



So gelingt das Wachstum in der Logistik

Wachsende E-Commerce-Unternehmen stehen in puncto Auftragsabwicklung und Logistik vor vielfältigen Herausforderungen. Doch wie lassen sich immer größer werdende Bestell- und Paketvolumina, aber auch Retouren möglichst effizient und kostengünstig abwickeln?

Allein 2013 – so rechnet der Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh) vor – wuchs der E-Commerce-Umsatz in Deutschland um 41,7 Prozent auf 39,1 Milliarden Euro. Dies hat Auswirkungen auf die Logistik. Wie sollten Onlinehändler aufgestellt sein, um steigende Volumina und Anforderungen bewältigen zu können? „Dazu sind Aspekte in der Organisation, Auftragsabwicklung, bei der Wahl des richtigen IT-Systems, dem Layout der Logistikanlagen und Arbeitsplätze zu beachten“, erklärt Dipl. Wirtschaftswissenschaftler Gregor Blauermel, Geschäftsführer der Unternehmensberatung B416. Die meisten E-Commerce-Händler starten in der Logistik mit einem kleinen Lager mit Regalen, Palettschienen und Mitarbeitern, die die Pakete packen. „Wenn solche Unternehmen wachsen und mehr Kapazitäten benötigen, sollten sie nicht sofort mächtige IT- und Logistiksysteme installieren“, warnt Blauermel mit Blick auf die hohe Kapitalbindung. Vielmehr sollte eine wachstumsfähige Logistik mit gut

strukturierter Organisation und ein geeignetes IT-System mit Shoplösung, ERP-System, Auftragsabwicklung und Lagerverwaltung gefunden werden, das zum Reifegrad des Unternehmens passt.

PROZESSE EINFACH HALTEN

Martin Jenny, Logistikleiter bei dem zur Orell Füssli Thalia gehörenden Onlineshop buch.ch, teilt diese Haltung: „Automatisierung ist gut, wenn man Planbarkeit und eine übersichtliche Artikelanzahl hat. Da unser Geschäft sehr saisonal ist, müssen die Kapazitäten im Lager flexibel erweiterbar sein. Prozesse sollten einfach gehalten sein, um bei Bedarf schnell auch ungelernete Kräfte einsetzen zu können.“ Im Weihnachtsgeschäft verlassen bei buch.ch bis zu 5.500 Pakete pro Tag das Lager in Winterthur, im Sommer sind etwa 2.000 bis 2.500 Sendungen am Tag.

Wird das Lager zu klein oder haben Unternehmen Probleme, das gestiegene Auftragsvolumen zu bewältigen, wird

schnell der Ruf nach größeren Kapazitäten laut. Dabei bieten häufig die Lagerstruktur und die Lagerorganisation vielfältiges Optimierungspotenzial. So verlieren Lagerbetreiber viel Platz oder müssen weite Wege in Kauf nehmen durch falsche beziehungsweise nicht richtig optimierte Regale. Schmalere Fachböden und Ständer sowie wenig Platzverlust über den zu lagernden Kartons tragen dazu bei, das Lager kompakt zu gestalten. „Durch diese Art von Optimierung konnten wir in einem Projekt 30 Prozent mehr Ware in die bestehende Regalanlage einbringen und dem Unternehmen so eine Kapazitätserweiterung durch einen geplanten Neubau einsparen“, berichtet Blauermel.

Für die Platzvergabe im Lager gibt es verschiedene Strategien. Zu den bekanntesten gehört die ABC-Einteilung. „Einen A-Artikel günstig zu platzieren, ist durchaus sinnvoll“, bestätigt Blauermel, aber dann sei es wichtiger zu schauen, in welcher Kombinatorik bestimmte Artikel bestellt werden und das Lager danach zu organi-

sieren, um bei einem Rundgang möglichst viele Artikel zu kommissionieren. So hat es sich beispielsweise als sinnvoll erwiesen, ein Schuhlager nach Größen sowie Damen/Herren zu sortieren, da selten mehr als zwei verschiedene Größen sowie Damen- und Herrenschuhe in einem Auftrag bestellt würden. Weitere Optimierungsansätze bieten die eingesetzten Arbeitsmittel. Dazu gehört die Wahl des richtigen Kommissionierwagens. Auf einem professionellen Wagen lassen sich bis zu 24 Aufträge parallel kommissionieren – mit Monitor ausgerüstet statt mit Scanner hat der Kommissionierer zudem beide Hände frei für das Greifen der Waren. Auf diese Weise können Zeit, Wege und Personal eingespart werden. „Um das Mengenwachstum für unsere Kunden sicherzustellen, erarbeiten wir regelmäßig mit B416 Optimierungsansätze in sämtlichen Logistikprozessen – von der Lagerung, Kommissionierung bis zur Versandabwicklung. Dabei schätzen wir die Zusammenarbeit mit den externen Beratern gerade bei komplexen oder strategischen Fragestellungen, wie auf künftige Entwicklungen zu reagieren ist beziehungsweise wie ich meine Prozesse flexibel gestalten, um die Anforderungen der nächsten Jahre abdecken zu können“, so Carsten Allwicher, Projektmanager bei BFS.

TYPISCHE FEHLER VERMEIDEN

Ein Fehler vieler E-Commerce Unternehmen ist die Art der Zuteilung der Aufträge für die Kommissionierung. Häufig würden diese nach Kundenkategorien sortiert oder nach Lagerstruktur, um die Laufwege für Mitarbeiter kurz zu halten. „Logistisch sinnvoll wäre die Aufteilung nach Auftrags-typen, zum Beispiel Kleinaufträge/Großaufträge, viele Positionen/wenige Positionen und so weiter“, so Blauermel. Zudem hätten viele Unternehmen ein falsches Bild von ihrer Auftragsstruktur und richteten ihre Logistik häufig auf ein Worst-Case-Szenario aus. Ein Grund dafür sei die fehlende Auswertung des vorhandenen Zahlungsmaterials. Erheblicher Mehraufwand hingegen ergibt sich in einigen Unternehmen durch fehlerhafte Artikelstammdaten,

etwa, wenn Mitarbeiter erst während der Kommissionierung bemerken, dass die Bestellung aufgrund des Volumens oder des Gewichts nicht in einem Karton verschickt werden kann. Das hat erhebliche Produktivitätseinbußen zur Folge. Eine Case Calculation, die Packstücke vorab berechnet, benötigt genaue Artikelstammdaten benötigt, doch diese lassen sich heute einfach durch entsprechende Geräte weitgehend automatisiert erfassen.

RETOUREN EFFIZIENT ABWICKELN

Bei Retouren erwarten Kunden guten Service. BFS Baur Fulfillment Solution hat als Mitglied der Otto Group langjährige Erfahrung mit dem Thema. „Um Kosten für Retouren so gering wie möglich zu halten, müssen Retouren so schnell wie möglich in den Verkaufsbestand zurückgeführt

könnten“, ergänzt Rees und rät unerfahrenen Unternehmen, über Logistik-Outsourcing nachzudenken. Ein zweites großes Problem sei für viele die ordentliche Bestandsführung und eine funktionierende Supply Chain, um Lieferzeit und Verfügbarkeit zu gewährleisten. Denn die klare verlässliche Information über den voraussichtlichen Lieferzeitpunkt werde von den Kunden heute erwartet.

Gut gelöst hat diese Fragen beispielsweise Fressnapf. Der Anbieter von Tiernahrung hat seit 2009 einen Onlineshop und hat BFS mit der kompletten Abwicklung beauftragt – von der Bestellannahme bis zur Retourenabwicklung, Kundendialog-Dienstleistungen und dem Debitorenmanagement. Um Fressnapf die Übersicht über die Logistikprozesse zu ermöglichen, hat BFS zusammen mit B416 ein monatliches Reporting über relevante Logistik-



von links:

Dipl. Wirtschaftswissenschaftler Gregor Blauermel ist Geschäftsführer der B416 Unternehmensberatung aus Cadolzburg, die auf Logistik, Einkauf, Organisation und Multichannel spezialisiert ist. Der Fokus liegt dabei auf Versandhandel und E-Commerce, aber auch anderen Branchen, die sich mit B2B- oder B2C-Versand beschäftigen. Zu den Kunden gehören unter anderem Händler wie Zalando oder myToys, aber auch Logistik-Dienstleister wie Hermes oder Baur Fulfillment Solutions (BFS).

Christian Rees ist Geschäftsführer bei Baur Fulfillment Solutions (BFS), Experte für die gesamte Wertschöpfungskette im Internet- und Versandhandel. Neben Beratung übernimmt das Dienstleistungsunternehmen für seine Auftraggeber die komplette Geschäftsabwicklung von der Bestellung über Auslieferung und Service bis zur Abrechnung. Mode, Lifestyle und Schuhe stellen die Branchenschwerpunkte dar. Es ist für Kunden wie OTTO, s.Oliver, Comma oder Fressnapf tätig – und natürlich auch für Baur.

Carsten Allwicher ist Projektmanager bei Baur Fulfillment Solutions (BFS). Zuvor war er Logistikleiter bei Bionoria SE und Projektmanager Supply Chain Management bei Primondo.

werden. Parallel dazu muss das Kundenkonto entlastet und gegebenenfalls der Kaufpreis zurückgezahlt werden“, erklärt BFS-Geschäftsführer Christian Rees.

„Häufig wird der Ressourcenbedarf für den Betrieb einer eigenen Logistik unter- oder überschätzt – insbesondere bei der Bindung von Managementressourcen, die häufig woanders besser eingesetzt werden

kennzahlen erarbeitet. Darüber hinaus haben die beiden Partner für Fressnapf ein Kalkulationstool entwickelt, um verursachungsgerechte Preise auf Basis der Prozesskosten anbieten zu können. „Mit dieser Datenauswertung können wir unserer Logistikdienstleistungen für Fressnapf alle genau kalkulieren“, berichtet BFS-Projektmanager Carsten Allwicher. ■