

Best Case Fashion and Lifestyle

Paul Valentine auf dem Weg nach ganz oben // Warum dafür das passende Logistic Fulfillment entscheidend ist



Fabian Baumann
Business Development Manager
Paul Valentine GmbH



Dr.-Ing. Thomas Mielke
Geschäftsführender Gesellschafter
bei Metroplan



Rechtsanwalt Karl-Heinz Gimmler
Spezialanwalt für Kontraktlogistik-
und Logistik-Outsourcingrecht

Als die Geschwister Paul und Marlene Franzreb 2015 das Unternehmen Paul Valentine gründeten, hatten sie ein klares Ziel vor Augen: Sie wollten hochwertige und bezahlbare Uhren für ein junges Publikum anbieten, das in den sozialen Medien zuhause ist. Die Erfolgsgeschichte startet dabei nicht wie bei Steve Jobs in der Garage, sondern im elterlichen Keller, wo die beiden die Kartons für ihre ersten Kunden anfangs noch selber packten.

2018 ist Paul Valentine eine der erfolgreichsten Online-Plattformen für Uhren und Accessoires. Fast 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten von Mannheim aus am Erfolg des Start-ups. Mit jeweils fast einer Millionen Followern bei Facebook und Instagram gehört Paul Valentine zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen in Deutschland. In über 150 Länder versendet die Marke ihre trendigen Produkte – und es werden stetig mehr.

Das Ziel ist klar: Wachstum

Fabian Baumann ist als Manager Business Development für die Expansion von Paul Valentine mit verantwortlich. „Wir wollen das weltweit größte E-Commerce-Unternehmen im Bereich Fashion und Lifestyle werden.“ Im Moment plant das Team eine Dependence in den USA, denkt aber auch über weitere Produktkategorien und neue Marken nach. „Wir bleiben nicht stehen. Nur wer wächst, kann in diesem Markt bestehen,“ stellt Fabian Baumann selbstbewusst fest. Ein Grund für den Erfolg sieht der Manager darin, dass das Unternehmen seine Kompetenzen strikt unter einem Dach bündelt. „Wir wollen die volle Kontrolle und machen alles selbst – Produktentwicklung, Design, Marketing – nur die Logistik und der Versand sind ausgelagert.“ Für Paul Valentine steht die Kundenzufriedenheit an vorderster Stelle. Für die glücklichen Gesichter der Kunden

bietet die Marke ein konsistentes Marken- und Einkaufserlebnis über alle Vertriebs- und Marketingkanäle hinweg.

Befeuert wird der Erfolg mit einem ausgefeilten Kommunikationsmanagement, in dem Social Media Plattformen eine Schlüsselposition einnehmen. Denn der User von heute und morgen erwartet maximalen Komfort bei jedem Klick und natürlich auch Exzellenz im Logistic Fulfillment. Retouren, die was kosten? Lieferungen, die zu spät kommen? Die Konkurrenz ist groß und schläft bekanntlich nicht.

Saisonale Schwankungen und mehr

2017 wurde es den beiden Gründern im elterlichen Keller zu eng und sie stellten sich die Frage, wie die Logistik mit dem Wachstum und der Entwicklungsdynamik Schritt halten kann. Ein namhafter Logistikdienstleister wurde dafür beauftragt. Jetzt konnte man sich voll auf das Wachstum konzentrieren, Mitarbeiter rekrutieren und Pläne schmieden. Doch bald schon hakte es in der Logistik. Weihnachten stand vor der Tür und die Aufträge der Kunden erreichten Rekordwerte.

Das Problem: Die Logistik war für derartige Schwankungen nicht vorbereitet. Zu wenig Packstationen, zu wenig Personal, zu wenig Koordination für zu viele

Bestellungen. Das Ergebnis: Die Kunden mussten zu oft auf ihre Ware warten. Die kam manchmal erst nach Weihnachten und manchmal in nicht einwandfreiem Zustand. Aufgrund der Hektik im Vorweihnachtsgeschäft wurden sogar mal beschädigte Verpackungen rausgeschickt. Bei Tierfutter ist dies womöglich noch verzeihbar, nicht jedoch bei Uhren und Schmuck. „Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist immer besser. Man muss sich vor Ort vergewissern, wie die Ausführungsqualität bei den Lagertätigkeiten und die Anlieferqualität von Ware und Verpackung sind. Beides ist oft anders, als besprochen, zugesagt und dokumentiert,“ weiß Dr. Thomas Mielke, Geschäftsführer der auf Logistik spezialisierten Unternehmensberatung von Metroplan in Hamburg.

Logistikdienstleister überfordert

Es hagelte also Stornierungen bei Paul Valentine und – das Schlimmste in der Online-Welt überhaupt – einige Kunden schrieben schlechte Bewertungen. Fabian Baumann: „Das Logistik-Fulfillment nimmt eine Schlüsselfunktion ein. Zeigt man in diesem Bereich Schwächen, gefährdet man damit immer auch die Marke.“

Dr. Thomas Mielke kennt die Besonderheiten und Anforderungen von Start-ups im E-Commerce: „Oft gibt es große saisonale Schwankungen im Auftragseingang. Valentinstag, Weihnachten, Black Friday und andere extreme Spitzen sind für junge Unternehmen oftmals schwer kalkulierbar. Größer werdende Auftragsvolumina und komplexere Aufgaben im Lager erfordern eine Skalierbarkeit der Lagerprozesse und



-kapazitäten. Manche Logistikdienstleister sind hier schlichtweg überfordert.“ Fabian Baumann ergänzt: „Das Tagesgeschäft stellt für die meisten Logistik Fulfiller kein Problem dar. Ein wirklich guter Dienstleister beweist sich vor allem in den Peak-Phasen.“

Die junge Marke machte noch weitere negative Erfahrungen mit der Logistik. So wurden Pakete teils nicht dem richtigen Carrier zugeordnet. Oder es wurden für

Bestellungen schon Labels erstellt und Tracking Codes generiert, die Ware aber nicht versandt. Auf Nachfrage von Kunden konnte dann nicht adäquat reagiert werden und erst nach intensiven Recherchen stellte sich heraus, dass die Ware noch immer im Lager war.

Verträge genau prüfen

Die Erfahrungen von Paul Valentine ähneln denen anderer Kunden, weiß Dr. Tho- →



→ mas Mielke. „Hinter den großen Namen der Logistik wird große Kompetenz vermutet. Wenn es dann aber zu Problemen kommt, werden die jungen Unternehmen schnell übervorteilt. Ihnen fehlt die Erfahrung, mit den Logistikprofis richtig umzugehen.“ Er empfiehlt seinen Kunden daher immer die Verträge und die SLA (Service-Level-Agreement) im Detail zu gestalten, um später nicht ein böses Erwachen zu erleben. „Oft sind Verträge nicht genau ausgearbeitet. Start-ups haben viel zu verlieren. Sie sollten sich daher nicht scheuen, eine schlechte Performance ihres Dienstleisters auch mit Strafen zu belegen.“

Baustelle IT-Schnittstelle

„Was wir auch überschätzt haben, war die IT-Kompetenz unseres Logistikpartners“, sagt Fabian Baumann. So führten ungenaue Live-Daten der Bestände bisweilen zu Überverkäufen. Wie heikel das Thema IT-Schnittstelle zwischen Unternehmen und Dienstleister sein kann, zeigte sich, als Kuriere häufig vor der falschen Haustür standen. Es stellte sich heraus, dass im IT-System des Dienstleisters nicht alle kundenrelevanten Adressinformationen erfasst wurden. Adressen waren häufig unvollständig oder enthielten wichtige Informationen in einem zusätzlichen Adressfeld. Dr. Thomas Mielke: „Es klingt banal, aber man muss genau prüfen, auf welche IT-Infrastruktur der Logistikpartner zurückgreift und vor dem Start des Geschäftes so lange und umfangreich testen, bis beide Systeme voll kompatibel sind.“

Ende 2017 zog Paul Valentine dann die Reißleine. Das Vertrauen zum Dienstleis-

ter war zerrüttet. Ein neuer Partner musste her. Dr. Thomas Mielke: „Es gibt einen Zustand, ab dem man unbedingt wechseln sollte. Mein Tipp lautet, persönliche Gespräche über die Situation und die Entscheidung zum Wechsel evtl. gepaart mit einer ersten Unterstützung durch einen Rechtsanwalt verbessern die Chance auf einen geordneten Wechsel erheblich.“

Anforderungen klar definieren

Die Suche nach geeigneten Kandidaten wurde von Dr. Thomas Mielke und seinem Team bei Metroplan begleitet. In einer Reihe von Workshops wurden zuerst die Anforderungen und Prozesse des Unternehmens definiert. Was sind die Stan-

dardprozesse? Welche Schwankungen im saisonalen Geschäft gibt es? Wie will man darauf reagieren? Was muss der Dienstleister alles können? Was soll vor allem besser werden? Dr. Thomas Mielke: „Je präziser der Kunde seine Anforderungen formuliert, desto genauer ist später auch der Fit mit dem Dienstleister.“

Forecasts und viele Kommunikation

Nach einem mehrstufigen Pitch-Verfahren war der ideale Logistikdienstleister gefunden, der alle Anforderungen erfüllte. Besonders gefällt dem Team von Paul Valentine, dass der jetzige Partner ein Warehouse im Warehouse bereithält. Mitarbeiter haben jederzeit Zugang zu dem

Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Logistic Fulfiller aus Kundensicht

- ▶ Alle Besonderheiten im Ablauf sind in einer detaillierten Prozessbeschreibung vom Kunden (Lastenheft) vorgegeben.
- ▶ Die IT-Schnittstelle zwischen Shop und LDL (Logistikdienstleister) sowie zwischen LDL und Kunden ist für alle Prozesse (Inbound, Value Added Services, Kitting, Umlagerungen, Outbound, Retouren) und alle Informationen (Bestandsmengen, Out-Off Stock) eingerichtet, getestet und voll funktionsfähig.
- ▶ Alle potenziellen Dienstleister mit Angaben zu Unternehmensgröße, Referenzen, Standorten sind in einer Liste zusammengefasst, um Alternativen zur Auswahl zu haben.
- ▶ Konditionen und Tarife pro Prozessschritt (Funktionspreise) verhandeln und möglichst wenig per Stundensatz (Value-Added-Services) vereinbaren.
- ▶ Ein Vertrag des Kunden und die dazugehörigen SLA (Service-Level-Agreement) regeln die Geschäftsbeziehung. Hier ist es unbedingt notwendig, mit einem Berater bzw. Rechtsanwalt seines Vertrauens Prozesse und Verträge zu definieren und nicht die Standards des Logistikdienstleisters zu übernehmen.

stark gesicherten Bereich, müssen aber vorher gescannt werden. Die Herausforderungen der saisonalen Schwankungen meistert Paul Valentine mit einem innovativen Forecasting, das mit dem Dienstleister abgestimmt wird. Dieser plant dann seine Ressourcen entsprechend ein.

„Auch wenn es schwerfällt, Unternehmen müssen Zeit und Ressourcen für einen guten Forecast investieren. Hier darf man als

Kunde keine offene Flanke haben“, sagt Dr. Thomas Mielke. „Wichtig für die Zusammenarbeit ist eine gemeinsame, verbindliche Datenablage, Kennzahlen und Reports, damit jeder zu jedem Zeitpunkt weiß, wo er steht“, ergänzt Fabian Baumann. Fixe Meetings und ein insgesamt engmaschiger Austausch sorgen mittlerweile dafür, dass die Kommunikation auf beiden Seiten harmonisch verläuft. „Wir betreiben frühzeitig Ursachenforschung und

erwarten das auch von unserem Partner auf der Logistikseite. Nur so können wir gemeinsam Optimierungspotenziale heben“, sagt Fabian Baumann.

Permanente Leistungsbeobachtung

Mit dem Wechsel zu einem anderen Dienstleister wurde auch ein Bonus-Malus-System in den SLA eingeführt. Verschiedene, vorher definierte Soll/Ist-Kriterien werden dabei vertraglich festgelegt, vom Dienstleister erfasst und die Daten dem Kunden regelmäßig zur Verfügung gestellt. Sackt die Leistung öfter ins Malus, besteht für Paul Valentine auch die Möglichkeit einer vorzeitigen Vertragsbeendigung – das ist nicht beabsichtigt, erhöht aber erfahrungsgemäß die Leistungsbereitschaft und Flexibilität beim Logistikdienstleister deutlich. Hingegen winkt bei guter Performance ein zusätzlicher und vertraglich fixierter Bonus für den Partner. „Vor allem Bonus-Regelungen motivieren den Logistikdienstleister dazu, die Liefertreue zu erhöhen und Logistikkosten einzusparen. Das ist etwas, was beiden Seiten zugutekommt“, berichtet Dr. Thomas Mielke aus seiner langjährigen Erfahrung.

Paul Valentine ist mit dem Wechsel zu einem neuen Dienstleister einen weiteren Schritt in seiner Wachstumsstrategie gegangen. Dr. Thomas Mielke ist zuversichtlich, dass sich die beiden gemeinsam erfolgreich entwickeln werden. Die Basis hierfür ist – ganz Old School – gegenseitiges Vertrauen und ein Vertrag, der Paul Valentine eine garantierte Logistikleistung, Kostensicherheit und maximale Transparenz bietet.