

eCommerce Strategien.

Wie Großhändler Mehrwert
im digitalen Handel schaffen.



Inhalt.

1. Einführung	3
2. Problemstellung	5
3. Mehrwertleistungen im digitalen Großhandel	7
3.1 Beratungsfunktion	7
3.2 Zeitüberbrückung	7
3.3 Mengenumverteilung	8
3.4 Sortimentsbildung	9
3.5 Markterschließung	9
3.6 Absatzfinanzierung	10
4. Entwicklung von B2B-Geschäftsmodellen	11
4.1 Business Model Canvas	11
4.2 Besonderheiten bei der Digitalisierung von B2B-Geschäftsmodellen	12
4.3 Herausforderungen in der Umsetzung digitaler Großhandelsmodelle	14
4.4 Beispiel für Mehrwerte im digitalen Handel: nexmart Premium Branchen Netzwerk	15
5. Zusammenfassung	17
5.1 Die Digitalisierung bedroht B2B-Geschäftsmodelle	17
5.2 Der Großhandel muss eigene Mehrwerte schaffen	17
5.3 Der Schlüssel liegt in der Spezialisierung	17
5.4 Neue Geschäftsmodelle müssen entwickelt werden	17
5.5 Digitalisierungsprojekte erfordern ein Vorgehensmodell	17
5.6 Eine ausgereifte B2B Commerce Suite ist ein wichtiges Fundament	17
5.7 Nexmart ist ein Beispiel für digitale Mehrwerte im B2B-Handel	17
Smart Commerce Profil	18
Referenzen	18
Quellen	U3
Impressum	U3

1. Einführung.

Die Digitalisierung wird das Geschäftsmodell Großhandel massiv verändern oder sogar in Frage stellen und jeder, der sich nicht mit dem Thema Digitalisierung befasst, wird untergehen.

Mit diesen und ähnlichen Thesen versuchen Vordenker wie Patrick Heinemann, Großhandelsexperte bei Roland Berger oder Tobias Kollmann, Professor für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen den Großhandel aus dem digitalen Dornröschenschlaf zu wecken.

„Gerade der Großhandel als Bindeglied zwischen den Wertschöpfungsstufen muss die Möglichkeiten nutzen, die ihm die Digitalisierung bietet.“ formuliert es Dr. Kai Hudetz, Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung in Köln, optimistischer.

„Dass der Großhandel Aufholbedarf beim Thema Digitalisierung hat, wird kaum jemand bestreiten. Auch die Erkenntnis, dass Digitalisierung eine Bedrohung für die Untätigen, aber zugleich eine Chance für diejenigen Unternehmen ist, die sich der Herausforderung aktiv stellen, dürfte für die meisten nicht mehr neu sein.“

Dr. Ludger Vogt, CEO

Wie geht man aber als Unternehmen konkret mit der Herausforderung um, wie schafft man es, in dem sich rapide wandelnden Umfeld seine Wettbewerbsposition zu verteidigen bzw. auszubauen?

Um das zu schaffen, muss es gelingen, einen sogenannten komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) zu schaffen, also einen für die Kunden des Unternehmens bedeutsamen und wahrgenommenen Mehrwert, der für das Unternehmen wirtschaftlich vorteilhaft und gegenüber dem Wettbewerb verteidigungsfähig ist.

Mehrwerte schaffen heißt also Daseinsberechtigung schaffen.



Dr. Ludger Vogt

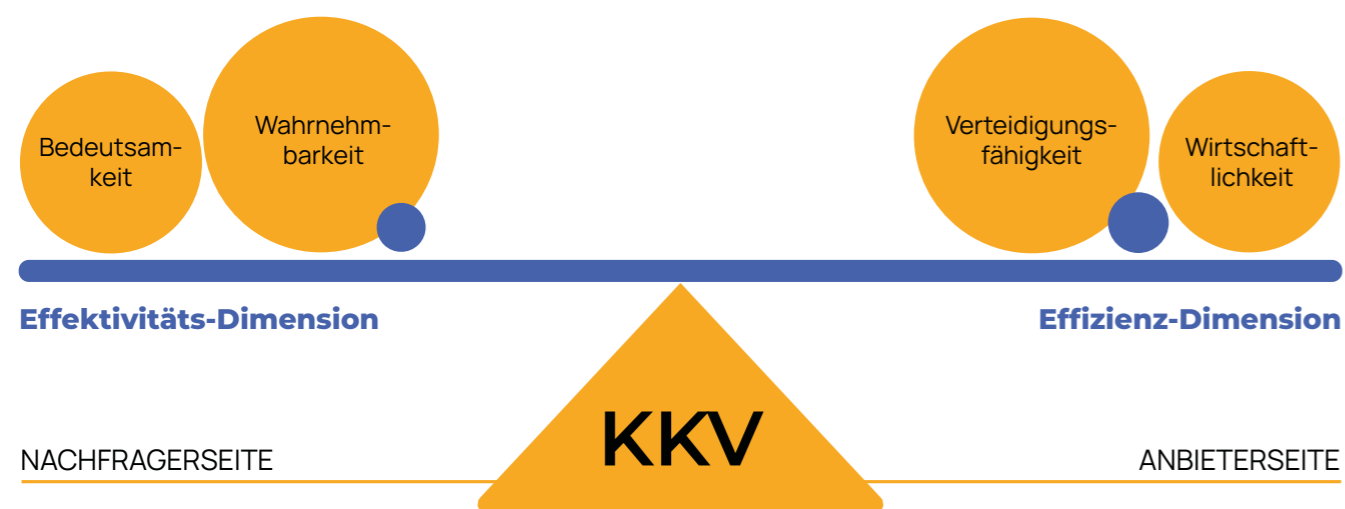
Wie und in welchen Bereichen wird der klassische Großhandel durch den Digitalen Wandel bedroht und wie können Mehrwerte geschaffen werden? Durch welche Leistungen entsteht ein komparativer Konkurrenzvorteil im Wettbewerb?

Es lohnt zu diesem Zweck eine Betrachtung der Funktionen des Großhandels:

- Die **Beratungsfunktion** kann technisch oder kaufmännisch ausgeprägt sein. Der Großhandel informiert und berät über die Eigenschaften, Anwendungsmöglichkeiten, Bedienung und Wartung der Produkte und macht so oft den Verkauf der Ware erst möglich.
- Durch die Lagerung der Ware zwischen Herstellung und Verkauf erfolgt eine **Zeitüberbrückung**.

- Produkte werden oft in geringeren Mengen benötigt als sie produziert werden. Somit wird eine **Mengenverteilung** erforderlich.
- Aus den Produkten zahlreicher, weltweit ansässiger Hersteller werden für den Kunden sinnvolle **Sortimente gebildet**.
- Sowohl in der Beschaffung als auch in der Vermarktung sind Hersteller auf die Unterstützung bei der **Markterschließung** angewiesen.
- Durch das Einräumen von Zahlungszielen ermöglichen Großhändler Geschäftsabwicklung im Wege der **Absatzfinanzierung**

Im Folgenden soll herausgearbeitet werden, welche Bedrohungen entstehen und wie in diesem Handlungsrahmen Mehrwerte geschaffen und somit komparative Konkurrenzvorteile entwickelt werden können.



Darstellung nach J. Ellenberg [1]

2. Problemstellung.

Gemessen am Gesamtumsatz ist die Bedeutung des Digitalen Handels im Großhandel bereits höher als im Einzelhandel, weil hier inklusive EDI bereits rund 34,7% der Transaktionen abgebildet werden (2022). Der Vertrieb über Websites oder Online-Shops hingegen macht nur rund 15% des Umsatzes aus (2022). Im Zeitraum 2012–2021 entspricht dies einem Umsatzwachstum von 7,7% (inkl. EDI).

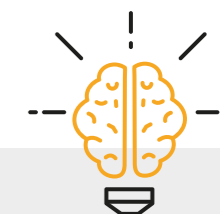
Während der eCommerce in seinen ersten Jahren primär den Verkauf an die Endverbraucher (Business-to-Consumer, B2C) revolutionierte, entwickelte sich der elektronische Handel zwischen Unternehmen (Business-to-Business, B2B) eher evolutionär. Das lag zum einen daran, dass Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen in der Regel langfristiger angelegt und oft mit beidseitigen Anfangsinvestments verbunden sind. Somit werden Zeitpunkte und Geschwindigkeiten von Technologieveränderungen stark von Investitionszyklen und Vertragslaufzeiten bestimmt. Bestehende Strukturen auf Anbieter wie auch Abnehmerseite stehen zudem Veränderungen hemmend entgegen. Oft wird dort nicht nur kein Bedarf für Veränderung erkannt, sondern dieser eher als Bedrohung für die handelnden Akteure empfunden und daher abgelehnt.

Weiterhin sind Kaufentscheidungen in Unternehmen weniger emotional geprägt als Konsumentenentscheidungen, wodurch Veränderungen eher auf rational begründbaren Verbesserungen als auf emotional empfundenen Bedürfnissen beruhen. Dadurch ist der B2B-Handel weniger geneigt, einem „Hype“ zu folgen, bevor sich dieser auch rational betrachtet als vorteilhaft erwiesen hat. Somit fehlt ein wichtiger „Katalysator“ für schnelle Veränderungen und Adaption von (vielleicht noch nicht ausgereiftem) Neuem.

Mit zunehmender Reife elektronischer Geschäftsmodelle beginnen diese mittlerweile jedoch auch, den Handel zwischen Unternehmen zu verändern. Dabei gewinnen zum einen Anwenderbedürfnisse (grafische Benutzeroberflächen, Nutzung mobiler Endgeräte, etc.) an Bedeutung, zum anderen digitale Lösungen spezifischer B2B-Herausforderungen (kundenindividuelle Preise, Workflows, Punchout Websites, etc.).

Ähnlich wie bei B2C-Modellen ergeben sich hierbei Vorteile für die Marktführer (sog. Winner-takes-it-all-Situationen), als auch die Möglichkeit, nicht wertschöpfende Zwischenstufen auszusparen (Vertikale Integration).

Das Ausmaß der Veränderung durch die Digitalisierung wird exponentiell verstärkt durch die damit einhergehende weltweite Vernetzung von immer leistungsfähigeren Endgeräten. Man spricht von Digitaler Disruption.



„Digitale Disruption ist die massive Veränderung und Beeinflussung des Wertversprechens existierender Güter und Dienste durch neue digitale Technologien und Geschäftsmodelle.“

whatis.com

Eigenschaften der Digitalen Disruption sind (nach Prof. Dr. Frank Schönefeld^[2]):

- Adressieren von Grundbedürfnissen oder Grundproblemen
- Veränderung von Erlös- oder Gebührenmodellen
- Veränderung der Wertschöpfungsanordnung und damit der Machtverhältnisse

Beispiele für disruptive digitale Technologien sind

- Predictive Maintenance oder auch vorausschauende Wartung, also die Ableitung von Wartungsinformationen auf Basis von Live-Maschinen- und Produktionsdaten, um Maschinen und Anlagen proaktiv zu warten, bevor es zu Stillständen oder Qualitätsverlusten kommt.
- Internet of Things, die Vernetzung jeglicher Geräte über das Internet zur direkten Kommunikation
- Connected Homes, informations- und sensortechnisch aufgerüstete, in sich selbst und nach außen hin vernetzte Wohneinheiten
- 3D-Druck, die (dezentrale) Herstellung dreidimensionaler Objekte aus flüssigen und/oder festen Werkstoffen
- Big Data, also die Nutzung großer Datenmengen für besseres Kundenverständnis, effizientere Prozessgestaltung, Preisfindung, etc.
- KI soll Aufgaben & Probleme selbstständig lösen können.

KI-Systeme können in der Datenverarbeitung geschult werden und aus ihren Erfahrungen lernen.

„Antwort auf die Digitale Disruption ist die Digitale Transformation, also der (gestaltbare) Anpassungsprozess von Unternehmen und Organisationen an diese Veränderung. Konkret bedeutet diese Anpassung eine Geschäftsmodellinnovation mit dem Ziel, Mehrwerte zu schaffen und daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile (USP) abzuleiten.“

Ingo Körber, COO

Mit welchen Leistungen der Großhandel Mehrwerte schaffen kann und wie daraus digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden können, soll im Folgenden gezeigt werden.



Ingo Körber

3. Mehrwertleistungen im digitalen Großhandel

Der Großhändler übt eine Mittlerfunktion zwischen Hersteller und Abnehmer (Einzelhändler oder weiterverarbeitender Hersteller, Handwerker, etc.) aus, die sich durch einen Wertschöpfungsbeitrag rechtfertigt, den die anderen Marktteilnehmer nicht leisten. In der Regel wird das dann der Fall sein, wenn der Großhändler Leistungen besser oder billiger erbringt, als es der Hersteller oder der Abnehmer können (oder wollen).

3.1 Beratungsfunktion

Der Großhändler ist für den Abnehmer nicht nur Lieferant eines bestimmten Sortimentes, sondern auch Experte für die Produkte und ihre Verwendung.

Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, Mehrwerte für Verwendung oder die Vermarktung der Produkte zu schaffen. Nicht zuletzt durch die zunehmende elektronische Vernetzung werden die verfügbaren Sortimente deutlich breiter und müssen auch Nischen abdecken (sogenannter Long Tail), um den Anforderungen des Marktes zu genügen.

Zwangsläufig schwindet damit aber die Möglichkeit für einen Einzelhändler oder Wiederverwender, in allen Bereichen eines Sortimentes über das erforderliche Know-how zu verfügen und dieses auch nutzbar und aktuell bereit zu halten, welches erforderlich ist, um als kompetent wahrgenommen zu werden.

Der Großhändler fungiert hier als Spezialist, der seinen Produktbereich in der Tiefe kennt und die kaufmännischen und technischen Details liefern kann. Mehrwert wird dann geschaffen, wenn diese Beratungsfunktion auch digital realisiert wird, d.h., dass Informationen am Point of Use/Point of Sale aktuell und in den richtigen Formaten zur Verfügung stehen.

Beispielsweise könnte ein Dachdecker in einer mobilen App das zu einem bestimmten Ziegel passende Zubehör in der für das konkrete Projekt passenden

Menge empfohlen und per Klick direkt zur Baustelle geliefert bekommen.

Ein solcher Beratungsmehrwert kann auch vom Hersteller nicht geleistet werden (da dieser nur die eigenen Produkte liefert, nicht aber die seines Wettbewerbers) und ist damit als nachhaltig einzustufen.

3.2 Zeitüberbrückung

Die Produktion und Verwendung physischer Güter fallen naturgemäß zeitlich auseinander. So werden zum Beispiel für eine Produktion benötigte Vorzeugnisse in der Regel über einen längeren Zeitraum immer wieder benötigt, produziert werden sie jedoch in (wirtschaftlich sinnvollen) größeren Mengen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Diese zwischen der Herstellung und der weiteren Verwendung der Güter liegende Zeit muss überbrückt werden.

Eine Besonderheit stellen hier noch saisonale Artikel dar, welche zum Teil zwischen Verkaufszyklen zwischengelagert werden müssen. Als Beispiel seien hier Lichterketten für Weihnachtsbäume genannt, welche nach dem Weihnachtsfest, sofern sie nicht verkauft wurden, eingelagert werden müssen und erst ein knappes Jahr später wieder in den Verkauf gehen können.

Es kann dabei unterschiedliche Gründe geben, die Ware nicht beim Abnehmer einzulagern (und auch nicht beim Hersteller), sondern beim Großhändler.

Fehlender oder zu geringer Lagerplatz beim Abnehmer ist ein Grund. Einzelhändler bieten in der Regel ein sehr breites Sortiment an. Dadurch bedingt ergibt sich eine große Kapitalbindung und auch ein großer Platzbedarf. Um den Platzbedarf zu minimieren, werden Teile der Sortimente in geringen Stückzahlen gelagert, andere Teile gar nicht. Insbesondere für Artikel mit geringem Lagerumschlag bietet es sich an, diese nicht bei dem Händler, sondern in der

vorgelagerten Großhandelsstufe vorzuhalten. Der Großhändler als Lieferant mehrerer Einzelhändler kann dort auch vergleichsweise geringer bestücken, weil er Nachfrageschwankungen über verschiedene Händler ausgleichen kann.

Im Produktionsverbindungshandel ist dieses Prinzip als „just-in-time“ (JIT) Belieferung bekannt und wird durch unterschiedliche Produktions- und Liefermethoden erreicht. Das Prinzip der JIT-Produktion erfordert einen abgestimmten Produktions- und Materialfluss entlang einer Lieferkette. Dies ist nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen einem Lieferanten und einem Abnehmer zu erreichen. Im Ergebnis soll der Gesamtprozess schlanker, die Durchlaufzeiten und Kapitalbindung reduziert und das Lagerrisiko ausgeschaltet und damit für alle Beteiligten kostengünstiger werden.

Für den Großhändler ist die JIT-Lieferung sehr anspruchsvoll, da vielfältige Risiken bestehen, die eine rechtzeitige Lieferung gefährden. Der Aufbau eines Risikomanagementsystems und eines detaillierten Trackings von Lieferungen ist hier Herausforderung und Differenzierungsfaktor zugleich.

Die Zeitüberbrückung wird jedoch nicht nur aufgrund des zeitlichen Auseinanderfallens von Herstellung und Verwendung erforderlich, sondern auch zur Optimierung von Prozesskosten. So ist es für einen Handwerker, der an wechselnden Orten eingesetzt ist, sinnvoller, Ware nicht zum Firmensitz zu liefern, sondern in das Einsatzfahrzeug des Handwerkers oder erst bei Bedarf direkt zum Einsatzort, an welchem das Material gebraucht wird.

„Die Bedeutung solcher Leistungen wird zunehmen. Aktuell sind viele Händler zwar noch nicht in der Lage, verteilte Lagerstätten mit verteilten Abnehmern so zu verknüpfen, dass eine optimale Belieferung der Kunden möglich ist. Aber in Zukunft werden Systeme dies leisten können müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Mario Wentzel, Business Consultant

Ein Aspekt der Zeitüberbrückung ist die Absatz- und Zwischenfinanzierung, die folgend separat betrachtet wird.

3.3 Mengenumverteilung

Die Distribution einer Ware so zu steuern, dass die Nachfrage nach dem Produkt möglichst erfüllt wird, zum anderen aber auch ein möglichst großer Anteil der Ware zum vollen Preis verkauft werden kann und wenig Abschriften erfolgen müssen, ist ein wesentlicher Aspekt profitablen Handels.

Diese Aufgabe ist umso schwieriger, je granularer die Nachfrage verteilt und je kurzfristiger der tatsächliche Bedarf bekannt ist. Zugleich steigen mit geringeren Abnahmemengen eines Kunden auch die Prozesskosten, um den Kunden zu bedienen.

Durch Bündelung der Nachfrage der einzelnen Abnehmer kann der Großhändler Schwankungen der Nachfrage ausgleichen. Dadurch ergeben sich durch geringere Kapitalbindung, geringere Abschriften und bessere Nachfragebefriedigung ergebniswirksame Vorteile im Wettbewerb.

Digitale Verkaufsmodelle bieten zudem die Möglichkeit, über geringere Prozesskosten (z.B. durch Self-Service) auch die Abnehmer geringerer Mengen profitabel bedienen zu können.



Mario Wentzel

Gerade für kleinere Abnehmer wiegt der Großhändler so Nachteile im Wettbewerb mit deutlich größeren Konkurrenten auf. So kann z.B. ein Dachdecker über Rahmenverträge mit einem Großhändler in Verbindung mit Self-Service Portalen sein Material zu deutlich günstigeren Konditionen abrufen, als wenn er einzelne Bedarfe individuell vor Ort beschafft. Dadurch stärkt er seine Wettbewerbsfähigkeit z.B. zu großen Generalunternehmern, die bei den Herstellern über ihre großen Abnahmemengen eine bessere Verhandlungsposition haben.

3.4 Sortimentsbildung

Im zunehmend digitalen Marktumfeld kommt der Kompetenz eines Sortimentes zunehmende Bedeutung als Differenzierungsfaktor des Händlers zu. Der Kunde erwartet, an einer Einkaufsstätte alle relevanten Produkte vorzufinden, die dem Sortimentsversprechen des Händlers entsprechend (Lebensmittel beim Lebensmittelhändler, Werkzeuge beim Werkzeughändler).

Ähnlich verhält es sich z.B. im Handwerk, welches durch eine Vielzahl unterschiedlicher Materialien und Hersteller auf ein breites Sortiment von Werkzeugen und Bauteilen und Verbrauchsmaterialien zurückgreifen muss (z.B. passende Dübel zum Mauerwerk, passende Befestigungen zur Dämmung, etc.).

Dadurch entwickelt sich die Sortimentsbildung zu einer zunehmend komplexeren Aufgabe, da in allen Produktgruppen sämtliche denkbaren Produkte erwartet werden (long tail). Dazu kommt, dass nicht nur die bloße Listung, sondern auch die Bereitstellung detaillierter Informationen (Bild, Beschreibung, Anwendungsbeispiele, Verarbeitungshinweise, Kundenbewertungen, etc.) erwartet wird, was den einzelnen Abnehmer oft überfordert.

Daraus resultieren potentiell Fehlkäufe, weil das passende Produkt nicht gefunden wird oder Verzögerungen im Ablauf und Mehraufwände in der Beschaffung, bis das Produkt gefunden und gekauft ist.

Indem der Großhändler marktfähige Sortimente in seinem Spezialbereich liefert und diese mit den entsprechenden Informationen angereichert und im passenden Format bereitstellt, schafft er für die Abnehmer einen Mehrwert und somit für sich einen Wettbewerbsvorteil.

3.5 Markterschließung

Im Rahmen des Digitalen Wandels entwickeln sich Kundenbedürfnisse, Geschäftsmodelle und somit auch Märkte mit großer Geschwindigkeit. Dies stellt Hersteller und Händler vor große Herausforderungen. Der Großhandel verfügt über eine breitere Sicht auf die Märkte als die Hersteller, über Produktgruppen hinweg und kann so schneller und präziser Trends und Nachfrageveränderungen erkennen.

Durch diesen Informationsvorsprung kann er zum unverzichtbaren Partner für den Hersteller bei der Erschließung und Bearbeitung von neuen und bestehenden Märkten werden.

Dies kann in Form einer Beratungsfunktion erfolgen oder aber durch die Schaffung von Plattformen, welche als Brücke zwischen verschiedenen Herstellern auf der einen Seite und unterschiedlichen Märkten auf der anderen Seite fungieren.

Im internationalen Geschäft wird ein Hersteller zudem immer dann vor besondere Herausforderungen gestellt, wenn er attraktive, weil kaufkräftige Märkte wie z.B. die Schweiz bedienen will, die nicht Teil des Europäischen Binnenmarktes ist und zudem mit drei (bis vier) Sprachen imponiert.

Ein Großhändler könnte hier durch Mehrwertdienste wie Anpassung des Angebots auf lokale Bedürfnisse des Marktes, Logistik oder Zoll- und Zahlungsabwicklung, Kundenservice und Reklamationsmanagement punkten.

3.6 Absatzfinanzierung

Das Management der Liquidität zählt zu den größten Herausforderungen insbesondere für kleine Händler. Produktionsfinanzierung und Wechselkursrisiken auf der Einkaufsseite, lange Kundenziele, Delkredererisiken und ungeplante Lagerfinanzierung auf der Verkaufsseite können die Existenz eines Unternehmens bedrohen.

Großhändler können mit Liquiditätsschonenden Dienstleistungen nicht nur echte Alleinstellungsmerkmale schaffen, sondern auch zusätzliche Erlösquellen erschließen.

Die Einräumung von Rechnungskauf mit Zahlungsziel, Sammelrechnung oder Ratenzahlung entlasten die Liquidität des Abnehmers, die dieser wiederum z.B. für die Finanzierung von Wachstum nutzen kann.

Solche Instrumente setzen allerdings ein professionelles Risiko- und Debitorenmanagement voraus, ansonsten würden die Probleme nur verlagert.

Eine Möglichkeit der Finanzierung auf der Einkaufsseite ist zum Beispiel das Akkreditiv, bei dem der Produzent eine Zahlungsgarantie bekommt, die Ware aber erst bei Eintreffen beim Kunden bezahlt werden muss.

„Der Großhändler verfügt als Warenfinanzierer für den Abnehmer über einen unschätzbaren Vorteil gegenüber anderen Anbietern, da er selbst mit der Ware handelt. Dadurch kann er bessere Konditionen bei der Kreditbesicherung geben, weil er die Ware im Falle eines Kreditausfalls in der Regel in kürzerer Zeit und mit geringeren Abschlägen weiter vermarkten kann, als dies ein reiner Finanzierer wie z.B. eine Bank könnte.“

Frank Schneider, COO



Frank Schneider

4. Entwicklung von B2B-Geschäftsmodellen

4.1 Business Model Canvas

Wie entwickelt man aus einer Idee ein funktionierendes Geschäftsmodell? Die von Alexander Osterwalder entwickelte Methode, das „Business Model Canvas“, hilft dabei, sich strukturiert von der Geschäftsidee („Was habe ich vor“) zu einem Geschäftsmodell („Wie verdiene ich damit Geld“) vorzuarbeiten.

Das Business Model Canvas ist eine Planungsmethode, bei dem man alle Aspekte eines Unternehmens bzw. einer Geschäftsidee in einer Art Tabelle oder Matrix strukturiert aufzeigt.

Diese Tabelle hat eine feste Form („Canvas“ = Leinwand), die in 9 Segmente unterteilt ist. In den Segmenten stehen die wichtigsten Fragen und Themen der Unternehmensgründung. Also:

- Was für Mehrwerte bieten wir den Kunden?
- Wer sind unsere Kunden?
- Wer sind unsere wichtigsten Partner?
- Wie kommunizieren wir mit den einzelnen Playern? usw.

Das Modell stellt somit alle Fragen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Geschäftsmodells beantwortet werden müssen und zeigt die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bereichen auf.



Eigene Darstellung nach Yves Pigneur [3]

4.2 Besonderheiten bei der Digitalisierung von B2B-Geschäftsmodellen

Viele der gängigen Erfolgsrezepte der Digitalisierung, wie sie in B2C-Industrien zum Einsatz kommen, sind in B2B-Umfeldern oft nicht 1:1 anwendbar.

Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind langfristig angelegt und die Partner tätigen oft hohe Anfangsinvestments in Systeme und Abläufe einer Partnerschaft. Qualitätsvereinbarungen und Service Level Agreements regeln die Leistungserbringung innerhalb enger Grenzen.

In einem solchen Umfeld sind Prinzipien wie "fail fast", „move fast“, und „redefine the industry“ nicht in gleichem Maße anwendbar wie in B2C-Geschäften, in welchen Produkte und Services, sofern sie überzeugend sind, weitgehend von der Anbieterseite definiert werden können. Beispielhaft sei hier an die Geschäftsbedingungen erinnert, die Verbraucher beim Update ihres iPhone Betriebssystems akzeptieren, meist ohne sie vorher zu lesen.

Daher unterscheiden sich in B2B-Geschäftsbeziehungen die Freiheitsgrade bei kurzfristigen Veränderungen stärker im Vergleich zu längerfristigen.

Fakt ist jedoch, dass sich auch für die Beziehungen zwischen B2B-Partnern relevante Rahmenbedingungen fundamental geändert haben. Smart Devices, Cloud Computing und Vernetzung zu minimalen Kosten seien als Beispiele genannt. Produkte und Services verschmelzen. Kunden wollen die gleichen Kundenerfahrungen im B2B, die sie im B2C schätzen gelernt haben.

Die Ziele der Digitalen Transformation werden in der Regel anhand von Kundenbedürfnissen definiert. Somit sollte der Kundennutzen als Leitbild auch in das Zentrum von B2B-Digitalisierungsprojekten gestellt werden. Außerdem sollten sich Unternehmen fragen, wo sie den meisten Mehrwert schaffen und wo sie ggf. eine Führungsrolle übernehmen können.

Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich in jeder Industrie und definieren Geschwindigkeit und Hindernisse der Digitalisierung, sowie den Eintritt neuer Player in einen Markt. Auch die Tragweite strategischer Entscheidungen wird dadurch bestimmt.

„Digitale Transformationsprojekte bewegen sich stets auf eine langfristige Vision hin, vollziehen sich zugleich aber in kurzfristigen Schritten, welche innerhalb gewisser Grenzen auch vom geraden Weg auf das Langfristziel abweichen können. Um die Balance zwischen langfristiger Vision und pragmatischen Kurzfristzielen zu schaffen, empfiehlt sich z.B. das von der Unternehmensberatung Bain & Company entwickelte „Bain Digital Radar“.

Dr. Ludger Vogt, CEO

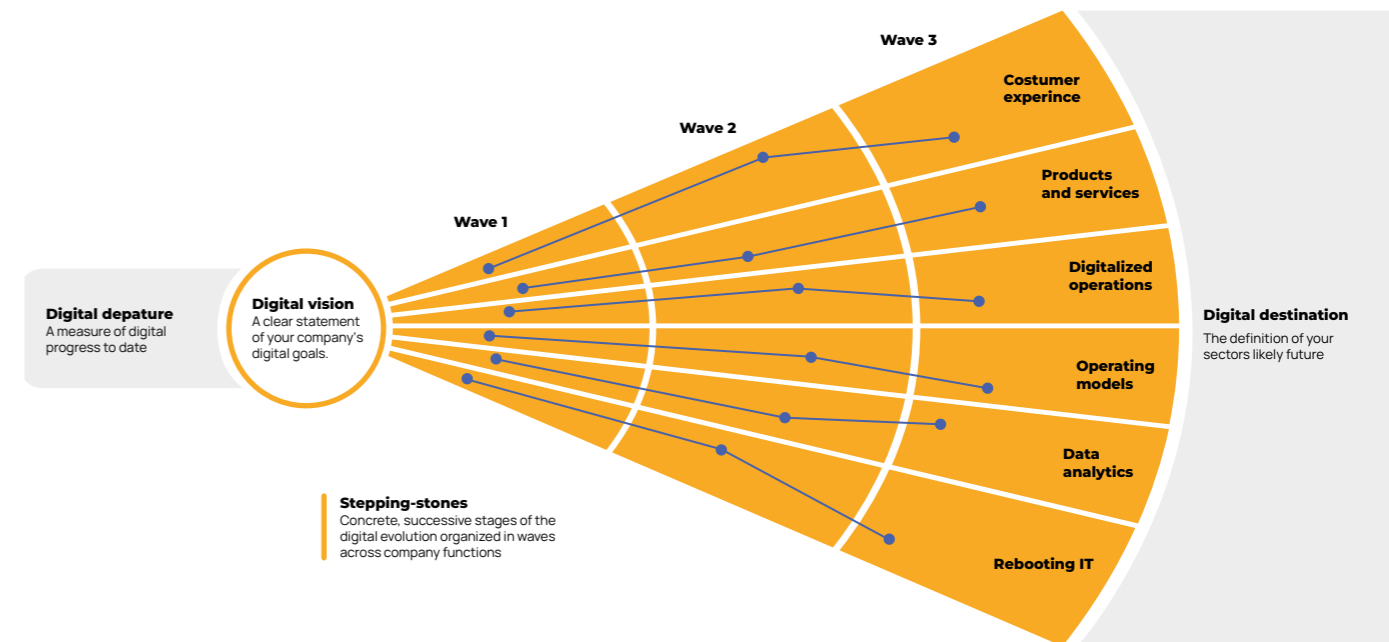
Man beginnt mit der Definition eines Startpunktes, einer Vision und eines digitalen Zielbildes.

Sodann unterteilt man die Aufgaben in eine Hand voll Pfade, in denen jeweils Meilensteine definiert werden. Um ein koordiniertes Vorgehen zwischen den einzelnen Entwicklungspfaden zu gewährleisten, werden die Meilensteine in Wellen synchronisiert. Es ist wichtig, dass zwischen den Teams der einzelnen Pfade Kommunikation stattfindet und dass nach Abschluss jeder Welle eine Orientierung in Bezug auf das Langfristziel vorgenommen wird.

Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist die Entwicklung von Uber. Uber startete als einfache App zur Buchung von Limousinenservices. In weiteren Wellen entwickelte das Unternehmen z.B. Car-Sharing Angebote. In den letzten Jahren arbeitete Uber an autonomen Fahrzeugen, welche potentiell ganze Industrien neu definieren werden.

Wichtige Fragen für die Durchführung eines erfolgreichen Transformationsprojektes sind:

- Sind alle auf eine Vision fokussiert?
- Gibt es eine gute Balance aus kurzfristigen und langfristigen Prioritäten?
- Haben wir die richtigen Meilensteine definiert, um sowohl kurzfristig schnell Fortschritte zu machen, als uns auch auf das langfristige Ziel hin zu entwickeln?



Darstellung nach Bain & Company [4]

4.3 Herausforderungen in der Umsetzung digitaler Großhandelsmodelle

Digitale Disruption bedeutet auch einen Wandel von „die Großen fressen die Kleinen“ zu „die Schnellen fressen die Langsamen“. Mit digitalen Technologien kann es demnach auch kleinen Unternehmen gelingen, im Wettbewerb mit großen, einst übermächtigen Konkurrenten zu bestehen. Das ist für bestehende Großhändler Chance und Risiko zugleich.

Einige der Chancen und Risiken für Großhändler in einem zunehmend digitalisierten Umfeld sind:

- **Omni Channel-Käufe:** Kaufentscheidungen finden bei Kunden über verschiedene Kaufkanäle statt, ein Kunde kauft einmal im Onlineshop, beim nächsten Mal dann beim Vertriebsaußendienst
- **Wandel vom klassischen Vertrieb zum Online-Vertrieb:** Insbesondere bei Commodities lohnt der Einsatz des klassischen Vertriebs oft nicht mehr. Mit online Vertriebswegen können auch marginsschwache Produkte noch profitabel verkauft werden.
- **Service Portale für digitalen Kundenservice:** Viele Standard-Servicevorgänge werden schneller und deutlich kostengünstiger im Self-Service gelöst (z.B. Paketverfolgung)
- **B2B-Integration:** Abnehmer können ihre Bestellungen direkt aus ihren eigenen Systemen heraus ordern. Dadurch werden erhebliche Prozessvereinfachungen und Kosteneinsparungen erreicht.
- **Kleine und mittlere Abnehmer** können durch digitale Technologien profitabel bedient werden und werden so zu neuen Zielgruppen.

„Eine wichtige Basis ist eine leistungsfähige, gut durchdachte und skalierbare technologische Plattform. Die Geschwindigkeit der Veränderungen ist zu hoch, um das Fundament der Systemlandschaft ständig daran anzupassen zu können.“

Jana Haase, Digital Consultant

Moderne eCommerce Suiten liefern dem Großhändler eine Vielzahl fertiger Elemente, die aus dem vergleichsweise reifen, durchoptimierten B2C eCommerce übernommen werden können.

- Ausgereifte Suchfunktionen, Empfehlungen und Produktbewertungen
- Umfassender und effizienter Self-Service
- Die Einbindung von Mobile Commerce
- Relevanter Content & nahtlose Integration mit Commerce
- Usability und Kundenorientierung
- Analytics und kontinuierliche Optimierung

Zugleich bieten sie dem Großhandel spezielle Funktionalitäten, die speziell für den Großhandel entwickelt wurden:

- Kundenindividuelle Preise
- Rollen und Rechte sowie Freigabeprozesse
- Kundenspezifische Anpassungen: z.B. Integration mit dem elektronischen Beschaffungssystem via „Punchout“
- Rahmenverträge und Budgets
- Bestellvorlagen, Bestellhistorie, Bestellstatistik

Eine solche Plattform bildet das Fundament, auf dem Der Großhändler sein Geschäftsmodell digital ausrichten und seine Wettbewerbsvorteile aufbauen kann. Voraussetzung ist, dass die Plattform sorgfältig ausgewählt, intelligent auf die Bedürfnisse der Großhändler angepasst und im Betrieb beständig optimiert wird. Es empfiehlt sich, dies zusammen mit in der Digitalisierung von B2B-Geschäftsmodellen erfahrenen Experten zu tun.



4.4 Beispiel für Mehrwerte im digitalen Handel: nexmart Premium Branchen Netzwerk

nexmart ist ein Branchennetzwerk, welches durch die digitale Abbildung von B2B-Geschäftsprozessen Produktivitätssteigerungen für die angeschlossenen Marktteilnehmer anstrebt. Es schafft damit für alle Beteiligten Mehrwerte.

Spezialisiert ist nexmart primär auf die Baubranche, bietet sein eBusiness-Portfolio aber auch branchenübergreifend an.

Das nexmart Portfolio umfasst vier Lösungsbereiche:

- **nexmart Connect** verbindet Händler und Lieferanten mit nur einer Schnittstelle. Die Warenwirtschafts- oder ERP-Systeme werden an das nexmart System angebunden. Alle nexmart Connect-Lösungen haben eine schnelle, zielgerichtete und fehlerfreie Kommunikation zum Ziel.
- **nexmart Online** führt Händler und Lieferanten in einem Branchennetzwerk zusammen.
- **nexmart Mobile** ermöglicht mit der Market App arbeitsplatzunabhängig die Recherche und Bestellung bei den angeschlossenen Lieferanten. Die Sales App unterstützt z.B. die Angebotserstellung, Preis- und Verfügbarkeitsprüfung und die Ermittlung kundenindividueller Preise direkt bei dem Kunden vor Ort.
- Mit **nexmart Data** können Produktdaten zentral an einem Ort zusammengeführt, strukturiert und verwaltet werden. Dadurch wird die Datenverteilung zwischen Lieferanten und Händlern optimiert und vereinfacht. Der Zugriff auf hochwertige kunden- und formatindividuelle Produktinformationen und Artikeldaten beschleunigt die Prozesse und maximiert die Datenqualität.

nexmart basiert auf Intershop Technologie und umfasst aktuell (2023) 12 Mio. Artikeldaten, über 300 Lieferanten, mehr als 10.000 Händler in 69 Ländern und umfasst ein Transaktionsvolumen von rund 1,1 Mrd. EUR.



Jana Haase



5. Zusammenfassung

5.1 Die Digitalisierung bedroht B2B-Geschäftsmodelle

Neue, disruptive digitale Geschäftsmodelle dringen in die klassische Domäne der Großhändler ein und zwingen diese, sich weiterzuentwickeln.

5.2 Der Großhandel muss eigene Mehrwerte schaffen

Nur wer Mehrwert schafft, hat ein nachhaltiges Erlösmodell und kann dieses in einer zunehmend digital geprägten Welt sogar massiv ausbauen.

5.3 Der Schlüssel liegt in der Spezialisierung

Auch große Online-Player können oder wollen nicht jede Nische abdecken. Hier liegt die Chance für Branchenexperten wie den klassischen Großhandel.

5.4 Neue Geschäftsmodelle müssen entwickelt werden

Um wirklich langfristige Mehrwerte unter dramatisch veränderten Rahmenbedingungen zu schaffen, muss umfassend auf Geschäftsmodellebene gedacht werden. Dabei hilft z.B. das „Business Model Canvas“.

5.5 Digitalisierungsprojekte erfordern ein Vorgehensmodell

Im digitalen Zeitalter braucht es sowohl große Veränderungen als auch schnelle Resultate. Um beides zu schaffen, empfiehlt sich z.B. die Verwendung eines speziellen Vorgehensmodells von Bain & Company.

5.6 Eine ausgereifte B2B Commerce Suite ist ein wichtiges Fundament

Die Digitale Transformation bedeutet eine Reihe von Chancen und Risiken, für die klassische Unternehmens-IT-Systeme keine Lösung anbieten.

Ausgereifte eCommerce Suiten bieten vollständige B2B-Funktionsumfänge und sind eine gute Basis für eine Digitale Neuausrichtung.

Aufwändige Eigenentwicklungen erfordern in der Regel mehr Zeit und Ressourcen, welche besser in die Entwicklung von KKV's investiert werden sollten.

5.7 nexmart ist ein Beispiel für digitale Mehrwerte im B2B-Handel

Das Branchennetzwerk wurde speziell für die Herausforderungen der Baubranche entwickelt, lässt sich aber auch in anderen Branchen nutzen.

Smart Commerce.

Bei der Smart Commerce SE kombinieren wir die jahrelange Erfahrung unserer eCommerce & Digital Consulting Expert:innen mit technischer Expertise in den Kernbereichen: eCommerce Plattformen, eCommerce Cloud, CMS, CRM und Digital Marketing. So können wir nach umfassenden Analysen problem-spezifische Lösungen in Kombination mit einer individuellen und ganzheitlichen Strategie für unsere Kund:innen anbieten.

Unser kompetentes TEC-Team bestehend aus Senior Project Consultants, erfahrenen Software-Architekt:innen, Software-Entwickler:innen, Web-Entwickler:innen sowie Betriebs-Expert:innen mit tiefgehender eCommerce-Erfahrung bietet ein umfassendes Dienstleistungspaket für High End-eCommerce Plattformen und die digitale Unternehmenstransformation. Dabei hat für uns oberste

Priorität, unsere Kund:innen von Anfang an mitzunehmen und Projekte gemeinsam aufzubauen, damit sie zu jeder Zeit den kompletten Weg und das Ziel transparent im Blick haben. Denn wir haben uns dem langfristigen Online-Erfolg unserer Geschäftspartner:innen verschrieben. Das heißt für uns, nachhaltige, nutzerorientierte und datenzentrierte Lösungen bereitzustellen.

Seit 10 Jahren folgen wir dem Smart Way, der unsere Unternehmenskultur von Beginn an prägt: Wir sind ein mitarbeiter:innenzentriertes Unternehmen. Unsere 100+ Mitarbeiter:innen sind Mitunternehmer:innen und Mitgestalter:innen. Sie halten die Aktien und gestalten die Unternehmung von arbeitsplatzspezifischen Entscheidungen bis hin zu unternehmerischen Werten, Zielen und Führungsgrundsätzen aktiv mit.

Erfahren Sie mehr unter:
www.smartcommerce.de

Technologiepartner.



Quellen

- [1] Johannes Ellenberg, KKV – der Komparative Konkurrenzvorteil, <http://johannesellenberg.de/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/>, 13. Juli 2011
- [2] Prof. Dr. Frank Schönefeld, Digital Transformation: Überleben im Zeitalter von Big Data, Industrie 4.0 und des Internet der Dinge, Vortragsunterlage von Prof. Dr. Frank Schönefeld, Expertenabend des Fördervereins für Unternehmensführung an der Dresden International University e.V., <https://de.slideshare.net/crentschufdiu/digital-tranformation-berleben-im-zeitalter-von-big-data-industrie-40-und-des-internet-der-dinge>, 18. Juni 2015
- [3] Eigene Darstellung, nach: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Business Model Generation, Hoboken 2010
- [4] Ouriel Lancry, Ryan Morrissey, Tom Shannon, Andy Bankert, Lucy Cummings, Digital Strategy for a B2B World, https://testbacklog.files.wordpress.com/2017/12/click-here-to-access-bain_brief-digital_strategy_for_a_b2b_world.pdf, 18. Juni 2021

Impressum

Smart Commerce SE
Steinweg 10 · 07743 Jena · Germany
Telefon: +49 3641 3 16 10 20
Telefax: +49 3641 3 16 10 22

E-Mail: hello@smartcommerce.de
Internet: www.smartcommerce.de

Vertretungsberechtigte Vorstände:
Dr. Ludger Vogt, Frank Schneider, Ingo Körber
Registergericht: Amtsgericht Jena
Registernummer: HRB 507999
USt-IdNr: DE284448889
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß
§ 55 Abs. 2 RStV: Frank Schneider
Autor: David Bredenbeck
© Smart Commerce SE 2023

Die Einwilligung [Einwilligungserklärung: Verarbeitung meiner angegebenen Daten zum Zwecke der Kontaktaufnahme und der Zusendung von Angeboten und Informationen insbesondere zu unseren Success-Stories, zu unseren Weiterbildungsmöglichkeiten und zu Neuheiten unseres Unternehmens durch die Smart Commerce SE per E-Mail einverstanden] ist notwendig für den Download des Whitepapers und jederzeit für die Zukunft widerruflich – per E-Mail an unsere im Impressum genannten Kontaktdaten – und gilt, bis sie widerrufen wird.

Weitere Informationen finden Sie in unseren Datenschutzhinweisen unter www.smartcommerce.de/datenschutz/

Interessiert an Ihrer zukünftigen Erfolgsstrategie?
Einfach per E-Mail: hello@smartcommerce.de



Kontakt Mail:

hello@smartcommerce.de

Standort Jena (HQ):

Steinweg 10 · 07743 Jena, Germany

Tel.: +49 3641 3 16 10 20

Standort Böblingen:

Paul-Lechler-Passage 5 · 71034 Böblingen, Germany

Tel.: +49 711 18 42 01 00

Standort Leipzig:

Naumburger Straße 25 · 04229 Leipzig, Germany

Tel.: +49 341 99 15 36 00

