

»Service aus einem Guss«

Make or buy? Selbermachen oder auslagern? Dieser Klassiker rund um Versandhandelsprozesse hat nichts an Aktualität eingebüßt. **acquisa zeigt, was Fulfillment – Kundenservices inklusive Versand – heutzutage zu leisten vermag.**

Text _ Kristina Schreiber

Was haben die Models Jessica Simpson, Cindy Crawford und Elle MacPherson außer ihrer Schönheit gemeinsam? Alle werben sie für Guthy Renker. Und was

hat die Kosmetikmarke mit dem Fulfillment-Dienstleister Walter Services in Ettlingen zu schaffen? Der Customer-Care-Spezialist bildet hierzulande die

gesamte Prozesskette von Guthy Renker ab. Auch für T-Merciant Best Direct im britischen Harrow laufen die kommunikativen Fäden in Ettlingen zusammen, über alle Medien hinweg. Best Direct kann sich so auf seine Kernkompetenzen Produkt und Einkauf konzentrieren. Dies ist ein typisches Beispiel, wie der gesamte Fulfillment-Prozess ausgelagert wird. Best Direct tritt als Marke auf, und Walter erledigt ab der Bestellung bis zur Belieferung des Kunden den ganzen anstehenden Produktionszyklus. Sind die Bestellungen verarbeitet, werden sie umgehend an das hauseigene Fulfillment-Center zur Rechnungslegung und Versandvorbereitung weitergeleitet. Tritt ein Zahlungsausfall auf, kümmern sich die Ettlinger gemeinsam mit dem Kooperationspartner EOS, Financial-Service-Experte aus der Otto Group, um das Problem. Vorteil: »Outsourcing ermöglicht klar kalkulierbare Kosten und skalierbare Volumina«, sagt Michael Heim, Chef von Walter Services Tele Medien. Er prognostiziert, dass Fulfillment-Lösungen immer wichtiger werden.

MEHR ZUM THEMA bietet die Checkliste: »Logistikqualität und -effizienz«

www.acquisa.de/premium

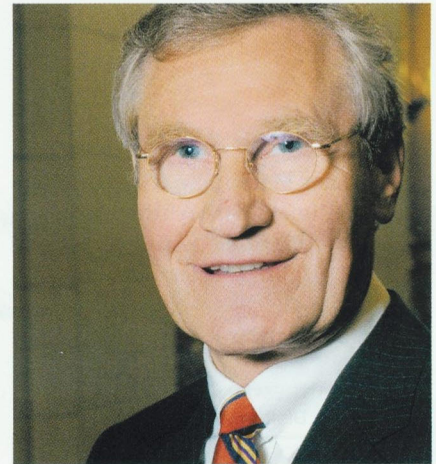
»Der Rahmen eines Logistikkontrakts kann die Übernahme der gesamten Supply Chain umfassen. Vor allem für große Dienstleister wird die Kette immer länger. Umgekehrt bleiben immer weniger Prozessschritte beim Kunden«, prophezeit Beate Döring, Head of Busi-



Alles unter einem Dach: Dienstleister wie Walter Services in Ettlingen wickeln den gesamten Prozess ab – von der Bestellsannahme über die Lagerung bis zum Retourenmanagement..

»IN ZEITEN, IN DENEN PRODUKTE AUSTAUSCHBARER WERDEN, DIFFERENZIEREN SICH VERSANDHÄNDLER ÜBER PROFIL, SERVICESTRATEGIEN UND LEISTUNGEN.«

PROFESSOR PEER WITTEN, Aufsichtsratsmitglied Otto Group, Hamburg



ness Development Home Delivery Central Europe bei DHL Exel Supply Chain, Hamburg. »Prozesse aus einer Hand« werden inzwischen auch von klassischen Versandhändlern nachgefragt. »Der größte Benefit ergibt sich aus der Nutzung integrierter Services«, sagt Thomas Leitner, Geschäftsführungsmitglied von Arvato Media. Er ist Befürworter des »One-Stop-Shopping«. »Viele Versandhändler neigen dazu, komplizierte Prozesse in ihrer Fertigungstiefe selbst abzubilden«, ergänzt Dirk Meyer, Senior-Product-Manager beim Zahlungs- und Risikomanagement-Lösungsanbieter Wirecard in Grasbrunn. Dienstleister als Generalunternehmer würden hier Skaleneffekte realisieren.

Alle Prozesse aus einer Hand?

»Zudem fahren sie dank transaktionsgebundener Vergütung bei Prozessabläufen und -zeiten oft kostengünstiger.« Beispiel Risiko- und Forderungsmanagement: Bei einer schlechten Bonität reduziert sich die Zahlungswahrscheinlichkeit laut Faustformel in 30 Tagen um ungefähr 50 Prozent. »Entsprechend hat man größere Chancen auf Zahlung, je früher der Versandhändler das Mahnverfahren startet beziehungsweise durch den Dienstleister starten lässt«, so Meyer. Trotz dieser positiven Aspekte für den Einsatz von Fulfillment-Dienstleistern



gibt es auch kritische Stimmen. »Logistik und Services sind weiterhin Kernkompetenzen von Versandhändlern«, warnt Professor Peer Witten, Sprecher der Logistik-Initiative Hamburg, Ehrenvorsitzender der Bundesvereinigung Logistik und Aufsichtsratsmitglied der Otto Group. »In Zeiten, in denen Produkte austauschbarer werden, differenzieren sich Versandhändler über Profil, Servicestrategien und Leistungen.« Selbst wenn es nicht mit Funktionsverlagerungen nach außen im Widerspruch stehe: Outsourcing entbinde Distanzhändler nicht davon, Prozesse zu beherrschen, vorzugeben und aktiv zu gestalten. »Wer etwa nicht mit Retouren umgehen kann, wird scheitern«, prophezeit Witten.

Um unliebsame Retouren zu vermeiden, müssten Versandhändler bereits zu Beginn der Wertschöpfungskette alle Hebel in Bewegung setzen, unterstreicht Konzernkollege Jan Dietrich Hempel. Laut Marketingchef bei der Hamburger Otto-Tochter Hermes Warehousing Solutions (HWS) »schlägt sich die Retourenkomplexität im gesamten Fulfillment-Segment nieder.«

Kommt es doch zum GAU, »ist es schwierig, die Wertschöpfungskette durchgängig abzubilden«, erklärt Hempel. Das zeige sich beim Umgang mit Retouren, sortiert nach Warengruppen. Versandhändler und Dienstleister müssten diese schnell identifizieren. »Eine Prozessautomatisierung lohnt sich bei entsprechendem Volumen unter Berücksichtigung von Warengruppe, -aufbereitung und zügiger Gutschrift an die Retournierer«, skizziert er. Der Retournierer will den verauslagten Betrag schnell zurück. Ansonsten wird er nie wieder beim Händler einkaufen und im schlimmsten Fall wegen Wartens auf Liquidität für negative virale PR sorgen. Daher ist Kulanz angesagt: »Beschwerden zu klären kos-

tet zwar Geld, Versandhändler müssen aber wissen, an welchen Stellen sie in den Dialog investieren und wo sie sich im Umkehrschluss zurückhalten. Das ist eine kaufmännische Entscheidung«, so Hempel. Und diese könne kein Fulfiller seinem jeweiligen Auftraggeber gänzlich abnehmen. Ein weiteres Problem: »Outsourcing ist Steuerungskompetenz, oft fehlt es aber gerade Newcomern zum Beispiel im E-Commerce-Bereich an Erfahrung«, berichtet Kai Hudetz, Bereichsleiter ECC Handel am Institut für Handelsforschung in Köln.

Steuerungskompetenz gefordert

Dennoch können gerade diese Newcomer auch entscheidend vom Know-how und der Routine eines Fulfillment-Dienstleisters profitieren. Die Internet-Plattform Ebay etwa hat einen Marktplatz für viele neue Händler geschaffen. Aber: »Die aus dieser Keimzelle stammenden Power-Seller haben oft ein Rentabilitätsproblem«, so René Otto, Chef des Merchandise-Versenders Rock'n'Shop und des Beraters Trust in Dialog, beide in Hamburg. Preisdumping habe in der Vergangenheit zu niedrigen Deckungsbeiträgen geführt. »Wo es auf eine Bündelung des Gesamtkonzepts ankommt, fehlt es Start-ups oft an Know-how bei Controlling, Rechnungswesen und Debitorenmanagement«, ergänzt Hu- [...]

»AUSLAGERUNG IST NOTWENDIG FÜR PROFESSIONALISIERUNG. VERSANDHÄNDLER KÖNNEN NICHT ALLE LEISTUNGEN AUS EIGENER KRAFT REALISIEREN.«

KAI HUDETZ, Bereichsleiter ECC Handel am Institut für Handelsforschung, Köln

detz. Seiner Meinung nach hilft effektives Fulfillment der Webshop-Effizienz da auf die Sprünge: »Auslagerung ist notwendig für die Professionalisierung. Versandhändler können nicht alle Leistungen aus eigener Kraft realisieren.

MEHR ZUM THEMA bietet die Checkliste: »Analyse der Distributionslogistik«

www.acquisa.de/premium

Das Risiko liegt indes auf der Hand: Reichen die Margen, um eine externe Leistung zu finanzieren? Wird nicht zu viel Know-how nach außen verlagert? Das gilt auch für Unternehmen, die mit dem Online-Handel mitwachsen, etwa Filialisten, die ihre 111. Dependance im Web eröffnen. »Wegen Kapitalbindung und Synergieeffekten wird Outsourcing zunehmend zur favorisierten Lösung«, ist DHL-Frau Döring überzeugt. Besonders bei wachsenden Volumen sei der Versand nicht parallel zum Stationärhandel »nebenbei« zu stemmen. Auch ein weiterer Aspekt profitiert von der Auslagerung der Prozesskette: Gerade im E-Commerce kommen auf Händler schnell Anfragen aus dem Ausland zu. Doch eine Internationalisierung muss

gut durchdacht und mit dem richtigen Partner umgesetzt werden. Per »Huckepack« könnten Händler und Dienstleister nicht nur flexibel auf Marktänderungen wie Konjunktur, rechtliche Rahmenbedingungen oder Wettbewerb reagieren. Gemeinsam könnten sie auch bei der Internationalisierung einen effizienten Roll-out realisieren: Andreas Kreckmann, Sales-Manager bei PVS Fulfillment Service, Neckarsulm, empfiehlt, beim Start in Cross-Border-Aktivitäten zunächst einen zentralen Versand plus Debitoren-Management via Bundesrepublik. Gleichzeitig sollten die Retouren über ein Logistikzentrum im jeweiligen Markt abgewickelt werden: Erst nach dem Break-even lohne es sich, auf ein dezentrales System umzustellen. Und: »Das Debitorenmanagement muss international aufgestellt sein und mit Fremdwährungen umgehen können. Es muss Lieferschwelen und Richtlinien der Märkte berücksichtigen«, gibt Kreckmann zu bedenken. Doch nicht nur für Kunden, auch für die Dienstleister sind die Anforderungen mannigfaltig. »Die meisten Fulfillment-Dienstleister kaufen wesentliche Bestandteile der Leistungskette zu und betreiben einen erheblichen Koordinations- und Schnittstellenaufwand«, warnt

Danilo Georg. Der Marketingchef des Otto-Unternehmens Baur Fulfillment Solutions in Burgkunstadt sieht Dienstleister allesamt vor der Herausforderung, »die feingliedrigen und heterogenen Details eines Distanzhändlers zu beherrschen«. Gefordert seien Leistungsbausteine, die in der Summe komplex seien, aber die Kompetenz im Business Process Outsourcing (BPO), dem fulfillerischen »Rundum-sorglos-Paket«, ausmachten. »Wer umfängliche Leistungen zukauf und koordiniert, wird sich schwertun, einen Mehrwert für die potenziellen Auftraggeber zu bieten«, ist Georg überzeugt. Abhilfe schaffe Qualität sowie technische und intellektuelle Innovationen: »Nur Organisationen mit Investitionskraft werden langfristig Marktanteile gewinnen und ausbauen.«

Das Frontend liegt beim Händler

Prozesse von Fulfillment-Dienstleistern sind derzeit en vogue. Trotzdem – neben der Steuerung können dem Händler auch andere Aufgaben nicht abgenommen werden. »Das Frontend zum Kunden muss er selbst bilden«, betont Hudetz. »Die Zeiten hemdsärmeliger Lösungen sind jedenfalls vorbei.«

redaktion@acquisa.de

•]

→ CHECKLISTE DIENSTLEISTERWAHL

Kein Patentrezept für erfolgreiche Dienstleisterauswahl, dafür aber ein paar Hilfen:

- Erfüllt der Dienstleister die kaufmännische, logistische und IT-Voraussetzung?
- Verfügt er über passende Kapazitäten und Ressourcen?
- Bündelt und steuert er Subunternehmer oder bildet er die erforderlichen Leistungen inhouse ab? Steht er per Generalvertrag gegenüber dem Kunden für die Gesamtleistung ein? Wie zuverlässig und kompetent sind diese Partner? Gibt es Abkommen mit Frachtführern etc.?
- Kann er B2B oder auch B2C abbilden?
- Ist der Dienstleister international aufgestellt?
- Ist sichergestellt, dass Kundenverhalten beobachtet wird (Kontakt- und Kundenhistorie, Vertrieb, Warenwirtschaft, Finanzströme)?
- Verfügt der Anbieter über Referenzen?
- Ist das Vergütungsmodell transparent? Sind die Kosten kontrollierbar? Ist eine Liquiditätsverbesserung möglich?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis von Qualität, Kosten und Effizienz? Wie werden die Leistungen sichergestellt (z.B. Pflichtenheft)?
- Passen Mentalität und Kultur zum eigenen Unternehmen? Befindet man sich auch organisatorisch »auf Augenhöhe«?