

Der Filialleiter hat das letzte Wort

Die Logistik eines Detailhändlers muss mit grossen Absatzschwankungen umgehen – mit automatischer Bewirtschaftung sind diese nicht immer zu bewältigen

Weil die Lager in den Filialen der Einzelhändler kleiner geworden sind, muss die Logistik zur Bewältigung von Absatzschwankungen Alternativen bieten. Die Filialleiter sind gefordert.

Sergio Aiolfi

Zu den hundert Dingen, die man laut Migros in diesem Sommer gemacht haben sollte, gehören die Regen-Party oder das Halbzeit-Grillieren – und natürlich die Beschaffung der dazu benötigten Zutaten in einer Filiale des orangen Riesen. Die Ideen sind im Fernsehspot schnell präsentiert, können jedoch, wenn sie tatsächlich befolgt werden, weitreichende Konsequenzen haben. Nicht nur die Konsumenten und das Ladenpersonal sind dann gefordert, sondern auch die Logistiker, die vor dem Ansturm auf die Läden für gefüllte Regale sorgen müssen. Im MMM-Migros in Glatt beispielsweise werden laut den Angaben des Konzerns in einer Woche mit gutem Grillierwetter 3,8-mal mehr marinierte Pouletbrüste und 3,6-mal mehr Kalbsbratwürste verkauft als in einer verregneten Woche. Die Kunst der Logistik besteht somit nicht nur darin, die Gestelle zu füllen; sie muss auch die Schwankungen meistern können.

Platz für den Kunden

Zur Lösung dieser Aufgabe bieten die Warenlager in den Filialen weniger Hilfe als in früheren Zeiten, als sie noch als grosszügige Puffer zwischen Zulieferung und Absatz wirkten. Heute ist man bestrebt, den Bestand an stillstehenden Gütern möglichst gering zu halten, zum einen, weil er Kapital bindet, zum andern, weil Lagerung Aufwand bedeutet, und schliesslich, weil der Platz für die Verkaufsfläche benötigt wird; Läden sollen geräumige Orte sein, wo sich Kunden dem «Einkaufserlebnis» hingeben können. Das geht auf Kosten der Hinterräume. Nach den Angaben von Thomas Paroubek, Leiter von Migros Engineering Solutions – einem internen Ingenieurbüro –, kann es vorkommen, dass die Lagerkapazitäten in den Filia-

len an Grenzen stossen, wenn jeweils schon ab Mittwoch geliefert wird, um den Wochenend-Bedarf zu decken.

Umso wichtiger ist es deshalb, bei der Warenstrom-Abwicklung sicherzustellen, dass nur so viele Produkte in die Läden gelangen, wie für den unmittelbaren Absatz nötig sind. Bei Migros wird dies durch ein vollautomatisches, von SAP entwickeltes Modell für zentrale Warenwirtschaft (ZWW) gewährleistet. Nach der Beschreibung Paroubek ist dieses System analog zu einem Wassertank mit einem «Schwimmer» ausgerüstet, der den Vorrat eines Artikels in der Filiale präzise erfasst und beim Unterschreiten einer bestimmten Schwelle von sich aus eine Bestellung an die Verteilzentrale sendet.

Das System hat zudem sicherzustellen, dass der Logistik-Aufwand vorab für das Filialen-Personal beschränkt bleibt; wie die Erfahrung zeigt, fällt die Hälfte der Kosten, die beim Waren-Nachschub anfallen, auf der Strecke zwischen Rampe und Regal einer Filiale an. Aus diesem Grund ist der Warenstrom auch so zu bündeln, dass die Läden pro Tag möglichst wenige Lastwagen-Lieferungen zu bewältigen haben.

Ausserdem muss die Logistik bei der Versorgung der Filialen imstande sein, vorgegebene Zeitfenster genau einzuhalten. Bei Migros werden die Waren ausschliesslich auf Paletten transportiert, gelangen auf dieser Unterlage in die Filial-Lager und – beim Auffüllen der Regale – auf die Verkaufsfläche. Mit einer Breite von 80 cm nehmen die Paletten allerdings viel Platz in Anspruch, so dass man sie nur einsetzt, wenn keine Kunden präsent sind. Das Auffüllen der Regale muss also vor Ladenöffnung geschehen. Beim Konkurrenten Coop basiert die Logistik auf den schmaleren Roll-Containern, was die Bewirtschaftung der Warengestelle auch in der Präsenz von Kunden erlaubt und so den Flexibilitätsgrad erhöht.

Grenzen der Automatik

Das automatisierte System erlaubt zwar eine effiziente Handhabung der Warenströme. Zur Bewältigung der eingangs beschriebenen Absatzschwankungen, die vor allem bei Frischwaren auftreten,

bedarf es aber immer noch des menschlichen Zutuns. Das Warenwirtschaftssystem unterbreitet einem Filialleiter beispielsweise einen Vorschlag, wie viele Bratwürste er vor dem Wochenende bestellen soll; dem Verantwortlichen steht es jedoch frei, sich über diese Empfehlung hinwegzusetzen, wenn er meint, angesichts der sich abzeichnenden Wetterlage sei die vorgesehene Menge zu klein. Der Filialleiter berücksichtigt so Faktoren, die das System nicht einbeziehen kann, seien es Wetterprognosen, das Verhalten der Konsumenten vor Feiertagen oder während Hitzeperioden. Das Bauchgefühl schlägt in diesem Fall die Automatik.

Allerdings gilt es auch zu verhindern, dass der Filialchef aus Furcht vor Fehlbeständen zu viel bestellt und am Ende auf einem Berg an Waren sitzenbleibt, den er retournieren muss; das stellt eine unwillkommene Belastung für die Lagerkapazitäten dar. Um dem Fehlanreiz entgegenzuwirken, bildet das «Bestell-Verhalten» eines Filialleiters einen von mehreren Punkten, die im Personal-Bewertungssystem von Migros, M-FEE (Mitarbeiter führen, entwickeln, entlohnen), Berücksichtigung finden. Zu viele Retouren wirken sich so negativ auf die Bewertung aus.

Arbeit am Gestell

Logistikprobleme bewältigen kann man letztlich auch, indem man die Lösung Zulieferern und Herstellern überlässt. Diesen Ansatz haben mittelgrosse Detaillisten wie etwa Volg, Spar und Manor, aber auch Tankstellen- oder Kioskbetreiber in ihrer Geschäftsbeziehung mit dem Chips-Hersteller Zweifel gewählt. Die Spreitenbacher Firma leistet mit ihren 130 Lieferwagen Dienst am Kunden, indem sie «Rack-Jobbing» betreibt; sie bewirtschaftet den vom Einzelhändler zugewiesenen Regalplatz in eigener Regie, versorgt die Gestelle mit frischen Produkten und nimmt nicht verkaufte Ware wieder zurück.

Dank dieser als Frische-Service bezeichneten Dienstleistung lässt sich die Kartoffelchips-Versorgung flexibel gestalten. Nach der Beschreibung des Firmenchefs Mathias Adank wartet der Zweifel-Vertreter nicht, bis nach dem

Abverkauf der Ware eine neue Bestellung eintrifft, sondern handelt situativ und prospektiv. Je nachdem, wie er die vergangenen Verkäufe, die Verzehrgewohnheiten der Kunden und die Wetterlage einschätzt, kann er die Lieferungen variieren. Auch hier – wie im Fall des Migros-Filialleiters – wird der Erfahrung eines Warenmanagers mehr Gewicht beigemessen als der Automatik eines Warenwirtschaftssystems.

Die Produktion als Puffer

Zweifel verfügt zwar auf dem Fabrikgelände in Spreitenbach über ein modernes, vollautomatisiertes Hochregallager mit Platz für 5500 Paletten. Und daneben gibt es noch 13 Regionaldepots. Weil das Lager jedoch – aus Gründen der Frische – alle drei bis vier Tage umgeschlagen wird, sind die Vorräte stets knapp bemessen. Als Puffer muss mithin der Herstellprozess dienen, der entsprechend flexibel gestaltet ist. Das Produktionsvolumen für Chips kann nach den Angaben von Adank zwischen 70 t und 200 t pro Woche variieren, je nachdem, ob beispielsweise Regenwetter herrscht oder eine Fussball-Weltmeisterschaft im Gange ist. Das stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität des Personals. So wird an Freitagen nur produziert, wenn zuvor genügend Bestellungen eingegangen sind. In Spreitenbach ist man somit stets eng mit der Verkaufsfront verbunden; innerhalb von vier bis fünf Tagen hinterlassen Schwankungen im Absatz entsprechende Spuren in der Produktion.