



**Der Mensch
im Mittelpunkt**

Das Logistikkonzept von dm-drogerie markt

Wertschätzung und Wertschöpfung



**HIER BIN ICH MENSCH
HIER KAUF ICH EIN**



Inhaltsverzeichnis

<i>I. Die dm-Erfolgsfaktoren</i>	4
<i>II. Die Ausgangssituation</i>	6
<i>III. Die Herausforderungen</i>	7
<i>IV. Der Weg</i>	8
<i>V. Das Ergebnis</i>	9
1. Spezialisierte Verteilzentren	10
2. Exakte Prognosen	12
3. 72-Stunden-Taktung	14
4. Elektrohängebahnsystem	15
5. Permanente Erneuerung des Sortiments	16
6. Automatisierte Kartonöffnung	18
7. Lebenszyklusbezogene Investitionsentscheidungen	19
8. Logistische Arbeit im Detail	20
9. Beispielhaftes Projekt: Dekorative Kosmetik	21
10. Logistische Abläufe im Sinne des Kunden	22



I. Die dm-Erfolgsfaktoren



Erlebte Philosophie Wir machen den Unterschied

Die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter, der Service, die kurzen Wartezeiten an der Kasse – einfach alles bei dm ist super!!!“, schreibt Mamamia141 in diesem Jahr im Verbraucherportal ciao.de. Ein Beispiel für den Zuspruch von täglich mehr als einer Million dm-Kunden. Bis einschließlich Mai 2009 steigerte dm gegenüber dem Vorjahreszeitraum seine Umsätze um elf Prozent. Dieses Wachstum vor dem Hintergrund der negativen wirtschaftlichen Gesamtentwicklung weist darauf hin: Bei der Abstimmung mit den Füßen gewinnt dm Tag für Tag. Der Anteil an Stammkunden bei dm ist signifikant höher als bei allen anderen nationalen Drogerieanbietern. Der von der Münchener ServiceBarometer AG herausgegebene „Kundenmonitor“ ermittelte dm als Sieger unter allen Drogeriemärkten und Lebensmitteleinzelhändlern, zu denen die Drogeriemärkte zählen. Ganz aktuell kürte das Deutsche Institut für Servicequalität im Juni dieses Jahres dm zum Gesamtsieger der Drogeriemarktstudie mit dem besten Service und den günstigsten Preisen.

1973 gegründet, ist dm derzeit an 1.080 Standorten in ganz Deutschland vertreten. Im Geschäftsjahr 2007/2008 erwirtschafteten die rund 20.000 Mitarbeiter in Deutschland einen Umsatz von 3,36 Milliarden Euro.

Die logistische Leistung Die Verteilzentren als filialunterstützende Dienste

Logistik bei dm funktioniert heute erfolgreich, weil sie sich ganz in den Dienst ihrer Kunden stellt. So, wie die Filialmitarbeiter kundenorientiert handeln, so agieren deren Kollegen in der Logistik für ihre Kunden, die Filialteams. Deshalb bezeichnet dm die Logistik, ebenso wie die anderen Zentralressorts, als filialunterstützenden Dienst. Aufgabe der dm-Logistik ist es,

1. die unternehmensinternen und -übergreifenden Güter- und Informationsflüsse zu konzipieren, zu steuern und zu bewerten.
2. im Zusammenspiel mit den dm-Märkten und allen filialunterstützenden Diensten einen angenehmen, vollständigen und schnellen Einkauf in einer freundlichen Atmosphäre zu ermöglichen.
3. die im Sinne des Dauerpreiskonzepts günstigste Leistung anzubieten, also zur Produktivität des Unternehmens beizutragen.

Derzeit gibt es drei von dm betriebene Logistikzentren, in denen Menschen aus 45 Nationen zusammenarbeiten. Hinzu kommen 15 regionale Umschlagverteilzentren und vier sogenannte Volumenverteilzentren mit jeweils angemessenen kurzen Distanzen zu den Märkten. 2008 lieferten die dm-Verteilzentren über 275 Millionen Greifeinheiten pünktlich in die Filialregale. Das sind 1,7 Millionen Paletten mit Ware.

Der Mensch als Mittelpunkt Alles Handeln findet für den Kunden statt

Für die Wirtschaftsgemeinschaft dm ist der Mensch Ausgangspunkt der händlerischen Tätigkeit. Wirtschaftlicher Erfolg kann sich nur einstellen, wenn die tägliche Arbeit als ein gut organisiertes Miteinander-füreinander-Leisten betrachtet wird. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen steht im Mittelpunkt – sei es als Kunde, als Kollege oder als Geschäftspartner. Die Balance zwischen dem Individuum und der Gemeinschaft, die nachfragegerechte händlerische Leistungen ermöglicht, prägt das tägliche Miteinander bei dm-drogerie markt.

Eine offene Haltung dem Neuen gegenüber ermöglicht stetige Weiterentwicklung. Das mehrfach preisgekrönte Themenangebot von dm, ebenso wie umfassende Möglichkeiten der Mitarbeiter, sich persönlich zu entfalten sowie das Prinzip der empfehlungsbasierten „Dialogischen Führung“ sind die Grundlage dafür, immer wieder neue Vorgehensweisen und Technologien erfolgreich in den Arbeitsalltag implementieren zu können.

Anspruchsvolle Technologie Wertschöpfende Zusammen- arbeit ermöglichen

Das Zusammenspiel von menschlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie bahnbrechenden technischen Neuerungen bringt das Unternehmen voran. Das verdeutlichen zwei Beispiele: Erstens, indem die Teams in den Märkten Einblick in die sehr niedrigen Fehlerraten in der Belieferung erhielten, verzichteten sie auf zeitaufwendige Wareneingangskontrollen –, obwohl sie für ihre Inventurergebnisse voll verantwortlich sind. Zweitens stellt dm seit 2001 seinen Partnern aus der Industrie genaue Abverkaufsdaten und Informationen über ihre Liefermengentreue im Extranet zur Verfügung. Mit dieser außergewöhnlichen Transparenz erhöht dm die Qualität der Zusammenarbeit in der gesamten Wertschöpfungskette – und damit letztendlich die Kundenzufriedenheit.

Die technologischen Neuerungen bei dm sind am Puls der Zeit: Vom Einsatz künstlicher Intelligenz für die Software zur Mitarbeiterereinsatzplanung bis hin zur europaweit modernsten Technik im Verteilzentrum – alle Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, durch den Einsatz von Innovationen Freiräume für die individualitätsfördernde Arbeit des Einzelnen zu schaffen.



Wareneingang im dm-Markt: Damit die bestellte Ware zur richtigen Zeit im Regal steht, ist eine genaue Steuerung der Warenströme notwendig.

Warenausgang in den Verteilzentren: 1.600 Paletten werden von Waghäusel täglich an die dm-Märkte ausgeliefert.



II. Die Ausgangssituation

Kontinuierliches Wachstum verlangt neues Logistikkonzept

Der große wirtschaftliche Erfolg von dm stellte das Unternehmen zu Beginn des neuen Jahrtausends vor die Aufgabe, die Logistik auf neue Kapazitäten und Anforderungen einzustellen: Jahr für Jahr war es dm gelungen, sich mit neuen Kunden zu verbinden. Seit 1993 lagen die Wachstumsraten über zehn Prozent, das logistische Volumen vervielfachte sich. Auch in Zeiten starken Wachstums war und ist es Ziel, dass die Kunden sich in ihrem dm-Markt wohlfühlen und die Mitarbeiter dort als die freundlichsten und kompetentesten im Handel erleben. Das aber wäre nicht möglich gewesen, wenn immer größere Warenmengen die Gänge in den Märkten versperrt hätten und die

Mitarbeiter auch während der Öffnungszeiten allzu sehr damit beschäftigt gewesen wären, Ware in die Regale einzuräumen.

Besondere Anforderungen erfüllen

In den Verteilzentren zeichnete sich ein anderer Engpass ab: Um das stetig steigende Aufkommen zu bewältigen, stellte man immer neue Mitarbeiter ein. Je mehr Neue, desto schwieriger, ihnen die besonderen Anforderungen zu vermitteln, die dm an das sorgfältige Packen der Ware und eine fehlerfreie Kommissionierung stellte.

Qualität wurde durch Kontrollen erreicht. Eigens geschaffene Abteilungen prüften nach-

träglich größere Umfänge der kommissionierten Aufträge, um Fehler zu korrigieren. Auch die Teams in den Märkten verbrachten jeden Tag viele Stunden mit der Kontrolle gelieferter Waren.

Kapazitätsgrenzen überschritten

Hinzu kam, dass sich in wirtschaftlicher Hinsicht kaum Skaleneffekte einstellten. War das neue Verteilzentrum bei der Betriebsaufnahme nur zur Hälfte ausgelastet gewesen, stieß es bereits nach sechs Jahren an seine Kapazitätsgrenze. Diese wurden aufgrund der starken Mengenschwankungen in der Spitze schnell erreicht.

III. Die Herausforderungen

Bessere Strukturen ermöglichen Qualität und Wachstum

Vor dem Hintergrund der dynamischen Expansion und der erreichten Kapazitätsgrenzen galt es, eine neue Logistikstruktur zu implementieren. Sie sollte es bei weiterem Wachstum erlauben, Technologien und Standorte über einen längeren Zeitraum zu nutzen. Anders ausgedrückt: Sie sollte durch schnelleren Umschlag und eine intelligente Glättung von Spitzen dafür sorgen, dass die Kapazitätsgrenzen weniger schnell erreicht würden.

dm war in den Jahren seit 1993 mit einem beneidenswerten Problem konfrontiert: Der Umsatz der Märkte wuchs Jahr für Jahr auf bestehender Fläche um rund fünf Prozent. Die in der Folge zu erwartenden Präsenzlücken konnten nur vermieden werden, indem die Abverkäufe mit einer höheren Genauigkeit prognostiziert wurden. Dies

führte dazu, dass die Reichweiten der Bestände in den Märkten immer geringer wurden.

Genauere Prognosen

Eine so genaue Disposition ist jedoch nur möglich, wenn die Bestandszahlen exakt stimmen. Eine Fehlerquote in der Kommissionierung von 0,3 Prozent – bei der Beschäftigung vieler neuer Mitarbeiter oder Aushilfskräfte schon ein anspruchsvoller Wert – hätte für dm über eine Million fehlerhafter Greifeinheiten pro Jahr bedeutet: eine Million Mal das Risiko, einem Kunden nicht die gewünschten Artikel anbieten zu können.

Sekundengenaue Steuerung

Eine besondere logistische Herausforderung war (und ist) der Wandel im Sortiment. Den mehr als

12.000 Aus- und Einlistungen von Artikeln, die in den Verteilzentren pro Jahr vorgenommen werden, steht eine noch größere Zahl von Varianten innerhalb einer Artikelnummer gegenüber. Die taggleiche Präsentation der geänderten Artikel in den Märkten erfordert eine sekundengenaue Steuerung in der Logistik, etwa wann die neue Variante erstmals als Nachschub auf den Kommissionierplatz rollt und ab welchem Pick die neue Kreation ausgeliefert wird. Denn direkt nach dem ersten Verkaufstag eines neuen Produkts werten bereits die Sortimentsmanager der Industriepartner und die Key-Account-Manager die Berichte aus dem Data Warehouse aus und überprüfen den Erfolg ihrer neuen Ideen.

IV. Der Weg

Die Symbiose zwischen dem technologisch Machbaren und dem sozial Wünschenswerten

Die Praxis

Wenn die Kommissioniererin Tanja Baumann ein Piepsen hört, dann könnte es passieren, dass ein Kunde am nächsten Tag nicht das gesuchte Wollwaschmittel in seinem dm-Markt findet. Die Elektrohängebahn, die im dm-Verteilzentrum Waghäusel die Greifeinheiten des Warenbereichs „Wasch/Putz/Reinigung“ für den Markt in der Kappelstraße in Karlsruhe einsammelt, hat von der integrierten Waage keine Fahrtfreigabe bekommen. Das Gewicht des Kartons, den Tanja Baumann gerade aufgelegt hat, stimmt nicht mit dem im Pickauftrag hinterlegten Gewicht der Artikelstammdaten überein. Vier Wiegezellen sind in die Kufen der Elektrohängebahn integriert. Zehn Mal in der Sekunde haben sie die Gewichtszunahme gemessen und dabei keine Übereinstimmung festgestellt.

Die Kommissioniererin könnte es sich leicht machen und die Fahrtfreigabe manuell er-

teilen. Stattdessen schaut sie sich die Pickanweisung auf dem mit der Elektrohängebahn verbundenen Touchscreen-Terminal genau an und prüft die an dieser Stelle zu kommissionierenden Artikel. Die PC-gestützte Disposition des Marktes hat zum Wochenende zwei Kolli des Artikels bestellt. Also legt sie noch den fehlenden zweiten Karton auf, und schon fährt die Hängebahn selbstständig weiter zu ihrer nächsten Pickposition.

„Ihre Kunden“ hat Tanja Baumann in verschiedenen Märkten kennengelernt. Deshalb weiß sie, wie wichtig es ist, dass dort die richtige Menge eines Artikels ankommt. Packt sie einen Koli zu wenig auf, so würde dieser fehlende Koli trotzdem dem Filialbestand als geliefert zugebucht werden. Die PC-gestützte Disposition im Markt geht dann von einem falschen Bestand aus und wird die nächste Bestellung zu spät absetzen.

Das System der in den Kommissionierprozess integrierten Kontrollwaage ist aufwendig, aber sehr effektiv. Es funktioniert jedoch nur dann perfekt, wenn die Mitarbeiter in der Kommissionierung beurteilen können, welche Folgen ihre Handlungen im gesamten Logistikprozess haben. Deshalb sind die modernen Technologien nur ein Bestandteil der ganzheitlichen Logistikkonzeption von dm. In ihrem Zentrum steht das optimale Zusammenwirken zwischen Mensch und Technik.

Dazu ist es erstens entscheidend, die Logistik in Teilprozesse zu strukturieren und zu segmentieren. Auf diese Weise können die Mitarbeiter in den Verteilzentren die Spezialisierung und Qualifikation erreichen, die für die jeweiligen Technologien erforderlich sind. Zweitens kommt es darauf an, bei den in der Logistik tätigen Personen ein Verständnis für die komplexen Systeme aufzubauen. Die Mitarbeiter sollen lernen, mit den Wirkungsmechanismen und notwendigen organisatorischen Konsequenzen dieser Systeme umzugehen und die Systeme weiterzuentwickeln.

V. Das Ergebnis

Ein Logistikkonzept für bewusstes Handeln im Sinne der Menschen und ihrer Bedürfnisse

Die Bildung homogener logistischer Segmente folgt klar definierten Kriterien. Je nachdem, welche spezifischen logistischen Anforderungen ein Segment aufweist, wird ein dafür exakt passendes Technologiekonzept entwickelt und angewendet. Doch erst eine konstante Kapazitätsauslastung sichert die ökonomische Rentabilität dieses Konzepts und ermöglicht den Einsatz einer hoch qualifizierten Stammmannschaft.

Wirksamer Stellhebel

Um diese Prämissen zu erfüllen, hat dm-drogerie markt die zuvor etablierte 48-Stunden-Belieferung der Märkte auf eine 72-Stunden-Belieferung umgestellt – ein ebenso revolutionärer wie wirksamer Stellhebel für höhere Effizienz in der Logistik. Mithilfe speziell für dm entwickelter Technologien wie der Elektrohängebahn oder der vollautomatisierten Kartonöffnung ist es nun möglich, die Mitarbeiter von ermüdenden Tätigkeiten zu entlasten und Freiräume für das Produzieren von Qualität unmittelbar im Prozess zu schaffen. Das logistische Qualitätsziel der Null-Fehler-Kommissionierung rückt bei dm in greifbare Nähe.

Der Ausgangspunkt für den Einsatz dieser hoch spezialisierten Techniklösungen liegt in der Überzeugung, dass die Mitarbeiter einer Gruppe in komplexen Arbeitsabläufen ihre Kräfte gemeinsam so bündeln und steuern, dass sich die Technologien in ihrer vollen Wirkung entfalten können. Es werden bewusst keine Einzelleistungen erfasst, sodass übergreifende gemeinschaftliche Leistungen in den Vordergrund treten.

Schnelle Umsetzung von Artikellistungen

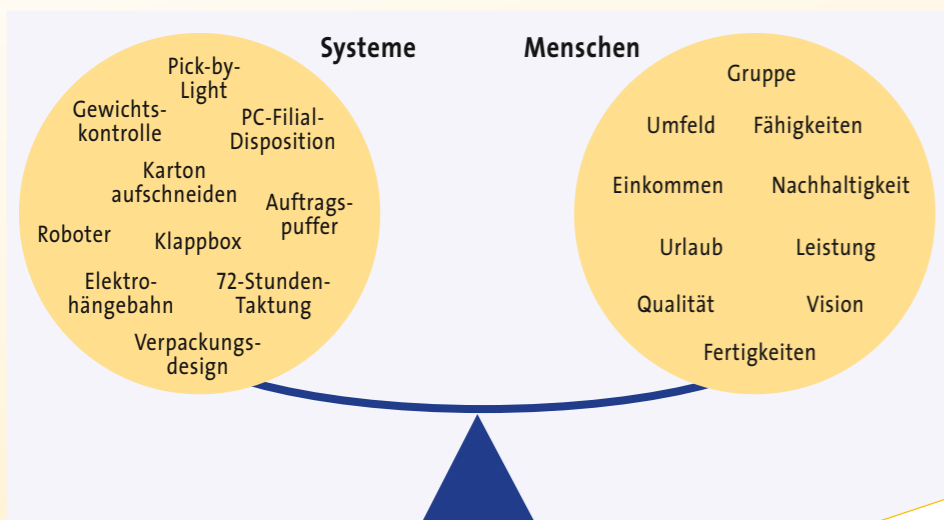
Mit einem neuartigen IT-gestützten Variantenmanagement lassen sich neue Artikelvarianten zu jedem beliebigen Zeitpunkt in die Filialbelieferung einbeziehen, ohne manuelle Eingriffe und ohne Zeitverzug. Innerhalb von 48 Stunden können im Verteilzentrum über 5.000 Kommissionierplätze physisch neu angeordnet werden. So schaffen die beteiligten Menschen in der Kommissionierung regelmäßig die optimale Grundlage für das

beste Packschema, für eine gleichmäßige Lastenverteilung und für ein layoutgerechtes Abpacken in den Filialen.

Erfolg kommt von innen

Solche Lösungen entstehen in einem Umfeld, das die Wertschätzung für die Tätigkeit der Menschen in der Logistik bei dm zum Ausdruck bringt. Entsprechend hohe Maßstäbe werden an das gestalterische Umfeld der logistischen Infrastruktur gestellt. Damit die Menschen in der Logistik ein entsprechendes Bewusstsein entwickeln, wird die Nachhaltigkeit des Wirkens in der Umwelt zum mitentscheidenden Investitionskriterium.

Die erfolgreichen Prinzipien der dm-Logistikkonzeption werden in den Märkten konsequent weitergeführt und erleichtern auch den Einkaufs-ablauf des Kunden.



Die Elektrohängebahn registriert das Gewicht jedes Kolli, den ein Kommissionierer auflegt. Mit einem Blick auf den Bildschirm prüft die Mitarbeiterin, ob mehrere Kolli aufzulegen sind.

Die Wertschätzung für die Tätigkeit der Menschen in der Logistik kommt auch in der offenen Gebäudearchitektur zum Ausdruck. Im Bild: das dm-Verteilzentrum Waghäusel.

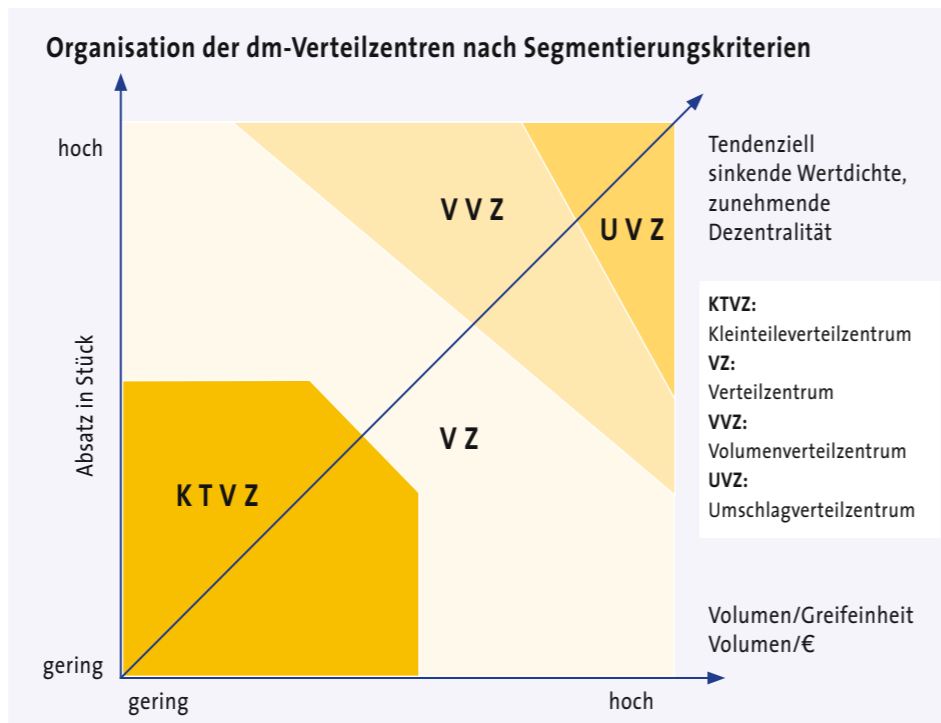


1. Spezialisierte Verteilzentren ermöglichen effektive Logistikprozesse

Das gesamte Sortiment von dm ist anhand der Volumen-Wert-Relation der Artikel segmentiert: Je geringer der Wert eines Artikels pro Kubikmeter ist, desto stärker fallen die Transportkosten im Verhältnis zu den Kapitalbindungskosten ins Gewicht, zum Beispiel bei den Küchenrollen.

Klare Artikelstruktur für Spezialisierung

Durch diese Trennung des Artikelspektrums nach eindeutigen Kriterien entstanden vier in sich weitgehend homogene logistische Segmente, deren Artikel jeweils mit dem gleichen Logistikprozess, in vergleichbaren Verpackungseinheiten und mit denselben Ladehilfsmitteln distribuiert werden.



Ganzpaletten-Artikel des Sortiments werden über 15 Umschlagverteilzentren (UVZ) sowie die vier Volumenverteilzentren (VVZ) mit kurzen Distanzen an die Märkte verteilt.

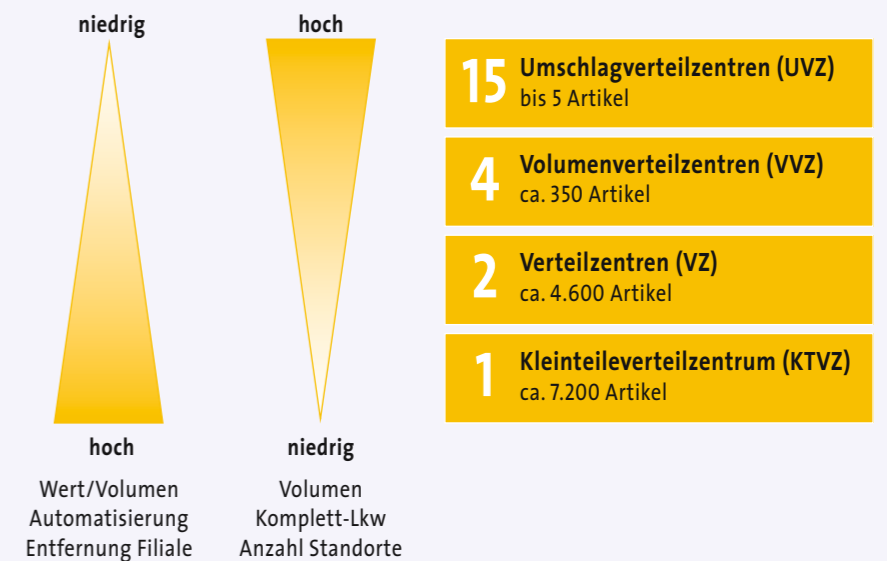
In den vier VVZ Bochum, Weilerswist, Neufahrn und Vaihingen erfolgt die Kommissionierung in Greifeinheiten mit einem durchschnittlichen Volumen von mehr als 30 Litern. Diese Verteilzentren für Artikel wie etwa Windeln und Haushaltstücher werden ausschließlich in kompletten Lastzügen beliefert.

Artikel, die kleinere Greifeinheiten aufweisen, aufgrund ihrer Packeigenschaften aber direkt auf eine Palette gesetzt werden können, sind den beiden Verteilzentren (VZ) in Waghäusel und Weilerswist zugeordnet. Das mittlere Volumen pro Greifeinheit liegt bei 7,9 Litern.

Trennung des Artikelspektrums ermöglicht spezialisierte Verteilzentren

Kleinteile und der Sortimentsbereich der Dekorativen Kosmetik werden von einem zentralen, hoch automatisierten Kleinteileverteilzentrum (KTVZ) in Meckenheim an alle Märkte in Deutschland ausgeliefert. Zum einen unterliegen die Bestellmengen bei den Langsamdrehern stärkeren Schwankungen als bei anderen Artikeln. Je mehr Märkte das entsprechende Verteilzentrum bedient, desto stärker gleichen sich diese Schwankungen gegenseitig aus und desto weniger Sicherheitsbestände sind nötig. Zum anderen sind die Volumina pro Greifeinheit – und damit auch die Transportkosten-Wert-Relationen – gering (circa 2,5 Liter; in der dekorativen Kosmetik noch deutlich niedriger).

Segmentierung führt zu spezialisierten Verteilzentren



Raum für Fähigkeiten und Fertigkeiten

Die konsequente Segmentierung der Artikel schafft die Voraussetzung dafür, bedarfsgerechte Prozesse und Technologien einzusetzen. Die klare Ausrichtung der Standorte in technologischer Hinsicht führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter zu Eignern und Gestaltern der jeweiligen Prozesse und Technologien werden können: Sie entwickeln, testen und betreiben wesentliche Steuerungsinstrumente selbst, wie etwa die Auslastungssteuerung für die Kommissionierbahnhöfe der Pick-by-Light-Anlage oder die Berechnung der Startreihenfolgen der Pickaufträge.

Lernraum zur Entwicklung eigener Fähigkeiten

Die Arbeitsweise in den dm-Verteilzentren eröffnet den Mitarbeitern einen Lernraum, in dem sie ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausbilden können. Sie setzt auf flache Hierarchien und eine stark ausgeprägte Eigenständigkeit. Die Mitarbeiter werden nicht durch Anweisungen geführt, sondern durch Vereinbarungen und Empfehlungen. Fragen, die sie von den Bereichsleitern aufgreifen oder selbst stellen und an die Kollegen weitergeben, wecken das Bewusstsein für ihre Aufgabe und die Besonderheiten der eingesetzten Systeme. Je länger die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, desto nachhaltiger wirken diese Erkenntnisse.

Flache Hierarchien in den Verteilzentren eröffnen den Mitarbeitern Freiräume, in denen sie ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausbilden können.



Methodischer Vorteil der 72-Stunden-Belieferung: Sie ermöglicht ein gleichmäßiges Arbeitsaufkommen und bewirkt, dass die bestellte Ware pünktlich in den dm-Märkten eintrifft.



Über das mobile Daten-Erfassungsgerät kontrollieren die Filialmitarbeiter ihren Bestand für eine optimale Disposition.

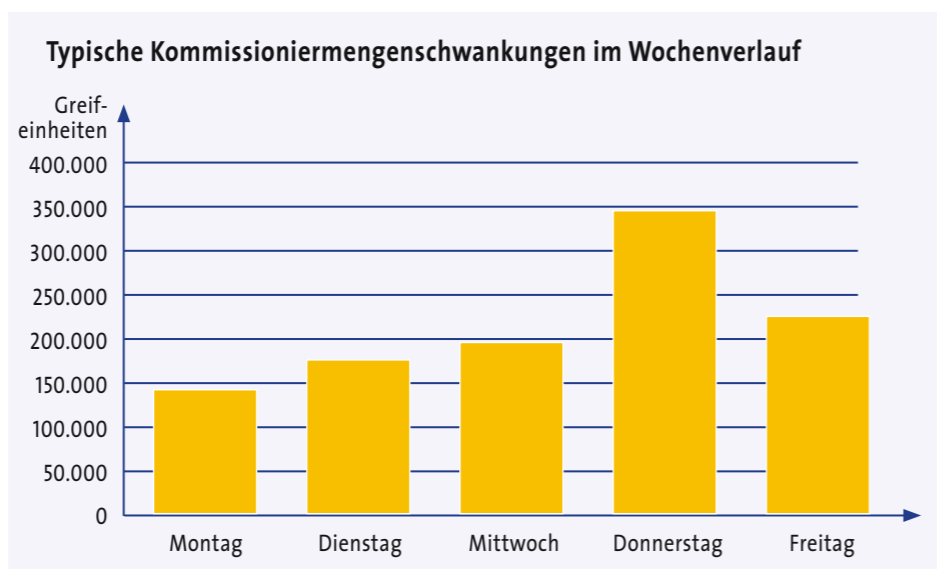


2. Exakte Prognosen machen eine längere Prozesskette beherrschbar

Damit sich gut aufeinander eingespielte Arbeitsgruppen in den Verteilzentren bilden können, müssen sie möglichst gleichmäßig ausgelastet sein. Die Abverkaufssituation in den Märkten führt allerdings dazu, dass die Auftragsmengen innerhalb einer typischen Wochenverteilung stark schwanken.

Starke Schwankungen im Wochenverlauf

Die Bestellmengen für das Wochenende sind zwei- bis dreimal so groß wie die für Montage. Um das ungleiche Arbeitsaufkommen zu bewältigen, werden üblicherweise in den Spitzen für ein bis zwei Tage Leiharbeiter und Aushilfskräfte eingesetzt. Dies wollte dm mit dem neuen Logistikkonzept vermeiden. Das Unternehmen suchte deshalb nach einem Weg, Schwankungen auszugleichen, ohne die Verfügbarkeit der Artikel in den Märkten einzuschränken und ohne die Reichweite der Bestände merklich zu erhöhen. Der Schlüssel lag darin, die Filialbestellung um 24 Stunden vor-



zuverlegen: PC-gestützt wird die Bestellung des Marktes heute am Tag 0 generiert. Der Tag 1 dient als Puffertag, an dem die Verteilzentren den Fili-

alauftrag für Glättungszwecke vorgezogen bearbeiten können. Der Regeltag für die Kommissionierung und den Versand ist Tag 2. Die bestellte Ware trifft dann an Tag 3 vor Filialöffnung – oder gegebenenfalls über Anlieferung in einem Nachtlager – ein.

Bevor dieser neue Ablauf umgesetzt werden konnte, galt es einen Weg zu finden, die län-

Kennzahlen des Monitoring-Systems der PC-gestützten Filialdisposition

1. Reichweite der Bestände im Markt
2. Umschlagshäufigkeit
3. Präsenzlückenentwicklung
4. Umsatzausfall
5. Dispositionsänderungen durch die Märkte

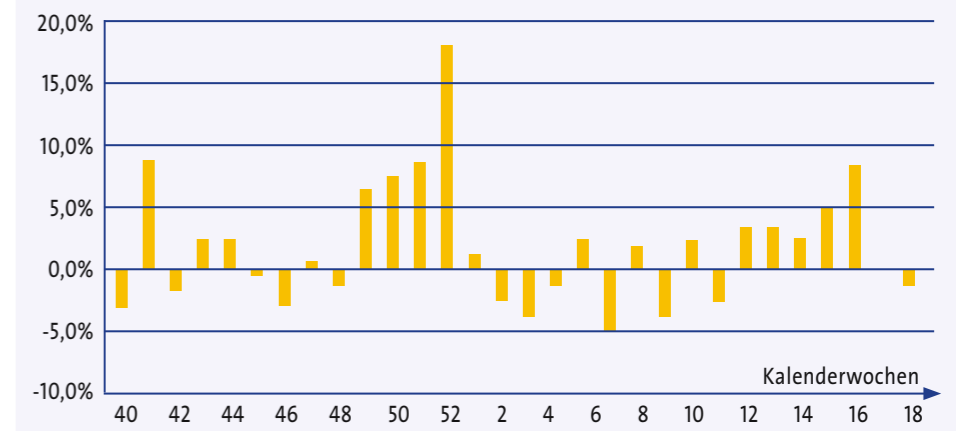
Voraussetzungen für exakte Abverkaufsprognosen

- Historische Abverkaufsdaten nach Tag und Uhrzeit über lange Zeiträume liegen vor.
- Saisonmuster und Trends einerseits und zufällige Schwankungen andererseits werden zuverlässig erkannt und entsprechend berücksichtigt.
- Gleichzeitige Verarbeitung mehrerer offener Bestellungen für einen Markt.
- Lieferungen treffen zuverlässig, vollständig und pünktlich in den Märkten ein.
- Bei Inventurdifferenzen, beispielsweise durch Diebstähle, werden die Bestände korrigiert.

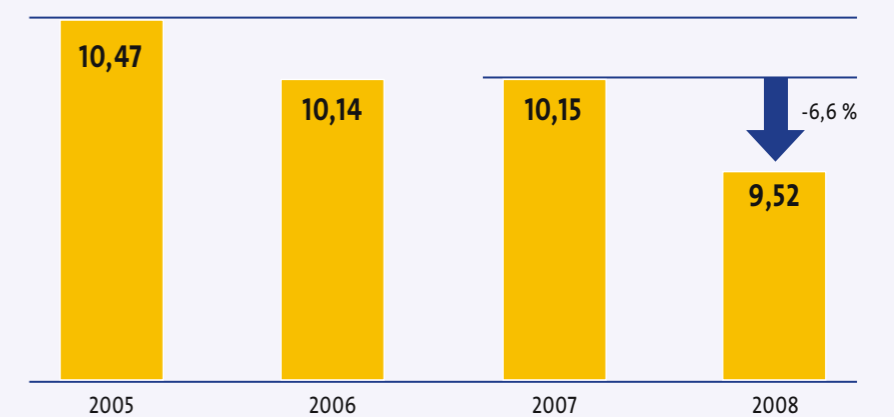
gere Wiederbeschaffungszeit optimal dispositiv zu berücksichtigen.

Im aktuellen Geschäftsjahr liegt der mittlere absolute prozentuale Prognosefehler bei unter fünf Prozent, die Präsenzlücken in den Märkten verringerten sich auf unter ein Prozent. In der Summe konnten so aufgrund der hohen Prognosegenauigkeit nicht nur die Präsenzlücken deutlich verringert und die Umschlagsgeschwindigkeit erhöht werden. Zusätzlich verkürzten sich auch die Reichweiten in den Verteilzentren seit dem letzten Geschäftsjahr um 6,6 Prozent.

Abweichungen der Prognosewerte vom tatsächlichen Abverkauf



Entwicklung der Reichweite über alle Verteilzentren in Deutschland in Tagen





Ein letzter kontrollierender Griff an die Palette: Sie muss unbeschadet den jeweiligen dm-Markt erreichen.

Die Mitarbeiter einer Gruppe stimmen sich untereinander ab und passen ihren Arbeitseinsatz dem Arbeitsaufkommen an.



3. 72-Stunden-Taktung zeigt Qualitäts- und Kapazitätseffekte

Der 72-Stunden-Takt zwischen Filialbestellung und -belieferung eröffnet neue Möglichkeiten: Indem Kommissionieraufträge gezielt auf den Puffertag vorgezogen werden, lässt sich das eigentliche Kommissionieraufkommen wochenübergreifend glätten. Die Schwankungen im Arbeitsaufkommen zwischen den einzelnen Schichten (siehe hellgelbe Balken in der Grafik) betragen nun in der Regel noch circa zehn Prozent statt bisher über 120 Prozent. Für die Mitarbeiter bedeutet das, dass sie in festen Gruppen und Schichten zusammenarbeiten können. Weder müssen kurzfristig Leiharbeiter oder Aushilfskräfte integriert werden, noch fallen in normalen Wochen Überstunden in erheblichem Umfang an.

Gleichmäßige Auslastung fördert Qualität und Effizienz

Diese kontinuierliche Auslastung führt zu besseren Arbeitsbedingungen und damit zu geringen Fluktuationsraten und einem hohen Qualifikationsniveau der Kommissionierer. Im Versand zu den Märkten aus dem Kleinteileverteilzentrum heraus liegen die Fehlerquoten im Bereich zwischen 0,01 und 0,02 Prozent der zu kommissionierenden Greifeinheiten.

Späteres Erreichen der Kapazitätsgrenzen

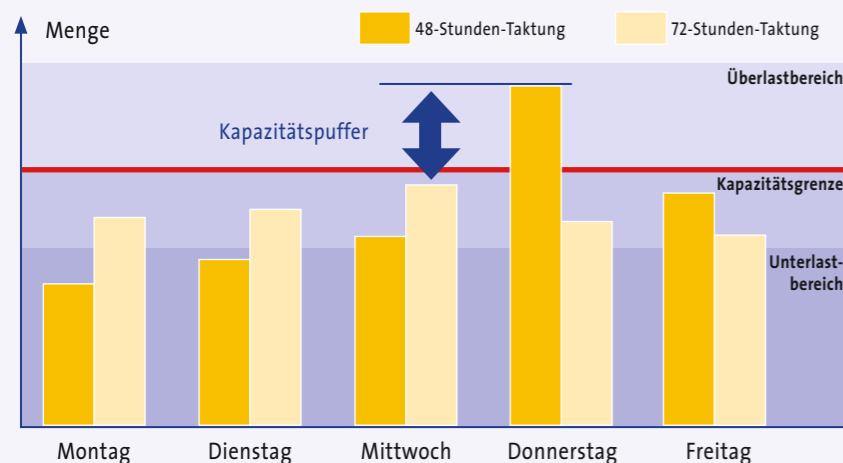
Auch die technischen Systeme werden gleichmäßig ausgelastet und erzielen an der Kapazitätsgrenze

erhebliche Skaleneffekte. Zusätzlich verschiebt dieser Mechanismus zum Kapazitätsausgleich die Auslastungsgrenzen der dm-Verteilzentren in die Zukunft. Bei einem Wachstum von mehr als zehn Prozent pro Jahr können Standorte in der Regel zwei Jahre länger genutzt werden, als dies bei einem 48-Stunden-Takt möglich wäre. Am Standort des dm-Kleinteileverteilzentrums in Meckenheim wurde seit 1998 mit Beginn der Vollausslastung im Ein-Schicht-Betrieb der Ausstoß in Greifeinheiten auf circa 330 Prozent gesteigert, bis eine räumliche Kapazitätserweiterung erforderlich wurde.

Kontinuität senkt Kosten

Mit der Auslastungsglättung kann ein stark wachsendes Handelsunternehmen über einen längeren Zeitraum nutzen. Die wirtschaftliche Rentabilität wird auch bei komplexen Systemen erreicht. Die langfristige Nutzung insbesondere des Wissens der Mitarbeiter in diesen Technologien rückt außerdem einen weiteren Aspekt in den Fokus: Es wird zunehmend interessanter, intelligente Systeme einzusetzen, die den VZ-Mitarbeitern eintönige und belastende Arbeiten abnehmen. Neue Technologien können so mitwirken, das Wachstum von dm Jahr für Jahr sicherer zu bewältigen. Weil sie bei entsprechender Auslastung außerdem Kostensenkungseffekte erzielen, schaffen sie wiederum die Voraussetzung für weiteres Wachstum.

Typischer Wochenverlauf der Kommissioniermenge



4. Elektrohängebahn entlastet Kommissionierer

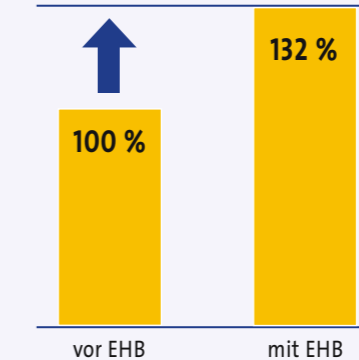
Im Mittelpunkt der Überlegungen zur Entlastung der Mitarbeiter durch Automatisierung standen Arbeitsprozesse, die für die dm-Märkte nicht qualitätsrelevant sind. Um leere Quellpaletten aus der Kommissionierung zu entsorgen oder um zeitaufwendig Kommissionieraufträge zu rüsten, also neue Ladungsträger bereitzustellen und zum Startpunkt des Auftrags zu bewegen, ist heute keine menschliche Arbeitskraft mehr erforderlich. Diese Aufgaben übernimmt ein System von etwa 200 Elektrohängebahnen (EHB).

Diese Bahnen fahren auf einem geschlossenen Schienensystem, das sie über drei Ebenen an über 5.000 Kommissionierplätzen vorbeiführt. Die komplette Gebäudestruktur der Verteilzentren in Waghäusel und Weilerswist wurde für diesen Ablauf geplant und gebaut. Ein Knickarm-Roboter mit einem speziell für dm entwickelten Greifer bestückt die Bahn mit einer leeren Europalette, bevor sie vom Materialfluss-Rechner initiiert vollautomatisch an die erste Pickposition für die Filialpalette fährt.

Dort bleibt sie exakt vor der Quellpalette der richtigen Pickposition stehen und leuchtet die zu entnehmende Ware mit einem Strahler an. In den Gabeln der Elektrohängebahn sind vier Gewichtssensoren integriert, die pro Sekunde zehn Wiegungen durchführen. Mithilfe dieser Sensoren vergleicht das System das Gewicht der an der aktuellen Position aufgepackten Greifeinheiten mit der Sollgewichtszunahme. Die Wiegegenauigkeit beträgt fünf Gramm, die Toleranz ein Prozent. Stimmt das Zielgewicht, fährt die EHB zur nächsten Pickposition. Stimmt es nicht, weil ein falscher Artikel oder eine falsche Menge aufgepackt wurde, so quittiert die EHB den Fehlpick mit einem Pfeifton und bleibt stehen.

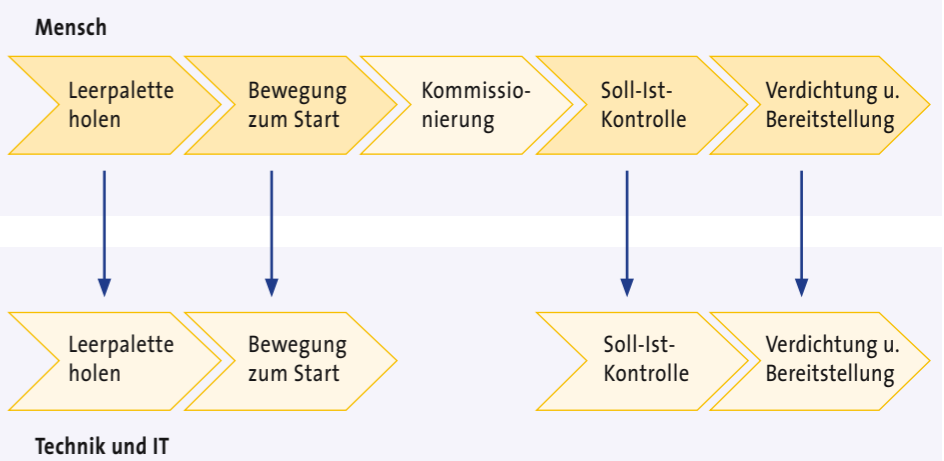
Der Wegeanteil reduziert sich erheblich: Die EHB fährt selbstständig von Picklokation zu Picklokation, sodass ein Mitarbeiter mehrere EHB

Kommissionierleistung mit und ohne Elektrohängebahn (EHB)



parallel bestücken kann. Leere Paletten stellt der Mitarbeiter in eines der dafür vorgesehenen senkrechten Fächer der Hängebahn, und er kann seine Kommissioniertätigkeit unmittelbar fortsetzen.

Eintönige und belastende Tätigkeiten übernimmt bei dm die Technik



Vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Gruppe

Der einzelne Mitarbeiter geht nicht mit einer Hängebahn den ganzen Kommissionierauftrag mit, sondern nutzt deren Eigenfahrfähigkeit. Eine Palette wird deshalb immer von mehreren Mitarbeitern nacheinander gepackt. Dabei erfasst das System weder, wer den Karton auf die Elektrohängebahn gelegt hat, noch, ab welcher Position die Hängebahn durch die Kollegen übernommen wird. dm konzipierte die Prozesse und Abläufe bewusst so, dass diese Leistung nur als Gruppe erbracht werden kann. Im Rahmen des Prozesses geben die Gruppenmitglieder sich eine eigene Ordnung. Jedes Gruppenmitglied beherrscht alle Aufgaben, die seine Gruppe verantwortet. Mit den prognostizierten Mengen im Blick einigen sie sich untereinander auch über die Urlaubsplanung und sorgen selbst dafür, dass sie die Prozesse ihrer Arbeitsgruppe an die Dynamik der Sortimente und an die Packeigenschaften der Artikel anpassen. Ideen, Vorschläge und Impulse erarbeitet die Gruppe für sich, trägt sie aber auch in andere Gruppen hinein. Auf Magnetwänden oder Bildschirmen visualisieren die Gruppen den Stand ihrer Ergebniserfüllung.

5. Permanente Erneuerung als Konstante: aufwendige Konstruktion als Lösung

W Weil die Bedingungen für die Arbeit in der Gruppe sich laufend verändern, müssen auch die Prozesse stetig erneuert werden. Dies wird besonders deutlich, wenn man bedenkt, dass pro Jahr circa 12.000 Artikeländerungen vorgenommen werden:

- Industriepartner bringen neue Produkte auf den Markt.
- Saisonal stark unterschiedlich nachgefragte Artikel, zum Beispiel Sonnencremes oder Hustenbonbons, sind verstärkt in bestimmten Monaten im Sortiment zu finden.
- Anlässlich einer Sonderaktion vergrößern sich die Inhaltsmengen der Artikel.

In den dm-Verteilzentren mussten deshalb innerhalb des Jahres 2008 über 40 Prozent der Artikel ein- und ausgelistet werden. In den Volumenverteilzentren wird jeder Artikel im Schnitt sogar 1,1-mal pro Jahr durch einen anderen Artikel abgelöst. Hinzu kommen die Änderungen innerhalb der gleichen Artikelnummer. Wenn sich beispielsweise nicht mehr sechs, sondern acht Tuben Creme in einem Karton befinden, dann ändern sich auch die Stammdaten des Artikels entsprechend.

Hocheffizientes Lagerverwaltungssystem

Diese hohe Dynamik gilt es fehlerfrei und mit möglichst geringem Aufwand logistisch zu bewältigen, ohne dabei die Filialversorgung einzu-

schränken. Um die Herausforderung zu meistern, realisierte dm eine aufwendige Konzeption, mit der sich alle Artikelvarianten im Lagerverwaltungssystem abbilden lassen. Jede Variante eines Artikels wird mit allen Daten wie Gewicht, Länge, Höhe, Breite, Volumen und GTIN (Globale Artikelidentnummer) auf jeder Ebene logistischer Einheiten (Einzelstück, Unterverpackung, Karton, Lage, Palette) erfasst, und diese Variante wird dem jeweiligen Wareneingang zugeordnet. Jede geänderte Variante oder ein Nachfolgeartikel lassen sich übergangslos in die Kommissionierung einschleusen. Das System überplant im selben Moment vollautomatisch alle noch nicht fertigen Picklisten.

Die neu gelisteten Artikel sollten innerhalb der Kommissionierreihenfolge so untergebracht werden, dass sie die Anforderungen an die layout- und packschemagerechte Kommissionierung erfüllen. Bei neuen Artikeln, neuen Verpackungsvarianten oder einer veränderten Umschlagsmenge kann eine andere Platzierung im Verteilzentrum das Packschema weiter verbessern, auch wenn bereits alle Artikel im richtigen Layoutbereich platziert sind. Würden die Mitarbeiter aber sukzessive 20 bis 30 Artikel pro Tag auf andere Kommissionierplätze umstellen, so hätten sie viel Aufwand mit der Planung und Umsetzung. Ange-

sichts der über 5.000 Kommissionierplätze eines Verteilzentrums wäre die Wirkung in Bezug auf ein Gesamtoptimum aber verschwindend gering.

Lagerreorganisation zum Wochenwechsel

In seinen Verteilzentren setzt dm deshalb eine Technologie ein, mit der innerhalb von 48 Stunden eine komplette Lagerreorganisation möglich ist. Dabei werden alle Kommissionier- und Reserveplätze im Sinne eines optimalen Packschemas verändert, ohne dass ein Mitarbeiter selbst Hand anlegen muss. Dies geschieht mithilfe von Regalbediengeräten, in deren Gabeln eine spezielle Neigetechnik integriert ist. Diese Geräte können die Paletten aus den Durchlaufkanälen nach der Einlagerung auch wieder vollautomatisch entnehmen. Innerhalb eines Wochenendes ohne Kommissionierbetrieb bewältigen jeweils 13 dieser Regalbediengeräte bis zu 17.000 Palettenaus- und -einlagerungen mit dem Ergebnis einer optimalen Reihenfolge für das Packschema, einer Lastenverteilung zwischen den Gängen und Ebenen sowie einer layoutgerechten Abpackmöglichkeit für die Filialen.

Kunst und Kultur fördern das Transferlernen

Mit den Prozessen und Sortimenten, die sich stetig verändern, sind die Mitarbeiter permanent gefragt, sich gemeinsam auf neue Situationen einzustellen. Dies erfordert ein Klima, das aktives Transferlernen unterstützt. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ist deshalb ein zentraler Bestandteil der dm-Unternehmenskultur: Alle Mitarbeiter sollen die Chance erhalten, sich in ihren Aufgaben selbst zu erkennen und sich biografisch weiterzuentwickeln. Ein wichtiger Wegbereiter sind hierbei Kunst und Kultur. Sie stiften Sinn und sind eng mit der Lebens- und Arbeitswelt eines Menschen zu verbinden. Der sinnstiftende Wert einer Arbeit wird besser erkannt: Es geht darum, sich miteinander auszutauschen und voneinander zu lernen.

Offen werden für Neues

Deshalb finden in den dm-Verteilzentren jährlich sogenannte Fähigkeitenwerkstätten statt. Unter der Mitwirkung und Anleitung von Künstlern beschäftigen sich die Mitarbeiter in den Workshops mit einem Thema und nähern sich diesem über verschiedene handwerkliche und künstlerische Formen. Ziel der Fähigkeitenwerkstätten ist es, durch Bildende Kunst, Musik oder Schauspiel vorurteilsfreies Denken zu fördern, das offen macht für Neues.

Kunst ist auch eine feste Säule innerhalb der Ausbildung der Lehrlinge. Während ihrer dreijährigen Ausbildung nehmen alle Lehrlinge zwei Mal an dem achttägigen Theaterprojekt „Abenteuer Kultur“ teil. Mit Unterstützung von Theaterpädagogen verbessern sie Team- und Kommunikationsfähigkeit und erlernen zielgerichtetes, situationsangemessenes und flexibles Handeln sowie die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen.

„Man arbeitet mit Kollegen zusammen, die man eigentlich schon kennt. Aber während der Fähigkeitenwerkstatt intensiviert sich dieser Kontakt und man lernt sich viel besser kennen.“

Andreas Fromme, stellvertretender Gruppenleiter
Kommissionierebene 2, Verteilzentrum Waghäusel

Bei 12.000 Aus- und Einlistungen pro Jahr ist eine schnelle Reorganisation notwendig. Innerhalb von 48 Stunden sorgen so die Regalbediengeräte für ein optimales Arbeiten in den Märkten.



Umfeldgestaltung stärkt Bewusstsein

In der Farbgebung des Innenraums der Verteilzentren kommt die Wertschätzung für die Leistung und Qualität der Zusammenarbeit zum Ausdruck. Die Künstlerin Mariott Stollsteiner hat die gesamte Innenarchitektur und die Technik nach einem ganzheitlichen Farbkonzept gestaltet. Statt der üblichen Monotonie eines Industriebaus setzt es optische Impulse. Kräftige, akzentuierte Farben geben den Mitarbeitern Orientierung. Auch die Ausrichtung der Elemente im Raum wird durch unterschiedliche Farben herausgearbeitet: Horizontale Träger haben eine andere Farbe als vertikale Stützen; dynamische, sich im Raum bewegende Elemente unterscheiden sich von statischen. Die Farbgebung unterstreicht die Funktionalität der Logistik, die so in ihren Abläufen noch besser greifbar und verständlich wird.

Die beim Kommissionieren anfallende Folie sammeln die Mitarbeiter auf der Elektrohängebahn. Die Folie wird recycelt und beispielsweise zu den dm-Kunststofftragetaschen verarbeitet.



6. Automatisierte Kartonöffnung bereitet Kommissionierung vor

Reflexion, neue Wege und viel Testaufwand waren auch erforderlich, um die aufwendige Öffnung von Verpackungseinheiten zu vereinfachen und zu beschleunigen. Viele Artikel, meist die besonders hochwertigen aus dem Bereich Kosmetik oder Körperpflege, werden in Unterverpackungseinheiten oder sogar als Einzelstücke an die Märkte ausgeliefert. Ins Verteilzentrum gelangen sie aber meist als großvolumige Verpackungseinheiten in Kartonagen. Früher öffneten die Mitarbeiter in der Kommissionierung diese Kartonagen in Handarbeit, wobei sie nicht selten unbeabsichtigt auch die Verkaufsverpackungen beschädigten. Wurde eine solche Beschädigung bei den Kontrollen nicht bemerkt und ein nicht mehr verkaufsfähiger Artikel in die Märkte geliefert, entstand dort eine Präsenzlücke. Dies galt es, so weit wie möglich zu vermeiden.

dm stößt technische Innovation an

Zwar gab und gibt es auf dem Markt eine Vielzahl von Maschinen, die Kartons verschließen können. Aber kein Maschinentyp war in der Lage, einen signifikanten Anteil von mindestens 40 Prozent derjenigen Verpackungseinheiten vollautomatisch aufzuschneiden, die im Kleinteilerverteilzentrum

in ihren vielfältigen Formen eintreffen. Eine solche Maschine wurde erst auf Initiative von dm entwickelt. Die Kartonaufschneider sind in den Bereich der Einlagenvorbereitung integriert. In drei Schritten werden hier die Kleinteile für die Kommissionierung in der Pick-by-Light-Anlage vorbereitet:

1. Depalettieren von Verpackungseinheiten
2. Öffnen der Verpackungseinheiten
3. Platzieren geöffneter Verpackungseinheiten auf ein Tray

Varianten der Kartonöffnung bei dm

	Depalettierung	Öffnen Verpackung	Beladen Tray
Vollautomatisch 2 Linien 39 Prozent	Automatisch über Depalettierroboter	Automatischer Kartonaufschneider	Automatischer Tray-Loader
Halbautomatisch 3 Linien 42 Prozent	Automatisch über Depalettierroboter	manuell	Automatischer Tray-Loader
Manuell 2 Linien 19 Prozent	manuell	manuell	manuell

7. Lebenszyklusbezogene Investitionsentscheidungen

Dass bei dm der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Tuns stehen, zeigt sich an dem neuen Verteilzentrum in Weilerswist. Sämtliche Energiebedarfe und energetisch relevanten Anlagen wurden unter Nachhaltigkeitskriterien untersucht. Daraus entstand das Konzept „lebenszyklusbezogene Investitionsentscheidung“. Instandhaltungskosten finden darin ebenso einen Niederschlag wie Annahmen und Szenarien über die preisliche Entwicklung und Ressourcenverfügbarkeit der Energieträger. Die Ergebnisse beeinflussen die Investitionsentscheidungen maßgeblich. So deckt dm

den Wärmebedarf des neuen Verteilzentrums in Weilerswist mit einer Holzhackschnitzelheizung. Diese Biomasseanlage verwendet die Holzreste aus heimischen Forstwirtschaften. Die Anlage ist zwar um 40 Prozent teurer als eine herkömmliche Heizungsanlage, dafür aber emissionsärmer. Mit ihr können pro Jahr 1.000 Tonnen umweltschädliches CO₂ eingespart werden, was umgerechnet dem Verbrauch von 170 Einfamilienhäusern entspricht. Weitere Einspareffekte erzielt dm unter anderem mit einer Photovoltaikanlage auf dem Dach, energieeffizienten Fördermotoren und der Regranulierung von Stretchfolie.

Einsparmaßnahmen	Eingespartes CO ₂ in Tonnen pro Jahr
Klappboxen mit höherem Füllgrad	1.900
Holzhackschnitzelheizung	980
Photovoltaikanlage	780
Regranulierung Stretchfolie	1.020



Eine Photovoltaikanlage auf dem Dach des Verteilzentrums in Weilerswist hilft bei der Einsparung von umweltschädlichem CO₂.

8. Logistische Arbeit im Detail

Änderung der Verpackung von Profissimo-Wasserfilterpatronen

Ursprünglich musste der Karton des dm-eigenen Produktes mit dem Messer geöffnet werden. Aufgrund einer zu großen Inhaltsmenge (zehn Stück) fand nur ein Teil seines Inhalts im Regal des Marktes Platz. Die Doppelwelle des Kartons verursachte zudem hohe Entsorgungskosten.

Optimierte Verpackung für Wasserfilter



Nach der Umgestaltung kann der Karton nun verkaufsfähig direkt im Regal platziert werden. Die Endverbraachereinheit wurde dafür um 90 Grad gedreht. Die Stückzahl der neuen Verpackungseinheit (fünf Stück) entspricht der optimalen Reichweite. Der Deckel aus einer Monowelle lässt sich ohne Messer entfernen und verursacht nur geringen Entsorgungsaufwand.

Ein bis in die Abläufe des Marktes durchdachtes logistisches Hilfsmittel für das Handling der Kleinteile sind die neuen Klappboxen, die den bisherigen Versandbehälter ersetzen. Die Klappbox hat ein um circa 36 Prozent größeres nutzbares Innenvolumen. Ein intelligenter Klappmechanismus und stabile Seitenwände sorgen dafür, dass die Klappenelemente transportsicher nestend und stapelbar sind. Das zurückzuführende Volumen kann somit um das 2,8-fache reduziert werden. Weil pro Behälter zudem das Netto-Volumen höher ist, reduziert sich der Handling-Aufwand in den Märkten um circa 320.000 Stunden pro Jahr – Zeit, die in den Märkten zur Kundenberatung und Entlastung der Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Ganzheitliche Logistik bis zur Verpackung

Dass das Logistikkonzept von dm sich jederzeit an den Filialmitarbeitern orientiert, zeigt sich auch an der äußeren Gestalt der Verpackungseinheiten. Denn vom Industriepartner über die Verteilzentren bis in die Märkte bestimmen sie den Arbeits- und Entsorgungsaufwand sowie das Risiko von Beschädigungen mit. Ein Aufgabenbereich der zentralen Logistik analysiert deshalb Verpackungen daraufhin, ob sie für die Logistikprozesse geeignet sind.

Bei der Bewertung solcher Maßnahmen setzt dm detaillierte Modelle ein, um die anteiligen Zeitaufwände zu berechnen, die in den Märkten auf die einzelnen Detailprozessschritte entfallen. In umfangreichen Studien, unter anderem mit Unterstützung von Studenten der Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn und der Universität Karlsruhe, wurden die Basiswerte für die Modellbildung erhoben.

9. Dekorative Kosmetik – ein beispielhaftes Logistikprojekt der Arbeitsgemeinschaft dm

Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den dm-Märkten und den Verteilzentren ist eine große gemeinsame Vertrauensbasis. Da die Märkte an ihrem Inventurergebnis gemessen werden, ist die gelieferte Qualität der Verteilzentren das A und O für dieses Vertrauensverhältnis. Erst nach einer weitgehend fehlerfreien Lieferung über einen Zeitraum von mehreren Jahren haben die Teams in den Märkten auf die Kontrolle im Wareneingang verzichtet und sich so Freiräume für die Beratung der Kunden geschaffen. Die dm-Verteilzentren vertrauen im Gegenzug den Märkten heute so weit, dass sie den Märkten alle Reklamationen gutschreiben.

Gegenseitiges Vertrauen schafft Vorteile

Ein Beispiel, wie positiv sich das gewachsene Vertrauen auf die Zusammenarbeit auswirkt, zeigt das Logistikprojekt Dekorative Kosmetik: Im Jahr 2006 stellte dm den Bereich der Dekorativen Kosmetik von der dezentralen Belieferung durch die Industriepartner auf die zentrale Bewirtschaftung durch dm um.

Drei Aspekte waren für diese Entscheidung ausschlaggebend:

- Hohe Bestände an Dekorativer Kosmetik in den dm-Märkten.
- Hoher Handlungsaufwand sowie uneinheitliche Organisation der Abläufe für Dekorative Kosmetik in den Märkten.
- Hohe Verwertungsmengen durch Restbestände beim Farb- und Saisonwechsel.

Unabhängig von Umsatz oder Bestandssituation belieferten die Industriepartner die Märkte nur, wenn Mindestbestellrestriktionen erreicht waren. Die lieferbaren Einheiten beinhalteten häufig drei bis sechs Stück pro Artikel und damit in der Regel mehr als die Märkte jeweils tatsächlich benötigten. Insbesondere bei Langsamdrehern kam es zu Überbeständen. Etwa 3.000 unterschiedliche Artikel von insgesamt sechs Industriepartnern waren im Angebot. Für die Bestellung mussten die Mitarbeiter in den Märkten lange Bestelllisten bearbeiten, unterschiedlich aufgebaute Lieferscheine entziffern und Artikelbezeichnungen des Industriepartners mit der dm-internen Artikelbezeichnung abgleichen.

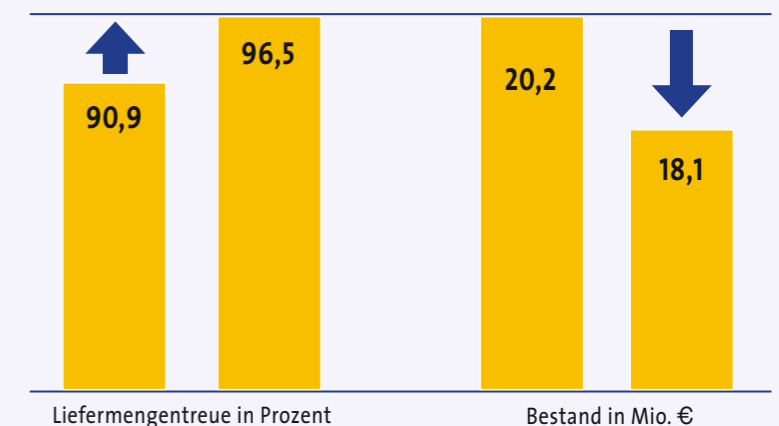
Die Vorteile der Distribution über das dm-Kleinteilerverteilzentrum sind:

- Wegfall der Wareneingangskontrolle in den Märkten sowie der aufwendigen Kontrolle von unterschiedlichen Lieferscheinen der Industriepartner.

- Keine Notwendigkeit mehr für manuelle Zumbuchungen der Lieferungen. Die IST-Mengen werden automatisch über die Bestandsbewirtschaftung gebucht.
- Wegfall der Mindestbestellrestriktionen.
- Vereinzelung der Liefereinheiten des Industriepartners in Einzelstücke und dadurch eine geringere Zahl von Restanten bei Farb- und Saisonwechseln.

Vor der Umsetzung des Projekts lag die Liefermengentreue durch die dezentralen Industriepartner bei knapp 91 Prozent. Durch die Umstellung können die Märkte häufiger beliefert werden, sie sind nicht mehr an Mindestbestellrestriktionen gebunden. Die Bestandsbewirtschaftung und Bestellung erfolgen bequem über das PC-gestützte Dispositionssystem. Nach der Systemumstellung bei der Dekorativen Kosmetik konnte die Liefermengentreue so auf 96,5 Prozent gesteigert werden.

Veränderungen durch das Projekt „Dekorative Kosmetik“



Die Kommissionierer achten auf eine hohe Packqualität.



Ganzheitliche Logistik bis ins Detail: Die neuen Klappboxen mit größerem Volumen reduzieren die Zahl der Behälterabpack- und Stapelvorgänge.

10. Logistische Abläufe im Sinne des Kunden

Die Orientierung am Kunden ist die Grundlage allen Handelns bei dm. Deshalb bezieht die ganzheitliche dm-Logistikkonzeption auch die Kunden ein.

Ziel der kundenbezogenen Logistikkonzeption in den dm-Märkten ist es,

- Kunden nicht mit einer „Zwangsführung“ durch lange Gänge aufzuhalten.
- sie schnell und kompetent zu beraten und zu unterstützen.
- alle Artikel, die Kunden suchen oder die sie interessieren, direkt im Regal vorrätig zu haben.
- die Kassen so zu besetzen, dass kein Kunde lange warten muss und dass er an der Kasse jederzeit freundlich angesprochen werden kann.

Schnelle Orientierung

Im vorderen Bereich jedes dm-Marktes sind die Regale in Fächerform aufgestellt. Aus Sicht der Kunden öffnet sich die Fächerung in Laufrichtung. Sie können sich schnell orientieren, in welchen Gängen sie die gewünschten Sortimente finden. So können sie den kürzesten und für sie effizienten Weg durch den Markt nehmen bis zu ihrem gewünschten Produkt. Auch die Regalhöhen, die im vorderen Filialbereich auf 1,60 Meter beschränkt sind, unterstützen die schnelle Orientierung.

Breite Gänge

Aufgrund der Gänge, die an jeder Stelle mindestens 1,60 Meter und zu den Außenregalen hin mindestens zwei Meter breit sind, können sich auch Kunden mit Einkaufs- oder Kinderwagen bequem durch den Markt bewegen. Die Kassentische stehen versetzt, statt am Ende des Verkaufsbereichs eine Barriere zu bilden.

Keine Warteschlangen an der Kasse

Die exakten Abverkaufsprognosen werden nicht nur genutzt, um die Belieferungsmengen der Märkte zu berechnen und die Auslastung der Logistikkapazitäten zu glätten. Sie dienen auch dazu, die Mitarbeiterereinsatzplanung zu verbessern. Diese Planung erfolgt nicht durch einen Vorgesetzten, sondern im Team. Ziel ist es, dass nicht mehr als drei Kunden gleichzeitig an einer Kasse anstehen und zugleich viel Zeit für die Kundenberatung zur Verfügung steht. Für jeden Tag prognostiziert das System deshalb in Halbstundenfenstern die Anzahl der Kunden und der Kassiervorgänge. Auf dieser Basis ermittelt es, wie viele Kassen besetzt sein müssen. Dabei fließen

für jeden Standort neben deren historischen Abverkaufsdaten mit Datum und Uhrzeit auch die individuellen Öffnungszeiten, regionale Feier- und Ferientage sowie temporäre Einflüsse wie Baustellen oder Umbauten bei anderen Einzelhändlern im Gebiet ein.

Freiräume für kompetente Beratung

Eine kompetente Beratung ist für dm ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die Mitarbeiterereinsatzplanung dafür erfolgt dezentral in den Märkten und wird von der zentralen Warenwirtschaft mit Daten versorgt. Die überarbeitete Software ist seit 2007 in allen Märkten im Einsatz. Das Software-System basiert auf Techniken der künstlichen Intelligenz. Das neuronale Netz „lernt“, zufällige Schwankungen aus dem Vergleich historischer Werte herauszufiltern und diese für die Prognose zu ignorieren.

Flexibles Kassensystem

Das Kassensystem ist flexibel konzipiert. Weder muss ein bestimmter Mitarbeiter dauerhaft an einer Kasse angemeldet sein, noch ist es notwendig, eine eigene Wechselgeldkassette mitzubringen. Auf diese Weise ist es jederzeit möglich, eine Kasse auch nur für wenige Kassiervorgänge zu öffnen, um kurzfristig entstehende Kundenschlangen schnell aufzulösen. Das System folgt demselben Prinzip der Selbststeuerung der Gruppe wie jenes in den Verteilzentren: Kein Vorgang ist genau einem Mitarbeiter zugeordnet. Das Filialteam beziehungsweise die Gruppe gibt sich selbst die Ordnung und steht damit auch gemeinsam für das Ergebnis – in der Leistung, in der Kassen- oder Inventurdifferenz. Vor allem aber stehen alle gemeinsam für das Ziel der Arbeit ein: zahlreiche begeisterte und zufriedene Kunden.

Die Praxis

Das weiß auch Tanja Baumann, wenn ihre Elektrohängebahn mal piepst und sie daraufhin die richtige Anzahl Greifeinheiten aufpackt, anstatt einfach auf WEITERFAHREN zu drücken.





„Die Logistik verfolgt wie alle Geschäftsbereiche das Ziel, eine klare Vision zu verwirklichen mit einer unendlichen Liebe zum Detail.“

Prof. Götz W. Werner, Gründer von dm-drogerie markt

Impressum

Herausgeber:

Michael J. Kolodziej
dm-drogerie markt
Carl-Metz-Straße 1
76185 Karlsruhe
www.dm-drogeriemarkt.de

Konzeption, Gestaltung und Schlussredaktion:

Arthen Kommunikation GmbH, Karlsruhe

Fotos:

Andreas Drollinger, Michael Ippendorf, Carina Kircher, Markus Kirchgessner, Andreas Krieg, Jochen Sand, Jochen Zick

Druck:

ColorDruck, Leimen



**HIER BIN ICH MENSCH
HIER KAUF ICH EIN**