

Dr. Christian von Thaden, Sebastian Schwärzl, Marcus Gropp

Herausforderungen E-Commerce im mehrstufigen Vertrieb

E-Commerce: Herausforderungen für produzierende Unternehmen

E-Commerce stellt längst nicht mehr nur die etablierten Händler vor grundsätzliche Herausforderungen, sondern alle Partner der Wertschöpfungskette. In bestimmten Branchen verlieren Handelsstufen ihre Existenzberechtigung bzw. müssen sich grundsätzlich „neu erfinden“. Im Bereich B2C sind die Beispiele hierfür bereits zahlreich: Fotoläden werden kaum noch benötigt, und die großen Fotolabore können ihre Produkte online direkt an die Endkunden verkaufen. Stationäre Filialen werden dann häufig nur noch im Sinne von einigen wenigen Flagship Stores genutzt.

Sieht man sich die Wachstumsraten an, ist die Entwicklung noch längst nicht abgeschlossen, sondern wird weiter zunehmen: 2014 verzeichnet der Umsatz des B2C-Online-Geschäfts in Deutschland einen Rekordzuwachs von mehr als 10% auf 39 Milliarden Euro, und es ist davon auszugehen, dass der Einzelhandel in Deutschland im Jahr 2015 mit E-Commerce 43,6 Milliarden Euro erwirtschaften wird.¹ Cross-Channel-Retailer stehen vor der zunehmenden Herausforderung, sich gegen reine Online Pure Player zu behaupten, und die klassischen Filialen drohen zu reinen „Abholstationen“ zu werden.²

Im B2B-Sektor zeigt das jährliche Wachstum von ca. 87 Milliarden Euro die weiter zunehmende Attraktivität dieses Geschäftsmodells, das neben „echtem“ E-Commerce häufig aus einer Automatisierung der Transaktionen mit (existierenden) Kunden besteht.

In diesem Artikel möchten wir die Situation der produzierenden Unternehmen beleuchten, die für E-Commerce-Verhältnisse „(late) Follower“ sind und die sich erst in letzter Zeit verstärkt mit den Chancen und Risiken von E-Commerce auseinandersetzen. Die Notwendigkeit, sich vor allem diesem Thema intensiv zu widmen, besteht auch – oder sogar gerade? – bei derzeit erfolgreichen Geschäftsmodellen.

Viele dieser Hersteller arbeiten in mehrstufigen Vertriebssystemen und verkaufen ihre Produkte entsprechend an Großhändler, die die Produkte

dann an Fachhändler oder Installateure etc. verkaufen. Die Aufgabenteilung in diesen Vertriebssystemen hat sich vielfach bewährt und sicherte bislang allen Beteiligten eine im Regelfall auskömmliche Existenz. Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen die einzelnen Handelsstufen noch einen Mehrwert erbringen und ob der ihnen dafür zufallende Teil der Marge gerechtfertigt ist.

Zwei Beispiele: Badarmaturen werden in der Regel vom Hersteller an den Großhandel und weiter über den Installateur an den Kunden verkauft – sowohl in der Erstbeschaffung wie auch in der Ersatzbeschaffung. Ähnliches gilt für Ersatzteile von Autos: vom Hersteller an den Großhändler, dann über die Werkstatt oder einen Einzelhändler an den Kunden. Aus Sicht des Herstellers stellt sich die Frage, welchen Mehrwert ihm die einzelnen Stufen bringen und ob nicht die eine oder andere Handelsstufe verzichtbar wäre, so wie es bei Badarmaturen beispielsweise die Firma Reuter vornimmt oder bei Autoteilen kfzteile24.de.

Es gibt mehrere Gründe für die aktuell herrschende partielle Zurückhaltung vieler Hersteller, die dafür sprechen, diesen Schritt zunächst sorgfältig zu durchdenken:

- Die Kunden der bestehenden Vertriebsstruktur stehen im Regelfall für den bei Weitem überwiegenden Teil des Umsatzes – die Beziehung zu diesen Kunden soll nicht gefährdet werden.
- Das Überspringen von Handelsstufen macht andersartige „Kundenkompetenzen“ für die Vermarktung notwendig, die im Regelfall in den Unternehmen nicht vorhanden sind.
- Die notwendigen Investitionen sind nicht unerheblich und fehlen gegebenenfalls an anderer Stelle – der dahinterstehende Business Case ist nicht klar.
- Die E-Commerce-Mechanik des „schnellstmöglichen Wachstums“ passt nicht zu einer konservativen Unternehmenspolitik.

1 Statista: B2C-E-Commerce-Umsatz in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2014 und Prognose für 2015 (in Milliarden Euro).

2 Statista: B2C-E-Commerce-Umsatz weltweit in den Jahren 2012 bis 2014 und Prognose bis 2018 (in Milliarden US-Dollar).

- Ein Scheitern würde neben den verlorenen Investitionen einen erheblichen Imageschaden bedeuten.

Batten & Company und FIEGE beschäftigen sich beide seit Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven intensiv und erfolgreich mit E-Commerce:

- Batten & Company als strategischer Partner, der Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen

Strategien unterstützt und den Markteinstieg bis hin zum Launch begleitet

- FIEGE als Partner, der das komplette Order-Handling im E-Commerce anbietet

Im Folgenden sollen fünf Thesen für erfolgreiches E-Commerce vorgestellt werden, die wir aus über zehn Jahren aktiver E-Commerce-Erfahrung abgeleitet haben.

These 1: Einstieg in den E-Commerce erfordert eine ausgearbeitete Strategie

Das Vorgehen und die Geschwindigkeit von Rocket Internet sind inzwischen berühmt-berühmt: in 100 Tagen zum erfolgreichen Go-Live, in weiteren 100 Tagen zur operativen Unabhängigkeit. Über diese Geschwindigkeit und die dafür notwendige Flexibilität verfügen etablierte Unternehmen mit gewachsenen internen wie externen Strukturen nicht. Diese Unternehmen brauchen zwingend ein ausgearbeitetes Konzept und eine klare Abschätzung der Implikationen. Das hat auch

damit zu tun, dass diese Unternehmen noch nicht per se „e-commerce minded“ sind, sondern dass es hier entscheidend ist, die bestehende Organisation mit den wesentlichen Entscheidungs- und Kompetenzträgern dort abzuholen, wo sie sich aktuell befindet.

Eine ausgearbeitete E-Commerce-Strategie bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen. Die erarbeitete E-Commerce-Strategie ist in jedem Fall mit relevanten Interessengruppen im

Ausgestaltungsparameter E-Commerce-Strategie	
Strategische Grundausrichtung	Wie ist das E-Commerce-Geschäft mit dem Kerngeschäft verbunden bzw. integriert?
Zielmarkt	Welche Zielmärkte kommen für das E-Commerce-B2C-Geschäft in Frage?
E-Commerce-Modell	In welchem Vertriebs-/Geschäftsmodell / auf welcher Plattform sollen die Produkte verkauft werden?
Positionierung (USP)	Welches Leistungsversprechen/welche Mehrwerte werden dem Kunden angeboten?
Sortiment	Welches Produktsortiment soll über den Online-Kanal vertrieben werden?
Kommunikation	Wie sieht die Preisstruktur im E-Commerce-Geschäft aus?
Zielmarkt	Wie sieht die Kommunikationsstrategie aus?
Betriebsmodell	Wie sehen die Verantwortlichkeiten innerhalb des E-Commerce-Betriebes aus?

Abbildung 1: Ausgestaltungsparameter E-Commerce-Strategie

Unternehmen intensiv abzustimmen – einschließlich der Geschäftsführung und aller Verantwortlichen aus allen jenen Unternehmensfunktionen, die die Schnittstellen zum E-Commerce bilden werden.

Im Rahmen der E-Commerce-Strategie gilt es, sich mit folgenden grundsätzlichen Fragen auseinanderzusetzen (s. Abb. 1):

Strategische Grundausrichtung:

- Was sind die qualitativen und quantitativen Ziele?
- Wie ist das E-Commerce-Geschäft mit dem Kerngeschäft verbunden, bzw. wie ist es dort integriert (z. B. gegenüber dem Kunden oder in Bezug auf die Systemlandschaft)?
- Gibt es Konflikte mit eigenen anderen Vertriebskanälen oder Vertriebskanälen weiterer Kunden?

Zielmarkt:

- Was sind die klar definierten Zielgruppen des digitalen Kanals?
- Welche Zielmärkte kommen für das E-Commerce-Geschäft infrage?
- Sollen neben B2B-Zielgruppen auch im B2C-Bereich potenzielle Kunden gewonnen werden?

E-Commerce-Modell:

- In welchem Vertriebs-/Geschäftsmodell bzw. auf welcher Plattform sollen die Produkte verkauft werden, z. B. direkt oder über einen Marktplatz?
- Sind die verschiedenen Vertriebsmodelle miteinander verknüpft?
- Bieten sich durch Cross-Channel-Services besondere B2B-Wettbewerbsvorteile?

Positionierung:

- Welches Leistungsversprechen/ welche Mehrwerte werden dem Kunden angeboten?
- Was ist aus Kundensicht das Differenzierungsmerkmal des E-Commerce-Angebots innerhalb der umkämpften Arena des Internetgeschäfts?

Sortiment:

- Welches Produktsortiment soll über den Online-Kanal vertrieben werden?
- Wie ist die Angebotsbreite: spezialisierter Nischen-Player oder hoch aggregierter Shop mit breitem Sortiment?

Preis:

- Wie sieht die Preisstruktur im E-Commerce-Geschäft aus?
- Welche Preise sind für den Online-Vertriebskanal zu setzen?
- Ist eine individuelle Preisgestaltung je nach Kundenwert möglich?

Kommunikation:

- Wie sieht die Kommunikationsstrategie aus?
- Wie und wo werden die Zielgruppen mit welcher Botschaft angesprochen?

Betriebsmodell:

- Wie sehen die Verantwortlichkeiten innerhalb des E-Commerce-Betriebs aus?
- Was wird extern betrieben und was durch das Unternehmen selbst?
- Welcher Partner übernimmt welche Rolle?

These 2: Interne und externe Faktoren beeinflussen das „richtige“ E-Commerce-Modell

Es lassen sich vier verschiedene E-Commerce-Modelle unterscheiden. Das im Einzelfall passende Modell hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, u. a. von der Marktstruktur, angebotenen Produkten und Services, aber auch vom Investitionsvolumen und von der Bereitschaft, in welchem

Umfang E-Commerce-Aktivitäten in das eigene Unternehmen integriert werden sollen (s. Abb. 2).

Der „*eigene Markenshop*“ zeichnet sich dadurch aus, dass er an einen Hersteller und seine Marken gebunden ist. Die Kunden erhalten in diesem Shop unter Auslassung der Handelsstufen das vollstän-

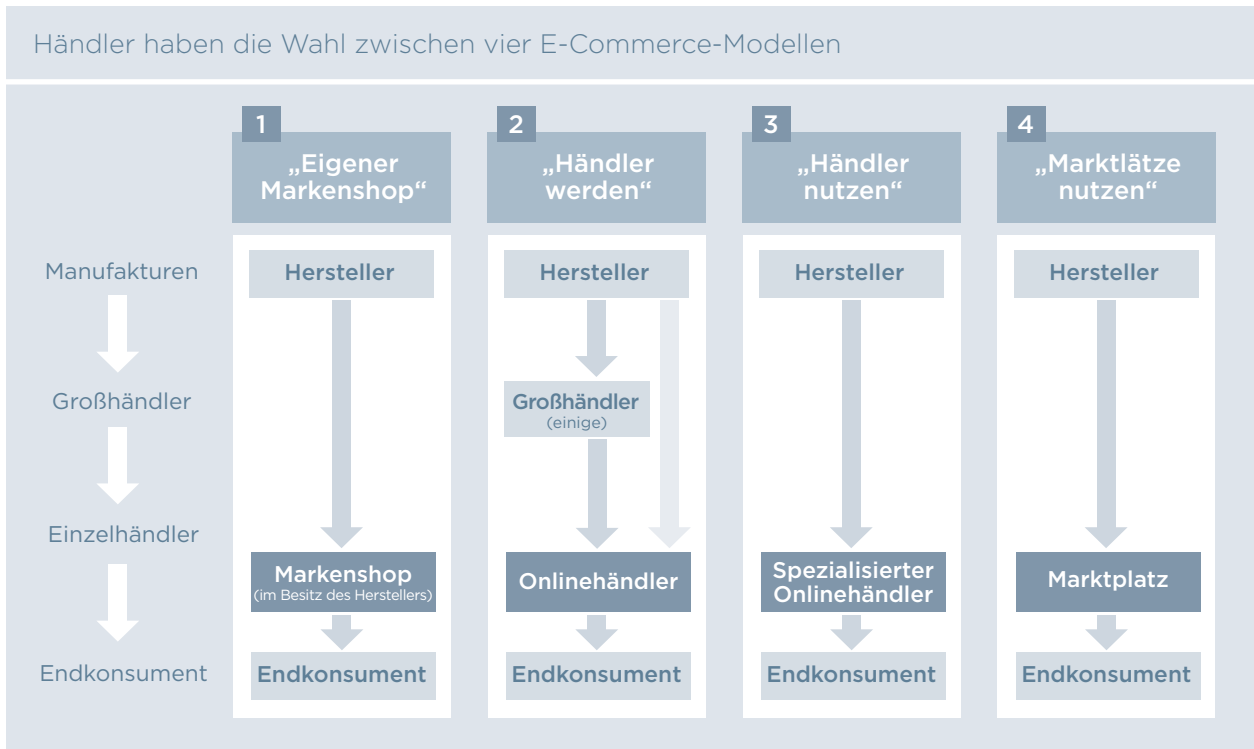


Abbildung 2: Händler haben die Wahl zwischen vier E-Commerce-Modellen

dige oder partielle Sortiment des Herstellers. Das ist beispielsweise in der Mode üblich geworden.

Bei diesem Modell ist es essenziell, sich von anderen Shops oder Marktplätzen durch ein Alleinstellungsmerkmal zu differenzieren. Dabei sind ein bereits hoher Bekanntheitsgrad und eine starke Marke von Vorteil, was ansonsten mit Investitionen in die eigene Marke verbunden wäre. Dieses Modell setzt aber auch ausreichende technische, finanzielle und personelle Ressourcen für den operativen Betrieb voraus.

Beim klassischen „Händlerwerden“ wird u. a. direkt von anderen Herstellern bezogen. Je nach Sortimentsgröße kann das Unternehmen dabei die Rolle eines klassischen Großhändlers übernehmen bzw. diese nachfolgende Handelsstufe in das eigene Unternehmen integrieren. Durch die Erweiterung der Produktpalette wird eine größere Zielgruppe angesprochen und der Kundenkreis erweitert. Hier kann es für bisherige B2B-Hersteller attraktiv sein, Endkunden direkt anzusprechen (z.B. bei Kfz-Ersatzteilen). Neben der Investition in den operativen Betrieb ist eine hohe Sortiments- und Einkaufskompetenz erforderlich. Zusätzlich eignet sich dieses Modell insbesondere für komplementäre Produkte, da zu den eigenen Produkten weitere

hingekauft werden. Zum Beispiel könnten Möbelhersteller in ihrem Online-Shop zusätzlich ausgewählte Artikel für die Inneneinrichtung vertreiben oder auch andere Artikel, die Kunden zum Zeitpunkt ihres Einkaufs interessieren könnten.

Zudem gibt es noch die Möglichkeit, „Händler zu nutzen“, die sich auf ein sehr spitzes Sortiment fokussiert haben und sich auf bestimmte Hersteller beschränken. Diese Bündelung der Vertriebsaktivitäten ermöglicht die Ansprache spezialisierter Zielgruppen und reduziert Kosten durch gemeinsam genutzte, automatisierte Bestellprozesse und Logistik.

Der „Marktplatz“ bietet Herstellern die Möglichkeit, ihre Leistungen direkt anzubieten, und auch das Rechtsgeschäft kommt unmittelbar zwischen Hersteller und Endkonsument zustande. Vorteile der Marktplätze ist die grundsätzlich große Reichweite, die aber damit erkauft wird, dass wesentliche Parameter für den erfolgreichen Marktauftritt nicht mehr in der Hand des Anbieters liegen. Auf der anderen Seite können Hersteller vom Bekanntheitsgrad und von den Kompetenzen der Marktplätze profitieren. Darüber hinaus übernehmen viele Marktplätze die komplette Zahlungsabwicklung, Retoursendungen sowie Stornierungen.

These 3: Der angestrebte USP sollte aus dem Kerngeschäft kommen

Entlang des digitalen Kaufprozesses (des Customer Journeys) gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich zu differenzieren und zu profilieren. Wichtig dabei ist, die eigenen Fähigkeiten im Vergleich zum Wettbewerb realistisch einzuschätzen. Für die allermeisten etablierten Unternehmen bedeutet das, den USP nicht in den rein digitalen Leistungsbestandteilen zu suchen, denn dort werden in der Regel die Start-ups mit der Möglichkeit, von der „grünen Wiese“ zu starten, überlegen sein, oder es haben sich bereits Platzhirsche etabliert, mit deren Ressourcen man nicht konkurrieren kann oder will. Konkret bedeutet das, bei digitalen USPs wie beispielsweise der Benutzerführung (User Experience) kann es nicht das Ziel sein, einen Marktführer wie Amazon übertreffen zu wollen. Hier sollte es das

Ziel sein, einen guten Marktstandard zu erreichen, nicht aber die Führerschaft bzw. ein Differenzierungsmerkmal anzustreben.

Es muss vielmehr darum gehen, aus den vorhandenen Kernkompetenzen des Unternehmens (die nicht einfach imitierbar sind) einen digitalen USP zu entwickeln. Das kann beispielsweise auf Basis des aufgebauten Produktverständnisses sein oder über Services, die sich nicht rein digital abbilden lassen.

Umgekehrt bedeutet das für die Unternehmen, dass sich Schwächen im Kerngeschäft nicht digital „überkompensieren“ lassen.

Eine detaillierte Betrachtung des digitalen Kaufprozesses deckt dabei Potenziale für traditionelle B2B-Anbieter auf (in Abbildung 3 als sogenannte „Heatmap“ visualisiert).

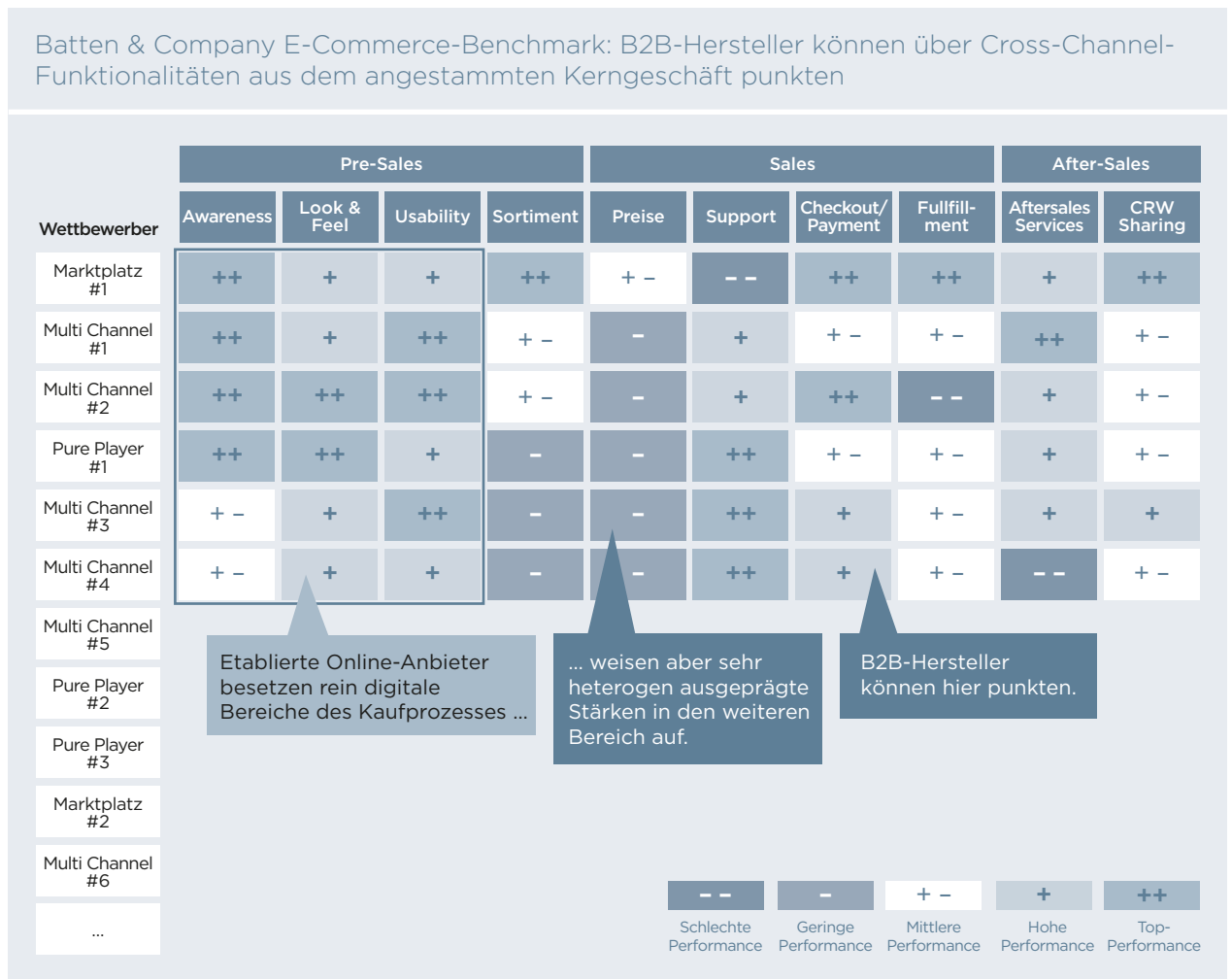


Abbildung 3: Batten & Company E-Commerce-Benchmark

Im Beispiel zeigen Analysen, dass die reinen digitalen Leistungsbausteine im Kaufprozess bereits von etablierten Online-Anbietern dominiert werden. Sowohl Pure Player, Marktplätze als auch Cross-Channel-Anbieter besetzen wesentliche Aspekte des Presales-Prozesses.

Im Sales-, aber auch im Aftersales-Prozess dagegen sind die Stärken reiner Online-Anbieter schwach ausgeprägt. Hier können etablierte Hersteller punkten: Vom Sortimentsmanagement über die Preisgestaltung bis hin zum Fulfillment, Kundenservice und Kundenbeziehungsmanage-

ment bieten sich Bereiche, in denen sie bereits im Offline-Geschäft Kompetenzen aufbauen konnten. Potenzial für ein Online-Alleinstellungsmerkmal von traditionellen B2B-Herstellern besteht insbesondere in:

- Markenführung
- Innovationskraft in der Kernleistung
- Sortimentskompetenz
- Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen
- persönlicher Kundenservice vor, während und vor allem nach dem Kauf

These 4: Die Frage „Make or buy?“ ist wesentlich – Unternehmen sollten sich anfangs auf ihre bestehenden Kernkompetenzen fokussieren

Je nach strategischer Grundsatzentscheidung stellt E-Commerce nicht nur einen neuen Vertriebskanal dar, sondern ein gänzlich neues Geschäftsfeld, das eine eigenständige Wertschöpfungskette erfordert.

Für einen erfolgreichen Start kann ein Unternehmen nahezu die ganze Kette mit Ausnahme des Webshop-Managements an spezialisierte Partner vergeben und somit das Risiko und den Aufwand minimieren (s. Abb. 4). Im Laufe der Zeit können

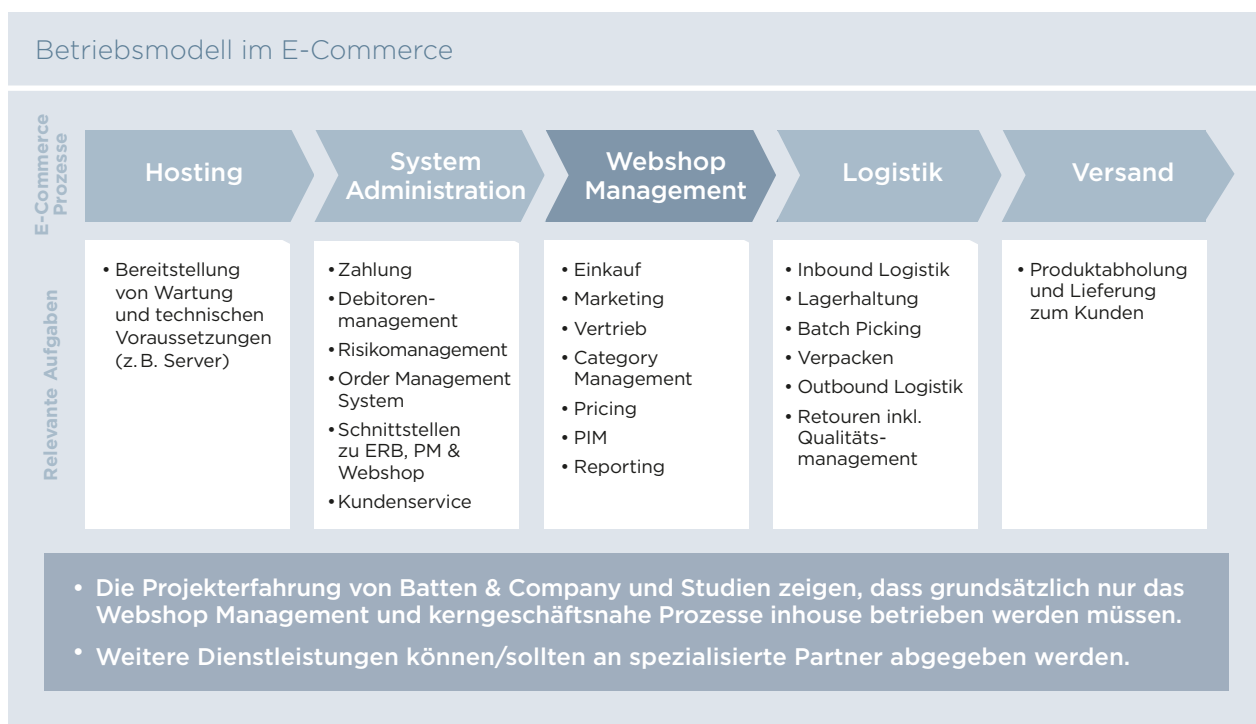


Abbildung 4: Betriebsmodell im E-Commerce

dann weitere Teile der Wertschöpfungskette integriert werden, insbesondere solche Leistungen, die Potenzial zur Differenzierung mit sich bringen. Konkret bedeutet das beispielsweise für die Logistik, auch dann mit einem erfahrenen Partner zu

starten, wenn die grundsätzliche Logistikkompetenz langfristig inhouse liegen soll. Der finanzielle Erfolg eines E-Commerce-Angebots hängt wesentlich an der „operational excellence“, und dieser Herausforderung sollte man sich schrittweise stellen.

These 5: Der geplant agile Projektansatz hat sich bewährt

E-Commerce-Projekte verfolgen in der Regel einen agilen Projektansatz („Scrum“), der vor allem Geschwindigkeit und Flexibilität im Projekt ermöglichen soll. Dabei bedeutet „agil“ nicht „ohne Vorausplanung“: Die Notwendigkeit einer Gesamtprojektplanung, diese saubere Erfassung der Business Requirements und eine saubere Prozessbeschreibung sind weiterhin zwingend notwendig.

Das agile Moment besteht darin, dass die Projektphasen zu einem Großteil parallel verlaufen. In phasenübergreifenden Workshops dienen dabei die aktuellen Ergebnisse der vorgeschalteten Phase

als Input für die nachgelagerte Phase, und zwar so, dass iterativ die Rückmeldungen aus einer späteren Phase, z.B. den Backend-Anforderungen, direkt in der vorherigen Phase erfolgen können. Dort wird das bisherige Ergebnis angepasst, erweitert, detailliert oder anderweitig verändert. Somit bietet dieser Ansatz die Möglichkeit, flexibel auf neue Erkenntnisse zu reagieren. Diese Möglichkeit des zirkulären Abgleichs erfolgt über mehrere an Meilensteinen orientierten Workshops, sodass am Ende ein Webshop steht, der gleich mehrere Prüf- und Freigabeschleifen durchlaufen hat.

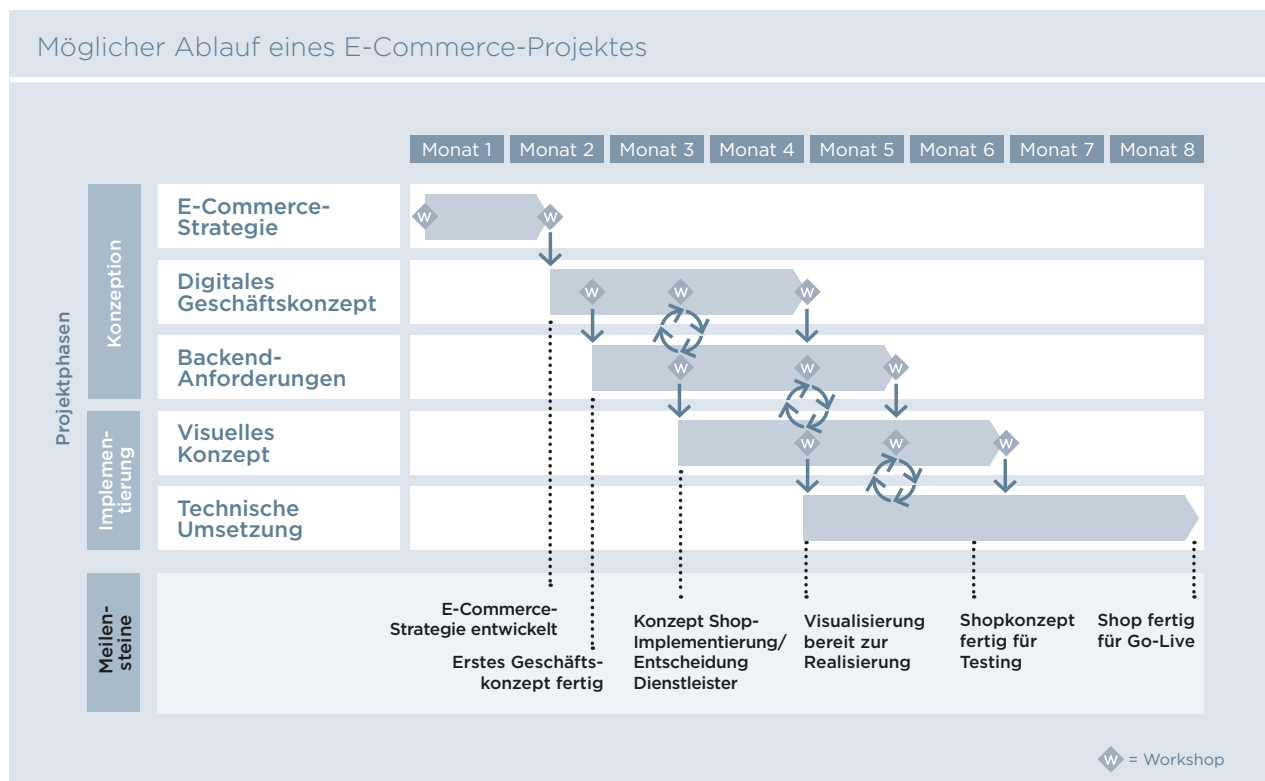


Abbildung 5: Möglicher Ablauf eines E-Commerce-Projektes

Ein agiler Projektansatz weist im Vergleich zu einer klassischen, starr gesteuerten Projektdurchführung rein nach dem „Wasserfall“-Prinzip zahlreiche Vorteile auf, die dem dynamischen digitalen Umfeld Rechnung tragen (s. Abb. 5):

Schnellere Implementierung:

Auf Grundlage einer stringent abgeleiteten E-Commerce-Strategie können Ziele und Projektumfang in kleinere Arbeitspakete aufgeteilt werden. In einem ersten Release werden alle Funktionalitäten mit hoher Priorität (und hoher Kundenrelevanz) ausgerollt. Ein systematisches Release-Management erlaubt die Erweiterung dieser Funktionalitäten in kleinen, überschaubaren Paketen. E-Commerce kann also im Vergleich zu langen und starren Implementierungen relativ schnell erste Mehrwerte schaffen.

Platz für Nachbesserungen:

Sofern die strategische Richtung stimmt, können bestehende Funktionen innerhalb des aufgesetzten Release-Managements verfeinert, ergänzt oder einfach nachgebessert werden.

Unternehmen und Kunden wachsen mit dem neuen System:

Sowohl in der Entwicklung als auch nach dem Go-Live lernen Manager und Mitarbeiter den Umgang mit dem neuen Shop und den neuen Prozessen. Eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Erweiterung von Funktionen führt Mitarbeiter und Kunden an die neue Form des Handels heran. Statt zu verwirren, werden die Gewöhnung und letztendlich die Akzeptanz auf allen Seiten gefördert.

Regelmäßige Einbindung von Interessengruppen:

Phasenübergreifende Workshops machen Betroffene zu Beteiligten. Manager und Mitarbeiter lernen schrittweise den Webshop kennen und bestimmen maßgeblich seine Ausgestaltung mit.

Anpassung an die ursprünglichen Ziele:

Die Präsenz der Partner im Unternehmen vor Ort ermöglicht sehr viel mehr Abstimmung im erweiterten Projektteam. In den einzelnen Entwicklungsschritten arbeiten alle Projektmitarbeiter zusammen und können so jederzeit kontrollieren, ob der Webshop den erhobenen Anforderungen genügt.

Zusammenfassung

Die Frage des Eintritts in den E-Commerce-Markt stellt sich zunehmend für solche produzierenden Unternehmen, die bislang noch keinen Kontakt zum Endkunden hatten. Das „Überspringen“ von Handelsstufen ist zum einen sehr attraktiv, birgt aber zum anderen gewissen Risiken und Heraus-

forderungen. Auf Basis der jeweils über zehnjährigen Erfahrung von Batten & Company und FIEGE in diesem Bereich sind fünf Thesen dazu entstanden, die darlegen, wie man diesen Prozess erfolgreich gestalten und die damit verbundenen Risiken managen kann.