



LEITFADEN

Digitalisierung richtig anpacken

Worauf kleine und mittlere Unternehmen
im Produktionsverbindungshandel achten sollten

Inhaltsverzeichnis

Impressum

Herausgeber:

IFH Institut für Handelsforschung GmbH
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Geschäftsführung:

Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln;
Registernummer HRB 36697

www.handel-mittelstand.digital

T +49 / (0)221 / 943607 – 0

F +49 / (0)221 / 943607 – 99

agentur.handel@ifhkoeln.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages: Dr. Kai Hudetz, Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Gestaltung:

Tobias Eberhardt, Bammental

Text und Redaktion:

Dr. Jens Rothenstein, Judith Hellhake,
Tobias Gille, Juliane Mischer,
Mittelstand 4.0-Agentur Handel

Bildnachweis:

Who is Danny/shutterstock.com,
adam121/fotolia.com (Titel), T-Systems
Multimedia Solutions (Seite 4: Zugriff am
13.02.2017), SKF (Seite 13: Zugriff am
13.02.2017), Geberit (Seite 15: Zugriff am
13.02.2017), Gaerner (Seite 15: Zugriff am
13.02.2017), Lütteken Beschläge + Eisen-
waren (Seite 17: Zugriff am 13.02.2017),
Duravit (Seite 21: Zugriff am 13.02.2017)

Druck:

CEWE-PRINT GmbH, Oldenburg

Auflage: 500

Stand: Mai 2017

Editorial 3

1. Digitale Reifegrade im Geschäftskundenbereich 4

2. Wie gehe ich Digitalisierung richtig an? 6

**Experteninterview: Digitalisierung
im Produktionsverbundhandel** 9

Beispiel aus der Praxis: 10
Eine geeignete Ausgangssituation schaffen

**3. Vertrieb und Marketing kanalübergreifend
aussteuern – Digitalisierung macht's möglich** 11

Beispiel aus der PVH-Praxis: 13
Digitale Helfer bei komplexen Produkten

Beispiel aus der PVH-Praxis: Digitale 15
Vertriebsunterstützung und Kanalverknüpfung

**4. Stellschrauben zur Digitalisierung
von Unternehmensprozessen** 17

Beispiel aus der PVH-Praxis: 17
Digitale Abwicklung von A bis Z

**5. Innovationen und Kundenmehrwerte
digital stärken** 19

Beispiel aus der PVH-Praxis: 21
Dem Kunden Mehrwerte bieten

6. Fazit und Ausblick 22

Glossar 23

Quellen 24

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Digitalisierung macht vor keiner Branche halt. Das merken verstärkt auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus dem Produktionsverbundhandel – also jener Handelsstufe, die zwischen zwei Produktionsbetrieben angesiedelt ist. Digitalisierung ist meist mit der Motivation verbunden, die Effizienz zu steigern und zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei steht besonders im Vordergrund, die steigenden Kundenanforderungen bedienen zu können. Anbieter wie Amazon erhöhen die Erwartungshaltung von Kunden im Geschäftskundenbereich – auch Business-to-Business oder kurz B2B genannt – insbesondere in Bezug auf Schnelligkeit und Produktverfügbarkeit. Gegenüber den Erwartungen im Geschäft mit Endkonsumenten gibt es im B2B-Bereich zwar Unterschiede, allerdings wird das Internet als Beschaffungskanal auch für Geschäftskunden immer wichtiger.

Welche Stellschrauben sind zu drehen, um diesen Entwicklungen standhalten zu können und für das digitale Zeitalter gut aufgestellt zu sein? Einstimmigkeit gibt es darüber, dass Digitalisierung Chefsache ist und kundenorientiert vorangebracht werden sollte. Es gibt viele Möglichkeiten, ein PVH-Unternehmen zu digitalisieren – jedoch keine universal gültige „Blaupause“. Unternehmen finden sich in unterschiedlichen Phasen der Digitalisierung wieder und stehen dabei individuellen Herausforderungen gegenüber. **Wissen Sie, auf welcher Stufe der „Digitalisierungsleiter“ Sie derzeit stehen?**

Dieser Leitfaden soll als Wegweiser in Richtung Digitalisierung dienen und thematisiert die wichtigsten „Stellschrauben“ eines Digitalisierungsvorhabens, welche idealerweise „festgezogen“ werden sollten. Folgende Fragen werden dabei beleuchtet:

- ▶ Welche Vorbereitungen muss ich für mein Digitalisierungsvorhaben treffen?

- ▶ Welche digitalen Vertriebsunterstützungen wären für meine Mitarbeiter und Kunden hilfreich?
- ▶ Welche meiner Unternehmensprozesse kann ich durch die Digitalisierung optimieren?
- ▶ Wie nutze ich die Digitalisierung, um die Mehrwerte für meine Kunden zu stärken?

Ausgewählte Praxisbeispiele werden aufgeführt, um sich von erfolgreichen Digitalisierungsaktivitäten anderer Unternehmen sowohl inspirieren als auch motivieren zu lassen. **Wenn Sie in Erfahrung bringen möchten, wie gut Ihr Unternehmen in Sachen Digitalisierung aufgestellt ist, durchlaufen Sie unseren Quick-Check!**

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen bei der Umsetzung.

Köln, im August 2017

Mailin Schmelter

Mittelstand 4.0-Agentur Handel

QUICK-CHECK DIGITALISIERUNG



<http://handel-mittelstand.digital/ratgeber>



1. Digitale Reifegrade im Geschäftskundenbereich

Das Schlagwort „Digitalisierung“ ist im Geschäftskundenbereich, darunter auch im PVH, aktuell in aller Munde. Die Digitalisierung eröffnet Möglichkeiten, um die Kundenbindung bzw. -integration zu stärken, was für das zukünftige Bestehen am Markt unerlässlich ist. Der automatisierte Austausch von Daten zählt auf die Effizienz und Wirtschaftlichkeit eines PVH-Unternehmens ein. Zudem ist Digitalisierung ein wichtiges Instrument, um die Sichtbarkeit eines Unternehmens nach außen hin zu erhöhen.

Viele KMU aus dem Produktionsverbindungshandel erkennen, dass das Internet ein wichtiger Bestandteil der Handelswelt ist und auch weiterhin bleiben wird. Während die Serviceanforderungen aus dem B2B-Bereich denen von Endkonsumenten inzwischen sehr ähneln, weicht die Erwartungshaltung in anderen Bereichen weiterhin voneinander ab. Dies ist mitunter dadurch zu begründen, dass Geschäftskunden wiederkehrende Bedarfskäufe in erster Linie schnell und unkompliziert abwickeln möchten. Sie erwarten daher digital aufbereitete, detaillierte Wareninformationen, während für B2C-Kunden z. B. der Begeisterungsfaktor bei der digitalen Produktpräsentation eine größere Rolle spielt, als dies im Geschäftskundenbereich der Fall ist. Unterschiede in den Anforderungen zeichnen

sich zudem auch in der jeweiligen Rechtslage ab, die bei der Umsetzung (z. B. dem Aufsetzen eines Online-Shops) stets berücksichtigt werden sollte.

KMU fällt es oft nicht leicht einzuschätzen, wie gut sie hinsichtlich der Digitalisierung aufgestellt sind. Die Unternehmensposition ist dabei stets abhängig vom Markt, der Branche und der Position der Wettbewerber. In manchen Branchen ist beispielsweise ein Online-Shop schon längst eine Basisanforderung, während Unternehmen in anderen Branchen durch diesen Vertriebskanal zu Vorreitern werden. Um die eigene Position einschätzen zu können, sollten Unternehmen mit Hilfe eines digitalen Reifegradmodells prüfen, in welcher Entwicklungsphase der Digitalisierung sie sich befinden. Hierbei werden verschiedene Faktoren wie Unternehmensstrategie/ Organisation, Kunden, Wettbewerber und verfügbare Technologien analysiert. Darauf basierend lässt sich der Handlungsbedarf des Unternehmens bestimmen, sowie geeignete Maßnahmen identifizieren. Im Folgenden wird ein Reifegradmodell von T-Systems Multimedia Solutions (siehe hierzu Abbildung 1) vorgestellt, welches KMU als Grundlage zur Selbsteinschätzung dienen kann.¹

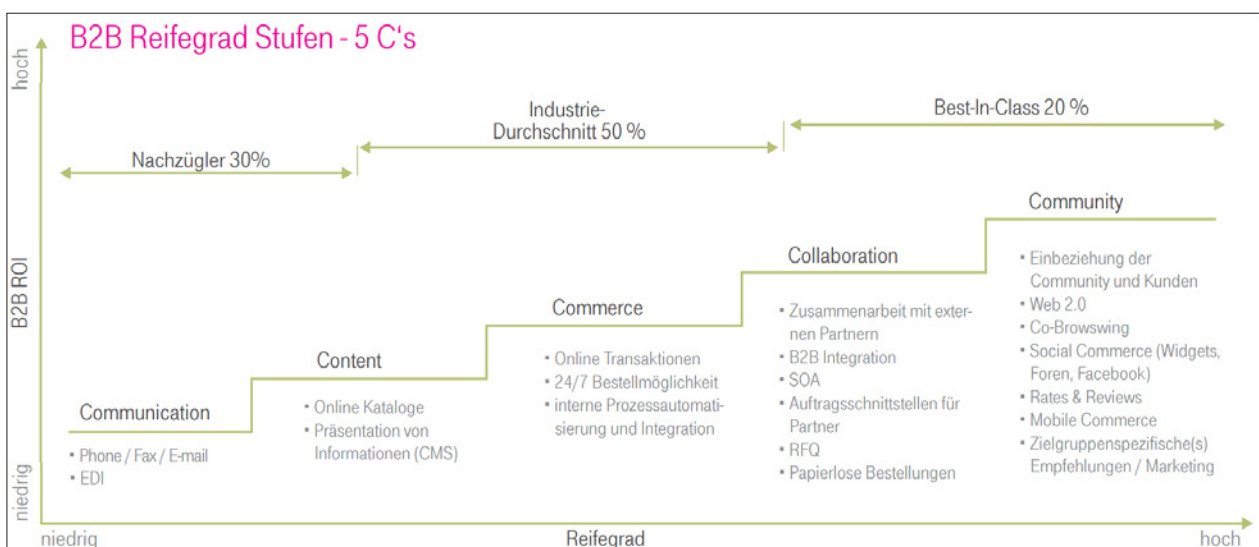


Abbildung 1: Reifegradmodell von T-Systems Multimedia Solutions

Unternehmen, die sich in der ersten Stufe dieses Modells, genannt **Kommunikation** (Communication), befinden, verfügen lediglich über die Möglichkeit per Telefon, Fax oder E-Mail mit ihren Kunden in Kontakt zu treten und sich mittels elektronischen Datenaustausch (EDI) mit anderen Unternehmen zu vernetzen. Die darauffolgende Stufe ist charakterisiert durch die Verwendung von Onlinekatalogen, der Aufbereitung von Produktdaten durch Content Management Systeme (CMS) und konzentriert sich auf die digitale Bereitstellung von **Inhalt** (Content). Schon weiter fortgeschritten sind Unternehmen, die sich mit Onlinebeschaffungen und 24-Stunden-Bestellmöglichkeiten befassen und sich somit in der digitalen Entwicklungsstufe des **Handels** (Commerce) befinden. Die vierte Reifegradstufe der **Zusammenarbeit** (Collaboration) bezeichnet ein Stadium, in welchem ein Unternehmen eine stabile, digitale Infrastruktur geschaffen hat, die eine automatisierte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ermöglicht. Hierunter fällt zum Beispiel die Bereitstellung von Auftragsschnittstellen, welche Absprachen mit Partnern effizienter gestalten. Den höchsten digitalen Reifegrad, der **Gemeinschaft** (Community), verzeichnen Unternehmen, die ihre Kunden in die Gestaltung des Geschäftsmodells einbeziehen (etwa über Foren oder Social-Media-Kanäle), sowie Beschaffungsmöglichkeiten mittels mobiler Endgeräte (sogenannter „Mobile Commerce“) bereitstellen. In den letzten beiden Stufen der digitalen Reife befinden sich gerade einmal 20 Prozent aller Großhandelsunternehmen.² Der unten eingefügte QR-Code verweist auf den Leitfaden „B2B-E-Commerce“ der Mittelstand 4.0-Agentur Handel, welcher detailliertere Informationen über die fünf verschiedenen Reifegrade des vorgestellten Modells bereithält.

In Anlehnung an dieses Reifegradmodell thematisiert der vorliegende Leitfaden vier zentrale Bereiche, die PVH-Unternehmen überprüfen sollten, um ihren Reifegrad zu bestimmen und möglichen Entwicklungsspielraum ausfindig zu machen.

Der Bereich der Organisation wird im ersten Kapitel „**Wie gehe ich Digitalisierung richtig an?**“ behandelt. Hier werden die Vorbereitungen erörtert, die notwendig sind, um zielgerichtet in die Digitalisierung zu starten. Dieser Bereich bildet einen Schwerpunkt der Digitalisierungsaktivitäten, da diese grundlegenden und vorbereitenden Aspekte einen bedeutenden Einfluss auf nachfolgende Digitalisierungsumsetzungen haben.

Das darauffolgende Kapitel „**Vertrieb und Marketing kanalübergreifend aussteuern – Digitalisierung macht's möglich**“ behandelt den Bereich des Marketings und Vertriebs und zeigt Möglichkeiten, diesen mit digitalen Umsetzungen anzureichern.

Der Bereich der Unternehmensprozesse wird im Kapitel „**Stellschrauben zur Digitalisierung von Unternehmensprozessen**“ thematisiert und befasst sich mit Prozessen, die eher im Hintergrund eines Unternehmens ablaufen. Es werden Systeme vorgestellt, die vorrangig interne Abläufe steuern und optimieren sollen.

Das letzte Kapitel „**Innovation und Kundenmehrwerte digital stärken**“ befasst sich mit potenziellen Mehrwerten für den PVH-Kunden, die auch digital überführt werden können. Darunter fällt auch das Thema der Nutzung von Erkenntnissen aus Analysen des Beschaffungsverhaltens, der Kundenintegration sowie der individuellen Preisfindung.

SIE MÖCHTEN SICH GENAUER ÜBER DIESES THEMA INFORMIEREN?

Dann lesen Sie doch hier den Leitfaden
zum Thema „B2B-E-Commerce“!



[http://handel-mittelstand.digital/
publikationen/leitfaden-b2b-e-commerce](http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-b2b-e-commerce)



2. Wie gehe ich Digitalisierung richtig an?

Die Digitalisierung zwingt Unternehmen häufig ein hohes Tempo auf. Neue Technologien und Angebote erreichen immer schneller eine breite Masse. Allerdings ist die Bereitschaft von PVH-Unternehmen, diese anzunehmen, noch sehr unterschiedlich. Verschiedenste Umsetzungshemmnisse wie mangelndes Know-how oder Zweifel an der Profitabilität können der Grund dafür sein, dass Vorhaben nicht in die Tat umgesetzt werden und Stillstand herrscht.

In der Konsequenz drohen einige Unternehmen im schnelllebigen Zeitalter der Digitalisierung den Anschluss zu verlieren.³ Wird die Notwendigkeit von Digitalisierung erkannt, sind Entscheider oft versucht direkt zu handeln. Einzelne Digitalisierungsmaßnahmen werden oftmals wenig überlegt angegangen. Aber: Grundstein eines jeden Digitalisierungsprozesses muss ein **Umsetzungsfahrplan** sein. Besonders für KMU ist es oftmals nicht möglich, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen und die gesamte Unternehmensstruktur zu digitalisieren. Daher empfiehlt es sich, ein schrittweises Vorgehen zu wählen, bei dem einzelne Bausteine abgearbeitet werden. Bei der Umsetzung von Teilschritten sollten KMU allerdings auch stets das „Große Ganze“ im Blick behalten.

Um die richtigen Schritte gehen zu können, ist eine Strategie bzw. eine Digitalisierungsplanung erforderlich, die idealerweise folgende Faktoren berücksichtigt:

- ▶ **Welche Fähigkeiten besitzt mein Unternehmen?** Zum Beispiel: Was sind die Stärken meines Unternehmens? Wie kann ich diese auch digital ausführen?
- ▶ **Was ist das Ziel?** Zum Beispiel: Was ist das übergeordnete Unternehmensziel für die kommenden Jahre? Zu welchem Grad will und muss ich digital werden? Inwieweit möchte ich meine Beratungsfunktion optimieren, indem ich meinem Außendienst mehr Warenwissen bereitstelle?

- ▶ **Welche Trends, Veränderungen und Anforderungen gibt es aktuell am Markt?**

Zum Beispiel: Gibt es Veränderungen bzw. Erneuerungen am Markt und sind diese auch für mein Unternehmen relevant? Wie verhalten sich meine Wettbewerber? Möchten meine Kunden Zugriff auf das Warenangebot über mobile Endgeräte haben?

Wenn geklärt wurde, wie das eigene PVH-Unternehmen am Markt positioniert ist, welche Fähigkeiten es besitzt und wo es zukünftig stehen möchte, lassen sich konkrete Handlungsfelder ableiten. Gibt es Bereiche, in denen Digitalisierung bereits Umsetzung findet? Um die identifizierten Digitalisierungsbereiche angehen zu können, bedarf es Ressourcen und Planungen. Bevor kleine und mittlere PVH-Unternehmen also den Startschuss geben, sollten sich diese beispielsweise im Rahmen von Workshops oder alternativen Austauschformaten vertraut machen, um das Vorhaben handfest zu machen. Darüber hinaus können KMU auch die Hilfe von externen Partnern anfragen, welche dabei unterstützen können, relevante Handlungsfelder zu identifizieren und die Umsetzungsplanung voranzutreiben. Eine erste Anlaufstelle bieten hierfür beispielsweise die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern sowie die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und -Agenturen.

Keine Digitalisierung ohne Ressourcenplanung

Investitionen

Vor Umsetzungsbeginn sollte die Bereitstellung des Budgets für das Vorhaben geprüft werden. Kosten und Nutzen müssen wie bei jeder Investition aufgeschlüsselt werden. Es sollte bedachtsam kalkuliert werden, wann welche Ausgaben wohin fließen werden. Stehen keine ausreichenden finanziellen Mittel zu Verfügung, so wird eine erfolgreiche Digitalisierung nur bedingt möglich sein. Der Digitalisierungsprozess kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, wodurch gegebenenfalls weitere finanzielle Ressourcen gefordert werden. Da die Finanzierung von Digitalisierungsprojekten KMU oft nicht leicht fällt, gibt es einige Fördermöglichkeiten vom Bund und der Länder, die in Anspruch genommen werden können. Auch hierfür sind die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und -Agenturen eine erste Anlaufstelle. Um Digitalisierungsprozesse nicht zu lang hinauszuzögern, ist es meist von Vorteil, kostengünstige Teilschritte des Vorhabens zu priorisieren.

- **Wichtige Leitfragen zum Thema Investitionen:** Wieviel finanzielle Mittel muss ich für meine Vorhaben beiseitelegen? Zum Beispiel: Wieviel Geld fließt in die Optimierung meiner Warenflüsse und Lagerhaltung? Wieviel in die Wartung und Instandhaltung meiner Waren?

Zeitpläne und Abläufe

Nicht zu vernachlässigen sind zudem Zeitaufwände und Mitarbeiterkapazitäten. Es sollte frühzeitig geklärt werden, welche Umsetzungen und Abläufe voraussichtlich viel Zeit in Anspruch nehmen werden und welche Umsetzungsphasen vergleichsweise schnell abgewickelt werden können. Meist gilt es, Aktivitäten, welche vergleichsweise wenig Zeit in Anspruch nehmen, zu priorisieren!

- **Wichtige Leitfragen zum Thema Zeitpläne:** Welche Digitalisierungsvorhaben werden am meisten Zeit in Anspruch nehmen? Wie lange dauert es beispielsweise das neue Warenortungssystem für meine Logistik zu installieren? Wie lange wird es dauern, bis das System routinemäßig in die Unternehmensabläufe integriert ist?
- **Wichtige Leitfragen zum Thema Abläufe:** Welche Umsetzungen kommen zuerst? Welche folgen? Welche Vorhaben können parallel abgewickelt werden? Welcher Zeitpunkt eignet sich am besten, um beispielweise das neue Warenortungssystem zu installieren, damit das Tagesgeschäft möglichst wenig beeinträchtigt wird?

Die Geschäftsführung als notwendiger Treiber für Digitalisierung

Wichtig ist es, dass Digitalisierung immer auf Führungsebene eine hohe Bedeutung eingeräumt wird. Bei KMU ist es daher häufig ratsam, die Verantwortlichkeit direkt bei der Geschäftsführung zu verorten. Oft ist die Verantwortung jedoch ungeklärt und Führungskräfte sind nicht ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet. Allerdings sollte diese übergeordnete Instanz den Überblick darüber haben, welche Unternehmensbereiche sich mit welchen konkreten Digitalisierungsmaßnahmen auseinandersetzen müssen. Die Führungsebene sollte primäre Umsetzungsimpulse und letztlich auch den Startschuss in Richtung Digitalisierung geben.

SIE MÖCHTEN SICH GENAUER ÜBER DIESES THEMA INFORMIEREN?

Dann lesen Sie doch hier den Leitfaden zum Thema „Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels“!



http://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Leitfaden_eLeadership_A5_20170418_ohne_beschnitt_einzelseiten.pdf





Mitarbeiter: Die gesamte Belegschaft mitnehmen

Um eine erste Offenheit und letztlich eine langfristige Akzeptanz neuer (Digitalisierungs-) Ansätze erzielen zu können, ist es unerlässlich, alle Mitarbeiter frühzeitig über Digitalisierungsvorhaben zu informieren und alle davon betroffenen Mitarbeiter in den Prozess miteinzubeziehen. Dabei sollte sich stets vor Augen geführt werden, dass Mitarbeiter durch geplante Umstrukturierungen im Zuge der Digitalisierung häufig mit Ängsten konfrontiert werden. Dies ist vielfach auf die Veränderung bestehender Jobprofile (zum Beispiel bei Außendienstmitarbeitern) zurückzuführen. Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen ist keine Seltenheit. Mit Sensibilität, Verständnis und einem offenen Ohr sollten Umstrukturierungen und Veränderungen an die Mitarbeiter herangeführt werden.

- **Wichtige Leitfragen zum Thema Mitarbeiter:**
 Wer ist verantwortlich für die Umsetzung des Vorhabens und welche Mitarbeiter sind am Veränderungsprozess beteiligt? Herrscht im Unternehmen ein einheitliches Verständnis? Sind alle Mitarbeiter ausreichend in die Digitalisierungspläne eingebunden? Welche Mitarbeiter und Bereiche gilt es besonders einzubeziehen? Muss ich bestimmte Mitarbeitergruppen, wie zum Beispiel Außendienstler besonders berücksichtigen?

Erfolg braucht Weitblick – und fortlaufende Kontrolle

Wurden die ersten Schritte gegangen, empfiehlt es sich, in regelmäßigen Abständen zu prüfen, inwieweit das geplante Vorhaben Umsetzung finden konnte. Folgend lässt sich abwägen, ob es Sinn macht, den aktuellen Digitalisierungsprozess beizubehalten, oder ob dieser umstrukturiert

werden sollte. Es ist ratsam, kontinuierlich am Ball zu bleiben, um frühzeitig reagieren und die Digitalisierungsvorhaben gegebenenfalls an Trends und neuen Technologien anpassen zu können.

Experteninterview: Digitalisierung im Produktionsverbindungshandel

Interview mit Stefan Frehe von der UNITY AG

► **Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen bei der Digitalisierung eines PVH-Unternehmens?**

Zunächst sollte jedes Unternehmen eine Standort- und Zielbestimmung durchführen. Dafür gibt es bereits in der Praxis bewährte Reifegradmodelle, die genutzt werden können. Wenn klar ist, wo sich das Unternehmen im Kontext Digitalisierung befindet und wo es hin will, kann der Weg dorthin – mit einer Art Digitalisierungsstrategie – entworfen werden. Sie enthält sowohl neue Geschäftsmodelle, mit dem Ziel der Umsatzsteigerung, als auch neue Architekturen und Technologien, um den Automatisierungsgrad zu erhöhen und damit Kosten zu senken. Wenn Begrifflichkeiten, Zuständigkeiten, Rollen und Zusammenarbeitsmodell für das Thema Digitalisierung im Unternehmen geklärt sind, können die einzelnen Aktivitäten, die sich aus der Digitalisierungsstrategie ergeben, konkret geplant werden, damit die Umsetzung gelingt.

► **Was sind die größten Herausforderungen während des Digitalisierungsprozesses?**

Die Ängste, die durch Digitalisierung und Industrie 4.0 aufkommen, müssen ernst genommen werden. Die Rationalisierung jedoch nur als Gefahr wahrzunehmen, wäre ein Fehler. Stattdessen sollten die Chancen erkannt und genutzt werden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die entsprechende Weiterbildung der Mitarbeiter, um die für die Nutzung digitaler Systeme notwendige Akzeptanz zu schaffen.

► **Auf welche Risiken bei der Digitalisierung sollte man besonders achten?**

Die Unternehmensführung sollte einen Masterplan für die Digitalisierung und den entsprechenden Umsetzungsprozess haben. Dabei handelt es sich nicht um einen steifen Fünf-Jahresplan, sondern um eine Art Rahmenfahrplan, der die einzelnen Initiativen enthält. Zur Umsetzung sind agile Vorgehensweisen sinnvoll, um sicherstellen zu können, dass die gesammelten Erfahrungen schnell wieder in den Prozess fließen und die Stoßrichtung kurzfristig korrigieren können. Dieses Vorgehen minimiert die Gefahr, dass große Pläne zur Digitalisierung erstellt werden, die aber schon in einem frühen Stadium stecken bleiben und die Umsetzung nicht schaffen.

► **Was möchten Sie abschließend den PVH-Unternehmen für ihre Digitalisierungsvorhaben mit auf den Weg geben?**

An der Digitalisierung führt kein Weg vorbei. Branchenübergreifend bringt diese Entwicklung große Veränderungen mit sich, auf die es sich einzustellen gilt. Wer auch zukünftig noch wettbewerbsfähig sein will, sollte sich jetzt intensiv mit dem Thema auseinandersetzen und diese Veränderungen aktiv mitgestalten.



Stefan Frehe ist Senior Berater im Bereich Innovation und Produktentstehung bei UNITY, einer Managementberatung für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Der studierte Betriebswirt begleitet seine Kunden in der Konzeption und Umsetzung zukunftsorientierter Strategien, neuartiger Marktansätze und dem Ausbau ihrer Digitalisierungsaktivitäten.



Beispiel aus der Praxis: Eine geeignete Ausgangssituation schaffen

Gut vorbereitet ist halb gewonnen

Der B2B E-Business Report 2016 von T-Systems berichtete über die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben der Carl Zeiss Meditec AG.⁴ Die Carl Zeiss Meditec AG ist ein Unternehmen, welches Medizintechnik, wie Mikroskope oder Laser herstellt und sich vor Digitalisierungsbeginn gut vorbereitet hat:

- ▶ Zu Beginn wurden Vorteile und Nutzen der Digitalisierung ausgelegt sowie Schulungsprojekte festgelegt, wodurch die Motivation zum Mitwirken stieg
- ▶ Es wurde eine technische Infrastruktur geschaffen und neue Soft- und Hardware eingeführt
- ▶ Für den richtigen Umgang mit dieser wurden neue Fähigkeiten und Unternehmensprozesse aufgebaut
- ▶ Eine enge Zusammenarbeit zwischen IT- und Business-Abteilung war hierbei erfolgsentscheidend
- ▶ Schon in der Planung wurden alle relevanten Bereiche zeitig miteingebunden, wie beispielsweise der Innendienst bei der Digitalisierung von Bestell- und Lieferprozessen



3. Vertrieb und Marketing kanal- übergreifend aussteuern – Digitalisierung macht's möglich

Insbesondere in **Vertrieb** und **Marketing** eröffnen sich im PVH durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten, die spürbare Veränderungen hervorrufen können. Es gibt zahlreiche Optionen, die zur Verfügung stehen, um mit den Marktentwicklungen im PVH Schritt halten zu können.

Im Folgenden erfahren Sie,

- ▶ welche digitalen Vertriebskanäle es grundsätzlich gibt,
- ▶ was konkret bei der Einführung digitaler Unterstützer zu beachten ist und
- ▶ welche weiteren Ansätze zur Optimierung von Handelsprozessen denkbar sind.

Vertrieb der Zukunft: Auf mehrere Standbeine setzen

Aufrüsten durch digitale Vertriebskanäle

Die Ansprache auf unterschiedlichen Wegen bietet die Möglichkeit, bestehende und neue Kunden dort zu erreichen, wo sie sich bewegen. Es empfiehlt sich, den Vertrieb über die digitalen Kanäle möglichst so zu gestalten, dass ein breites Spektrum an diversen Kanälen mitgebunden wird. Es sei jedoch angeraten zu prüfen, **welche Kanäle sich am besten eignen**, um die individuellen Unternehmensziele zu verfolgen.

Auch im PVH kann der Vertrieb digital erfolgen, beispielsweise über:

- ▶ die unternehmenseigene Website
- ▶ einen elektronischen Katalog
- ▶ die Bereitstellung eines eigenen Online-Shops
- ▶ die Anbindung an Onlinemarktplätze (z. B. Toolineo oder Mercateo)
- ▶ andere Plattformen wie Amazon oder eBay
- ▶ eine mobile App
- ▶ Augmented-Reality (AR) oder Virtual Reality (VR)

Es wird angeraten, sich über die verschiedenen Möglichkeiten der digitalen Vertriebsgestaltung zu informieren, um entscheiden zu können, welche Ergänzungen sinnvoll sind und welche neuen Chancen diese für das eigene Unternehmen mitbringen.

Wird sich für einen zusätzlichen Vertriebskanal entschieden, sollten jedoch die wesentlichen Kundenanforderungen berücksichtigt werden! Bei der Sortimentsauslegung über **elektronische Kataloge** und **Online-Shops** ist es beispielsweise wichtig, dass Produktdaten, -fotos und Benutzerfreundlichkeit aus Kundensicht exzellent sind. Außerdem sollten simple und routinemäßige Bestellungen, insbesondere bei der Beschaffung von Kleinstteilen, im Online-Shop für den Kunden eigenständig abzuwickeln sein. Des Weiteren stellt ein **Kundenkonto** innerhalb eines Online-Shops für den PVH-Kunden einen Mehrwert dar, da die Abwicklung des Beschaffungsprozesses erleichtert wird.

Soll Geschäftskunden im Online-Shop ein Kundenkonto zur Verfügung gestellt werden, sollten dort im besten Fall folgende Informationen zu finden sein:

- ▶ Anzeige aller Bestellungen
- ▶ Auftragsverfolgung
- ▶ Reklamationen/Retouren
- ▶ Offene Posten
- ▶ Rechnungen
- ▶ Weitere Statistikdaten, die den Kunden bei seinen Beschaffungsprozessen unterstützen, zum Beispiel Informationen zu Lieferscheinen oder Rückstandslisten

Zudem ist es von Vorteil, dem PVH-Kunden klassische Zahlungsmethoden, wie beispielsweise Rechnung, Lastschrift oder Kreditkarte, zu erhalten und digital umzusetzen, da diese immer noch die gefragtesten Zahlungsarten der Branche sind.⁵ Ein breites Sortiment an Zahlungsmöglichkeiten wie im Einzelhandel ist eher unüblich, da meist über zentrale Kostenstellen oder durch individuell vereinbarte Rahmenverträge abgerechnet wird.

Nachdem ein Online-Shop aufgesetzt wurde, kann dieser bei Bedarf an Onlinemarktplätze oder andere Plattformen angebunden werden, um zusätzliche Reichweite zu erzielen. Es muss entsprechend der **individuellen Unternehmensziele** entschieden werden, welche Plattform am besten zum Unternehmen passt. Zudem kann ein Online-Shop auch nutzenbringend mit der stationären Welt verknüpft werden – beispielweise durch einen Filialfinder.

SIE MÖCHTEN SICH GENAUER ÜBER DIESES THEMA INFORMIEREN?

Dann lesen Sie doch hier den Leitfaden zum Thema „Aufbau eines B2B-Online-Shops“!



<http://handel-mittelstand.digital/wp-content/uploads/Leitfaden-Aufbau-B2B-Online-Shop.pdf>



Mehrwerte bieten durch digitale Vertriebsunterstützung

Es ist nicht nur möglich, die Vertriebswege über digitale Kanäle zu erweitern, sondern auch den Vertrieb – insbesondere den Außendienst – mit digitalen Hilfsmitteln zu unterstützen. Eine Vielzahl von Außendienstlern im PVH ist bereits mit „digitalen Helfern“, wie Smartphones, Tablets oder einem speziellen Firmengerät unter Anwendung einer unternehmensindividuellen Software, ausgestattet. Die Einführung solcher Technologien ins Unternehmen kann längerfristig nur zielführend sein, wenn der Einsatz der „digitalen Helfer“ einen **Mehrwert** liefert. So können beispielsweise Produktdetails präsentiert oder Ersatzteile bestellt werden. Ein Beispiel aus der Praxis bietet hierfür das Unternehmen SKF.

Welche digitalen Helfer können bei der Verwirklichung der Unternehmensziele unterstützen?

Nicht jedes PVH-Unternehmen profitiert von denselben digitalen Vertriebsunterstützungen gleichermaßen. Auch hier gilt: Es muss geprüft werden, welche Anschaffung sinnvoll für das Geschäftsmodell und **die Unternehmensabsichten** ist. „Digitale Helfer“ können bei einem weiten Spektrum von Abläufen nützlich sein, beispielsweise

- ▶ zur Erleichterung der Kommunikation, etwa zwischen Zentrale und Außendienst,
- ▶ bei der Abwicklung der Auftragsannahme und -bearbeitung oder
- ▶ als Demonstrationsmedium im Kundenkontakt.

Den Möglichkeiten, Mitarbeitern durch digitale Medien unter die Arme zu greifen, ist prinzipiell keine Grenze gesetzt. Neben den zuvor benannten Technologien, könnten folgende Unterstützer im PVH Einsatz finden:

- ▶ 3D-Drucker, zum Beispiel zur Erstellung von Produktprototypen
- ▶ AR/VR-Technologien, zum Beispiel für ansprechende Kundenerlebnisse durch virtuell begehbare Showrooms
- ▶ Internet-der-Dinge-Technologien, zum Beispiel für automatisierten Datenabgleich zwischen Medien

Beispiel aus der PVH-Praxis: Digitale Helfer bei komplexen Produkten

Mit digitaler Aufrüstung den Vertrieb unterstützen

SKF ist ein Technologienunternehmen, welches sich auf den Vertrieb von Dichtungen, Mechanik und Schmiersystemen spezialisiert hat.⁶ Der Aufbau und die Funktionsweise der Lager, Dichtungen und damit verbundenen Technologien sind oftmals komplex und nicht auf Anhieb für jedermann verständlich. Auf der Unternehmenswebsite werden Videos bereitgestellt, welche die Installation und Funktionsweise der angebotenen Produkte anschaulich präsentieren. Anschauungsmaterialien wie diese lassen sich unkompliziert in Kombination mit digitalen Helfern, wie beispielsweise Tablets, einsetzen. Anhand der dreidimensionalen Perspektive lassen sich Zuordnungen im Raum, Arbeitsschritte und einzelne Komponenten besser verstehen.

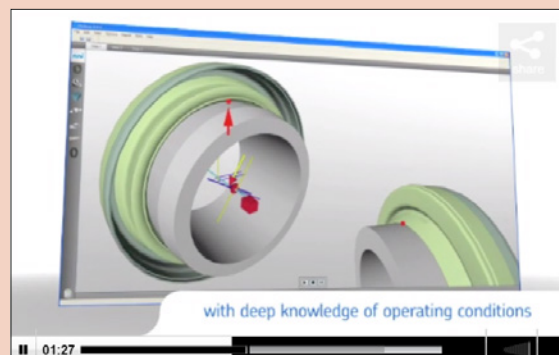


Abbildung 2: Video auf der Unternehmenswebsite

Richtige Verknüpfungen einrichten

Nahtlose Verzahnung ist das A und O

Darüber hinaus empfiehlt es sich zu prüfen, ob die Vertriebs- und Marketingkanäle gut miteinander verknüpft sind. Hat der Kunde die Möglichkeit, sich kanalübergreifend über Produkte und Services zu informieren und kann er diese auch kanalübergreifend konfigurieren und beschaffen? Dies kann beispielsweise dadurch entstehen, wenn die Kanäle so miteinander verzahnt sind, dass der Kunde ...

- ▶ ... sich im elektronischen Katalog informieren und dann durch einen Klick auf das Produkt dieses über den Online-Shop bestellen kann.
- ▶ ... online Termine für ein Beratungsgespräch in der stationären Niederlassung vereinbaren kann.
- ▶ ... per Onlineanzeige Artikelverfügbarkeiten in stationären Niederlassungen erfassen kann.
- ▶ ... eine Kundenkarte besitzt, welche über mehrere Kanäle genutzt werden kann.

Verknüpfung mit Plattformen und Handelspartnern

Klassische Großhandelsunternehmen sehen sich immer häufiger plattformbasierten Geschäftsmodellen gegenüber. So könnte beispielsweise das eigene PVH-Unternehmen an Plattformen, wie beispielsweise Mercateo, angebunden werden, um die Reichweite zu erhöhen. Es sollte geprüft werden, ob die Präsenz des eigenen Unternehmens auf solchen Plattformen lohnenswert erscheint und ob das eigene Geschäftsmodell gegenüber diesen geöffnet werden soll. Ist dies der Fall, sind entsprechende Schnittstellen bereitzustellen. Auch hierzu finden Sie weiterführende Informationen im Leitfaden „B2B-E-Commerce“ der Mittelstand 4.0-Agentur Handel.

Grundsätzlich sollte geprüft werden, in welchem Ausmaß es profitabel ist, einen automatisierten Datenaustausch mit weiteren Handelspartnern sicherzustellen. Passgenaue Schnittstellen zu Handelspartnern ermöglichen im Idealfall Zeiteinsparungen, Fehlerreduktion bei Abläufen und eine höhere Flexibilität bei allen beteiligten Akteuren. In der Konsequenz bildet sich ein Handelsnetz aus, bei dem alle involvierten Partner über eine zentrale Plattform miteinander in den Austausch kommen. Ein Open Catalog Interface (OCI) beschreibt beispielsweise eine standardisierte

Katalogschnittstelle, welche den Austausch von Kataloginformationen des eigenen Unternehmens und denen der Partner vereinfacht. Hierdurch kann zum Beispiel ein Einkauf beim Lieferanten benutzerfreundlich erfolgen, welcher dann anschließend vollautomatisch im eigenen ERP-System (siehe auch Kapitel „Stellschrauben zur Digitalisierung von Unternehmensprozessen“) verbucht wird. Dies zählt letztlich auf die Effizienz der gesamten Wertschöpfungskette ein. Darüber hinaus können Schnittstellen für das Bereitstellen von Produktinformationen, beispielsweise im Außendienst, nützlich sein. Hierfür gibt es Onlinekataloge, welche als Intranet-Lösungen zum Abruf von Wareninformationen genutzt werden können. Somit ist es möglich, diese Kataloge als digitale Informationssysteme etwa in Vertriebsgesprächen unterstützend zu nutzen.

SIE MÖCHTEN SICH GENAUER ÜBER DIESE THEMEN INFORMIEREN?

Dann lesen Sie doch hier den Leitfaden zum Thema „B2B-E-Commerce“ ...



<http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-b2b-e-commerce>

... oder den Leitfaden zum Thema „Durchgängig elektronische Geschäftsprozesse: Der Einsatz von Standards und Stammdaten in innovativen Bauhandwerksbetrieben“!



<http://www.e-mastercraft.de/das-projekt-emastercraft/praxisbroschueren.html>





Beispiel aus der PVH-Praxis: Digitale Vertriebsunterstützung und Kanalverknüpfung

Digitale Helfer vor Ort im Einsatz

Mit Hilfe einer App bietet die Sanitärfirma Geberit⁷ ihren Außendienstmitarbeitern unterschiedliche Funktionen und Informationen. Ist die App auf dem Smartphone installiert, kann sie dem Installateur im laufenden Betrieb Hilfestellung geben. Sie hält beispielweise Informationen zu Ersatzteilen für Spülkästen bereit. Diese Funktionen können zu Zeiteinsparungen bei der Ersatzteilsuche führen.



Abbildung 3: Mobile App für Spülkästen

Vom Printkatalog in den Online-Shop



Der Büro- und Lagerbedarf vertreibende B2B-Händler Gaerner lässt im Digitalisierungsprozess seine katalogaffine Kundschaft nicht auf der Strecke: Der Online-Shop ermöglicht die Eingabe von Seitenzahlen des Printkatalogs in der Suchleiste, woraufhin alle Produkte dieser Katalogseite dem Kunden digital aufgeführt werden. Eine Möglichkeit, sich digital weiterzuentwickeln, ohne das gewohnte Kaufverhalten langjähriger Bestandskunden zu vernachlässigen.

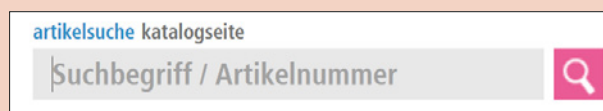


Abbildung 4: Online-Shop kombiniert mit Printkatalog

Chancen des digitalen Marketings

Social Media und Co. können bestehende Konzepte beflügeln

Die Digitalisierung bietet des Weiteren die Möglichkeit, Marketingkonzepte auf zusätzliche, digitale Kanäle auszulegen. So lässt sich die Auffindbarkeit des Unternehmens im Internet verbessern und gleichzeitig die Kundenbindung fördern. Soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter ermöglichen das Erschließen neuer Kundensegmente und bieten die Chance, Produkte und Services durch verschiedene Medien auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten zu präsentieren. Online-Communities und Foren können dazu genutzt werden, den Austausch unter der Kundschaft anzuregen. Blogs und Newsletter bieten die Möglichkeit, neue Impulse und Inspirationen zu schaffen und Produkte oder Angebote kontinuierlich vorzustellen. Außerdem sorgen Newsletter für eine erhöhte Kundenbindung und dafür, dass die Produkte und Angebote des Unternehmens auf dem Kundenradar bleiben. Gegenüber dem sogenannten Outbound-Marketing, bei dem Unternehmen aktiv versuchen den Kunden zu erreichen (z. B. per Mail oder Kaltakquise), bietet der Ansatz des Inbound-Marketing einige Vorzüge. Hierbei steht im Vordergrund, auf potenzielle Kunden abgestimmte Inhalte bereitzustellen. Durch diese gelangen Interessenten beispielsweise auf die Unternehmenswebsite, wo sie Angebote finden, die sie auch tatsächlich suchen. Wichtiger Bestandteil des Inbound-Marketings ist daher eine Analyse der Zielgruppe – auch in Hinblick auf den Verlauf des Informations- und Beschaffungsprozesses.

Optimierung der Auffindbarkeit für mehr Klicks

Um die Sichtbarkeit von Unternehmen im Web zu optimieren, empfiehlt es sich, Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung (englisch Search Engine Optimization, SEO) einzuführen. Suchmaschinenoptimierung sollte dazu genutzt werden, um die eigene Unternehmenswebseite oder den Online-Shop bei Suchmaschinen unter den ersten Suchergebnissen zu platzieren. Zudem ist die optimierte Ausgestaltung einer Unternehmenswebsite von hoher Relevanz. Dies bedeutet beispielsweise, dass der Domain-Name mit Bedacht gewählt wird, die Webseite ansprechende Titel enthält und dass gewünschte Schlagwörter, unter denen das Unternehmen gefunden werden soll, häufiger benutzt werden. Weitere Ansätze für die Verbesserung der Auffindbarkeit sind Keyword-Optimierungen oder Verlinkungen zu und auf anderen Seiten.



KOSTENLOSE SEO-ONLINEKURSE UND INFOMATERIAL

Google bietet Interessenten die Möglichkeit, sich über das Thema Suchmaschinenoptimierung zu informieren. Hierfür werden kostenlose Onlinekurse zur Verfügung gestellt. Hierbei ist es möglich, sich einen persönlichen Lehrplan erstellen zu lassen, der sich nach individuellen Zielen ausrichten lässt. Nach Abschluss des Kurses erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat für ihre neu-erworbenen Fähigkeiten.

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter: digitalworkshop.withgoogle.com

Darüber hinaus gibt es kostenfreie Publikationen, die eine gute Informationsgrundlage für das Thema Suchmaschinenoptimierung bieten.

Ein Beispiel dafür finden Sie unter: www.omkt.de/grundlagen-der-suchmaschinenoptimierung

4. Stellschrauben zur Digitalisierung von Unternehmensprozessen

Wie die Digitalisierung Abläufe im Bereich des Marketings und Vertriebs bereichern kann, wurde aufgezeigt. Es gibt jedoch auch zahlreiche Abläufe, die auf Kundenseite eher unersichtlich, unternehmensintern jedoch sehr wesentlich sind – beispielsweise logistische Abläufe. Grundsätzlich ist die Digitalisierung von Prozessen besonders sinnvoll, wenn dies zu Zeit- oder Kostenreduktionen führt. Des Weiteren können anhand der Digitalisierung die Transparenz von Lieferketten durch Internet-der-Dinge-Technologien gesteigert und Produkte sowie Dienstleistungen durch ein CRM-System individualisierter angeboten werden.

Um Unternehmensprozesse zukunftsfähig zu gestalten, sollte der zentrale Fokus zunächst auf die Digitalisierung der Hauptgeschäftsprozesse, wie beispielsweise den Vertrieb von Gütern und deren

Lieferung, gelegt werden. Es ist ratsam, sich ein Bild über den aktuellen Stand zu verschaffen (Ist-Aufnahme) und festzulegen, welche zusätzlichen Kontaktpunkte zum Kunden ergänzt werden sollten. Darauf aufbauend ist zu klären, welche Fähigkeiten, Prozesse und Systeme für die Einführung dieser zusätzlichen Kontaktpunkte benötigt werden. Hier gilt es zu hinterfragen, wie die aktuellen Geschäftsprozesse durch die Digitalisierung noch kundenzentrierter ausgelegt werden können – sowohl bei internen Abläufen, als auch bei solchen zum Kunden hin. Eine Veranschaulichung dessen bietet folgendes Beispiel aus der Praxis:

Beispiel aus der PVH-Praxis: Digitale Abwicklung von A bis Z

Auf digitale Abläufe setzen

Nach einem Bericht des PVH-Magazins⁸ werden die Prozesse der Lütteken Beschläge + Eisenwaren GmbH digital gestützt. Es gilt: Alles was digital abgewickelt werden kann, wird digital abgewickelt. Eine klassische Auftragsabwicklung sieht daher wie folgt aus: Es wird aus dem ERP-System heraus geprüft, ob die gewünschte Ware zur Verfügung steht. Falls ja, werden die Informationen direkt in die elektronische Bestellung übernommen, wodurch automatisch eine Bestellbestätigung im System erscheint. Das gewünschte Produkt wird dann aus dem Lager schnellstmöglich versendet. Das Unternehmen erhält Liefer- und Trackinginformationen via Electronic Data Interchange (EDI), während fast zeitgleich das Rechnungsdokument über den Rechnungsservice des Einkaufsbüros Deutscher Eisenhändler (E/D/E) per EDI an das Warenwirtschaftssystem versendet wird. Am nächsten Tag überprüft das Unternehmen, ob Bestell- und Rechnungsdaten übereinstimmen. Ist dies der Fall, erfolgt die Buchungsfreigabe und eine Archivierung der Rechnungsdatei im Dokumentenmanagementsystem (DMS). Die vollständige Abwicklung, der Buchungsfreigabe ausgenommen, erfolgt somit ohne manuelle Handhabung.



Abbildung 5: Vorstellung des Online-Shops

Digitale Informationssysteme und deren Anwendung im PVH

Im Folgenden werden einige digitale Informationssysteme, sowie deren Auswirkungen auf Unternehmensprozesse, erläutert.

Entlastung durch Software

Für ein breites Spektrum von Abläufen und Vorgängen in Unternehmen sind **Systeme und Software** verfügbar, die zu erheblichen Einsparungen in verschiedenen Bereichen führen können.

So ist das Wissen um den Kunden – nicht nur im PVH – häufig noch überwiegend in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter abgespeichert. **Customer Relationship Systeme** (CRM-Systeme) helfen dabei, einheitliche Informationen über Kunden strukturiert in einer Datenbank zusammenzuführen. Die erfolgreiche Einführung von CRM-Systemen verbessert sowohl interne als auch externe Abläufe und reduziert Zeit- und Arbeitsaufwand, da ausführliche Kundeninformationen für alle Mitarbeiter direkt per Mausklick abrufbar sind. Zusätzlich wird die Kundenansprache individueller, da die hinterlegten Informationen Kundenpräferenzen und individuelle Schwerpunkte des Kunden aufführen. Dies kann vor allem im Außendienst nützlich sein, um mit dem Wissen über vergangene Bestellungen und individuellen Angeboten überzeugen zu können.

Auch die Potenziale von **Enterprise Resource Planning Systemen** (ERP-Systemen), welche bei der Materialbedarfsplanung unterstützen, sind bei vielen KMU aus dem PVH-Bereich noch nicht ausgeschöpft. Ein gut organisiertes ERP-System hilft dabei, strategische Entscheidungen zu treffen. Als Steuerungselement beschleunigt es Handlungsfähigkeit und hilft Kosten zu senken. Wichtig sind Funktionen wie

- ▶ Dokumentenmanagementlösungen,
- ▶ betriebswirtschaftliche Auswertungstools und
- ▶ Logistikanbindungen.

Nach erfolgreicher Umsetzung sind Unternehmen frei von „Zettelwirtschaft“, Nachkalkulationen, manueller Bestandserfassung und Bestellaufnahmen.

Des Weiteren ist es ratsam, Produktinformationen kanalübergreifend konsistent darzustellen. Die Aufbereitung von Produktinformationen in **Product Information Management Systemen** (PIM-Systeme) ist zu Beginn eine fordernde Aufgabe, wird nach erfolgreicher Adaption jedoch mit Flexibilität und Zeiteinsparung belohnt. Wichtig ist eine neutrale Verwaltung, Wartung und Modifikation der Informationen in einem zentralen System. Schließlich lassen sich in den unterschiedlichen Vertriebskanälen, wie beispielsweise im Online-Shop oder elektronischen Katalog, identische Wareninformationen bereitstellen.

Welchen Nutzen bieten Informationssysteme?

Einige Informationssysteme die im PVH Anwendung finden können, wurden nun präsentiert und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse dargelegt. Doch mit welchen Verbesserungen ist zu rechnen, wenn solche Systeme zur Betriebsunterstützung verwendet werden? Die Liste der potenziellen Optimierungen ist so unerschöpflich, wie die Anzahl der Systemlösungen selber. Es folgen einige Beispiele, die zeigen welche Veränderungen durch die Anwendung digitaler Informationssysteme vermerkt werden können:

- ▶ Produktivitätssteigerung und Zeitersparnisse
- ▶ Verbesserung der Transparenz der Lieferkette
- ▶ Reduktion des Betriebskapitals („Working Capital“), beispielsweise durch die Reduzierung von Zwischenlagern
- ▶ Individuelleres Warenangebot und Services
- ▶ Einwandfreie Produktdatenharmonisierung (aus stationären Handel, Online-Shop und Printkatalog)
- ▶ Abwicklung von Verkaufsprozessen ohne Vertriebsmitarbeiter, beispielsweise durch einen elektronischen Katalog oder einen Online-Shop

5. Innovationen und Kundenmehrwerte digital stärken

Der folgende Teil des Leitfadens befasst sich mit der Digitalisierung von Schnittstellen zum Kunden. Es wird dargelegt, mit welchen digitalen Ansätzen Kundenmehrwerte erzeugt und die eigene Zielgruppe in die Entwicklung von zukünftigen, digitalen Maßnahmen eingebunden werden kann.

Kunden bieten, was sie wünschen

Mit den richtigen Daten den Beschaffungsprozess optimieren

Zunächst einmal sollte der Beschaffungsprozess auf allen digitalen und klassischen Kanälen markenspezifisch gestaltet sein, so dass eine einheitliche Markenwahrnehmung gewährleistet ist. Die ersten Mehrwerte bekommt der Kunde bereits durch eine benutzerfreundliche Gestaltung des Internetauftritts. Dies gilt sowohl für die Unternehmenswebseite, als auch für elektronische Kataloge und Online-Shops. Darüber hinaus spart der Kunde Zeit und fühlt sich vom PVH-Händler gut beraten, wenn dieser ihm individualisierte Produkte anbietet. In diesem Kontext ist im Großhandel auch die individuelle Preisfindung ein wichtiges Thema. Da dem Kunden je nach Auftragsvolumen und Stückzahl individuelle Preise angeboten werden, sollten diese auch entsprechend auf digitalem Wege abgerufen werden können, zum Beispiel im Online-Shop. Es empfiehlt sich, Geschäftskunden unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um diesen eine umfangreiche Erreichbarkeit zum Unternehmen, dessen Service und Beratung zu bieten. Außerdem können Informationen aus CRM-Systemen, sowie **Analysen des Beschaffungsverhaltens** verwendet werden, um die digitale Kundenkommunikation und Kundenansprache zu individualisieren. Dies beginnt bereits bei der persönlichen Ansprache in Newslettern und führt bis hin zu einem personalisierten Willkommensgruß im Online-Shop. Unternehmen sollten sich in Bezug auf die Verwendung von Kundendaten Folgendes fragen:

- ▶ Berücksichtige ich die individuelle Benutzersituation, wie beispielsweise die Tageszeit, den Aufenthaltsort oder das Medium?
- ▶ Führe ich meine Kunden- und Interaktionsdaten sowie Informationen zum Beschaffungsverhalten kanalübergreifend zusammen?

- ▶ Nutze ich meine Erkenntnisse aus Kunden- und Interaktionsdaten, um meine Marketing- und Kommunikationsaktivitäten zu optimieren?
- ▶ Geschieht die Kundendatenauswertung automatisiert und in Echtzeit?
- ▶ Werden Kundendaten zur Prognose von künftigen Beschaffungsverhalten genutzt?

Wesentlich ist hierbei, dass der PVH-Händler stets die gesamte Wertschöpfungskette betrachten sollte. Es ist nicht nur wichtig zu wissen, was der direkte Kunde – also der Geschäftskunde – möchte, sondern auch, was die Wünsche dessen Kunden sind. Nur mit einem Blick auf das Gesamtbild, bis hin zum Endkonsumenten, ist es möglich, echte Mehrwerte zu liefern.



EXKURS: RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN EINHALTEN

Grundsätzlich sind die rechtlichen Vorgaben im B2B-Bereich weniger strikt als im Geschäft mit Endkonsumenten. Ein Kaufmann (gewerblicher Kunde) ist weniger schutzbedürftig als ein Endkunde. So muss ein B2B-Händler beispielsweise kein Widerrufsrecht gewähren.

Zentraler Ausgangspunkt für die Überprüfung der Rechtssicherheit ist zunächst die Zielgruppenbestimmung. Wird ein hybrider Shop betrieben – also ein Shop, der sein Warenangebot sowohl an Geschäfts- als auch Endkunden richtet, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder wird der Internetauftritt rechtlich gesehen so behandelt werden, als richte er sich ausschließlich an Endverbraucher. Alternativ wird eine klare Trennung zwischen dem Endverbraucher- und dem Geschäftskundenbereich des Shops vorgenommen. Hierbei sollte sichergestellt sein, dass es für Endverbraucher nicht möglich ist, Waren aus dem Geschäftskundenbereich des

Shops zu beziehen. Hierzu eignen sich Zulassungsverfahren, wie das Einreichen des Gewerbescheins oder eine Echtzeitprüfung der Umsatzsteuer-Identifikationsnummer.

Richtet sich das Angebot ausschließlich an gewerbliche Kunden, sollte der Shop-Betreiber auf jeder Unterseite des Webauftritts (im oberen Bereich) klar erkennbar darauf hinweisen, dass die Waren ausschließlich Geschäftskunden zur Verfügung stehen. Zusätzlich sollte mindestens eines der zuvor beschriebenen Zulassungsverfahren integriert werden. Auch sollten die AGBs einen Hinweis darauf enthalten, dass das Warenangebot nur für Geschäftskunden bestimmt ist. Erst wenn diese drei Punkte erfüllt sind, dürfen im Online-Shop Netto-Preise ausgewiesen werden. Externe Partner, wie Rechtsanwälte, sollten KMU unterstützen, um die Rechtssicherheit ihres Online-Auftritts sicherzustellen.

Die Sicht des Kunden als Impulsgeber für neue Entwicklungen

Die Daten und Informationen des PVH-Kunden sind nicht nur nützlich, um Kundenmehrwerte zu optimieren, sondern auch, um die Entwicklung neuer Produkte und Marktleistungen voranzutreiben. Es bieten sich durch die Digitalisierung auch Möglichkeiten, bestehende Waren und Beratungsleistungen mit digitalen Innovationen zu ergänzen. Die Kundenberatung könnte beispielsweise bei erstmaliger Anwendung komplexerer Maschinen, durch Anweisungen per Headset oder Videochat, Hilfestellung zur Bedienung geben. Somit lassen sich traditionelle Geschäftsmodelle im PVH durch digitale Anpassungen oder Erweiterungen **zeitgemäßer gestalten**.

Auch die Motivation der Mitarbeiter, Ideen zu neuen Innovationen einzubringen und die Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess, sollte zielführend umgesetzt werden. So können

beispielsweise neue Erkenntnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsideen, -modelle und Produkte systematisch berücksichtigt werden. Außerdem sind Befragungen dieser Art hilfreich, um bestehende digitale Kanäle, Produkte oder Services fortlaufend zu optimieren. Daher wird empfohlen, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen regelmäßig durchzuführen. Hierdurch können neue, unabhängige und vor allem kundenzentrierte Perspektiven bei zukünftigen Entwicklungen berücksichtigt werden, um letztlich den Nerv des Kunden zu treffen. Hier sei noch einmal angemerkt, dass die Befragungen lediglich als Mittel zum Einblick in Kundenanforderungen und -perspektiven dienen sollen. Die Kunden bringen ihre Bedarfe zum Ausdruck – die letztendliche Umsetzung und das Aufspüren relevanter Trends liegt bei den PVH-Unternehmen.



Beispiel aus der PVH-Praxis: Dem Kunden Mehrwerte bieten

Innovation erleben

Der Sanitärproduktehersteller Duravit nutzt ein Technology Center in Meißen, um Fachwissen zur Installation von Produkten zu vermitteln, so das PVH Magazin.⁹ An Technikwänden, Fußbodeninstallationen und Bildschirmen werden Erklärungen zu Funktionsweise und Einbau von Produkten gegeben. Informationen und Tipps zu Installationstechniken befinden sich über den Ausstellungsstücken oder digital am Bildschirm.



SIE MÖCHTEN SICH GENAUER ÜBER DIESES THEMA INFORMIEREN?

Dann lesen Sie doch hier den Leitfaden zum Thema „Digitale Medien am PoS“!



[http://handel-mittelstand.digital/
publikationen/leitfaden-implementierung-
digitaler-technologien-am-point-of-sale](http://handel-mittelstand.digital/publikationen/leitfaden-implementierung-digitaler-technologien-am-point-of-sale)



Abbildung 6: Technology Center in Meißen

6. Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung hat viele Facetten. Durch diesen Leitfaden wurden einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich KMU aus dem PVH digital aufstellen können. Natürlich gibt es **keine Universallösung**, um den Digitalisierungsgrad eines Unternehmens voranzutreiben. Grundsätzlich sollte bei Digitalisierungsbestrebungen hinterfragt werden, welcher Mehrwert für das Unternehmen und letztlich den Kundenkreis erzielt werden soll. Dementsprechend gilt es, relevante Handlungsfelder zu identifizieren, an denen angesetzt werden kann. An diesen ist letztendlich die individuelle Strategie auszurichten.

Bevor Digitalisierungsaktivitäten gestartet werden, ist es ratsam, sich zunächst einen Überblick über den Status quo zu verschaffen. Dabei sollten sich PVH-Unternehmen ihre eigenen Fähigkeiten und Ziele vor Augen führen. In Anbetracht dieser sollten grundlegende Aspekte, wie z. B. die Planung von Ressourcen, vorgenommen werden.

Nach entsprechender Vorbereitung gilt es, erste digitale Prozesse dort anzustoßen, wo echte Mehrwerte zu erwarten sind. Dies könnte beispielsweise im Bereich Marketing und Vertrieb erfolgen und sich etwa durch die digitale Aufrüstung im Außendienst bemerkbar machen. Ein weiterer Anstoßpunkt ist das Nutzen von Social Media und Suchmaschinenoptimierung, um die Auffindbarkeit von Unternehmen zu erhöhen.

Wofür das Ganze? Längerfristig spiegelt sich die Rentabilität der Digitalisierung meist in Form von Kosten- oder Zeitreduktionen wider, um den Mehrwert des Kunden zu stärken. Doch dafür ist es erforderlich, dass Kunden zukünftig (noch) besser verstanden werden. Kundendatenanalysen können dabei helfen, die Entwicklung von Innovationen voranzutreiben. Testpiloten und „das Ohr am Kunden“ zeigen Unternehmen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

Digitalisierung ist nicht als ein Projekt, sondern vielmehr als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Daher empfiehlt es sich, immer wieder einen kritischen Blick auf den persönlichen Entwicklungsstand zu werfen und der Frage nachzugehen, wo weitere Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Wenn Sie sich über den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen im Unklaren sind, können Sie sich durch den unten eingefügten QR-Code mit unserem Quick-Check einen Überblick verschaffen. Auch wenn Sie den Quick-Check schon einmal durchgeführt haben, sei Ihnen angeraten diesen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um Ihren Fortschritt zu beobachten.



DIE RICHTIGE AUSGANGSLAGE SCHAFFEN

Prüfen Sie mit Hilfe des Quick-Checks, wo Sie derzeit stehen – und wie Sie digital aufstocken können!

<http://handel-mittelstand.digital/ratgeber>



Glossar

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

App	Als App (Kurzform für Applikation) wird eine Software für Mobilgeräte bezeichnet.
Augmented Reality (AR)	Computerunterstützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung (dt.: Erweiterte Realität), zum Beispiel durch Smartphones.
Business-to-Business-Bereich (B2B)	Geschäftsbeziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen.
Customer Relationship Management (CRM)	Die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse (dt.: Kundenbeziehungsmanagement).
Dokumentenmanagementsystem (DMS)	System zur Verwaltung elektronischer Dokumente.
Electronic Data Interchange (EDI)	Begriff für den Austausch von Daten unter Nutzung elektronischer Verfahren und Anwendungen (dt.: Elektronischer Datenaustausch).
Enterprise Ressource Planning (ERP)	Planung und Steuerung der Unternehmensressourcen, wie Kapital, Material und Personal.
Inbound-Marketing	Ein Marketing-Ansatz der darauf basiert von den Kunden gefunden zu werden.
Internet der Dinge	Verknüpfung physischer Objekte mit einer digitalen, Internet-ähnlichen Struktur.
Mobile Commerce	Die Durchführung von Beschaffungen via mobiler Endgeräte, wie zum Beispiel Smartphone.
Open Catalog Interface (OCI)	Eine standardisierte Katalogdatenschnittstelle zum Austausch von Kataloginformationen.
Outbound-Marketing	Ein Marketing-Ansatz der klassische Werbeformate (E-Mail, Print, Kaltakquise etc.) umfasst, in welchem das Unternehmen auf potenzielle Kunden zugeht.
Product Information Management (PIM)	Die Bereitstellung von Produktinformationen für die Verwendung in verschiedenen Medien (dt.: Produktinformationsmanagement).
Produktionsverbindungshandel (PVH)	Belieferung von Produktionsbetrieben (industrielle Hersteller, Handwerksbetriebe oder andere gewerbliche Verwender) mit Investitionsgütern, Roh-, Hilf- und Betriebsstoffen. Diese Funktion wird in der Regel vom Großhandel, teilweise aber auch vom Hersteller selbst oder von Dritten (bspw. Marktplätzen) übernommen.
Reifegradmodell	Ein Modell zur Beurteilung der digitalen Unternehmensreife.
Virtual Reality (VR)	Die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit in einer computergenerierten Umgebung (dt.: Virtuelle Realität).

Quellenverzeichnis

- ¹ **T-Systems Multimedia Solutions (2010):**
B2B-Reifegrad-Stufen. Vortragsunterlage,
URL: www.multimediales-marketing.de/vortrag/whitepaper_b2b.pdf [Zugriff am 24.10.2016]
- ² **T-Systems Multimedia Solutions (2010):**
B2B-Reifegrad-Stufen. Vortragsunterlage,
URL: www.multimediales-marketing.de/vortrag/whitepaper_b2b.pdf [Zugriff am 24.10.2016]
- ³ **T-Systems Multimedia Solutions (2010):**
B2B-Reifegrad-Stufen. Vortragsunterlage,
URL: www.multimediales-marketing.de/vortrag/whitepaper_b2b.pdf [Zugriff am 24.10.2016]
- ⁴ **T-Systems Multimedia Solutions (2016):**
B2B E-Business Report – Mission Digitalisierung –
so gelingt der praktische Einstieg.
URL: www.erfolgreicher-verkaufen.t-systems-mms.com/b2b-digitalisierung.html [Zugriff am 24.10.2016]
- ⁵ **Intellishop (2015):**
B2B E-Commerce Konjunkturindex in
Zusammenarbeit mit dem ECC Köln
URL: www.b2b-ecommerce-index.de/assets/downloads/konjunkturindex-download/konjunkturindex---berichtsband-mai---juni-2015.pdf [Zugriff am 24.10.2016]
- ⁶ **SKF:**
Sealing solutions from SKF
URL: www.skf.com/de/products/seals/index.html?alias=www.skf.de/dichtungen [Zugriff am 01.12.2016]
- ⁷ **Geberit:**
Geberit ProApp (2016)
URL: www.geberit.de/de_de/target_groups/installer/service/newsletter_apps/geberit_proapp/geberit_proapp_1.html [Zugriff am 24.10.2016]
- ⁸ **PVH Magazin (2016):**
Wie Lütteken Effizienz und Transparenz optimiert.
Ausgabe 2/2016, S. 18
- ⁹ **PVH Magazin (2015):**
Tacke + Lindemann: In die Zukunft investiert.
Ausgabe 1/2015, S. 6

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:
Reifegradmodell von T-Systems Multimedia Solutions
© T-Systems Multimedia Solutions
URL: http://www.multimediales-marketing.de/vortrag/whitepaper_b2b.pdf [Zugriff am 13.02.2017]

Abbildung 2:
Video auf der Unternehmenswebsite
© SKF
URL: www.skf.com/de/products/seals/index.html?alias=www.skf.de/dichtungen [Zugriff am 13.02.2017]

Abbildung 3:
Mobile App für Spülkästen
© Geberit
URL: www.geberit.de/de_de/target_groups/installer/service/newsletter_apps/geberit_proapp/geberit_proapp_1.html [Zugriff am 13.02.2017]

Abbildung 4:
Online-Shop kombiniert mit Printkatalog
© Gaerner
URL: www.gaerner.de/search/?searchType=catalogPageSearch&text=13 [Zugriff am 13.02.2017]

Abbildung 5:
Vorstellung des Online-Shops
© Lütteken Beschläge + Eisenwaren
URL: www.luetteken24.de/benutzerdaten/400001/shop/luet1.png [Zugriff am 13.02.2017]

Abbildung 6:
Technology Center in Meißen
© Duravit
URL: www.duravit.de/realisieren/showrooms/technology_center_meissen.de-de.html [Zugriff am 13.02.2017]

Notizen

[illegible]

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 das IFH Köln und ibi research, die mit diesem Projekt dazu beitragen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) fit für das digitale Zeitalter zu machen.

Mittelstand-
Digital



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kooperationspartner

UNITY ist eine Managementberatung, die Unternehmen vor allem bei der Digitalen Transformation berät. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von Industrie 4.0-Geschäftsmodellen. UNITY führt Projekte mit Unternehmen der Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Gesundheitswirtschaft und Medizintechnik, Energie, Pharma und Chemie sowie Maschinen- und Anlagenbau durch. 230 Mitarbeiter sind dazu weltweit an 14 Standorten tätig.

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

Sie interessieren sich für weitere Publikationen der Mittelstand 4.0-Agentur Handel?

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

Im Fokus stehen folgende Themen:

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

Kostenfreier Download unter

www.handel-mittelstand.digital

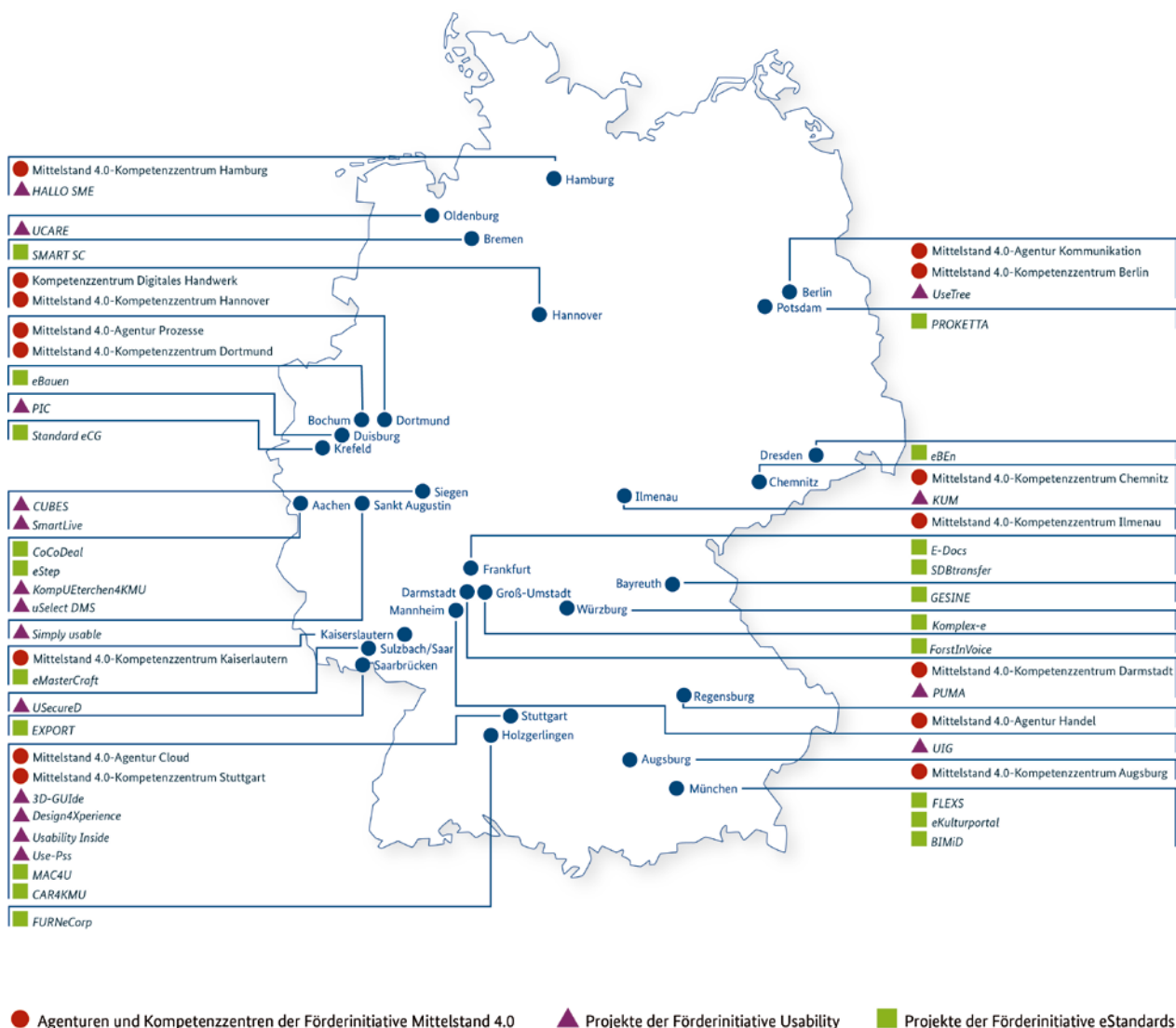


Mittelstand-Digital

Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit

Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.



Weitere Informationen finden Sie unter

www.mittelstand-digital.de