



Der Kunde will seine Ware immer schneller haben: Die Zustellung beschleunigt sich und mit ihr die vorgelagerten Prozesse.

Zur Höchstleistung verurteilt

Der E-Commerce wächst und wächst. Mit ihm wachsen die Fulfillment-Dienstleister.

Die Branche hat mächtig Speed aufgenommen, sie ist getrieben von rasanter Geschwindigkeit und anspruchsvollen Auftraggebern.

Text _ Vera Hermes

Um noch schneller zu werden, investieren Fulfillment-Dienstleister sehr viel Geld in Systeme und IT. Sie optimieren, standardisieren, automatisieren, flexibilisieren Arbeitszeiten und feilen noch an den kleinsten Details, um sämtliche Fulfillment-Prozesse schlanker, schneller und besser zu machen.

Dabei sind sie schon jetzt sehr flink, sagt jedenfalls die Bremer Agentur Hmmh Multimediahaus, die für ihr Whitepaper »Fulfillment-Benchmarking 2013, Fokus: Fashion« über mehrere Monate hinweg die Fulfillment-Services von über 30 Online-Shops in Deutschland unter die Lupe nahm. Der Studie zufolge benötigen gut zwei Drittel der E-Commerce-Händler nicht mehr als zwei Tage, um ihren Kunden

Waren zuzustellen. Das ist fix, zumal wenn man einen Blick ins europäische Ausland wirft, wo Online-Kunden oft mehrere Tage geduldig auf ihre Ware warten. Generell stellt sich die Frage, ob die Kundenerwartungen an die schnelle Lieferung tatsächlich so immens hoch sind, wie Versender glauben. Wir reden ja nicht von Blutkonserven, und mal ehrlich: Wenn Sie, sagen wir, ein T-Shirt bestellen – kommt es Ihnen dann darauf an, ob es nach 48 oder erst nach 72 Stunden bei Ihnen zuhause eintrifft?

Ist Same-Day-Delivery Pflicht?

Nichtsdestoweniger diskutieren Experten auf einschlägigen Versandhandeltreffen derzeit mit Leidenschaft das

Thema Same-Day-Delivery. Die Meinungen gehen weit auseinander: Skeptiker argumentieren, die taggleiche Zustellung sei zu teuer, zu aufwendig, allenfalls in Ballungszentren möglich und nur für hochpreisige Waren denkbar. Befürworter halten die blitzschnelle Lieferung für den Standard der Zukunft und einen Service, mit dem sich Händler vom Wettbewerb differenzieren können. Tatsache ist, dass sich der Paketdienst DPD im Sommer dieses Jahres am Stadtkurierportal Tiramizoo beteiligte und ein eigenes Same-Day-Angebot ankündigte, oder dass das Unternehmen Mytaxi in den Zustellmarkt eingestiegen und aus seinen 35.000 Taxifahrern 35.000 Lieferanten machen will oder dass Ebay den britischen

Same-Day-Delivery-Dienstleister Shutl kaufte.

Ob es sich nun rechnet oder nicht: Die Zustellung beschleunigt sich und mit ihr die vorgelagerten Prozesse. Für Peter Buse, der als Geschäftsführer Operations (COO) bei Arvato E-Commerce in Gütersloh das E-Fulfillment verantwortet, ist deshalb neben einem effizienten Retourenmanagement auch die Standortstruktur ein wichtiges Zukunftsthema. Der E-Commerce-Experte ist davon überzeugt, dass die Zustellung angesichts von Same-Day-Delivery, engeren Zeitfenstern und einer immer größeren Zahl an alternativen Zustellorten – in Großbritannien kann man mit »pub parcel« seine Bestellungen mittlerweile schon in seine Lieblingskneipe liefern lassen – flexibler werden wird: »Wir müssen mit unseren Standorten näher an die Carrier und deren Hubs, um die Durchlaufzeit im Lager so kurz wie möglich zu halten.«

Wenn die Kneipe Pakete annimmt

Mehr Geschwindigkeit im Multichannel-Geschäft verspricht sich Buse, der im Mai 2012 von Netrada zu Arvato wechselte, von einer engeren Verzahnung von B2C- und B2B-Handel. Inzwischen hat Arvato wesentliche Teile der insolventen Netrada Gruppe mit Sitz in Hannover erworben. Die Netrada

ler von Synergien profitieren und eine höhere Transparenz in puncto Warenbestand erzielen. Allerdings, räumt Buse ein, sei solch eine Zusammenführung schwierig. Online-Shop und Kassensysteme müssten ebenso wie Web-Marktplätze integriert werden: »Das Stichwort lautet: Big Data. Dieser Prozess ist sehr komplex. Wer die Integration aller Daten – vom Online-Shop über Web-Marktplätze bis zum Kassensystem – hinbekommt, hat einen großen Wettbewerbsvorteil.«

Mehr Geschwindigkeit ist neuerdings auch bei den Retouren gefordert: Deutsche sind Weltmeister im Retournieren. Über 250 Millionen Bestellungen gehen hierzulande jährlich an ihre Absender zurück. Allein im Hamburger Retourenbetrieb von Hermes Fulfilment werden pro Jahr gut 50 Millionen Rücksendungen bearbeitet.

Organisation und Systeme sind bei dem Unternehmen der Otto Group mittlerweile so optimiert, dass eine retournierte Textilie von der Anlieferung an der Rampe gerade mal eine Stunde braucht, bis sie qualitätsgeprüft und frisch verpackt zurück auf den LKW in Richtung Logistiklager geht. 98 Prozent aller bei Hermes Fulfilment eintreffenden Fashion-Retouren gelangen nach der Beurteilung direkt wieder in den Verkauf. Zwei Prozent landen in der

»DIE RENTABILITÄT IM E-COMMERCE STEHT UND FÄLLT MIT DEM RETOURENMANAGEMENT.«

DIETER URBANKE, Vorsitzender der Geschäftsführung von Hermes Fulfilment, Hamburg

Europe GmbH gehört zu den führenden E-Commerce- und Logistikdienstleistern für die Modebranche und zählt Marken wie Esprit und C&A zu ihren Kunden. Die Transaktion muss allerdings noch von den zuständigen Wettbewerbsbehörden genehmigt werden.

Bislang werden Waren für einen Online-Shop in aller Regel getrennt von denen für den Stationärhandel verarbeitet; würde man beide Bereiche zentral abwickeln, könnten Multichannel-Händ-

Nachbereitung, wo geschulte Mitarbeiter Flecken entfernen, Knöpfe annähen, Reißverschlüsse reparieren, Kleidungsstücke entfusseln, reinigen und bügeln. Über 80 Prozent der nachbearbeiteten Kleidungsstücke gehen zurück in den Verkauf. Die Warenverluste halten sich also in Grenzen.

Zum Renditekiller entwickelt sich indes die Zeit, denn die ist bekanntlich Geld: Noch im Jahr 2012 lagen nach Berechnungen des Unternehmens [...

Achtung! Spitze Zielgruppen!



Der Entscheider- Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz, Sozialwesen, Immobilien, Finance, Steuern, Recht, Controlling, Public Sector, Public Life, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Assistenz.

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

im Schnitt 20 Tage zwischen der Bestellung der Ware bis zur Wiedereingliederung in das Verkaufssortiment. Ende des Jahres 2013 waren es nur noch 15 Tage. Weil aber die Modehändler ihre Sortimente immer schneller drehen und sie kaum noch ein Kleidungsstück länger als vier Wochen im Online-Shop anbieten, müssen die Retouren künftig schneller in den Warenkreislauf zurück – anderenfalls sind die Produkte ver-

altet. »Bei der Lieferung reden wir schon lange über Geschwindigkeit, bei Retouren ist das neu«, sagt Dieter Urbanke, Vorsitzender der Geschäftsführung von Hermes Fulfillment, »die Rentabilität im E-Commerce steht und fällt mit dem Retourenmanagement.«

Fulfillment-Dienstleister werden Retouren also noch schneller bearbeiten müssen – das wird mit einem Effizienzverlust verbunden sein: Weil keine Zeit

mehr bleibt, Waren zu bündeln und anschließend gesammelt zu transportieren, werden künftig wohl kleinere Mengen durch die Gegend gefahren und bearbeitet. Hermes arbeitet an Konzepten, die Retourenabholung bei den Endkunden mit den Routen für die Zustellung zu verknüpfen. »Wir müssen schneller werden, auch wenn betriebswirtschaftlich alles gegen Geschwindigkeit spricht«, sagt Urbanke. [...

INTERVIEW »PROZESSE IM GRIFF«

Mitte 2012 trat bei der oberfränkischen Baur-Tochter Baur Fulfillment Solutions (BFS) in Burgkunstadt ein neues Führungstrio an, um den Betrieb zukunftsfähig zu machen – der Fulfillment-Dienstleister hatte damit zu kämpfen, des enormen Wachstums Herr zu werden. BFS bietet Dienstleistungen entlang der Prozesskette im Distanzhandel – vom Warenhandling über den Kundendialog bis zum Zahlungsmanagement – und arbeitet für Baur und Otto, aber auch für Mandanten wie s.Oliver oder Fressnapf. BFS-Geschäftsführer Christian Rees über schöne Probleme, intelligente Systeme und Arbeiten auf Augenhöhe.

acquisa: Herr Rees, wie laufen die Geschäfte?

Christian Rees: Glücklicherweise gut! Bei unseren Kunden läuft es sehr, sehr gut und so brummt auch bei uns das Geschäft.

acquisa: Sie sind vor gut eineinhalb Jahren mit zwei Kollegen angetreten, um BFS für das schnelle Wachstum fit zu machen. Was haben Sie konkret getan?

Rees: Es gibt zwei Arten von Problemen: Wachstum und Schrumpfung. Wachstum ist das schönere. Wir haben uns für ein neues ERP-System entschieden, das uns eine höhere Flexibilität bietet. Im Distanzhandel wird die IT ständig angepasst – da braucht man als Fulfillment-Dienstleister ebenfalls sehr anpassbare Systeme. Zugleich haben wir ein neues Lagerverwaltungssystem etabliert. Eigentlich dürfte man nur ein Projekt auf ein Mal anschieben, aber wir mussten das zeitgleich tun – und es ist nahezu reibungslos gelaufen.

acquisa: Mit dem boomenden Online-Handel wachsen auch die Ansprüche an Fulfillment-Dienstleister.

Rees: Ja, die Produkt- und Dienstleistungsvielfalt nimmt zu. Auch unsere Kunden möchten die Ware am nächsten Tag zu niedrigen Kosten geliefert haben. Zudem liegt heute im Trend, dass Fulfillment-Dienstleister ihre Kunden beraten. Wir machen Konzepte und Beratung, um die Prozesse unserer Kunden zu optimieren, denn wir



CHRISTIAN REES, Geschäftsführer der Baur-Tochter Baur Fulfillment Solutions (BFS) in Burgkunstadt

haben die Prozesse im Griff und langjähriges Versandhandels-Know-how.

acquisa: Wird diese Expertise von den Auftraggebern belohnt oder herrscht ein Preiskampf?

Rees: Der Preiskampf herrscht insbesondere im logistischen Bereich. Ansonsten helfen Systeme und intelligente Steuerung: Wir testen derzeit mit dem neuen System alle Möglichkeiten, um Geschwindigkeits- und Kostenvorteile zu erzielen, die wir an unsere Kunden weitergeben. Fulfillment sollte aber nicht nur als Kostenfaktor gesehen werden: Es bietet den Händlern die Möglichkeit, sich durch einen hohen Servicelevel vom Wettbewerb zu differenzieren.

acquisa: Wenn Sie einen Fehler machen, haben ihre Kunden ein Problem und umgekehrt. Führt diese gegenseitige Abhängigkeit zu einer partnerschaftlicheren Dienstleister-Auftraggeber-Beziehung?

Rees: Ja, denn je größer und je verwobener das Geschäft, desto partnerschaftlicher ist die Beziehung. Wenn Auftraggeber uns ihre Prozesse vom Kundendialog bis zum Zahlungsmanagement anvertrauen, ist das ein immenser Vertrauensbeweis. Das geht nur, wenn man ein Verhältnis auf Augenhöhe pflegt.



Zeit ist Geld – und deshalb müssen Retouren sofort bearbeitet werden, damit die Ware schnell wieder in den Verkauf gelangt.

sen. Also investieren die Dienstleister ihrerseits in die Internationalisierung, um Auftraggeber in verschiedenen Ländern zu unterstützen. Die PVS-Gruppe in Neckarsulm beispielsweise betreibt seit gut drei Jahren ein Joint-Venture in den USA, im Jahr 2010 startete sie mit einer eigenen Gesellschaft im Parma, um den italienischen Markt zu bedienen, in Großbritannien baute sie ein eigenes 40 Mitarbeiter starkes Services-Team auf. »Wachstum und Internationalisierung sind kundengetrieben. Viele Versender nutzen den E-Commerce, um Länder zu testen«, sagt Andreas Kreickmann, Bereichsleiter Marketing und Vertrieb bei der PVS-Gruppe. Dabei gehe es zunächst mal um Fragen wie Sprache, Service und Standort: Sollte der neue Online-Shop im Ausland in der jeweiligen Landessprache starten oder reicht ein englischsprachiger Auftritt? Kann das Volumen von Deutschland aus bewältigt werden oder bedarf es einer Präsenz vor Ort? Hinzu gilt es, mitunter tückische Details wie Zollbestimmungen, Lieferscheinmodalitäten oder Zahlungsgewohnheiten zu prüfen. So zahlen in Italien 76 Prozent der Kunden ihre Bestellungen per Nachnahme, »das können sie nicht von Deutschland aus lösen, dafür brauchen sie einen Dienstleister vor Ort«, sagt Kreickmann.

Schöner Doppeleffekt für international aufgestellte Fulfillment-Profis: Sie verhelfen nicht nur ihren deutschen Kunden zum Auslandsgeschäft, sondern unterstützen auch ausländische Unternehmen, die auf den deutschen Markt eintreten.

redaktion@acquisa.de

.]

Und so investiert das Hamburger Unternehmen, wie alle renommierten Fulfillmenter, in innovative Technik und höchstleistungsfähige IT-Systeme.

Als der Dienstleister Netrada im vergangenen Oktober Insolvenz anmeldete, waren viele Branchenkollegen geradezu schockiert. Netrada war im Jahr 1997 unter dem Namen Heycom gegründet und zehn Jahre später an die D+S Europe AG verkauft worden. D+S Europe wiederum wurde im Jahr 2008 vom Londoner Private-Equity-Unternehmen Apax übernommen, das sich diesen Deal eine halbe Milliarde Euro kosten ließ – was viele Branchenexperten für maßlos überteuert hielten. So oder so: Apax hat die 500 Millionen offenbar in den Wind geschrieben. Laut der Hannoverischen Allgemeinen (HAZ) reichte letztlich die Kapitalausstattung nicht, um das schnelle Wachstum zu bewältigen. Insider meinen, Apax habe zu hohe Erwartungen an die Rendite gehabt.

Inzwischen ist klar, dass sich Arvato als Investor und Retter von Netrada herauskristallisiert hat. Zuvor waren in einschlägigen Branchendiensten unter anderem auch Hermes, Amazon oder Ebay als Kaufinteressenten gehandelt worden.

Die Netrada-Kunden – darunter Esprit, Hugo Boss, C&A und Görtz – dürften einen großen Schreck bekommen haben, als sie von der Insolvenz erfuhren.

Schließlich hängt ihr E-Commerce-Erfolg unmittelbar von ihrem Fulfillment-Dienstleister ab. Das Gewährwerden dieser Abhängigkeit könnte zwei Folgen haben: Variante eins wäre, dass die Versender bei der Wahl ihrer Dienstleister künftig stärker auf deren wirtschaftliche Stabilität und Solidität achten. Variante zwei: dass sie eigene Fulfillment-Expertise aufbauen. Letzteres ist allerdings sehr aufwendig und teuer, denn die Prozesse sind mittlerweile dermaßen komplex, dass es einer hohen Expertise bedarf, sie zu beherrschen.

Arvato schnappt sich Netrada

Das wissen auch die Fulfillment-Dienstleister und bauen ihre Beratungsleistungen aus: Ob es nun darum geht, die Waren im Web so zu präsentieren, dass möglichst wenig Retouren kommen, oder darum, möglichst viel Traffic für den Online-Shop zu generieren, oder um Sortimentsbreite, Call-Center-Services, Datenschutz, Zollbestimmungen oder welchem Kunden in welchem Land man am besten welche Zahlungsart anbietet – der Erfahrungsschatz professioneller Fulfillmenter ist enorm und sie stehen ihren Auftraggebern schon aus Gründen der Kundenbindung gern mit Rat und Tat zur Seite.

Immer mehr Versender nutzen dieses Know-how, um im Ausland Fuß zu fas-

SUMMARY

→ **FULLFILLMENT** Rosige Aussichten für innovative Fulfillmenter. Sie werden weiter auf Beschleunigung setzen.

→ **EXPANSION** Immer mehr Versender nutzen dieses Know-how, um im Ausland Fuß zu fassen.
