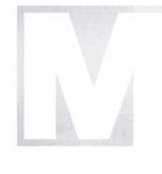


Multi-Channel Fulfillment – Prozessgestaltung und Auswahl Fulfillment-Dienstleister

Düsseldorf | 24./25.11.2011



METROPLAN[®] ENGINEERING

MATERIALFLUSSOPTIMIERUNG LOGISTIKSYSTEME GENERALPLANUNG PROJEKTMANAGEMENT


INHALT

- 01 Herausforderungen und Schlüsselfaktoren des Multi-Channel Fulfillment
- 02 Auswahl des richtigen Fulfillment-Dienstleisters
- 03 Kernelemente der Prozessgestaltung einer Multi-Channel Abwicklung
- 04 Zusammenfassung

01 | HERAUSFORDERUNGEN UND SCHLÜSSELFAKTOREN

Entwicklung zum Multi-Channel-Versender

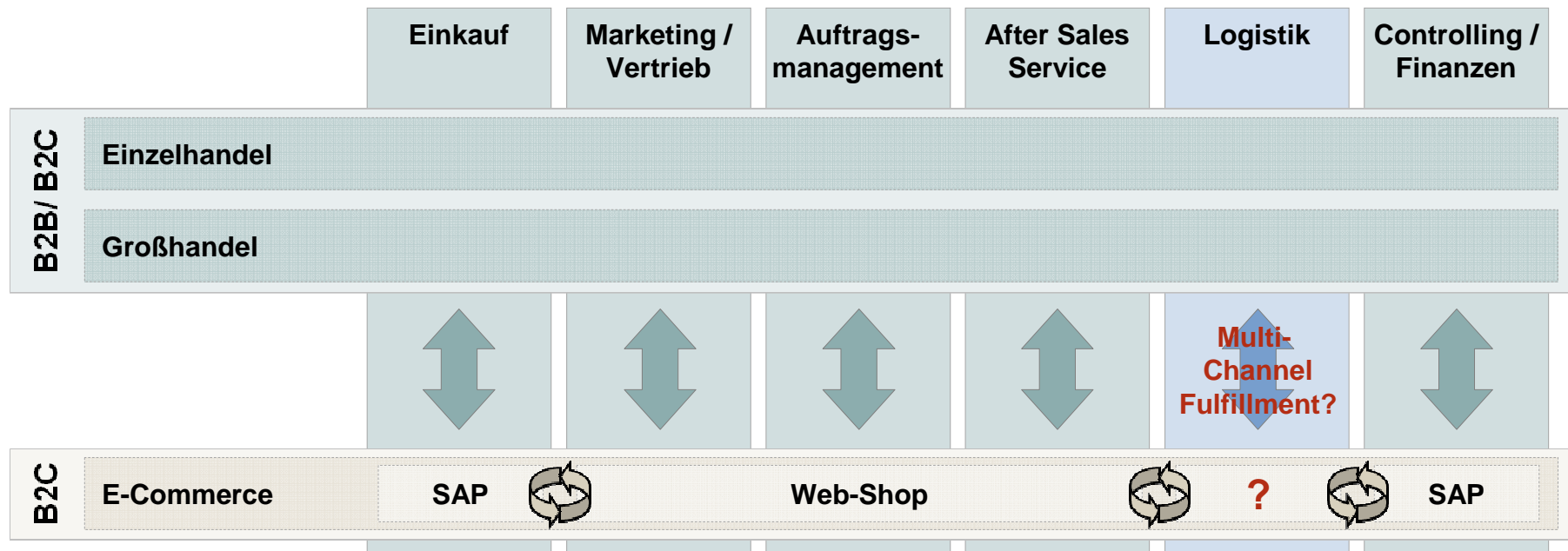
Die Entwicklung zum Multi-Channel-Versender verändert die Anforderungen an die Unternehmensprozesse und die logistische Abwicklung signifikant!

- Traditionelle Ausrichtung der internen Strukturen und Prozesse (Einkauf, Controlling, Marketing / Vertrieb, Logistik, Finanzen, After Sales Service) auf B2B-Abwicklung (Hersteller) oder wenige Vertriebskanäle (z.B. stationärer Handel)
 - Durch die Integration und den Aufbau des Vertriebskanals Internet und damit der Erweiterung des Endkundengeschäfts (B2C) ändern sich die Rahmenbedingungen der Gesamtorganisation dramatisch:
 - Gezieltes Angebot eines breiten Sortimentsspektrums
 - Neue, andersartige Verkaufsplattform (Web-Shop)
 - Abweichende Kundenanforderungen (z.B. schnelle Warenverfügbarkeit, kleinstteilige Lieferung)
- 
- Welche Auswirkungen hat eine Multi-Channel Vertriebsstrategie auf traditionelle Strukturen und wie lässt sich das erweiterte B2C-Geschäft optimal integrieren?

01 | HERAUSFORDERUNGEN UND SCHLÜSSELFAKTOREN

Unternehmensbereiche

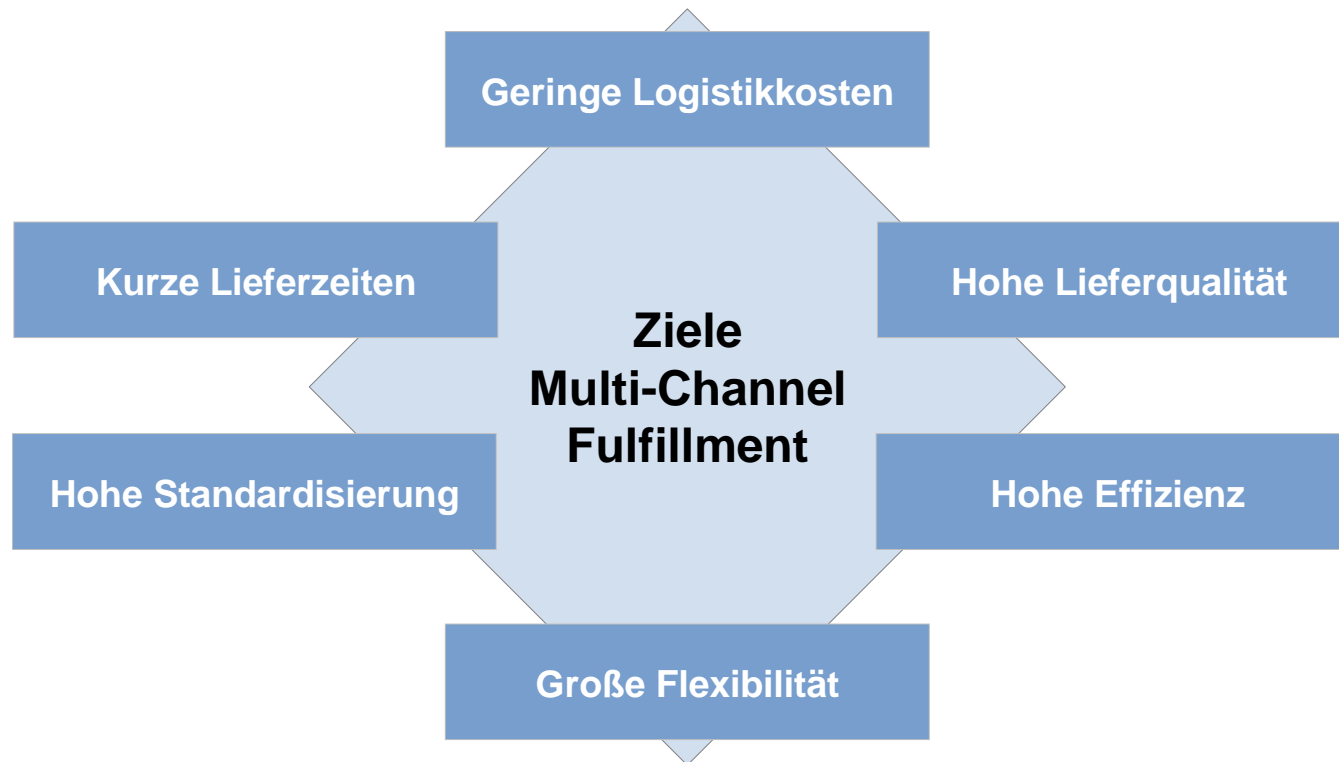
Integration des E-Commerce betrifft alle Funktionsbereiche – insbesondere ein auf das digitale B2C ausgerichtete und mit etablierten Prozessen abgestimmte Fulfillment!



01 | HERAUSFORDERUNGEN UND SCHLÜSSELFAKTOREN

Ziele

Ein Multi-Channel Fulfillment-Konzept zielt auf den Aufbau einer einheitlichen, leistungsfähigen und wirtschaftlichen Logistikabwicklung ab!



01 | HERAUSFORDERUNGEN UND SCHLÜSSELFAKTOREN

Problemstellung

Die Anforderungen und Rahmenbedingungen der B2B- im Vergleich zur B2C-Abwicklung erzeugen die hohe Komplexität des Multi-Channel Fulfillment!

	B2B	B2C
<ul style="list-style-type: none">› Sortimentsstruktur› Kundenstruktur› Auftragsstruktur	<ul style="list-style-type: none">› Breites Artikelspektrum› Groß- und Einzelhandel› Niedrige Anzahl Lieferungen, niedrige Anzahl Picks (i.d.R. Versandeinheiten)› Großvolumig (Palette)› Stückgut Belieferung› Standard Liefertage (> 48h)› i.d.R. keine	<ul style="list-style-type: none">› Breites Artikelspektrum› Endkunden› Hohe Anzahl Sendungen, hohe Anzahl Einzel-Picks (i.d.R. Verbrauchseinheiten)› Kleinvolumig (Karton)› Endkundenbelieferung (KEP)› Kurze Lieferzeiten (< 24h)› Hohes Volumen mit kurzen, komplexen Bearbeitungszeiten

INHALT

- 01 Herausforderungen und Schlüsselfaktoren des Multi-Channel Fulfillment
- 02 Auswahl des richtigen Fulfillment-Dienstleisters
- 03 Kernelemente der Prozessgestaltung einer Multi-Channel Abwicklung
- 04 Zusammenfassung

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Strukturierte Vorgehensweise

Durch eine strukturierte Vorgehensweise wird entschieden, ob die zukünftige Fulfillment-Abwicklung selbstständig oder durch einen Fulfillment-Dienstleister erbracht wird !

1 Logistische Anforderungen an das Multi-Channel Fulfillment zusammenstellen!

Ziel: Qualitative und quantitative Anforderungen sind definiert und abgestimmt

2 Multi-Channel Fulfillment intern planen!

- › Logistische Prozesse und Systeme entwickeln
- › Alternative Gesamtkonzepte entwickeln
- › Investitions- und Betriebskosten abschätzen
- › Interne Konzepte vergleichen und entscheiden

Ziel: Wirtschaftliches internes Konzept liegt vor

3 Multi-Channel Fulfillment extern ausschreiben!

- › Logistikdienstleister auswählen und vorqualifizieren
- › Budgetpreise auf der Grundlage der logistischen Anforderungen einholen
- › Budgetpreis-Angebote quantitativ und qualitativ auswerten

Ziel: Indikative LDL Angebote liegen vor

4 Vergleich „Eigen oder Fremdbetrieb“ qualitativ und quantitativ durchführen und entscheiden!

Ziel: Abwicklungsform des Multi-Channel Fulfillments ist entschieden

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Strukturierte Vorgehensweise

Bei der Entscheidung für eine Fremdvergabe der Fulfillment-Dienstleistungen wird im mehrstufigen Verfahren der passende Dienstleister vertraglich gebunden

1

Logistische Anforderungen an das Multi-Channel Fulfillment zusammenstellen!

Ziel: Qualitative und quantitative Anforderungen sind definiert und abgestimmt

2

Multi-Channel Fulfillment Dienstleistungen ausschreiben!

Ziel: Qualifizierte LDL Angebote liegen vor

3

Angebotsvergleich auf Basis „Open Book“ durchführen !

Ziel: Vergleichbarkeit der LDL-Lösungen ist gegeben

4

Verhandlungen „Closed Book“ durchführen und Vergabeentscheidung herbeiführen !

Ziel: Abwicklungsform des Multi-Channel Fulfillments ist entschieden

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Ermittlung der Anforderungen an den Fulfillment-Dienstleister

Analog zum Vorgehen bei der Eigenkonzeption werden die Anforderungen zusammengestellt – allerdings als funktionale Beschreibung ohne Konzeptvorgabe

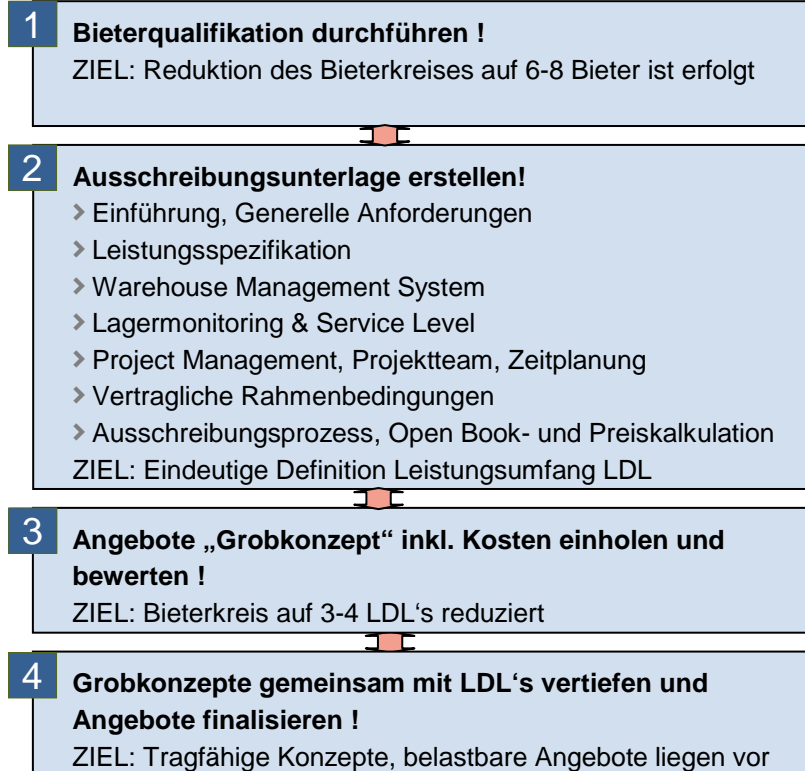
- Datengrundlagen und Datenpool
 - Auftrags(positions)daten für einen definierten Zeitraum, Artikelstammdaten, Verpackungsdaten
 - Homogenisierte Datenbasis
 - Kennzahlen und Zeitverläufe
- Prozessuale Anforderungen und vollständiges Leistungsprogramm
 - Wareneingang, Warenprüfung, Einlagerung
 - Nachschub, Kommissionierung, Verpackung, Qualitätskontrolle
 - Versand, Sortierung auf KEP-Dienstleister-Ziele
 - Retourenbearbeitung, Retourensortierung
 - Rückgabeprozess Return to Vendor
- Zusammenfassung der Daten und Prozesse im Konzeptanforderungskatalog. Dieser wird offiziell freigegeben und bildet die Grundlage des Ausschreibungsverfahrens.

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Vorgehensschritte in der Ausschreibung

Im Rahmen des Ausschreibungsprozesses kommt es darauf an, dass potenzielle Fulfillment-Dienstleister die funktionalen Anforderungen verstehen und umsetzen

- Die Fulfillment-Dienstleister-Auswahl erfolgt daher in drei Stufen:
 - In der ersten Stufe („Bieterqualifikation“) erfolgt eine Vorselektion auf der Grundlage von qualitativen Kriterien
 - In der zweiten Stufe („Grobkonzeption“) werden vom LDL der grundsätzliche Logistikablauf und die damit verbundenen Kosten aufgezeigt
 - In der dritten Stufe („Feinkonzeption“) konkretisiert der LDL sein Konzept. Dieses wird mit den Anforderungen „gestresst“.
- Die LDL's werden in die Lage versetzt, ein konkretes Angebot zu erstellen, welches tragfähig und belastbar ist.



02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Preisfindung: Transformation Open Book zu Activity-Based Costing

Durch eine detaillierte Abfrage der Ist-Kosten in allen wesentlichen Bereichen der logistischen Abwicklung werden Leistungslücken transparent

1.1 Investitionen Gebäude	€ total:	0
1.2 Gebäudekosten	€ total:	0
2.1 Investitionen Lagertechnik	€ total:	0
2.2 Kosten Lagerbetrieb	€ total:	0
3. Management	€ total:	0
4. Overhead	€ total:	0
5. Gewinn	€ total:	0
6. Gesamtkosten pro Jahr	€ total:	0
Einmalkosten	€ total:	0

2.2 Kosten Lagerbetrieb					€ total:	0
Abschreibungen					0	
	Wert	Einheit	€ / Einheit	€ total		
Regalsysteme				0		
Flurförderzeuge				0		
Materialflusstechnik				0		
IT-Systeme				0		
Büro-Ausstattung				0		
...				0		
<i>(insert new rows above this line)</i>						
Leasing und / oder Miete					0	
Wartungskosten					0	
Lohnkosten - direkt					0	
Übertrag Arbeitsblatt "002" - Per	Wert	Einheit	€ / Einheit	€ total		
Direkte	0,0	FTE	0	0		
Zeitarbeiter	0,0	FTE	0	0		
Schichtleiter	0,0	FTE	0	0		
<i>(insert new rows above this line)</i>						
Andere Betriebskosten					0	

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Preisfindung: Transformation Open Book zu Activity-Based Costing

Der Mitarbeiterbedarf muss durch die Anbieter prozessbezogen dargestellt werden. Hierdurch kann überprüft werden, ob eine realistische Produktivität angesetzt wurde.

2.2 Kosten Lagerbetrieb		Funktion:	Direkt Gewerbliche MA	Direkt Zeitarbeiter	Schichtleiter	Administration/ Management
Abschreibungen		# FTE				
	Wert	Prozess 1	FTE	FTE	FTE	
Regalsysteme		Prozess 2	FTE	FTE	FTE	
Flurförderzeuge		Prozess 3	FTE	FTE	FTE	
Materialflusstechnik		Prozess 4	FTE	FTE	FTE	
IT-Systeme		Prozess 5	FTE	FTE	FTE	
Büro-Ausstattung		Prozess 6	FTE	FTE	FTE	
...		Administration				FTE
<i>(insert new rows above this line)</i>		Total	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE	0,0 FTE
Leasing und / oder Miete		Kosten				
Wartungskosten		Kosten pro Jahr und FTE	€/ FTE	€/ FTE	€/ FTE	€/ FTE
Lohnkosten - direkt		Kosten pro Jahr	0 €	0 €	0 €	0 €
Übertrag Arbeitsblatt "002" - Per	Wert					
Direkte	0,0					
Zeitarbeiter	0,0					
Schichtleiter	0,0					
<i>(insert new rows above this line)</i>						
Andere Betriebskosten						

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Preisfindung: Transformation Open Book zu Activity-Based Costing

Nach Prüfung der Gesamtkosten wird vom LDL die Transformation der Gesamtkosten in prozessbezogene Einzeltarife durchgeführt und die Kosten für den AG variabilisiert

Prozesse	Unit Log. Einheit	Prozesskosten			Gebäude			Kosten für Lagerbetrieb und Ausrüstung					Management	Overhead	Gewinn	
		Anford. # Einheiten / a	Gesamtkosten € / Jahr	Satz € / Einheit	Satz €/m ² * a	Fläche m ²	Kosten pro Jahr € / Jahr	Ab-schreibung € / Jahr	Leasing/ Miete € / Jahr	Wartung € / Jahr	Personal-kosten* € / Jahr	Andere Betriebs-kosten € / Jahr				Kosten pro Jahr € / Jahr
Prozess 1			0	#DIV/0!			0						0			
Prozess 2			0	#DIV/0!			0						0			
Prozess 3			0	#DIV/0!			0						0			
Prozess 4			0	#DIV/0!			0						0			
Prozess 5			0	#DIV/0!			0						0			
Prozess 6			0	#DIV/0!			0						0			
Administration			0	#DIV/0!			0						0			
Total			0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abgleich Open-open book Kalkulation			o.k.				o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.

- › In Abhängigkeit von der vertraglichen Gestaltung, des Investitionsbedarfs und der Zukunftserwartungen können Fixkostenblöcke, Mindestmengen, degressive Tarife etc. vereinbart werden.

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Auswertung, Angebotsvergleich und Vergabekriterien

Neben kommerziellen Aspekten bilden die technisch-prozessualen sowie die qualitativen Bestandteile des LDL-Angebotes wichtige Vergabekriterien

- › Beispiel 1: SWOT-Analyse

STRENGTHS

- › Vorhandene IT- Infrastruktur basiert auf SAP EWM
- › bewährte versandhandelstypische Abläufe
- › langjährige Erfahrungen im B2C

OPPORTUNITIES

- › Alternativer Standort

WEAKNESSES

- › Einsatz Außenlager ab 2013
- › Keine Erweiterungsmöglichkeiten am Standort
- › Vollständige sortierte Übergabe an die KEP nicht möglich

THREATS

- › Personalverfügbarkeit am Standort

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Auswertung, Angebotsvergleich und Vergabekriterien

Neben kommerziellen Aspekten bilden die technisch-prozessualen sowie die qualitativen Bestandteile des LDL-Angebotes wichtige Vergabekriterien

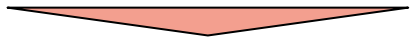
➤ Beispiel 2: Nutzwert-Analyse

	Gewichtung	Bieter 1		Bieter 2		Bieter 3		Bieter 4	
		Erfüllungsgrad	Wert	Erfüllungsgrad	Wert	Erfüllungsgrad	Wert	Erfüllungsgrad	Wert
Gesamtkosten		3	0	3	0	4	0	2	0
Logistikkonzept	25%	5	125	4	100	5	125	4	100
Kapazitäten	20%	5	100	4	80	5	100	3	60
Zukunftsfähigkeit	15%	5	75	4	60	5	75	3	45
Hochlaufisiko	25%	2	50	4	100	2	50	3	75
Planungstiefe	15%	2	30	4	60	3	45	2	30
	100%	380		400		395		310	
Gesamtergebnis:		Rang 3		Rang 1		Rang 2		Rang 4	

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Funktionale Ausschreibung

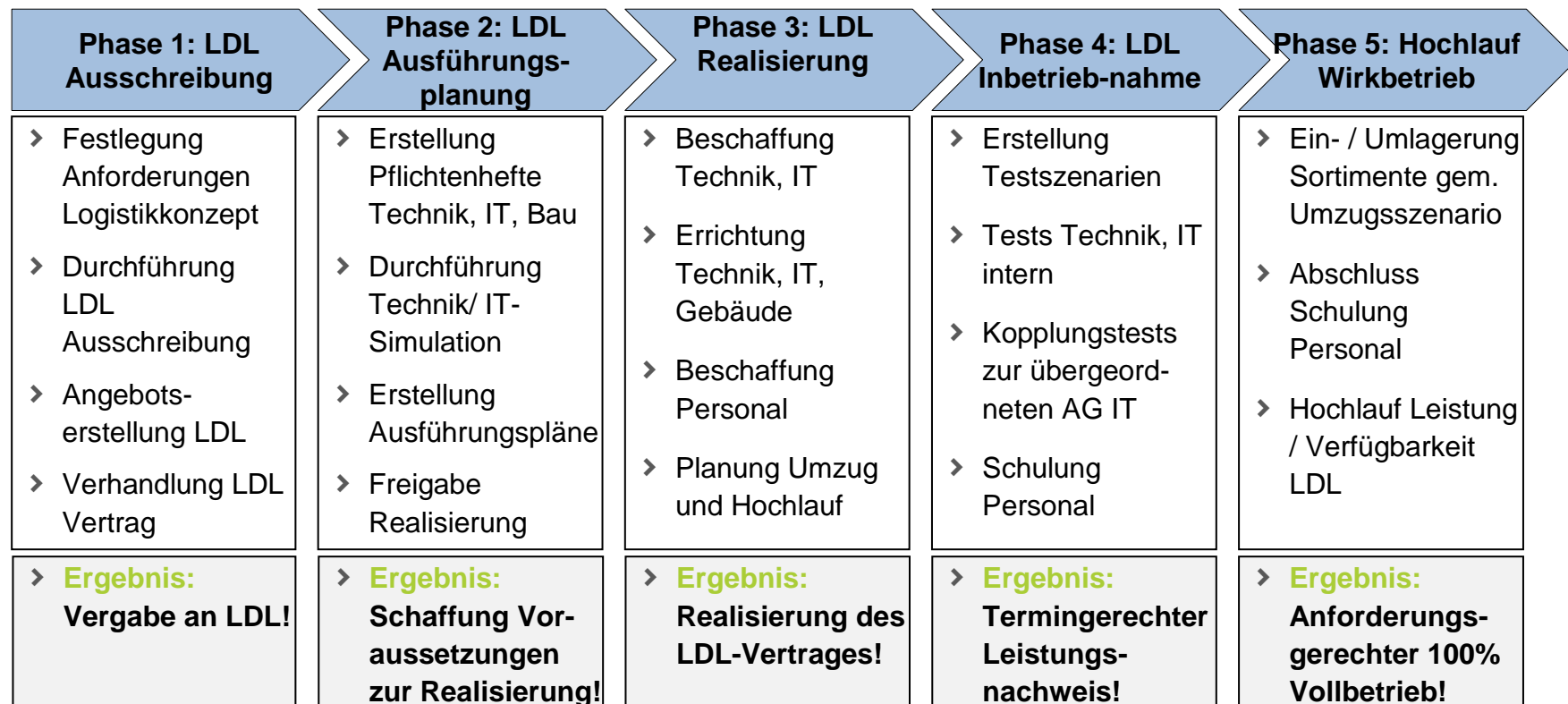
Die funktionale Ausschreibung der logistischen Dienstleistungen klärt eindeutig die Verantwortlichkeiten des LDL – zur Risikominimierung beider Parteien

- Auf der Grundlage der funktionalen Ausschreibung wird der Logistikdienstleister mit der Erbringung der Fulfillment-Dienstleistungen gem. Ausschreibung beauftragt
 - Der zukünftige Logistikdienstleister schuldet dem AG die eigenverantwortliche Erbringung der Dienstleistung; die Art und Weise liegt vollumfänglich in der Hand des LDL's
 - Der AG muss während der Realisierung auf die Sicherstellung der vertragskonformen Erbringung der Dienstleistung hinwirken und erkennbare Risiken frühzeitig ausschalten
 - Ein Know-How Transfer zwischen dem AG und dem LDL, um eventuell vorhandene Wissenslücken seitens des LDL zu schließen, ist zwingend erforderlich
- 
- Die Verantwortung für die Funktionalität der vom LDL zu planenden Logistikabwicklung, der Zeitplanung, des operativen Umzugs und Hochlaufs sowie des kommerziellen Erfolgs/ Misserfolgs verbleibt vollständig beim Logistikdienstleister

02 | AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Realisierung

Nach der Vergabe fängt die Arbeit an: durch eine konsequente, adäquate Projektarbeit muss die Erreichung der vereinbarten Ziele sichergestellt werden!



INHALT

- 01 Herausforderungen und Schlüsselfaktoren des Multi-Channel Fulfillment
- 02 Auswahl des richtigen Fulfillment-Dienstleisters
- 03 Kernelemente der Prozessgestaltung einer Multi-Channel Abwicklung**
- 04 Zusammenfassung

03 | KERNELEMENTE DER PROZESSGESTALTUNG

Erfolgskomponenten

Erforderliche Schlüsselfaktoren des Multi-Channel Fulfillments führen zu kostengünstigen, flexiblen sowie leistungsfähigen, schlanken Logistiklösungen!

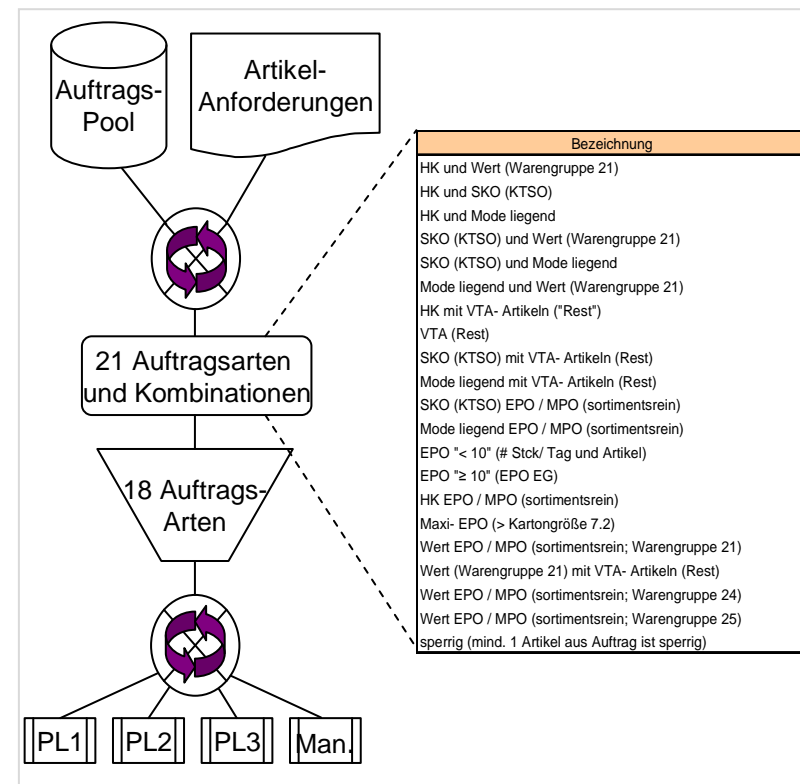
Schlüsselfaktoren Multi-Channel Fulfillment (Auszüge)	
<ul style="list-style-type: none"> › Bestandsmanagement › IT- / ERP-Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> › Abgleich Lagerbestand mit B2B- / Web-Shop-Angebot in Echtzeit › Direkte Anbindung Web-Shop an ERP-System
<ul style="list-style-type: none"> › Lagerung › Kommissionierung › Verpackung › Belieferung › Retourenbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> › Flexibles, effizientes Lagersystem für schnelle Warenverfügbarkeit › Zeit-, kostengünstige und flexible Warenbereitstellung (Nachschub) › Hoher Durchsatz, kurze Kommissionierzeiten (1- oder 2-stufige Lsg.) › Zeitgünstige Pick&Pack-Lösung › Kostenoptimierte Kartongrößenberechnung › Richtige Auswahl eines qualifizierten Transport-DL (Stückgut / KEP) › Zeitnahe Kundengutschrift, schnelle Wiederverfügbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> › Make or Buy 	<ul style="list-style-type: none"> › Kostenoptimale Eigen- oder Fremdadwicklung

03 | KERNELEMENTE DER PROZESSGESTALTUNG

Lagerung und Kommissionierung

Multi-Channel stellt höhere Anforderungen an die Abwicklung. Die Nutzung von intelligenten Strategien ermöglicht die Abwicklung der Aufträge auf einer Anlage.

- Kommissionierung unterschiedlicher Auftragsstrukturen in einem System
 - Automatisierung regelmäßiger Abläufe
 - „IT statt Eisen“
 - Nutzung der menschlichen Leistungsfähigkeit
- Kurzfristige Auftragseinlastung, Nutzung der statischen Zusammenhänge der Aufträge
 - Offene Batch-Bildung, die Eilaufträge ermöglicht
 - Minimierung von Nachschubbewegungen durch intelligente Nutzung des zeitlichen Vorlaufs
 - Ausnutzen der ABC-Strukturen und der regelmäßigen Strukturen innerhalb der Aufträge




INHALT

- 01 Herausforderungen und Schlüsselfaktoren des Multi-Channel Fulfillment
- 02 Auswahl des richtigen Fulfillment-Dienstleisters
- 03 Kernelemente der Prozessgestaltung einer Multi-Channel Abwicklung
- 04 Zusammenfassung

04 | ZUSAMMENFASSUNG

Multi-Channel fordert Logistik – insbesondere die steigende Komplexität in der Abwicklung erfordert moderne Abwicklungskonzepte und professionelle Dienstleister

- Multi-Channel-Logistik führt zwangsläufig zu höheren Anforderungen an die operative Logistikabwicklung, insbesondere aber im Bestandsmanagement, der Kommissionierung und dem Versand
 - Im Falle der Vergabe an einen Logistikdienstleister ist es erforderlich, diesen im Vorfeld auf die Anforderungen intensiv und im Detail vorzubereiten – um später unangenehme Überraschungen zu vermeiden
 - Logistikprozesse und Logistiksysteme müssen der hohen Variabilität der Auftragsstrukturen gerecht werden und trotzdem eine kurze Auftragsdurchlaufzeit sicherstellen – bei geringstmöglichen Kosten
- 
- Eine Quadratur des Kreises, welche die Arbeit in der Logistik auch zukünftig spannend lassen wird !

LIFRZET-VRKÜRZNG KSTEN-ENSPRNG

SPAREN SIE AN DEN RICHTIGEN STELLEN.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

