

Die IHKs in Baden-Württemberg

# OFFENSIV für den Handel

## DIGITALISIERUNG DES GROSSHANDELS

MIT CHECKLISTE IM INNENTEIL

### Digitalisierung des Großhandels



Katrin Schütz  
Staatssekretärin im  
Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit  
und Wohnungsbau  
des Landes  
Baden-Württemberg

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Internet wird als Beschaffungskanal immer wichtiger. Dies ist nicht nur für das Geschäft mit Endverbrauchern relevant, das nach wie vor zweistellige Wachstumsraten aufweist. Auch die Online-Umsätze beim Handel zwischen Unternehmen sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen.

Damit einher geht die stetige Weiterentwicklung der verwendeten Technologien und Prozesse in den Großhandelsunternehmen. Dies findet seinen Niederschlag u. a. in der stärksten Digitalisierung von Einkauf und Beschaffung. Auch werden Gewohnheiten aus dem privaten Einkaufserlebnis immer häufiger auf den betrieblichen Beschaffungsprozess übertragen. Untersuchungen zeigen, dass viele Geschäftskunden mittlerweile denselben Komfort und Service, den sie vom privaten Einkaufen im Internet kennen, auch beim Einkauf für ihr Unternehmen voraussetzen.

Damit auch die überwiegend mittelständisch strukturierten Großhandelsbetriebe in Baden-Württemberg erfolgreich ihren Weg in das Zeitalter der Digitalisierung finden, haben die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern zusammen mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau und dem Verband grosshandel-bw in diesem Jahr die Veranstaltungsreihe "Digitaler Großhandel" aufgelegt. Landesweit werden 12 Workshops für Großhandelsbetriebe durchgeführt, in denen erfahrene Branchenexperten erläutern, auf was es speziell bei der Umsetzung von B2B-Projekten im Großhandel ankommt.

Anregungen, wie Sie, liebe Leserin, lieber Leser den Einstieg in den B2B-Vertrieb schaffen, haben die IHKs in dieser Ausgabe zusammengefasst. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihre  
Katrin Schütz

# Digitalisierung des Großhandels

Dr. Georg Wittmann, Sabine Pur (ibi research an der Universität Regensburg)

In der vorliegenden Ausgabe von Offensiv für den Handel beschreiben wir, was Unternehmen beachten müssen, wenn sie sich im B2B-E-Commerce engagieren wollen. Hierbei gehen wir zu Beginn auf die Besonderheiten ein, die der B2B-E-Commerce mit sich bringt. Anschließend betrachten wir die Kundenanforderungen und die unternehmensinternen Anforderungen an einen B2B-Online-Shop. Eine Checkliste, die bei der Planung unterstützen soll, rundet die Ausführungen ab.

## »Besonderheiten im B2B-E-Commerce

Im Geschäft mit B2B-Kunden gibt es zum Teil markante Unterschiede, die es im Vergleich zu dem mit Endkunden zu beachten gilt. Aus diesem Grund werden nachfolgend wesentliche Aspekte näher ausgeführt.

### Viele Bestandskunden – Neukundenakquise ist tendenziell weniger im Fokus

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 in B2B-E-Commerce häufig noch von untergeordneter, aber dennoch dauerhaft nicht zu vernachlässigender Rolle.

Ein Vorteil ist für einen B2B-Händler, dass eine intensivere Kundenbeziehung gepflegt werden kann, da sich beide Unternehmen in der Regel 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, technisch als auch in den Prozessen, abzubilden.

### Vorwiegend Bedarfskäufe – der Geschäftskunde shoppt selten aus reinem Vergnügen, er beschafft effizient

Eine weitere Besonderheit im B2B sind die Einkaufsgründe/-motive: 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 durchaus üblichen Impulskäufe oder auch das „Stöbern“ im Online-Shop treten im B2B-Bereich eher in den Hintergrund.

### Rechtliche Aspekte – der Kaufmann ist weniger schutzbedürftig

Abweichend sind auch viele rechtliche Regelungen im Geschäft mit Unternehmen. Diese sind deutlich weniger strikt als beim Verkauf an Endkunden. Denn 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.

## »Kundenanforderungen an einen B2B-Online-Shop

Im Folgenden werden wesentliche Anforderungen, die von Seiten der Kunden an B2B-Online-Shops gestellt werden, beschrieben.

### Effiziente Suchfunktion – Fehlertoleranz, intelligente Suche & Co.

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.

### Individuelle Preisgestaltung und Vertragsinhalte – der Standard im B2B

Ein weiteres Thema bei einem B2B-E-Commerce-Projekt ist Preisgestaltung. Für Endverbraucher gilt in der Regel derselbe Preis für alle Interessenten, während das bei Geschäftskunden eher selten der Fall ist. Oftmals werden zum Beispiel für bestimmte Gruppen von Geschäftskunden oder Umsatzgruppen unterschiedliche Konditionen angeboten. In vielen Fällen werden die Preise auch individuell verhandelt. So werden beispielsweise beim Handelsunternehmen Papier LIEBL aus Regensburg alle kundenindividuellen Preise in Echtzeit aus dem ERP in den Shop eingespielt. Dafür gilt unter anderem die Höhe des Bestellvolumens als Bewertungskriterium. Neben den Preisen ist zudem häufig der Umfang des Produktsortimentes mit den Unternehmen direkt vereinbart. Es ist daher oft sinnvoll, den Kunden individuelle Preise zu gewähren sowie vordefinierte Sortimente anzuzeigen und in den B2B-Shop zu integrieren. Dies ist meist sowohl eine technische als auch organisatorische Herausforderung.

The screenshot shows the Papier LIEBL online shop interface. At the top, there is a navigation bar with categories like 'Bürobedarf & EDV-Zubehör', 'Verpackung & Versand', 'Gastronomie & Catering', 'Tragetaschen & Werbemittel', 'Bürotechnik', 'Büroausstattung Lager & Hygiene', and 'Themenwelten'. A search bar is present with the text 'Suche in Alles...' and 'Suchbegriff / Artikelnr. eingeben'. A 'Mein Account' section indicates the user is not logged in. A shopping cart icon shows 'Warenkorb: 0 Artikel'. The main content area displays a product page for 'Wellpappe Faltpapier FEFCO 0201 braun' with a price of 2,52 € and a quantity selector set to 1. A dropdown menu shows various dimensions and quality options. A sidebar on the left features a 'Sehr gut 4.82/5.00' rating and 'Ausgewählte Top-Bewertungen' from 'TRUSTED SHOPS'. A 'GRATIS' gift icon is visible in the top right corner.

Verpackungs- und Bürobedarf-Großhändler Papier LIEBL pflegt alle kundenindividuellen Preise in Echtzeit aus dem ERP in den Online-Shop ein.

### Hohe Produktdatenqualität – so relevant und doch oft unterschätzt

Im B2B-Bereich werden auch hochindividuelle Produkte und Leistungen verkauft, die in der Regel 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.

### Zusatzinfos zu Produkten und Services – auch zunehmend im B2B relevant

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 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. 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 – alle Wege führen zum Checkout

Ob der Geschäftskunde nun über einen Newsletter oder anderweitig zum Online-Shop gelangt, ob die Bestellung durch eine vorangegangene Suche, die Eingabe von Artikelnummern oder Ähnlichem erfolgt, dies darf für die Bestellabwicklung selbst 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 geben 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 Merktzettel-Funktion oder die Speicherung des Warenkorbs für spätere Bestellungen anzubieten, wie es die Mitarbeiter 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 Rollenmodelle und Genehmigungsworkflows – auch im Online-Shop notwendig

Was einen optimierten Beschaffungspro-

zess anbelangt, so 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.

### Transparente Logistik und schneller Versand – B2C-Convenience ist auch im B2B gefordert

Nach Bestellung und Freigabe werden auch weitere Anforderungen der Geschäftskunden entlang des Beschaffungsprozesses deutlich. Der B2B-Einkäufer ist aus seinem

Die Digitalisierung führt mehrere Großhändler in einem Shop zusammen – Beispiel einer Einkaufsplattform – regio-einkauf GmbH aus Ravensburg

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 Kommunikation mit dem Kunden möglichst transparent und 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 weniger häufig benötigt aber ebenso wichtig

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.

### Komfortable Retourenabwicklung – im B2B weniger häufig benötigt aber ebenso wichtig

Der Zahlungsprozess im B2B-Geschäft ist häufig losgelöst vom 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.

## »Interne Anforderungen an einen B2B-Online-Shop

Um den Kundenanforderungen gerecht werden zu können, werden auch bestimmte 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 – Basisfragen müssen individuell entschieden werden

In erster Linie sind hierbei die Anforderungen an Shop-Verwaltung und Technik zu nennen. Denn für den langfristig erfolgreichen Betrieb eines B2B-Online-Shops ist die technische Basis elementar. 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? Zum anderen ist das Hosting des Shops in einem Rechenzentrum, das sowohl die Datenschutzerfordernisse erfüllt, als auch bei Leistungs- sowie Lastzunahme eine performante Anbindung bietet, ein relevanter Aspekt. Zudem ist auf eine redundante Datenhaltung zu achten, damit das Ausfallbeziehungsweise 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 Shop-Projekt betrifft viele Schnittstellen

Neben der technischen Basis des Shops selbst gibt es noch weitere wesentliche Aspekte, die es zu beachten gilt. Das Projekt zum Aufbau eines 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.

Bei genauerer Betrachtung der technischen Komponenten wird deutlich, dass gerade bei

B2B-Händlern häufig komplexe Infrastrukturen vorhanden sind. 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 einsehen und filtern.

#### **Das Shop-Projekt soll zusätzliche Mehrwerte bringen – schlankere Nachbarprozesse und zufriedener Kunden**

Ein ganzheitlicher Lösungsansatz sowie eine Echtzeitsynchronisation der Daten bieten aber nicht nur dem Kunden viele Vorteile. Werden die Online-Bestellungen beispielsweise automatisiert in die Warenwirtschaft übernommen, so kann die Auftragsabwicklung diese Bestellungen schneller bearbeiten. 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-Retouren-Formular 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.

Hierbei wird deutlich, dass ein B2B-Online-Shop-Projekt in der Regel zahlreiche positive Auswirkungen auf mehrere Unternehmensbereiche haben kann. 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 für alle zu schaffen.

### **»Erfolgsfaktor „Change Management“**

Ein häufig vernachlässigter bzw. unterschätzter Faktor, wenn es um ein erstmaliges E-Commerce-Engagement geht, ist die Unternehmenskultur bzw. sind die Mitarbeiter und hier auch das Management. Wie die Erfahrung zeigt, stehen viele Mitarbeiter der Einführung eines Online-Shops erst einmal sehr skeptisch und ablehnend gegenüber. Ein Grund hierfür liegt häufig darin, dass sie schwer einschätzen können, wie sich ihre Aufgaben zukünftig ändern und welche Rolle sie in der neuen „Arbeitswelt“ übernehmen werden.

#### **Verständnis und Akzeptanz schaffen – Mitarbeiter frühzeitig einbinden**

Ein typisches Beispiel hierfür sind im Großhandel die Außendienst- und Vertriebsmitarbeiter, die ihre Stelle und Position häufig in Gefahr sehen und die gegen das E-Commerce-Projekt oft einen emotionalen Widerstand aufbauen. Dieser Verunsicherung muss man frühzeitig begegnen, da sie sich sonst in eine massive Blockadehaltung wandeln bzw. die Motivation der entsprechenden Mitarbeiter stark absinken kann. Aufklärung über die zukünftigen Aufgaben und Ziele der betroffenen Mitarbeiter sowie deren Beziehung zum Online-Shop – wie dieser beispielsweise auch dem Außendienst helfen kann – ist dringend nötig. Dabei gilt es, die neuen Rollen der Mitarbeiter möglichst detailliert zu beschreiben und dies auch nach außen zu kommunizieren. Beispielsweise haben hier einige Unternehmen plakativ die Berufsbezeichnung der Vertriebsmitarbeiter geändert und nennen diese Mitarbeiter nun Key Account Manager. Insbesondere im Vertrieb kann man aufgrund der Einführung eines neuen Vertriebskanals auf einige durchaus vorhersehbare Hürden treffen. Hier müssen beispielsweise bestimmte Fragen zu den Provisionen möglichst früh geklärt und den Mitarbeitern vermittelt werden. Klassische Fragen sind: Was passiert, wenn ein bereits bestehender Kunde eines Vertrieblers plötzlich alles online bestellt? Wer bekommt die Provision zugerechnet, wenn nach einem erfolgreichem Beratungsgespräch ein Neukunde dann im Online-Shop einkauft? Eine oft gewählte Lösung bei der Provisions-Thematik ist die Zuschlüsselung eines Teils der bisherigen Provisionen auf die aktuellen Kundenbetreuer. Somit wird auch ein Anreiz erzeugt, dass die Vertriebsmitarbeiter ihre Kunden über den neuen Online-Shop infor-

mieren und dass sie diesen in den Kundengesprächen auch positiv darstellen.


#### **Ziele definieren, messen und belohnen – klare Rollen mit transparenten Aufgabebereichen definieren**

Zudem sollten die Unternehmen die Ziele (z. B. Absatzanteil des Online-Shops im kommenden Jahr), die sie mit dem E-Commerce-Engagement verfolgen, unbedingt klar definieren und auch auf den jeweiligen Mitarbeiter herunterbrechen, damit er weiß, welche Ziele und Erwartungen daraus für ihn resultieren. So findet dieser auch leichter Orientierung und kann seinen Rolle besser ausgestallten. Denn für den nachhaltigen Projekterfolg ist entscheidend, den Mitarbeitern transparent zu machen, welche Erfolge nun konkret durch die E-Commerce-Aktivität erreicht wurden. Dazu müssen Messgrößen definiert sowie die nötigen Ressourcen für die Umsetzung und auch das Controlling zur Verfügung gestellt werden. Erzielte Erfolge sollten dann auch bei den Mitarbeitern belohnt werden, um die Motivation weiter positiv zu beeinflussen.

#### **Arbeitsprozesse optimieren & digitalisieren – bessere Arbeitsbedingungen schaffen**

Auch wenn das grundsätzliche Verständnis für die neuen Aufgaben und das Commitment seitens der Mitarbeiter vorhanden sind, es müssen auch die neuen Arbeitsbedingungen optimal ausgestaltet sein. Gerade die eingeschliffenen, häufig noch analogen bzw. mit Medienbrüchen versehenen Unternehmensprozesse bzw. -abläufe, sind hierbei nicht zu vernachlässigen. In den seltensten Fällen können sie einfach eins-zu-eins voll digital umgesetzt werden. Sie müssen in einem ersten Schritt sinnvoll dokumentiert und dann mit Blick auf den digitalen Prozess nach Optimierungspotenzialen analysiert und neu organisiert werden. Existierende Workarounds, beispielsweise bei der Pflege von Produktdaten oder der Einbindung eines Produktbilds, müssen in der Regel aufgebrochen und durch sinnvolle, überarbeitete Prozesse ersetzt werden. Dabei ist es wesentlich, nicht nur den technischen Part im Visier zu behalten. Die Mitarbeiter müssen umfassend geschult und über die neuen Prozesse informiert werden, damit sie deren Wirkung auch verstehen und verinnerlichen können.

#### **Mit guten Vorbild voran – das Management muss den Wandel vorleben**

Der „Wandel“ kann aber schlussendlich nur funktionieren, wenn er vom Management vorgelebt wird. Dies betrifft die tägliche Arbeit und die Kommunikation mit den Mitarbeitern ebenso, wie die finanzielle und ideale Unterstützung des Projekts. Grundsätzlich sollte dieser Wandel bzw. die Bedeutung des E-Commerce bzw. der Digitalisierung auch in der Strategie des Unternehmens festgehalten und in der mittelfristigen (ca. 5 Jahre) 

# Checkliste zum Aufbau eines B2B-Online-Shops

Die nachfolgende Checkliste ist ein Teil des „Leitfaden zum Aufbau eines B2B-Online-Shops“ der Mittelstand 4.0-Agentur Handel, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Der Leitfaden beinhaltet neben der nachfolgenden Checkliste auch weitere Tipps für die Planung und Umsetzung von zwei Praxisexperten. Er steht hier kostenfrei zum Download zur Verfügung: <http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-zum-aufbau-eines-b2b-online-shops>

»Strategische Überlegungen anstellen	Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele festlegen („Was soll bis wann mit dem B2B-Online-Shop erreicht werden?“)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interne Analyse durchführen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung auf vorhandene E-Commerce-Kompetenz im Haus vornehmen</li> <li>- Involvierte Geschäfts- und Unternehmensprozesse identifizieren</li> <li>- Involvierte IT-Systeme (auch mit Kunden- und Lieferantenanbindung) identifizieren</li> <li>- Qualität der vorhandenen Artikelbeschreibungen (Bild- und Produktdaten) bewerten</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelle Wettbewerber in Bezug auf deren Online-Aktivitäten analysieren</li> <li>- Eigenes Produktportfolio in Internet recherchieren und analysieren                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo? – Ort (Marktplätze, Preissuchmaschinen etc.)</li> <li>- Wer? – Anbieter (Wettbewerber, Lieferanten etc.)</li> <li>- Was? – Preise und Mengen</li> <li>- Wie? – Versand- und Zahlungsmodalitäten, Marketing sowie Qualität der Bild- und Produktdaten</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategische Eckpunkte fixieren               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung des Online-Shops für den Gesamtvertriebsmix festlegen</li> <li>- Nutzung anderer Online-Vertriebskanäle (Marktplätze o. ä.) erwägen</li> <li>- Kundensegmente/Zielgruppen festlegen</li> <li>- Ausrichtung (regional, national oder international) definieren</li> <li>- Sortiment mit Preisstrategie festlegen</li> <li>- Marketing-Maßnahmen festlegen</li> </ul> </li> </ul>	
»Projektorganisation aufbauen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kick-off-Workshop mit allen beteiligten Bereichen durchführen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundstruktur des Projekts klären</li> <li>- Projektleiter bestimmen</li> <li>- Ansprechpartner für externe und interne Partner definieren</li> <li>- Klare Projektziele definieren und an alle Beteiligten kommunizieren</li> <li>- Kriterien für die Messung des Projekterfolges und -misserfolges (K.o.-Kriterien) festlegen</li> <li>- Fachanforderungen und Bedarfe/Wünsche der einzelnen beteiligten Bereiche einfordern</li> <li>- Bewertung der Fachanforderungen und Bedarfe/Wünsche (Wichtigkeit, Integrationsfähigkeit, Auswirkungen, Widersprüche, Kosten und Notwendigkeit)</li> <li>- Grobe Kosten- und Umsatzerwartungen formulieren (in verschiedenen Szenarios: ideal, durchschnittlich, im schlechtesten Fall)</li> <li>- Erstellung eines Lastenheftes (= Anforderungskatalog)</li> <li>- Erarbeitung eines ersten groben Projektplans</li> <li>- Verantwortlichkeiten zuweisen und Aufgaben verteilen</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitplan ausarbeiten und Meilensteinplan mit allen Beteiligten abstimmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnittstellen zwischen beteiligten Personen schaffen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner synchronisieren (technisch und persönlich)</li> <li>- Gleichen Informationsstand aller Beteiligten sicherstellen – Absprachen kommunizieren (Protokolle oder Online-Speicher nutzen)</li> <li>- Regelmäßige Status-Runden veranlassen</li> </ul> </li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Prozesse gestalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisherige Abläufe beim Verkaufsprozess festhalten</li> <li>- Neue Abläufe definieren (gerade für aufwendige Sonderfälle wie Zahlungsstörungen)</li> <li>- Notwendige Anpassungen vornehmen</li> <li>- Drittleistungen an definierten Stellen in den Shop einbinden</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Projektcontrolling &amp; Statusüberwachung kontinuierlich durchführen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung von Meilensteinen überwachen</li> <li>- Bei großen Abständen zwischen einzelnen</li> <li>- Meilensteinen Zwischenstatus einholen</li> <li>- Budgeteinhaltung mit verfolgen</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Eskalationswege festlegen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf Probleme und Verzug sofort reagieren</li> <li>- Fixtermine ggf. bereits vertraglich festschreiben und Vertragsstrafen vorsehen, insbesondere bei Drittdienstleistern</li> <li>- Technologie &amp; Partner auswählen</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Technologie und IT-Schnittstellen definieren und auswählen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anforderungen an Performanz, Erreichbarkeit, Skalierbarkeit und Erweiterbarkeit definieren</li> <li>- Auf eine Standard- oder eine individuelle Lösung festlegen</li> <li>- Zwischen Miete oder Kauf der Lösung entscheiden</li> <li>- Art des Betriebs der gewählten Lösung (zum Beispiel eigener Betrieb vs. Fremdbetrieb) entscheiden</li> <li>- Vor- und nachgelagerte Systeme, wie Zahlungsabwicklung, Logistik, Kundenservice einbinden</li> <li>- Ggf. auch Customer Relationship Management (CRM)-Elemente zur Kundengewinnung und -bindung sowie unterstützende Systeme (zum Beispiel Ticketsystem) integrieren</li> <li>- Standardisierte Schnittstellen verwenden</li> <li>- Darstellung für gängige Browser-Varianten und für den Zugriff über mobile Endgeräte sicherstellen</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Partner wählen und integrieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Rechtliche Absicherung und Betreuung beauftragen</li> <li>- Grobe Umsatz- und Kostenplanung durchführen</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Verschiedene Umsatzbringer abschätzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz durch Bestandskundenmigration auf den Online-Shop</li> <li>- Umsatz durch Neukundengewinnung über Werbemaßnahmen (zum Beispiel Suchmaschinenwerbung) und über weitere Vertriebskanäle (Marktplätze, Preissuchmaschinen etc.)</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Verschiedene einmalige und laufende Kostenblöcke (wie Shop-System, Kommissionierung, Kundenbetreuung) abschätzen</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Planung der Umsätze vornehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzplanung je nach Vertriebskanal (Auftragsherkunft) erstellen</li> <li>- Gesamt-Umsatzplanung mit prozentualen Anteilen der verschiedenen Vertriebskanäle erstellen</li> <li>- Mehrere Varianten durchrechnen: ideal, durchschnittlich, im schlechtesten</li> </ul> </li> </ul>	

# Kontakt

## IHK Bodensee-Oberschwaben

Federführung Handel BW-IHK-Tag  
Bernhard Nattermann  
Tel. 0751 / 409 - 171

## IHK Hochrhein-Bodensee

Bertram Paganini  
Tel. 07531 / 2860 - 130

## IHK Rhein-Neckar

Petra Emmerich  
Tel. 0621 / 1709 - 160

## IHK Heilbronn-Franken

Jonas Kraiß  
Tel. 07131 / 9677 - 310

## IHK Karlsruhe

Nicolas Schuff  
Tel. 0721 / 174 - 161

## IHK Ostwürttemberg

Alexander Paluch  
Tel. 07321 / 324 - 179

## IHK Region Stuttgart

Martin Eisenmann  
Tel. 07031 / 6201 - 8249

## IHK Südlicher Oberrhein

Thomas Kaiser  
Tel. 07821 / 2703 - 640

## IHK Nordschwarzwald

Hubert Spannagel  
Tel. 07231 / 201 - 105

## IHK Ulm

Josef Röhl  
Tel. 0731 / 173 - 117

## IHK Reutlingen

Karin Goldstein  
Tel. 07121 / 201 - 125

## IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

Barbara Sand  
Tel. 07721 / 922 - 167



Planung auch fixiert werden. In diesem Kontext sollte aber nicht nur versucht werden, den Status quo zu bewahren, sondern vielmehr müssen hier auch Visionen verankert und niedergeschrieben werden. Um das Management und die weiteren Führungskräfte stärker einzubinden und zu motivieren, eignen sich oftmals auch Workshops mit externen Know-how-Trägern.

Obwohl meist die technischen Anforderungen – intern wie extern – häufig im Vordergrund eines Digitalisierungs- bzw. E-Commerce-Projektes stehen, in Summe darf doch die Rolle der Mitarbeiter und die der Unternehmenskultur nicht unterschätzt werden. Die beste Strategie hilft nichts, wenn die Mitarbeiter diese nicht mittragen. Das wusste auch schon der Managementguru Peter F. Drucker als er sagt: „Culture eats strategy for breakfast!“

Dr. Georg Wittmann, Sabine Pur  
(ibi research an der Universität Regensburg)

### Über ibi research:

Das Beratungs- und Forschungsinstitut ibi research an der Universität Regensburg GmbH betreibt anwendungsorientierte Forschung und Beratung mit Schwerpunkt auf Innovationen rund um Finanzdienstleistungen und den Handel. Es konzentriert sich dabei auf die Themenfelder Digitalisierung der Finanz-

dienstleistungen und des Handels, im E-Business genauso wie im Multikanal und im B2C-Geschäft genauso wie im B2B-Geschäft. Das Forschungsspektrum reicht von der Marktanalyse und Geschäftsmodell-Entwicklung über Prozessgestaltung und Data Analytics bis hin zu Fragen der Governance und Compliance.

### Über die Autoren:

Dr. Georg Wittmann ist Research Director und Sabine Pur Managing Consultant im Competence Center Digital Commerce & Payment bei ibi research. Im Zentrum ihrer Forschungs- und Beratungsaktivitäten stehen die Themenfelder Digitalisierung des Handels (B2C/B2B), Strategien und Prozesse im E-Commerce, E- und M-Payment (Innovation im Dreieck Kunde-Händler-Bank), Zahlungsverkehr und Regulierung und elektronische Rechnungsabwicklung. Zudem sind sie unter anderem als Projektleiter in der Konsortialführung der Mittelstand 4.0-Agentur Handel tätig. Diese ist Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

In der nächsten Ausgabe erhalten Sie einen Einblick in

**17. Ausgabe Oktober 2017**

**WERBUNG IM DIGITALEN ZEITALTER**

Die IHKs in Baden-Württemberg

**OFFENSIV für den Handel**

**WERBUNG IM DIGITALEN ZEITALTER**

LIKE SHARE CLICK

Werbung im digitalen Zeitalter

Das Schicksal des Einzelhandels im digitalen Zeitalter ist für viele ein ungewisses Terrain. Die Digitalisierung des Einzelhandels ist ein Prozess, der sich nicht nur auf den Verkauf von Waren und Dienstleistungen beschränkt, sondern auch auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Die Digitalisierung des Einzelhandels ist ein Prozess, der sich nicht nur auf den Verkauf von Waren und Dienstleistungen beschränkt, sondern auch auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Die Digitalisierung des Einzelhandels ist ein Prozess, der sich nicht nur auf den Verkauf von Waren und Dienstleistungen beschränkt, sondern auch auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden.

## Impressum

**Herausgeber**  
Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag  
Federführung Handel  
Jägerstr. 40  
70174 Stuttgart

**Gestaltung**  
Tobias Schmid  
www.grafikpool.com

**Redaktion**  
Customer Research 42 GmbH  
- Marktforschung -  
Birkenweilr 4  
88699 Frickingen  
Tel. 075 54. 98 79 840  
www.cr42.de

**Bilder**  
www.fotolia.de

Eine Kooperation von

