zu tun ist

In der vollständigen Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ finden sich umfangreiche Marktanalysen zum Handel und zur Handelslogistik, die ausführlichen Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren in der Handelslogistik sowie Maßnahmen für Händler und Handelslogistiker um in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen zu können. Des Weiteren werden die Trends, denen die Handelslogistik ausgesetzt ist, untersucht.



2 | Wirkung von Erfolgsfaktoren in der Handelslogistik auf den Unternehmenserfolg

Endnoten

- ¹ Vgl. Oberparleiter, 1955
- ² Vgl. Seyffert, 1972
- ³ Vgl. Buddeberg, 1959 und Seyffert, 1972
- ⁴ Vgl. verdi, 2012
- ⁵ Handel beinhaltet Großhandel ohne Kfz und ohne Handelsvermittlung sowie Einzelhandel ohne Kfz, ohne Tankstellen und ohne Brennstoffe.
- ⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014d
- ⁷ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014c, Prognose für 2013 und eigene Berechnung
- ⁸ 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
- ⁹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen; hier und im Folgenden: Großhandel ohne Handelsvermittlung und ohne Kfz
- ¹⁰ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ¹¹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014a; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ¹² Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014b; Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2014e; eigene Berechnungen
- ¹³ 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).
- ¹⁴ Die gesamten Logistikkosten beinhalten u. a. Kontraktlogistik, FTL, LTL, KEP, Massengut, Seefracht, Luftfracht und TUL-Prozesse (sowohl insourced als auch outsourced Anteile).
- ¹⁵ Vgl. Kille und Schwemmer, 2012
- ¹⁶ Beinhaltet Automobilerzeugung, sonstiger Fahrzeugbau und Kfz-Handel, ohne Maschinenbau
- ¹⁷ Für eine Beschreibung grundlegender Logistikleistungen und der Abgrenzung von Bereichen der Unternehmenslogistik vgl. z. B. Gudehus, 2005, Kapitel „Aufgaben und Aspekte der Logistik“
- ¹⁸ Vgl. Straube und Pfohl, 2008
- ¹⁹ Quelle: EHI Retail Institute, 2013a
- ²⁰ Quelle: EHI Retail Institute, 2013b und EHI Retail Institute, 2013c
- ²¹ Vgl. beispielsweise Segmentierung von Lieferketten im Lebensmittelhandel nach Kuhn und Sternbeck, 2011
- ²² Vgl. Seeck, 2010
- ²³ Vgl. Straube und Pfohl, 2008

Quellen

- Buddeberg, Hans. 1959. Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden: Gabler, 1959
- EHI Retail Institute. 2013a. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der Lebensmittel-Discounter in den Jahren 2007 und 2012 nach Warenbereichen
- EHI Retail Institute. 2013b. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der großen Supermärkte im Trockensortiment im Jahr 2011 nach Warengruppen
- EHI Retail Institute. 2013c. Statistik Durchschnittliche Artikelzahl der großen Supermärkte im Frischebereich im Jahr 2011 nach Warengruppen
- Gudehus, Timm. 2005. Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005
- Kille, Christian; Schwemmer, Martin. 2012. Die Top 100 der Logistik 2012/2013. Nürnberg: Fraunhofer SCS, 2012
- 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
- Oberparleiter, K. 1955. Funktionen und Risiken des Warenhandels. Wien: Springer, 1955
- 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
- 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
- verdi. 2012. Branchenreport Handel. Berlin [Stand August 2012]

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 Hochschulmanagement, 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

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 marktrelevante 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-Know-how. 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

Die Studie „Logistik im Handel – Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends“ 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, research@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 Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN: 978-3-87154-489-7