

STRATEGIEN UND SORTIMENTE: DAS TOPGENRE IM FRÜHJAHR 2016

MEHR WERT

WELT UND TEMPO

Die Messen bestätigen
den Wandel im Einkauf

SCHRITT FÜR SCHRITT

Schuhfilialist Görtz mit neuem
Multichannel-Konzept

den Kunden, die den Wechsel zu Arvato mitgemacht haben, wurden die Verträge neu verhandelt. Bei diesen spielen Umsatz abhängige Honorarmodelle – anders als bei Netrada – nur noch eine untergeordnete Rolle (siehe Kasten).

Auch organisatorisch stellt sich Consumer Products neu auf. „Netrada war etwas unauferäumt organisiert. So waren Account Manager mal in der IT und mal in der Logistik tätig“, berichtet Weithe. Er hat Consumer Products klar nach Funktionen gegliedert: Business Development, IT, Online-Marketing, Customer Care, Financial Services, Logistik und Key Account Management. Letzteres umfasst vier Fashion-Teams und je eine Mannschaft für den Bereich Beauty und FMCG.

Die komplett neu aufgebaute IT-Abteilung entwickelt derzeit für einen Großkunden eine Omnichannel-Plattform, die Services wie Click & Collect und die Retoure von Online-Bestellungen im Laden enthält. Die Lösung soll anschließend bei weiteren Kunden implementiert werden.

Die größte Baustelle ist aber im wahren Sinne des Wortes das neue Logistikzentrum in Garbsen bei Hannover, das das Online-Geschäft von Esprit abwickeln wird. Das noch von Netrada in Auftrag gegebene Lager wird bis Oktober stufenweise hochgefahren. Es verfügt mit 150 000 m² über dreimal so viel Nutzfläche wie das für C & A betriebene Lager in Hannover-Langenhagen. Die reine Kommissionierung erfolgt in beiden Standorten großteils händisch. Die Mitarbeiter werden dabei durch moderne Automatisierungs- und Taschensortertechniken unterstützt. Hinzu kommt ein dynamischer Puffer, in dem häufig nachgefragte Artikel aus Retoure und Wareneingang vorgelagert werden.

Völlig neu ist die automatische Retourenannahme, die Arvato im gemieteten Esprit-Lager installiert. Dort übernehmen Maschinen Prozesse wie Wiederaufbereitung, Eintüten, Fehlererkennung, Claim-Management sowie Falten und Dämpfen. Das Investitionsvolumen beziffert Weithe auf einen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag. Spätestens zum Jahresende soll das deutlich kleinere Esprit-Lager in Garbsen abgeschaltet werden.

Neueinstellungen sind vorerst nicht geplant. Consumer Products beschäftigt derzeit rund 3500 Mitarbeiter, davon 2200 in der Logistik. Arvato hatte 2014 fast alle Netrada-Mitarbeiter übernommen. Lediglich 25 der 2200 Beschäftigten mussten gehen, da die fusionierten Verwaltungsbereiche sonst überbesetzt gewesen wären, erklärt Weithe.

Stabil bleibt auch das Umsatzniveau. Der Grund: „Die Großkunden unterliegen dem Markttrend und wachsen kaum noch. Und die Umsätze der Neukunden schlagen noch nicht zu Buche“, erklärt Weithe. „Für 2016 erwarten wir aber wieder Wachstum.“ ■

BERT RÖSCH

„Das ist immer noch eine Wette“ Die umsatzabhängige Vergütung wird zum Auslaufmodell



Marcus Diekmann, Shopmacher: „Beim Revenue Share-Modell ist mindestens eine Seite unzufrieden.“



Friedrich-Georg Lischke, BFS: „Die Risiken müssen gemeinsam getragen werden.“



Max Niclas Bense, Hermes Fulfillment: „Klarer Trend zum Buchen von Zusatzleistungen.“

Nach dem Aus des E-Fashion-Dienstleisters Netrada verabschiedet sich jetzt nach und nach auch dessen bevorzugtes Abrechnungsmodell vom Markt: die umsatzabhängige Vergütung von E-Commerce-Dienstleistungen wie Logistik, Fulfillment und Online-Shop-Betreuung. Netrada war mithilfe dieses Konzepts, das die Kunden von finanziellen Risiken weitestgehend befreit, fast ebenso schnell aufgestiegen wie abgestürzt. Firmen-Insidern zufolge lohnte sich das Revenue Share-Modell nur ab einem Online-Umsatz in Höhe von mindestens 10% der Gesamterlöse des Kunden. Das konnte Netrada dem Vernehmen nach aber nur bei Esprit erreichen. Bei allen anderen Kunden hätten die Investitionen und laufenden Kosten die umsatzabhängigen Einnahmen überstiegen. Somit sei die Pleite von Netrada programmiert gewesen. Und da der Netrada-Käufer Arvato die Umsatzbeteiligung weitestgehend aus seinen Dienstleistungsverträgen verbannt hat, seien die Mitbewerber auch nicht mehr genötigt, den ruinösen Preiskampf mitzumachen.

Somit dominieren inzwischen ganz klar differenzierte Abrechnungsmethoden im deutschen E-Fulfillment. Bei Docdata werden „generell alle Arbeitsschritte erfasst, protokolliert und somit die tatsächliche Arbeit berechnet“, berichtet Marketing-Manager Arndt Holzmeier. „Das ist für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar und bedeutet Planungssicherheit durch eine seriöse Kostenlegung.“ Baur Fulfillment Solutions sieht das ähnlich: „Es liegt zwar nahe, dem Outsourcing-Partner einen Prozentsatz des Umsatzes zuzuordnen. Für uns ist das allerdings keine faire Grundlage eines Konditionenmodells“, betont CEO Friedrich-Georg Lischke. Als Argument führt er die Tatsache an, dass die Fulfillment-Dienstleister auf viele Faktoren keinen Einfluss hätten, darunter die Preispolitik und das Retourenverhalten der Kunden. „Daher entspricht es unseren Vorstellungen einer professionellen und fairen Partnerschaft, auch Risiken gemeinsam zu tragen.“ In der Folge vereinbart die Otto Group-Tochter nur Konditionenmodelle, die sich auf mehrere Parameter stützen.

Nach Ansicht von Shopmacher-Chef Marcus Diekmann wird bei erfolgsabhängigen Modellen nur selten die angestrebte Win-Win-Situation erreicht. Entweder war der Dienstleister unzufrieden, weil die für rentables Wirtschaften nötigen Umsatzzahlen nicht erreicht wurden. Oder der Kunde war enttäuscht, weil die Umsatzzahlen so hoch waren, dass der Dienstleister unverhältnismäßig viel Geld einstrich. „Eine klassische Abrechnung nach Tagessätzen wäre dann viel günstiger gewesen“, sagt Diekmann. Zudem hätten viele Dienstleister schmerzlich feststellen müssen, dass Markenhändler sich in der Regel kaum für ihren Online-Shop engagieren, wenn sie das finanzielle Risiko nicht selbst tragen.

Die Agentur Wiethe Interaktive lässt sich lediglich in Teilbereichen auf eine umsatzabhängige Bezahlung ein. „Das rechnet sich für uns aber nur, wenn nach zwei Jahren ein Transaktionsumsatz von 5 Mill. Euro erreicht wird“, erklärt Geschäftsführer Marcus Wiethe. „Das ist zwar auch eine Wette auf eine Entwicklung. Doch weil wir seit über 20 Jahren auf Mode spezialisiert sind, können wir gut abschätzen, ob sich eine Marke gut entwickeln kann.“

Von den Großen bietet nur Hermes Fulfillment das Net Sales-Modell in Reinform an. Die transaktionsbasierte Abrechnung werde derzeit aber deutlich stärker nachgefragt, berichtet Vertriebschef Max Niclas Bense. Als Grund nennt er den hohen Anteil an modular eingekauften Dienstleistungen, die nur dann bezahlt werden müssen, wenn sie auch tatsächlich genutzt werden. „Wir erkennen einen klaren Trend zum Buchen von Zusatzleistungen, die sich zu einem individuellen Fulfillment-Paket schnüren lassen.“ ■ BR