



LEITFADEN

# B2B-E-Commerce



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Chancen, Herausforderungen und Trends des B2B-E-Commerce	6
3.	Geschäftsmodelle im B2B-E-Commerce	9
4.	B2B-E-Commerce im Spannungsfeld zwischen internen Prozessen und Geschäftskunden	16
5.	Integration des E-Commerce-Kanals in die Vertriebsstrategie	19
6.	Fazit	26
	Praxisbeispiel	27
	Quellen	32

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Reifegradstufen des E-Commerce (T-Systems Multi Media Solution 2010 in Anlehnung an Kuron 2002)	7
Abbildung 2:	Geschäftsmodelle im Überblick (in Anlehnung an McKinsey)	9
Abbildung 3:	Gartners Magic Quadrant zur Verortung von Online-Shop-Software	13
Abbildung 4:	Kanalnutzung bei der Beschaffung indirekter Güter in den letzten 3 Monaten (Quelle: ECC Köln)	19
Abbildung 5:	Kontaktpunkte der Multi-Channel-Vertriebsstrategie der Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG	25

## Impressum

### Herausgeber

IFH Institut für Handelsforschung GmbH  
 Dürener Str. 401 b, 50858 Köln  
 Geschäftsführung: Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde

Registergericht Amtsgericht Köln;  
 Registernummer HRB 36697

www.handel-mittelstand.digital  
 Telefonnummer: +49 / (0)221 / 943607 – 0  
 Faxnummer: +49 / (0)221 / 943607 – 99  
 E-Mail-Adresse: agentur.handel@ifhkoeln.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortlicher im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Herr Dr. Kai Hudetz,  
 Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

### Bildquellen:

Titel: Goodluz, www.shutterstock.com  
 Seite 3: Bloomua, www.shutterstock.com  
 Seite 5: moonrun, www.fotolia.com  
 Seite 17: pressmaster, www.fotolia.com  
 Seite 20: Warakom, www.fotolia.com  
 Seite 26: arka38, www.shutterstock.com  
 Seite 27: Monkey Business Images, www.shutterstock.com  
 Seite 29: Monkey Business Images, www.shutterstock.com

### Grafische Konzeption und Gestaltung:

Tobias Lehnen, Köln

### Text und Redaktion:

Dr. Jens Rothenstein, Cassandra Göller,  
 Mittelstand 4.0-Agentur Handel  
 Gisela Eylert, Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG  
 Dagmar Lange, Mittelstand 4.0-Agentur Prozesse

### Druckerei:

CEWE-PRINT GmbH  
 Meerweg 30-32  
 26133 Oldenburg

Auflage: 500  
 Stand: Juni 2016

# 1. Einleitung

Im Geschäftskundenumfeld haben Unternehmen zunehmend Erfolg mit dem Geschäftsmodell „E-Commerce“. Die Nutzung von Online-Shops und Onlinemarktplätzen führt zu einer Steigerung der Umsätze im B2B-Handel (B2B-Commerce). 66 Prozent der Unternehmen bestätigen die positive Entwicklung im Online-Handel in der aktuellen Umfrage des ECC Köln. Damit nimmt die Bedeutung des E-Commerce im Geschäftskundenbereich weiter zu. Seit 2013 lässt sich eine beträchtliche Steigerung der Online-Umsätze im B2B-Handel feststellen. Die Digitalisierung sowie die Nutzung von Onlinekanälen bei der Beschaffung und dem Vertrieb von Waren und Gütern werden auch in Zukunft für B2B-Unternehmen immer relevanter.

## Welche Trends gibt es zurzeit?

Ein Großteil des Umsatzes im B2B-E-Commerce entfällt auf den automatisierten Datenaustausch zwischen Unternehmen, also die automatisierte Übermittlung und Weiterverarbeitung von Produktbeschreibungen, Bestellungen und Rechnungen. Einen wesentlich kleineren Teil macht der über **Websites** und **Marktplätze** generierte Umsatz aus. Der **automatisierte Datenaustausch** zwischen Unternehmen findet dabei typischerweise verstärkt auf Ebene der A- und B-Teile statt (siehe Glossar). Diese lassen sich aufgrund ihrer hohen Prognostizierbarkeit und Regelmäßigkeit relativ leicht über automatisierte Prozesse beschaffen. Anders sieht das für Güter aus, welche nicht direkt in die Produktion eingehen, sondern vielmehr der Aufrechterhaltung des allgemeinen Betriebsablaufs dienen. Diese **C-Teile** bzw. **indirekten Güter** oder **MRO-Bedarfe**

(Maintain, Repair, Overhaul – Wartung, Reparatur, Instandhaltung) fallen unregelmäßig an und bedeuten in der Regel einen überproportionalen Mehraufwand für die Einkaufsabteilungen von Unternehmen. Insbesondere für diese Güter eignen sich, sowohl für den Verkauf als auch für die Beschaffung Online-Shops und Marktplätze zur effizienten Abwicklung von Transaktionen zwischen Geschäftskunden.

## Fokus des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich daher auf den Online-Shop- und marktplatzgestützten Vertrieb von sogenannten indirekten Gütern im Geschäftskundenumfeld.

## Nachholbedarf bei KMU und Produktionsverbindungshandel (PVH)

Ein Großteil der Unternehmen im B2B-Umfeld sind **kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**, welche jedoch, gemessen am Gesamtmarkt nur überschaubare B2B-E-Commerce-Umsätze aufweisen. Das Potenzial von Online-Shops und elektronischen Marktplätzen wird hier noch nicht ausgeschöpft. Kleine und mittlere Unternehmen haben in Sachen E-Commerce enormen **Nachholbedarf**. Die Entwicklung der vergangenen Jahre lässt keine Zweifel daran, dass der E-Commerce auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sollten diese Tatsache zum Anlass nehmen, sich mit Hilfe klar formulierter **Onlinestrategien** am Markt zu positionieren. Nur so können sie von den sich ergebenden Möglichkeiten profitieren und konkurrenzfähig bleiben. Dies gilt auch für den **Produktions-**



**verbindungshandel (PVH)**. Der Produktionsverbindungshandel bezeichnet die Belieferung von Produktionsbetrieben (industrielle Hersteller, Handwerksbetriebe oder andere gewerbliche Verwerter) mit Investitionsgütern, Roh-, Hilf- und Betriebsstoffen. Diese Funktion wird in der Regel vom Großhandel, teilweise aber auch vom Hersteller selbst oder von Dritten (bspw. Marktplätzen) übernommen. Der PVH als Mischform verschiedener Betriebstypen des Großhandels (z. B. Zustellgroßhandel und Abholgroßhandel) wird im Zuge der Digitalisierung zunehmend vom Direktvertrieb durch Hersteller oder auch branchenfremde Marktplatzbetreiber bedroht und muss sich daher an die Veränderungen anpassen. Dies betrifft alle Branchen des PVHs, also den Sanitär- und Heizungsgroßhandel, den Elektrogroßhandel, Stahlhandel, Baustoffhandel, den Schraubengroßhandel, Werkzeughandel sowie den Technischen Handel. Gerade die Onlinerecherche gewinnt zunehmend an Bedeutung für Kunden des PVHs. So informieren sich bereits heute 18 Prozent der PVH-Kunden auch im Internet über Produkte des PVHs wie Werkzeuge oder Maschinen. Die Websites der Hersteller sowie Online-Shops des PVHs sind dabei zwar die mit Abstand wichtigsten Informationsquellen. Jedoch nutzen knapp ein Viertel der PVH-Kunden auch das Angebot von Amazon, um sich zu informieren. Hieran wird deutlich, dass die steigende Konkurrenz am Markt den PVH zukünftig vor

größere Herausforderungen stellen wird.

## Was Sie in diesem Leitfaden erwartet

Dieser Leitfaden zeigt auf, welche Anforderungen an B2B-Entscheider und Verbände im Kontext des E-Commerce gestellt werden und identifiziert Chancen und Hürden. Er gibt KMU und PVH-Unternehmen eine **anwendungsbezogene Hilfestellung** zur Entwicklung einer zukunftsfähigen Strategie im digitalen Zeitalter. Hierzu werden:

- ▶ Generelle Chancen und Herausforderungen des B2B-E-Commerce umrissen und ein praktikabler Ansatz zur Verortung der eigenen, unternehmerischen Entwicklungsstufe dargelegt (Kapitel 2).
- ▶ Potenzielle Geschäftsmodelle des B2B-E-Commerce und deren Vor- und Nachteile erläutert (Kapitel 3).
- ▶ Die im B2B-E-Commerce besonders herausfordernde Vereinbarung von interner Prozessintegration und externer Shop-Darstellung beleuchtet (Kapitel 4).
- ▶ Das kanalübergreifende (Cross-Channel) Verhalten von Geschäftskunden detailliert betrachtet und praxisrelevante Tipps zur Verknüpfung der Kanäle „Online“, „Persönlicher Kontakt“ und „Printmedien“ vorgestellt (Kapitel 5).



## 2. Chancen, Herausforderungen und Trends des B2B-E-Commerce

Der B2B-E-Commerce bietet Unternehmen zahlreiche **Chancen**. So können aufgrund der elektronischen Erfassung einerseits **Transaktionskosten reduziert** und **Produktivitätssteigerungen** erzielt werden. Andererseits werden durch die Integration des digitalen Kanals **Mehrwertdienste** ermöglicht und somit **potenzielle Zusatzumsätze** gewährleistet. Außerdem können durch den Onlineauftritt schnell und einfach **zusätzliche Märkte erschlossen** werden, da auf den kosten- und zeitintensiven Aufbau anderer Vertriebsstrukturen (Ladengeschäft, Außendienst o. ä.) zunächst verzichtet werden kann. Hierdurch erreichen Unternehmen eine höhere Agilität und die Möglichkeit auf Trends der Zukunft reagieren zu können.<sup>6</sup> Diese verhältnismäßig günstige Art der Markterschließung erweist sich insbesondere zur testweisen Annäherung an neue Absatzmärkte als besonderer Vorteil und findet in dieser Form vor allem bei KMU Anklang. Darüber hinaus lassen sich aber auch Bestandskunden durch den Onlinekanal an das Unternehmen binden. Viele (professionelle) Einkäufer informieren sich schon jetzt vor der Beschaffung sogenannter indirekter Güter über das Internet (vgl. Kapitel 4). Bietet ein Unternehmen im Internet bereits Kontaktpunkte durch eine Website, einen Online-Shop oder über Präsenz auf einem Online-Marktplatz für den Kunden an, steigen die Chancen auf eine **nachhaltige und langfristige Kundenbeziehung**.<sup>8</sup>

Neben der Senkung von Transaktionskosten, der Steigerung der Produktivität und dem sich ergebenden Potential für neue Absatzmärkte durch die Digitalisierung, ergeben sich speziell für Unternehmen des PVHs auch Chancen

durch den Ausbau von (IT-basierten) Serviceleistungen. Die alleinige Konzentration auf die Distributionsfunktion des PVH reicht in Zukunft nicht mehr aus. Durch ein ergänzendes Angebot von (IT-basierten) Dienstleistung kann der PVH sich neu profilieren und seine Wettbewerbsposition im Markt stärken. Die Ergänzung der Distributionsfunktion durch schlüssige Dienstleistungskonzepte in den Bereichen betrieblicher Arbeitsschutz/PSA-Betriebsberatung, Kalibrieren von Messwerkzeugen, Prüfmittelüberwachung, Regalinspektion, Zerspanungstechnik/-beratung etc. kann in Zukunft ein Alleinstellungsmerkmal des PVHs im Vergleich zu branchenfremden Marktplatzbetreibern und Herstellern mit Direktvertrieb sein.

Die **Herausforderungen**, die sich für Unternehmen im B2B-E-Commerce ergeben, liegen vor allen Dingen in den komplexen **Organisations- und Vertriebsstrukturen** sowie der hochgradig differenzierten **Produkt- und Preisausgestaltung**. Dies gilt gleichermaßen für KMU und den PVH. Beispielsweise werden im B2B-Markt Produkte häufig in diversen Varianten gehandelt und unterschiedlichen Geschäftskunden unterschiedliche Preisnachlässe gewährt (Preisdiskriminierung). Außerdem müssen auf Kundenseite unterschiedlichen Mitarbeitern ein und desselben Unternehmens häufig **unterschiedliche Nutzerrollen und Rechte** zugewiesen werden, was zu einer zusätzlichen Verkomplizierung beiträgt. Enorme Herausforderungen erwachsen insbesondere auch aus der Integration des zu entwickelnden E-Commerce in die **komplexen Systemlandschaften** – sowohl des eigenen Betriebs als auch von Drittunternehmen.<sup>9</sup> Hier müssen häufig zahlrei-

che **Schnittstellen** geschaffen werden, um die vorhandenen Systeme miteinander verknüpfen zu können.

### Geschäftskunden erwarten zunehmend B2C-Standards

Neben diesen Chancen und Risiken für Unternehmen zeichnen sich auch übergeordnete **Trends und Entwicklungen im B2B-E-Commerce** ab, die mitunter weitreichende Folgen für verschiedenste Marktakteure haben. Beispielsweise wird es Herstellern ermöglicht, direkt über das Internet zu vertreiben, wodurch zwischengeschaltete Händler umgangen werden. Ein weiterer Trend, der neudeutsch häufig als **Consumization** bezeichnet wird, beschreibt die zunehmende Annäherung des Geschäfts- an das Endkundengeschäft, indem professionelle Einkäufer zunehmend ihre privaten Endkundenerfahrungen in ihre geschäftlichen Aktivitäten einfließen lassen. Hieraus ergeben sich insbesondere neue Anforderungen an **Benutzerfreundlichkeit und Komfort** der B2B-Online-Shops. Darüber hinaus bringen technologische Innovationen neue Entwicklungen hervor, wie etwa eine verstärkte **Geschäftsprozessmobili-**

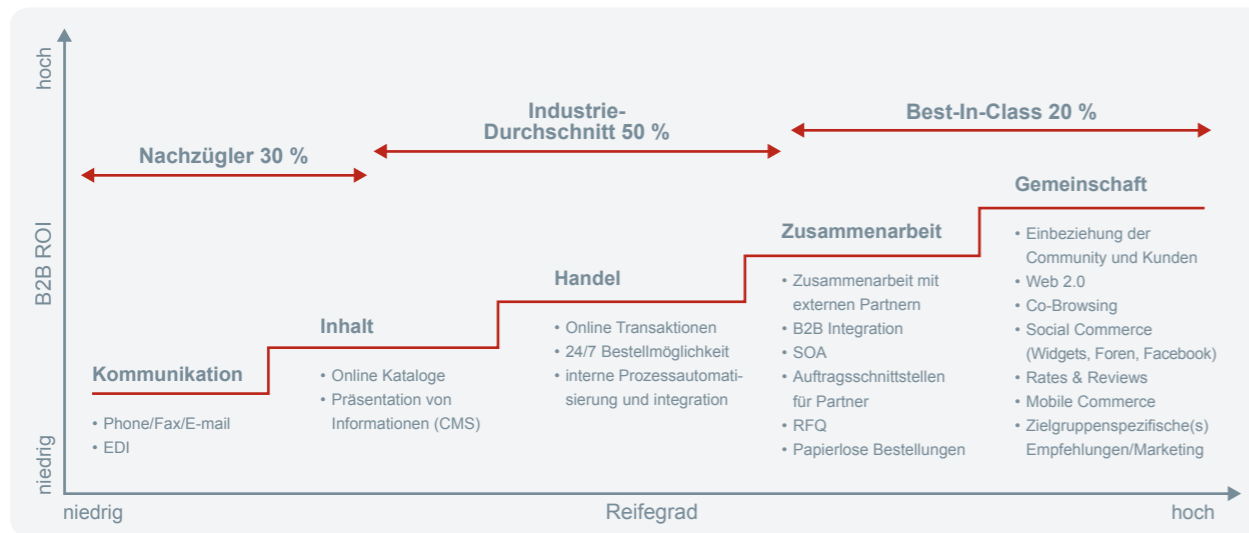
**sierung** mit Hilfe mobiler Endgeräte. So greifen beispielsweise bereits 21 Prozent der Unternehmensmitarbeiter zum Zweck der Onlineinformationssuche zum Tablet.<sup>10</sup> Auch zählen die zunehmende Nutzung von **On-Demand** und **SaaS-Lösungen** (Software as a Service) durch die Verbreitung von **Cloud Computing** zu diesen Entwicklungen.<sup>11</sup> Hierbei handelt es sich um Software, welche flexible und auf Abruf genutzt werden kann und daher eine individuelle und flexible Skalierung ermöglicht. Die Software ist dabei nicht auf einem lokalen Rechner installiert, sondern wird über ein externes Rechenzentrum betrieben und über eine Internetverbindung bereitgestellt. Gerade **KMU** können von solchen Cloud-Lösungen profitieren, da sie ihnen die Partizipation am boomenden Onlinemarkt ohne hohe Investitionskosten und mit einem leicht kalkulierbaren Risiko ermöglichen. Der Online-Shop wird in diesem Fall nicht selbst programmiert und gehostet, sondern als fertige Dienstleistung über das Internet bei einem Anbieter gemietet. Der Betreiber muss das fertige Shop-System dann lediglich mit Inhalten füllen und sich um die Abwicklung der Bestellungen kümmern.

### B2B REIFEGRAD STUFEN

Das in Abbildung 1 dargestellte Modell der Reifegradstufen des E-Commerce differenziert **fünf aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte des elektronischen Handels**.<sup>13</sup> Anhand der Typologie können Unternehmen ihren Entwicklungsstand und somit die eigene **Wettbewerbsposition** verorten. Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen ist es für Betriebe jeder Größe von entscheidender Bedeutung die eigene Position im Markt zu kennen, um darauf aufbauend das eigene strategische Profil zu schärfen (**Benchmarking**). Für Nischenanbie-

ter kann sich aus dieser Analyse z. B. ergeben, dass mit Hilfe von Onlinetransaktionssystemen aufgrund durchgängiger Bestellmöglichkeiten ein Wettbewerbsvorteil gegenüber rückständiger Wettbewerber erzielt werden kann, da Prozesse deutlich effizienter und weniger fehlerbelastet durchgeführt werden können. Das Modell sollte also dazu genutzt werden, sowohl die eigenen E-Commerce-Aktivitäten zu evaluieren als auch den Entwicklungsstand der unmittelbaren Konkurrenz zu analysieren.

Abb. 1: B2B REIFEGRAD STUFEN - 5 C's



Quelle: T-Systems Multi Media Solution 2010 in Anlehnung an Kuron 2002<sup>13</sup>

In die erste Stufe der **Kommunikation** (Communication) fallen Unternehmen, die mit ihren Kunden über Kanäle wie Telefon, Fax oder E-Mail kommunizieren oder über den elektronischen Datenaustausch mit ihnen in Verbindung stehen. Diese Unternehmen haben dem Modell zufolge den geringsten E-Commerce-Reifegrad mit dem tendenziell niedrigsten ROI (Return on Investment).

In der darauf aufbauenden Entwicklungsstufe befinden sich Unternehmen, die Inhalte im Internet zum Beispiel über Onlinekataloge oder Websites mit Hilfe von Content-Management-Systemen (CMS) präsentieren. Auf dieser Reifestufe – die im Modell als **Inhalt** (Content) bezeichnet wird – dienen die Inhalte lediglich zur Information des Kunden und bieten keinerlei interaktiven Charakter.

Die darauffolgende Stufe des **Handels** (Commerce) bietet demgegenüber schon digitale Transaktions- und durchgängige Bestellmöglichkeiten. Außerdem laufen die an den Shop angeschlossenen Prozesse automatisiert ab und müssen nicht manuell in

andere Systeme integriert werden.

Die vierte Reifegradstufe, die hier als **Zusammenarbeit** (Collaboration) bezeichnet wird, hat ein Unternehmen dann erreicht, wenn die Systemarchitektur eine weitestgehend automatisierte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ermöglicht, indem Partnern zum Beispiel Auftragschnittstellen geboten werden und medienbruchfreie Bestellungen über das Internet möglich sind.

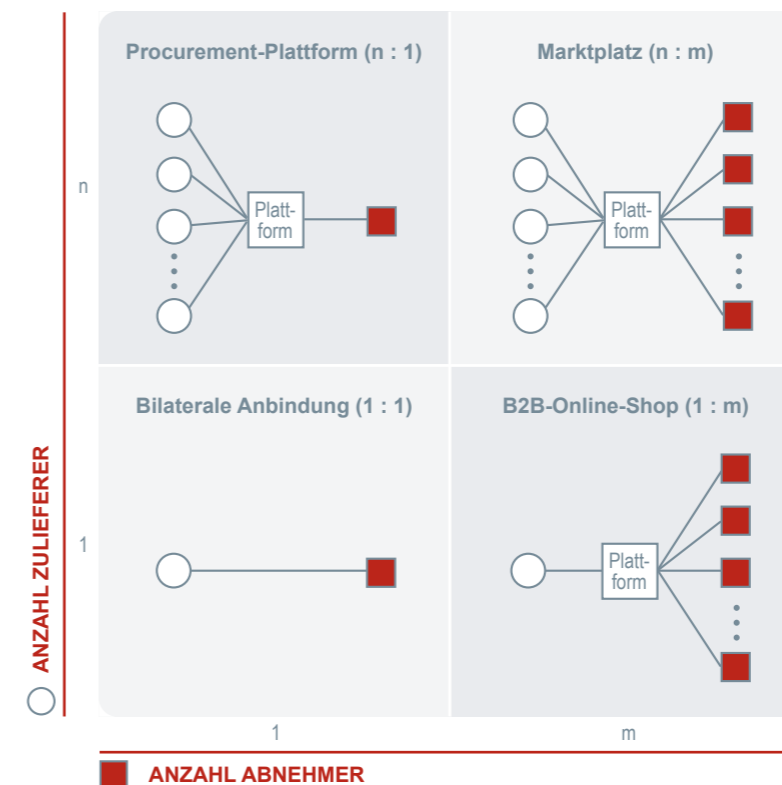
Den höchsten Reifegrad haben dieser Typologie zufolge solche Unternehmen, die darüber hinaus auch Kunden und andere Anspruchsgruppen bzw. **Gemeinschaften** (Communities) mit in ihre digitalen Prozesse integrieren. So wird hier sämtlichen Akteuren ermöglicht in Form von Beiträgen in Foren und sozialen Netzwerken oder über explizite Bewertungssysteme aktiv am Geschäftsmodell des Unternehmens mitzuwirken. Diese Entwicklungsstufe wird außerdem von Faktoren wie dem Vorhandensein von Mobile Commerce sowie zielgruppenspezifischem Marketing gekennzeichnet.

### 3. Geschäftsmodelle im B2B-E-Commerce

Für die Implementierung eines geschäftskundenorientierten Onlinevorhabens bieten sich diverse Geschäftsmodelle an. Dieses Kapitel bietet einen allgemeinen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten, stellt die jeweiligen Vor- und Nachteile heraus und gibt eine erste Orientierung hinsichtlich bestehender Online-Shop-Systeme.

Grundsätzlich lassen sich im B2B-E-Commerce neben der EDV-gestützten, **bilateralen Anbindung** zweier Unternehmen (automatisierter Datenaustausch) drei Arten von Geschäftsmodellen feststellen, die sich – wie in Abbildung 2 dargestellt – insbesondere in der Anzahl der Akteure auf Käufer- und Verkäuferseite unterscheiden.

Abb. 2: GESCHÄFTSMODELLE IM ÜBERBLICK (in Anlehnung an McKinsey)<sup>14</sup>



Quelle: absatzwirtschaft

So existieren Plattformen bzw. Online-Shops, auf denen ein einziger Verkäufer Waren und/oder Dienstleistungen für eine Vielzahl von Käufern anbietet (im Folgenden: **B2B-Online-Shop**). Diese

Form kann als das geschäftskundenorientierte Äquivalent zum typischen B2C-Online-Shop aufgefasst werden. In diesem Fall richtet sich das Unternehmen jedoch nicht an die breite Masse von

Endkunden, sondern an andere Unternehmen z. B. aus der Handelsbranche oder dem verarbeitenden Gewerbe.

Demgegenüber stehen Plattformen, die die Beschaffungstätigkeiten (Procurement-Tätigkeiten) eines Unternehmens in einem elektronischen System bündeln (hier: **Procurement-Plattform**), indem sie Zulieferern ermöglichen, Angebote für nachgefragte Waren und Dienstleistungen automatisiert abzugeben. Der Käufer tritt dabei mit seiner Nachfrage an einen breiten Markt meist ausgewählter Zulieferer, um die eigenen Bedarfe effizient und kostengünstig decken zu können.

Die dritte und umsatzmäßig bedeutendste Art der drei Geschäftsmodelle ist der Daten-, Informations- und Warenverkehr über **Marktplätze**. Hier tritt eine Vielzahl an Käufern einer breiten Masse an Verkäufern gegenüber, um möglichst perfekte Marktbedingungen und ein effizienzmaximierendes Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu erzielen. Die gleichzeitige Präsenz von zahlreichen Käufern und Verkäufern bietet für Kunden und Anbieter zahlreiche Vorteile wie (Preis-)Transparenz und hierdurch mögliche Kostenersparnisse. Der Marktplatz wird dabei in der Regel weder von Käufer- noch von Verkäuferseite betrieben, sondern von einem zusätzlichen Vermittler (**Intermediär**) bereitgestellt. Dieser ermöglicht den Marktteilnehmern durch seine Dienste insbesondere die Realisierung von drei Kernfunktionen:

- ▶ Durch die Bereitstellung einer Portalstruktur wird den Transaktionspartnern der Informationsaustausch in Echtzeit ermöglicht. Der Marktplatz übernimmt somit eine **Integrationsfunktion** und reduziert die durchschnittlichen Transaktionskosten der Marktakteure.
- ▶ Darüber hinaus stellen Marktplatzbetreiber häufig **zusätzliche Dienstleistungen** bereit, um Käufer- und Verkäuferseite bei der Abwicklung der Transaktionen zu unterstützen. Hierzu zählt neben der Organisation von Zahlungs- und Logistikschnittstellen auch das Betreiben von Handelsmechanismen (Auktionen, Börsen o. ä.).

- ▶ Eine weitere Funktion des Marktplatzes kommt der **Angebots- und Nachfragebündelung** zu. Durch Transformation zu einheitlichen Produktkatalogen bzw. -klassen können austauschbare (substituierbare) Güter zu einem ganzheitlichen Angebot und gleichartige Nachfragen zu einer Gesamtnachfrage gebündelt werden.<sup>15</sup> Hierdurch können zusätzliche **Skalen- und Verbundeffekte** generiert werden, die ohne einen zusätzlichen Intermediär in dieser Form nicht realisierbar wären.

Marktplätze lassen sich ihrerseits in **vertikale** und **horizontale Marktplätze** untergliedern, je nachdem, ob sie ein branchenspezifisches Produktangebot forcieren (vertikal), oder ob es sich bei den gehandelten Waren um ein breit aufgestelltes, branchenübergreifendes Produktportfolio handelt (horizontal). Bei vertikalen Marktplätzen ist beim Marktplatzbetreiber eine gewisse Branchenexpertise gefragt, um der entsprechenden Klientel bedarfsgerechte Services bieten zu können. **Procato** und **Toolineo** stellen beispielsweise vertikale Marktplätze dar. Horizontale Marktplätze, wie zum Beispiel **Mercateo**, sprechen hingegen sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäuferseite ein branchenunspezifisches Publikum an, weshalb auf solchen Marktplätzen häufig **C-Teile/indirekte Güter/MRO Güter** gehandelt werden.

Die Marktplatzbetreiber verlangen als mehrwertstiftender Intermediär in aller Regel eine Vergütung, die von **einmaligen Anmeldegebühren**, über **regelmäßige Mieten** bis hin zu **Umsatzprovisionen** reichen können. Welcher Marktplatz mit welchem Vergütungsmodell sich für ein B2B-Unternehmen am ehesten rechnet, hängt stark vom Geschäftsmodell und insbesondere der zu erwartenden Umsatzstruktur ab. Einmalige und umsatzunabhängige Preismodelle eignen sich insbesondere bei hohen Umsatzerwartungen, da sich die getätigten Investitionen relativ schnell amortisieren. Umsatzprovisionen erscheinen hingegen insbesondere in frühen, umsatzschwächeren Phasen des Onlinevertriebs lukrativ.

## Übersicht B2B-E-Commerce-Marktplätze

Im Folgenden sollen exemplarisch vier B2B-E-Commerce-Marktplätze vorgestellt werden, auf denen Hersteller, Großhändler und andere geschäftskundenorientierte Unternehmen Produkte ohne tiefgreifende Investitionen vertreiben können. Die Übersicht soll erste Anhaltspunkte über das Spektrum möglicher Auswahlkriterien für den Handel über B2B-Marktplätze liefern. Über die nachfolgend vorgestellten Unterneh-

men hinaus gibt es viele weitere Anbieter, wie z. B. Shopmunity und REST-POSTEN.de. Unternehmen, die sich für den Handel über B2B-Plattformen entscheiden, sollten daher viele verschiedene Marktplatzbetreiber im Hinblick auf deren Leistungsspektrum und Vertragsbedingungen untersuchen, um ein ausgewogenes Bild über mögliche Lösungen zu erhalten.

### PROCATO

Procato ist eine **brancheneigene E-Commerce-Plattform**, welche im Juli 2015 gestartet und zunächst nur in Deutschland verfügbar ist. Das Unternehmen wurde von führenden Markenherstellern gegründet und arbeitet partnerschaftlich mit dem Fachhandel zusammen. Zu den Gründern zählen u. a. Premiumhersteller wie Bosch, Fein, Festool, Fischer, Gedore und Kärcher. Procato verbindet den klassischen Onlinemarktplatz mit dem stationären Fachhandel und gibt dem Kunden die Möglichkeit auf ein breites Profisortiment führender Markenhersteller zurückzugreifen und eine persönliche und individuelle Beratung durch die teilnehmenden Fachhändler in Anspruch zu nehmen. Die Plattform verfügt neben ausführlichen Artikelbeschreibungen auch über eine Verfügbarkeitsanzeige – sowohl online als auch im Fachhandel in der Nähe. Der Shop bietet zudem eine benutzerfreundliche und übersichtliche Gestaltung und einen Artikelvergleich.

### TOOLINEO

Toolineo ist ein **zentraler Onlinemarktplatz für den Produktionsverbundhandel** und gehört zum Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler (E/D/E). Das E/D/E ist Europas größter Einkaufs- und Marketingverbund mit über 1.000 angeschlossenen, mittelständischen Handelsunternehmen im Bereich des PVHs. Toolineo bietet E/D/E Mitgliedsunternehmen durch die Plattform einen Onlinevertriebskanal. Die Plattform bietet ein breites Sortiment an Werkzeugen namhafter Hersteller zum Onlinekauf und richtet sich an Handwerker, professionelle Heimanwender und Einkäufer aus Handwerk, Kommune und Industrie. Toolineo versteht sich als Marktplatz aus der Branche für die Branche und wirbt mit einem hochprofessionellen Beratungsdienst, Qualität und Schnelligkeit. Über eine Produktberatungsfunktion kann sich der Kunde zu jedem Produkt individuell vom stationären Fachhändler beraten lassen. Zudem werden Angebote weiterer stationärer Händler mit Preisen und Verfügbarkeit angezeigt.

**MERCATEO**

Mercateo ist ein **horizontaler Marktplatz** für Geschäftskunden verschiedenster Branchen und dient als Beschaffungsplattform insbesondere von C-Teilen und indirekten Gütern sowohl des allgemeinen Geschäfts- als auch des speziellen Fachbedarfs. Auf der Plattform handeln rund 9.700 Hersteller und rund 515 Lieferanten mit gut 21 Millionen Artikeln. Die rund 1,4 Millionen registrierten Geschäftskunden tätigen durchschnittlich rund 3.500 Bestellungen täglich. Die Plattform mit Reichweite in mehrere europäische Länder bietet zahlreiche **Mehrwertdienste**, wie zum Beispiel einen digitalen Freigabeprozess, die automatische Warenkorboptimierung auf Grundlage von Verfahren des Operations Research oder ein automatisches und sekundenschnelles Auktionsverfahren zur Identifizierung aktueller Marktpreise.

**SIMPLE SYSTEM**

Der mehrsprachige Beschaffungsmarktplatz für C-Teile Simple System ist bereits seit dem Jahr 2000 am Markt aktiv. Die Plattform bündelt das 37,5 Millionen Artikel umfassende und **branchenübergreifende Angebot** von über 580 Lieferanten. Über die Plattform lassen sich verschiedene **Self-Services**, wie Systemadministration, Kostenstellen- und Kostenartenrechnung, Bestellwertgrenzen und Genehmigungsverfahren sowie ein umfangreiches Reporting Tool aufrufen. Außerdem verfügt der Marktplatz über Angebote zur Artikel-Schnellerfassung oder auch eine Barcode-Scanner-Lösung.

## Gartners Magic Quadrant zur Verortung von Online-Shop-Software

Der amerikanische Anbieter von IT-Marktforschungsergebnissen und -Analysen Gartner veröffentlicht regelmäßig Studien über die weltweit führenden Anbieter von B2C- und B2B-Software-Lösungen und verortet die wichtigsten Player in einem Vier-Felder-Quadranten nach deren **Visionen** und **Fähigkeiten**.<sup>16</sup> Die sich ergebenden Positionierungen der Anbieter als **Marktführer**, **Herausforderer**, **Visionär** oder **Nischenakteur** geben einen ersten Anhaltspunkt zur Identifikation eines geeigneten Shop-Software-Anbieters.

Ob ein Unternehmen einen Marktplatz, einen eigenen Online-Shop oder eine Kombination aus beidem zur Implemen-

tierung eines E-Commerce-Vorhabens verwendet, hängt von verschiedenen Faktoren ab und kann nur unternehmensindividuell beurteilt werden. So müssen beispielsweise die **Investitionsbereitschaft**, die erforderliche **Individualität** oder auch die **strategische Bedeutung** des Onlinekanals bei der Entscheidung berücksichtigt werden. Hat sich ein Unternehmen dazu entschlossen einen eigenen Online-Shop zu implementieren, kann der Magic Quadrant von Gartner einer ersten Orientierung dienen. Daran anschließend ist eine intensive **Anforderungsanalyse** und ein genauer Abgleich der eigenen Bedürfnisse mit bestehenden Marktlösungen unumgänglich (vgl. Kapitel 5).

Abb. 3: GARTNERS MAGIC QUADRANT zur Verortung von Online-Shop-Software<sup>17</sup>



Quelle: Gartner Inc.



## Vor- und Nachteile unterschiedlicher Online-Shop-Systeme

Unternehmen, die sich dazu entscheiden haben einen eigenen Online-Shop zu betreiben stehen grundsätzlich vier verschiedene Implementierungsarten

zur Verfügung. Die jeweiligen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Lösungen sind in der folgenden Abbildung in ihren Grundzügen zusammengefasst.

	VORTEILE	NACHTEILE
<b>Open-Source</b> Kostenlos zugängliche Software	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Anschaffungskosten</li> <li>Maximale Flexibilität/Adaptionsfähigkeit</li> <li>Unabhängigkeit vom Systemanbieter</li> <li>Ggf. kostenlose Erweiterungen durch Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kosten-/zeitintensive Implementierung/Wartung</li> <li>Keine Garantie/Gewährleistung</li> <li>Technisches Know-how/ Programmierkenntnisse erforderlich (ansonsten: Zukauf)</li> </ul>
<b>Enterprise</b> Standardisiertes Softwarepaket wird über eine Lizenz käuflich erworben (Hosting i. d. R. nicht inbegriffen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anschaffungskosten können sich amortisieren (im Vergleich zu Mietshops)</li> <li>Support und Schulung durch Anbieter</li> <li>Kontinuierliche Weiterentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Einstiegs-/ Anschaffungskosten</li> <li>(meist) kostenpflichtige Updates</li> <li>Abhängigkeit von speziellen Dienstleistern</li> </ul>
<b>Eigenentwicklung</b> Individualentwicklung mit internen Ressourcen oder einem externen Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximale Individualität</li> <li>Ermöglicht Alleinstellungsmerkmale in der Shop-Gestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr hohe Kosten für Implementierung/Wartung</li> <li>Hohe „Time-to-market“, d. h. lange Vorlaufzeit/ Entwicklungsdauer</li> <li>Ggf. Notwendigkeit des Aufbaus unternehmensinternen Wissens (hieran anschließend: Gefahr der Wissensabwanderung)</li> <li>Ggf. mangelnde Erfahrung (im Vergleich zu spezialisierten Dienstleistern)</li> </ul>
<b>Mietshop/SaaS</b> Gehosteter Online-Shop wird samt technischer Infrastruktur bei einem Dienstleister gemietet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine/Geringe Anschaffungskosten</li> <li>Leicht kalkulierbar/finanzierbar</li> <li>Regelmäßige Wartung und Updates</li> <li>Sehr schnelle Implementierung</li> <li>Geringes Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelnde Individualität</li> <li>Begrenzte Skalierbarkeit</li> <li>Vertragsbindung</li> </ul>

## Interview mit Thomas Dammann

### ► Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Trends im B2B-E-Commerce allgemein?

Die immer stärkere Vernetzung der digitalen und stationären Welt einschließlich der Einbindung mobiler Endgeräte sowie der Versuch, sich über Marktplätze zusätzliche Marktfelder zu erschließen.

### ► Was sind aus Ihrer Sicht die aktuellen Herausforderungen im E-Commerce für den PVH?

Zu den Herausforderungen des PVH zählen zum einen die Bild- und Produktdaten des umfangreichen PVH-Sortiments mit einer Vielzahl von Herstellern in einer einheitlichen Qualität vorzuhalten, um sie für die eigenen Prozesse und die unterschiedlichen Kundenanforderungen nutzen zu können. Außerdem die steigenden Anforderungen der gewerblichen Kunden sowohl online als auch offline zu erfüllen. Erstere insbesondere durch die zunehmende Erwartungshaltung aus den privaten Endkundenerfahrungen, die – zumindest teilweise – auch in die geschäftlichen Aktivitäten mit einfließen. Letztlich die möglichen Informationen (Stichwort Big Data) aus beiden Kanälen so effizient einzusetzen, um daraus einerseits einen Zusatznutzen für das eigene Unternehmen zu erzielen und sich andererseits gegenüber den Wettbewerbern absetzen zu können.

### ► Welche Chancen bieten sich durch die Digitalisierung und im Besonderen durch die Erschließung elektronischer Marktplätze für den PVH?

Die Digitalisierung ermöglicht dem PVH, Informationen noch schneller und effizienter für den eigenen Betrieb zu nutzen und dadurch weitere Potenziale zu erschließen. Elektronische Marktplätze eröffnen dem PVH darüber hinaus den Zugang zu einem Kundenklientel, was vorwiegend online-affin einkauft und grundsätzlich außerhalb des eigenen regionalen Einzugsgebietes operiert. Ob die elektronischen Marktplätze diesbe-



Thomas Dammann ist Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands Hartwarenhandel e.V. (ZHH), welcher seit mehr als 110 Jahren die Branchenvertretung des mittelständischen Hartwarenfachhandels mit Hauptsitz in Düsseldorf ist. Hartwaren ist der Oberbegriff für Waren aus den Bereichen Werkzeuge, Beschläge, Eisenwaren, Hausrat bis zu Küchen und Rasenmähern. Der Verband setzt sich aus Fach-einzelhandel und Produktionsverbundhandel (PVH) zusammen und hat für die unterschiedlichen Sortimente verschiedene Arbeitskreise gebildet. Als Branchenverband vertritt der ZHH die fachlichen Interessen des Hartwarenhandels.

züglich für den PVH eher eine Chance oder eine Bedrohung darstellen, ist aber zu hinterfragen. Denn der PVH hat seine Stärken in seiner regionalen Ausrichtung und nicht in Form von besonders günstigen Preisstrukturen. Diese stehen aber auf elektronischen Marktplätzen immer (mit) im Fokus.

### ► Welche besonderen Risiken sehen Sie für den PVH durch die Digitalisierung des Marktes?

Die zunehmende Transparenz des Marktes durch die Digitalisierung sorgt für wachsenden Preis- und Margendruck, der – zumindest derzeit – viele wichtige Servicebausteine in den Hintergrund treten lässt. Gleichzeitig sorgt das Thema „Big Data“ für einen enormen Informationszuwachs bei großen, global aufgestellten Online-Playern, die bei einer fortschreitenden Digitalisierung in allen Lebensbereichen, zu einem Ungleichgewicht führen könnten. Letztlich auch die Vereinfachung auf der Herstellerseite, eine direkte Beziehung zum Endverbraucher immer einfacher und schneller aufzubauen.



## 4. B2B-E-Commerce im Spannungsfeld zwischen internen Prozessen und Geschäftskunden

Eine der wohl größten Hürden für Unternehmen im Geschäftskundenvertrieb ist die Integration der häufig standardisierten Onlinearchitekturen in die komplexen, unternehmensinternen Prozesse. Während der Vertrieb im Endkundengeschäft naturgemäß kleinteilig ausfällt und deshalb zumeist hochstandardisiert abläuft, ist das Geschäft zwischen Unternehmen von zahlreichen weiteren Faktoren bestimmt. So spielen im Geschäftskundensegment insbesondere auch **Preisdiskriminierung, unterschiedliche Autorisierungsstufen, kundenspezifische Nutzeroberflächen** oder sonstige **kundenindividuelle Vertragsbedingungen** eine entscheidende Rolle.<sup>18</sup> Diese Faktoren erfordern bzw. bedingen zumeist deutlich komplexere Systemarchitekturen als „einfache“ Endkunden-Shops. Gleichzeitig erwarten die Geschäftskunden zunehmend auch eine hohe **Benutzerfreundlichkeit** und ein hohes Maß an **Komfort**, da sie diese von ihrem privaten Einkaufserlebnis in Endkunden-Shops inzwischen gewohnt sind (Consumerization).<sup>19</sup> Dieser Zielkonflikt zwischen **interner Prozesseffizienz** und **externer Shop-Darstellung** stellt B2B-E-Commerce-Vorhaben vor enorme Herausforderungen.

### Die Integration der Systeme ist das A und O bei E-Commerce-Lösungen

Voraussetzung für einen effizienten Gebrauch von E-Commerce-Lösungen im Geschäftskundenbereich ist die Integration verschiedenster Unternehmenssysteme, wie dem **CRM** (Customer-Relationship-Management), **ERP** (Enterprise-Resource-Planning), **WWS** (Warenwirtschaftssystem) oder **PIM** (Produktinformationsmanagement). Diese Systeme sollten – sofern vorhanden und genutzt – in die Shop-Lösung integriert werden, sodass Veränderun-

gen an einer Stelle automatisch zu Synchronisierungen in den restlichen Systemen führen.<sup>20</sup>

Um der **Komplexität** Herr zu werden, bedarf es meist einer auf Geschäftskundenebene spezialisierten Software, da die meisten B2C-Lösungen in Sachen Systemintegration nicht über ausreichende Funktionalitäten verfügen. Zwar bieten auch B2C-Shop-Systeme in der Regel zahlreiche Schnittstellen zu Drittsystemen, allerdings bringen die verschiedenen Prozessabläufe und Systeme im Geschäftskundensegment deutlich unterschiedliche Anforderungen an die **Schnittstellenverfügbarkeit**. Neben der Optimierung der internen **Systemkompatibilität und -effizienz** ist auch die **externe Wahrnehmung** des zu implementierenden Shop-Systems von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang spielen viele Faktoren eine Rolle, die auch im B2C-E-Commerce Bedeutung finden. B2B-Lösungen können hier häufig von **Best Practices aus dem Endkundengeschäft** lernen. Allerdings erfordert der B2B-E-Commerce auch in Sachen Shop-Gestaltung und Usability besondere Anpassungen. Beispielsweise erfolgt die Suche professioneller Einkäufer häufig deutlich zielgerichteter als beim Endkunden, sodass im B2B-Shop bereits auf der Startseite unbedingt auch die Suche nach Artikelnummern möglich sein sollte. Außerdem sollte dem professionellen Einkäufer die Möglichkeit geboten werden regelmäßig wiederkehrende Bestellungen über einfache Tools aufzurufen.

Generell sollten KMUs bei der Umsetzung des E-Commerce-Vorhabens darauf achten, einen Großteil der erforderlichen Systemlandschaft über **Standardlösungen** umzusetzen, um aus-

ufernde Anpassungen im Nachgang zu vermeiden. Selbst komplexe Prozesse können häufig über **standardisierte Systeme** und vordefinierte **Schnittstellen** abgebildet werden. Individuelle Pro-

grammierungen sollten lediglich punktuell an strategisch bedeutsamen Prozessen vorgenommen werden, die mit vorhandenen Standardlösungen nicht abbildbar sind.<sup>21</sup>

### DIE WICHTIGSTEN PUNKTE FÜR DAS FRONT- UND BACKEND EINES B2B-ONLINE-SHOPS

#### FRONTEND

(Teil des Online-Shops bzw. der Website, der durch den Besucher direkt wahrgenommen wird):

- ▶ **Design:** Ansprechendes Design
- ▶ **Benutzerfreundlichkeit (Usability):** Hohe Benutzerfreundlichkeit und intuitive Handhabung
- ▶ **Suche:** Intelligente Suche mit Vorschlagsfunktionen und zielgerichtete Suche nach Artikelnummern
- ▶ **Navigation und Orientierung:** Nachvollziehbare Hierarchieebenen mit Filterfunktionen
- ▶ **Produktinszenierung:** Ansprechende und gleichzeitig informative Produktpräsentation
- ▶ **Bewertung und Empfehlung:** Bewertungssysteme haben im B2B aufgrund der enormen Tragweite der Transaktionen einen hohen Stellenwert und dienen dem Einkäufer gleichzeitig als Rechtfertigungsgrund

#### BACKEND

(Systemseitiger Teil des Online-Shops bzw. einer Website, der durch den Besucher nicht direkt wahrgenommen wird):

- ▶ Intern konsistente **Systemintegration** durch geeignete Schnittstellen zu Fulfillment (d. h. Gesamtheit aller Aktivitäten, die der Erfüllung einer Bestellung dienen), Logistik, CRM, WWS, PIM, ERP, Finanzierung, Rechnungstellung etc.
- ▶ **Vernetzung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette** mit hoher Transparenz gegenüber Abnehmern und Lieferanten



## Interview mit Kurt Radermacher

Rechtsanwalt Kurt Radermacher ist Geschäftsführer des Fachverbandes des Maschinen- und Werkzeug-Grosshandels e.V. (FDM). Der Fachverband wurde 1910 in Berlin als unabhängige Interessenvertretung der Branche gegründet und versteht sich zugehörig zum Produktionsverbindungshandel. Seit den 50er Jahren hat der Verband seinen Sitz in Bonn. Der Verband vertritt die fachlichen Interessen seiner Mitgliedsfirmen, informiert über alle branchenspezifischen Angelegenheiten, gibt Hilfestellung bei Rechtsfragen, unterstützt bei Messen und bietet Dienstleistungen wie z. B. die Zertifizierung im FDM-Verbund nach DIN EN ISO 9001:2008 an. Mit Maschinenstock.com bietet der Verband seinen Mitgliedsunternehmen zudem bereits seit 16 Jahren einen Onlinemarktplatz für Gebrauchsmaschinen an. Unter der Domain UseTec.com entsteht zurzeit eine weitere Plattform für Werkzeuge und Industrieprodukte.



dere an die technischen Detaildaten zu stellen. Gleichzeitig müssen dabei Standards und Schnittstellen geschaffen werden, die ein kompatibles Verwenden dieser Daten vom Lieferanten über den Handel bis hin zum Endkunden gewährleisten.

► **Welche besonderen Risiken sehen Sie für den PVH durch die Digitalisierung des Marktes?**

Ich sehe vor allem gemeinsame Herausforderungen – für Hersteller und Handel gleichermaßen. Sämtliche Vertriebswege, ob E-Commerce-Geschäft, Onlineshop, Telefonverkauf, Außendienst oder Ladenverkauf, alle müssen jeweils angemessen unterstützt und honoriert werden. Jeder Vertriebsweg hat für das jeweilige Kundenbedürfnis eine entsprechende Existenzberechtigung. Die Hersteller und der Handel müssen Systeme schaffen, welche eine Kannibalisierung der Vertriebswege untereinander verhindern. Oft wird das Beispiel angeführt, dass sich der Kunde im Fachhandelsgeschäft persönlich beraten lässt und dann – vor dem Fachverkäufer stehend – per App im Internet bestellt. Mittlerweile hat man aber auch eine Käuferschicht identifiziert, die sich im Internet informiert und dann im Geschäft kauft, wo sie sich auch im Problemfall hinwenden kann. Sämtliche Leistungen wollen erbracht werden und Hersteller und Handel müssen hier gemeinsam an umsetzbaren, fairen Vertriebs- und Konditionensystem arbeiten.

► **Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Trends im B2B-E-Commerce allgemein?**

Die Automatisierung und Integrierung aller notwendigen Vertriebsprozesse in ein möglichst umfassend zu nutzendes einheitliches System – vom Wareneingang und Bestandskontrollen über das Bestellwesen bis hin zu flexiblen Liefersystemen und der Erfassung und Abarbeitung von Retouren. Analog zu den Entwicklungen im B2C-Geschäft steigen auch beim B2B-Einsatz die Ansprüche des Anwenders an die Benutzerfreundlichkeit der zum Einsatz kommenden Software. Auch mobile Endgeräte kommen immer häufiger zum Einsatz beispielsweise bei der Bestellung über Apps.

► **Was sind aus Ihrer Sicht die aktuellen Herausforderungen im E-Commerce für den PVH?**

Um den genannten Ansprüchen gerecht werden zu können, sind hohe Anforderungen an die Datenqualität, insbeson-

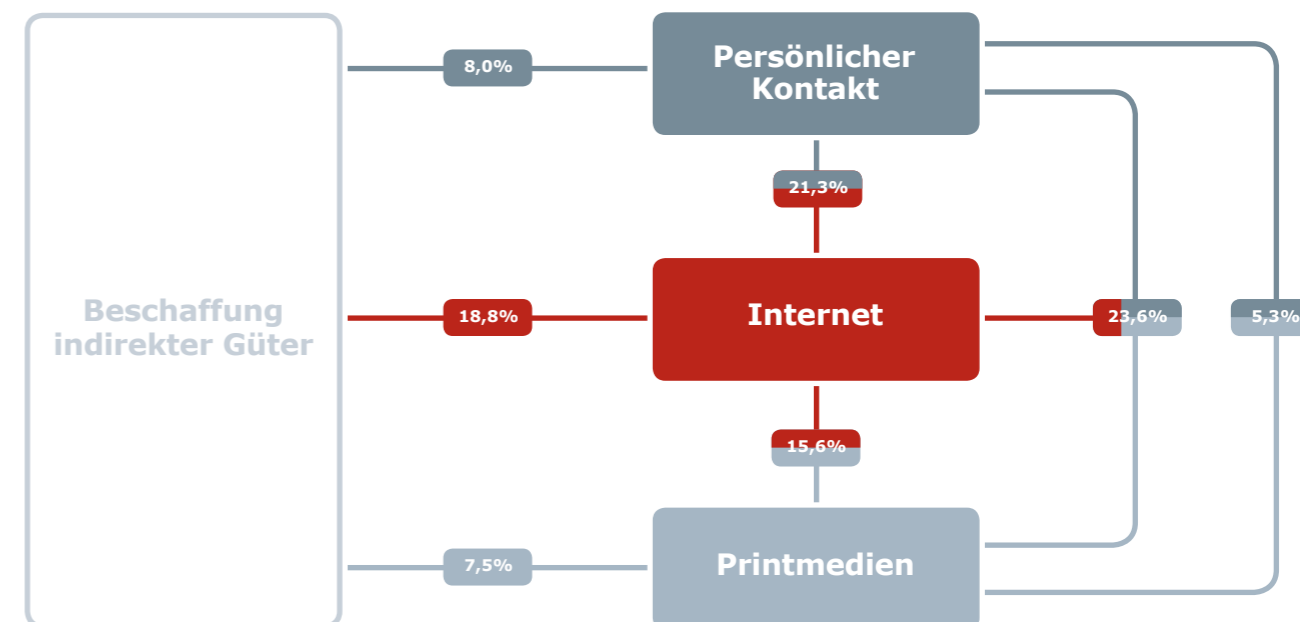
## 5. Integration des E-Commerce-Kanals in die Vertriebsstrategie

Dass der E-Commerce-Kanal ebenso wie alle anderen Vertriebskanäle in eine ganzheitliche Vertriebsstrategie (**Cross-Channel-Strategie**) integriert werden sollte, gilt nicht nur im Endkundengeschäft, sondern auch im B2B-Segment. So sollte dem Kunden ein nahtloser Wechsel der Kanäle ermöglicht und somit ein **konsistentes Einkaufserlebnis** geboten werden. Denn auch im professionellen Einkauf wechseln Kunden heutzutage zumeist mehrfach die Kanäle, um eine ausgewogene Informationsba-

sis für den schlussendlichen Kauf zu erhalten. So kaufen knapp zwei Drittel der Geschäftskunden indirekte Güter mit einem geringen Warenwert grundsätzlich in mindestens zwei Kanälen. Das Internet wird dabei von fast allen Geschäftskunden genutzt, nur noch ein Bruchteil beschafft lediglich über die (traditionellen) Kanäle „Persönlicher Kontakt“ und „Printmedien“.

Das Internet ist allerdings nicht nur ein wichtiger Beschaffungskanal, sondern auch in der kaufvorbereitenden Infor-

Abb. 4: KANALNUTZUNG bei der Beschaffung indirekter Güter in den letzten 3 Monaten<sup>22</sup>



Fragetexte: „Wo haben Sie in den letzten 3 Monaten wenigstens einmal ein Produkt bei einem gewerblichen Anbieter beschafft?“, n = 60 (Mehrfachnennungen möglich).

Lesebeispiel: „21,3 Prozent der befragten Geschäftskunden nutzen den persönlichen Kontakt und das Internet bei der Beschaffung indirekter Güter.“

Quelle: ECC Köln 2016



mationssuche von sehr großer Bedeutung. Über **Online-Shops, Suchmaschinen, Händler- und Lieferantenwebsites** sowie **Websites von Herstellern** werden am häufigsten kaufvorbereitende Informationen bezogen. Hierdurch wird der enorme Stellenwert einer optimierten digitalen Präsenz unterstrichen, selbst wenn der abschließende Kauf in einem anderen Kanal stattfinden sollte.

Darüber hinaus wird die Relevanz eines Onlinekanals dadurch bekräftigt, dass bei Geschäftskunden **online die Kanaltreue stärker ausgeprägt ist als die Anbieterloyalität**.<sup>24</sup> Das bedeutet, dass Geschäftskunden, die in einem Online-Shop vergeblich nach einem Produkt suchen häufiger auf den Online-Shop eines anderen Unternehmens wechseln, als das Produkt auf einem anderen Kanal desselben Unternehmens zu suchen. Dieser Umstand hat zur Folge, dass Unternehmen, die online lediglich eine geringe Produktverfügbarkeit aufweisen, Gefahr laufen, potenzielle Kunden zu verlieren und Umsatzeinbußen zu erleiden. Auf der anderen Seite lassen sich durch einen starken Onlineauftritt gewisse Kundengruppen leicht von Konkurrenten abwerben.

Der Onlinekanal sollte in jedem Fall verschiedene Verknüpfungen zu den anderen Kanälen des eigenen Unternehmens bieten. Auf diese Weise wird dem Geschäftskunden die Möglichkeit gegeben, seinen bevorzugten und gewohnten Informations- und Bestellprozess (**Customer Journey**) durchwandern zu können, ohne dafür die unternehmensinternen

Kanäle verlassen zu müssen. Es wurde gezeigt, dass Kunden, welche verschiedene Kanäle innerhalb des Vertriebssystems eines Anbieters nutzen, zufriedener sind als Kunden, die nur einen Kanal nutzen. Wechselt der Kunde aber den Kanal und gleichzeitig den Anbieter, sinkt die Zufriedenheit drastisch.

Zur Verknüpfung des **Onlinekanals** mit den Kanälen „**Persönlicher Kontakt**“ und „**Printmedien**“ bieten sich verschiedene **Cross-Channel-Services** an. So kann in einem Online-Shop prominent auf persönliche Kontaktmöglichkeiten hingewiesen werden. Hier eignet sich zum Beispiel eine (kostenlose) **Hotline, Rückrufmöglichkeiten** oder ein **(Video-)Chat** online oder per App mit Support- bzw. Vertriebsmitarbeitern. Dem Kunden sollten diese Kontaktmöglichkeiten zu jedem Zeitpunkt leicht ersichtlich präsentiert werden, sodass eventuelle Rückfragen zu Produkten und/oder zum Bestellprozess schnell und einfach beantwortet werden können. Gleichzeitig sollte die Erreichbarkeit des Kunden-Service klar kommuniziert werden, um Frustration und Unzufriedenheit bei Nichterreichbarkeit zu vermeiden. Erreichbarkeit kann ein Alleinstellungsmerkmal sein – es gibt beispielsweise B2B-Händler, die 18 Stunden am Tag erreichbar sind.

#### **MÖGLICHKEITEN ZUR VERKNÜPFUNG DER VERTRIEBSKANÄLE „ONLINE“ UND „PERSÖNLICHER KONTAKT“**

Der Werkzeughersteller Hilti platziert auf jeder im B2B-Online-Shop aufrufbaren

Seite einen Kontakt-Button gut ersichtlich neben dem Unternehmenslogo. Darüber gelangt der Geschäftskunde zu einer Kontaktseite, auf der er entweder über eine **Hotline**, einen **Rückruf-Service** oder eine **Chat-Funktion** Kontakt zu einem **Mitarbeiter des Kundenservice** aufnehmen kann. Alternativ kann er sich dort über die Öffnungszeiten und Kontaktdaten eines nahegelegenen Hilti-Centers informieren, um einen stationären Vertrieb aufzusuchen oder einen Termin mit einem **mobilen Verkaufsberater** zu vereinbaren. Dem Kunden wird jederzeit die Möglichkeit geboten – zusätzlich zu den online verfügbaren Informationen – auch den persönlichen Kontakt zu einem Berater aufzunehmen. Entscheidend ist hierbei, dass der jeweilige Berater im persönlichen Kontakt ebenfalls über die online dargestellten Informationen verfügt und auf die gleichen Backend-Strukturen zurückgreifen kann. Nur dann kann sich das Unternehmen einheitlich und konsistent präsentieren und dem Kunden einen echten Mehrwert bieten.

#### **MÖGLICHKEITEN ZUR VERKNÜPFUNG DER VERTRIEBSKANÄLE „ONLINE“ UND „PRINTMEDIE“**

Da gerade im B2B-Handel das Kataloggeschäft von elementarer Bedeutung ist, sollte auch der Print-Kanal konsistent mit dem Onlinekanal verknüpft werden. Hierzu eignet sich zum Beispiel eine **Onlinesuche nach Katalogseiten oder Artikelnummern**, wie sie KAI-SER+KRAFT oder gaerner in ihren Online-Shops anbieten. Der Kunde hat hierdurch die Möglichkeit, im Katalog entdeckte Produkte direkt online einzusehen und zu bestellen. Hierdurch lassen sich die Kataloginformationen beispielsweise auch durch zusätzliches Bild- und Videomaterial im Online-Shop ergänzen. Außerdem kann in Folge dessen direkt ein elektronischer Bestellprozess ausgelöst werden, der sich unmittelbar auch in den Systemen der beteiligten Unternehmen niederschlägt. Ohne eine solche Verknüpfung des Katalogs mit dem Online-Shop müssten Katalogbestellungen händisch ausgefüllt und anschließend wieder in das elektronische System des Lieferanten übertra-

gen werden. Solche **Medienbrüche** lassen sich durch eine direkte Verknüpfung der beiden Kanäle vermeiden. Prozesse können dann effizienter ablaufen und sind gleichzeitig weniger fehleranfällig.

Eine Verknüpfung der beiden Kanäle Online und Print ermöglicht auch der Produzent von Sanitärarmaturen Grohe. Dort lassen sich im Online-Shop **individuelle Produktkataloge erstellen**. Gewünschte Produkte können über eine einfache Funktion zu einem PDF-Katalog zusammengefügt werden, sodass sich jeder Geschäftskunde eine individuelle Aufstellung mit ausführlichen Produktinformationen zu relevanten Produkten erstellen und diesen an eigene (interne) Kunden weitergeben kann.

#### **MOBILE ENDGERÄTE UND BARCODESCANNER IM E-COMMERCE**

Darüber hinaus sind im Geschäftskundenbereich weitere kanalübergreifende Services sinnvoll, um die verschiedenen Kanäle miteinander zu verknüpfen und dem Geschäftskunden ein **nahtloses Einkaufserlebnis** über sämtliche Kanäle hinweg zu ermöglichen. Zum Beispiel bietet auch die zunehmende Verbreitung von **mobilen Endgeräten** die Möglichkeit Offline-Kanäle mit Onlinekanälen zu verknüpfen. Eine solche Verknüpfungsmöglichkeit bieten z. B. **BarcodeScanner**, die mit Hilfe der in Smartphone oder Tablet integrierten Kameras Barcodes auslesen und produktspezifische Informationen bereitstellen können. Eine entsprechende App für Android- und iOS-Geräte bietet beispielsweise der Großhandel für Elektrotechnik Zajadacz an. Durch die integrierte **BarcodeScanner-Funktion** können Produkte jederzeit und ortsunabhängig inventarisiert und ggf. nachbestellt werden, wodurch für den Kunden ein spürbarer Mehrwert geschaffen wird und die Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels deutlich reduziert wird. Eine weitere nützliche App im B2B-Bereich ist die App von Lyreco. Die App bietet die Möglichkeit der **Synchronisierung mit dem Online-Shop**, um Produkte mobil wiederzufinden sowie die Möglichkeit mit der App **interne Freigabeprozesse** zu definieren und zu implementieren.





## Zehn Schritte zur Implementierung eines B2B-Online-Shops

**1.** Formulieren Sie das Ziel, das Sie mit der Implementierung des E-Commerce-Vorhabens verfolgen! Die Chancen, die der digitale Kanal bietet sind zahlreich und weitreichend. Je genauer Sie Ihre individuellen Ziele definieren können, desto konkreter können Sie auch Ihre Strategie zur Zielerreichung formulieren.

► **Tipp:** Priorisieren Sie Ihre Zielsetzungen.

**2.** Analysieren Sie Ihre interne Organisationsstruktur sowie strukturelle Verknüpfungen zu Drittunternehmen! Um Ihr E-Commerce-Projekt erfolgreich auf die Beine zu stellen, müssen Sie ein detailliertes Bild von Ihren internen und externen Strukturen haben.

► **Tipp:** Visualisieren Sie Ihre Struktur mit Hilfe bestehender Organigramme und zeichnen Sie relevante Verknüpfungen zu Lieferanten und sonstigen strategischen Partnern ein. Markieren Sie interne und externe Prozesse, Workflows und sonstige Interaktionen. Das entstandene Diagramm wird Ihnen anschließend helfen, den Überblick zu bewahren und entscheidende Prozesse auch in Ihrem E-Commerce-Vorhaben abzubilden.

**3.** Analysieren Sie Ihre Anforderungen an ein Shop-System hinsichtlich Design, Produktsortiment, Preisstrategie, Onlinemarketing, Internationalität, Payment, Kundenservice, Logistik, Fulfillment etc.! Beachten Sie unbedingt auch mögliche zukünftige Entwicklungen, damit Sie Ihr System nicht nach kürzester Zeit grundlegend erneuern müssen.

► **Tipp:** Erstellen Sie ein detailliertes Lastenheft und priorisieren Sie Ihre Anforderungen z. B.

anhand einer Scoring-Tabelle. Hierzu listen Sie sämtliche Anforderungen systematisch auf und weisen jeder Anforderung eine (punktemäßige) Priorität zu. Markieren Sie Kriterien, die unbedingt erfüllt werden müssen gesondert (Must-Have-Kriterien).

**4.** Entscheiden Sie sich für ein generelles Geschäftsmodell. Sollen die Güter z. B. über einen bestehenden Marktplatz oder einen eigenen Online-Shop vertrieben werden?

► **Tipp:** Analysieren Sie die Charakteristika der in Kapitel 2 vorgestellten Geschäftsmodelle und gleichen Sie diese mit Ihrer individuellen Zielsetzung ab.

### FALLS SIE SICH FÜR EINEN EIGENEN ONLINE-SHOP ENTSCHEIDEN HABEN:

**5.** Verschaffen Sie sich eine **Übersicht** über die am Markt verfügbaren Standardlösungen.

► **Tipp:** Schauen Sie in regelmäßig erscheinende Anbietaufstellungen (wie z. B. Gartners Magic Quadrant – siehe Kapitel 2) sowie in die jeweiligen Leistungsspektren (diese finden Sie in der Regel auf der Website des Anbieters). Zur anfänglichen Orientierung kann auch der Blick in die URL eigener, potenzieller Wettbewerber helfen. Hier findet sich meist ein Hinweis auf den Anbieter der zugrundeliegenden Shop-Software.

**6.** Gleichen Sie Ihre individuellen Anforderungen mit den bestehenden Standardlösungen am Markt ab und identifizieren Sie Schnittmengen sowie Diskrepanzen.

► **Tipp:** Ergänzen Sie Ihre Scoring-Tabelle um die in Frage kom-

menden Anbieter und beurteilen Sie mit Hilfe eines Punkteschemas den Erfüllungsgrad aller Anbieter für jede einzelne Anforderung.

**7.** Entscheiden Sie, ob Ihr Vorhaben mit Standardlösungen abbildbar, oder ob eine Eigenentwicklung erforderlich ist. Vom Individualisierungsgrad Ihres E-Commerce-Vorhabens hängt auch ab, ob sich eher eine Mietshop-, Enterprise- oder Open-Source-Lösung eignet.

► **Tipp:** Die Tabelle in Kapitel 2 fasst die wichtigsten Vor- und Nachteile der verschiedenen Shop-System-Lösungen übersichtlich zusammen.

### FALLS SICH IHR VORHABEN (IN DEN GRUNDZÜGEN) MIT EINER STANDARDLÖSUNG ABBILDEN LÄSST:

**8.** Entscheiden Sie sich für einen Anbieter, dessen Lösung Ihre Anforderungen – unter Berücksichtigung gegebener Budgetrestriktionen – am ehesten erfüllt. Stellen Sie sicher, dass sämtliche **Kriterien** erfüllt sind und berücksichtigen Sie die zuvor erstellte Anforderungspriorisierung.

► **Tipp:** Mit Hilfe der erstellten **Scoring-Tabelle** können Sie nun die priorisierten Anforderungen mit dem Erfüllungsgrad der Anbieter abgleichen und so feststellen, welcher der geeignetste Anbieter für Sie ist. Sie sollten bei der Auswahl **nicht die Rolle des Preises überschätzen**. Anfänglich günstig erscheinende Lösungen können sich bei der Implementierung aufgrund teurer Anpassungsarbeiten als Kostentreiber entpuppen.

**9. Verschmelzen** Sie Shop-System und Unternehmensstrukturen/-prozesse zu einem konsistenten und

eng verzahnten System, indem Sie entweder gezielte **Veränderungen** in der Systemarchitektur vornehmen (bzw. vom Dienstleister vornehmen lassen) oder Ihre internen Prozesse an das Shop-System anpassen. Stellen Sie außerdem sicher, dass Sie sämtliche Vertriebskanäle miteinander verknüpfen, um Ihren Kunden ein kanalübergreifendes Einkaufen zu ermöglichen.

► **Tipp:** Viele (gängige) Prozesse lassen sich mit entsprechend vorhandenen **Schnittstellen** ohne spezielle Anpassungen integrieren. Vermeiden Sie daher nach Möglichkeit umfangreiche individuelle Programmierungen. Nutzen Sie außerdem **Cross-Channel-Services**, um Ihre Kommunikations- und Vertriebskanäle miteinander zu verknüpfen (siehe Kapitel 4).

**10.** Machen Sie das neue System zunächst einem **ausgewählten Kreis** zugänglich und identifizieren Sie **Optimierungsbedarf**. Nach einem iterativen Verbesserungsprozess können Sie das neue System den restlichen Kunden zugänglich machen.

► **Tipp:** Auch nach dem Launch des Systems sollten Sie kontinuierlich daran arbeiten, um weitere Optimierungsmöglichkeiten zu realisieren und veränderliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

## Checkliste für die Implementierung eines neuen oder die Optimierung eines bestehenden B2B-E-Commerce-Geschäftsmodells

- ▶ **Autorisierungsstufen:** Selbst innerhalb zu beliefernder Unternehmen sind häufig verschiedene Berechtigungsstufen erforderlich. So werden für unterschiedliche Abteilungen häufig unterschiedliche Befugnisse hinsichtlich Produktsortiment oder Budget festgesetzt. Der Online-Shop sollte diese Abstufungen anhand unterschiedlicher Logins mit entsprechender Bestellautorisierung abbilden können. Gleichzeitig müssen sich die jeweiligen Abteilungen dem entsprechenden Unternehmen zuordnen lassen und zentralen Einkaufsabteilungen ggf. Administrationsrechte über die Abteilungen eingeräumt werden.
- ▶ **Benutzerfreundlichkeit:** In Sachen Benutzerfreundlichkeit können und sollten B2B-Händler von Best Practices aus dem Endkundengeschäft lernen. B2B-Kunden erwarten inzwischen auch im betrieblichen Einkauf einen gewissen Komfort und eine intuitive Menüführung, wie sie es aus privaten Einkaufserfahrungen kennen.
- ▶ **Bestellauslösung:** Wird die vom Kunden getätigte Bestellung an das eigene Warenwirtschaftssystem oder an einen externen Lieferanten übertragen? Wenn der B2B-Shop zum Beispiel als Drop-Shipping-Modell betrieben wird, hält der Händler die Ware gar nicht selbst vor, sondern leitet die Bestellung direkt an den Lieferanten weiter. In diesem Fall sollte der Online-Shop direkt mit dem Lieferanten verbunden sein, um eine schnelle und effiziente Abwicklung sicherzustellen.
- ▶ **Flexibilität und Skalierbarkeit:** Um den sich rasch verändernden Marktbedingungen jederzeit flexibel begegnen zu können ist eine ausreichend anpassbare und skalierbare Plattform erforderlich. So können Veränderungen im Produktsortiment, im Wettbewerb oder Neuerungen aufgrund von technischen Innovationen kurzfristige Anpassungen erfordern. Starre Plattformen lassen einen dann schnell ins Hintertreffen geraten.
- ▶ **Konsistentes Cross-Channel-Management:** Sämtliche Kommunikations- und Vertriebskanäle sollten eng miteinander verzahnt werden, um sich Geschäftskunden auf kanalübergreifenden Customer Journeys einheitlich zu präsentieren. Hierzu kann ein zentrales Content-Management-System erforderlich sein, das die Verwaltung von Inhalten über verschiedene Kanäle hinweg ermöglicht.
- ▶ **Kundenservice:** Auch und gerade bei kanalübergreifenden Aktivitäten ist es unumgänglich, dass alle Service- und Vertriebsmitarbeiter auf dieselben Informationen zurückgreifen können, um dem Kunden einen nahtlosen Kanalwechsel zu ermöglichen und ihn somit ideal beim Informations- und Bestellprozess zu unterstützen. Durch das E-Commerce-System lassen sich häufig auch viele Support-Leistungen automatisieren. Durch Self-Service-Funktionen, die vom Kunden jederzeit genutzt werden können, lässt sich darüber hinaus oft auch die Kundenzufriedenheit steigern und eine langfristige Kundenbindung realisieren.
- ▶ **Lagerbestandsabgleich:** Insbesondere bei Mehrkanalunternehmen ist der Abgleich von Lagerbestand, Bestellungen und Reservierungen eine besondere Herausforderung. Erst durch eine wechselseitige Synchronisierung der verschiedenen Kanäle in Echtzeit ist eine konsistente Informationsgrundlage gegeben.
- ▶ **Mobile Commerce (Handel über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets):** Zwar läuft bisher erst ein vergleichsweise geringer Teil des B2B-Geschäfts über mobile Endgeräte, jedoch nimmt die Zahl von Tablets und Smartphones rasant zu,

- sodass Mobile Commerce vermutlich auch im B2B-Segment zunehmend relevant werden wird. Gelingt es dem Unternehmen die Geschäftsprozesse der Kunden durch geschickte Mobile Services zu mobilisieren, können Bestandskunden gebunden und neue Kunden gewonnen werden. So können zum Beispiel Bestellgenehmigungen durch einen mobilen Prozess abgebildet werden.
- ▶ **Neue Medienkanäle:** Durch die Integration zusätzlicher Angebote und Services, wie Produktvideos, Webinare oder FAQs, lassen sich B2B-Produkte, die häufig erhöhten Erklärungsbedarf aufweisen, informativ ergänzen.
- ▶ **Online-Shop-Zugang:** Auch der Zugang zum B2B-Online-Shop unterscheidet sich erheblich vom Zugang zu einem Endkunden-Shop. Neben dem klassischen Login im Webbrowser sind im Geschäftskundenumfeld auch direkte Anbindungen zum Beispiel an das SAP-System des Geschäftskunden über OCI (Open Catalog Interface) möglich. Außerdem sind Anbindungen über ein spezielles Extranet gängig. Häufig muss auch der kundenindividuelle Login deutlich früher erfolgen als im Endkundengeschäft, da für jeden Kunden individuelle Konditionen gelten. Dies kann bei der Auffindbarkeit in Suchmaschinen problematisch werden, da Google und Co. dann nicht mehr auf den kompletten Shop zugreifen und ihn somit auch nicht auflisten können. Abhilfe kann hier z. B. ein Gastzugang schaffen. Der Shop kann dann zwar von Interessenten und Suchmaschinen aufgerufen werden; für eine Bestellung oder eine genaue Preisabfrage ist aber ein Login erforderlich.
- ▶ **Personalisierung:** Durch personalisierte Marketing-Aktivitäten können Kunden und Interessenten mit relevanten Informationen angesprochen werden. Reizüberflutung beim Kunden kann dadurch verhindert und eine höhere Empfänglichkeit gewährleistet werden.
- ▶ **Reporting und Analytics:** Um verschiedenste Maßnahmen nachhaltig effizient steuern zu können ist eine zielgerichtete Analyse und ein informatives Berichtswesen erforderlich. Sämtliche E-Commerce-Aktivitäten sollten daher mit geeigneten Tools analysiert und vorhandene Daten konsequent verwertet werden, um Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken. Viele Shop-Systeme bieten standardmäßig bereits ein Reporting der wichtigsten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators – KPIs) an.
- ▶ **Preisgestaltung:** Im B2B-Handel gibt es selten starre Preise. Preisdiskriminierung, Rabattierung und die Orientierung an aktuellen Marktpreisen sind häufig elementar für den Geschäftskundenhandel. Wie bildet der Online-Shop diese Komplexität ab? Verfügt die Plattform z. B. über Tools zur dynamischen Preissetzung (Dynamic Pricing)?
- ▶ **Social Media:** B2B-Kunden beziehen zudem die Meinung anderer Geschäftskunden in ihren Informationsprozess mit ein. Soziale Netzwerke wie Facebook, Xing oder Twitter sollten daher genutzt werden, um auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, Kommunikation mit Kunden zu betreiben und Feedback über Produkte und Prozesse zu gewinnen. Gegebenenfalls sollten für die unternehmerische Nutzung der sozialen Netzwerke Richtlinien (sog. Social Media Guidelines) eingeführt werden, um einer möglichen Reputationsschädigung vorzubeugen.
- ▶ **Zielgruppe:** Gerade im B2B-Handel kommen ausgesprochen unterschiedliche Zielgruppen in Betracht. Richtet sich der Online-Shop an Wiederverkäufer oder an Unternehmen, die die Produkte selbst nutzen? Wird mit dem Warensortiment eine spezielle Branche angesprochen oder handelt es sich um branchenunspezifische Güter? Je klarer man sich über das Kundensegment wird, desto zielgerichteter kann der Kunde angesprochen werden. Benennen Sie Ihre Zielgruppen explizit und verdeutlichen Sie sich in deren jeweilige Anforderungen an einen Online-Shop.



B2B

## 6. Fazit

Die rasante technologische Entwicklung und steigende Erwartungen der Geschäftskunden aufgrund privater Endkundenerfahrungen im Online-Shopping treiben die Entwicklung des B2B-E-Commerce. Der boomende Onlinemarkt bietet dabei insbesondere auch kleinen und mittleren B2B-Unternehmen vor allem aus dem PVH gewaltige Chancen die eigene Wettbewerbsposition durch den Ausbau von Absatzmärkten, die Intensivierung von Kundenbeziehungen oder durch die Steigerung der Effizienz von Betriebsabläufen zu verbessern. Gleichzeitig sorgt die enorme Komplexität der Geschäftsbeziehungen für erhebliche Herausforderungen im Auf- und Ausbau von B2B-E-Commerce-Strategien. Besonders für den stationären PVH bietet der Onlinekanal die Chance seine Position im Wettbewerb zu stärken und sich gegen die neue Konkurrenz durch den Direktvertrieb von Herstellern oder Onlinemarktplätze wie Amazon zu behaupten.

Um an den Chancen des B2B-E-Commerce teilzuhaben, stehen Unternehmen verschiedene Geschäftsmodelle zur Verfügung. Für einen Geschäftskundenvertrieb, der eine Vielzahl an Kunden über das Internet erreichen möchte, eignen sich insbesondere Marktplätze, die in der Regel von externen Vermittlern (Intermediären) betrieben werden oder eigens betriebene Online-Shops.

Während der Vertrieb über einen oder mehrere Marktplätze mit weniger Investitionen verbunden und somit risikoärmer ist, bietet ein eigener Online-Shop bzw. die Kombination aus Marktplatz und Online-Shop tendenziell die größeren Chancen. In jedem Fall sollten Unternehmen vor der Implementierung einer E-Commerce-Lösung eine umfassende Anforderungs- und Marktanalyse durchführen. Die gewachsenen Erwartungen der Geschäftskunden hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit, Komfort und Design stehen in einem gewissen Zielkonflikt mit den Anforderungen des B2B-Handels an betriebliche Effizienz und Komplexität. KMUs sollten diesem Zielkonflikt mit einem strukturierten Planungsprozess entgegen, bei dem die eigenen Anforderungen mit bestehenden Marktlösungen abgeglichen sowie erforderliche und verfügbare Schnittstellen identifiziert werden.

Für Unternehmen, die nicht als Online-Pure-Player, also nicht nur mit dem Onlinekanal am Markt aktiv sein wollen, sondern darüber hinaus noch weitere Kanäle, wie Kataloge, stationäre Ladenflächen, Außendienstmitarbeiter oder Callcenter betreiben, ist die Integration des Onlinekanals in eine konsistente und ganzheitliche Cross-Channel-Strategie elementar.

## Praxisbeispiel

### Werkzeug Eylert GmbH & Co. KG

#### INFOBOX

**Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG**  
Produktionsverbindungshandel mit Sitz in Chemnitz, familiengeführt

<http://www.werkzeug-eylert.de/>

**Anzahl Mitarbeiter:**  
72, davon 6 Auszubildende

**Eigener Online-Shop:**  
Seit 1997

[www.eylshop.de](http://www.eylshop.de)

**Anzahl verkaufter Artikel pro Monat:**  
ca. 140.000

#### DAS UNTERNEHMEN

Die Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG ist ein in Chemnitz ansässiges, familiengeführtes Großhandelsunternehmen mit insgesamt 72 Mitarbeitern. Es gehört zu den führenden Händlern in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt. Das Produktsortiment umfasst unter anderem Zerspanungswerkzeuge, Messtechnik, Werkzeugbedarf und Betriebseinrichtungen. Eine Reihe von Zusatzdienstleistungen, wie beispielsweise Reparaturen, Anwenderschulungen oder auch die Projektierung von Betriebseinrichtungen runden das Angebot ab.

Seit 1997 wird der unternehmenseigene Online-Shop, der sogenannte Eylshop betrieben, in dem alle Artikel des 1600-seitigen Katalogs abgebildet werden. Hierunter fallen bekannte Herstellermarken ebenso wie die Eigenmarke Eyltool.

#### ENTWICKLUNG UND AUFBAU VON ONLINE-SHOP UND INTERNEM KNOW-HOW

1997 wurde mit der Planung eines Online-Shops begonnen. Neben der Berücksichtigung einer Reihe von ange-dachten Funktionen, die den Kunden

die Arbeit erleichtern sollten, war ein wesentliches Ziel, dass der Online-Shop auf die Daten des ERP-Systems zugreifen und gleichzeitig Aufträge in der Auftragsbearbeitung ablegen kann. Da für diese Anforderungen kein überzeugendes Angebot am Markt gefunden werden konnte, entschied sich die Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG dazu, den damaligen Betreuer des ERP-Systems, die Chemnitzer Firma CBS, für die Entwicklung des Shops zu beauftragen. Diese Entwicklung fand im Weiteren im engen Austausch mit interes-



sierten Kunden statt, um von Beginn an deren Ansprüche und Forderungen berücksichtigen zu können. Ergebnis dieser Zusammenarbeit war ein flexibler Online-Shop, der „Eylshop“.

Um auch in Zukunft notwendige Anpassungen und Modifikationen sowie Weiterentwicklungen des Eylshops vornehmen zu können, wurde frühzeitig in den Aufbau eines eigenen EDV-Teams investiert. Dieses versetzte die Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG in die Lage, im Laufe der vergangenen Jahre eigenständig Seiten aus dem Printkatalog online abzubilden sowie



das Layout des Shops anzupassen. Hierbei wurde stets auf das Corporate Design Wert gelegt, um einen größtmöglichen Wiedererkennungseffekt mit dem vorhandenen Printkatalog sicherzustellen.

**Abb. 5: KONTAKTPUNKTE DER MULTI-CHANNEL-VERTRIEBSSTRATEGIE**  
der Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG



### ONLINE-SHOP ALS TEIL DER MULTI-CHANNEL VERTRIEBSSTRATEGIE

Der Online-Shop ist Teil der Multi-Channel Vertriebsstrategie der Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG. Diese umfasst die in Abbildung 5 dargestellten Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Neben dem Katalog und dem Online-Shop wird großer Wert auf den persönlichen Kontakt mit dem Kunden gelegt, da einige der angebotenen Artikel sehr beratungsintensiv sind. So wird neben den passenden Dienstleistungen und dem Thekenverkauf auch der Kontakt über den Außen- sowie Innendienst angeboten. Weit verbreitet ist

dabei eine kombinierte Nutzung verschiedener Vertriebskanäle. So wird beispielsweise häufig online bestellt und eine Abholung vor Ort vereinbart (sogenanntes „Click & Collect“). Zudem bietet die Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG auch einen direkten Kommunikationsweg zwischen den beim Kunden installierten Werkzeug-Ausgabesystemen und Werkzeug-Eylert an. Durch Werkzeug-Ausgabesysteme ist eine kontrollierte Entnahme von Werkzeugen durch den Kunden direkt im Produktionsprozess möglich. Die Kommunikation zwischen dem Schrank und der Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG kann dabei per E-Mail mit der Verkaufsabteilung oder auch direkt mit dem Werkzeug-Eylert ERP-System erfolgen.

Auch künftig soll der Online-Shop als unterstützendes Verkaufsinstrument dienen. Durch den gestiegenen Export in den letzten Jahren soll in den kommenden Jahren auf die englischsprachige Darstellung der Artikel geachtet werden. Für diese Umsetzung wird auf die Möglichkeiten, die der verwendete Produktdatenstandard zur Klassifizierung und eindeutigen Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen, „eCI@ass“, bietet, zurückgegriffen.

### FUNKTIONEN UND UMFANG DES ONLINE-SHOPS

Der Online-Shop, über den aktuell zwölf Prozent der Bestellungen getätigt werden, bietet im Vergleich zum gedruckten Katalog detailliertere Informationen und eine Vielzahl an Zusatzfunktionen, welche über den reinen Bestellvorgang hinausgehen. Auch lassen sich die angebotenen Artikel über verschiedene Wege finden. So ist es sowohl über die Volltext- oder Merkmalssuche, als auch über das Stöbern in der Artikelstruktur oder die Suche nach Artikelnummern möglich, das gewünschte Produkt zu finden. Dort finden sich dann, neben der reinen Artikelbeschreibung, weitere Informationen wie beispielsweise Sicherheitsdatenblätter, Zerspanungstabellen, Artikelmerkmale nach eCI@ss und Verweise auf Zubehör und Ersatzteile. Auch besteht die Möglichkeit, neben dem Kauf des Produktes, eine

Angebotsanfrage zu stellen.

Weitere Funktionen des Shops sind zum Beispiel:

- ▶ Anzeige der Verfügbarkeit und der individuell verhandelten Kundenpreise
- ▶ Angebotsanfrage
- ▶ Speichern von Favoriten, Bestellungen und Bestellvorlagen
- ▶ Anzeige von Rückständen, Rechnungen, offenen Posten, Umsatzstatistiken
- ▶ Verwaltung der Benutzer mit Rechtevergabe sowie Budgetverwaltung und -kontrolle durch Firmenadministrator
- ▶ Warenkorb für Mitarbeiter
- ▶ Schnellerfassung
- ▶ Angabe eigener Bestellinformationen und Festlegung der Lieferform (auch Abholung)
- ▶ Lieferadressenverwaltung

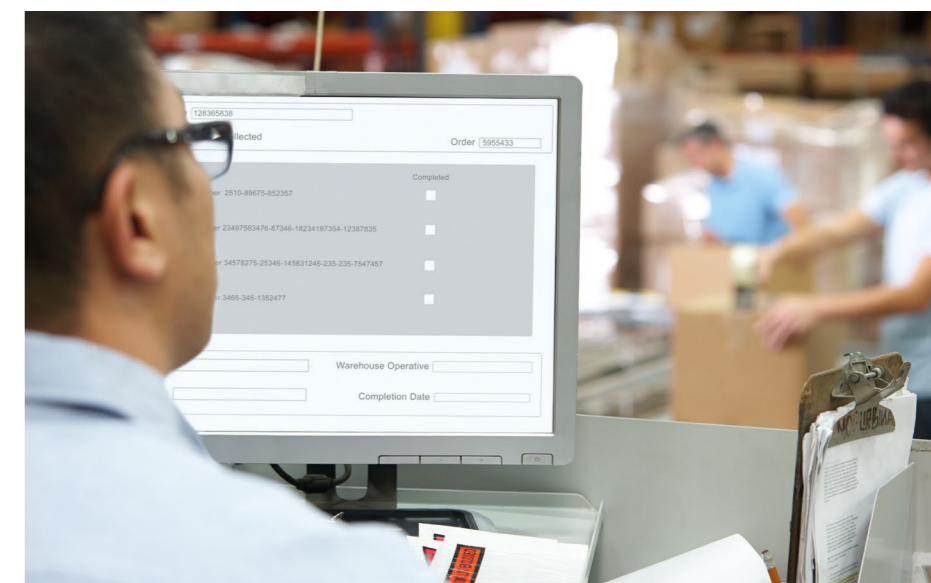
### DATENANBINDUNGEN UND INTERNE PROZESSE

Die für den Eylshop benötigten Daten werden zentral entweder im ERP-System oder in definierten Verzeichnissen verwaltet, abgespeichert und täglich aktualisiert. Im ERP-System ist auch das Produktinformationsmanagement angesiedelt. Darüber hinaus werden hier alle Informationen, die den Prozess der Auftragsbearbeitung betreffen, verarbeitet. Des Weiteren sind auch die lückenlose Abbildung von Auftragsbestätigung, Liefererschein und Rechnung möglich.

Über eine OCI-Schnittstelle von SAP Enterprise Buyer Professional kann der Kunde die Daten seines Warenkorbs erhalten und diese in seinem ERP-System weiterverarbeiten. Diese Schnittstelle kann auch von anderen Systemen genutzt werden, sofern diese OCI anbieten. Eine vollautomatische Bestellung ohne Medienbruch ist über den SICO-Server möglich.

Um unnötige, doppelte Arbeiten und Fehler zu vermeiden, entschied man sich bei der Werkzeug-Eylert GmbH & Co. KG dazu, für den Online-Shop sowie für gedruckte und elektronische Kataloge eine gemeinsame Datenbasis zu nutzen. Mit Hilfe von eCI@ss wurde hierfür eine einheitliche, detaillierte Artikelbeschreibung ermöglicht, wobei hier der entstandene Mehraufwand für die Klassifizierung größer war, als erwartet.

Die Veränderung der Daten und Abläufe hat dazu geführt, dass Werbematerialien komplett druckreif vorbereitet werden können. Der Großteil der anfallenden Aufgaben wird hierbei von der ehemaligen Stammdatenverwaltung, jetzt Katalogverantwortliche, übernommen. Artikelstammdaten, Artikelklassifizierung und Layoutgestaltung werden in einem Schritt bearbeitet. Sofern keine Bilder der Artikel vorhanden sind, werden diese auch selbst aufgenommen und eingearbeitet.



Nach Prüfung neuer Artikel werden diese sofort online gestellt und stehen darüber hinaus für den Druck und für elektronische Kataloge zur Verfügung. Um die neu entstandenen Aufgaben bewältigen zu können, wurde zunächst ein intern erarbeitetes Schulungsprogramm absolviert und durch individuelle Einarbeitungen am Arbeitsplatz umgesetzt.

# Glossar

**Im Folgenden finden Sie die im Text genannten Fachbegriffe übersichtlich zusammengestellt und jeweils um eine kurze Erläuterung ergänzt:**

**ABC-Analyse:** Werkzeug zur Segmentierung verschiedener Produkt-/Teileklassen nach deren Wichtigkeit bzw. deren Ergebnisbeitrag (z. B. haben C-Teile in der Regel einen geringen Ergebnisbeitrag und demgegenüber einen verhältnismäßig hohen Beschaffungsaufwand).

**Backend:** Systemseitiger Teil eines Online-Shops bzw. einer Website, der durch den Kunden bzw. den Besucher nicht direkt wahrgenommen wird.

**Benchmarking:** Systematischer Prozess des Vergleichs der eigenen Wirtschaftlichkeit bzw. des eigenen Wirtschaftens mit Wettbewerbern.

**Best Practices:** Besonders erfolgreiche und nachahmenswerte Praktiken.

**Cloud Computing:** Software wird nicht auf lokalen Rechnern sondern in weit entfernten Rechenzentren betrieben und über eine Internetanbindung verwendet.

**CMS (Content Management System):** Software zur gemeinschaftlichen Bearbeitung von Inhalten.

**Consumerization:** hier: Annäherung des Geschäfts- an das Endkundengeschäft.

**CRM (Customer Relationship Management):** hier: Software zur Pflege von Kundenbeziehungen.

**Cross-Channel-Services:** Services, die die Verzahnung verschiedener Vertriebs- und Kommunikationskanäle ermöglichen/erleichtern.

**Cross-Channel-Strategie:** Strategie zur Verzahnung verschiedener Vertriebs- und Kommunikationskanäle.

**C-Teile:** Siehe ABC-Analyse.

**Customer Journey:** Summe aller Berührungspunkte eines Kunden mit einer Marke oder einem Unternehmen vor dem schlussendlichen Kauf.

**Drop Shipping:** Geschäftsmodell, bei dem der Händler selbst keine Ware vorhält, sondern eingehende Bestellungen direkt an einen Lieferanten weitergeleitet.

**Dynamic Pricing:** Dynamische Preisgestaltung.

**eCl@ss:** Produktdatenstandard für die Klassifizierung und eindeutige Beschreibung von Produkten und Dienstleistungen.

**Enterprise:** Standardisiertes Softwarepaket, das über eine Lizenz käuflich erworben wird.

**ERP (Enterprise Resource Planning):** Hier: Software zur Einsatzplanung unternehmerischer Ressourcen.

**Frontend:** Der Teil eines Online-Shops bzw. einer Website, der durch den Kunden bzw. den Besucher direkt wahrgenommen wird.

**Fulfillment:** Hier: Gesamtheit aller Aktivitäten, die der Erfüllung einer Bestellung dienen.

**Geschäftsprozessmobilisierung:** Verstärkte Ausübung von Geschäftsprozessen über mobile Endgeräte, wie Tablets oder Smartphones.

**Größendegressionseffekte:** Zum Beispiel Kostensenkungseffekte durch größere Produktions-/Bestellvolumina (z. B. durch Mengenrabatte).

**Indirekte Güter:** Güter, die nicht direkt in die Produktion eingehen, sondern vielmehr der Aufrechterhaltung des allgemeinen Betriebsablaufs dienen.

**Intermediär:** Vermittler zwischen verschiedenen Transaktionspartnern.

**KMU:** Kleine und mittlere Unternehmen (gemäß Umsatz, Beschäftigtenzahl o. ä.).

**Medienbruch:** Wechsel des Mediums bei der Übertragung von Informationen.

**Mobile Commerce:** Über mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets betriebener Handel.

**MRO-Bedarfe:** Maintain, Repair, Overhaul – Wartung, Reparatur, Instandhaltung (vgl. Indirekte Güter).

**Must-Have-Kriterien:** Kriterien, die zur Zielerreichung unbedingt erfüllt werden müssen.

**OCI (Open Catalog Interface):** Schnittstelle zum Austausch von Katalogdaten zwischen SAP-Systemen.

**On-Demand:** Hier: Betrieb einer Software, die flexible und auf Anforderung/Abruf genutzt werden kann und daher eine individuelle und flexible Skalierung ermöglicht.

**Online Pure Player:** Unternehmen, die ausschließlich über das Internet vertreiben.

**Open-Source:** Kostenlos zugängliche Software.

**PIM (Produktinformationsmanagement):** Hier: Software zur zentralen Verwaltung von Produktinformationen für verschiedene Vertriebskanäle.

**Preisdiskriminierung:** Preispolitik, bei der von unterschiedlichen Abnehmern unterschiedliche Preise für identische Produkte zur optimalen Abschöpfung der individuellen Zahlungsbereitschaft gefordert werden.

**Procurement:** Beschaffungstätigkeiten eines Unternehmens.

**PVH (Produktionsverbindungs-handel):** Bezeichnet eine Großhandelsform, die zwei unterschiedliche Produktionsstufen der industriellen Wertschöpfungsketten verbindet

**Reporting-Tool:** Werkzeug zur Unterstützung des Berichtswesens.

**RFQ (Request for Quotation):** Preis-anfrage.

**ROI (Return on Investment):** Kapitalrentabilität; setzt den erwirtschafteten Gewinn in Verhältnis zum eingesetzten Kapital.

**SaaS (Software-as-a-Service):** Software, die als Dienstleistung von einem externen Anbieter bezogen wird (vgl. On-Demand).

**Schnittstelle:** Ermöglicht den unkomplizierten Datenaustausch zwischen verschiedenen Systemen.

**Self-Services:** Technologien, die es dem (Geschäfts-) Kunden ermöglichen, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, ohne dabei in direkten Kontakt mit einem Mitarbeiter zu treten.

**Skaleneffekte (economies of scale):** Kostenersparnisse durch größere Produktions- und Bestellvolumina aufgrund sinkender Fixkostenanteile.

**SOA (service-oriented architecture):** Serviceorientierte IT-Architektur im Rahmen derer versucht wird, die Software unmittelbar an den Geschäftsprozessen des Unternehmens auszurichten.

**Social Media Guidelines:** Richtlinien für die (unternehmerische) Nutzung von Sozialen Medien.

**Transaktionskosten:** Sämtliche Kosten, die im Zuge einer Geschäftsabwicklung durch die Nutzung eines Marktes entstehen (z. B. Anbahnungskosten, Abwicklungskosten, Anpassungskosten uvm.).

**Usability:** Im Zusammenhang mit Website-Gestaltung häufig verwendeter Begriff für Benutzerfreundlichkeit.

**Verbundeffekte (Economies of Scope):** Synergien/Kostenersparnisse, die aus der gleichzeitigen Produktion/Bestellung verschiedener Produkte herrühren.

**WWS (Warenwirtschaftssystem):** Hier: Software zur Unterstützung von Disposition und Logistik.





# Über die Mittelstand 4.0-Agentur Handel

Die Mittelstand 4.0-Agentur Handel ist Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundes-

ministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird. Hinter der Agentur stehen das IFH Köln und ibi research, die mit diesem Projekt dazu beitragen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) fit für das digitale Zeitalter zu machen.

## SIE INTERESSIEREN SICH FÜR WEITERE PUBLIKATIONEN DER MITTELSTAND 4.0-AGENTUR HANDEL?

Die Mittelstand 4.0-Agentur Handel stellt verschiedene kostenfreie Publikationen mit Praxiswissen für den Handel im digitalen Zeitalter bereit. Dazu zählen zum Beispiel Checklisten, Leitfäden, Praxisbeispiele oder Zusammenfassungen von Vorträgen und Studien. Im Fokus stehen folgende Themen:

- ▶ Digitalisierung im Produktionsverbindungshandel/B2B-Commerce
- ▶ Innovative Technologien am Point of Sale
- ▶ Digitale Arbeitsprozesse im E-Finance

**Kostenfreier Download unter:**  
**[www.handel-mittelstand.digital](http://www.handel-mittelstand.digital)**



Gefördert durch:

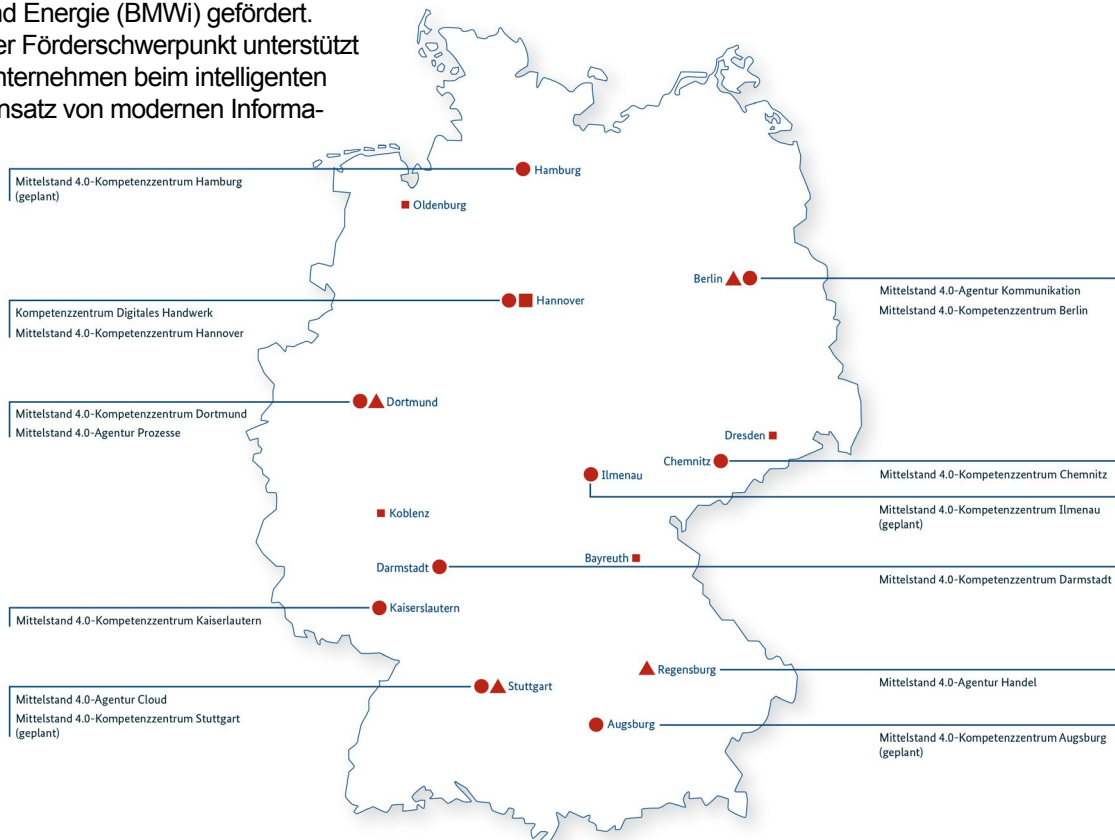


aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# Über Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

In der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ werden bundesweit Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, ein Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und vier Mittelstand 4.0-Agenturen im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert. Der Förderschwerpunkt unterstützt Unternehmen beim intelligenten Einsatz von modernen Informa-

tions- und Kommunikationstechnologien (IKT) und stärkt damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. „Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)



- Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- ▲ Agenturen der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk ■ Regionale Schaufenster