



Mittelstand 4.0 – Agentur
HANDEL



LEITFADEN

Leitfaden zum Aufbau eines B2B-Online-Shops

Impressum

Verleger:

ibi research an der Universität
Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25
93053 Regensburg
Geschäftsführer: Prof. Dr. Hans-Gert Penzel

Registergericht: Amtsgericht Regensburg
Registernummer: HR Regensburg B 5409
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz:
DE 814337479

www.handel-mittelstand.digital
Telefonnummer: +49 / (0)941 / 943-1901
Faxnummer: +49 / (0)941 / 943-1888
E-Mail-Adresse: agentur@ibi.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortlicher im Sinne des Presserechts und gem. § 55 II Rundfunkstaatsvertrag:
Prof. Dr. Hans-Gert Penzel,
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Bildquellen:

© tashatuvango / fotolia.com (Titelseite),
© tashatuvango / fotolia.com (Seite 3),
© NAN / fotolia.com (Seite 9)
© Jürgen Effner / fotolia.com (Seite 12)

Grafische Konzeption und Gestaltung:

Sabine Pur, Manuela Paul, Holger Seidenschwarz, Stefan Weinfurter, Dr. Georg Wittmann, Regensburg

Text und Redaktion:

Sabine Pur, Manuela Paul, Holger Seidenschwarz, Stefan Weinfurter, Dr. Georg Wittmann
Mittelstand 4.0-Agentur Handel

ISBN:

978-3-945451-31-1

Auflage:

500 Stück

Druckerei:

FLYERALARM GmbH

Stand:

Oktober 2016



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einleitung	4
2. Besonderheiten im B2B-Umfeld	5
3. Kundenanforderungen an einen B2B-Online-Shop	6
4. Interne Anforderungen an einen B2B-Online-Shop	8
5. Experten-Interview mit Martin Pfisterer von ElectronicSales (Lösungsanbieter)	10
6. Experten-Interview mit Wolf Sternberg von Papier Liebl (Shop-Betreiber)	13
7. Checkliste zum Aufbau eines B2B-Online-Shops	17
8. Exkurs: Innovationen im B2B-E-Commerce	19
9. Fazit & Ausblick	19

Vorwort

Die Umsätze im Online-Handel wachsen stetig. Immer mehr Unternehmen nutzen diesen Vertriebskanal, um ihre Waren und Dienstleistungen auch an ihre Geschäftskunden zu vertreiben. Dabei spielt der eigene Online-Shop eine immer wichtigere Rolle.

Die Mittelstand 4.0-Agentsur Handel hat sich daher intensiv damit auseinandergesetzt, wie Unternehmen, gerade auch kleine und mittlere, einen eigenen Online-Shop für Geschäftskunden aufbauen können. Um die Ausführungen konkret an den Bedürfnissen der Unternehmen auszurichten, standen Martin Pfisterer von der ElectronicSales GmbH und Wolf Sternberg von der Papier Liebl GmbH als Interview-Partner und für den fachlichen Austausch zur Verfügung.

1. Einleitung

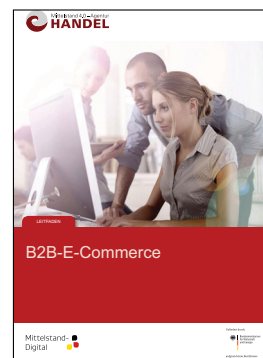
Das Internet wird als Einkaufs- und Beschaffungskanal immer wichtiger. Dies trifft nicht nur auf das Geschäft mit Endverbrauchern/Konsumenten (sogenannter Business-to-Customer-E-Commerce, B2C-E-Commerce) zu, das jährlich zweistellige Wachstumsraten aufweist. Auch die Online-Umsätze beim Handel zwischen Unternehmen (Business-to-Business-E-Commerce, B2B-E-Commerce) stiegen in den letzten Jahren deutlich an. Dies gilt insbesondere für den Handel zwischen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (Produktionsverbindungshandel, PVH). Damit verbunden ist die stetige Verbesserung der beteiligten Technologien und Prozesse in den Unternehmen. Dies äußert sich beispielsweise in der stärkeren Digitalisierung von Einkauf und Beschaffung.

Zudem werden Gewohnheiten aus dem privaten Einkaufserlebnis zunehmend in den betrieblichen Beschaffungsprozess übertragen. Wie aus einer aktuellen Studie deutlich hervorgeht, erwarten vier von fünf Geschäftskunden den Komfort und

Service, den sie vom privaten Einkaufen im Internet kennen, auch für ihr Unternehmen (vergleiche hierzu Abbildung 1). Damit reicht eine hohe Produktqualität allein nicht mehr aus – der Kunde beziehungsweise das zu beliefernde Unternehmen erwartet bei der Bestellung über das Internet mehr, wie zum Beispiel eine mobile Optimierung des Web-Shops. Annähernd ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt bei der Produktsuche bereits Tablets und Smartphones.

Es wird deutlich, dass das Thema B2B-E-Commerce in vielen Unternehmen bereits sehr aktuell ist. Händler, die sich vorrangig im Umfeld des B2B- oder des PVH bewegen, müssen sich Gedanken machen, wie sie mit dem Thema Digitalisierung umgehen. Denn die Digitalisierung hat einen maßgeblichen Einfluss auf bewährte Prozesse und Geschäftsmodelle. Diese müssen entsprechend an die Entwicklungen angepasst und können sogar durch neue und zukunftssträchtigere Geschäftsmodelle abgelöst werden.

Hier möchte die Mittelstand 4.0-Agentsur Handel ansetzen und vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen erste Hilfestellungen bieten. Sie hat bereits den Leitfaden „B2B-E-Commerce“ verfasst, der neben Chancen und Herausforderungen auch konkrete Geschäftsmodelle, wie Marktplätze und Online-Shops, beschreibt und praxisnah veranschaulicht.



Er kann online kostenfrei abgerufen werden unter: <http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-b2b-e-commerce>

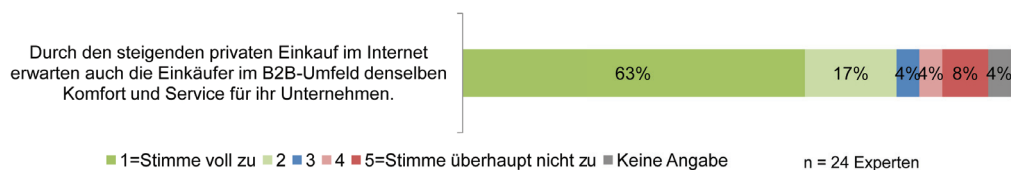


Abbildung 1: Erwartungen der Einkäufer im B2B-Umfeld aufgrund ihres privaten Einkaufsverhaltens [Quelle: ibi research (2015): Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce]

Das erwartet Sie in diesem Leitfaden

- ▶ Unterstützung beim Aufbau eines B2B-Online-Shops
- ▶ Darstellung von Besonderheiten im B2B-Umfeld
- ▶ Aufzeigen der wesentlichen Anforderungen an einen B2B-Online-Shop aus Kunden-/Nutzer- und Betreibersicht
- ▶ Tipps für die Planung und Umsetzung von zwei Praxisexperten
- ▶ Checkliste zum Aufbau eines B2B-Online-Shops

2. Besonderheiten im B2B-Umfeld

Das Geschäft mit B2B-Kunden unterscheidet sich zum Teil stark vom dem mit Endverbrauchern. Daher werden nachfolgend wesentliche Aspekte in diesem Kontext erläutert.

Viele Bestandskunden

Im B2B-Geschäft bestehen im Vergleich zum B2C-Geschäft eher mittel- bis langfristige Geschäftsbeziehungen, bei denen der Kunde zudem in meist regelmäßigen Abständen seine Ware bezieht. Es handelt sich hier oftmals um wiederkehrende Käufer und damit um Bestandskunden. Die Gewinnung von Neukunden ist tendenziell weniger wichtig als im B2C-Bereich. Daher sind auch Online-Marketing-Maßnahmen, die sich überwiegend an Neukunden richten, wie etwa bezahlte Suchmaschinenwerbung, derzeit häufig noch von untergeordneter, aber dennoch dauerhaft nicht zu vernachlässigender Rolle.

Ein Vorteil ist hier für den Händler, dass eine intensivere Kundenbeziehung gepflegt werden kann, da sich beide Unternehmen sehr gut kennen und auch Angebote, Konditionen etc. individuell auf Basis von Erfahrungswerten ausgestaltet werden können. Dies trägt wiederum zur Kundenzufriedenheit und zur langfristigen Kundenbindung bei. Hierbei gilt es als besondere Herausforderung, im Online-Shop diese komplexen Strukturen und Anforderungen abzubilden.

Vorwiegend Bedarfskäufe

Bei Einkäufen in einem Online-Shop hat ein Geschäftskunde in der Regel einen konkreten Bedarf. In vielen Fällen kennt er sogar bereits die Artikelnummern der Produkte, die er beschaffen will. Er möchte den Einkaufsprozess möglichst schnell und unkompliziert durchführen, um wenig Arbeitszeit zu verlieren. Die im B2C-Umfeld durch üblichen Impulskäufe treten im B2B-Bereich eher in den Hintergrund.

Rechtliche Aspekte

Die rechtlichen Vorgaben im B2B-Bereich sind deutlich weniger strikt als beim Geschäft mit Endkunden. Dort wird der Verbraucherschutz sehr betont; ein „Kaufmann“ ist aus Sicht des Handelsrechts dagegen weniger schutzbedürftig. Beispielsweise kommen die Informationspflichten im Fernabsatzgeschäft nicht zur Anwendung, die Vorschriften zu Preisangaben sind lockerer und der B2B-Händler muss auch kein Widerrufsrecht gewähren, da dieses lediglich zum Schutze des Verbrauchers, aber nicht des Kaufmanns, dient.

Können Verbraucher in einem B2B-Online-Shop bestellen, werden sie folglich nicht über ihr gesetzliches Widerrufsrecht belehrt. Hier droht dem Shop-Betreiber eine Abmahnung wegen Verletzung der gesetzlichen Informationspflichten. Die Rechtsprechung verlangt daher von den Online-Händlern im B2B, dass sie eindeutig und gezielt darauf hinweisen, dass ihr Angebot ausschließlich gegenüber Unternehmern gilt. Dieser Ausschluss darf nicht unauffällig oder versteckt im Shop angebracht werden, sondern muss deutlich und für jeden Benutzer sichtbar auf jeder Seite des Shops erfolgen. Entsprechende Hinweise nur auf der Startseite eines Internetauftritts oder eine entsprechende AGB-Klausel sind für sich alleine genommen nicht ausreichend.

Der Händler hat zusätzlich eine Überwachungspflicht. Er muss geeignete Kontrollmaßnahmen ergreifen, die sicherstellen, dass der Einkäufer ein Geschäftskunde und kein privater Endverbraucher ist. Dies kann beispielsweise durch ein Zulassungsverfahren erfolgen, in dem der Geschäftskunde dem Händler einen Nachweis erbringen muss (zum Beispiel durch Vorlage des Gewerbescheins, des Verbands- oder Kammerausweises), bevor er Zugang zum Shop-Bereich erhält. Möglich ist auch eine Echtzeit-Überprüfung des Unternehmers über die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer.

Die hier genannten rechtlichen Unterschiede sind nur einige wesentliche, die es beim B2B-Geschäft zu beachten gilt. Es ist ratsam, bereits zu Beginn eines B2B-Projektes fachliche Unterstützung bei einem Rechtsanwalt einzuholen.

3. Kundenanforderungen an einen B2B-Online-Shop

Zum erfolgreichen Aufbau und langfristigen Betrieb eines B2B-Online-Shops gibt es einiges zu beachten. Im Folgenden werden wesentliche Anforderungen, die von Seiten der Kunden an B2B-Online-Shops gestellt werden, beschrieben.

Effiziente Suchfunktion

Die Suchfunktion in Online-Shops spielt im B2B-Bereich eine besondere Rolle. Ein professioneller Einkäufer sucht meist viel zielgerichteter als ein Endverbraucher, da er oftmals bereits über Detailwissen zu dem zu beschaffenden Produkt verfügt. Häufig sucht der Einkäufer sogar direkt mit der konkreten Artikelnummer des Produktes, das er bestellen möchte.

Die Suchfunktion sollte daher mächtiger sein als im B2C-Bereich. So sollte neben einer hohen Fehlertoleranz bei der Eingabe auch eine intelligente Suche mit Vorschlagfunktion integriert sein. Außerdem sollte eine Filterung nach Eigenschaften (Farbe, Größe, Artikelnummern, technischer Ausprägung etc.) möglich sein. Für eingeloggte Bestandskunden ist beispielsweise eine Übersicht häufig oder zuletzt bestellter Artikel sinnvoll.

Individuelle Preisgestaltung

Für Endverbraucher gilt in der Regel derselbe Preis für alle Interessenten, während das bei Geschäftskunden eher selten der Fall ist. Oftmals werden beispielsweise für bestimmte Gruppen von Geschäftskunden dieselben Konditionen angeboten. In vielen Fällen werden die Preise auch individuell verhandelt. So hat beispielsweise die Papier Liebl GmbH ca. 7.000 Preislisten im System vorliegen (vgl. das Experten-Interview mit Wolf Sternberg). Dafür gilt unter anderem die Höhe des Bestellvolumens als Bewertungskriterium. Zudem ist der Umfang des Produktsortimentes häufig mit den Unternehmen direkt vereinbart. Es ist daher sinnvoll, die Möglichkeit, den Kunden individuelle Preise zu gewähren, in den B2B-Shop zu integrieren.

Hohe Produktdatenqualität

Im B2B-Bereich werden auch hochindividuelle Produkte und Leistungen verkauft, die oftmals nicht einfach und automatisiert in einem Online-Shop abgebildet werden können. Dabei werden spezielle Anforderungen an Produktinformationen und -darstellungen gestellt: Hochwertige Produktdaten, Detailbilder sowie aussagekräftige Texte sind hierfür notwendig. Häufig liegen aber die Artikelstammdaten in den Warenwirtschaftssystemen nicht in benötigter Qualität beziehungsweise in erforderlichem Umfang vor. Artikelbeschreibungen etwa sind aus technischen Gründen oftmals sehr knapp gehalten und somit für eine Anzeige im Online-Shop nur bedingt geeignet. Produktbilder liegen in vielen Fällen gar nicht oder nur in schlechter Auflösung vor.

Zudem steckt ein Großteil des Produkt- und Verkaufswissens häufig in den Köpfen langjähriger Mitarbeiter und ist im Unternehmen nirgendwo schriftlich festgehalten. Die Erfahrung zeigt, dass die erstmalige Aufbereitung der Stammdaten für die Übernahme in einen Online-Shop und die laufende Pflege dieser Daten häufig einen hohen zeitlichen Aufwand bedeutet und oftmals unterschätzt wird.

Informationen zu Produkten und Services

Es ist heute nicht unüblich, dass auch im B2B-E-Commerce Kundenbewertungen, Kommentare und Blogs eingesetzt werden, um die angebotenen Waren und Dienstleistungen besser zu präsentieren und Mehrwerte für die Kunden zu schaffen. Ein erweitertes Serviceangebot, das zudem online genutzt werden kann, bietet Möglichkeiten, mit dem Kunden häufiger in den Kontakt zu treten und ihn an das Unternehmen zu binden. Denkbar sind etwa Chat- und Videofunktionen für Beratung sowie Kundenservice, das Angebot von digitalen Bedienungsanleitungen oder weiterführenden Produktinformationen bei beratungsintensiven Produkten und mehr. Viele Händler versenden außerdem Newsletter, die nicht nur für die reine Bewerbung von Produkten verwendet werden, sondern auch als Hinweis auf kommende Produktneuheiten.

Optimierte Bestellabwicklung

Ob die Bestellung nun durch eine vorangegangene Suche, die Eingabe von Artikelnummern oder Ähnlichem erfolgt, darf für die Bestellabwicklung keine Relevanz haben. Wichtig ist hier, dass die Bedienoberfläche mehrere Möglichkeiten zulässt, um die benötigten Produkte einfach und schnell in

den Warenkorb zu legen. Idealerweise sollte dem Einkäufer die Möglichkeit gegeben werden, regelmäßig wiederkehrende Bestellungen erneut durchführen zu können, ohne nochmals den Umweg über die Produktsuche gehen zu müssen.

Auch Warenkorbimporte und interaktive Schnellbestellformulare können den Bestellvorgang des Geschäftskunden deutlich beschleunigen. Zudem ist es auch im B2B-Kontext komfortabel, Bestelllisten mit Merkzettel-Funktion oder die Speicherung des Warenkorbs für spätere Bestellungen anzubieten, wie es die Einkäufer bereits häufig aus dem privaten Einkauf im Internet gewöhnt sind. Hierbei dürfen auch die Rechte- und Rollenvergabe sowie Registrierungs- und Freigabeprozesse nicht unbeachtet bleiben. Es sollte beispielsweise auch einem Kollegen mit einem eigenen Profil möglich sein, bereits von anderen bestellte Produkte unkompliziert nachzubestellen.

Integrierte Rechte- und Rollenvergabe/ Freigabe- oder Genehmigungsprozesse

Es existieren spezielle Softwarelösungen, sogenannte E-Procurement-Systeme, bei denen Bestellungen meist automatisiert mit angebundenen Lieferanten abgewickelt werden können. Kleine und mittlere Unternehmen haben aber selten eine solche Lösung im Einsatz. Allerdings können in einer B2B-Online-Shop-Lösung Funktionalitäten angeboten werden, die den Beschaffungsprozess in ähnlicher Form deutlich verbessern. Grundvoraussetzung ist hierbei, dass für jeden Kunden, das heißt für jedes Unternehmen, mehrere Benutzer angelegt werden können. Hierzu gehört ein Rechte- und Rollensystem, das den Mitarbeitern unterschiedliche Sichten auf die Produkte und Zusatzinformationen gewährt. Das bedeutet, dass meist mehrere Mitarbeiter vom selben Unternehmen gleichzeitig auf das System zugreifen und Bestellungen tätigen können. Somit sind oftmals mehrere Bestellungen parallel in Bearbeitung.

Eine weitere Besonderheit bei B2B-Bestellungen ist außerdem ein oft vorhandener Freigabeprozess, der wiederum pro Kunde beziehungsweise Rolle individuell definiert ist. Das heißt, dass meist nicht eine einzelne Person verbindlich bestellen kann, sondern eine zweite (Vier-Augen Prinzip) oder gar dritte Person die Bestellung noch genehmigen oder freigeben muss. Häufig gibt es auch Betragsgrenzen, bis zu denen Einkäufer selbst Bestellungen tätigen dürfen; bei teureren Anschaffungen muss dann zum Beispiel ein Vorgesetzter zustimmen. Solche Prozesse sollte ein B2B-Online-Shop im besten Fall auch unterstützen können.

Papierhafte und elektronische Zahlungs- und Rechnungsabwicklung

Der Zahlungsprozess im B2B-Geschäft ist häufig losgelöst vom Online-Bestellprozess. In der Regel wird immer noch eine schriftliche Rechnung mit einem Zahlungsziel ausgestellt und an den Käufer versandt. Es ist auch nicht unüblich, dass monatsweise Sammelrechnungen gebildet werden, anstatt bei jeder Bestellung separat abzurechnen. Nicht nur im B2B-Geschäft an sich, sondern auch speziell beim Verkauf über das Internet bietet es sich an, die Rechnungen auf elektronischem Wege abzuwickeln, was den Prozess vereinfacht und durchgängiger gestalten lässt. Beispielsweise übernimmt Mercateo, ein Online-Marktplatz für Geschäftskunden aller Branchen, den gesamten Rechnungsaustausch zwischen Lieferanten und Kunden. Dort entspricht die direkte sowie schnelle Zustellung der Rechnung per E-Mail den gesetzlichen Anforderungen, spart Zeit und Kosten auf beiden Seiten und bietet zusätzlich eine einfache Möglichkeit zur Archivierung.

Transparente Logistik und schneller Versand

Der B2B-Einkäufer ist aus seinem privaten Einkaufsverhalten gewohnt, Verfügbarkeiten und voraussichtliche Liefertermine bereits vor der Bestellung zu erfahren und eine transparente Einsicht in den aktuellen Lieferstatus zu erhalten. Zudem werden die bestellten Waren inzwischen häufig bereits am nächsten Tag ausgeliefert. Es ist daher auch im B2B-Online-Handel notwendig, die Versandabwicklung entsprechend schlank und schnell zu halten, um den Kunden hier ihr gewohntes Einkaufserlebnis bieten zu können. Gerade wenn es sich um Produkte handelt, die nicht individuell produziert werden müssen, sondern ebenso im B2C erhältlich sind, wie zum Beispiel Schreibwaren, ist eine Orientierung am Geschäft mit Endverbrauchern sinnvoll.

Komfortable Retourenabwicklung

Im B2B-Bereich gibt es kein Widerrufsrecht. Aber es tritt gelegentlich der Fall ein, dass Waren beschädigt beim Kunden angeliefert und deswegen zurückgeschickt werden. Der Shop-Betreiber muss sich hier bereits im Vorfeld Gedanken machen, ob er zum Beispiel im Kundenportal eine Retouren-Option als Auswahl anbietet. Die Rückgabe beziehungsweise der Umtausch sollte dann für ihn möglichst angenehm gestaltet werden, um ihn auch weiterhin als zufriedenen Kunden begrüßen zu können.

4. Interne Anforderungen an einen B2B-Online-Shop

Um den Kundenanforderungen gerecht werden zu können, werden auch gewisse interne Anforderungen an das Shop-System und die Gestaltung der unternehmenseigenen IT-Systeme und Prozesse gestellt. Nachfolgend wird auf wesentliche Bereiche eingegangen.

Anforderungen an Shop-Verwaltung und Technik

Elementar für den langfristig erfolgreichen Betrieb eines B2B-Online-Shops ist die technische Basis. Zum einen betrifft das Basisentscheidungen, die die Auswahl des Shop-Systems anbelangen. Ist eine Standard-Lösung oder eine individuelle Lösung auf die eigenen Anforderungen besser ausgerichtet? Soll die notwendige IT und Software gekauft oder gemietet werden? Und soll der Shop in Eigenregie oder von einem externen Dienstleister betrieben werden? Eine Übersicht hierzu mit Vor- und Nachteilen verschiedener Online-Shop-System-Arten findet sich im Leitfaden „B2B-E-Commerce“ der Agentur Handel.¹

Zum anderen ist das Hosting des Shops in einem Rechenzentrum, das sowohl die Datenschutzanforderungen erfüllt, als auch bei Leistungs- sowie Lastzunahme eine performante Anbindung bietet, ein relevanter Aspekt. Zudem ist auf eine redundante Datenhaltung zu achten, damit das Ausfall- beziehungsweise Verlustrisiko möglichst gering gehalten werden kann.

Weiterhin sind auch personelle Aspekte zu berücksichtigen. Da ein Shop sieben Tage die Woche und hierbei 24 Stunden am Tag online ist, muss ebenfalls geklärt sein, wie die technische Betreuung der Systeme ausgestaltet ist. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Betreuung auch bei Urlaub und Krankheit gewährleistet ist.

Integration in bestehende Unternehmensinfrastruktur und IT-Systeme

Das Projekt zum Aufbau des Online-Shops darf nicht isoliert betrachtet werden. Bei fast allen E-Commerce-Projekten müssen interne Prozesse und Systeme aus unter anderem Warenwirtschaft, Lagerhaltung, Finanzbuchhaltung, Produktinformationsmanagement (PIM) sowie Customer Relationship Management (CRM) auf die neuen Anforderungen hin analysiert und in die neuen Strukturen miteingebunden werden. Dies betrifft aber nicht nur die eingesetzte IT. Auch die involvierten Mitarbeiter mit ihren Arbeitsprozessen spielen hier eine tragende Rolle.

Gerade bei B2B-Händlern sind häufig komplexe Infrastrukturen vorhanden. Es werden in der Regel mehrere Softwaresysteme eingesetzt, die Daten über Schnittstellen austauschen und über die das Tagesgeschäft abgebildet wird. Die Einzelprogramme sind dabei teilweise in einer Gesamtlösung zusammengefasst. Die hierfür verwendeten Daten müssen mit dem B2B-Online-Shop in Echtzeit synchronisiert und ggf. für den Kunden dort sichtbar abgebildet werden. Gerade Informationen zu Lagerbeständen, zum Auftragsstatus mit zugehörigen Dokumenten und zur Lieferverfolgung sollten für den Kunden im Online-Shop einsehbar sein.

Es bietet sich an, den Web-Shop nicht nur als isolierten Einkaufskanal anzubieten, sondern gleich als ein umfassendes Kundenportal zu etablieren. Hier findet der Kunde alle für ihn wichtigen Daten zentral bereitgestellt. Dazu gehören idealerweise auch die Aufträge, die außerhalb des Web-Shops erteilt wurden – also zum Beispiel per Telefon, Fax oder E-Mail. Werden diese Aufträge aus der Warenwirtschaft exportiert und in den Shop importiert, kann der Kunde seine gesamten Aufträge dort filtern und einsehen.

Erfordernis einer übergreifenden Prozesskette

Ein B2B-Online-Shop-Projekt hat in der Regel positive Auswirkungen auf mehrere Unternehmensbereiche. Wenn man mit dem Projekt startet, liegt der Hauptfokus oft nur auf der Vertriebs- und Marketingoptimierung, das heißt man will den Vertriebsprozess verbessern, Bestandskunden binden und Neukunden gewinnen. Es besteht aber auch die Chance, anderen Unternehmensbereichen die Arbeit zu erleichtern und somit einen zusätzlichen Mehrwert zu schaffen.

¹ Quelle: Mittelstand 4.0-Agentur Handel (2016): B2B-E-Commerce, <http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-b2b-e-commerce>

Werden die Online-Bestellungen beispielsweise automatisiert in die Warenwirtschaft übernommen, so kann die Auftragsabwicklung dieser Bestellungen schneller bearbeitet werden. Eine Statusrückmeldung an den Shop, die der Kunde dann einsehen kann, verringert die Zahl der telefonischen Kundenrückfragen zum aktuellen Bearbeitungsstand der getätigten Bestellung. Werden zudem vormals papierhafte Dokumente (zum Beispiel Rechnungen) online bereitgestellt, entfällt der Aufwand für die Zusendung dieser. Über ein Online-Retourenformular können Reklamationen standardisiert erfasst sowie die Bearbeitung beschleunigt werden. So kann ein Kunde mit einer Eigenverwaltung viel unabhängiger handeln und sich selbst notwendige Informationen zusammenstellen. Dadurch kann auf beiden

Seiten Zeit und Geld eingespart werden. Stellt man dem Außendienst Funktionen zur Verfügung, mit denen er mobil die individuellen Preise seiner Kunden abfragen und im Auftrag des Kunden Bestellungen erfassen kann, so steigt seine Effizienz. Auf der anderen Seite können durch die digitale Bereitstellung eines Freigabeprozesses interne Beschaffungsabläufe verbessert beziehungsweise verkürzt werden.

Hier muss also nicht nur system-, sondern auch prozessübergreifend gedacht und geplant werden. Diese „übergreifende Prozesskette“ birgt viele Möglichkeiten zur Verbesserung, und eine durchdachte Umsetzung trägt entscheidend zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren der Geschäftsstrategie bei.



5. Experten-Interview mit Martin Pfisterer von ElectronicSales (Lösungsanbieter)

Für eine möglichst reibungslose Umsetzung eines B2B-Online-Shop-Projektes ist ein Blick in die Praxis sehr lohnenswert. Daher berichtet Martin Pfisterer von ElectronicSales in diesem Interview von seinen Erfahrungen als Lösungsanbieter und gibt wertvolle Tipps zur erfolgreichen Umsetzung.

Kurzprofil ElectronicSales GmbH

Firmensitz: Parsberg

Gründung: 2004

URL: www.electronic-sales.de

Interviewpartner: Martin Pfisterer
Dipl. Betriebswirt (FH)
Geschäftsführer
Wilhelm-Högner-Straße 28
92331 Parsberg
Tel.: 09492/60163-0
Fax: 09492/60163-201
E-Mail: Martin.Pfisterer@electronic-sales.de
https://www.xing.com/profile/Martin_Pfisterer



Kunden/Zielgruppe: Mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne überwiegend mit B2B-Geschäft

Leistungen: Die Firma ElectronicSales hat sich auf den B2B-E-Commerce spezialisiert. Mit den Produkten sowie dem Know-how der Firma werden mittelständische Unternehmen beim Aufbau beziehungsweise der Erweiterung ihrer E-Commerce-Strategie unterstützt und begleitet. Durch die Optimierungen der Handelsprozesse werden diese wettbewerbsfähiger.

Herr Pfisterer, bitte stellen Sie sich und Ihre Aufgabe bei ElectronicSales vor.

Mein Name ist Martin Pfisterer. Ich bin Gründer und Geschäftsführer der Firma ElectronicSales, die die Web-Shop-Lösung es:shop mit Schwerpunkt B2B entwickelt und vermarktet. In den letzten 12 Jahren habe ich mit meinem Team zahlreiche E-Commerce-Projekte für Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen geplant und umgesetzt – schwerpunktmäßig im Bereich B2B.

Welche Veränderungen des B2B-Handels haben Sie innerhalb der letzten Jahre festgestellt?

Früher war ein B2B-Shop oft nur eine an die Warenwirtschaft gekoppelte Preisliste mit Kauffunktion. Mittlerweile sind die Ansprüche der Einkäufer stark gewachsen. An einen erfolgreichen B2B-Shop werden bezüglich Optik und Bedienbarkeit mittlerweile die gleichen Anforderungen wie an einen B2C-Shop gestellt.

Wie ist ein B2B-Shop-Projekt üblicherweise strukturiert? Welche wichtigen Meilensteine sind beim Aufbau eines B2B-Shops zu beachten? Welche Hürden gilt es dabei zu meistern?

Besonders wichtig bei einem B2B-Shop-Projekt ist die Konzeptionsphase. Da jede Branche sowie jedes Unternehmen seine Besonderheiten hat, ist es wichtig, beides zu verstehen. Die Ergebnisse dieser Phase werden in einem ausführlichen Lasten-/Pflichtenheft ausgearbeitet. So haben alle Projektbeteiligten eine Grundlage, an die sie sich bei der Umsetzung halten. Zudem darf auch die Bedeutung der Test-

phase nicht vernachlässigt werden. Gerade bei komplexeren Anpassungen entsteht hier entsprechender Bedarf, die ursprünglichen Anforderungen mit der umgesetzten Lösung gegenzuprüfen.

Der Einkäufer erwartet später, dass der Shop das bisherige Geschäftsmodell weitgehend widerspiegelt und diese Merkmale auch online berücksichtigt. Dabei spielt die Integration in die bestehende Softwarelandschaft beziehungsweise in die Automatisierung von Prozessen eine wichtige Rolle. Je mehr die Mitarbeiter den Shop mithilfe ihrer gewohnten Systeme befüllen oder bearbeiten können, desto höher ist die Akzeptanz und somit der Erfolg des B2B-Projektes.

Worauf muss ein Unternehmen bei der Auswahl eines B2B-Shop-Systems achten?

Hier gibt es einige Faktoren. Zum einen sollte das Shop-System schon umfangreiche B2B-Funktionen beinhalten. Wir haben schon öfter erlebt, dass Unternehmen oder beauftragte Dienstleister die Komplexität von B2B-Prozessen unterschätzt haben. Neuprogrammierte Lösungen sind meist nicht praxiskonform oder haben sehr negative Auswirkungen auf die Projektdauer oder die Kosten. Praxiserprobte Module sind deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Da gerade B2B-Prozesse pro Unternehmen und teilweise sogar pro Endkunde individuell gestaltet werden, ist es wichtig, dass das System flexibel bleibt. Dies bedeutet, dass die Module konfigurierbar sein müssen und Anpassungen sowie Erweiterungen problemlos umgesetzt werden können. Dabei sollte ein Standard-System verwendet werden, damit man bei späteren Updates der Software keine finanziell unangenehmen Überraschungen erlebt.

Mit welchen Kosten ist der Aufbau eines B2B-Shops verbunden?

Die geringsten Ausgaben sind meist die für die Softwarelizenz. Neben den Projektkosten für die Konzeption und Umsetzung fallen auch interne Aufwendungen an. Deren Höhe hängt von der Ausgangslage des Unternehmens ab, was die eingesetzten Softwaresysteme sowie die vorhandenen Daten betrifft. Die Projektkosten für einen B2B-Shop können somit von Unternehmen zu Unternehmen sehr weit auseinander liegen. Ein erfahrener Dienstleister sollte jedoch nach den ersten Gesprächen einen groben Kostenrahmen abschätzen können.

Welche Themen werden aus Ihrer Erfahrung bei einem B2B-Shop-Projekt regelmäßig unterschätzt?

Das Thema „Produktdaten“ wird fast in allen B2B-Projekten unterschätzt. Die vorhandenen Daten sind in der Regel für einen Online-Shop nicht geeignet und müssen noch ergänzt, strukturiert oder aufbereitet werden. Je nach Anzahl von Artikeln kann dies ein wesentlicher Zeit- und Kostenfaktor werden. Auch das Thema „Schnittstellen“, also die Integration in die bestehende Softwarelandschaft, wird oft in seiner Bedeutung und Tragweite falsch eingeschätzt. Des Weiteren endet die Problematik „Prozesse“ oft darin, dass Themen vorangetrieben werden, die schon lange auf der To-Do-Liste des Unternehmens stehen, um eine Vereinheitlichung und Prozessoptimierung zu erreichen.

Spielt das Thema Multikanalvertrieb im B2B-Commerce eine ähnliche Rolle wie im B2C-Commerce?

Dies hängt vom einzelnen B2B-Unternehmen ab. In der Regel spielt der Multikanalvertrieb aber im Bereich B2B eher eine untergeordnete Rolle. Häufig steht hier auch die Neukundengewinnung nicht so stark im Fokus. Im Wesentlichen soll das Bestandskundengeschäft effizienter abgewickelt werden. Neukunden werden meist weiterhin über die bisherigen Wege gewonnen – also Homepage, Messen, Außendienst etc.

B2B-Online-Shops werden denen im B2C-Bereich immer ähnlicher. Ist diese Unterscheidung vielleicht bald überflüssig?

Es stimmt, dass der Anspruch von B2B-Kunden in Bezug auf Optik sowie Bedienbarkeit beständig gewachsen ist und die B2C-Shops als Vorbild gelten. Dennoch unterscheidet sich ein B2B-Shop sehr deutlich von einem B2C-Shop. Gegenüber einem B2C-Shop sind in einem B2B-Shop beispielsweise zusätzlich kundenindividuelle Angebote, Sortimente und Preise abgebildet. Auch Artikel mit unterschiedlichen Lager-, Bestell-, Handels- und Preiseinheiten sowie Zuschlägen und individuellen Darstellun-

gen sind in einem B2B-Online-Shop durchaus üblich. Oft besitzen mehrere Mitarbeiter eines kaufenden Unternehmens Zugänge mit unterschiedlichen Rollen oder Rechten, so dass zum Beispiel ein Genehmigungsprozess abgebildet werden kann. Eine Unterscheidung wird deshalb immer nötig sein.

Welche großen Trends entwickeln sich im Bereich B2B in den nächsten fünf Jahren?

Der Anspruch an die Systeme wird seitens der Benutzer (geführte Beratung und Konfigurierbarkeit von Produkten) sowie der Betreiber (Integrierbarkeit) steigen. Das Professionalitätsniveau wird also weiterhin anwachsen und damit die Komplexität der verwendeten Shop-Software. Zudem steigt die Erwartungshaltung der Kunden, was ein System „im Standard“ mitbringen muss, und damit die Erwartung an die Projektdauer. Das Shop-System der Zukunft muss sehr stark individuell anpassbar sein, um den Kundenerwartungen gerecht werden zu können. Kundenspezifische Programmierungen von „Standards“ werden somit stark zurückgehen.

FAZIT: „Für zukunftsorientiert denkende B2B-Unternehmen ist es in der Regel nicht eine Frage der Wirtschaftlichkeit, sondern der langfristigen Existenz!“



6. Experten-Interview mit Wolf Sternberg von Papier Liebl (Shop-Betreiber)

Neben den Erfahrungen eines Lösungsanbieters, sind auch die eines Anwenders sehr wertvoll. Daher erläutert Wolf Sternberg von Papier Liebl in diesem Interview relevante Fragestellungen, mit denen er sich beim Aufbau des eigenen Online-Shops befasst hatte. Er gibt zudem Einblick in seine konkreten Herausforderungen und zeigt Lösungsansätze auf.

Kurzprofil Papier Liebl GmbH

Firmensitz: Regensburg

Gründung: 1934

URL: www.liebl.de

Interviewpartner: Wolf Sternberg
Leitung eCommerce
Hermann-Geib-Str. 16
93053 Regensburg
Tel.: 0941/78860-953
Fax: 0941/78860-955
E-Mail: wsternberg@liebl.de



Kunden/Zielgruppe: Unternehmen verschiedener Größen und Branchen

Leistungen: Verpackungs-, Papier-, Hygiene-, EDV-, Bürobedarfs-, Technik- und Möbelein- und -verkauf

Herr Sternberg, bitte stellen Sie sich und Ihre Aufgabe bei Papier Liebl vor.

Mein Name ist Wolf Sternberg. Ich bin der Leiter der E-Commerce Abteilung im Haus und meine Aufgabe umfasst nicht nur die Implementierung eines Shop-Systems, sondern auch die Digitalisierung der Change-Prozesse, die dahinter stehen, und alles was im Zusammenhang dann mit diesen Prozessen stattfindet.

Warum hat sich Papier Liebl entschlossen, einen B2B-Online-Shop aufzubauen?

Es gibt viele Gesichtspunkte. Zum einem möchten wir uns von einem rein regionalen Charakter hinaus hin zu einem nationalen Geschäft entwickeln. Dabei haben wir festgestellt, dass unsere Kunden sehr stark konsumorientiert sind. Unsere Einkäufer arbeiten nicht nur, sondern bestellen abends auch im Internet bei verschiedenen Firmen. Diese Abdeckung übernimmt Gewohnheiten. Zudem erschließen wir neue Kundengruppen, die wir durch unser geschlossenes System bisher nicht erreichen konnten.

Wie sah die Kundenbetreuung im Innen- und Außendienst vor dem Aufbau des Online-Shops aus und wie danach?

Dies beinhaltet der Change-Prozess. Vorher sah die Kundenbetreuung im Innendienst so aus, dass es meistens eine telefonische Auftragsannahme gab und der Außendienst die Kunden gewonnen hat. Es wurde zwischen Push- (wir gingen aktiv auf den Kunden zu) und Pull-Modell (der Kunde kommt jetzt zu uns) differenziert. Dabei war das Angebot des Kundendienstservices weniger wichtig, als neue Kunden zu erlangen. Dieser Wandel bietet uns einfach mehr Zeit und Qualität, um uns auf den Kundenservice zu konzentrieren.

Unterscheidet sich das Sortiment im Online-Shop von dem im stationären Laden und warum (nicht)?

Ja, es unterscheidet sich deutlich. Zum einen ist es so, dass unser Fachmarkt auch sehr viel Einkaufserlebnis bieten will und das nicht nur für Kunden des Bürobedarfs. Beispielsweise zählen zu unserem Angebot zahlreiche Schul-, Hand- oder Aktentaschen sowie Accessoires. Außerdem haben wir eine sehr große Abteilung für Bastelbedarf und Geschenkartikel. Das ist natürlich nicht der primäre Fokus in einem reinen B2B-Shop, aber wir vergrößern die Auswahl, indem wir diese Artikel als Randsortiment ebenfalls zur Verfügung stellen. Wir haben den Shop bereits mit einigen Waren erweitert, die über den klassischen Bürobedarf hinausgehen. Das bedeutet, wir haben beispielsweise Milchprodukte, Gebäck, Hygieneartikel, Toilettenpapier oder Reinigungsmaterial in unser Sortiment aufgenommen, weil wir versuchen, mit unserem Internetangebot das Bürogeschehen sowie das Lagergeschehen abdecken zu können.

Vor dem Shop hatten Sie hohe Prozesskosten durch analoge Bestellungen. Inwieweit konnten oder können diese durch den Shop beeinflusst werden?

Ja, die Prozesskosten werden auf jeden Fall beeinflusst und zwar positiv. Es ist nicht unbedingt der Shop selbst der Auslöser, sondern die ganzen Vorarbeiten, die wir im Zuge der Digitalisierung getroffen haben. Das heißt, dass wir im Zuge der Einführung eines Shop-Systems Prozesse analysieren, digitalisieren und maschinen-tauglich machen mussten. Beispielsweise kann ein Kundenwunsch nur vollständig maschinell erfüllt werden, wenn das Produkt richtig angelegt ist. Dadurch, dass wir das so stringent eingeführt haben, wird nicht nur der Bestellprozess im Shop ermöglicht, sondern auch die analogen Bestellwege optimiert und verbessert. Wir stellen bereits fest, dass die Prozesskosten selber sinken und wir höhere Durchsatzzahlen erreichen können.

Sie haben im Vorfeld einige Analysen durchgeführt. Welche Aspekte haben Sie betrachtet und warum war dies sinnvoll?

Wir haben alles betrachtet: sowohl unsere internen Prozesse, als auch unsere Datenstrukturen. Wir haben damit angefangen unseren Kunden zu betrachten, näher zu definieren und die Customer Journey zu erstellen, um Kundenverhalten im Shop widerspiegeln zu können. Außerdem haben wir eine Return-on-Investment-Berechnung gemacht, um die Realisierbarkeit der Planung zu überprüfen. Wir haben des Weiteren eine externe Strategieberatung durchgeführt, da sich eine Digitalisierung vollständig auf das Unternehmen auswirkt und wir diese Beratungsergebnisse als Grundlage für eine Messung unserer Erfolge verwenden können.

Inwiefern haben sich die Fulfillment-Prozesse verändert?

Die Logistik war aufgrund unserer Erfahrung als Distanzhändler bereits sehr ausgeprägt und wir mussten sie nur noch etwas verfeinern. Positive Effekte bemerken wir aber gerade in der Planung von Touren oder der Beauftragung von Paketlieferdiensten. Wir können dadurch unsere Kunden effizienter bedienen, weil es keine starren Routen mehr gibt. Außerdem können wir kurzfristig und individuell auf Paketversand umstellen.

Wie hat sich der Einsatz Ihrer Lieferflotte verändert?

Die Lieferflotte ist immer noch ein wichtiger Aspekt in unserem Fulfillment, weil wir sehr große Kunden haben, die Kostenstellenlieferung benötigen. Im Großen und Ganzen wird sie wohl im Laufe der Zeit etwas zurückgehen.

Gibt es durch die Umstellungen Auswirkungen auf den Umsatz im Allgemeinen sowie seine Verteilung?

Wir bemerken eine Verschiebung hin zu den digitalen Kanälen, deren Wachstum proportional stärker ist als das der analogen. Zudem haben wir feststellen können, dass der durchschnittliche Warenkorb einer Bestellung im Online-Shop weitaus größer ist als analog über Telefon oder Fax.

Wie sind Sie bei der Umsetzung des Projekts vorgegangen und welche wesentlichen Schritte haben Sie dabei unternommen?

Angefangen haben wir mit einer kompletten Bestandsanalyse: Wie laufen die Prozesse intern ab? Anschließend haben wir aus den Ergebnissen ein umfangreiches Lastenheft abgeleitet, um die Grundlage für Implementierungspartner und Agenturen zu schaffen. Daraufhin haben wir entsprechende Partner ausgewählt und haben mit der Umsetzung begonnen. Das Ganze war auch ein mehrstufiges Modell: Wir waren uns bewusst, dass komplexe E-Procurement-Lösungen, die wir jetzt auf eine offene Plattform transformieren wollen, nicht auf einmal zu schaffen sind. Deswegen haben wir uns auf eine sehr agile Projektmanagement-Methode geeinigt, um zunächst 80 Prozent unserer Anforderungen zu verwirklichen und die restlichen 20 Prozent immer Schritt für Schritt.

Sie haben sehr viele individuelle Kundenanforderungen und kundenindividuelle Prozesse. Wie kann ein Online-Shop bezüglich dieser divergierenden Anforderungen gestaltet werden?

Das stellte eine sehr große Herausforderung dar. Das ist eigentlich genau die Spezialität, die E-Procurement-Systeme liefern, obwohl sie sehr geschlossen und beschränkt sind. Wir wollten dies auf einer offenen Plattform verwirklichen, weshalb wir eine Kundenanforderungsmatrix erstellt haben, in die verschiedene Spezialanforderungen kategorisiert worden sind. Wir haben zunächst mit den einfachsten Anforderungen begonnen, um etwa 60 Prozent abzudecken. Je schwieriger die Anforderungen der Kunden werden, desto später werden diese umgesetzt und umgezogen. Dies ist auch ein äußerst wichtiger Aspekt, den wir berücksichtigen müssen: Diese Funktionalitäten zu bieten, ist der Mehrwert, den wir gegenüber Marktplätzen wie Amazon haben.

Wie setzen sie die kundenindividuelle Preisgestaltung um?

Klassisch macht man das über Preislisten. Allerdings erschwert die Anzahl von ungefähr 7.000 Preislisten die Handhabung und das Exportieren für die Warenwirtschaft (ERP-System). Deswegen haben wir die Möglichkeit von Realtime-Preisen für jeden angemeldeten Kunden geschaffen: Bei einem registrierten Kunden findet eine direkte Abfrage auf unserem ERP-System in der Datenbank statt, woraufhin dort die abweichenden Preise berechnet und in den Shop zurückgespielt werden.

Wie funktionierte der Umzug von der alten Procurement-Plattform zum Online-Shop?

Da wir haben das neue System parallel zur alten Procurement-Plattform aufgesetzt haben, ziehen wir Schritt für Schritt die Kunden, die die Vorgaben erfüllen, um. Außer es wird vorher gewünscht, dann müssen wir noch speziell nacharbeiten, aber bei uns steht der Kunde im Fokus.

Welche Change-Management-Maßnahmen haben sie durchgeführt?

Change Management ist ein großes Wort, wobei es auch immer gelebt werden muss und nicht nur die Digitalisierung betrifft. Am Anfang stand das Problem, ob wir Daten haben, die qualitativ aufbereitet werden können. Deswegen mussten wir bei der Basis anfangen. Viel wichtiger war jedoch der „Change“ in den Köpfen der Mitarbeiter, da man gegenüber Neuem oft eher negativ eingestellt ist. Außerdem wurden die Aufgaben verändert: Beispielsweise wurde ein Innendienstmitarbeiter zu einem „Contact-Center“-Mitarbeiter oder ein Außendienstmitarbeiter zu einem Key-Account-Mitarbeiter. Bei diesem langen Weg war es sehr wichtig, dass die Geschäftsführung das gesamte Modell vorgelegt und vorangetrieben hat.

Wie haben sich die Aufgaben der Mitarbeiter verändert?

Diese Frage schließt an den vorigen Punkt an. Die reinen auftragsannahmenden Mitarbeiter werden zu Kundenbetreuern, weil es um die Beratung, den Service sowie die Lieferung und nicht mehr allein um das Produkt geht. Die Mitarbeiter im Innendienst, die sich vorher um die Produkte gekümmert haben, werden immer mehr zu Produktmanagern: Sie beobachten den Markt, schlagen neue Produkte vor, machen Aktionen oder kommen proaktiv auf uns zu. Die Außendienstler können wegen des Shops nun ebenso Aufträge von Kunden bekommen, weil wir natürlich bei unserer Datenanalyse Kunden beobachten, einschätzen und, wenn wir Potential sehen, dieses unseren Außendienstlern vermitteln.

Die Bedeutung der Qualität beziehungsweise die Struktur der Produktdaten wird häufig beim Aufbau eines B2B-Online-Shops unterschätzt. Wie war das bei Ihnen?

Unterschätzt haben wir es nicht, weil ich von Anfang an gewusst habe, welche große Schwierigkeit in dem Datenbestand liegen wird. Folglich haben wir parallel zur Erstellung des Lastenheftes angefangen, unsere kompletten Produktdaten neu aufzubereiten. Zum Beispiel haben wir sie maschinenlesbar gemacht, mit Merkmalen angereichert und gesicherte Bilder besorgt. Das ist jedoch ein fortwährender Prozess. In den letzten eineinhalb Jahren haben wir etwa 40 Prozent aller Daten aufbereitet, und dies wird noch weiter andauern. Aber es ist von großer Bedeutung.

Welche wichtigen Erfolgsfaktoren haben Sie in dem Projekt identifiziert und gibt es „Lessons Learned“?

Am Anfang steht immer die Qualität sowie die Sicherheit der Daten aus den verschiedenen Quellen. Vor allem im Bereich B2B werden Aspekte wie die Suchmaschinenoptimierung stark unterschätzt. Obwohl uns bewusst ist, dass wir nicht die günstigsten Preise anbieten, erreichen wir durch Marketingmaßnahmen einen weitaus höheren Stellenwert im Ranking. Außerdem fokussieren wir uns auf die Kundenbedürfnisse. Die Einkäufer sind im Internet bewandert und haben andere Konsumgewohnheiten. Diese Customer Journey versuchen wir dem Kunden nahezubringen. Das ist im B2B nicht nur die Zukunft, es ist schon angekommen.

Sind Marktplätze oder Internationalisierung für Sie ein Thema?

Ja, das ist alles geplant. Marktplätze wie Amazon Business stellen eine große Herausforderung für die Zukunft dar. Wir wissen, dass Amazon sehr stark werden wird, aber auch nicht alles kann. Deshalb stützen wir uns auf die E-Procurement-Funktionalitäten in einem offenen Shop, wobei wir auf jeden Fall beim Start von Amazon Business dabei sein werden. Im gleichen Zug versuchen wir auch selber, mit unserem Shop ein Marktplatz zu sein, da der Kunde nicht nur Papier bekommt, sondern auch alles für die Büro- küche. Die Internationalisierung, in der wir großes Potential sehen, ist ebenfalls angedacht – vor allem in unseren Nachbarländern Österreich, Polen, Tschechien und Frankreich.

Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des B2B-E-Commerce ein?

Es wird eine starke Entwicklung geben. Ich denke, der B2B-E-Commerce wächst extrem und wird eine ähnliche Kurve durchfahren wie vor ein paar Jahren der B2C-E-Commerce. Es gibt Studien, die zeigen, dass von den 870 Milliarden Euro Umsatz im B2B gerade mal 35 Milliarden über E-Commerce gemacht werden. Dieser Anteil wird durch die heutigen technischen wie gestalterischen Möglichkeiten exponentiell ansteigen, wenn wir die Kunden mitnehmen. Hinzukommt der immer stärker wachsende Bereich von EDI- und OCI-Schnittstellen.

FAZIT: „Durch die Umstellung können wir viel kundenorientierter arbeiten. Damit tragen wir auch dem Trend Rechnung, dass B2C-Gewohnheiten in den B2B gelangen!“

7. Checkliste zum Aufbau eines B2B-Online-Shops

Anforderungen und Erfahrungen von Seiten der einkaufenden Geschäftskunden wurden im vorliegenden Leitfaden ebenso betrachtet wie die der Lösungsanbieter und Anwender. Abschließend werden nun in einer Checkliste wesentliche Aspekte zusammengetragen, die es beim Vorgehen zum Aufbau eines Online-Shops zu beachten gilt.

Strategische Überlegungen anstellen

- ▶ Ziele festlegen („Was soll bis wann mit dem B2B-Online-Shop erreicht werden?“)
- ▶ Interne Analyse durchführen
 - ✓ Prüfung auf vorhandene E-Commerce-Kompetenz im Haus vornehmen
 - ✓ Involvierte Geschäfts- und Unternehmensprozesse identifizieren
 - ✓ Involvierte IT-Systeme (auch mit Kunden- und Lieferantenanbindung) identifizieren
 - ✓ Qualität der vorhandenen Artikelbeschreibungen (Bild- und Produktdaten) bewerten
- ▶ Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen
 - ✓ Aktuelle Wettbewerber in Bezug auf deren Online-Aktivitäten analysieren
 - ✓ Eigenes Produktportfolio in Internet recherchieren und analysieren
 - Wo? – Ort (Marktplätze, Preissuchmaschinen etc.)
 - Wer? – Anbieter (Wettbewerber, Lieferanten etc.)
 - Was? – Preise und Mengen
 - Wie? – Versand- und Zahlungsmodalitäten, Marketing sowie Qualität der Bild- und Produktdaten
- ▶ Strategische Eckpunkte fixieren
 - ✓ Bedeutung des Online-Shops für den Gesamtvertriebsmix festlegen
 - ✓ Nutzung anderer Online-Vertriebskanäle (Marktplätze o. ä.) erwägen
 - ✓ Kundensegmente/Zielgruppen festlegen
- ✓ Ausrichtung (regional, national oder international) definieren
- ✓ Sortiment mit Preisstrategie festlegen
- ✓ Marketing-Maßnahmen festlegen

Projektorganisation aufbauen

- ▶ Kick-off-Workshop mit allen beteiligten Bereichen durchführen
 - ✓ Grundstruktur des Projekts klären
 - ✓ Projektleiter bestimmen
 - ✓ Ansprechpartner für externe und interne Partner definieren
 - ✓ Klare Projektziele definieren und an alle Beteiligten kommunizieren
 - ✓ Kriterien für die Messung des Projekterfolges und -misserfolges (K.o.-Kriterien) festlegen
 - ✓ Fachanforderungen und Bedarfe/Wünsche der einzelnen beteiligten Bereiche einfordern
 - ✓ Bewertung der Fachanforderungen und Bedarfe/Wünsche (Wichtigkeit, Integrationsfähigkeit, Auswirkungen, Widersprüche, Kosten und Notwendigkeit)
 - ✓ Grobe Kosten- und Umsatzerwartungen formulieren (in verschiedenen Szenarios: ideal, durchschnittlich, im schlechtesten Fall)
 - ✓ Erstellung eines Lastenheftes (= Anforderungskatalog)
 - ✓ Erarbeitung eines ersten groben Projektplans
 - ✓ Verantwortlichkeiten zuweisen und Aufgaben verteilen
- ▶ Zeitplan ausarbeiten und Meilensteinplan mit allen Beteiligten abstimmen
- ▶ Schnittstellen zwischen beteiligten Personen schaffen
 - ✓ Partner synchronisieren (technisch und persönlich)
 - ✓ Gleichen Informationsstand aller Beteiligten sicherstellen – Absprachen kommunizieren (Protokolle oder Online-Speicher nutzen)
 - ✓ Regelmäßige Status-Runden veranlassen

- ▶ Prozesse gestalten
 - ✓ Bisherige Abläufe beim Verkaufsprozess festhalten
 - ✓ Neue Abläufe definieren (gerade für aufwendige Sonderfälle wie Zahlungsstörungen)
 - ✓ Notwendige Anpassungen vornehmen
 - ✓ Drittleistungen an definierten Stellen in den Shop einbinden
- ▶ Projektcontrolling & Statusüberwachung kontinuierlich durchführen
 - ✓ Einhaltung von Meilensteinen überwachen
 - ✓ Bei großen Abständen zwischen einzelnen Meilensteinen Zwischenstatus einholen
 - ✓ Budgeteinhaltung mit verfolgen
- ▶ Eskalationswege festlegen
 - ✓ Auf Probleme und Verzug sofort reagieren
 - ✓ Fixtermine ggf. bereits vertraglich festschreiben und Vertragsstrafen vorsehen, insbesondere bei Drittdienstleistern

Technologie & Partner auswählen

- ▶ Technologie und IT-Schnittstellen definieren und auswählen
 - ✓ Anforderungen an Performanz, Erreichbarkeit, Skalierbarkeit und Erweiterbarkeit definieren
 - ✓ Auf eine Standard- oder eine individuelle Lösung festlegen
 - ✓ Zwischen Miete oder Kauf der Lösung entscheiden
 - ✓ Art des Betriebs der gewählten Lösung (zum Beispiel eigener Betrieb vs. Fremdbetrieb) entscheiden
 - ✓ Vor- und nachgelagerte Systeme, wie Zahlungsabwicklung, Logistik, Kundenservice einbinden
 - ✓ Ggf. auch Customer Relationship Management (CRM)-Elemente zur Kundengewinnung und -bindung sowie unterstützende Systeme (zum Beispiel Ticketsystem) integrieren
 - ✓ Standardisierte Schnittstellen verwenden

- ✓ Darstellung für gängige Browser-Varianten und für den Zugriff über mobile Endgeräte sicherstellen

- ▶ Partner wählen und integrieren
 - ✓ Auswahl eines oder mehrerer Technologiepartner (zum Beispiel Spezialist für Teilbereiche, wie E-Mail-Marketing und Webdesign oder komplette Fremdvergabe an eine Full-Service-Agentur) treffen
 - ✓ Rechtliche Absicherung und Betreuung beauftragen

Grobe Umsatz- und Kostenplanung durchführen

- ▶ Verschiedene Umsatzbringer abschätzen
 - ✓ Umsatz durch Bestandskundenmigration auf den Online-Shop
 - ✓ Umsatz durch Neukundengewinnung über Werbemaßnahmen (zum Beispiel Suchmaschinenwerbung) und über weitere Vertriebskanäle (Marktplätze, Preissuchmaschinen etc.)
- ▶ Verschiedene einmalige und laufende Kostenblöcke (wie Shop-System, Kommissionierung, Kundenbetreuung) abschätzen
- ▶ Planung der Umsätze vornehmen
 - ✓ Umsatzplanung je nach Vertriebskanal (Auftragsherkunft) erstellen
 - ✓ Gesamt-Umsatzplanung mit prozentualen Anteilen der verschiedenen Vertriebskanäle erstellen
 - ✓ Mehrere Varianten durchrechnen: ideal, durchschnittlich, im schlechtesten Fall

8. Exkurs: Innovationen im B2B-E-Commerce

Im B2B-E-Commerce gibt es einige Unternehmen, die gezielt Innovationen im Bereich der Digitalisierung für sich und ihre Kunden einsetzen und dabei eine Vorreiterrolle einnehmen. Sie sparen in der Regel auf beiden Seiten Zeit und Kosten. Die im Folgenden vorgestellten innovativen Ansätze sind exemplarisch ausgewählt und sollen einen kleinen Ausblick bieten, was im B2B-Bereich durch Digitalisierung noch alles möglich ist.

Beispielsweise bietet Conrad Electronic neben einem umfassenden Online-Serviceangebot, wie dem Download von Handbüchern oder Schaltplänen, auch einen 3D-Druckservice für Einzelstücke und Kleinserien sowie Webinare an.

Als weiteres Beispiel kann Tommy Hilfiger genannt werden. In einem „digitalen Showroom“ können bei diesem Unternehmen die Einkäufer die neuen Kollektionen ansehen und beschaffen. Dabei kann jedes Kleidungsstück digital durch einen dynamischen Zoom in einer bisher ungewohnten Detailtiefe betrachtet werden. Das Unternehmen macht so die Produktion und den Versand von Musterstücken zum großen Teil überflüssig.

9. Fazit & Ausblick

Das Thema B2B-E-Commerce gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn die Umsätze im Online-Handel und der Grad der Digitalisierung bei den Unternehmensprozessen steigen stetig an. Doch bei vielen B2B-Händlern gibt es noch einen starken Nachholbedarf, wenn es um das Thema Digitalisierung geht – gerade auch im Vergleich zum Endkundengeschäft. Der technologische Fortschritt macht es dabei auch kleineren und mittleren B2B-Unternehmen möglich, sich weiterzuentwickeln. Er bietet ihnen Chancen, ihren Absatzmarkt auszubauen, neue Kunden zu gewinnen oder zusätzliche Geschäftsbereiche zu erschließen. Eine Möglichkeit, diese Chancen wahrnehmen zu können, ist der Aufbau eines eigenen B2B-Online-Shops. Dabei gilt es, die verschiedenen Belange innerhalb des eigenen Unternehmens zu beachten und mit den Anforderungen der Kunden unter einen Hut zu bringen.

Viele dieser Anforderungen sind denen im B2C-Bereich ganz ähnlich, etwa was Aussehen, Struktur und Navigation des Online-Shops angeht. Darüber hinaus gibt es aber Herausforderungen, die speziell den B2B-Bereich betreffen. Eine ausgefeilte Suchfunktion beispielsweise, die den Geschäftskunden als Bedarfs- und wiederkehrenden Käufer auch direkt nach Artikelnummern suchen lässt, sowie die Abbildung der individuellen Konditionen (Preis, Sortiment etc.) müssen hier Berücksichtigung finden. Auch ein integriertes Rechte- und Rollensystem mit Freigabeprozessen sollte im Online-Shop nicht fehlen. Zudem sind in den B2B-Unternehmen häufig komplexe IT- und Systemlandschaften mit zahlreichen Schnittstellen vorhanden, in die der Online-Shop nahtlos integriert werden muss. Nur so können im Web-Shop sowohl die B2B-spezifischen Funktionalitäten abgebildet als auch die nutzerfreundliche Bedienung gewährleistet werden. Voraussetzung dafür ist unter anderem eine hohe Produktdatenqualität, die aber im B2B häufig noch nicht in ausreichendem Maße gegeben ist.

Wie ein B2B-Online-Shop nun konkret aufgebaut sein muss, damit dieser langfristig erfolgreich sein kann, ist vom Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens abhängig. Als erste Hilfestellung sollte dabei die Checkliste zum Aufbau eines B2B-Online-Shops aus Abschnitt 6 dienen. Gerade in der Startphase eines Umsetzungsprojekts gibt es ein hohes Potential für Stolpersteine, die in späteren Phasen zeitliche wie finanzielle Risiken bewirken können.

Dieser Leitfaden macht deutlich, dass es gerade auch für KMU lohnenswert ist, sich aktiv mit der Digitalisierung zu beschäftigen und die sich dabei bietenden Chancen zu ergreifen.

Es gibt immer wieder innovative Unternehmen, die im Bereich der Digitalisierung neue Maßstäbe setzen und eine Vorreiterrolle einnehmen. Wohin sich der B2B-E-Commerce entwickelt, bleibt spannend, denn das Geschäftsfeld lässt noch viel Platz für neue Ideen.

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 Informations- 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

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 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird. Hinter der Agentur stehen ibi research und das IFH Köln, die mit ihrer langjährigen Expertise in Fragen rund um Handel und E-Commerce im Rahmen von Mittelstand 4.0 dazu beitragen, kleine und mittlere Unternehmen für das digitale Zeitalter fit zu machen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.handel-mittelstand.digital.de

