



**Hochschule
Hof**

University of
Applied Sciences

Operations & Fulfillment-Benchmark Report



Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Abstract	1
1. Einleitung	3
1.1 Anlass	3
1.2 Problem	3
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Informationen zum Ablauf und Datenerhebung:	4
2. Vorgehensweise und Methodik	7
2.1 Kennzahlenkategorisierung	7
2.2 Priorisierung	9
2.3 Auswertungsmethoden	11
2.4 Verbindungsdiagramm	12
3. Benchmark Logistik	15
3.1 Übersicht Top Aussagen	15
3.2 Auswertung	17
4. Interpretation der Benchmarks Logistik	24
4.1 Zusammenhänge und Erklärungen	24
4.2 Handlungsempfehlungen	29
5. Benchmark Customer Care	33
5.1 Übersicht Top Aussagen	33
5.2 Auswertung	35
6. Interpretation der Benchmarks Customer Care	42
6.1 Zusammenhänge und Erklärungen	42
6.2 Handlungsempfehlungen	47
7. Fazit und Ausblick	50
7.1 Einordnung der Ergebnisse	50
7.2 Weiterentwicklung des Benchmarks	52
7.3 Fortführung	53
7.4 Benefits des Benchmarks für teilnehmende Unternehmen	54
8. Anhang	55
8.1 Erläuterung der priorisierten Kennzahlen	55
8.2 Digitaler Anhang	66
9. Unternehmensindividuelle Benchmarks	67
9.1 Logistik	67
9.2 Customer Care	68
Literaturverzeichnis	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anzahl der Unternehmen pro Branche	5
Abbildung 2 Box-Plot	11
Abbildung 3 Bilaterale Vergleiche	12
Abbildung 4 Verbindungsdiagramm Logistik	13
Abbildung 5 Verbindungsdiagramm Customer Care	14
Abbildung 6 Einordnung der Unternehmensleistung im Bereich Logistik	68
Abbildung 7 Einordnung der Unternehmensleistung im Bereich Customer Care	70

Abstract

In Kooperation zwischen der Hochschule Hof und dem bevh (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel) wurde ein "Operations & Fulfillment-Benchmark" in den Bereichen Logistik und Customer Care durchgeführt. Das Ziel lautete die Identifizierung von Best Practice Ansätzen und Handlungsempfehlungen auf Basis des überbetrieblichen Vergleichs der Leistungsniveaus der teilnehmenden Unternehmen. Untersucht wurden 11 E-Commerce Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Elektronik, Bekleidung und Betriebsausstattung. Die Auswertung der Unternehmensdaten erfolgte anonym.

Über einen Fragebogen wurde mittels 120 Fragen Leistungs-, Zielerreichungs-, Organisations-, Störungs- und Kostenkennzahlen abgefragt. Für die Auswertung der Umfrageergebnisse wurden Methoden der deskriptiven Statistik angewandt. Mittels Whisker-Box-Plot wurden die wichtigsten Lage- und Streuungsmaße übersichtlich zusammengefasst, um eine Einordnung im Gesamtbild zu ermöglichen. Anschließend wurden durch Korrelationsberechnungen Zusammenhänge zwischen Kennzahlen in Stärke und Richtung bestimmt, auf deren Basis die folgenden Handlungsempfehlungen ausgesprochen wurden.

Logistik:

- **Produktivitätssteigerungen** als Leitziel
 - Unternehmen mit hoher **WE-Produktivität** haben **niedrigere Cost of receiving per Line** (Korrelationen L1) → **BIC**-Unternehmen (597,35 Picks pro Stunde) knapp **dreimal so hohe** Wareneingangsproduktivität **wie** der **Median** (Frage 35)
 - **BIC**-Unternehmen (50,4 Stück pro Stunde) **doppelt so große Logistikproduktivität** wie die **schlechtesten zwei Unternehmen** (Frage 39) und **1,5-fach** so hoch wie **Median** (33,01 Picks pro Stunde)
 - Hohe **Produktivität nicht gleich** hohe **Fehleranfälligkeit** beim Picken (keine Korrelation nachweisbar)
- Einsatz von **Automatisierungstechnologien** zur Produktivitätssteigerung
 - **Automatisierungstechnologien** konnte **Effizienz** und Produktivität eines Unternehmens **um 40% steigern** (Frage 61) (Korrelation L4)
 - Zwei der drei Unternehmen mit höchsten Produktivitäten (44,6 und 50,8 Picks pro Stunde) haben Automatisierung für Barcode scannen (Frage 60)

- Optimierung der **Kommissionier-Wege** zur Produktivitätssteigerung
 - **Kürzerer** durchschnittlicher **Kommissionier-Weg** (BIC- Wert 10m) bei "Mensch zur Ware" Kommissionierung führt zu **höherer Produktivität** (Korrelation L3) → Unternehmen mit **längstem** durchschnittlichem Kommissioniere-Weg (**150m**) hat **halb so große Produktivität** (25,4 Picks pro Stunde) **wie** das **Best Practice** Unternehmen (50,8 Stück pro Stunde)
- Reduzierung der **Logistikkostenanteile am Umsatz**
 - Höheren Freight Costs as a percentage of sales führen zu höheren Distribution Costs as a percentage of sales (Korrelation L9) → BIC- Unternehmen haben einen Logistikkostenanteil am Umsatz von 3,49%
- Maßnahmen zur Reduzierung von **Pick- und Kommissionierfehler**
 - **Reduzierung der Lines per Parcel** (Korrelation L 13) → Das Unternehmen mit 3 Lines per Parcel (zweit höchster Wert) hat eine Kommissionierfehler-Quote von 2% (höchster Wert)

Customer Care:

- Verbesserung der **Kundenzufriedenheit** als Leitziel¹
- **Produktivitätssteigerung** in den Prozessen
 - Die BIC-Unternehmen bearbeiten **21,5% (B2B)** bzw. **25% (B2C) mehr Vorgänge pro Stunde** als der Median mit 13,95 (B2B) bzw. 12 (B2C) Vorgängen pro Stunde (Frage 2)
- **Einsatz von KI** zur Senkung der Wartezeiten
 - Das Unternehmen mit der **kürzesten Wartezeit** (0,01 Minuten) nutzt **Umleitungstechnologien**, um Kundenanliegen automatisiert zu bearbeiten. (Korrelation C11)
- **Insourcing des Customer Care** zur Kundennähe
 - **Verbesserung des Trustpilot-Scores** um **56%** durch die **Einrichtung mehrerer Reklamationakanäle** (Korrelation C13)

Die Ergebnisse des Benchmarks unterliegen, durch die Größe des Teilnehmerkreises, einer beschränkten Aussagefähigkeit. Die ausgearbeitete Methodik und die erarbeiteten Ergebnisse bilden dennoch eine wesentliche Basis für die erfolgreiche Fortführung eines regelmäßigen Benchmarks durch den bevh.

¹ Vgl. Brasch/ Köder/ Rapp (2007): S. 19.

1. Einleitung

1.1 Anlass

In der dynamischen Welt des E-Commerce ist es entscheidend, ihre Leistung regelmäßig zu bewerten und mit der Ihrer Mitbewerber zu vergleichen. Es gibt verschiedene Gründe, warum ein Unternehmen einen Benchmark durchführen sollte, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu analysieren und zu verbessern. Um diesen Bedarf zu decken, hat der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) auf die Nachfrage der Unternehmen reagiert und einen Benchmark entwickelt. Dieser Benchmark unterstützt die Unternehmen dabei, ihre Leistung zu optimieren und zu verstehen, warum Konkurrenten oder andere Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen.

1.2 Problem

In der dynamischen und wettbewerbsintensiven E-Commerce-Branche ist die regelmäßige Bewertung und Verbesserung der eigenen Leistung entscheidend für den langfristigen Wettbewerbsfolg. Effizienzsteigerungen in Schlüsselbereichen wie Customer Service und Logistik sind direkt ergebnisrelevant, da sie maßgeblich zur operativen Leistungsfähigkeit und somit zur Rentabilität des Unternehmens beitragen. Customer Service und Logistik stellen dabei wesentliche Cost-Center im Bereich Operation und Fulfillment dar. Trotz der hohen Bedeutung dieser Bereiche fehlen vielen Unternehmen jedoch konkrete Vergleichsdaten, die es ihnen ermöglichen, ihre Stärken und Schwächen im Verhältnis zur Konkurrenz zu erkennen.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel dieses Benchmarkings im E-Commerce ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit in den Schlüsselbereichen Customer Service und Logistik zu bewerten und zu verbessern. Durch den Vergleich mit Branchenstandards und Best Practices sollen Unternehmen konkrete Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung identifizieren. Langfristig sollen diese Maßnahmen dazu beitragen, die operativen Abläufe zu optimieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Literaturverzeichnis

- Aksin, Z., Armony, M. & Mehrotra, V. (2007b):** The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production And Operations Management*, 16(6), 665–688.
- Alfred/Hertweck, Dieter (2020):** The Impact of Chatbots on Customer Service Performance, in: Spohrer (Hrsg.): *Advances in the Human Side of Service Engineering*, Cham, S. 237–243.
- Askalidis/ Malthouse (2016):** Askalidis, Georgios/ Malthouse, Edward C.: The Value of Online Customer Reviews, in: Sen (2016), S. 155–158
- Boxma (1989):** Boxma, O. J.: Workloads and waiting times in single-server systems with multiple customer classes, in: *Queueing Systems* 5 (1989), Nr. 1-3, S. 185–214
- Brasch/ Köder/ Rapp (2007):** Brasch, Cam-Mai/ Köder, Kerstin/ Rapp, Reinhold: *Praxishandbuch Kundenmanagement - Grundlagen, Fallbeispiele, Checklisten - nach dem ULTIMA-Ansatz*, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH-Verl., 2007
- Darr (2021):** Darr, Willi: *Supply chain management - Gegenstand, Bedeutung, Wertschöpfung, Interessen, Konfiguration, Koordination, Robustheit, Resilienz, Digitalisierung, Strategie*, Hamburg: tredition Verlag, 2021
- Ekechi u.a. (2024):** Ekechi, Cynthia Chizoba/ Chukwurah, Excel G./ Oyeniyi, Lawrence Damilare/ Okeke, Chukwuekem David: *AI-INFUSED CHATBOTS FOR CUSTOMER SUPPORT: A CROSS-COUNTRY EVALUATION OF USER SATISFACTION IN THE USA AND THE UK*, in: *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6 (2024), Nr. 4, S. 1259–1272
- Fallgatter (2021):** FALLGATTER, MICHAEL J.: *Management und Managementerfolg - Analyse, Prognose und Gestaltung von Wertschöpfung*, Wiesbaden: GABLER, 2021
- Franzke (2018):** Franzke, Torsten: *Der Mensch als Faktor in der manuellen Kommissionierung - Eine simulationsbasierte Analyse der Effizienz in Person-zur-Ware-Kommissioniersystemen*, Deutschland: Springer Science and Business Media; Springer Gabler, 2018

Noah Gans, Ger Koole, Avishai Mandelbaum (2003): Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. *Manufacturing & Service Operations Management* 5(2):79-141.

Groß-Albenhausen, M. (2024): bevh Operations & Fulfillment-Benchmark, [Im Internet unter der URL: <https://bevh.org/daten-studien/operations-fulfillment-benchmark>, Datum des Zugriffs: 29.06.2024].

Hafner, N. & Hundertmark, S. (2023): Kundendialog-Management: Wertstiftende Kundendialoge in Zeiten der digitalen Automation. Springer Gabler.

Hastreiter, S. / Buck, M. / Jehle, F. (2015): Grundlagen des Benchmarkings, in: Woratschek, H. / Schröder, J. / Eymann, T. / Buck, M. (Hrsg.): Wertschöpfungsorientiertes Benchmarking – Logistische Prozesse in Gesundheitswesen und Industrie, Berlin, 2015, S. 65-75.

Irrgang (2010): Irrgang, Jacqueline: Leitfaden Kundenservice - Exzellenter Service in allen Phasen des Kundenkontakts, Offenbach: Gabal Verlag GmbH, 2010

Issaoui, Y., Khiat, A., Bahnasse, A. and Ouajji, H. (2021): "Toward smart logistics: engineering insights and emerging trends", *Archives of Computational Methods in Engineering*, Vol. 28, pp. 3183-3210.

Klußmann (2024): Klußmann, Thomas: Neue KI-Studie zeigt: Bis zu 35 Prozent Produktivitätssteigerung im Kundenservice; online unter: <https://www.gruender.de/kuenstliche-intelligenz/ki-studie-kundenservice/>; Zugriff am 28.06.2024.

Koster/ Le-Duc/ Roodbergen (2007): Koster, René de/ Le-Duc, Tho/ Roodbergen, Kees Jan: Design and control of warehouse order picking: A literature review, in: *European Journal of Operational Research* 182 (2007), Nr. 2, S. 481–501

Küpper (2005): Küpper, Hans Ulrich: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente; Stuttgart, Springer Verlag, 2005.

Moseler, Connor (2024): Händlerbewertungen als Conversiontreiber. Umgang mit Bewertungen im E-Commerce - mit Handlungsleitfaden, Wiesbaden.

Myers/ DeWall (2023): Myers, David G./ DeWall, C. Nathan: Psychologie, 4. Aufl., Berlin, Germany: Springer, 2023

Ologunobi, John (2023): An analysis of customer retention strategies in e-commerce fashion business in the UK: A case study of Primark.

Paul, J. (2014): Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, Wiesbaden, 2014.

Piyush Kumar (2008): Piyush Kumar, Parthasarathy Krishnamurthy: The impact of service-time uncertainty and anticipated congestion on customers' waiting-time decisions, in (2008), online unter:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670507313543>, Zugriff am 11.06.2024

Piyush Kumar, Parthasarathy Krishnamurthy (2008): The impact of service-time uncertainty and anticipated congestion on customers' waiting-time decisions.

Rossmann/ Zimmermann/ Hertweck (2020): Rossmann, Alexander/ Zimmermann, Alfred/ Hertweck, Dieter: The Impact of Chatbots on Customer Service Performance, in: Spohrer (2020), S. 237–243.

Sen (2016): Sen, Shilad (Hrsg.): Proceedings of the 10th ACM Conference on Recommender Systems, New York, NY: ACM, 2016. DOI: 10.1145/2959100

Spohrer (2020): Spohrer (Hrsg.): Advances in the Human Side of Service Engineering, Cham: Springer International Publishing, 2020. DOI: 10.1007/978-3-030-51057-2

Weber, J./ Schäfer, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Stuttgart, 2016.

Werner, Hartmut. Supply Chain Management (2013): Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 5. Auflage, Springer Gabler

Wiendahl, H.-P. / Luczak, H. / Weber, J. (2001): Logistik-Benchmarking, Berlin, 2001.

Wöhe (2008): Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2008



**Hochschule
Hof**

University of
Applied Sciences

Verantwortlich für den Inhalt:

Ahmadian, Ashkan
Bomba, Yvan Rodrigue Yengue
Boufalja, Sanae
Dawood, Mohammed Hany
Dehdashtinejad, Parsa
Ghamari, Nima
Hiller, Rosalie Vanessa

Losch, Michael Christian Constantin
Nguyen, Ngoc Anh
Rothenberger, Lukas Gerald
Raeesian, Mahsa Zarif
Stoll, Phillip
Tiani, Marcelle Fernande Tchakam

Hochschule für angewandte Wissenschaften Hof

Prof. Dr. Fridtjof Langenhan
Prof. Dr. Friedwart Lender
Alfons-Goppel-Platz 1
95028 Hof
www.hof-university.de

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Martin Groß-Albenhausen
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
www.bevh.org

© Juli 2024