

## Der Kunde hält die Logistik auf Trab

Erschienen: MH, 9/2017

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und  
Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH

**Die Ansprüche der Kunden steigen ständig. Wer etwas bestellt, möchte es praktisch sofort haben. Same-Day-Delivery, die Atomisierung der Warensendungen und die zunehmenden Rücksendungen sind eine echte Herausforderung für die Logistik. Wie kann diese Entwicklung effizient bewältigt werden?**

Material Handling hatte Gelegenheit zu einem Interview mit Dr. Peter Acél. Er ist ein ausgewiesener Logistikexperte und CEO der Dr. Peter Acél AG. Dr. Acél stellte dabei die Wichtigkeit von zusätzlichen Serviceleistungen in den Vordergrund.

### Material Handling: Herr Dr. Acél, wie sieht eine zeitgemässe Logistik für den Handel von morgen aus?

Dr. Peter Acél: Es gibt drei Stellschrauben: Verkaufspreis, Einkaufspreis, Logistikkosten (inklusive Serviceleistungen). Verkaufspreise sind mehrheitlich durch den Markt gegeben, Einkaufspreise durch den Produzenten beziehungsweise den Grosshandel. Die Stellschraube Logistik hat den grössten Gestaltungsspielraum und ist ein wichtiges Instrument zur Differenzierung über verschiedene, oft dezentrale Services. Für die marktgerechte Logistik der Zukunft gilt: grössere Geschwindigkeit, weniger Lager, mehr Services bei geringeren Kosten.

### Welche Trends stellen Sie beim Konsum und Handel fest?

Kunden fordern verbindliche Serviceversprechen zu Sortiment, Verfügbarkeit, Lieferqualität, Flexibilitäten aller Art, ergänzende Services etc. Die Ansprüche steigen besonders in der Feindistribution zum Beispiel wird Heim-, Kofferraum- oder Bürolieferung verstärkt nachgefragt, besonders für sperrige und schwere Einkäufe. Ein spezieller Kundenanspruch besteht in verbindlichen Lieferzeitfenstern, um nicht «den ganzen Tag warten und hoffen» zu müssen. Dieser Service wird gegenüber Privatkunden noch sehr schlecht erfüllt und hat sehr viel Potenzial.

### Warum spielt der Service eine entscheidende Rolle?

Die Leistungsdifferenzierung über den Service wird besonders im Hochpreisland Schweiz immer entscheidender (Wertschöpfende Logistik), das physische Produkt ist austauschbar beziehungsweise reproduzierbar. Langfristig wird sich der Service erweitern zum Beispiel nicht nur die gekauften Waren nach Hause liefern und im Schrank verstauen, sondern auch gleich noch den Sanitär koordinieren, den tropfenden Wasserhahn im Bad repariert. Dieser Servicetrend führt zu kleinen, dezentralen Logistikorganisationen.

### Ist die Integration verschiedener Absatzkanäle ein Zukunftstrend?

Ich zeige ein Beispiel auf: Obwohl selber Kochen en vogue ist, geht im Alltag der Trend zur Verpflegung unterwegs. Über alles betrachtet wird langfristig immer weniger selber gekocht. Essen ist bei uns schon fast überall verfügbar. Verkaufslokale eignen sich hervorragend als Treffpunkte zum

gemeinsamen Kochen und Essen sowie sich über Produkte zu unterhalten. Die Verknüpfung zwischen online und stationärem Handel wird sich verstärken. Entsprechende Modelle verbergen sich auch im Begriff Omni Channel, der Integration mehrerer Absatzkanäle. Das Management solcher Möglichkeiten ist (noch) sehr anspruchsvoll und es fehlt noch an belastbaren Geschäftsmodellen.

### **Wie können die Prozesse in der Supply Chain optimiert werden?**

Es gibt mehrere Möglichkeiten für eine bessere Effizienz in der Supply Chain zu sorgen:

- Der Kunde reserviert ein Produkt übers Internet um es dann gelegentlich bei seinem Händler abzuholen, beliebt zum Beispiel für Kleinmöbel und Dekoration.
- Der Kunde bestellt im Internet. Die Bestellung wird an einen Händler in der Nähe des gewünschten Lieferorts übermittelt und von dort zur Abholung bereitgestellt beziehungsweise geliefert.
- Für den Kunden ist die aktuelle Warenverfügbarkeit wichtig. Gewisse Kundengruppen wollen im Vorfeld wissen, ob sich ein Besuch lohnt. Ein Beispiel dafür ist das Digitec-Ampelsystem.
- Der Nachschub für nicht verfügbare Ware im Geschäft darf nicht länger dauern wie für übers Internet bestellte Ware – der Schnelle frisst den Langsamen.
- Der Kunde wünscht im Laden lokale Online-Informationen auf sein Handy. Er will sich informieren. Der Verkäufer wird zum Anwendungsberater und unterstützt die Kaufentscheidung. Der Käufer ist durch das Internet, bereits wenn er das Geschäft betritt, vorinformiert – auch über die Konkurrenz.
- Der Kunde sucht bei seinem täglichen Einkauf an einem POS-Terminal weitere, nicht in diesem Geschäft geführte Waren, wie zum Beispiel Kleider. Dabei kann er auch die Beratung vor Ort nutzen. Bei seinem nächsten Besuch liegt seine Bestellung bereit. Dies erlaubt auch eine Sortimentsausweitung bei kleinerer Verkaufsfläche und bei tieferen Beständen; zum Beispiel eine Chance für den Laden um die Ecke.

### **Welchen Level hat die Logistik 4.0 bis heute erreicht?**

Eine zeitgemässe Logistik bewegt Güter und eine immer grössere Flut an Daten durch und zwischen Organisationen. Die Logistik ist bezüglich Industrie 4.0 heute am weitesten fortgeschritten. Hier ist die Nutzung von unternehmensübergreifenden Informationen bereits eine Selbstverständlichkeit. Auf dem Internet ist der Wettbewerber nur einen Klick entfernt, auch wenn er physisch seinen Produktionsstandort in China hat.

### **Ist in der Logistik ein Zwang zur Vollautomatisierung erkennbar?**

Die umfassende Digitalisierung und Automatisierung ist auch in der Logistik in vollem Gange und wird sich weiter fortsetzen. Die Prozesse sind zunehmend in der Lage, sich selbst zu steuern. Meines Erachtens gibt es keine Alternative zur Vollautomatisierung. Zählen Sie einmal die Knotenpunkte eines Unternehmens in seinem Supply-Chain-Netzwerk noch vor wenigen Jahren und vergleichen Sie diese mit der heutigen Situation. Sie werden ein enormes Wachstum feststellen. Dementsprechend hat auch die Logistikautomatisierung neue Dimensionen erreicht.

### **In der Schweiz ist vielerorts ein Jammern über zu hohe Preise im Vergleich zum Ausland zu vernehmen, obwohl die Konsumentenpreise so tief sind, wie noch nie und der Trend nach unten zeigt. Was steckt dahinter?**

Richtig ist: Umsätze wandern teilweise ins Ausland ab. Aber die Händlermargen vom Import in der Schweiz haben sich nach dem 15. Januar 2015 gesamthaft erhöht. Dieser Margengewinn wurde zwischen Produzenten, Gross- und Detailhandel sowie Kunden je nach Marktmacht aufgeteilt. Als Konsequenz davon haben sich bei vielen Händlern trotz kleinerem Umsatz die Gewinne erhöht. Durch den gesunkenen Umsatz hat sich unter anderem auch der Bedarf an Arbeitsplätzen und Verkaufsflächen reduziert. Durch das Preisgefälle werden viele Konsumenten dazu erzogen, im Ausland

einzukaufen. Langfristig wird dies zur Gewohnheit und ist auch mit grossen Rabatten nicht leicht rückgängig zu machen.

### **Ist der Detailhandel bei uns stark unter Druck?**

Es lässt sich festhalten, dass es dem Detailhandel noch (zu) gut geht, da der Konsumentendruck relativ gering ist. Daneben hat es auch weitere Trends, die die Zukunft des Handels bestimmen werden. Es gilt jetzt aus der Position der Stärke zu handeln!

Anmerkung 1: Coop, Migros und Manor kaufen im Ausland direkt oder indirekt viel mehr ein als alle Einkaufstouristen zusammen, auch um sich die Margen zu sichern.

Anmerkung 2: Nahrungsmittel sind im Vergleich zu 38 europäischen Ländern in der Schweiz am teuersten. Die Preise sind um 78 % höher als im EU-Durchschnitt (K-Tipp 4/2017).

### **Das 34. Logistik-Kolloquium am 4. Mai 2017 war wiederum ein voller Erfolg. Was macht den Reiz dieses Events aus?**

Unser Ziel ist es, mit spannenden Vorträgen aus der Logistikpraxis den Zuhörern aufzuzeigen, was heute Stand der Dinge und die Trends sind. Wir sind davon überzeugt, dass unser Logistik-Kolloquium auch in Zukunft einen starken Wiederhall finden wird. Der nächste Anlass, zu dem wir alle Interessenten herzlich einladen, findet am 26. April 2018 statt.